

**Miskolci  
Marketing  
Műhely**

# **MARKETING- KALEIDOSZKÓP 2017**





# **Marketingkaleidoszkóp 2017**

**Tanulmányok  
a Marketing és Turizmus Intézet kutatási eredményeiből**

**Miskolc, 2017.**

**Szerkesztette:** Prof. Dr. Piskóti István

**Lektorálta.** Dr. Dankó László  
Dr. Nagy Szabolcs  
Prof. Dr. Piskóti István

© Bene Zsuzsa, Dankó László, Gulyásné Kerekes Rita, Hajdú Noémi, Jóna Fruzsina Klára, Kiss István, Lipták Katalin, Nagy Katalin, Papp Adrienn, Piskóti István, Szendi Dóra, Tóth Orsolya, Tóth Zsófia

**Műszaki szerkesztés:** Dr. Dankó László  
az MTA-MAB Marketing Munkabizottság elnöke



**Kiadja:** Miskolci Egyetem – Gazdaságtudományi Kar  
*Marketing és Turizmus Intézet*  
Miskolc, 2017.

3515. Miskolc, Egyetemváros  
telefon: 46-565197, e-mail: [mim@uni-miskolc.hu](mailto:mim@uni-miskolc.hu)  
[www.marketing-turizmus.hu](http://www.marketing-turizmus.hu)

**Kiadásért felelős:** Prof. Dr. Piskóti István, intézetigazgató

**HU ISSN 2062-2260**

A **Marketingkaleidoszkóp 2017** tanulmánykötetet az ME Marketing és Turizmus Intézet a **"MEGY 2017- a marketing elmélet és gyakorlat szakmai találkozója"** –hoz kapcsolódóan – az MTA-MAB Marketing Munkabizottság közreműködésével - jelentette meg.

## Tartalomjegyzék

Előszó.....	6
Válogatás a MEGY 2017 szakmai találkozó szerkesztett előadásaiból:	
<i>Dankó László – Kovács Péter:</i>	
Elégedettség fókuszú személyes értékesítés b2b üzleti kapcsolatokban.....	9
<i>Tóth Orsolya:</i>	
Az online marketing korszerű lehetőségei a vállalati gyakorlatban és a muzeális intézmények eszköztárában.....	38
<i>Gulyásné Dr. Kerekes Rita:</i>	
Dolgozói elégedettség, mint a vevői lojalitás záloga a pénzügyi szektorban.....	50
<i>Bene Zsuzsanna – Kiss István</i>	
2017 a furmint éve, a borkedvelők elégedettsége Tokajban.....	57
<i>Nagy Katalin:</i>	
Magyarország részvétele az Európa Tanács európai kulturális útvonalak programjában.....	69
A Miskolci Marketing Műhely további tanulmányai:	
<i>Dankó László – Tóth Zsófia:</i>	
Árképzés és jövedelemadóztatás a nemzetközi üzletben.....	80
<i>Farkas Zsuzsanna:</i>	
AZ interkulturális marketing és alkalmazási példái a kelet-közép-európai országokban.....	90
<i>Hajdú Noémi:</i>	
Mi az Aldi kereskedelmi titka, amivel meghódította a magyarok szívét? A választ itt találja.....	112
<i>Hajdú Noémi – Lipták Katalin:</i>	
Közös értékteremtés a felelős foglalkoztatás szemszögéből.....	120
<i>Nagy Katalin:</i>	
A kvalitatív kutatás lehetőségei a turizmusban - szakirodalmi áttekintés.....	128
<i>Papp Adrienn – Jóna Fruzsina Klára:</i>	
Esettanulmány – az Észak-kelet Pro-Coop Zrt. logisztikai rendszerének fejlődése a miskolci raktárban .....	144
<i>Szendi Dóra – Papp Adrienn:</i>	
Innováció térbeli mintázatai az Európai Unióban.....	157

## ELŐSZÓ

Immár tizenegy éve, 2006-ban jelent meg a Marketingkaleidoszkóp tudományos periodika első kötete, melyben alapvetően a Miskolci Marketing Műhely kutatóinak és partnereinek friss eredményeit mutatjuk be. A kiadványban megjelenő tanulmányok többsége minden alkalommal az Intézet által évente-kétévente, az MTA-MAB Marketing Munkabizottság közreműködésével szervezett – a marketingelmélet és gyakorlat találkozását bemutatni hivatott - szakmai konferencia előadásaira, azok köré épül.

A Marketingkaleidoszkóp tanulmánykötetek – így a 2017 is – szerkesztési megközelítésükben a szakmai műhely: az 1994-ben alakult, majd 2000-től intézetként működő Marketing Tanszék szakmai munkájában, kutatási-fejlesztési eredményeiről való tudósításban a folytonosságot, s reményeink szerint a folyamatos szakmai fejlődést reprezentálják.

A szakmai műhely spektruma a turizmus-vendéglátás szakterületén elismert szakemberek bevonásával, a téma iránt is érdeklődő marketinges kollégák tárgykörben való fokozatos elmélyülésével, majd a turizmus-vendéglátás BA képzés elindításával kitágult, amit intézetünk nevének Marketing és Turizmus Intézetté való megváltoztatása is fémjelez. Ez a folyamat az idej kiadványunkban is nyomon követhető, hisz három tanulmány a turizmus és a vendéglátás tárgyában született.

A tanulmánykötet két szerkesztési egységben összesen 12 válogatott és lektorált tanulmányt tartalmaz:

**A kötet első része** az MTA-MAB miskolci székházában 2017 április 27.-én megrendezett “MEGY 2017 Marketing Elmélet és Gyakorlat Szakmai Találkozó és Tandem Konferencia” előadásából tartalmaz válogatást. Az öt tanulmány az előadások sorrendjében, azok szerkesztett változata, s sajátosságuk, hogy egy-egy akadémiai szférához tartozó előadó mellett, a gyakorlatban dolgozó szakemberek bevonásával készültek. Ezzel is azt kívánjuk elérni, hogy kutatásaink, elemzéseink találkozzanak a gyakorlat igényeivel, s a szimpóziumon, majd az azt követően született publikációinkban a gyakorlat előtt is megmérettessen tudásunk, adott témában a szakmai elképzelésünk.

Az elégedettség és lojalitás fogalmi köréhez kapcsolódó dolgozatok sorát **Dankó László és Kovács Péter** tanulmánya nyitja, melyben az elégedettség fókuszú személyes értékesítés elméleti kérdéseit a svéd fagersta-i központú Seco Tools kft B2B üzleti kapcsolatai gyakorlati megvalósulásának sajátosságaival ötvözik.

**Tóth Orsolya** tanulmányát ugyan egyedül jegyzi, azt a online marketing gyakorlatban dolgozó társelőadókkal közösen prezentált előadása felhasználásával készítette. Ebben a munkájában a vevői elégedettséget célzó online marketing korszerű lehetőségeit tekinti át a vállalati gyakorlatban és a muzeális intézmények eszköztárában.

**Gulyásné Kerekes Rita** hasonlóképpen járt el: a pénzügyi szektorból érkezett társelőadójával bemutatott témáját továbbfejlesztve értékes tanulmányt készített „Dolgozói elégedettség, mint a vevői lojalitás záloga a pénzügyi szektorban” címmel.

**Bene Zsuzsa és Kiss István** előadásukban és tanulmányukban szakterületük, a bor-és gasztronómia aktuálisaként „2017 a fűrmint éve, a borkedvelők elégedettsége Tokajban” címmel vizsgálták meg, hogy egy kormányzati szakmai kezdeményezés miként növelheti a kultúrtáj kategóriában UNESCO világörökség Tokaji borvidék ismertségét és a turisták elégedettségét.

**Nagy Katalin** mesteroktató előadása és szerkesztett tanulmánya a tematikus turizmus témakörén belül a kulturális útvonalak európai kialakulási és szabályozásai folyamatába ágyazva Magyarország és az Európa Tanács kulturális útvonalak programjába ad részletes betekintést és fogalmaz meg ajánlásokat a kialakításukra alkalmas desztinációk vonzerejének és az oda ellátogatók tartós elégedettségének növelésére.

**A Marketingkeleidoszkóp 2017 második része** olyan friss szakmai munkákból tartalmaz szerzői abc rendben válogatást, melyek szerzői, társzerzői a Marketing és Turizmus Intézet munkatársai és esetenként kifejezik azokat a marketing tárgyköréhez kapcsolódó, azon túlmutató kutatási kooperációs lehetőségeket és megvalósulásait, melyek a különböző kutatói műhelyek matrixszerű együttműködését reprezentálják:

**Dankó László és Tóth Zsófia** elemzése a nemzetközi marketing árképzés és a nemzetközi vállalati jövedelemadóztatás összefüggéseit taglalja a nemzetközi árképzési stratégiák, a transzferárazás és adóoptimalizálás gyakorlatán és számszerű példáin keresztül.

**Farkas Zsuzsanna** PhD kutatási témaköréhez szorosan kapcsolódó tanulmányában az interkulturális marketing értelmezésével és kelet-közép-európai országokban való alkalmazásának lehetőségeivel, primer kutatása alapján pedig megvalósulási példáival foglalkozik.

**Hajdú Noémi** tanulmányában azt elemzi, hogy mi az ALDI kereskedelmi titka, amivel meghódította a magyarok szívét? Megvizsgálja, hogy mi az ALDI stratégia előnye, s hogyan harmonizálja kiskereskedelmi marketing mixét.

**Hajdú Noémi és Lipták Katalin** dolgozatukban a közös értékteremtés egyik pilléréként a felelős foglalkoztatáspolitikát megjelölve a téma szakirodalmát, nemzetközi trendjeit tekintik át és gyakorlati példaként a Nestlé Hungaria kft ezirányú gyakorlatával ismertetik meg az olvasót.

**Nagy Katalin** részletes nemzetközi szakirodalmi elemzése alapján a kvalitatív kutatás turizmusban megvalósítható módszereit, lehetőségeit tekinti át. Javaslatokat fogalmaz meg különböző esetekben alkalmazandó vizsgálati megoldásokra, metodikai oldalról ezzel is segítve a témában kutatást végző hallgatók, szakemberek munkáját.



**Papp Adrienn és Jóna Fruzsina Klára** esettanulmányukban az Észak-Kelet Pro-Coop Zrt. miskolci raktárában korábban használt, illetve napjainkban megvalósított innovatív logisztikai, raktározási, készletgazdálkodási rendszerét mutatják be.

A tanulmánykötet záró tanulmánya **Szendi Dóra és Papp Adrienn** tollából a regionális tudomány és az innováció-marketing szakmai elemeit integrálva az innováció és versenyképesség összefüggéseinek kérdését, majd az Európai Unió belüli mintázatait, térbeli eloszlását vizsgálja.

A beérkezett tanulmányok szerkesztése és lektorálása alapján bátran ajánlhatóm a Marketing és Turizmus Intézet gondozásában megjelentetett újabb kiadványunkat olvasásra, továbbgondolásra mind az akadémiai, mind a gyakorlatban dolgozó kollégák, érdeklődők és természetesen az egyetemi hallgatóság számára.

**Miskolc-Egyetemváros**, 2017. augusztus

*a szerkesztő*

## ELÉGEDETTSÉG FÓKUSZÚ SZEMÉLYES ÉRTÉKESÍTÉS B2B ÜZLETI KAPCSOLATOKBAN

**DR. DANKÓ LÁSZLÓ – KOVÁCS PÉTER**

tanszékvezető egyetemi docens – mérnök-tanácsadó

*Miskolci Egyetem-GTK, Marketing és Turizmus Intézet – Seco Tools Kft*

A vevőelégedettség koncepcionális értelmezésére a mai napig nem alakult ki tudományos egyetértés. Elfogadott irányelv, hogy az elégedettség, vagy az elégedetlenség egy tapasztalat alapján szerzett diszkrepancia a várt és a megkapott teljesítmény között. Az elégedettség-és értékorientált ügyfélmenedzsmentnek meghatározó része az értékesítés-menedzsment, hisz az értékesítésen-értékesítőkön keresztül kerül és van munkakapcsolatban a vevő és az üzletkötő. A problémamegoldó üzletkötési stratégia lényege a felek törekvéseinek összeegyeztetése a kölcsönös elégedettség elérésére.

A tanulmány a Seco Tolls kft üzletkötési gyakorlatán keresztül mutatja be, hogy B2B környezetben a személyes eladás miként segíti elő, hogy reménybeli vásárló első vásárlóvá, s ha elégedett, akkor ismételt vásárlóvá válják, majd olyan vevővé fejlessze, aki a kínált termékkategóriákat csak a vállalatától szerzi be. A következő lépés, hogy a vevőből szószóló legyen, aki másokat is rávesz a termék vásárlására. Az utolsó kihívás, hogy a szószóló partneré váljon, s aktívan működjék együtt az üzletkötővel.

**Kulcsszavak:** Customer Satisfaction, vevőelégedettség, értékesítés, személyes eladás

### 1. A VEVŐELÉGEDETTSÉG ÉRTELMEZÉSE ÉS KAPCSOLATA AZ ÉRTÉKESÍTÉS-MENEDZSMENTTEL

Általános értelemben az elégedettség egy személy örömét vagy csalogódottságát fejezi ki, amely a termékkel kapcsolatos elvárások és a termék tényleges teljesítményének viszonyából fakad.

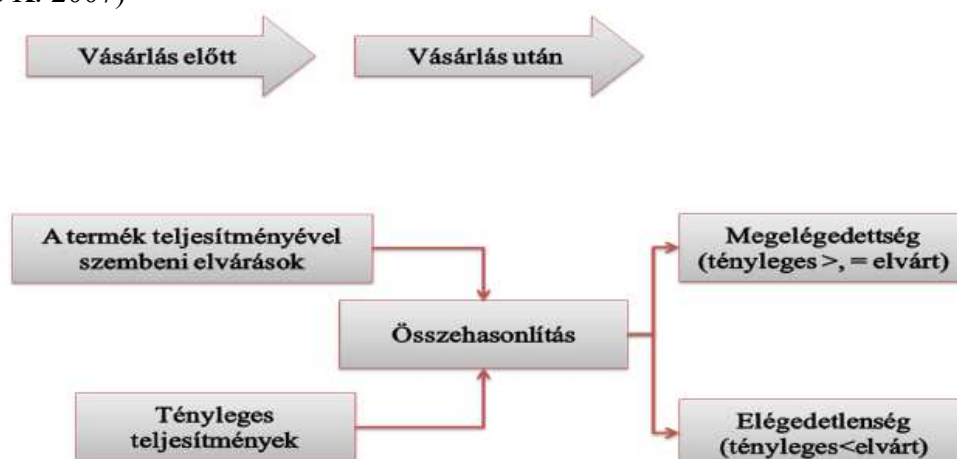
A vevői elégedettség a vevő észlelése arról, hogy milyen mértékben teljesültek elvárásai. A vevői elégedettség révén képet alkothatunk az igényekről és a hiányosságokról, és ezen keresztül az adott szervezet eredményességét folyamatosan növelni tudjuk.

A vevőelégedettség koncepcionális értelmezésére a mai napig nem alakult ki tudományos egyetértés. A legtöbb kutató által azonban elfogadott irányelv, hogy az elégedettség vagy az elégedetlenség egy tapasztalat alapján szerzett diszkrepancia a várt és a megkapott teljesítmény között. A szakirodalom tárgyalja, hogy vevőelégedettség akkor következik be, ha a vevő által elképzelt elvárások kielégülnek, vagy éppen ellenkezőleg, ha nem, akkor elégedetlenség keletkezik. „Hill (1986) abból indul ki, hogy egy vevő akkor érez először elégedettséget, ha jelentős különbség jelentkezik az elvárások és az érzékelés között, miközben az elvárások beteljesedése csak egy közömbös érzéshez vezet”. (Boll, 2013.19.o).

A különféle meghatározások csoportosíthatók az elégedettség eredményorientált és folyamatorientált aspektusai szerint: eredményorientált megközelítés szerint az elégedettség közvetlenül a fogyasztással kapcsolatos tapasztalatokból ered, míg a folyamatorientált meghatározás szerint a vevőelégedettség egy folyamat, ahol kihangsúlyozódik az elégedettséghez hozzájáruló érzékelési, értékelő és pszichológiai folyamat.

Szolgáltatások – így az értékesítés - esetében a vevői elégedettség azt tükrözi, hogy a szolgáltatás mennyire felel meg a vevő elvárásainak. Amennyiben a szolgáltatás minősége

meghaladja a vevő elvárásait, a vevő elégedett lesz. Ellenkező esetben elégedetlen. (Kenesei Zs.- Kolos K. 2007)



1. sz. ábra: A vevőelégedettség kialakulásának folyamata

Forrás: Mező E. et.-al (2014, 22.o.)

A versenyképesség növeléséhez elengedhetetlen, hogy szem előtt tartsuk a vevők és azok igényeit. Azonban a vevők igényei mindig változnak, amelynek következménye lehet, hogy megalégedettségük mértéke is változhat. Ezért fontos felmérnünk fogyasztóink körét, és igényeit. A vevőelégedettség a fogyasztó öröme vagy csalódottsága, amit a vásárlás után érez az áru elvart és tényleges teljesítményének összehasonlításakor. (Bohné, 2005) Egy másik meghatározás szerint, pedig ... a növekedés egyik fontos tényezője – és lehetősége – az ügyfelek elégedettségében rejlő tartalékok feltárása. Ez sokszor – és ez sem lényegtelen! – nem jár jelentős gazdasági kötelezettségekkel. (Kiss, 2004).

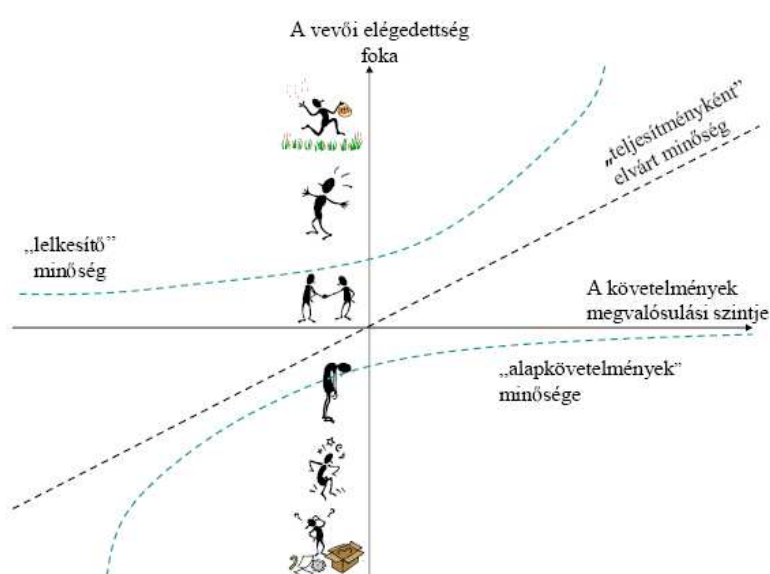
A vendéglégedettség meghatározása során először az "elváras-elégedettség" modell (expectancy/disconfirmation theory) terjedt el, mely alapján megszületett a szolgáltatásokkal kapcsolatos elégedettség vizsgálatok és stratégia klasszikus megközelítése, a Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985) nevével fémjelzett rés-modell (GAP model), mely meghatározza a vendéglégedettség öt komponensét. Ennek értelmében annál elégedetlenebb lesz a vevő (5. rés), minél nagyobb meg nem felelés mutatkozik az előző négy rés tekintetében. Az egyes eltérések, rések az alábbiak szerint értelmezhetők:

- 1.rés: a tényleges vendéglévárások és a szálláshely vezetése által elképzelt, felismert vendégigények közötti különbség
- 2.rés: a szálláshely vezetése által elképzelt, felismert vendégigények és a specifikált szolgáltatás-minőség paraméterek közötti eltérés
- 3.rés: a specifikált és ténylegesen nyújtott szolgáltatások közötti eltérés
- 4.rés: a ténylegesen nyújtott és az előzetesen ígért (kommunikált) szolgáltatások és közötti eltérés
- 5.rés: a vendég által elvart és az észlelt szolgáltatás közötti különbség (Nagy, 2016.81.o.)

A vevői elégedettség biztosításának szerepe napjainkban egyre jobban felértékelődik, mert a kínálati piac egyre homogénabbá kezd válni az előállított termékek és szolgáltatások egyre nagyobb hasonlósága miatt. Emiatt a vevők igényeinek kielégítése egyre nehezebb feladattá válik. Mindezek és az egyre élesedő versenyhelyzet miatt fontos a vállalatok számára a vevők megnyerése és megtartása. Azok a vállalatok, amelyek nem képesek időről időre kielégíteni az egyre változó és növekvő piaci igényeket, valamint folyamatosan megfelelő színvonalon biztosítani a vevőkiszolgálást, a versenyben hátrányba kerülnek (Dankó, 2009).

Ha a termék teljesítménye elmarad az elvárásoktól, a vevő elégedetlen lesz. Ha a teljesítmény megfelel az elvárásoknak, vagy felülmúlja azokat, a vevőt elégedettség tölti el. A vevőnek a termék teljesítményéről alkotott képe számos tényezőtől függ, különösen a vevő és a márka közötti lojális kapcsolat típusától. A vevők korábbi vásárlási tapasztalatok, barátok és munkatársak véleményei, valamint marketingszakemberek és a versenytársaik tájékoztatása, ígéretei alapján alakítják ki várakozásaikat. (P. Kotler, K. L. Keller 2006).

Az 1980-as években született meg a Noriaki Kano professzorról elnevezett Kano-féle termék és ügyfél elégedettség teória. (2. ábra) Szerinte nem elég a vevőket elégedetté tenni, hanem az ügyfelek kötődését, lojalitását is biztosítani kell. Modelljében megjelenik a három dimenzióban való ábrázolás, mint az „alap követelmény” minőség, a minőségi és teljesítmény elvárási szint és a „lelkesítő” minőség. Az alap követelmény szintben található a kötelező elemek, melyek a vevő részéről megfogalmazott elvárásokat (stated needs) és a nem közvetlenül kimondott, de magától értendő elvárásokat (implied needs) tartalmazza. Ezeknek az elvárásoknak a nem teljesítése elégedetlenséghez vezet.



2. sz. ábra: A Kano-féle minőségmodell

Forrás: Boll, 2013, 22.o.

A minőségi és teljesítmény elvárását egy átlós egyenes ábrázolja a Kano-modellben. A teljesítési szint növekedése arányos az elégedettségi szinttel. Minél magasabb az elvárt értékek beteljesülése, annál magasabb az elégedettség és fordítva. A három elvárási szint különböző fokban teljesíti a vevő elégedettségét.

Egy minden részletre kiterjedő, átfogó elégedettség korlátlanul nem teljesíthető a vevő által magától értendő teljesítményi szint kielégítésével. Ehhez egy következő elvárási szint meghatározása szükséges, amit a felső görbe tartalmaz. Ez a terület foglalja magába a vevő lelkesítéséhez vezető elemeket, melyek nagy hatással vannak a vevőre és befolyásolják az elégedettségi szintet.

Ezek az elégedettséget nagyban befolyásoló elemek azok, amelyek igazán megkülönböztetik a versenyképes termékeket egymástól. A különlegessége ezeknek az elemeknek abban rejlik, hogy nem közvetlen a vevő által megfogalmazott kívánságokat tartalmazzák, és a megjelenésük váltja ki a vevőben az „új és innovatív” érzést. A hosszú távú üzleti siker érdekében elengedhetetlen a „lelkesítő elemek” beépítése a termékbe és a szolgáltatásba.

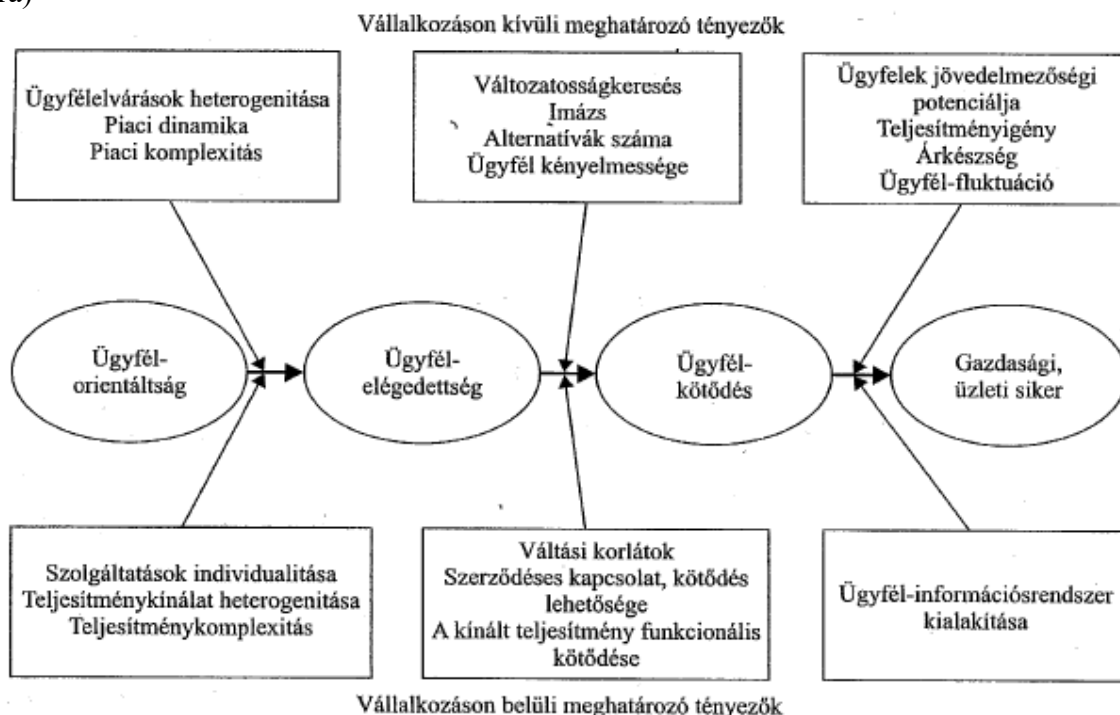
## 1.1 Elégedettség megőrzése-növelése értékesítés-menedzsment eszközökkel

Becslések szerint egy új vevő megszerzése ötször annyiba kerül, mint a meglévő elégedetté tétele. Ennek ellenére a legtöbb marketingelmélet és gyakorlat még mindig azzal foglalkozik, hogy hogyan szerezzünk új vevőket és nem azzal, hogy hogyan tartsuk meg a meglévőket.

A vevő-megtartás lehetőségére alapvetően két megoldás kínálkozik: egyrészt lehetőségünk van az átállási korlátok magasabbra emelésére, a vevőt, felhasználót a műszaki tartalom sajátosságain keresztül igyekszünk magunkhoz „láncolni”, illetve a konkurenciához való átpártolást költségessé tesszük vagy akár gazdaságilag el is lehetetlenítjük.

Másrészt magasabb szintű vevőelégedettség elérése olyan kapcsolati marketing eszközökkel, (pl.: növeljük a vevői hasznosságot és/vagy csökkentjük a ráfordítást, rendszeres, exkluzív és testre szabott kommunikáció, a vevői hűség honorálása, többletérték nyújtása), melyek hatására a reménybeli vevőkből partnerek lesznek. A reménybeli vásárlókból első vásárlót kell formálni, s ha elégedett, akkor ismételt vásárlóvá válik. A vállalat ezután arra törekszik, hogy az ismételt vevőket ügyféllé fejlessze, olyan vevőkké, akik bizonyos termékkategóriákat csak a vállalattól szereznek be. A következő lépés, hogy ezekből szószólók legyenek, akik már másokat is rávesznek a termék vásárlására. Az utolsó kihívás, hogy a szószólók partnerekké váljanak, azaz a vevők és a vállalat aktívan működjenek együtt.

Minél inkább ügyfélorientált egy vállalkozás, annál inkább törekszik az elégedettséget formáló külső és belső tényezők elemzésére, formálásra, mely által képes kielégíteni a vevői, ügyfelei igényeit, ennek következtében pedig azok egyre elégedettebbek lesznek. Az ügyfélélegettség újravásárlásra ösztönöz, a vevő törzsvevővé (partnerre), márkahűvé, azaz lojalissá válik, egyre jobban kötődik az eladóhoz, mely révén az biztosabb versenyelőnyt, pozíciót, s ebből eredően jobb eredményt, üzleti sikert tud elérni (Piskóti, 2014, 30.o.).(3. sz. ábra)

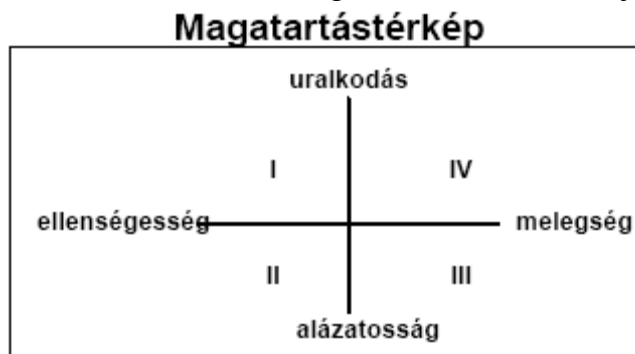


3. sz. ábra: Az ügyfélmenedzsment logikai folyamatára ható tényezők

Forrás: Piskóti, 2014, 32.o.

A kapcsolati marketing meghatározó feladata lett a vevőkkel, ügyfelekkel, partnerekkel és a különböző társadalmi csoportokkal való kapcsolat építése, fenntartása és erősítése. A kapcsolati marketing így átfogja az elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés eszközeit, amelyek a vevőkkel való kapcsolatnak a stabilizálását, erősítését a kölcsönös előnyök elérése céljából. Az elégedettség-és értékorientált ügyfélmenedzsmentnek meghatározó része az értékesítés-menedzsment, hisz az értékesítésen-értékesítőkön keresztül kerül és van munkakapcsolatban a vevő és az üzletkötő.

Az értékesítés-menedzsment keretében – a vevői elégedettség elérését, megőrzését szem előtt tartva - az ún. magatartás-térkép segítségével hozzárendelhetjük a megfelelő üzletkötőt a meggyőzendő vevőhöz. A 4. sz. ábra az ún. magatartásmintákat mutatja:



4. sz. ábra: Az értékesítés-menedzsment magatartástérképe

Első lépésként az üzletkötők magatartástípusait azonosítjuk: azok az eladók, akikre a melegség jellemző, ismerik mások szükségleteit és megértik azok problémáit, helyzetét. Az ellenséges típus nem vesz másokat figyelembe, nem érti meg mások helyzetét, és majdhogynem lenézi mások értékeit és önbecsülését. Aki uralkodó típus az arra törekszik, hogy az egyes szituációkban a kényszer ill. a vezetés eszközével irányítson. Az alázatosság pedig szerénységgel, az önbizalom hiányával jellemezhető.

Az uralkodó-ellenséges magatartással jellemezhető üzletkötők a vevőket olyan embereknek tekintik, akik ritkán vásárolnak szívesen és úgy gondolják, hogy ahhoz, hogy sikert érjenek el felsőbbrendűséggel és erélyességgel kell fellépniük.

A második negyedbe tartozó eladó a vásárlókat olyan embereknek tartja, akik csak akkor vásárolnak, ha akarnak és szerintük az eladók képtelenek arra, hogy megváltoztassák a kialakult helyzetet.

A harmadik negyedbe tartozó üzletkötők igyekeznek megkedveltetni magukat a vásárlókkal, mivel az emberek olyan eladóktól vásárolnak szívesen, akik szimpatikusak, ezért minden leendő ügyfelet barátként kell kezelni.

Az uralkodó-melegszívű üzletkötők szerint az eladás mindkét fél számára előnyös, mivel a vevők tudatában vannak saját szükségleteiknek ill. a javak hasznosságának.

Ugyanilyen módszerrel tipizálhatjuk a vásárlókat is. Az uralkodó-ellenséges vevő úgy tekinti az eladókat, mint akik meg akarnak szabadulni termékeiktől, s olyan áron, ami magasabb annál, amit a termék ér, s ezért az nem is kell senkinek. A vevőnek tehát szívósan ellen kell állnia mindenféle eladási manővernek. Az alázatos-ellenséges vásárló nem bíz az eladóban, megpróbálja elkerülni a velük való találkozást, állandó kifogásokat keres. Az alázatos-melegszívű vevő megvizsgál minden eladót és terméket, s ugyanazt a terméket attól fogja megvenni, aki szimpatikus számára, akivel könnyűnek és közvetlennek érzi az üzletkötést. Az

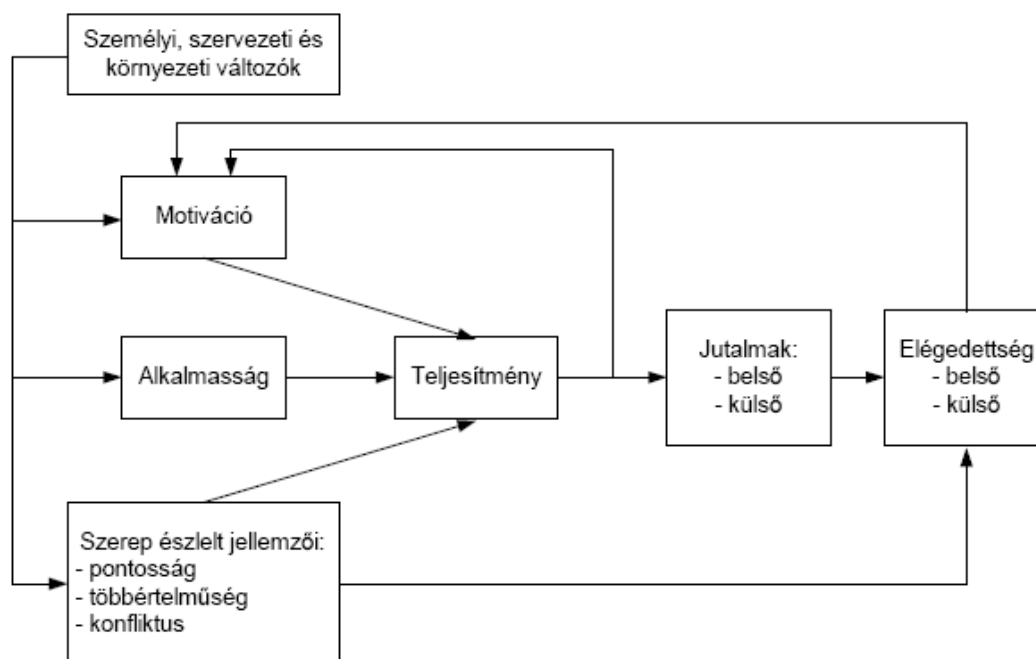
uralkodó-melegsívű vásárló akar vásárolni, s attól az eladótól fog, aki be tudja bizonyítani számára termékének komparatív előnyeit, „lelkesítő minőségét”.

A vevők ill. az eladók magatartástípusát kombinálva a következő szituációk fordulhatnak elő: Ha egy uralkodó-ellenséges vevő egy ugyanilyen eladóval találkozik, akkor kapcsolatukat viszály és súrlódás fogja jellemezni. Ha pedig egy pimasz, ellenállhatatlan, extravertált eladó, egy visszahúzódo, bizalmatlan, intravertált vevővel találkozik, a kapcsolatuk a bizalmatlan vásárlót fogja igazolni és valószínűtlen a siker.

Az értékesítési menedzsereknek és az eladóknak kérdéseket kell feltenniük saját magatartásukra vonatkozóan, s arra, hogyan reagálnak arra a vevők; továbbá a saját és a vevők magatartása hogyan változik az egyes tárgyalási szituációkban, ill. az egyes magatartások hogyan változnak az üzlet milyenségének, az üzleti kapcsolat gyakoriságának, a kockázatnak, ill. a bizalmatlanságnak a függvényében. Az ilyen elemzés elengedhetetlen feltétele annak, hogy az egyes szituációkban a helyes képességeket alkalmazzák.

## 2. ELÉGEDETTSÉGTEREMTŐ SZEMÉLYES ELADÁS FOLYAMATA

A személyes eladásban kiemelt szerepet kap az üzletkötő, akinek munkájához hozzátartozik a szereptársakkal való kapcsolat. Ezen társak közé értjük mindazon személyeket, akiknek anyagi érdekelttségük van abban, hogy az értékesítők hogyan látják el munkájukat: felső vezetés, közvetlen irányítók, vevők, család, nagyközönség. Ezekkel a partnerekkel való kapcsolat sokféle, dinamikus, komplex, ami az interperszonális kapcsolatok kezeléséhez kellő figyelmet és magas minőségi jellemzőket követel.



5. sz. ábra: Az elégedettségre ható üzletkötői szerepkonfliktusok

Forrás: Donaldson, B. (1997) 65.o.

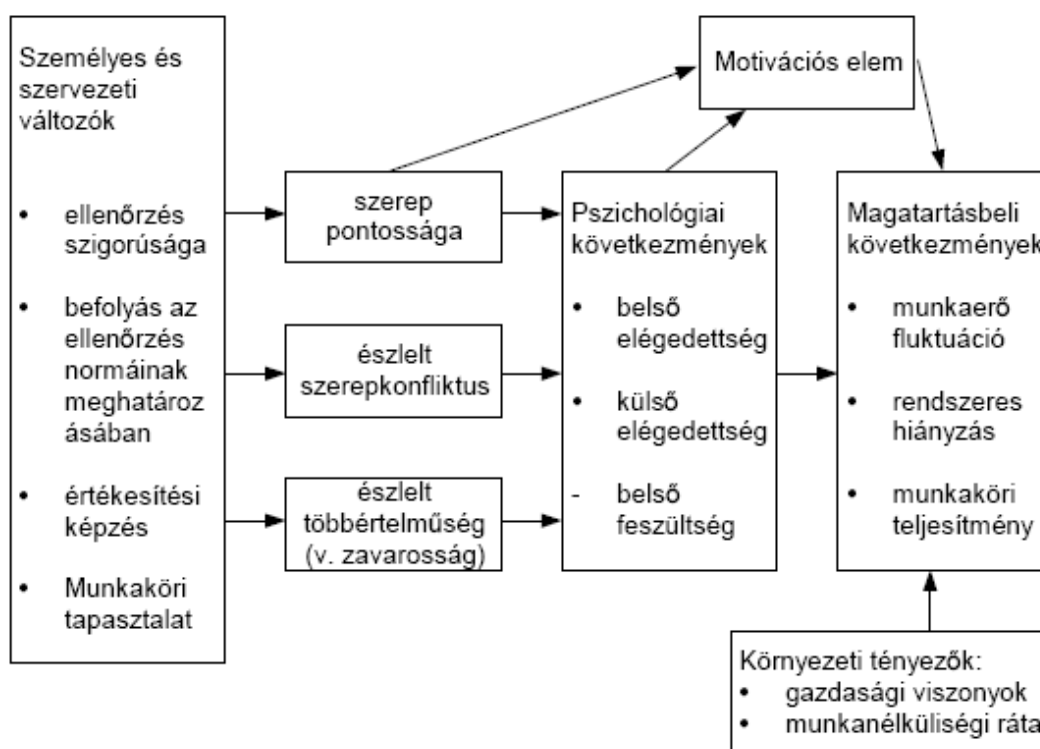
Sokszor ellentmondások keletkeznek, ami a szerepkonfliktusok kezelésére és feloldására adott vezetői útmutatással oldható fel. Ilyen konfliktusok más foglalkozás esetében is jelentkezhetnek, de mivel az üzletkötő gyakran egyedül, szervezetek közötti határvonalon dolgozik, különleges körülményekkel és szerepkonfliktusokkal néz szembe.

Az eladó szerepe azon tevékenységekből és feladatokból áll, amelyeket teljesítenie kell, ill. azon magatartásokból, melyeket elvárnak tőle a szerepbeli partnerek. Ha ezek az elvárások

összeférhetetlenné válnak, akkor feszültség alakul ki, ami a munkával való alacsony megelégedettséget eredményezi. A szerepérzékenységi komponensek: (6. sz. ábra)

- szerephitelesség: arra utal, hogy a menedzsment és az eladók mennyire látják egyformán a szerep követelményeit, ugyanazt látják-e fontosnak,
- megértési konfliktus akkor alakul ki, ha a szerep követelményei összeegyeztethetetlenek, pl. a cég szállítási határideje 7 nap, míg a vevő 2 napot szeretne,
- észlelési konfliktus: amikor az információk nem elérhetők ahhoz, hogy az eladók pontosan elvégezzék a munkájukat.

A szerepérzékenységi komponensek kapcsolatban állnak a belső és külső elégedettséggel és a magatartási következményekkel, a teljesítőképességgel (6. sz. ábra):



**6. ábra:** Az eladói szerepérzékenység és elégedettség kapcsolata

**Forrás:** Churchill, G.A.-Ford, N.M.-Walker, O.C. (1993) 320.o.

A problémák, amikkel az értékesítők szembenézhetnek:

- határvonal-pozíció hatása: értékesítő részéről két érdek egyidejű szolgálata még akkor sem egyszerű pozíció, ha figyelembe vesszük a kompromisszumos megoldásokat,
- a nagy szerepkészlet hatása: az értékesítők sok érintkezési ponttal rendelkeznek mind a szervezeten belül, min azon kívül, s ez eltérő szerepeket vár el tőlük,
- korlátozottan innovatív pozíció hatása: vállalati értékesítési eljárások szabályozottak, kevés a konszenzusos megoldás, ugyanakkor a széles látókör igény.

Az értékesítés menedzsmentnek éppen ezért meg kell határozni és meg kell előznie az értékesítő potenciális, vagy észlelt konfliktusait és meg kell próbálnia megoldani azokat. Ezt felismerve a menedzsment sokat tehet a kiegyensúlyozott, innovatív, „lelkésítő elemeket” alkalmazó értékesítőn keresztül a vevői elégedettség eléréseért.



## 2.1 A kölcsönösen eredményes értékesítési tárgyalás előkészítése

Még a vevői elégedettséget fókuszban tartó üzleti kapcsolatok többségében is az egyik tárgyalófél elképzelése, javaslata (ajánlat) a másik fél számára elsősorban alkalmanként problémát, konfliktust tartalmaz, aminek a feloldására szolgál a tárgyalás. A feloldás nem feltétlenül kívánja az alapellentét kiküszöbölését, megelégszik a magatartás megváltoztatásával, melynek révén a kölcsönös elégedettség elérése lehetővé válik.

A konfliktus feloldása a tárgyalási erő (tárgyalófelre gyakorolt hatás mértéke) különböző formáinak együttes alkalmazásával lehetséges, s felveti új, az előkészítéskor még nem felismert alternatívák kimunkálásának és elfogadásának lehetőségét is.

Alternatíva legalább annyi van, mint amennyi tárgyalási helyzet, vagyis alapkonfliktus. Ezek az alternatívák új információk és tények révén idővel változhatnak, ezért nem kell azokat lezártnak tekinteni, hisz újabbak kialakulására a tárgyalási folyamat bármelyik szakaszában számítani lehet. A tárgyalási alkuhelyzetre történő koncentráció mellett ezért érdemes a bővülő lehetőségekre is figyelni. Megoldást jelent, ha az alternatívák nyújtotta lehetőségek optimális kihasználását úgy valószínűsítjük meg, hogy az a tárgyalófelek saját előzetes megoldási tervéhez képest is többletet nyújtson. Ehhez több konfliktus-feloldási technika segíthet hozzá bennünket.

### 1. Ötletadás - kezdeményezés

Az ötletadás azt jelenti, hogy az eladó felkelti, vagy ösztönzi a vevő szükségletét és bemutatja, hogy az áru, vagy szolgáltatás hogyan fogja kielégíteni azt a szükségletet. Az áru mögötti ötlet az elsődleges, s nem maga az áru.

Ipari és kereskedelmi vállalatok felé érvényesíthető „ötletek”:

- nyereséglehetőségek,
- költség/időmegtakarítás, nyereség,
- rugalmasság az alkalmazásában,
- védelem a kockázatok ellen.

Ha egy szerszámértékesítő új technológiai megoldást ad el, akkor beleélést, költség és időmegtakarítást és biztonságos ellátási és gyártási feltételeket kell eladnia. Meg kell mutatnia a beszerzőnek, gyártástechnológusnak, mindez hogyan valósulhat meg.

A beszerzők meggyőzésének elvei:

- Nézzük a problémát a tárgyalófél szemszögéből.
- Legyünk tekintettel mások véleményére.
- Ha hibát követünk el, el kell ismernünk.
- Bevezetésünk legyen barátságos.
- Vegyük rá az embereket, hogy rögtön mondjanak igent.
- Hagyjuk ügyfelünket is szóhoz jutni.

### 2. Személyes tárgyalás kezdeményezése

Ritkán fordul elő, hogy mindkét fél azonos időben, azonos intenzitással ismeri fel a tárgyalás, mint egyedül célravezető módszer alkalmazásának szükségszerűségét. Ezért az ezen körülményt felismerő – tárgyalni akaró – félnek ösztönöznie kell a partnerét a személyes megbeszélés lehetőségének elfogadására:

**Megoldási lehetőségek felvázolása** szolgálhat legegyszerűbben a másik fél tárgyalóasztalhoz ültetéséhez. Új megoldási javaslatok, alternatívák kezdeményezésénél figyelemmel kell lenni

arra, hogy a másikkal is hagyjunk tárgyalási terepet. Ugyanis, ha túl részletező, letisztult, a végeredményt is sugalmazó a nyitó álláspontunk az a másikban gyanút ébreszt, hogy miért siettetjük ennyire az értékesítési megállapodást.

Bizonytalanságot célszerű tehát hagyni a javaslatban, hogy ennek megszüntetését a tárgyalás során a felek közösen kíséreljék meg. A bizonytalanság mellett lényeges, hogy a javaslat ne legyen eleve elkötelezett egyfajta megoldási módszert mellett.

Az alkotó megoldás lehetőségének másik formája, ha a tárgyalni nem kívánó felet anyagi, vagy erkölcsi hozzájárulással, kompenzációval, cserével próbáljuk megnyerni.

A harmadik lehetőség: bizonyítani a másik fél számára, hogy közösen olyan beszerzési/értékesítési megállapodás készíthető elő, amely egyéni akcióval nem lehetséges. Az ellentételezést meg lehet ígérni, vagy a tárgyalás kimenetelétől függően előre lehet vetíteni.

**A kudarcok lehetőségének elkerülésére való figyelemfelhívással** is tárgyalásra ösztönözhető a vonakodó fél. Ebben a szituációban meg kell győzni a partnert arról, hogy tárgyalás nélkül csak rosszabb alternatíva létezik, mely üzleti értelemben kudarca van ítélve. A tárgyalásnál rosszabb alternatívát figyelmeztetéssel, vagy fenyegetéssel lehet felvázolni a másik fél számára, a fenyegetés azonban sokszor inkább csak további ellenállást vált ki, ezért megfontolandó, hogy adott szituációban melyik nyomásgyakorlási módszer vezet eredményre.

**Tárgyalást külső nyomás révén** is teremthetünk, de ennek semlegesnek és elkerülhetetlennek kell tűnnie. A külső, harmadik fél ne legyen egyik partnernek sem elkötelezettje, s mindazokat a fogásokat alkalmazhatja, amelyeket a tárgyalási lehetőségek felismeréséhez kapcsolódóan az előző pontban vázoltunk.

A harmadik fél befolyásoló szerepe akkor igazán jelentős, ha morális elkötelezettsége, vagy gazdasági ereje mindkét fél számára vitathatatlan.

**Tárgyalás a megoldási javaslatok eltéréseinek csökkentésével** úgy kezdeményezhető, ha a felek közötti egyetértést hangsúlyozzuk, s meglévő különbségeket szűkítjük, kisebbitjük. A másik fél idegenkedését azzal csökkentjük, ha bemutatjuk számára a megoldási lehetőségben rejlő közös elemeket, miközben bagatelizáljuk a tagadhatatlanul megmaradó véleménykülönbségeket. Utóbbiak rendezésének terepe lesz a tárgyalóasztal.

Amikor a megegyezéshez szükséges, s kölcsönösen elfogadható szerződéses elemeket elkülönítjük, világossá válhat, hogy már kevés kérdésben kell közös nevezőre jutni. Lehetséges, hogy a tárgyalás során a megoldáshoz való eljutás nem lesz egyszerű, mégis, a pozitív szemlélet csökkentheti a szembenállás erősségét.

### **3. Tárgyalási stratégia választása**

Az értékesítők számára többféle stratégiatípus áll rendelkezésre, melyek közül a tárgyalási szituációhoz, a tárgyalandó problémához igazodóan válogathat. Azt, hogy a két fél mely tárgyalási stratégiát alkalmazza, meg kell előznie egy puhatolózódnak, előzetes kalkulációnak, s csak mindkét résztvevő támogatásával lehet célravezető. Az elégedettségre törekvést szem előtt tartva itt most a problémamegoldó stratégiára térünk ki:

A **problémamegoldó üzletkötési stratégia** lényege a két fél törekvéseinek összeegyeztetése a kölcsönös elégedettség elérése érdekében. Tisztázzuk az alapproblémát, amire megoldást javasolunk, de az is előfordulhat, hogy tárgyalás kezdetén az értékesítő mondja el terméke tulajdonságait, majd megvárja a vevő döntését. A tárgyalás során figyeli a vevő magatartását, kérdésekkel irányítja a beszélgetést. Figyelemmel, érdeklődéssel beszélget a vevővel,

megismerve igényei fontosságát. Törekvései megismerésével megoldás kínálható a problémájára.

Alkalmazható megoldások:

- Megnövelni az elosztandó „tortát”, a tárgyalás lehetséges előnyeit, s ezzel találni módot az eddig korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások egyenlőbb elosztására.
- Költségek csökkentése úgy, hogy az egyik fél megkapja követelését, a másiknak viszont az elvártnál olcsóbb megoldással lehet ezt az igényt kielégítenie.
- Kölcsönös engedmények kisebb jelentőségű kérdésekben.
- Teljesen új megoldást dolgoznak ki a megegyezésre.

A problémamegoldó stratégia eredménye általában mindkét érdekelt számára pozitív, különösen, ha:

- Magas az integratív – közösen elérhető – tartalom, vagyis lehetőség nyílik kompenzációra, költségcsökkentésre, vagy közösen felkutatott alternatívák kijelölésére.
- Mindketten magas aspirációkkal, célokkal rendelkeznek, és a jelentős kihívások kreatív, de rugalmas megoldások kimunkálására ösztönzi őket.

A vevők gyakran érzelmi (emocionális) indítókok alapján cselekszenek, míg a termelő, vagy viszonteladó indítókoka áruk, vagy szolgáltatások vásárlásakor elvileg értelem szerinti, még akkor is, ha az érzelmi indítókoknak itt is van bizonyos jelentőségük.

Az érzelmi (emocionális) indítókok azok, amelyek arra készítetik a vevőt, hogy logikai, vagy objektív alap nélkül cselekedjék. Az értelmi (racionális) indítókok pedig azok, amelyek arra készítetik a vevőt, hogy logikai, vagy objektív okok alapján cselekedjék.

#### **4. Vevőlátogatás problémáira való felkészülés**

Mielőtt az értékesítő felkeresné a vevőt, célszerű előzetes információkat szerezni róla, a vállalatról, beszerzési üzletkötőkről, hogy elkerülje az esetleges félreértéseket, problémákat. Néhány ilyen:

- Kérhetünk-e látogatási időt telefonon?
  - Eladó kezdeményez találkozt levélben, (fax, e-mail), vagy telefonon.
  - Vevőt érdekeltté kell tenni a látogatásban.
  - Célszerű a lehetséges időpontokra alternatív technikát alkalmazni.
- Bejelentés látogatáskor: először a titkárságon jelentkezünk, mielőtt találkozunk a vevővel, ezért az asszisztensnél jó benyomást kell szerezni, az eladónak el kell adnia magát. Bejelentéskor használjunk névjegyet, ajánlólevelet.
- Ha a vevő nem érhető el: kíséreljünk meg új időpontot kiharcolni az újabb látogatásra. Az eladónak nem szabad egyszerűen köszönetet mondania és egy másik alkalommal ismét jönnie, mert minden eredménytelen látogatásával veszít tekintélyéből.
- Ha a vevő bent van, de nem akarja fogadni az eladót, akkor az eladónak az előzőek szerint új időpontot kell egyeztetnie a titkárságon, vagy esetleg saját magának kell felhívnia a vevőt.
- Az eladónak nem szabad túl sokat várakoznia az előszobában. Tudatosítani kell az asszisztensben, hogy az értékesítő ideje túl drága a felesleges várakozásra. Ha kiderül, hogy a vevő elfoglalt, vagy megfélekedett a tárgyalásról, akkor új időpontot kell megbeszélni.

## **2.2 Elégedettség elérésére törekvő értékesítési folyamat B2B kapcsolatban**

### **1. Új lehetőségek**

Új vevők keresése elengedhetetlen folyamat az üzletkötés világában. Egy új vevő olyan mint egy mag, amit elvetünk a kertünkben. Ha keveset ültetünk, akkor kevés virágunk nő, ha sokat, akkor szép virágos kertünk lesz. A folyamat ezen része sokak számára kellemetlen, hanyagolt lépés. Ennek oka lehet, hogy félünk az ismeretlentől, nem tudjuk ki és hogyan reagál a megjelenésünkre. Sokszor már maga az üzletkötő eldönti, hogy ide vagy oda be sem megyek, mert kívülről rossz állapotban van az épület, biztos egy nehéz ügyfél vár bent, lehet csak zavarnék.... Sokáig lehetne sorolni a kifogásokat, amit magunknak gyártunk öngizolásképpen, hogy az adott szituációba miért nem akarunk belépni. Ezen felül kell emelkedni és a kényelmi zónából kilépve, keresni kell az új lehetőségeket, fel kell venni a kapcsolat idegen eddig a vevőkörön kívül eső cégekkel, cégvezetőkkel.

Új lehetőségek keresésének módjai. Az egyik leghatékonyabb az elégedett vevőknél megtalálni az új lehetőséget. Ehhez segítségünkre lehet, ha felállítunk egy lehetőség táblázatot, amit az 1.sz táblázatban látnak. A lehetőség táblázat egyrésztől információval szolgál az üzletkötőnek, hogy az adott cégnél milyen termékekkel van bent és milyen lehetőségek adódhatnak. Másrésztől információt ad a vevőnek, hogy mely termékek/termék csoportok elérhetőek a cégünk által. Mely területen tudunk még rendelkezésére állni az adott vállalatnak. Minél több termékkel vagyunk bent egy cégnél, minél több igényét elégítjük ki termékeinkkel, annál kevésbé fogja a konkurenciát választani.

### 1. sz. táblázat:

Seco Tolls kft példája a regionális értékesítési lehetőségek elemzésére

Termékek	Síkmárás					
	Sarokmárás					
	Másoló marás					
	Menet marás					
	Tárcsamárás					
	Esztergálás					
	Beszűrés					
	Menetvágás					
	Fúrás					
	Dörzsárazás					
	Kieszttergálás					
	PCD szerszámok					
	Szerszámbe fogók					
		Kovács Kft	Arkivátor Zrt	Bosch Rexroth Kft	Vamav Kft	ZF Hungária Zrt
	Cégek					

jelenleg vásárol belőle
minimális eladási lehetőség
új eladási lehetőségek

Új lehetőségek felderítésére a már vásárló cégeknél jó lehet a kialakult jó viszony a kapcsolattartóval (A forgácsoló szerszámok kereskedelmi piacán a kapcsolattartó általában a tervező, programozó mérnök, raktáros, technológus, néha maga a cégvezető). A bizalmon, szilárd üzleti kapcsolaton alapuló viszony jó alapja lehet a hosszútávú, mindig új lehetőségeket hozó kapcsolatnak. Ezt csak kitartó, rendszeres munkával lehet elérni. A

kapcsolat elején általában az üzletkötő megkapja a „csontvázakat”, amivel a vevő teszteli mind a céget, mind az üzletkötőjét. Ezután jönnek az igazi feladatok. Amint sikerül a vevő problémáját megoldani bizonyos forgácsolási feladatban a bizalom elindul. Ennek, az üzletben jelenlévő mindkét fél elégedettségével járó folyamatnak az eredménye az, hogy a megjelenő új probléma/feladat-nál a vevő engem hív, nem a konkurenciát. Ez a vizsgálat kérdésének egyik válasza is. „Miért engem választ a vevő?”

A jó kapcsolat segítségemre lehet akkor is, ha új vevőt keresek. A jól ápoltságok szívesen segítenek, ha felvilágosítást kérek a környéken lévő cégek helyzetéről, megjelenő új cégekről, bezárt régi gyárakról. Amikor az új cég a beszállítójuk, kooperációs partnerük is, ott a kapcsolattartó a termékemet is sokszor ajánlja a beszállítónak, megosztva részükre a pozitív tapasztalatokat.

Új üzleti kapcsolatok kialakulásának lehetősége a hideg hívás, hideg látogatás. Újtt semmilyen előzetes kapcsolat nem áll fent a leendő vevő és az üzletkötő között. Az adott vevő címét elérhetőségét megkeresem vagy interneten, vagy a helyi Kereskedelmi és Iparkamara adatbázisában, szakmai sajtóban, álláshirdetésekből. Az új kapcsolatok kialakításánál nagyon fontos az első benyomás. Az első benyomás, a megjelenésünk első pár perce megadja, hogy lesz e üzlet vagy sem, illetve könnyen vagy nehezen fog menni a tárgyalás.

## 2. Előzetes megközelítés

Az előzetes megközelítés az információszerzésről szól. Felkészülök a kapcsolatfelvételre. Információ nélkül kapcsolatfelvételt indítani olyan, mintha úgy mennénk randizni, hogy nem ismerjük az illetőt. Nem tudom, mire lehet számítani az ajtó mögött. Itt határozom meg, szerzek információt róla, hogy ki a döntéshozó. Kivel kell tárgyalnom, hogy a megfelelő embernél érveljek, ne raboljam fölöslegesen olyan dolgozók idejét, akik azon kívül, hogy meghallgatnak, sokat nem tudnak befolyásolni a vásárlási döntésben. Itt dől el, hogy a vevő milyen minősítést kap, mekkora potenciált jelent. Vevők egyfajta csoportosítása, akikkel munkám során találkozhatok:

- Ismeri a szükségletét/hajlandó tárgyalni: Általában ő keres és időpontot egyeztet velem. Tudja, milyen megoldást keres a problémájára, hajlandó róla tárgyalni. Jellemzően több céget is felhív. Sokszor az ár a fő döntést befolyásoló tényező.
- Ismeri a szükségletét/nem hajlandó tárgyalni: Általában mástól tudom meg, hogy szükségletei vannak. Nem hajlandó róla tárgyalni vagy azért, mert negatív tapasztalata van a céggel kapcsolatban, vagy azért, mert pozitív kapcsolattartója egy konkurens cégnek. Itt nagyobb szüksége van annak, hogy kitűnjek a tömegből. Esélyt jellemzően akkor kapok, ha nem talál a saját, jól bejáratott beszállítói között megfelelőt. Ha sikerül a szükségletét kielégíteni, akkor bekerülök a beszállítói körbe és a legközelebbi szükségletnél már megkeresésre kerülök.
- Nem ismeri fel a szükségletét/nem tudni, hogy hajlandó e tárgyalni: Sok esetben a tapasztalatom segít felismerni a szükségletet, de a vevő oldaláról nehézkesen jön elő az információ. Ezek a vevők viszont a későbbiekben hűséges vásárlómmá válnak. A megfelelő megoldásban sokat segít az előzetes információszerzés, hogy a lehetőség felbukkanásánál, már olyan megoldást tudjak javasolni, ami biztos, hogy a vevő számára értékes lehet.
- Nincs szükséglete/hajlandó tárgyalni: Ezeknél a vevőknél eltölthetek kellemes időket. Megkávézok, jó beszélgetek, de sosem fog rendelni. Persze az idő folyamán előfordulhat, hogy szükséglete támad és a jó viszony miatt még üzlet is lesz belőle. Azt azért figyelembe kell tartani, hogy a ráfordított energia megéri e hosszútávon.

Az előzetes információ szerzés során az alábbi információkat érdemes megszerezni:

- A potenciális vevők adatbázisa. Tudnom kell a vevő döntéshozójának nevét, titulását, elérhetőségeit.
- A potenciális vevő tevékenységi köre. Mely területen tudok a termékeimmel segíteni neki. Ha tudom milyen alkatrészeket gyárt, milyen cégek beszállítója, akkor már azt is tudom, hogy mely termékcsoportok lesznek a számára érdekesek.
- A vevőnél jelenlévő konkurencia, termékköre.
- A vevő vásárlóereje. A potenciál és a vásárlóerő nem ugyanaz. Lehet nagy potenciállal rendelkező vevő, akinek nincs vásárlóereje, mert pl a hitelek elviszik a visszaforgatható pénzeszközöket.

A kapcsolat felvételre történő felkészülés során tisztázni kell magamban az alábbi információkat, hogy teljesen felkészülve érkezzek a tárgyalásra. Ki az akit megkeresek? A vevőt ki képviseli a tárgyaláson, mi a beosztása, elérhetősége, illetve döntéshozó-e? Tisztáznom kell, hogy mi a célom a megkereséssel? Milyen célt tűzök ki a tárgyalásra, mit szeretnék elérni? Milyen szükségletet látok üzletkötőként a vevőnél? Ismernem kell a vevő céget, múltját, jelenét, jövőjét és piacait. Milyen közös alapom van a céggel? Hivatkozhatok egy hasonló területen dolgozó cégnél elért pozitív tapasztalatokra, amit itt, az új vevőnél is elérhetek. Mivel kezdem a tárgyalást? Mi lesz az az általam feltárt szükséglet, amire tudok megoldást javasolni, ami indokolja, hogy a vevő találkozzon velem. A tárgyalásra történő megfelelő felkészülés nagyban elősegíti a közös megegyezéssel záródó üzlet létrejöttének esélyét.

### 3. Kapcsolatfelvétel

A potenciális vevő figyelmének felkeltése. Hogy a tárgyaláshoz eljussunk az első kapcsolatfelvételnél el kell oszlatni, a vevőben rejlő ellenvetéseket, mint az elfoglaltság, érdeklődés hiánya, kétkedés, halogatás és az ellenállás a változásokkal szemben. A kapcsolatfelvételnél el kell érjem, hogy a vevő figyelmét felkeltsem. Sajnos hiábavaló a reklámanyag küldözgetés, prezentációk küldése, ha nem tudjuk felkelteni az érdeklődést. Ha nem vagyok egyedi, nem tűnök ki a tömegből, akkor úgy járok, mint a postaládába bedobált szóróanyagok tömkelege. Megyek a többivel a kukába. A kapcsolatfelvételnél a fő csapásiránynak nem annak kell lenni, hogy milyen értékeim, termékeim vannak és miért jók. Elsődlegesen a vevő oldaláról kell megközelíteni a dolgot. Referenciát kell használnom. Ha a saját szemszögömből mutatom be a céget és termékemet, az nem lehet oly hiteles. Szinte vevői elvárás, hogy egy üzletkötő dicsérje a saját termékét. Különben hogy lehetne hiteles képviselője. Viszont, ha referenciát alkalmazok, az a vevőt érdekli. Keresek vevőim között olyan céget, mint amilyen az új vevő és az ott elért pozitív tapasztalataimról számolok be. Az még jobb, ha az új vevő ismeri a már vásárló céget. A referencia összegyűjtése négy elemből áll. A, Mit tudtam elérni más cégeknél? Milyen előnyökkel jár, ha engem választ? B, Hogyan értem el ezeket az előnyöket. C, Hogyan tudnám ezt elérni az Ő cégénél. D, Végül közlöm a vevővel, hogy mit szeretnék.

Kapcsolatfelvételi módok:

- telefon, hangposta
- levél, szórólap
- prospektus
- névjegy
- írott és elektronikus sajtó

### Telefonálás

A telefonálás egy fontos fázisa a kapcsolatfelvételnek. Fontos de kellemetlen. Előre izgul az ember, hogy vajon nem kap-e rögtön elutasítást. Nem tudjuk, hogy a fogadó felet éppen milyen szituációban, hangulatban kapjuk el. Sajnos telefonálásnál egyedül a hangom az,

amivel befolyást tudok szerezni. Itt a testbeszéd semmit nem segít. Telefonálásnál, az alábbi elvekre kell odafigyelni:

- Térj a lényegre! Telefonálás során a koncentráció hamar ellankad
- Mosolyogj – A mosolygás átjön a telefonon és érezhető lesz a hangomon.
- Határozott, de udvarias légy
- Légy tömör, világos és meggyőző. A hangomon érezhető legyen a lelkesedés, szakértelem és a hitelesség.

A telefonos kapcsolatfelvételnél jó benyomást akarok tenni. Célom, hogy felkeltsem a potenciális vevő érdeklődését és időpontot tudjunk egyeztetni egy találkozásra. Ennek elérése érdekében meg kell válogatnom hangszínemet. Hangomnak önbizalomról és szívélyességről kell árulkodnia. Érdekes megkérdezni a telefonbeszélgetés előtt, hogy alkalmas időben hívtam-e. Lehet hamar lerázni és ha a mondanivaló a megkérdezése nélkül elkezdem, nem hagyja végigmondani, csak leráz. Ilyenkor nem biztos, hogy én vagyok a hiba forrása, csupán nem megfelelő időpontban hívtam. Ennek a kellemetlen szituációnak az elkerülése érdekében inkább megkérdezem, hogy alkalmas-e az időpont, hogy pár szót váltsunk. Úgy jobb, ha használom a hívott fél nevét is. Ez személyessé teszi a telefonálást, másrészt én is gyakorlom az illető nevét. A lelkesedésnek hallatszani kell a hangomon, ugyanis hogy akarom a vevőm lelkesedését felkelteni, ha én nem vagyok lelkes. Végül amire még oda kell figyelni telefonálásnál, hogy természetességemet megtartsam. Nincs attól lehangolóbb, amikor valamilyen ügynök felhív és rám sem figyelve elkezd felolvasni az előre megírt sablon szöveget. Nem is nekem szól a történet. Ne zavarjon. Természetesnek kell lenni és figyelni a máikra. Ez kezdő koromban nagy kihívást jelentett, de gyakorlással meg lehet szokni a szituációt.

### **Levél**

A levél célja szintén a figyelemfelkeltés. Nem az eladásról szól, legalábbis nem a termékünkről. Itt a találkozót kell eladni, hogy fogadjon engem, vagy a telefonhívásomat. A levélnek szintén jelképezni kell a fő csapásirányt, hogy a vevő problémájára adok megoldást és nem én akarok valamit rájuk szólni. Levél írásánál hatásos, ha a megszólításnál a fogadó fél nevét feltüntetjük. Sokkal bizalomgerjesztőbb, ha nem egy szokásos köremailt kap a vevő, hanem személyre szólót. A köremailok általában a kukában végződnek. Érdekes referenciát használni, hogy egy azonos vállalatnál erre és erre a problémára tudtam megoldást találni és ez önöknek is előnyös együttműködést jelent.

## **4. Interjú**

### **Bizalom kiépítése**

Az eladási folyamat első három lépése arról szól, hogy hogyan keltsem fel a figyelmét a potenciális vevőnek és találkozót tudjak kieszközölni nála. Ebben a lépésben már arra kell törekednem, hogy az együtt töltött idő, mindenki számára kellemes és hasznos legyen. A találkozás célja a harmonikus kapcsolat kialakítása. Ha a vevő rögtön lehangolásra kerül, mert az interjú elején már a termékről és a cégről beszélek, az nem vezet a célhoz, a vásárláshoz. Az emberek nem vásárolnak, vagy legalábbis nem jó szívvvel, olyan üzletkötőtől, akit nem kedvelnek. Fordítva, aki szimpatikus, szimpátiát épít ki, annak megnyílik a vevő és könnyebben jutnak el az eladásig. Ezért törekedni kell minél hamarabb egy harmonikus kapcsolat kialakításához. Ez egy folyamat, mely jó kapcsolatteremtő készséget, szakértelmet, hitelességet igényel, mely megalapozza a bizalmat és a jó viszonyt az üzletkötő és a vevő között. A találkozók 90%-ban a találkozó sorsa az első két percen már eldőlt. Amikor belépek nem tudom, hogy tárgyaló partnerem milyen munkával volt elfoglalva előttem, milyen gondolatok és hol vannak még leragadva. Ezért fontos a harmonikus kapcsolat minél előbbi kiépítése. A harmonikus kapcsolat kiépítésének alapja az az alapfilozófia, hogy

őszintén a másik szemszögéből nézem a dolgokat. Mi fontos egy vevőnek? Néhány vevői igények, melyek kiszolgálása a pozitív kapcsolat előre mozdítója. Könnyű elérhetőség. Amikor hívnak, azért hívnak, mert van egy megoldatlan problémájuk. Ha nem is az az elvárás, hogy rögtön oldjam meg, de igénylik, hogy informáljanak a gondról, vagy a lehető legrövidebb időn belül visszahívjam, ha éppen nem tudom felvenni a telefont. Fontos a vevő számára, hogy felkészült legyek szakmailag a saját termékeimmel és céggemmel kapcsolatban. A megrendelés egyszerűsége, hatékonysága sokat segít a rendelések növelésében. Az emberek szeretik az egyszerű dolgokat, ahol minimális a hibázási lehetőség. A központi vevőszolgálat, mely a megrendelésekkel, számlázásokkal kapcsolatban naprakész információt szolgál napjainkban szinte elengedhetetlen. Ha sikerül a vevő problémáját megoldani, kihúzni a pácból, akkor sokáig emlékezni fog rám. Fontos a szállítás gyorsasága a logisztika. Az ígért szállítási határidő betartása, illetve a tiszta helyzetek. Ha csúszik a szállítás értesíteni kell a vevőt. H íremelés van, akkor az ne titokban, hanem nyíltan, tiszta helyzetet teremtve történjen meg. Ezek mind bizalmi kérdések, amit nem akar az ember elveszíteni.

A tárgyalás az udvariassági formulákkal kezdődik. Ez kultúránként más és más lehet. Célja a közös alap megteremtése amelyről neki ehet kezdeni a tárgyalásnak. Az udvariassági szokásokról előzőleg fel kell készülni. Mődja, hossza, stb... Ami az egyik helyen elvárt udvariassági folyamat, az másutt kényeseres, a lényegről elterelő műveletnek tűnik. Bemelegítő beszélgetésnek hívjuk. Barátságos modorban kell a másik személyt üdvözölni. A bemutatkozás hangneme meghatározza az alaphangulatot, ami végigkísér a tárgyalás során. A bemutatkozásnak azt kell sugallni, hogy de jó, hogy itt vagyok, fontos vagy számomra. Ha tárgyalás közben mosolygok, az nem azt jelenti, hogy üzleti környezetben idétlenül vigyorgok, hanem azt, hogy örülök hogy itt lehetek és lehetőségem nyílik segíteni a másik személyen. A mosoly praktikus eszköz arra is, hogy legyőzzem a korlátokat a különböző országokból származó emberek között. Amikor nem beszéljük egymás nyelvét, vagy nehézséget okoz, akkor nagyobb szerep jut a testbeszédnek. A mosoly szimpátiát ébreszt. Érezni kell a vevőnek ,hogy figyelek rá. Éreztetni kell, hogy fontos számomra a mondanivalója, véleménye. A vevő minél fontosabbnak érzi magát, annál kényelmesebben, jobban érzi magát a beszélgetésben. Jobban megnyílik és adja meg a kért információkat. Egy örökzöld mondás üzletkötő berkekben, hogy az embernek két füle van és egy szája. Azaz kétszer annyit hallgatni, mint mondani. Kérdezek és hagyom a vevőt mesélni. Kérdésekkel irányítom a kért információk irányában.

Üzletkötés megindítói:

- Figyelemfelkeltők: jellemzően a következő kategóriákba sorolhatók: bókok, kérdésfelvetés, ajánlások, ismeretterjesztés, meghökkentés
- Referencianyilatkozatok használatával
- Megbeszélés tárgyának ismertetésével: tartalmaznia kell:
  - 1, A vevő közvetlen haszna a találkoztól
  - 2, A találkozó áttekintése, napirendje
  - 3, Udvariassági kérdés, hogy rátérhetünk e az első napirendi pontra

### **Információgyűjtés**

A megoldások nyújtását természetesen meg kell előzze az információgyűjtés. Amikor már van egy bizalmi légkör és a vevő hajlandó az információ adáshoz, az információk útján jutok el a konkrét problémára. Ha van egy kidolgozott stratégiám az információ szerzésre, annak tudatában adok megoldási javaslatokat, hogy tudom a megfelelő választ adom a megfelelő embernek, megfelelő időben a megfelelő indokkal. Az egyedi megoldások nyújtásához szükséges információk nem csak az ajánlattételben segít, hanem abban is, hogy amikor tárgyalásra kerül a sor, minél kevesebb ellenvetést érjek el.



Négy csoportra oszthatjuk az információkat, amit a vevőmről tudnom kell.

1, Elsődleges érdekek – Ez az információ elárulja, hogy mely kritériumoknak kell megfeleljen a termékem, én pedig beazonosítom, hogy melyik termékem az, ami az elvárásoknak legjobban megfelel. Abba a hibába nem szabad esni, hogy azt higgyem a vevő a termékemet akarja. A vevőt a termék által elérhető jóság érdekli. Például, ha a vevő nem egy laptopot szeretne, hanem a rugalmasságra vagyunk, amit a lappal el lehet éni.

2, Vásárlási kritériumok – Ezek azok a feltételek, melyek nem teljesülése az üzletet is megkísérthetja. Nem elég, ha a termék a céljainak megfelel, egyéb elvárásoknak is meg kell feleljen, mint pl szállítási sebesség és stabilitás, ár, garancia, stb...

3, Egyéb megfontolások – Ezen szolgáltatások köre az, amit a vevő kap, ha engem választ. Jellemzően azok a szolgáltatások, melyek által különböző vagyok a konkurenciától. Azok a pluszok, ami a termékem vásárlásával még megkap a vevő. Pl tesztmérnöki támogatás, ingyenes szállítás, stb...

4, Domináns vásárlási indíték – Kényszerítő érzelmi indok, amiért a vevő vásárolni akar. A sikeres vásárlásból származó érzelmi jutalom megértése révén azonosíthatom azokat az előnyöket, melyek döntéshozatal folyamatában a legnagyobb hatásúak lesznek.

Az interjú során jelentős segítségemre van, ha tudom, tárgyaló partnerem melyik személyiség típushoz tartozik. Ezzel az információval tudom, hogy mely információk azok, amik érdeklik, fontosak számára, mik a nyomógombjai a vevőmnek. A személyiség olyan tényezők, - különböző testi és lelki tulajdonságok egésze -, amely az egyes embert megkülönbözteti másoktól, meghatározza a viselkedését és gondolkodását.

## Kérdezés

Még ha ugyanazon terméket vásárolják folyamatosan a vevők nem tudjuk, hogy milyen logikai és érzelmi okokból vásárolják őket. Ha két vagy több, azonos értéket képviselő termék közül kell választani, a vevő mindig attól veszi meg, akit kedvel, aki törődik velük. A bemelegítő beszélgetés során ismertetem a találkozásunk célját, felhasználom a referencia nyilatkozatot. A kérdés célja az elsődleges érdekek, a vásárlási kritériumok, egyéb megfontolások és a legfontosabb, a domináns vásárlási indíték felfedése.

Tisztáznom kell:

- Hol áll jelenleg a cége?
- Hová akar eljutni a jövőben?
- Mi áll közte és a számára ideálisnak tekinthető helyzet között?
- Hogyan fog megtérülni, ha egyszer eljut odáig?

Ha a kérdés hatékonyvá vált, az még csak az információszerzés egyik oldala. A válaszok megfigyelése és megértése jelenti a másik oldalt.

A hiedelemmel ellentétben az eladás nem azoknak való, akiknek jó a beszélőjük, hanem azoknak, akik tudnak figyelmesen figyelni a vevőre.

A figyelem szintjei

Első szint: Nem figyelek oda. Figyelmen kívül kel hagyni a zavaró dolgokat, mint csörgő telefon, beszélő kolléga, egyéb közjáték.

Második szint: Úgy teszek, mintha figyelnék. A nem megfelelő odafigyelést a vevő észreveszi. Ha nem konkrétan a probléma felvetődésénél, hanem a megoldás prezentálásánál mindenképpen.

Harmadik szint: Azért figyelek, hogy válaszolhassak. A legtöbb üzletkötő ebbe a kategóriába tartozik. Amint a vevő mond valamit, az üzletkötő azonnal megoldással akar szolgálni. Nem szabad egy lépéssel a vevő előtt járni gondolatban, félbeszakítva a vevőt, rögtön megoldással szolgálni.

Negyedik szint: A megértésért figyelek. Amikor a vevő megértése a cél, akkor válik hitelessé a figyelem, ami az automatikus figyelem ellentéte. A zavaró tényezőket száműzöm.

## 5. Lehetőségkezelés

A lehetőségelemzés döntő fontosságú értékesítési tervünk elkészítésében.

Négy jól elkülöníthető kategóriába sorolhatóak a lehetőségek:

- Most: A potenciális vevőnek van egy világosan meghatározott szükséglete, amellyel kapcsolatban azonnal intézkedni kell.
- Közeljövő ( kevesebb mint 6 hónap ): Fennál, vagy fenn fog állni az a helyzet, amelyet a következő néhány hónapban kezelni kell. Nem sürgető, viszont konkrét és megjósolható igényről van szó.
- Távoli jövő: Fennál, vagy fenn fog állni egy kezelendő helyzet, ez azonban nem jelent sürgető szükségletet. Az igény konkrét és megjósolható.
- Soha: Nincs lehetőség a termék felhasználására és a jövőben nem is valószínű, hogy lesz. Tovább kell lépni.

Az előzetes megközelítéskor meghatározásra került, hogy kapcsolatfelvétel legyen e és milyen lehetőségekkel bizonyos vevőkkel. A lehetőségelemzéskor már túl vagyok egy találkozón, ilyenkor a következő értékesítési lépésről döntök.

Potenciális vevő minősítésének kérdései:

- Elég nagy-e a szükséglet vagy igény, hogy indokolja a költségeket?
- Hozzáfér-e a potenciális vevő a szükséges forrásokhoz?
- A tárgyaló fél a döntéshozó személy?
- Lehet-e ebből mindkét vállalat számára jövedelmező üzleti kapcsolat?

## 6. A megoldás kidolgozása

A megoldás kidolgozásánál figyelembe kell venni, hogy mennyire vagyok kiemelkedő a többi üzletkötő közül, akik ugyanerre az üzletre hajtanak. Olyan megoldást kell nyújtanim, ami az egyéni szükséglet és igények kielégítése mellett a vásárlási döntés meghozatalának érzelmi okaira is választ ad.

A megoldás kidolgozásának hat lépése:

- Tények: A megoldásnak tartalmaznia kell bizonyos tényeket, melyek vitathatatlanok a céggel, termékemmel kapcsolatban
- Híd: átvezető kifejezés, mely összeköti a tényeket és a hasznot, beszédbe szöhető és összefogott állítást alkot.
- Haszon: ( Hogyan válik a hasznára bármely alkalmazónak? ) Tiszta képet ad a vevőnek arról, hogy mit jelentenek a tények számára, milyen haszonnal jár a termék használata annak, aki megveszi.
- Alkalmazás: ( Hogyan válik egy konkrét vevő hasznára ? ) Itt konkrétan megadom, hogy az adott vevőnek hogyan válik hasznára termékem. A domináns vásárlási indítékra apellálok ( érzelmi döntésre ), amiért a vevő vágyhat a termékemre. Hogyan dolgozik a termékem a vevőért.
- Bizonyíték: A vevő kétségeinek legyőzésének eszköze. Módjai:
  - Demonstráció: Termékem felhasználásával bemutatom mit tud. Tesztelek a vevőnél üzemi körülmények között. Saját maga meggyőződhet a termék működéséről.
  - Példák: Sikertörténeteket példaként hozok fel, amikor hasonló problémákat sikeresen oldottam, vagy kollégáim oldottak meg. Itt a termék sikeréről van szó, nem a saját magam dicséréséről.
  - Tények: Ténnyel bizonyítom a tényeket. Megemlítek egy tény, annak hasznát, amit tényekkel támasztok alá.
  - Kiállítás: Egy hely, ahol a vevő megnézheti a terméket, de nem igényel a vevő oldaláról aktív részvételt, mint a demonstrációnál.

- Statisztikák: Pontos dokumentált statisztikák mindig hasznos tényeink alátámasztására.
- Próbakötés: Ilyenkor visszajelzést kapok a vevőtől, hogy jó úton járok-e. Ha a vevő igennel válaszol kérdéseinkre, akkor jó nyomon járok. Ha némi véleménykülönbséget érzékelek, most van rá esély, hogy tisztázzam a kérdést. Pl: „, Ugye fontos az ön számára is, hogy minél rövidebb idő alatt oldjuk meg az átállást egyik munkáról a másikra? „,

## 7. Megoldás prezentálása

Törekedni kell úgy prezentálni a megoldásomat, hogy az a vevő figyelmét felkeltse.

Hatásos kommunikáció:

- Légy lelkes a témádtól és égj a vágytól, hogy megoszthasd az elképzeléseidet a vevővel. Tudatosítom önmagamba, hogy a termékem milyen hasznokat, örömeket okoz a vevő számára. Milyen pozitív élménnyel lesz több a vevő a termékem által. Amint sikerül magamnak eladni a terméket, a vevőnek sem lesz gond lelkesen prezentálni.
- Hangod és gesztusod legyen eleven. Ha mereven állok hallgatóság előtt, vagy unottan beszélek a telefonba, akkor mindegy mit mondom, a hallgatóság is unott lesz.
- Közvetlenül a hallgatódhoz beszélj. Hallgatóink érdekeit szem előtt tartva beszélek, az ő nézőpontjukból szemlélem a dolgokat.
- Légy tömör és lényegretörő. Nem szabad több tényről beszélni, mint amire a vevőnek szüksége van. Kerülöm a gyors beszédet. Nem szabad szakzsargon használni, de annyira sem kell leegyszerűsíteni a beszédet, hogy az sértő legyen.
- Vevőt is tedd aktív résztvevővé. Az aktív részvétel különösen hatásos, ha a termékemet a vevő meg tudja nézni, tapogatni

## 8. A Vevő értékelése

A prezentációt követően az üzlet létrejötte következne, ha nem ütközhetnének akadályokba.

- 1, A vevő közvetlenül a prezentáció után elhatározza magát a vásárlásra
- 2, Nagy tőkeberuházásoknál a vevőnek egyeztetni kell a beszerzési bizottsággal, vagy meg kell vizsgálni, hogyan fér bele megoldásom a költségvetésbe
- 3, „Még át kell gondolnom a dolgot” válaszok megtorpanítják az üzletkötési folyamatot. Ilyen esetben nem voltam elég hatásos a vásárlás sürgősségének felkeltésében.

Vásárlásra utaló jelek: Lehet verbális és nonverbális.

Nonverbális jelek:

- Ellazulnak- kinyitják a kezüket
- Felém hajolnak
- Megnyerő arckifejezést öltenek
- Bólogatással jelzik egyetértésüket
- Hátrább lépnek, hogy megcsodálják a termékemet
- Kisebb döntéseket hoznak, melyek támogatják a fő vásárlási döntést
- Csillog a szemük
- Úgy cselekednek, mintha már övéké lenne a termék

Verbális jelek:

- Könnyen török?
- Lízingelhetem is?
- Szükségem van rá bizonyos célokra
- Be is szerelik?
- Van itt helyben szerviz-részlegük is?
- Beszámítják a régi gépemet?

Próbakötésre utaló kérdéseim, melyekre kapott válasz a vevő visszajelzése a vásárlási szándékkal kapcsolatban:

- Hogyan hangzanak az eddigiek?
- Ön mit gondol erről?
- Szívesen látná magát ebben a jövőképben?
- Az ön véleménye szerint úgy tűnik, hogy ki tudom elégíteni igényeit?

Figyelmeztető jelek: Nem illeszkedik megoldásom a vevő elképzelésébe.

Non verbális jelek:

- Szemöldökráncolás, feszes tartás, hátradőlés
- Karok összefonása, figyelem elkalandozása
- Vevő karórájára pillantgat
- Nehezen reagál, mozgolódik a széken
- Barátságtalan modorra vált
- Telefonhívásokat fogad

Verbális jelek:

- Már hallottam ugyanezt korábban
- Nem látok semmi különbséget
- Mennyi van még hátra a prezentációból?
- Folytathatnánk ezt egy másik alkalommal?

## 9. Tárgyalás zárása

A tárgyalás az, amikor eloszlátok minden aggodalmat és egyezsége jutunk.

1, Egyezkedés kontra ellenvetés. Ha a vevőnk ellenvetést tesz a megoldásom némely aspektusával szemben, én pedig alkupontnak tekintem, akkor ez alááshatja hitelemet. Ha egyezkedni próbálok, a vevő azt érezheti, hogy ki akarom kényszeríteni a döntést, holott a valódi problémáit még nem orvosoltam. Ha nem válaszolom meg az ellenvetését, azt érezheti, hogy nem kap figyelmet valódi aggodalmaira.

2, Tárgyalás emberi oldala: Mindnyájan azt akarjuk, hogy megkapjuk amire szükségünk van. Vevőink azt akarják érezni, hogy a tárgyalás eredményeképpen olyan megoldás van a birtokukban, ami a legjobban szolgálja a szervezetük vagy maguk érdekét. Az üzletkötő pedig azt akarja érezni, hogy segített a vevőjének és a céget is hozzásegítette tisztességes ésszerű profit eléréséhez.

3, Tárgyalás típusai: egyszerű és komplex. Egyszerű tárgyalás rövid időtartam alatt zajlik le és általában sürgős szükséglet ösztönzi. A döntési folyamat gyors lesz, leggyakrabban érzelmi döntés a hajtóereje. Domináns vásárlási indíték szembeszökő. Nagyobb befolyásom van az árra és a szerződés egyéb pontjaira. Komplex tárgyalási stílusra akkor van szükség, ha nincs időbeli korlát, több találkozási és döntéshozóval van szó. Hosszú értékelési stílus esetén fordul elő. A vevő fő igénye a gazdaságosság.

4, Tárgyalás eszköztára: Azon eszközök tárháza, mely a tárgyaló felek bármelyike felhasználhat, hogy meghatározott válaszlépésre készítse a másikat.

A, Kisétálni egy tárgyalásról. Ez nem azt jelenti, hogy visszavonom az ajánlatomat, csupán azt jelenti, hogy az eladási folyamat ezen pontján nem vagyok hajlandó megváltoztatni a megoldásomat. Gyakran csak azért történik, hogy megbizonyosodjak róla, hogy a vevő is annyira elkötelezett a kapcsolatnak, mint én.

B, Meggyőzés. A vásárlás érzelmi oka mögött rejlőlogikára történő hatás. Elismételm, melyek a kérdéses pontok, mik a valódi válaszok és miért logikus a továbbhaladás.

C, Hallgatás. Ha a vevő a tárgyalás során olyan dolgokat mond, amit nem gondol komolyan, csak valamilyen érzelmi reakciót akar az eladóból kicsikarni. Ebben az esetben legjobb reakció a hallgatás. Ezzel megakadályozható az ellenségeskedés és a vita légkörének kialakulása.

D, Időbeli megszorítás. A vásárlási döntés siettetésére megteremtik a sürgősség érzetét.

E, Késlekedés vagy tétlenség. „még meggondolom” vevői kijelentésre adott válaszuk célja, hogy megismerjük a késlekedés mögötti okot. Ilyenkor mélyebbre kell ásni.

Tárgyalástervezés:

- 1) Egyszerű vagy komplex a tárgyalás?
- 2) Kik a versenytársak?
- 3) Melyek a megtárgyalandó kérdések?
- 4) Melyek a kerülendő kérdések?
- 5) Milyen sorrendbe kerüljenek terítékre ezek a kérdések?
- 6) Milyen időkorlátok vannak?
- 7) Mikor kell a vevőnek döntést hozni?
- 8) Mely dolgokat kell megkapnia a vevőnek?
- 9) Milyen dolgokat szeretne megkapni?
- 10) Mi a domináns vásárlási indítéka?
- 11) Mire terjed ki a tárgyalási jogköröm?
- 12) Mire terjed ki a vevőm tárgyalási jogköre?
- 13) Mit tudok a vevőm tárgyalóstílusáról?
- 14) Milyen külső befolyások fognak hatni tárgyalásra?
- 15) Mi a legalacsonyabb ár, amit elfogadhatok?

### 10. A vevő elkötelezi magát

Az eladási folyamat nem más, mint az egyre növekvő értékű kötelezettségvállalások sorozata, ami akkor veszi kezdetét, amikor először találkozok a vevővel.

Módszerek az elkötelezettség elnyerésére:

- a) Egyenes rákérdezés. Ha már felkeltettem az érdeklődést, prezentálom a megoldást és hatottunk a domináns vásárlási indítékra, akkor az elkötelezettség elnyerésére legjobb módszer az, ha egyszerűen kérjük.
- b) Választási alternatívák. Egyszerűen megkérdem a vevőt, hogy válasszon két alternatíva közül, melyek jellegüknél fogva csekély jelentőségűek, viszont feltételezi, hogy a vevő el fogja kötelezni magát.
- c) Utalás a következő lépésre. Ha a következő lépésről kérdezem a vevőt, az átsegít minket a kötelezettségvállaláson egy újabb tennivalóhoz, amelyre a elkötelezettség elnyerése után kell sort keríteni.
- d) Csekélyebb jelentőségű pontban történő megállapodás: Megkérem a vevőt, hogy döntsön egy kisebb jelentőségű kérdésben, ami azt jelzi, hogy a lényegesebb vásárlási döntést már meghozta: „Kinek a nevére állítsam ki az iratot?”

### 11. Utánkövetés

Sokkal nehezebb és költségesebb megnyerni egy új vevőt, mint egy meglévő vevőn elégedettségét fenntartani. Az érdekeimet tehát az szolgálja a legjobban, mint a vevőim elégedettségének megőrzése. A vevőim elégedettségét a legjobban az szolgálja, ha kapcsolatban maradok velük. A hosszú távú értékesítési ciklusokban az érintkezés fenntartása előmozdítja a hosszú távú kapcsolatokat és a vevő hűségét.

Utánkövetés stratégiája:

- Naprakész és hatékony adatbázis
- Akadálytalan kommunikációs vonalak
- Érdekes információk küldése
- Új termékekről frissítések biztosítása

### 3. SECO TOOLS KFT ÉS VEVŐELÉGEDETTSÉGET NÖVELŐ ÜZLETKÖTÉSI GYAKORLATA

#### 3.1 Seco Tools AB története

A Seco története 1929-ben kezdődött még Fagersta AB néven, egy 100kW/5kA-es alacsony feszültségű, egyfázisú transzformátorral, néhány grafitcső kemencével, melyek a nyomóminta formázásához voltak szükségesek és néhány esztergával. 1930-ban már a német Krupp cég a piacon volt, mai értéken kb 15M svéd korona éves bevétellel. A Fagersta AB 1931-ben kezdte meg keményfém gyártását. A porkohászati úton előállított keményfém forradalmi újítás volt az addig hagyományos HSS szerszámokkal szemben, mivel 2-3-szor nagyobb sebességű forgácsolást tett lehetővé. 1936-ban vette fel a vállalat a Seco nevet, melynek jelentése ” vágók ”. A cég növekedésnek indult. 1932-ben 15 fizikai dolgozó volt a cégnél, 1938-ban már 73 fő.



7.sz. ábra: Seco dolgozók a kezdetekben

*Forrás:* www.secotools.com

A nehéz kezdeti lépéseket követően, 1935-re már 2 minőséggel volt a Seco a piacon. A Seco2 az acélok megmunkálására ajánlották, míg a Seco3-at öntvényekhez. Nyilvánvalóvá vált, hogy a keményfém-lapkáké a jövő, ezért komoly befektetéseket követően a lapkás szerszámgyártás is beindult. 1943-ban az ásványkutató területéről egy tudós alkalmazásra került, aknek fennhatósága alatt megalakult egy kísérleti és teszt központ. Ennek köszönhetően a fejlesztés erőteljesen megindult. A kísérleti adatok eddig külső mérések, tapasztalatok útján volt elérhető. A tesztközpontal gyorsabban, pontosabb adatszolgáltatás vált elérhetővé. 1940-ben a Seco áttörést ért el kömegmunkálás területén. Kimagasó minőségével a Seco átalakította a világ kömegmunkálását. Ma ez az üzletág már a Secotól független. 1941-ben önálló gyártelep megépítését kezdték meg, amit 1944 –re befejeztek. A beruházás akkor 1,4M SEK, mai értéke kb 30M SEK volt. 1953-ban 70 tonnával több lapka let legyártva a jelentősen megnövekedett igények kielégítése érdekében. 50'-es évek végén a váltólapka gyártás forradalmasodott. Megjelent az eldobható lapka, amit 3-8 éllel gyártottak. Ezeket a lapkákat elhasználást követően eldobják, szemben a régebbi technológiával, ahol a forrasztott lapkákat addig köszörülgeti a szakember, míg a kopások el nem távolodnak. Mivel kézi

köszörülés, ezért a pontosság nem jó. Az eldobható lapkák előnye, hogy lapkacsere után a gyártás ugyanolyan pontossággal folytatható, nem kell a szerszámokat újra bemérni. Ez nagyban gyorsította az alkatrész gyártást, illetve növelte a pontosságot, növelve az azonos darabok gyárthatóságát, csökkentve az átállási időket. A váltólapkák gyártásának a hátránya viszont az lett, hogy sokkal pontosabb és szívósabb, hosszabb élettartammal rendelkező lapkákat kellett gyártani, ami komolyabb gyártási technológiát igényelt. A váltólapkák szabványosítva lettek. 1962-67 között a termelés megháromszorozódott. A Seco fejlődése folyamatosá vált. 1967-ben új telephely építése kezdődött, ahova 1968-ban a cég beköltözött. Három fő épületet építettek: egy csarnokot a gyárnak és raktárnak, egy fejlesztőüzemet és egy háromemeletes irodaházat. 60'-as évek végén nagy átalakításon ment át a Seco. 1974-ben Seco Tools AB néven folytatja tevékenységét. Terjeszkedni kezdett, több vállalat megvásárlásával:

- 1967 – „Uddia” Uddelholmtól
- 1968 – „Stora” Stora Kopparberg-től
- 1979 – „Snap-Tap” Bohannan&Schmidt-től
- 1987 – „Carboloy” General Electric-től
- 1995 – „Planche” – S&Y Planche-től
- 1999 – Pramet Tools – Pramet a.s.-től
- 1999 – Drillco Seco – Khanna családtól
- 2000 – EPB – Pfalzgraf családtól
- 2002 – Jabro Tools
- 2008 – ALG orosz keményfémgyártó
- 2010 – AOB francia PCD gyártó ( gyémánt szerszám gyártó )
- 2012 – A Sandvik SMS Group befektetési csoport 100%-os tulajdonossá válik a Secoban

### 3.2 Seco Tools AB jelenlegi helyzete és termékpallettája

A központi iroda Fagerstában, Svédországban van. A Seco világméretű szerevezetté nőtte ki magát. Ötven leányvállalattal rendelkezik, kb ötezer-egyszáz alkalmazottal, szerte a világon. Ötven országban van jelen. Magyarországon Seco Tools Kft néven, 1992-től van jelen. Termékpallettája, mintegy 25000 darabból áll.

Gyártás világszerte:

- Keményfémgyártás:  
Fagersta – Svédország, Ganzate – Olaszország, Sumperk – Cseh-ország
- Szerszámgyártás:  
Arboga és Norköping – Svédország, Leinor City – USA, Bourges – Franciaország
- Helyi szerszámgyártás:  
Anglia, Németország, Olaszország, Korea, Kína, Ausztrália

A forgalom 4-5 %-a irányul vissza kutatás fejlesztésre. A Seco felismerte, hogy csak innovációval tudunk versenyképesek maradni. A kutatások a legfejlettebb metallurgiai eszközökkel történnek. Kutatás minden folyamaton, nyersanyagtól a késztermékig folyik.

#### 1. Seco termékpallettája

A termékskálát négy fő csoportra lehet osztani

- Eszterálás: széles választék esztergálási műveletekhez. Jellemzően a szabványosítási folyamat az esztergálási műveletet érintette a váltólapkák megjelenése idején, ezért itt a piacon megtalálható lapkák egymással csereszavatosak. Versenytársainktól a lapkához felhasznált alapanyagok, bevonatok és élkiképzésekben térünk el.

Szoftveres segítség áll rendelkezésre a mérnököknek a megfelelő lapka kiválasztása érdekében. A Seco bevezette a Secolor rendszert, ami színkódos rendszer. A színkódok már alap információt adnak a lapkáról, hogy milyen anyagok megmunkálásához ajánlott az adott lapka és milyen művelethez.

- **Marás:** A marás területén is széles választékkal rendelkezünk. A marási műveletnél később jelentek meg a váltólapkák, így azt a szabványosítás nem érintette. A marólapkák az adott cég által kifejlesztett geometriával, bevonattal, élkiképzéssel rendelkeznek. Itt nem jellemző, hogy más gyártó szerszámába csereszavatossan lapkát tudjunk elhelyezni.  
Maráson belül különböző, a megmunkálási művelethez kialakított családokat különböztetünk meg. Síkmarók, sarokmarók, tárcsamarók, másolómarók... lettek kifejlesztve.
- **Fúrás:** A fúrás is hasonlóan a maráshoz, cégspecifikusan lett fejlesztve. Minden cég kifejlesztette a saját megoldásait a mindennapi fúrési feladatok ellátására. Több csoportra oszthatjuk a termékcsoportot, feladattól, pontosságtól függően. Fúrásra alkalmas termékcsoportok: tömör keményfém fúrók, cserélhető fejű koronás fúrók, váltólapkás telibefúrók, cserélhető fejű dörzsárak.

Szerszám-tartó rendszerek: Szerszám-tartók a géptípusoktól és a befogni kívánt szerszám-tól függ. Minden megmunkálási módszerhez, napjainkban használatos megmunkáló központokhoz alkalmas befogórendszerek lettek kifejlesztve

### 3.2 A Seco vevőelégedettséget növelő értékesítés-menedzsment folyamata

#### 3.2.1 Seco way

Tisztában kell lenni cégünk céljaival. A célok határozzák meg az irányt, amit a Seco el akar érni. A közös célnak be kell épülnie a saját céljaim közé is, ugyanis hosszútávon csak úgy tud egy munkavállaló a cégénél dolgozni, ha a vállalat céljait magáénak érzi. A célok évelejen vannak kitűzve. Ez eladási számokból és összegszerű éves tervből áll, melyre premizálási terv is épül. Mi is a „Seco way”?

*„Mi bizonyítjuk a vevőnek, hogy meghallgatjuk, megértjük és foglalkozunk az üzleti igényei kiszolgálásával. Gondoskodunk több győztes megoldással.”*



8. sz. ábra: Seco way



- Mi az, amit idáig elértünk, mint Seco?

A Seco Tools Kft, a hazai szerszámkereskedelem kb 9-10%-át teszi ki. Több gyártási műveletben piacvezető megoldásokat szolgál. Mint fejlesztő cég, azon kevesek egyike, aki új, sokszor forradalmi megoldásokat talál ki. A legutóbbi, a piacot megmozgató találmánya a duratomic bevonat volt.

- Mi az ami jó volt?

A Seco Tools Kft immáron 21 éve van jelen a magyarországi piacon. A forrasztott lapkás megoldáshoz képest a váltólapkás technológia forradalmi volt. A Seco egyik élenjáró képviselője volt ennek a technológiának. A folyamatos fejlesztéseinek hála, a forgácsolás, mint gyártási fázis a mai napig versenyképes művelet. Versenyképessége a művelet termelékenységében, reprodukivitásában, rugalmasságában és alacsony költségében rejlik.

- Mi az ami hiányzik?

A Seco Tools Kft elsődleges piaca jelenleg az energiaipar, alkatrészgyártás. Az autóiparban eddig nem tudott jelentősen megjeleni. Ennek egyik oka, hogy nincs Magyarországon egy rugalmas és gyors keményfém-szerszám gyártó bázisa. Az autóipar igényli a speciális, tehát nem raktárszabványos szerszámok minél gyorsabb leszállítását.

- Merjünk mások lenni a piacon

Minden gyártó szeretne különbözni a többitől. Meg kell határozni, hogy mely értékek mentén tudunk haladni, mik azok, amik különbözővé tesznek a többitől. A Seco értéke a szakmai tudásban rejlik. Egyrészt a folyamatos innovációnak köszönhetően mindig újabb és újabb megoldásokkal szolgálunk a forgácsolási problémák megoldására. Másrészt kvalifikált, folyamatosan továbbképzett mérnök-üzletkötők képviselik országshoz a Secot. A Secónál az üzletkötők javadalmaztatását kiemelték az eladási számok viszonyítása alól, ezáltal elérve azt, hogy szinte egyedül a piacon nem az üzleti érdekek mentén történik a termékek és megoldások értékesítése, hanem a vevői igények mentén, mivel nincs szoros viszonyban az eladás a munkabérral. Ezt a piacon pozitíven értékelik és bizalmi viszonyt alapoz meg.

- Milyen konkrét viselkedési módok vannak összhangban a Seco Way-el?

A Secónál nincsenek írt szabályozások sem az öltözködésre, sem a viselkedésre. Viszont mégis úgy lettek az üzletkötők összeválogatva, hogy hasonló értékeket tudunk képviselni. A vevői elégedettség van szem előtt tartva. Az elérhetőség, még szabadnapon is megoldott, kiépítve a bizalmi viszonyt. Prémiumkategóriás termékek képviselőjeként szakmai hozzáértésünket folyamatos képzésekkel fejlesztjük, igazítva a termékek minőségéhez.

- Mi a fontos a vevő számára?

Az iparban megtalálható vállalatok különböző igényeket támasztanak az üzletkötők felé. Már a látogathatóságban találunk különbségeket. Korlátlantól a heti 1 délutánra leredukált lehetőséget is megtaláljuk. A szakmai kompetencia alap elvárás a vevő részéről, mivel szakmai kérdésekben fordulnak hozzánk. A vevőknél előforduló probléma mindig a legfontosabb számukra. Ezt szeretik érezni is, hogy törődünk velük. Sokszor nem a probléma megoldása a fő igény, hanem a minél rövidebb időn belüli reagálás és biztonságérzet, hogy kézbe van véve a problémájuk. Nekünk üzletkötőknek pedig súlyoznunk kell, hogy mely problémák a legfontosabbak, melyiket tudjuk a legrövidebb időn belül rövidre zárni és mely probléma lesz nagyobb lélegzetvételenyi. Elvárás, ha hívnak menjünk. Ilyenkor át kell a heti tervet szervezni, de nem szabad hagyni a vevőt a problémájába ragadni. Még mindig jobb, hogy kimegyünk, megkeressük a megoldást, viszont ha nem tudjuk orvosolni, akkor őszintén megmondani, hogy erre nem tudunk megoldást javasolni, minthogy látatlanban lerázni a gondot.

- Tulajdonságok fontosságának összehasonlítása beszerzői és értékesítői oldalról



9.sz. ábra: Az értékesítő és beszerző számára fontos tulajdonságok összehasonlítása

Ami a fenti 4.ábrából kitűnik, hogy milyen különbségek vannak a tulajdonságok fontosságának megítélésében ha vevői vagy ha értékesítői oldalról vizsgáljuk. Míg az értékesítők az önbizalmat, retorikus képességet és a kapcsolatépítési képességet tartják a másikkhoz képest számottevően fontosabbnak, addig a vevő oldaláról a becsületesség, termékismeret és a igények kielégítésének kapacitását tarja súlyozottan fontosabbnak az értékesítőtől. Ez természetesen az érdekek különbözőségéből ered. Egy vevőnek az a fontos, hogy ne érezze magát átverve, kérdéseire mindig szakmailag kielégítőválaszt és megoldást kapjon, illetve hogy jól és gyorsan legyen intézve a megoldás. Ezzel szemben az értékesítők az értékesítésnél fontosabb tulajdonságokat tartják fontosabbnak. Az önbizalom, retorika, és kapcsolatépítési képesség mind azt a célt szolgálja, hogy a vevő számára minél jobban el tudjunk adni. Látszólag ezek nem fontosak a vevő részéről, de ezen tulajdonságok hiánya a kommunikációt gyengítené az értékesítő oldaláról, ezzel pedig a problémák nem megfelelő feltárása következne.

### 3.2.2 Elégedettség-növelés négy lépésben

1. Ismerjük meg a vevő törekvéseit
2. Egyeztessük az értékeket és a fontossági sorrendet
3. Határozzuk meg a Seco ajánlatát
4. Kommunikáljuk a javaslatot az elégedettség-növelő értékek alapján

#### 1. Milyen stratégiai tevékenységet tervez egy cég a tevékenysége jobbá tétele érdekében

Folyamatos vevői törekvések:

- Termelékenység növelése, termelési költségek csökkentése:
  - A minőség folyamatos fenntartása a termelésben
  - A termelési folyamatok elemzése
  - Mérnöki tanácsadók alkalmazása
  - Olcsóbb és ügyesebb beszerzés

- Termelés kihelyezés költségkímélőbb régiókba
- Ellátási lánc fejlesztése
  - Szállítók számának csökkentése
  - A beszállítói specialitások megismertetése
  - Megbízható beszállítók megtalálása szélesebb palettával
  - Hosszútávú kapcsolat fejlesztése
  - Teljes körű szolgáltatás a fogyóeszközökre
- Igazodni a véges erőforrásokhoz
  - Hatékonyság minden folyamatban
  - Magunk végezzünk egy szolgáltatást, vagy vegyük meg azt
  - A gépkezelők folyamatos oktatása
  - Fenntartani a tapasztalt munkaerő érdekeltségét
  - Kihelyezni gyártási folyamatokat
- Gyorsabb és specializáltabb munkavégzés
  - Differenciálás
  - A speciális dolgokra való összpontosítás
  - Kis sorozatgyártás
  - Gyorsabb szállítás
  - Gyorsabb piaci megjelenés
  - Rövidebb döntési folyamat

Ismerjük meg a vevő törekvéseit. Fontos a bizalom kiépítése, hogy a vevő megnyíljon és megtudjuk a fő céljait, törekvéseit. A Seco eladást az általánosan ismert probléma megoldó megoldástól az különbözteti meg, hogy eladás során elmondjuk termékeink tulajdonságait, majd megvárjuk a vevő döntését. A problémamegoldó megoldásnál viszont megtudjuk az alapproblémát, amire megoldást javasolunk. Kommunikáció szempontjából monológrol és dialógról beszélünk. Hogy jutunk el a monológtól a dialógig? Figyeljük a vevő magatartását. Célirányos kérdésekkel irányítjuk a beszélgetést. Aktív figyelemmel, természetes érdeklődéssel beszélgetünk a vevővel, nyugtázva a törekvéseinek fontosságát. A törekvéseinek alátámasztásával megoldást találunk a problémájára, majd nyugtáztatjuk a vevővel, hogy a beszélgetést a felszínre hozott probléma mentén folytatjuk.

Példa a módszerre:

(1) Nyitott beszélgetés egy kérdéssel

Abból a célból, hogy a marással kapcsolatban a legjobb megoldást javasoljam, melyek az ön döntő szempontjai?

(2) Aktívan figyeljünk a vevő törekvéseire

Minőség, darabköltség, megbízhatóság, támogatás és elérhetőség (mármint az üzletkötőjé) ismeretanyag elérhetősége (mármint oktatás), ár, ...

(3) Mutass érdeklődést és megértést

Ezek nagyon konkrét igények a szállítóval szemben. Nálunk a Seconál a minőség, a megbízhatóság és a tudás szintén fontos dolgok.

(4 vagy 5) Mutasd, hogy van ötleted a megoldásra

Nálunk a Seconál rendelkezésre áll a tapasztalt személyzet, ha önnek erre szüksége van.

(4 vagy 5) Fedezd fel az értékrendszert

Említette a tudáshoz való hozzáférhetőséget. Milyen előnyt jelentene önnek, ha az alkalmazottai jól képzettek lennének, és minden szükséges tudásuk meglenne a munkakör ellátásához?

(6) Lebonyolítási igény

Ha teljesíteni tudjuk ezeket a fő igényeket ez lehetővé teszi, hogy a miénk legyen az üzlet? Tegyük fel, hogy tudjuk biztosítani a munkatársaknak szükséges képzést, lehet-e ez az első lépés az üzlet megkötése felé?

## 2. Egyezzünk meg az értékekben és a fontossági sorrendben

A bizalmi viszony kiépítésével, a vevővel történő beszélgetés nyitottá válásával több információra is szert tehetünk, mely üzleti lehetőséget jelent.

A fontossági sorrend tudtával el tudjuk kezdeni a megoldási javaslatokat. A fontosabbakkal kezdjük és haladunk végig. Beszélgetésünk során különös jelentőségű figyelemfelhívó szavak hangozhatnak el. Ezek olyan szavak (néha melléknevek) melyeknek különös jelentésük van a vevő számára. Lehet valamilyen rejtett vevői igény, mely arra vár, hogy felfedezzék. A figyelemfelhívó szavakat le kell jegyezni és követni kell őket a beszélgetés folyamán! Figyelemfelhívó szavakra néhány példa:

1. Nagyon **érdeklődővé** tett a telefonban.
2. Tud **különböző** minőségeket szállítani?
3. Tetszik az új bevonat ötlete, **különösen** a hőállósága.
4. Ez egy jó kapcsolódási pont, rengeteg **problémánk** van vele ....
5. Ha ezt alkalmazva belekezek a **projektbe** szükségem lenne még ....
6. Ez a tulajdonság egy **jó ötletet** adott nekem ....
7. Ez a szerszám speciális bevonattal. Ez **érdekes** lehet...
8. Az **újításban** és a **személyes kapcsolatokban** is **vezető** helyen vagyunk.
9. A projektekhez a **cégvezetéssel** döntjük el...
10. Az a baj, hogy a jelölés **lekopik**. (speciális probléma)
11. Van néhány **oka** annak, hogy miért szakítottunk az előző szállítóval.
12. Tudna küldeni 10 db-ot az **MF5-ből**?

Kérdésekkel jutunk el az alapproblémához. Nem szabad eldöntendő kérdést feltenni, mert akkor kapunk egy kurta igent vagy nemet, de nem jutunk tovább. Mindig nyitott kérdést tegyünk fel, ahol a vevő kénytelen kifejtetni a gondolatait.

## 3. Mi a Seco ajánlata

A megismert problémára megkeressük a lehetséges megoldásokat. A fontossági sorrend tudatában tudjuk, hogy melyik problémát kell legsürgősebben orvosolni. Előfordul viszont, hogy választanunk kell, mely szempontból közelítjük meg az adott feladatot. A vevők több igényt támasztanak egy termékkel kapcsolatban, attól függően változtatva a prioritást, hogy melyik probléma a legégetőbb.

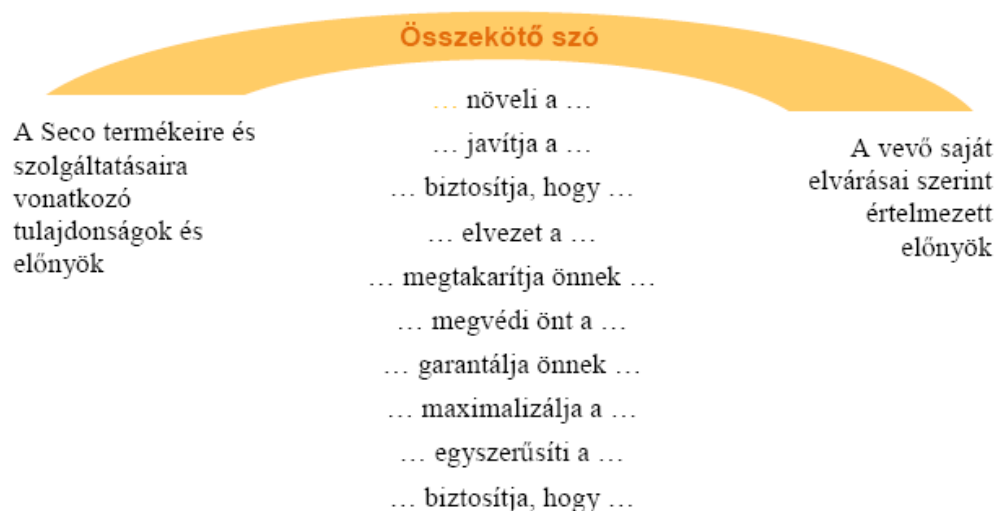
Szeretnének egy lapkát egy igazán kemény anyaghoz, amit eddig nem tudtak megmunkálni. A palettáról kiválasztom az erre a célra szolgáló legkeményebb lapkámat. Felhívom a figyelmét a vevőnek, hogy ez a lapka drága és hajlamos a törésre. Ez viszont nem jelent gondot a vevőnek. Elsődleges célja a munkadarab esztergálása, hisz eddig semmivel nem tudta. A fő szempont a lapkával szemben az alkalmazhatóság, termelékenység volt.

Legközelebb megkeresem a vevőt, mert szeretne költséget csökkenteni. Mivel prémiumkategóriás termékeket képvisel a Seco, a darabárban nem tudunk és nem is vagyunk hajlandók versenyezni. A vevő kap egy lapkát, hogy ezzel váltsa le az eddigi lapkát. Az alkalmazhatóság nem igény lesz, hanem már elvárás, hisz eddig sem jelentett gondot a munkadarab legyártása. A követelmény most a költség csökkentése. Ilyenkor tesztelési, hosszabb ideig tartó próba időszaka jön. Általában több órás, napos. A teszt sorozat végén kiderül, hogy bár drágább a lapka, de hosszabb távon az egy munkadarabra jutó szerszám költség csökken, hisz élettartamban hosszabb volt az új lapka. Ebben az esetben költséget csökkentettünk.

A következő alkalommal azért kellett egy lapkát kiváltani, mert hiába volt olcsóbb azonos élettartammal az előző lapka, de nem tudják időben, vagy rendszeresen szállítani a lapkát, ezért egy közel hasonló ár/érték arányt képviselő lapkára hajlandóak lecserélni, ha biztosítjuk a rendszeres, időben történő szállítást. Ebben az esetben a megbízhatóság, szállítási stabilitás, ami a vevő fő szempontja volt.

#### 4. Kommunikáljuk a javaslatot az elégedettség-növelő értékek alapján

Az ajánlat kommunikálásánál le kell fordítani a vevő számára érthető nyelvre az ajánlatunkat. Nem elég felvázolni, hogy mik a pozitív tulajdonságai a terméknek. Arra kell rávilágítani, hogy a vevő számára milyen előnyöket jelentenek az adott tulajdonságok.



**10.sz. ábra:** Kommunikációs kulcsszavak

Ez az új DURATOMIC esztergalapka bevonat lehetővé teszi önnek a teljesítmény növelését, aminek köszönhetően *csökkenteni tudja a ciklusidőt és ez plusz termelési kapacitást biztosít önnek.*

#### Érvelések a vevői törekvéseknek megfelelően

- A DURATOMIC **lehetővé teszi**, hogy válasszon milyen módon akarja alkalmazni a terméket (tömeggyártásban vagy rugalmasan)
- Az erősebb Jabró szármarók **csökkentik a működési költségeket** a hosszabb élettartam segítségével.
- A szerszámok jobb pontossága **csökkenti a beruházási igényt.**

A különleges kialakítás lehetővé teszi, hogy **csökkentse a beruházásait**, mivel a szerszámot sokféle alkalmazásban lehet működtetni.

- A bevonat kis súrlódása **biztosítja a folyamat megbízhatóságát** a jobb forgácseltávolítás miatt.
- A Seco Point minden raktárkészletet képes raktározni és **biztosítja a kivételt** munkaerő szegény műszakokban is.

Mit kell elérjek ahhoz, hogy megtudjam mit gondol a vevő az előnyökről? Ha el akarom érni, hogy a vevő a gondolati fonál mentén kezdjen el vásárolni kérdéseket kell feltennem!

Tulajdonság	Széles termékválaszték
Előny	Egy beszállítónál minden beszerezhető
Vevői előny	Kevesebb papírmunka, időmegtakarítás, kevesebb hiba
Vevő bevonás	Hány beszállítóval foglalkozik ma egy beszerzőjük?
Érték	Egy ember és 10 cég = 100.000 EUR/fő.

**IRODALOMJEGYZÉK**

- Agárdi I. (2010): Kereskedelmi marketing és menedzsment Akadémiai Kiadó, Budapest
- Bauer A. - Berács J.(2001): Marketing. Aula Kiadó Kft., Budapest.
- Bohné Keleti K.(2005): Elégedett az ügyfél? Az ügyfél-elégedettség elméleti és gyakorlati alapjai. PublicPress. Budapest.
- Boll A. (2013): Mezőgazdasági gépek vevőelégedettségét befolyásoló tényezők SZIE PhD értekezés, Gödöllő
- Bosworth, M.T.- Holland, J.R. (2003): Customer Centric Selling McGraw-Hill, Boston, USA
- Churchill, G.A.-Ford, N.M.-Walker, O.C.(1993): Sales Force Management Irwin Prof. Publ., New York, USA
- Dankó L. (2009): Marketing-logisztika, Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc
- Dankó L. (2010): Személyes eladás, Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc
- Donaldson, B. (1997): Sales Management Theory and Practice Macmillan Dist Ltd. Basingstoke, GB.
- Jobber, D.- Lancaster, G. (2009): Selling and Sales Management Pearson Education Limited, Harlow, GB
- Johnston, M.W. –Marshall, G.W. (2016): Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology Routledge New York, USA
- Kenesei Zs.- Kolos K.(2007): Szolgáltatásmarketing és - menedzsment, Alinea Kiadó, Bp.
- Kiss M. (2004): Marketing. Független Pedagógiai Intézet. Budapest.
- Kotler,Ph.- Keller, K.L. (2006): Marketingmenedzsment, Akadémia kiadó, Bp.
- Lewis, D.M. – DeLozier, M.W. (1989): Retailing Merill Publ. Company, Columbus, USA
- Mező E. et-al. (2014): A marketing stratégia és a vevőelégedettség mérés kapcsolata a Garda étterem és pizzeria esetében Debreceni Műszaki Közlemények 2014/1. pp. 18-34.
- Nagy Sz. (2016): A vevőelégedettség mérése a szállodaiparban In.: Piskóti I. (szerk): Marketingkaleidoszkóp 2016. ME Marketing Intézet, Miskolc, pp. 80-87.
- Piskóti I. (2014): Businessmarketing-menedzsment Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 29-34.
- Seco Tolls Kft belső anyagai

## AZ ONLINE MARKETING KORSZERŰ LEHETŐSÉGEI A VÁLLALATI GYAKORLATBAN ÉS A MUZEÁLIS INTÉZMÉNYEK ESZKÖZTÁRÁBAN

TÓTH ORSOLYA

doktorandusz

*ME-GTK Marketing és Turizmus Intézet*

### BEVEZETÉS

A különböző online alkalmazásokra, a marketing kommunikációs eszköztárának újkeletű tagjaira gyakori a Web 2.0 vagy közösségi média néven történő hivatkozás. Ezen eszközök egyre inkább előtérbe kerülnek a vállalati marketingstratégiában, különös előszeretettel alkalmazzák az ilyen típusú online megoldásokat a cégek, mint direkt marketing eszközöket.

De mit is rejt magában a Web 2.0 fogalma?

A Web 2.0 nyílt forráskódú, interaktív, a felhasználó által vezérelt online alkalmazásoknak a gyűjteményét jelenti, amely képes növelni a felhasználók, mint az üzleti és társadalmi folyamatokban résztvevők tapasztalatait, tudását és piaci erejét egyaránt. A web 2.0 alkalmazások messzemenően támogatják az informális felhasználói hálózatok kiépítését, lehetővé téve a gondolatok és ismeretek áramlását az információs tartalmak hatékony létrehozása, terjesztése, megosztása ill. szerkesztése által. (Efthymios, C.-Stephan, J.F., 2008.) Széleskörű kutatások nem lévén, a vállalatok mégis elfogadni látszanak a Web 2.0 koncepcióját, igyekeznek a közösségi média különböző formáit a marketing tervbe integrálni. Az eddigi tapasztalat az, hogy a Web 2.0 lényeges hatást gyakorol a fogyasztói magatartásra és hozzájárul egy eddig példa nélküli vevői emancipációhoz.

Tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy milyen dimenziói és lehetséges következményei lehetnek a jelenségnek a marketing gyakorlatát tekintve. Milyen üzleti válaszok adhatók erre vonatkozóan és melyek lehetnek ezek közül sikeresek?

Bemutatunk egy vevői döntéshozatal folyamat-modellt, amely az eltérő környezeti hatások (hagyományos-, web 1.0-, ill. web 2.0 információs környezete) függvényében mutatja be a fogyasztói döntést befolyásoló különböző uraltható és uralthatatlan tényezőket.

Kitérünk az online marketing-mix elemeire és a modellben betöltött szerepére is, mely segítségére lehet a marketing szakembereknek abban, hogy az új médiát aktív és passzív módon is beépítsék a marketingstratégiába. Elősegítve ezáltal a fogyasztói igények megértését és a személyre szabott marketing hatékonyságának növelését.

Az akadémiai ismereteken túl megjelenítünk számos gyakorlati online marketing-eszközt, amelyek az ügyfélélményre hatással lehetnek, azt növelni képesek. Kis-és középvállalatok igényeinek megfelelő és nagyobb tőkével rendelkező cégekre szabott megoldások egyaránt részét képezik a tanulmánynak, ahogyan ingyenes és fizetős opciókra is kitérünk elemzés és tartalomszolgáltatás témakörben.

Szót ejtünk a tartalomátadó felületek legfontosabb jellemzőiről, sokoldalú felhasználhatóságáról és azok változatos elemzési lehetőségeiről, valamint konkrét üzleti példán mutatjuk be, hogyan lehetséges egyidőben az ügyfélélmény és a forgalom növelése is. A tanulmány ezt követően érint olyan gyakorlatban hasznos eszközöket is, mellyel például a 'youtuberek' is hatékonyan aktivizálhatók a cég sikeressége érdekében, mint a legnagyobb

érzelmi kötődést kiváltani képes befolyásoló szereplők a mai fiatalok vásárlói döntésére vonatkozóan.

Ezt követően pedig részletezzük a sikeres hirdetéskivitelezés gyakorlatának tudnivalóit, a hirdetési piac kapcsolódó trendjeit, ill. azt, hogy milyen más platformok alkalmazhatók elsősorban nagy költségű ügyfelek esetében.

Végül bemutatjuk az online marketing lehetőségeit egy konkrét piac, a múzeumok területén, megvizsgálva azt, hogy mely eszközök bizonyulnak a leghatékonyabbnak a látogatói élmény és egyúttal a látogatószám növelése terén.

## 1. ONLINE MARKETING

A web 2.0 fogalmának meghatározását követően az online marketing témakörében történő vizsgálódás során elengedhetetlenül szükséges definiálni magát az online marketinget, valamint bemutatni az online marketing-mix elemeit, melyek esetében fontos felhívni a figyelmet a hagyományos marketing-mix elméletéhez kapcsolódóan történt változásokra.

Az online marketing a marketing olyan speciális megjelenési formája, mely a szakirodalomban több kifejezéssel is szerepel azonos értelemben: digitális marketing, webmarketing, internetmarketing. „A digitális marketing alatt az interaktív üzleti munkához kapcsolódó marketing tevékenység azon formáját értjük, amely hálózati információrendszerekben és elektronikus közegben egyedekkel és tömegekkel sajátos módon kommunikál, globális értékesítést támogat online és offline eszközökkel.” (Eszes I., 2011)

### 1.1 Online marketing-mix

Az online marketing-mix elemeit illetően a szakirodalom nem egységes, hiszen rendkívül komplex és igen nagy számú eszközökkel rendelkező területről van szó. Gyakran említik a források a 4P helyett az online marketingben alkalmazandó 4C mixet, mely a „Co-creation”, „Currency”, „Communal activity”, ill. „Conversation” angol kifejezések által meghatározott fogyasztóorientált szemlélet, azaz a vevővel történő közös értékteremtés, az aktuális érték, a közösségi aktivitás és a párbeszéd együttes alkalmazásának jelentőségét hangsúlyozza (Piskóti I., 2017). Létezik azonban ennél szűkebb, a webes megjelenítésre és a felhasználásra vonatkozó megközelítés, mely az alábbi elemeket sorolja az online marketing mix elemei közé: „Website usability”, „Interactivity”, „Trust”, „Aesthetics”, azaz Használhatóság, Interaktivitás, Bizalom és az Esztétikai szempontok figyelembe vétele (Kotler, P., 2003 és Constantinides, E. 2004).

Abban valamennyi szerző egyetért, hogy a marketingben a 4P modelljéhez képest az internet megjelenése óta történt változás a marketing eszközzrendszerét tekintve paradigma-értékű. Talán a leghangsúlyosabban megjelenő, és a problémát leghatékonyabban megragadó modell a 4E (Experience, Exchange, Everywhere, Evangelism), mely a hagyományos és az új marketing-mix közötti átmenet fontosságát is kiemeli (Tausif Mulla, 2015).

Míg korábban elegendő volt a termékek és szolgáltatások (Product) jellemzőinek és előnyeinek hangsúlyozása a potenciális célcsoport irányába, addig a mára rendkívül lerövidült termék-életciklusok következtében is, szinte elsődlegessé vált a felhasználói élményre helyezendő fókusz. A hagyományos marketing-mix „Place” eleme pedig nem tulajdonít elegendő jelentőséget annak, hogy ott kell értékesíteni, ahol a vevők jelen vannak (Everywhere). Egyre gyakoribb jelenség, hogy az online értékesítés meghaladja a



hagyományos, helyi értékesítésből származó bevételi lehetőségeket. Érdeemes figyelmet szentelni ebben a tekintetben az online marketing országhatároktól független potenciális vevőbázisára is.

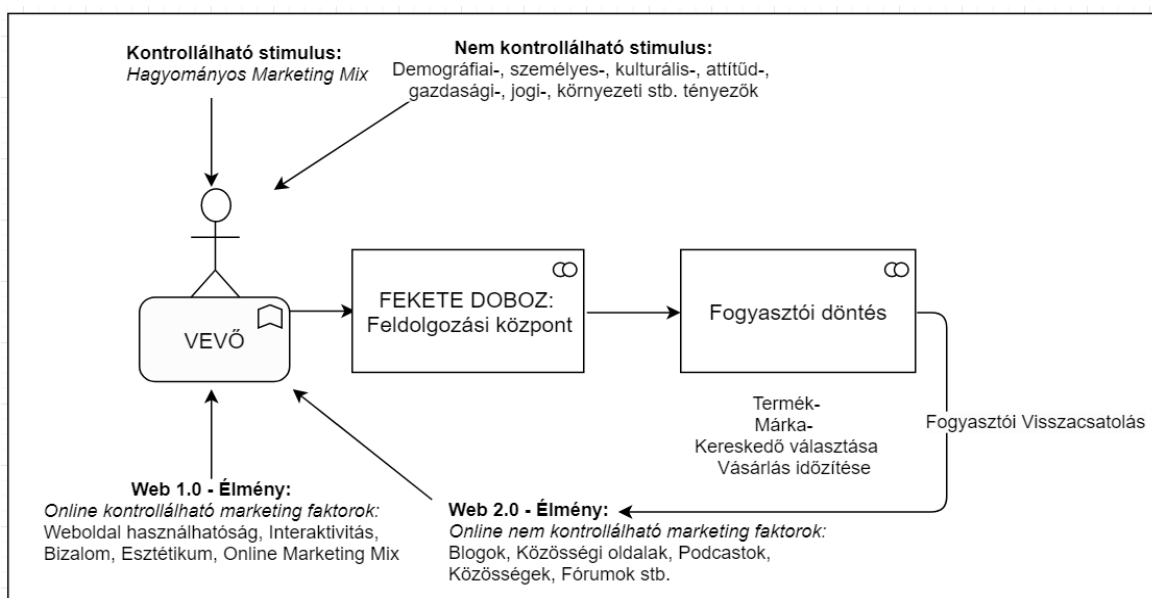
A termék árának jelentősége (Price) pedig egyre inkább elveszíti elsőbbségét a termék értékével szemben, ami a fogyasztó számára realizálódik a kifizetett összeg fejében. Annál valószínűbb, hogy a vásárlók értékesnek találnak egy márkát, (és ebből fakadóan várhatóan többet vásárolnak), minél könnyebben tudják összekapcsolni annak tulajdonosát egy pl. közösségi célú cselekedettel, akcióval. „Exchange”=a vásárlásért cserébe előny szerzése a fogyasztó részére, adott esetben már-már mondhatni hálás fogyasztói csoport kialakítása.

A korábbi szimpla promóciót pedig fokozatosan felváltja az arra való törekvés, hogy valamilyen, lehetőleg kreatív módon befolyásoljuk a fogyasztót (Evangelism), ezzel is arra ösztönözve, hogy érdeklődést mutasson a termékünk iránt. A később még említésre kerülő bloggerek, de más támogató szereplők, véleményvezérek alkalmazása is különösen eredményes lehet e cél elérése érdekében.

## 1.2 Fogyasztói döntési folyamat a digitális térben

Ahogy a digitalizáció hatással volt a hagyományos marketing-mixre, úgy természetesen a fogyasztói döntés folyamata is módosult az online tér, mint kommunikációs és tranzakciós csatorna segítségével kibővült választási lehetőségek és befolyásoló tényezők által.

A modellben (1. ábra) a hagyományos befolyásoló tényezőket képviseli a hagyományos marketing-mix, és a kontrollálhatatlan stimulusok: demográfiai, személyes, kulturális, attitűdbeli, gazdasági, jogi, környezeti stb. (Kotler, 2003.)



**1. ábra:** Fogyasztói döntési folyamat a digitális térben

**forrás:** Efthymios C.-Stephan J.F. (2008) 240. o. ábrája nyomán, saját szerkesztés

A mai digitális eszközök által meghatározott marketing környezetben a modellhez két új input-tényező adódik hozzá: a web 1.0 alapú online marketing-mix, amely alapvetően a vállalati honlap adta kontrollálható online élményt jelenti (Constantinides, E. 2004); illetve a

web 2.0 adta élményfaktor (blogok, közösségi oldalak, podcastok, közösségek, fórumok), ami szinte teljes mértékben kontrollálhatatlan marketinges oldalról.

## 2. ONLINE MARKETING A GYAKORLATBAN

A digitális éra egyik meghatározó marketing paradoxona a vállalatok és vevőik online és offline interakcióinak eltérő sajátosságaiból fakad, és komoly feladat megfelelni mindkét területen a fogyasztói (információs) igényeknek. Az online marketing előnye, hogy segíti az offline értékesítést is, a tervezhetőség szempontjából pedig nagyon hasznos, mivel 100%-ban mérhető, a célközönség pedig jól célozható.

A gyakorlatban online marketinget alkalmazó kisvállalkozói tapasztalat az (VDF-KER Autósbolt és Autóalkatrész Webáruház szakmai partnerünk gyakorlatából), hogy az ügyfelek vásárlói szándékkal gyakran úgy érkeznek az üzletbe, hogy megtekintették a webáruházat, és onnan már ki is választották, hogy mit szeretnének megvásárolni.

További előnyként felsorolható, hogy probléma esetén azonnali beavatkozásra van lehetőségünk egy olyan saját kommunikációs platformon, ami 24 órában rendelkezésre áll, teljesítve a potenciális vevőink, online térben megjelenő felhasználóként jelentkező 24/7 elérhetőségre vonatkozó igényét.

A lead gyűjtés lehetősége is megjelenik az online marketingben, ahol látogatóból a folyamat elején ún. lead-re tehetünk szert, aki azzal jellemezhető, hogy valamilyen módon már érdeklődését fejezte ki a termékünk iránt. Nagyon sok kisvállalat honlapján van lehetőség például hírlevélre feliratkozni, de egy-egy eseményen való részvétellel is lead-ek generálását érhetjük el.

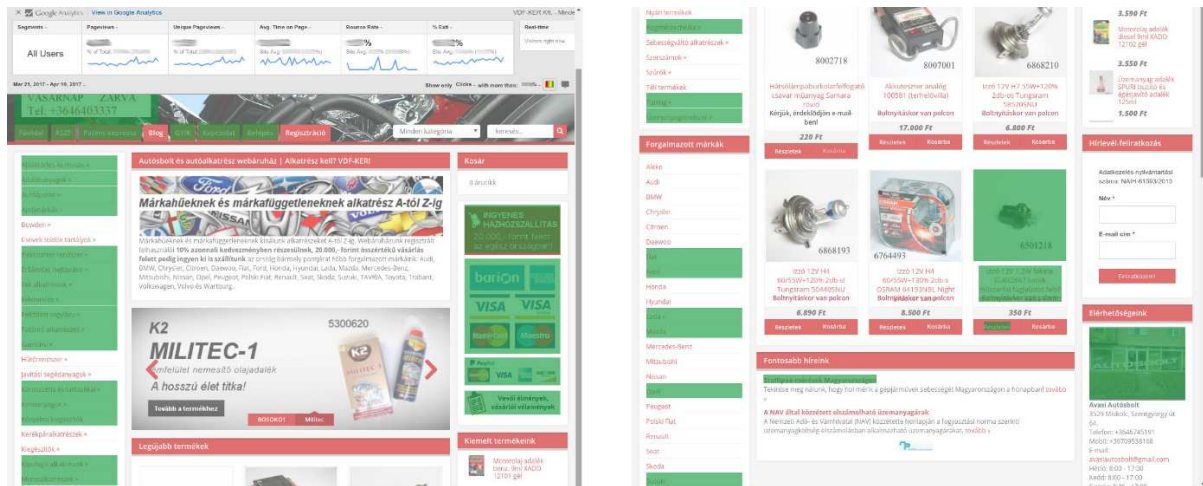
A VDF-KER Kft. esetében, a MEGY eseményen részt vevők közül, a rendezvényt követően vélhetőleg többen meg is látogatták a cég honlapját/webáruházat, ahol, a kínálattal szembeni szimpátia esetén, egy regisztrációt követően már el is érhetett a cég egy konverziós célt, ami sok más cég esetében is, többek között a vevőadatok megszerzését jelenti. Természetesen a végső cél ennél az eszköznél is a vásárlás és az elégedettség elérése, ami a vevőadatok birtokában megfelelő szegmentálással, majd a célcsoportra szabott kommunikációval segíthető.

Az online marketingnek természetesen hátrányai is vannak, ide érhető a technikai karbantartás és annak minimális, de rendszeres díja, a folyamatos tartalmi frissítésre fordítandó energia, a kiszolgáltatottság, például a versenytársak felé is történő információ szolgáltatás miatt, ill. a személyes kapcsolat hiánya, amennyiben kizárólag online értékesítést folytat az adott cég. Azonban mindennek ellenére ma már egy cég sem engedheti meg magának, hogy ne foglalkozzon online marketinggel. Számos ingyenes és költséghatékony megoldás létezik a webes térben, mely különösen a kisvállalkozók munkáját igyekszik megkönnyíteni.

Az online jelenlétnek ma már egyre inkább meghatározó feltétele egy reszponzív, azaz „kijelzőfüggetlen” weboldal; SSL-tanúsítvány megléte a biztonság és a konverzió növelése érdekében; megfelelő SEO-beállítások (keresőmotor-optimalizálás), amihez szorosan kapcsolódik a minőségi, nem statikus tartalom megjelenítésének követelménye, így optimális esetben a felhasználói élményt és a keresési találatok közötti rangsor eredményét is megfelelő

mértékben növelhetjük. Továbbá szinte kötelező elemként említhető a közösségi oldalak aktív hozzákapcsolása az online jelenléthez, a fogyasztói igényeknek megfelelően.

Csak néhány a számtalan alkalmazható eszközből a sikeres működés támogatása érdekében: A Google Page Analytics Chrome bővítménye segítségével ún. „hő térkép” készíthető (2. ábra) térítésmentesen, amely információt ad arról, milyen módon lép interakcióba a felhasználó a honlapunkkal: különböző egyedi lapnézetek tekinthetők meg itt, megjelenik az átlagos lapon töltött idő, a visszafordulás aránya (amikor a látogató egyetlen oldal megtekintése után elhagyja a weboldalt), a valós időben a honlapon tartózkodó aktív látogatók száma, ill. az, hogy hova kattint a felhasználó.



**2. ábra:** „Hő térkép” a vdf-ker.hu webáruház honlapjáról  
 forrás: Harkály G.-Fehér M.-Tóth O. MEGY Konferencia előadás. 2017.

Egy-egy tartalom címe olyannyira fontos tényező lehet a tartalommarketingben, hogy érdemes lehet több különböző cím tesztjét elvégezni, az alábbi 3. ábrán látható módon.

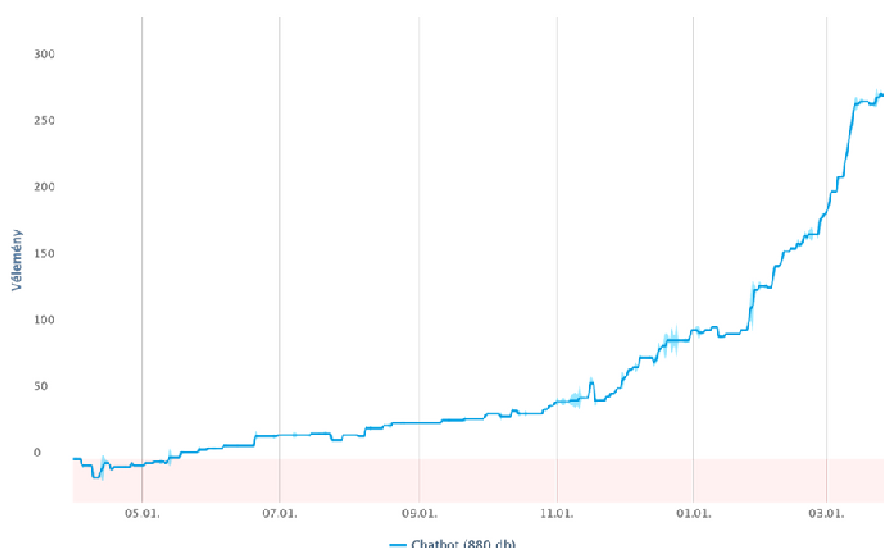
HEADLINE	MEGTEKINTÉSEK
22.750 olvasó, 90 perc alatt, egy cikkel.	52
[tanulmány] Hogyan lehet 22750 olvasód, 90 perc alatt?	1287
Így kerülhetsz az index.hu címlapjára.	24
Írtam egy cikket, ami 22.750 olvasót hozott. Mutatom, hogyan.	148
[tanulmány] Hogyan kerülhetsz az index.hu címlapjára	449

**3. ábra:** A marketing.uzletiblog.hu egyik cikkének cím alapú A/B tesztje  
 forrás: Harkály G.-Fehér M.-Tóth O. MEGY Konferencia előadás. 2017.

Ezek mellett átlag feletti lehetőségek között említhető egy olyan ingyenes megoldás, amellyel, azt megfelelően alkalmazva egyszerre növelhető az ügyfélélmény és a forgalom is. Az eszközt chatbot-nak hívják, és szorosan kapcsolódik a mesterséges intelligencia felhasználásához egy még magasabb szintű vevői elégedettség elérése céljából.

A fejlesztők, és az őket alkalmazó vállalatok alapvető célja a chatbotokkal az írott, vagy akusztikus szövegek értelmezése és feldolgozása után egy adekvát válasz megfogalmazása a felhasználó problémájára. Ilyen módon egy ilyen robot már arra is képes lehet, hogy egy privát beszélgetésből kiszűrje az arra vonatkozó szükségletünket, ha például taxit hívnánk egy étterembe történő látogatás megbeszélésének befejeztével.

Nem véletlen, hogy egyre több cég fedezi fel a technológiában rejlő lehetőséget. Az utóbbi pár hónapban jelentős növekedés figyelhető meg a szolgáltatók ilyen platformon való megjelenése terén (Nosalty, Index, Sziget, Skyscanner stb.), itthon és külföldön egyaránt. Legyen a felhasználó igénye akár a megfelelő repülőjegy, akár a tökéletes recept kiválasztása, a chatbot valós időben képes egyénre szabott ajánlatok kommunikálására úgy, mintha a felhasználóval egy teljes munkaidős kolléga foglalkozna, mégis, az alkalmazottakkal járó költségek nélkül.



Az Említésfolyam egy grafikonban összesíti a webes megítélést (véleményárfolyamot) és az említések napi gyakoriságát. A vékony vonal a megítélés alakulását (véleményárfolyamot) mutatja, a körülötte lévő halványabb sáv pedig a tartalom mennyiségét.

#### 4. ábra: A chatbotok megítélésének alakulása. 2016.04.01-2017.03.31.

**forrás:** DigitalHungary: Mennyire értjük a chatbotok világát?

Természetesen a téma felvet különböző etikai és munkaerőpiaci kérdéseket, de a tanulmány hatásköre ezekre nem terjed ki. Magától értetődően, ahogyan korábban, az online marketing hátrányait illetően említésre került a technikai karbantartás szükségessége, ebben az esetben is nélkülözhetetlen a megfelelő informatikai szakember hozzájárulása a folyamatok optimalizálása érdekében, különösen, ha nagyobb volumenű felhasználói igényt szeretnénk kiszolgálni, vagy nem elégszünk meg egyszerű válaszokkal a különböző problémákra, és bonyolultabb ajánlatok tételére képes automatizált rendszert szeretnénk kiépíteni.



a közeljövőben ügyfelünké váljon, de legalábbis ajánlatot kérjen tőlünk, amennyiben kedvezőnek találja a megjelenített ajánlatunkat.

A Tartalmi-, vagy angol kifejezéssel Display Hálózat néven ismert eszközzel termékünk/szolgáltatásunkhoz hasonló dolgok iránt érdeklődő fogyasztók célzását valósíthatjuk meg. A képes hirdetéseknek egyrészt márkaépítő funkciója van, cél, hogy minél többen, minél többször lássák a hirdetésünket, amit témák szerint is megjeleníthetünk. Másrészt, a remarketing alkalmazásával azokat a látogatóinkat, akik az oldalon már jártak, illetve azokat a felhasználókat, akik a vásárlási folyamatban valamiért megakadtak, visszacélozhatjuk, nagyobb eséllyel adva arra, hogy vásárlóvá váljanak. Az alábbi 6. ábrán szereplő hirdetés erre mutat számunkra egy példát.

The screenshot shows the 'időkép' weather website interface. The top navigation bar includes 'FŐOLDAL', 'ELŐREJELZÉS', 'IDŐKÉP', 'HÓTÉRKÉP', 'FELHŐKÉP', 'RADAR', 'KAMERÁK', 'KÖZÖSSÉG', 'TEMATIKUS', and 'TÉRKÉPEK'. The main content area is for Budapest, showing a 'ma délelőtt' forecast with a temperature of 2°C and a 'ma este' forecast with 1°C. A 7-day forecast is also visible. On the right side, there is a registration section and a weather alert. At the bottom right, a LIDL advertisement is displayed for Valentine's Day, featuring a 'SILVER CREST' power bank and a 'VALENTIN-NAPON!' promotion with a 'SZUPER ÁR!' (Super Price) tag.

6. ábra: Tartalmi Hálózat alapú célzás LIDL hirdetéssel

forrás: Harkály G.-Fehér M.-Tóth O. MEGY Konferencia előadás. 2017.

### A Tartalmi Hálózat célzási lehetőségeinek több fajtája van:

Kulcsszavas célzás alkalmával, ha valaki rákeresett korábban egy kulcsszóra, később találkozni fog ahhoz kapcsolódó tartalommal megjelenő hirdetéssel.

Demográfiai adatok (nem és kor alapú célzás) figyelembevételkor előnyként jelentkezik, hogy kizárhatunk valamilyen nemű és korcsoportú felhasználókat, mivel a Google bonyolult algoritmusai révén elemzi a felhasználók korát és nemét a fogyasztott online tartalom alapján. Elhelyezés szerinti célzásnál pedig megadhatjuk, hogy hol, illetve hol ne jelenjen meg egy adott hirdetés, vagy akár kizárhatunk különböző webhely-kategóriákat is.

A Youtube videómegosztó portálon kétféle módon szerepeltethető AdWords hirdetés. Találkozhatunk egy-egy videó előtt lejátszódó reklámmal, illetve valamilyen témájú videóra rákeresve a találati listában az első helyeken megjelenített hirdetésekkel. Itt is nagyon fontos célként jelenik meg a márkaépítés, hiszen itt nem biztos, hogy elérhető nagy konverzió. Viszont, mivel a videók előtti hirdetés 5 másodperc után átkattintható, nagy jelentősége van, hogy abban az időtartamban megjelenik-e a márkanév, illetve egyéb branding elemek.

Tulajdonképpen azt lehet mondani, hogy egy hagyományos TV-hirdetéshez képest ezen elemek megjelenítése pont ellentétesen (tehát a reklám vége helyett az elején) kell, hogy történjen. Viszont különös hangsúlyt kell fektetni a platformra történő optimalizálásra. Nem

elég azzal tisztában lenni, hogy a fiatal (z) generációt már a televízió helyett sokkal könnyebb ezen a felületen elérni, az is lényeges, hogy ne csak átvigyük erre a felületre a korábbi megoldásainkat. Nem lehet figyelmen kívül hagyni például az elköteleződés igényének segítését, amit csak tartalmas mondanivalóval, valamilyen hatásos sztorival lehet elérni, ami megérinti a nézőt, amellett, hogy kapcsolatteremtő funkcióval bír. Ehhez tudnunk kell, hogy mi számít értékesnek a célcsoportunk számára. (Klikkmánia Cégcsoport, BugTV, 2016.)

Az a tény, hogy a mai fogyasztók igen hosszú időt, akár napi 7 órát is eltöltenek képernyő előtt, legyen az bármelyik népszerű eszköz monitorja, óriási lehetőségeket rejt magában. (Bodrogi B. A., 2016.) Nem mindegy azonban, hogy a világ második legnagyobb keresőjének számítató Youtube-on, ami egyúttal közösségi média platformként is működik, hogyan jelenik meg egy brand.

A kreatív videósoknak (kreátorok, youtuberek) már a harmadik generációja nő fel, akik tartalmat publikálnak, illetve saját tartalmat állítanak elő amatőr, vagy profi eszközökkel, és az erre a kommunikációs csatornára optimalizált formátumú vlogjaik (online reality show jellegű műsorok) és unboxing videóik (termékelemzés és tanácsadás tartalommal) rendkívül népszerűek például a különböző márkákhoz kötődően is. A márkatulajdonosoknak nagyon előnyös lehet együttműködni a kreátorokkal, ha általuk megcélozhatónak találják a célcsoportjukat, ugyanis ezek a youtuberek nagyon gyorsan képesek egy lojális közönség kialakítására, és rengeteg időt és energiát fektetnek célközönségük érdeklődésének fenntartásába.

A platform által biztosított kétirányú kommunikáció pedig aktív és erős kapcsolat kiépítését eredményezheti a két fél között, a kreátor pedig komoly „influencerként” befolyásolhatja követője vásárlói magatartását. Egy márka szempontjából nyilvánvalóan akkor érdemes együttműködni egy vloggerrel, ha azonos, vagy legalább hasonló értékrendet közvetít és a céljai között is fellelhető egyezés a brand missziójával. (KLIKkmánia, 2016.)

### **3. WEBMARKETING A MÚZEUMBAN, AVAGY ONLINE MÚZEUMMARKETING**

A múzeummarketing a társadalmi marketing egy olyan speciális megjelenési formája, amely ez utóbbinak mind a problémaorientált- mind az intézményorientált perspektíváját magában foglalja. Elsődleges célja pedig a kulturális termékek és szolgáltatások fogyasztóit, azaz a látogatókat minél közelebb hozni a kínálatához. Ennek a célnak az eléréséhez mindenek előtt szükséges megismerni a potenciális látogatók igényeit, hogy ahhoz illeszkedő kínálati palettát legyünk képesek kínálni, vagy ami a legjobb, legyünk képesek a szükségletek elébe menni, és előremutató, kreatív megoldásokkal vonzóvá tenni az intézmény kulturális értékeit. A tanulmány tematikája alapján adódik a kérdés: Hogyan lehetséges ennek a törekvésnek a támogatása az online marketing eszközeivel?

Hazánkban még meglehetősen gyerekcipőben jár a muzeális intézmények ezirányú fejlesztése, ahogyan szakirodalmi források sem találhatók nagy számban, melyek a múzeumok online marketingjének gyakorlatát elemeznék. Ez természetesen a technológia újszerűségéből fakad, és szerencsére lehetőség van idegen nyelvű cikkekből tájékozódni a külföldi „best practice”-ekre vonatkozóan, mely egyúttal összehasonlításra is lehetőséget ad a hazai szakemberek számára. Ez nagyon hasznos lehet abból a szempontból, hogy megfigyelhető, mely online eszközök és megoldások célravezetők és adaptálандók a hazai múzeumi gyakorlatba, és melyeket nem érdemes bevezetni, vagy esetleg csak jelentős változtatásokkal.



Edinburgh-ban hangzott el egy vezető művészeti marketing ügynökség vezérigazgatójának előadása (Jim, R., 2011), melyben hangsúlyozta a hagyományos marketing berögződésekből fakadó problémákat a múzeumok gyakorlatában.

Ahogy az általános online marketingben, itt is legalább olyan fontos az elköteleződés elérése, erősítése. Sok intézmény abba a hibába esik, hogy megmarad az egyirányú kommunikációnál. Elhangzik egy-egy bemutatás a kiállításokról, közvetítenek az eseményekről, hallhatunk talán néhány kulisszák mögötti érdekességet is. De teljességgel hiányzik a szájreklám ereje, a word of mouth marketing. Igaz, ez akkor is hiba lett volna, amikor még csupán offline marketing létezett. Ugyanakkor ma is gyakori tapasztalat, hogy az intézmények megelégszenek néhány közösségi oldalon történő regisztrációval és a követők számának nyomon követésével.

Holott az online marketing eszköztára a múzeumok számára is hatalmas lehetőségeket rejt, és nem igényel nagy beruházásokat. Tovább szükséges lépni azon, hogy a kedvelőinket számláljuk és megpróbáljuk elérni őket a megfelelő tartalommal (nyilván ez utóbbit nem szabad elhagynunk). És át kell helyezni a hangsúlyt arra, hogy hogyan érhető el az, hogy minél többen beszéljenek a múzeumi élményeikről, és megosszák ezeket más potenciális látogatókkal. Ebben nagyon sokat tud segíteni az online marketing.

Jim Richardson szerint ennek eléréséhez 7 eszközt szükséges alkalmazni:

*1. Köss barátságot a követőiddel, szerezz barátokat a követőid által!*

Érdeemes jó kapcsolatot ápolni az újságíró követőkkel. A National Museum Liverpool például a Twitteren keresztül csak a sajtó részére oszt meg tartalmakat, amely információk így gyorsan, nagyon sok emberhez eljutnak. Jó ötlet lehet, megnézni, hogy vannak-e érdekes, tehetséges emberek a követőink között, és bemutatni őket, így rögtön emberközelibbé téve az intézményt. Gondolhatunk arra is, hogy ha meghívunk néhány designert, vagy kézművest, akik bármilyen módon kapcsolódhatnak a kínálatunkhoz, hogy nézzék meg azt, majd ők is felkérhetők rá, hogy osszák meg a nagyközönséggel véleményüket a tárlatról.

Ha egész más területen aktív egy követő (pl. üzleti életben), neki is felajánlható, hogy szervezzen céges rendezvényt az intézményben, még több emberrel megismertette azt.

A MuseumNext pedig kutatási eredménnyel is rendelkezik arra vonatkozóan, hogy ha valaki követ egy kulturális intézményt Twitteren, valószínű, hogy többet is követ. Így érdemes kereszt-promóciót alkalmazni, pl. hash tag segítségével.

*2. Tedd könnyen megoszthatóvá a tartalmad!*

Például a gyakran alkalmazott „Kövess minket Twitteren!”, vagy „Keress minket Facebookon” felhívás helyett hatásosabb egy „Megosztás” gombot elhelyezni valamennyi oldalán a honlapunknak. A tapasztalat azt mutatja, hogy egy „Kedvelem” gomb elhelyezésével is, a Facebookról érkező látogatók száma az intézmény honlapján 1000%-kal is megnövekedhet, függetlenül attól, hogy azelőtt mennyi látogató érkezett a közösségi oldalról.

Amennyiben Youtube videós tartalommal jelenünk meg, ügyeljünk rá, hogy az is megosztható legyen.

Ha pedig Flickr-re töltenénk fel képet, megfontolandó, hogy azt láthatóvá tegyük mindenki számára, ezen a felületen is többekhez eljutva ilyen módon.

*3. Ösztönözd a vélemények írását!*

A Tate Gallery például mindenkinek, aki látogatást tett náluk, e-mailt küld, hogy írjon véleményt a látottakról Facebookon.

A Museum of Modern Arts pedig a látogatók rajzait megjeleníti a honlapján, amit utána meg is oszthatnak Facebookon, vagy Twitteren.



A Hepworth Wakefield galéria yorkshire-i igazgatója egészen odáig ment, hogy azt mondta: „Nem érdekel, ha valaki azt is mondja, hogy utál minket, a lényeg, hogy beszéljenek rólunk.” A Brooklyn Museum pedig egyszerűen több helyre kitett olyan felhívásokat a múzeumban, hogy „Mondd el a véleményed Twitteren!”

De talán az Amsterdam Museum-é a legötletesebb, ahol a kiállítótérbe már a Twitterre posztolt véleményeket tették ki. Ez azért ösztönzi a vélemény írást, mert abban reménykedik a látogató, hogy legközelebb láthatja a saját véleményét is.

#### *4. Engedd, hogy fotózzanak!*

Ezzel kapcsolatban még nagyon sok múzeumnál szemléletváltásra van szükség.

A fotók a barátaink, nagyon sok ember szeretne fotózni, megosztani a fotóit, hisz egy kép többet mond ezer szónál.

A Metropolitan Museum of Art Flickr csoportjába 12500 képet töltöttek fel a látogatók, így ennek engedélyezésével jókora méretű tartalomra tett szert az intézmény a gyűjteményével kapcsolatban.

#### *5. Fogadj egy szállóvendéget!*

Ez valóban kissé különc elképzelésnek tűnhet, de a Chicago Museum of Science & Industry esetében kipróbálták, és működik. Egy hónapra költöztettek be egy látogatót a múzeumba, akit 1500 jelentkező közül választottak ki. Ő pedig blogolt, posztolt a közösségi médiára az élményeiről, és videóra vette a látogatókkal készített interjúit. Kísérleteit is megosztotta, így igen nagy követést ért el. A múzeum pedig folytatja a nagy sikerű projektet.

#### *6. Hirdess meg valamilyen nyereményjátékot!*

Yorkshire-ban a múzeum feladata az olajfestmények népszerűsítése volt. A megszokott semmitmondó „Nagyon szuper olajfestményeink vannak” promóció helyett közzétettek egy felhívást: „Mesélj nekünk a kedvenc festményedről!” Cserébe hazavihette, vagy legalább a másolatot megkaphatta a festményről a látogató. Ez a megoldás az emberi érzelmeket előhozó funkciója miatt is említésre méltó.

Viszont ezzel az eszközzel kapcsolatban egy hazai jó példát is említhetünk, igaz, nemzetközi verseny adta a siker alapját. A miskolci Herman Ottó Múzeum győzelme a Museum Dance Off versenyen az egész világon megismertette a múzeum nevét, de Kelet-Közép Európa kulturális intézményei számára is nagy büszkeség, hiszen először nevezett ebből a régióból a versenyre kulturális intézmény. Különösen fontos ennél az akciónál, hogy a látogatók és leendő látogatók a munkatársak új arcát ismerhették meg ezáltal, ami valami pluszt jelenthet a vendégek intézményről alkotott véleményéhez, amiről érdemes beszélni.

#### *7. A bloggerekkel bánj úgy, mint a rocksztárokkal!*

Ugyanaz érvényes természetesen itt is, mint az általános online marketingben. De nem is kell feltétlenül bloggereket alkalmazni, a londoni Natural History Museum erre a célra is felkérte leglelkesebb követőit, akik örömmel tettek eleget a kérésnek.

## **BEFEJEZÉS**

A marketingben a 4P modelljéhez képest az internet megjelenése óta történt változás a marketing eszközrendszerét tekintve paradigma-értékű. Ahogyan a digitalizáció hatással volt a hagyományos marketing-mixre, úgy természetesen a fogyasztói döntés folyamata is módosult az online tér, mint kommunikációs és tranzakciós csatorna segítségével kibővült választási lehetőségek és befolyásoló tényezők által. A digitális éra egyik meghatározó marketing paradoxona a vállalatok és vevők online és offline interakcióinak eltérő sajátosságaiból fakad, és komoly feladat megfelelni mindkét területen a fogyasztói igényeknek. Ugyan a tanulmányban részleteztük az online marketing előnyeit és hátrányait is, kijelenthető, hogy egyértelműen az előnyök felé billen a mérleg. Fontos feladat azonban a megfelelő eszközök kombinációjára való törekvés a sikeres működés érdekében, legyen szó

kisebb vagy nagyobb költségvetéssel rendelkező vállalatokról. Mind általánosságban, mind egy konkrét piacon vizsgálódva azt találtuk, hogy rendkívül fontos az online marketingben az elköteleződés igényének segítése, amit csak tartalmas mondanivalóval, valamilyen hatásos sztorival lehet elérni, ami megérinti a fogyasztót, amellett, hogy kapcsolatteremtő funkcióval bír. Ehhez tudnunk kell, hogy mi számít értékesnek a célcsoportunk számára. A kétirányú kommunikáció szerepe pedig napjainkban már megkérdőjelezhetetlen egy aktív és erős kapcsolat kialakításához a vevőinkkel, ami hozzásegíthet a vásárlói magatartás befolyásolásának képességéhez.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Adwords súgó <https://support.google.com/adwords/answer/90956?hl=hu>Letöltve: 2017.06.28.
- Bodrogi B. A.: Optimális bevételszerzés a YouTube-on és Márkakommunikáció videótartalommal. Előadás, Miskolci Egyetem, 2016.09.28.
- Constantinides, E. (2004): Influencing the online consumer's behaviour: The web experience. Journal of Internet Research, Vol. 14, No. 2, pp. 111 – 126.
- DigitalHungary: Mennyire értjük a chatbotok világát?  
<http://www.digitalhungary.hu/kozossegi-media/Mennyire-ertjuk-a-chatbotok-vilagat/4311/>  
Letöltve: 2017.06.27.
- Efthymios C.-Stephan J.F. (2008): Special Issue Papers - Web 2.0: Conceptual Foundations and Marketing Issues. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Palgrave Macmillan Ltd., Vol. 9, No. 3. PP 231-244.
- Eszes I. (2011): Digitális Marketing. Budapesti Gazdasági Főiskola – Budapest.
- Harkály G.-Fehér M.-Tóth O. (2017): Minimális befektetés, maximális kivét – Avagy az online marketing korszerű lehetőségei és eszközei a vállalati gyakorlatban. MEGY-Marketing Elmélet és Gyakorlat Szakmai Találkozó és Tandem Konferencia előadás, MTA-MAB Székház, Miskolc, 2017. április 27.
- Kotler, P. (2003): Marketing Management, 11th edn, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, NJ.
- KLIKKmánia: Kreátor-brand együttműködés YouTube-on. 2016. október 25.  
<https://www.klikkmania.hu/kreator-brand-egyuttmukodes-youtube/>Letöltve: 2017.06.29.
- Klikkmánia Cégcsoport, BugTV: Hogyan készítsünk sikeres Youtube (hirdetési) videót? 2016. november 30.  
<http://mrbugtv.com/hogyan-keszitsunk-siker-es-youtube-hirdetesi-videot/>Letöltve: 2017.06.28.
- Piskóti, I. (2017): Marketing BA előadásanyag, Miskolci Egyetem.
- Tausif, M. (2015): Paradigm shift in the Marketing Mix – 4P's out 4E's in. Brandgiri.  
<https://brandgiri.wordpress.com/2015/06/27/paradigm-shift-in-marketing-mix-4ps-out-4es-in/>  
Letöltve: 2017.06.27.
- Jim, R. (2011): Digital marketing for museums, MuseumNext conference, Edinburgh.  
<https://www.museumnext.com/insight/digital-marketing-for-museums/> Letöltve: 2017.06.30.

## DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG, MINT A VEVŐI LOJALITÁS ZÁLOGA A PÉNZÜGYI SEKTORBAN

GULYÁS $\acute{N}$ E DR. KERESKES RITA

egyetemi docens

ME-GTK, Marketing és Turizmus Intézet

A vevőelégedettség kérdése ma már egyik iparágban sem elhanyagolható, de a pénzügyi szektorban a szereplőket sújtó, vagy épp a versenyt tisztábbá tévő, szigorodó szabályzók, a fokozódó verseny, fogyasztói oldalról a gyorsuló, sokszor ellenőrizetlen forrásból származó az információk, illetve a változó elvárások mind-mind a vevők megtartására, lojalitásuk növelésére helyezik a hangsúlyt. Régóta tudjuk, hogy egy új vevő megnyerése mennyivel nehezebb feladat, mint egy régi megtartása, de melyek lehetnek ennek a legjobb praktikái?

E rövid tanulmányban a pénzügyi szektorban megjelenő vevői elégedettségen át jutunk el a lojalitásig, amely megnyerésében viszont elengedhetetlen az üzletkötők lojalitásának megléte.

Kulcsszavak: ügyfél elégedettség, dolgozói elégedettség, szolgáltatás marketing

### 1. SZIGORODÓ SZABÁLYOZÓK – ÖNKÉNT VÁLLALT KORLÁTOZÁSOK

Szigorodó szabályzók – magasabb tőkekövetelmény, likviditási elvárások, fogyasztóvédelmi elvárások – mellett a piacvezető pénzügyi szolgáltatók a CSR politikájuk elemeként önként vállalt korlátozások alá vetik magukat. A fokozódó verseny kényszere mellett a fogyasztói edukáció is indokolja ezt a tevékenységet, hiszen az információk áramlása online környezetben és a „népi újságírásként” megismert közösségi megosztások miatt soha eddig nem látott mértékűre gyorsul, sokszor ellenőrizetlen forrásból.

Fogyasztói elvárások változása leköveti ezeket a piaci trendeket, egyre nyitottabban és tudatosabban követeli a ma átlagfogyasztója a döntéséhez szükséges információkat.

A megtakarítási életbiztosításoknál a nemzetközi szabályozási gyakorlat elsősorban a transzparenciát célozza meg a költségeknél és jutalékoknál. Az MNB ezen túlmutatóan alkotta meg etikus életbiztosítási koncepcióját, mely preventív szemléletű, fókuszában az átláthatóság mellett a megfelelő „fair” ár-érték arány, a szigorúbb befektetési szabályok és a magasabb szintű ügyfél tájékoztatás áll. ([www.mnb.hu](http://www.mnb.hu)).

A TKM limitek, az egységes módszertan meghatározása soha eddig nem látott módon segíti az egyes termékek összehasonlítását, amelyet egy, a Nemzeti Bank által működtetett összehasonlító kalkulátor is segít.

Az új rendszer eredményeképpen nemcsak a transzparencia valósult meg (szabályzatok, tájékoztatás területén), hanem nagymértékbe tisztult is a piac. „Leradírozta az MNB az életbiztosítások felét a piacról” írta a szaksajtó. (portfolio.hu 2017.03.)

Az etikus, piacon maradó vállalatok számára nőhet a megkötött biztosítások átlagos megmaradása is, ami az ügyfeleknek magasabb értéket és magasabb ügyfél elégedettséget, a biztosítóknak pedig stabilabb megtérülést eredményez.

A fentiekkel egybecsengő kezdeményezés a minősített fogyasztóbarát hitel. A minősítés bevezetésével egységes és átláthatóbb feltételrendszerű, könnyebben összehasonlítható lakáshitelek terjedhetnek el a piacon. Nemcsak a termékparaméterek, de az ügyfél-kiszolgálás szabályait is szigorúan meghatározta a hatóság.

## 2. PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK MARKETING SPECIFIKUMAI

(1) A szolgáltatás tárgya (nyersanyaga) a különböző formákban (készpénz, számlapénz, hitelpénz, értékpapír) megjelenő pénz.

(2) A szolgáltatás absztrakt, azaz ugyanaz a szolgáltatás szerződésvariációtól függően eltérő lehet (például ügyfélértéktől függően, ugyanolyan típusú hitelnek más és más lehet az árazása).

(3) A szolgáltatásnyújtást illetően sok esetben információs aszimmetria észlelhető, hiszen a pénzügyintézet valószínűleg sokkal jobban ismeri saját termékeit, szolgáltatásait (és azok hátrányos tulajdonságait is), mint az ügyfél. *(Balázsné Lendvai, 2013, 18. old.)* Ez sok esetben az értékesítés bizalmi jellegét erősíti.

(4) A pénzügyi ügyletek időelemet is tartalmaznak (például a betétnek lekötési időtartama, a hitelnek lejáratát van, a biztosításnak tartama).

(5) A kockázat az ügyfeleket és a szolgáltatót egyaránt terheli, a kockázatterhékenység pedig mindkét oldalon rendkívül erősnek mondható, ez pedig felértékeli a hosszú távú kapcsolatok jelentőségét. *(Huszt, 1996, 357. old.)*

(6) A szolgáltatás bizalmi jellege igen erős (a szolgáltatás bonyolultnak tűnhet, illetve nagy az információ-és magyarázatigény), többek között éppen emiatt van szükség intenzív személyes kapcsolatra a referens és az ügyfél között.

(7) A termékek meglehetősen hasonlóak, mely szintén az erős kapcsolati fókusz irányába tereli a bankokat. *(Olach, 1997, 330-331. old.)*

A pénzügyi termékek nagy részénél az jelenti az igazi marketing kihívást, hogy az ügyféljelölt akkor veheti meg a terméket, amikor nincs rá szüksége. Ha valakinek stabil a pénzügyi helyzete, kevésbé valószínű, hogy hitelre szorul, vagy egészséges embernek ritkán jut eszébe biztosítást kötni. Hiteligénnyel sokszor az anyagi helyzetében megingott, épp ezért kockázatot rejtő ügyféllel találkozunk, vagy a problémás egészségügyi állapot, váratlan tragédia miatt keletkezik igény a biztosítási fedezetek iránt. Az igénynek felkeltése különösen nehéz, olyan dolgokról kell beszélnie egy ügynöknek, amelyek adott pillanatban nem is léteznek, vagy épp a „nem szeretem” lehetőségekkel kell szembesíteniük ügyfél-jelöltjeiket, így támasztva igényt a termékek iránt.

Mint minden szolgáltatástermék esetében, itt is a bizalmi jelleg az egyik kulcstényező. Olyan terméket kínálunk, amely nemcsak bonyolultságában és magyarázatigényében különleges, de egy jövőre szóló ígéretet kell értékesíteni.

Az ügyfélélmény megteremtése kulcsfontosságú, hiszen

(1) az ügyfelek nyitottabbak a kapcsolatuk fenntartására egy olyan szolgáltatóval, amellyel kapcsolatban pozitív élményeik voltak, valamint

(2) az ügyfélélmény javítása a lojalitás növekedésén túl, erős hatást gyakorol az új üzleti lehetőségekre is.

A vevőelégedettség mérésére számos mutató áll rendelkezésünkre. A teljesség igénye nélkül az általunk is gyakran alkalmazott

- Komplex Attitűd Mutató (KAM)
- Product Satisfaction Index (Product-SI)

- Customer Loyalty Index (CLI)  
az elégedettség, az ajánlás és az újvásárlás mértékét igyekeznek számszerűsíteni.

### 3. DIGITALIZÁCIÓ VAGY SZEMÉLYES KAPCSOLATOK?

Kettős trendnek lehetünk a tanúi, az intenzív személyes kapcsolat mellett egyre több területen a digitalizált kapcsolatok lépnek az ügynökök helyére. Ez lenne a jövő?

Egyre több területen terjed el az online „automatizált” üzletkötés (bankszámlához kapcsolódó tranzakciók, GFB, utasbiztosítás, balesetbiztosítások). Azt is látnunk kell azonban, hogy a hosszú távú megtakarításnál, a magyarázatot igénylő befektetések kezelésénél, hiteltanácsadásnál nélkülözhetetlen a tanácsadó személyes közreműködése ugyan a képviselő munkáját digitális megoldások segítik (elektronikus aláírás, CRM).

A céget képviselő személyzet kiemelt szerepet tölt be a szolgáltatásélményben, hiszen a vizsgált szegmensben éppen a referens-ügyfél kapcsolat számít lényegi elemnek.

Függetlenül a szolgáltatás végeredményétől – például, hogy az ügyfél sikeresen utalt-e el egy összeget, vagy hozzájutott-e az igényelt hitelhez – az ügyfél sok esetben a szolgáltató személyzet magatartása, szakértelme, segítőkészsége alapján mond ítéletet. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az ügyfél a szolgáltatást nem csak technikai minőség (Sikeres volt-e a tranzakció?), hanem a funkcionális minőség (Törődött az ügyféllel a referens? Bizalmat sugárzott felé?) alapján ítéli meg. (Kotler-Keller, 2012, 420. old.) Éppen ezek miatt is fontos a megfelelő személyzet kiválasztása.

Pénzügyi szolgáltatások vásárlásának feltételeit foglalja össze az 1. ábra

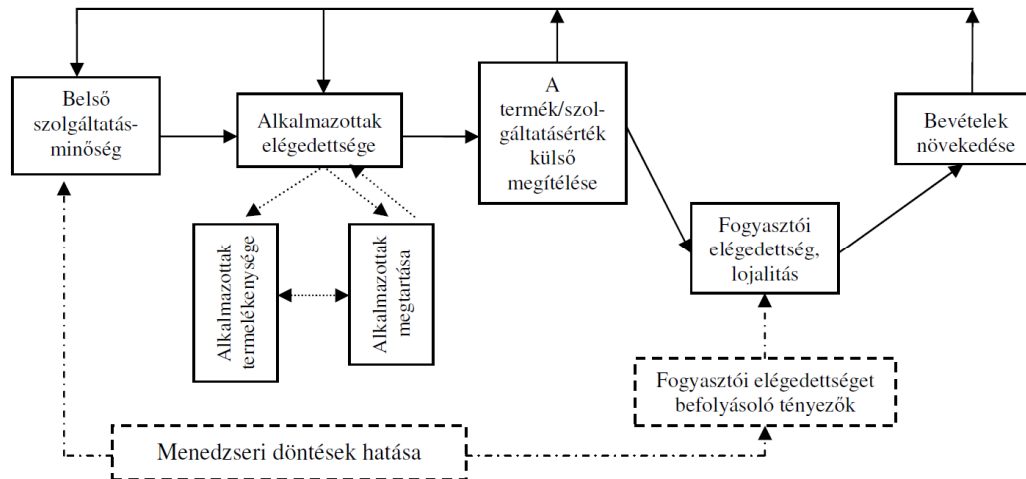
Vásárlóerő	Igény	Bizalom
<ul style="list-style-type: none"> <li>• döntési jog</li> <li>• fizetőképesség</li> <li>• megfelelés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meghatározott</li> <li>• konkrét</li> <li>• rejtett</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• üzletkötő</li> <li>• cég</li> <li>• termék/szolgáltatás</li> </ul>

**1.ábra:** Vásárlás feltételei (forrás: NN Biztosító Zrt. belső vállalati anyagok)

A vásárlás feltételei között vajon a cég, a termék vagy a személy iránti bizalom lesz a fontosabb? A szakmában dolgozók véleménye szerint az egyén szerepe megmarad, sőt egyre inkább felértékelődik. Ebben az esetben adódik a kérdés, hogy egy hosszútávra tervező pénzügyi szolgáltatónak a dolgozók elégedettsége, lojalitása vajon nem ugyanolyan fontos-e, mint a vevői lojalitás?

### 4. A SZEMÉLYZET SZEREPE

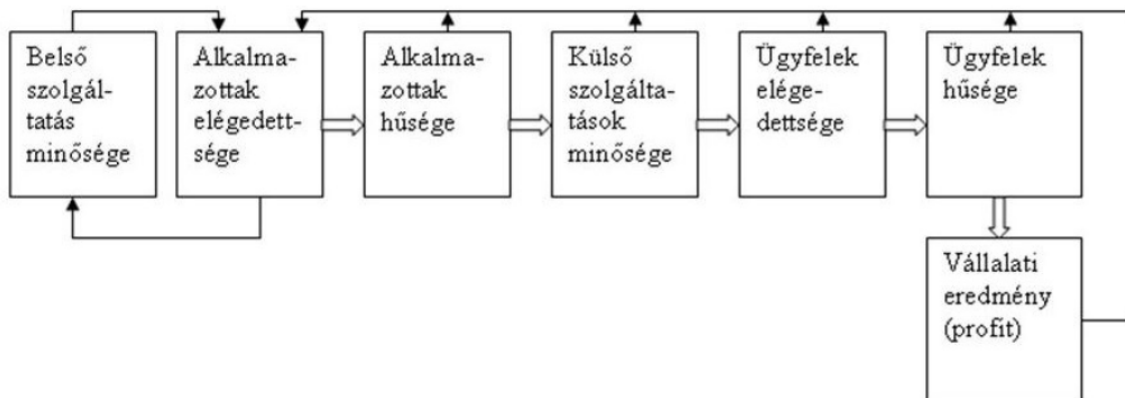
„Elégedett alkalmazott nélkül nincs elégedett vevő” állapította meg elsők között 1977-ben W.R. George és azóta a dolgozói lojalitás értékesítésbe való bekapcsolására számos modell született. A szolgáltatás-nyereség lánc (service-profit chain) (Heskett et al, 1994, 2008), az eredménylánc modell, a körforgás-elmélet mind-mind a közreműködői kör kulcsszerepére hívják fel a figyelmet.



**2.ábra:** A szolgáltatás-nyereséglánc folyamatának működési stratégiája

**Forrás:** Heskett et al 2008

Heskett és társai elődeikhez képest abban mutattak újszerűséget, hogy megkísérelték számszerűsíteni az alkalmazotti és a vevői elégedettségéből eredő nyereségnövekedés nagyságát.



**3.ábra:** Az eredménylánc modell

**forrás:** <http://slideplayer.hu/slide/2889921/>

Nem kérdés, hogy a szolgáltatóvállalatok nyereséges működésének alapja az ügyfelek elégedettsége. A modell szerint „a jövedelmezőség folyamatos biztosításához menedzselni kell a szolgáltatás-nyereséglánc egész folyamatát, vagyis a szervezet összes olyan elemét, ami befolyásolhatja a fogyasztói elégedettséget”. (Németh, 2014, 96-97. old.)

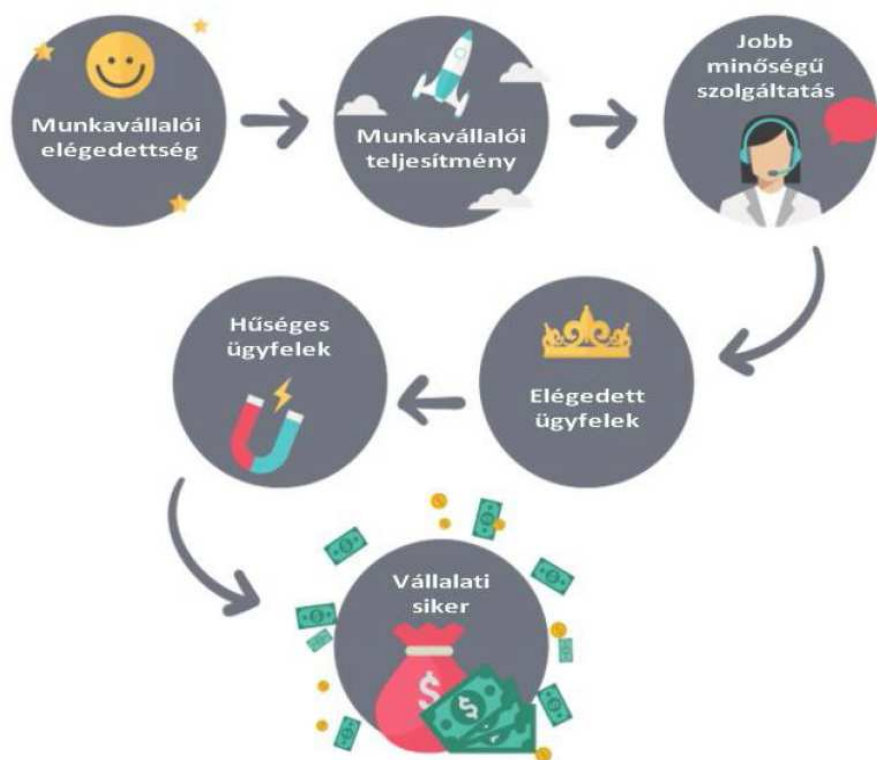
Az eredménylánc modell kiindulópontja, „alap gondolata az, hogy a szolgáltatás „előállításának” belső mozzanatait csereügyleteknek, azaz belső szolgáltatásoknak fogjuk fel”. (Veres, 2009, 254-255. old.) Mivel „a cég belső szolgáltatásminősége (az egyes munkakörök/munkakörnyezet innovációs szintje, a belső munkakapcsolatok minősége) alapvetően meghatározza az alkalmazottak elégedettségét” (Németh, 2014, 97. old.), így, amennyiben a szervezet fejleszti, javítja ezek minőségét, az fokozza az alkalmazottak (azaz a belső igénybe vevők) elégedettségét, elkötelezettségét. A lojális alkalmazottak a jobb minőségű szolgáltatásnyújtáson keresztül tehát képesek erősíteni az ügyfelek elégedettségét.

Az elégedettebb ügyfél vélhetően jobban kötődik a szolgáltatóhoz, az így elért márkahűség pedig a vállalat eredményességében is mérhető.

Hogyan jelenik meg mindez a vállalat eredményességében? A hűséges ügyfelek további vásárlásai növelhetik a cég nyereségét, továbbá ezek az ügyfelek másoknak is ajánlhatják a céget, vagyis egyre több referencia épülhet, erősödhet, melynek nyomán egyre nagyobb mértékben bővíülhet az ügyfélkör. A cég pedig az imént felsoroltaknak köszönhetően egyre biztosabb piaci versenyelőnyt, pozíciót tud megszerezni. Ezzel beindulhat a láncreakció, mivel az elért nagyobb vállalati eredmény nagyobb ösztönzési-motivációs lehetőséget biztosít, ami visszacsatolódva az eredménylánc elejére, tovább fokozza a cég belső szolgáltatásainak minőségét, ezáltal pedig az alkalmazottak elégedettségét, motiváltságát.

„Az eredményláncban a „láncreakciót” az alkalmazottak elégedettsége és a belső szolgáltatások minősége közötti „hurok” indítja el, ezek ugyanis egymást erősítő módon gyorsítják fel a szolgáltatás minőségjavulását.” (Veres, 2009, 254-255. old.)

A modellt az eredménylánc vége felől kezdve, visszafelé is értelmezhetjük: „Az értéket az alkalmazottak produktivitása hozza létre, ami mögött pedig az alkalmazottak lojalitása áll. A magas fluktuáció kedvezőtlenül érinti a produktivitást, hiszen egy új munkaerőnek hosszú időre van szüksége, míg minden egyes ismeret és képesség birtokába kerül. Hogyan tudja elérni a vállalat, hogy alkalmazottai kitartsanak mellette? Ugyanúgy, mint vevői esetében, elégedetté kell tenni őket. Nem egy vállalat hangoztatja, hogy első számú vevői saját alkalmazottai. Az alkalmazottak elégedettségének növelését célozza a megfelelő munkakörtervezés, munkahelyi légkör, jutalmazási rendszer és elismerés.” (Kenesei-Kolos, 2007, 351. old.)



**4. ábra:** A szolgáltatás-nyereség lánc modell

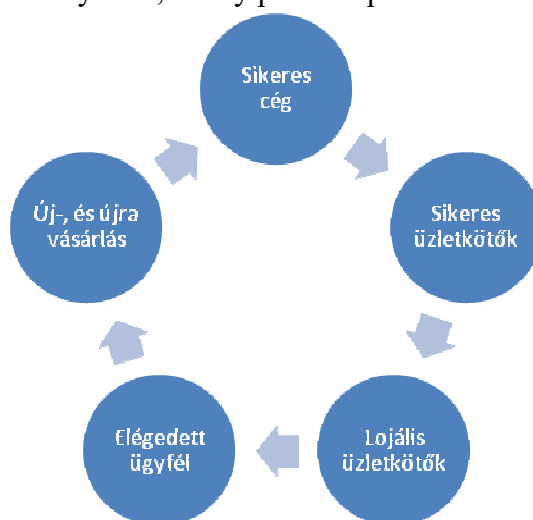
**forrás:** <https://officevibecdn.blob.core.window>

[s.net/website/wp-content/uploads/2015/04/benefits-of-engaged-employees-670x585.png](https://officevibecdn.blob.core.window.net/website/wp-content/uploads/2015/04/benefits-of-engaged-employees-670x585.png)



Összefoglalva tehát, a szolgáltatás-nyereséglánc elmélet szerint a szolgáltató vállalkozások sikere, tehát „jövedelmezősége és versenyképessége akkor fokozható, ha a szervezetük minden olyan elemét menedzselik, ami hatással van az ügyfelek elégedettségére” (Németh, 2014, 96. old.).

Ez egy önmagára visszaható folyamat, amely pozitív spirálba fordíthatja a cég tevékenységét.



5. ábra: A siker körforgása

A cég belső szolgáltatásminőség meghatározza az alkalmazottak elégedettségét, ami tovább is fokozható elismerésekkel, a munkakörülmények javításával. Növelhető az alkalmazottak lojalitása cégük iránt, nő a termelékenység, csökken a fluktuáció, ami végső soron javítja a szolgáltatást igénybe vevők által tapasztalt értéket. Ajánlják a vállalatot, újabb ügyfelek elérését téve lehetővé, így beindul az a láncreakció. (Németh, 2014)

A cégeknek sokkal inkább fel kell ismerniük, hogy az üzletkötő lojalitása kulcsfontosságú, ha az cég és az üzletkötő küzd az ügyfelek lojalításáért, akkor ezzel párhuzamosan a cégeknek is harcolniuk kell képviselői lojalításáért! Mitől lesz lojális az üzletkötő? Ez kiválasztás kérdése, vagy fejleszthető? Esettanulmányok sora mutat rá, hogy az egyén szerepe milyen mértékben jelenik meg. Ugyanazon vállalat, ugyanazon terméket kínálva, az egyik üzletkötő sikeres, míg a másik messze elmarad tőle. A konkurens vállalatok toborzáskor a cégváltásra vehető partnerek számára külön bónuszokat ajánlanak, amely tovább hígítja a piacot, teret engedve a szerencselovagok számára.

Az elkötelezett dolgozó

- (1) számára fontosak számomra az ügyfelek
- (2) egészséges egyensúlyban vannak az anyagi előnyök és a „küldetés”
- (3) a bizalom valós az iparágban, a cégben, a termékekben.

A belső marketing célcsoportjaként az alkalmazott, mint a szolgáltatástermék része – (Personnel) szerepel. Ő biztosítja az interakciókat ügyfél és személyzet között, ő maga a frontszemélyzet, mint image-formáló és értékesítő egyszerre. A humánerőforrás menedzsment eszköztárában így nemcsak a kiválasztás, fejlesztés, hanem sokkal hangsúlyosabban a kommunikáció, a közreműködés, a perspektívák nyújtása jelenik meg.

Az ügyfélélmény növelése így sok más mellett egyértelműen visszavezethető a dolgozói, partneri elégedettségre is. Milyen érezhető előnyökkel jár ez a cég számára? A teljesség igénye nélkül

- (1) Ügyfélkötődés, szövetségek, referencia lehetősége a vevői csoportokkal



- (2) Kisebb költségek (panasz, marketing, stb.)
- (3) Kiszámíthatóbb kapcsolatok (piaci kihívásokra való gyorsabb és megfelelőbb reagálás, ügyfélmegtartás, stb.)

A napjainkban egyre több iparágban megjelenő keresleti piac a humán erőforrás oldaláról arra készíti minket, hogy a dolgozói előnyöket is számba vegyük. Ezek a (1) hatékonyság a mindennapi munkavégzésben, (2) a motiváltság és (3) az elégedettség.

Mit tehet egy vállalat ennek fejlesztése? Célszerű a legjobb gyakorlatok gyűjtése úgy a szektorok között, mint iparági szinten, illetve a vállalaton belül. Ezek összehasonlításával, elemzésével a legjobb, legsikeresebb módszerek adaptálása eredményekkel kecsegtet.

A vállalati és ügynöki oldal preferenciáinak összehasonlítása során azonban újabb kérések vetődnek fel. Különös és tovább vizsgálendő igénylő célcsoport a vezetői kör és szerepe. A vezetői szerepkonfliktus egyik forrása a cikkben tárgyalt dolgozói lojalitás megnyerésében van, hiszen ez az a kör, akik híd szerepet látnak el, úgy kell a vállalati célokat közvetíteniük, hogy közben ők maguk is munkavállalóként, partnerként működnek a vállalat folyamataiban. Hiba lenne tehát csak a frontszemélyzet körét vizsgálni, hiszen a vezető kapcsolata legalább ilyen fontos a beosztottakkal és az ügyfelekkel. „A szolgáltató cégeknél az ügyfelekkel közvetett kapcsolatban lévő menedzserek/vezetők munkájának „minőségét” is értékelni kell, mivel döntéseik határozzák meg a belső szolgáltatásminőséget (az alkalmazottak elégedettségét) és befolyásolják a fogyasztói elégedettséget motiváló tényezőket.” (Németh, 2014 p.2.) Ennek a célcsoportnak a vizsgálata jelenti majd további vizsgálatunk célcsoportját.

## IRODALOMJEGYZÉK

<https://www.mnb.hu/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/2016-evi-sajtokozlemenyek/atlathatosag-megfelelo-ar-ertek-arany-es-ugyfeltajekoztatas-az-etikus-eletbiztositasokert> letöltés dátuma: 2016. június 29)

[www.portfolio.hu/cimke/etikus%20életbiztosítási%20konceptió](http://www.portfolio.hu/cimke/etikus%20életbiztosítási%20konceptió) (letöltés dátuma: 2017.03.01.)

<http://slideplayer.hu/slide/2889921/> (letöltés dátuma: 2017. 03.01.)

Németh Patrícia: A szolgáltatás-nyereséglánc vizsgálata a kereskedelmi vállalkozásoknál <http://www.irisro.org/tarstud2014kotet/13NemethPatricia.pdf>

versenyképességük fokozásának lehetősége (Budapest, 2014) (elérhetősége:

<http://www.irisro.org/tarstud2014kotet/13NemethPatricia.pdf>, letöltés ideje: 2016.09.11)

Veres Zoltán (2009): A szolgáltatásmarketing alapkönyve (Budapest, Akadémiai kiadó

Kenesei Zsófia - Kolos Krisztina (2007): Szolgáltatásmarketing és -menedzsment (Budapest, Alinea Kiadó

<https://officevibecdn.blob.core.window>

[s.net/website/wp-content/uploads/2015/04/benefits-of-engaged-employees-670x585.png](https://s.net/website/wp-content/uploads/2015/04/benefits-of-engaged-employees-670x585.png)

Philip Kotler - Kevin Lane Keller (2012): Marketingmenedzsment 2012 (Budapest, Akadémiai kiadó

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Jr., Schlesinger, L.A., (2008). Putting teh service-profit chain to work. Harvard Business Review, 72 (3-4), 164-074; Reprint 86 (7-8), 118-129

Balázné Lendvai Marietta (2013): A Bankmarketing szerepe a pénzügyi kultúra fejlesztésében Sopron (elérhetősége: <http://docplayer.hu/461664-Doktori-phd-ertekezes-balaznelendvai-marietta.html>, letöltés ideje: 2016.09.20)

Dr. Huszti Ernő (1996): Banktan (Budapest, Egyetemi Nyomda

Olach Zoltán (1997): A marketing szemlélete és gyakorlata (A marketing áttekintő kézikönyve)(Budapest, Váci Áfész Nyomda

## 2017 A FURMINT ÉVE, A BORKEDVELŐK ELÉGEDETTSÉGE TOKAJBAN

**DR.BENE ZSUZSANNA – DR.KISS ISTVÁN**

egyetemi docens – borász, ügyvezető

*Miskolci Egyetem-GTK, Marketing és Turizmus Intézet – Kiss István Pincészete*

A bor azoknak az élelmiszereknek a csoportjába tartozik, amelyek bizalmi termékek, fogyasztásukhoz el kell nyerni a vevők bizalmát, majd megelégedését. A potenciális vevő az informálódás szakaszában a bor típusáról, színéről, csomagolásáról, valamint az árról kap információt. További információhoz a vevő a termék megkóstolásával jut, amely az eladási ár miatt kockázatot hordoz a fogyasztó számára.

A bor ízét a fogyasztó a termék megvásárlása után tapasztalja visszafizetési garancia nélkül. A bizalmi jelleg kiépítése fontos, mert nélküle nincs az a marketingtevékenység, amely a vevőt fogyasztásra bírja. A borászatok számára fontos marketingkommunikációs eszközök a különböző boros rendezvények, borfesztiválok, tematikus borkóstolók, borvacsorák, ahol maguk a termelők találkoznak a majdani fogyasztóikkal.

2017-et a kormányzat a Furmint évének nyilvánította és az a célja ezzel a bejelentéssel, hogy felhívja a nemzetközi és a hazai piac, illetve a fogyasztók figyelmét az egyik legfontosabb őshonos magyar szőlőfajta. A Furmint olyan helyi szőlőfajta, amely méltó arra, hogy a magyar borágazatot képviselje a nemzetközi és a hazai piacon egyaránt. Furmint szőlőfajtát legnagyobb mennyiségben Magyarországon a Tokaji Borvidéken termesztnek 3800 ha területen. Nemzetközi viszonylatban is alig akad példa borvidék és fajta ilyen szerencsés találkozására.

**Kulcsszavak:** bor, bormarketing, Furmint, tematikus borkóstolók, vevői elégedettség

### 1.A BORÁSZATOK MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZEI

A borászatok számára fontos marketingkommunikációs eszközök a különböző boros rendezvények, borfesztiválok, tematikus borkóstolók, borvacsorák, ahol maguk a termelők találkoznak a majdani fogyasztóikkal. A személyes találkozás nemcsak a borkészítő személyére vonatkozik, hanem a borral is kapcsolatba kerül a fogyasztó egy olyan környezetben, amely ideális feltételeket teremt a borral való ismerkedéshez.

A kóstoltatás a rutinszerű fogyasztói döntések befolyásolása miatt is szükséges. Az élelmiszeripari termékeket, mint például a bort a fogyasztók rutinszerűen vásárolják, így a fogyasztó a jól bevált megszokott márkát választja, annak ismeretében, hogy az adott termék szükségletét maximálisan kielégíti, és nem akar kockáztatni új termék megvásárlásával, illetve időt szálni új termék keresésére és kipróbálására (Sipos, 2009).

A marketingkommunikáció megismerteti a terméket a fogyasztóval, így a versenytársak kínálata közül kiemeli és pozicionálja a terméket az egyes fogyasztói szegmensekben. Az interaktivitás és a vevői visszajelzés (*Feedback*) is a marketing része, a vevői interakciók, válaszok mérése kiemelt fontosságú az egyes marketingkommunikációs eszközök felhasználása során. A fogyasztói visszajelzés szerepe nélkülözhetetlen a hatékony marketingstratégiához, amely a vevői elégedettség egyik mérőeszköze az értékesítési adatok mellett.

A magyar borágazat szereplői nagymértékben számítanak a magyar állam bormarketing programjaira, amelyek segítségével a magyar borok jó hírnevét külföldön és belföldön is vissza lehetne állítani. Szerintük a bor eladása szorosan összekapcsolódik a köréje fonódó kultúrával. Az egyén boriváskor valamilyen szinten kulturális igényeit elégíti ki, a bor és a hozzá kapcsolódó „rituálék” a turista számára érdekességet, vonzerőt, valami „más” jelentenek. Éppen ezért érdemes lenne a borászati vállalkozásoknak lehetővé tenni a szőlőültetvényeik, a borpincéjük megtekintését, programokkal, rendezvényekkel várni a látogatókat, borkedvelő turistákat. A turisták igen fontos célcsoportot képeznek a bormarketingben. Mindegyik borvidék borászai szerint legjobb, egyik legolcsóbb és emellett hatékony „reklámeszköz” az elégedett fogyasztó, turista, aki megelégedettségéről és élményeiről másoknak is beszámol. (Tóth, 2014).

## 1. 2 Vevői elégedettség a borászatban

„A vevői elégedettség azt fejezi ki, hogy a szolgáltatás mennyiben felel meg a vevő elvárásainak. Amennyiben meghaladja, a vevő elégedett lesz, ellenkező esetben elégedetlen” (Kenesei–Kolos, 2004). A fogyasztói elégedettség vizsgálata az 1960-as években került előtérbe az Egyesült Államokban. Az elégedettséget a marketing szakemberek az 1970-80-as években fogyasztói elégedettségnek (ConsumerSatisfaction) nevezték, majd a szolgáltatások középpontba kerülése.

Az elégedettséget alakító tényezők csoportosíthatók annak megfelelően, hogy azok kielégítettsége vagy kielégítetlensége milyen mértékben járulnak hozzá az elégedettséghez, illetve azok a fogyasztói elvárások tükrében milyen fontossággal bírnak. Ezek szerint, a Johnston (1998) féle csoportosítás leegyszerűsítése után egy jellemző lehet:

- Alaptényező, amelynek kielégítetlensége gátolja a fogyasztói elégedettség kialakulását,
- Emelt szintű tényező, amelynek kielégítettsége nagymértékben növeli a fogyasztói elégedettséget.

A szolgáltatások minőségének mérésére három amerikai kutató, Parasuraman, Zeithaml és Berry (1985) a SERVQUAL módszert hozták létre, amely a szolgáltatás tíz meghatározó jellemzőjét állítja a vizsgálat középpontjába, melyeket besorolhatjuk az alap- és az emelt szintű tényezők körébe. Ennek megfelelően a szolgáltatások minőségének tíz dimenziója létezik.

### **Alaptényező:**

1. Megbízhatóság: azt kapja-e a fogyasztó, amit ígértek neki, egyenletes teljesítmény,
2. Hozzáértés: a vállalat, személyzet szakmai tapasztalata meg van-e,
3. Hozzáférés: a személyzettel való kapcsolattartás egyszerűsége, kényelmessége,
4. Biztonság: a szolgáltatás fizikailag, pénzügyileg, adatvédelem szempontjából biztonságos-e,
5. Kézszelvezhetőség: eszközök, berendezések, szolgáltatás körülményei megfelelőek-e.

### **Emelt szintű tényező:**

6. Fogékonyság: hajlandóság az ügyfél igényeinek, kívánságainak kielégítésére,
7. Előzékenység: udvarias, szívélyes-e a kiszolgálás, a személyzet,
8. Kommunikáció: információs készség illetve információadási képesség; érthető, elérhető-e az ügyfél számára,
9. Bizalomgerjesztés: szavahihetőség, a vállalat hírneve; méltó-e a vállalat a bizalomra,
10. Ügyfélismeret: a speciális fogyasztói igények megismerésére tesz-e a vállalat erőfeszítéseket.

A különféle boros rendezvények, tematikus borkóstolók, borfesztiválok fontos szerepet kapnak a borász és a vevő találkozására szempontjából, mert az alap- és az emelt szintű tényezők egyszerre egy helyen és egy időben vannak jelen. Fontos, hogy a borász személyisége, a kínált bor megjelenése mennyire vonzza a vevőt, hogy megkóstolja a terméket.

Fontos, hogy milyen környezetben zajlik ez a folyamat, kiemeli-e az adott bor tulajdonságait, megfelelő-e a megvilágítás, a hőmérséklet. A fogyasztó rögtön véleményt tud nyilvánítani, amelyet kedvező esetben vásárlás követ és elégedettséggel távozik a fogyasztó. Amennyiben nem tetszik neki a bor, csalódást okozott, gyakran nemcsak a termelő adott bora iránt veszíti el a figyelmét, hanem elfordul a termelőtől is, ami komoly veszélyt jelent, mert nem ajánlja a többieknek sem kóstolásra, negatív szájreklám indul el.

A kiállítóknak is komoly felelőssége van, hogy hogyan pozícionálja termékeit, rendelkeznie kell fogyasztóismerettel, fel kell mérnie, hogy kinek milyen bort kínáljon, például egy rosé kedvelő fiatal hölgynek nem szabad érlelt Chardonnay borral sziporkázni, mert nem fogja szeretni, viszont egy könnyed battonage száraz Kövérszőlővel valószínűleg elnyerhetjük elégedettségét.

## 2. TOKAJ-HEGYALJA BORVIDÉK KULTÚRTÁJ UNESCO VILÁGÖRÖKSÉG

A Tokaj nevet az egész világon a borral azonosítják, s a világörökség státust az ezzel együttjáró szőlőtermelési, borászati, de emellett az épített, tárgyi és szellemi örökségértékek meglétéért és megőrzéséért is kapta.

Tokaj-hegyalja a Zempléni-hegység déli, délkeleti részén terül el. Természetföldrajzi értelemben Hegyalja önálló kistáj, de a tágabban vett Tokaj-Hegyalja határait gyakorlatilag a szőlő- és bortermelésre legalkalmasabb települések közigazgatási határajelölik ki.

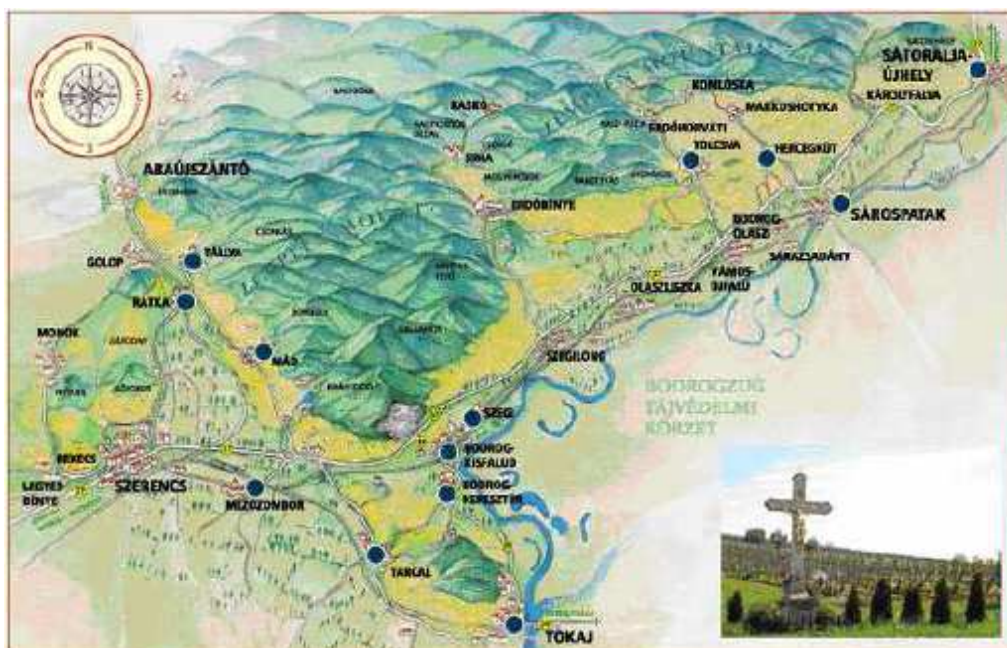
A Magyarország észak-keleti részén, Zemplénben elterülő borvidéken előkerült a maiszölőfajták közös őseinek tekinthető miocén kori összölő levelének lenyomata – elmondható tehát, hogy a szőlő Tokaj-hegyalján őshonos. Ez a kivételes mikroklímának; a vulkanikus és posztvulkanikus tevékenységek következtében kialakult talajviszonyoknak, a kedvező fekvésű lejtőknek, a Bodrog és Tisza folyók keltette őszi párának köszönhető.

A hordónakvaló tölgyfák is itt helyben, a Tokaj-Eperjesi hegységben nőnek, a bor érését pedig a pincék falán megtelepedő különleges penész segíti. Az eredményt egészen a legutóbbi időkig gyógyyszerként is számon tartották, XIV. Lajos francia király pedig a borok királyának, akirályok borának nevezte.

A Tokaj-hegyaljai borvidék világörökséggé nyilvánított magyarországi része összesen 27 települést foglal magába (1. ábra). A Tokaj-hegyaljai települések közül 5 (Abaújszántó, Sárospatak, Sátoraljaújhely, Szerencs és Tokaj) városi ranggal rendelkezik.

A magyarországi borkultúrája kettős eredetű: egyesíti a keleti, kaukázusi és a nyugati, rómaiszőlőművelési hagyományokat. Ezek tükrözödnék Tokaj-hegyalja szőlőtermesztésében és pinceépítési szokásaiban. A szőlőművelés és borkészítés meglétét itt már a honfoglaláskorában valószínűsítik, bár erre vonatkozó tárgyi bizonyítékok nincsenek. A XII. század második felétől, a vallon telepések megérkezésétől kezdve viszont már adatokkal bizonyítható a szőlőművelés elterjedése ezen a vidéken.

Az évszázadok során különböző népcsoportok - szászok és svábok, ruszinok, szlovákok, örmények és zsidók - telepedtek meg itt, akik mind gazdagították a gazdasági, társadalmi életét, kultúráját. Ezt a sokszínűséget tükrözi a települések egyházi és világi építészete. A népi építészeti emlékei mellett egyedülálló értéket képviselnek az arisztokrácia és a polgárosodó parasztság XVI-XVII. századi épületei is (Höresik, 2011).



1. ábra: Tokaj-hegyalja történelmi borvidék kultúrtáj

*Forrás:* világörökségturisztikaikiadvány.pdf

A terület 1737 óta élvez védeltséget, amikor is egy királyi rendelet - a világon elsőként – zártborvidékké nyilvánította. A jellegzetes szőlőbirtokok, farmok, falvak és kisvárosok mélyenfekvő, ősi borpincéiben nyomon követhető a tokaj-hegyaljai bor termelésének mindenmozzanata.

Az elmúlt ezer év alatt kialakult szőlőművelési hagyományok érintetlen, eredetiformában való továbbélése és a borvidék évezrede tartó egysége, multikulturális örökségértékei indokolták, hogy az UNESCO Világörökség Bizottsága a Tokaj-hegyaljai történelmi borvidéket 2002-ben, mint kultúrtájat felvette a Világörökségi Listára.

A világörökségi helyszín összesen 132,555 négyzetkilométernyi (13.245 ha) magterületet megegyezik a magyar bortörvényben meghatározott Tokaj-hegyaljai borvidékkel, azütközözónába pedig a 27 település további közigazgatási területe tartozik. A történelmi borvidék területe kettős súlypontú: a déli részek a legkiemelkedőbb szőlőtermő helyek.

## 2.1 A turizmus helyzete a borvidéken

Az elmúlt bő tíz év tendenciáit vizsgálva megállapítható, hogy a térség turisztikai infrastruktúrája dinamikus növekedést mutat, tehát egyértelműen érzik a helyiek az ágazatban rejlő lehetőségek kiaknázását, az idegenforgalom szerepének növekedését. Míg 2000-ben a kereskedelmi szálláshelyek férőhelyeinek száma 2726 volt, addig 2013-ban meghaladta a 4200-at.

A növekedés alapvető oka, hogy ebben az időszakban több magas minőségű szálláshely nyitotta meg kapuit a térségben. Ez turisztikai szempontból rendkívül fontos Tokaj-hegyalja esetén, hiszen a magas színvonalú szolgáltatást biztosító szálláshelyek egyrészt a minőségi borturizmus felé predesztinálják a térséget, másrészt gazdasági szempontból magasabb bevételt eredményeznek. A szálláshelyek számának növekedése a vendégek számának növekedését is eredményezte Tokaj-hegyalján. A turisztika kereslet alakulását tekintve közel kétszeres növekedés tapasztalható 2000 és 2013 között, vagyis közel 58 ezer vendéget regisztráltak a térségben.

A kínálati elemek tekintetében Tokaj-hegyalja, mint turisztikai desztináció nemcsak a borhoz köthető, holott a borkóstolóval, speciális szolgáltatásokkal egybekötött pincelátogatások számos borászat kínálatában megtalálhatóak.

A mezőgazdálkodásnál lényegesen nagyobb jelentőségű a terület – szőlő- és bortermelésére alapuló – borturizmusában rejlő potenciál. Tokaj-hegyaljának megvan a lehetősége, hogy Kelet-Közép-Európa egyik vezető borturisztika központjává váljon.

A borutak célja egy olyan, komplex turisztikai kínálat kialakítása és bemutatása, amely Tokaj-hegyalja hagyományaira, többévszázados borkultúrájára épít. Ahhoz, hogy sikeres legyen az kezdeményezés, az önkormányzatok, a vendéglátásban tevékenykedők, illetve a szőlő- és a bortermelők közös összefogásávan szükség.

A borvidéken a következő borutak kerültek kialakításra:

- **Zéta útvonal:** Tokaj, Bodrogkeresztúr, Bodrogkisfalud, Szegi, Szegilong, Vámosújfalud, Sáradsány, Bodrogolaszi, Hercegkút, Sárospatak, Sátoraljaújhely;
- **Sárgamuskotály útvonal:** Tokaj, Bodrogkeresztúr, Bodrogkisfalud, Szegi, Szegilong, Olaszliszka, Vámosújfalud, Tolcsva, Erdőhorvát, Erdőbénye;
- **Hárslevelű útvonal:** Tokaj, Tarcal, Mád, Rátka, Tállya, Abaújszántó, Golop, Monok, Legyesbénye, Bekecs, Szerencs;
- **Furmint útvonal:** Tokaj, Tarcal, Bodrogkeresztúr.

Az épített örökségegyedisége (világörökségi pincesorok, kastélyok, várak, múzeumok), a vízi- és aktív turizmus adta lehetőségek a Bodrog és Tisza folyón, valamint a hegyekben, a zarándok turizmus jelentősége (Szent Erzsébet és Mária út), a fesztiválok és kulturális eseménye egyre nagyobb teret nyernek.

A borvidék szinte minden településén találkozhatunk fesztivállal, helyi vagy regionális szintű eseménnyel, amelynek látogatottságainak növelése, az események fenntartása és megismertetése a települések egyik fontos feladata, hiszen számos esetben ezek az események jelentik a kitörési pontot.

A legjelentősebb fesztiválok: Zempléni Fesztivál, Tokaj – szüreti napok, Mád – furmint ünnep, Szerencs – Csokoládé fesztivál. A turisztikai szektor adta lehetőségek kiaknázása, a minőségi szolgáltatások és szálláshelyek, gasztronómia, valamint komplex programok kínálatának bővítése Tokaj-hegyalja számára az egyik legnagyobb kihívás a jövőben, hogy nemcsak Magyarország, hanem Európa és a világ turisztikai térképére is az őt megillető helyre kerüljön a terület.





A minisztereknek az előkészítési feladatokba be kell vonniuk a Tokaj Borvidék Fejlesztési Tanácsot, illetve a kormány felkéri a tanácsot, hogy a fejlesztési program megvalósulásának folyamatát kísérje nyomon, arról a nemzetgazdasági miniszter útján háromévente adjon tájékoztatást, és szükség esetén kezdeményezze a program felülvizsgálatát.

A nemzeti fejlesztési miniszter feladata, hogy a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt.-én keresztül gondoskodjon a határozat szerinti feladatok szakmai koordinációját ellátó, 100 százalékos állami tulajdonában lévő nonprofit társaság létrehozásáról, amihez a nemzetgazdasági miniszter legfeljebb 250 millió forint költségvetési forrást ad - olvasható a határozatban.

A turizmusfejlesztési törvény szerint a kiemelt térségek meghatározó szervezete a turisztikai projektek fejlesztését, üzemeltetését végző, 100%-os állami tulajdonban lévő, szakmailag az MTÜ-höz köthető cégek lesznek - ezek egyértelműen nem TDM szervezetek és a jelenlegi információk alapján nem is kívánnak azok lenni, sem döntéshozatalukban, sem tevékenységükben.

Ugyanakkor Tokaj-hegyalja-Zemplén-Abaúj térségében 2011 óta működik az 5 helyi turisztikai egyesület által létrehozott térségi TDM Nonprofit Kft, amiből jónéhány elképzelés kiindult az elmúlt években és amely kezdeményezések a megvalósulás különböző fokára jutottak, vagy erőforrások hiányában maradtak elképzelések.

### **3. ISMERTSÉG- ÉS ELÉGEDETTSÉGNÖVEELÉS A BORTURIZMUSBAN: 2017, A FURMINT ÉVE**

2017-et a kormányzat a Furmint évének nyilvánította és az a célja ezzel a bejelentéssel, hogy felhívja a nemzetközi és a hazai piac, illetve a fogyasztók figyelmét az egyik legfontosabb őshonos magyar szőlőfajtára. A Furmint olyan helyi szőlőfajta, amely méltó arra, hogy a magyar borágazatot képviselje a nemzetközi és a hazai piacon egyaránt.

A nemzetközi szakértők szerint a Furmintban minden megtalálható, ami a legjobb fajtákra jellemző: gyümölcsös, de komoly borokat ad, amelyek egyedülálló savszerkezete a hosszú érlelhetőséget garantálja. A világ csúcsborai között az is fontos szempont, hogy egy fajta jól közvetítse a termőhely sajátosságait, a Furmint pedig ebből a szempontból is kiemelkedő. Minden lehetőséget megkap így a fajta, hogy a legkomolyabb burgundi Chardonnay-k és német Rajnai rizlingek vetélytársa legyen.

A Wines of Excellence nemzetközi borpromóciós program keretében a 2017 - Year of Furmint néven kampányt indítottak el az észak-amerikai piacon, ehhez a kezdeményezéshez csatlakozott a magyar kormány is.

A következő három évben a Magyar Turisztikai Ügynökséggel és az agrártárcával közösen népszerűsítik a magyar borokat, kiemelten a furmintot az Egyesült Államok és Kanada területén.

#### **3.1 Furmint február programsorozat**

Az idei évtől kezdve a Furmintnak is van világnapja, az International Furmint Day február 1-je. Az év második hónapja egyébként már évek óta a Furminté, idén országszerte több, mint száz programot szerveznek a legígéretesebb magyar szőlőfajta népszerűsítésére. A



fogyasztókat arra buzdítják, hogy váljanak Furmint nagykövetté mindenki legnagyobb meglepedésére.



**3.ábra:** A Furmint Február rendezvénysorozat logója

**Forrás:** [www.boraszportal.hu](http://www.boraszportal.hu)

Vajon a száraz furmint elhozhatja-e a magyarok számára a kitörési pontot, a világpiaci berobbanást? A fajta adottságai kiválóak, alkalmas a nagy száraz fehérbor megalkotására. Remekül érzi magát az ásványokban gazdag talajokon, a vulkáni málladékos és a löszös területen egyaránt. Valószínűleg ez a fajtánk az, amely a terroir visszatükrözésre leginkább alkalmas, nem beszélve az egyes dűlők közti különbségek megmutatására. A Furmint Február rendezvényeken kóstolni lehet Tokaji, Balaton-felvidéki, Somlói, Bükki és Mátrai Furmintokat egyaránt.

2017-ben kijelentettük, hogy a Furmint lesz a zászlóshajó Magyarországon, ezt meg kell támogatni, országimázssal, borvidéki arculattal, a pincészetek, a fajta és a borok marketingjével.

A belső piac felé, a magyarok felé elindult egy pozitív fejlődés, melyben azonban a borászok önereje és áldozatvállalása játszik főszerepet. Fontosak az olyan rendezvények, mint a Furmint Február, amely nem kis lökést adott a fajta ügyének, egyre szélesebb hazai közvélemény figyelmét irányítva ezekre a tényleg nem mindennapi borokra és egyre több fogyasztó találkozik a fajtával és a belőlük készült borokkal. Sokan vannak, akik eddig nem ismerték és nem fogyasztották ezeket a borokat, viszont borkedvelők és ellátogatnak a Furmint Február rendezvényekre is, ahol kedvet kapnak a kóstolásra és pozitív meglepedés esetén vevőkké válnak.

### **3.2 A Furmint Tokaj-hegyalján**

Magyarországon a furmint a nyolcadik legelterjedtebb fajta. Jelenleg 3951 hektáron terem furmint, ebből 3800 hektáron Tokaj-hegyalján, de a fajta szinte mindegyik magyar borvidéken megtalálható már.

Származása pontosan nem ismert, valószínűleg a Balkán-félszigetről jutott el először a Szerémségbe, majd az ország többi részébe, mások azt mondják, hogy a Tokaji borvidéken született. Hosszú helyi történelme miatt a hungarikumok közé soroljuk.



**4.ábra:** A Furmint szőlőfajta

**Forrás:** [www.vinoport.hu](http://www.vinoport.hu)

A furmintot már a 13. században ismerték Magyarországon, az idő tájt még Sopronban is termesztették, bár a neve ott nem furmint volt, hanem zapfner. Ez a név először egy ajándékozási szerződésben olvasható. A Mecsekaljára a 14. században került igen érdekes úton: egy káptalanban tokajihoz hasonló bort akartak készíteni, és a földdel együtt odaszállították tőkéket, aminek következtében a furmint szőlőfajta is átkerült. A Bükkalján Tibolddaróc térségében nevelgettek furmintszőlőt, aminek nedűjét aztán Budafokra szállították pezsgő alapbornak.

Zelenák István, történész kutatásai során rábukkant egy olyan, a furmint nevét említő dokumentumra, amely minden eddiginél korábbi időszakból származik. Az 1611-ben íródott református egyházlátogatási jegyzőkönyv Erdőbényéhez köti a szőlőfajta.

A kötött, mély, ásványi anyagokban gazdag talajokon hozza legszebb formáját, de vulkáni málladékon és löszön is jól terem. A homokot, köves öntéstalajokat nem kedveli.

A fajta bora általában magas savtartalmú, de gondos szőlészeti munka mellett savai elegánsak. Jó cukorgyűjtő képessége miatt a szárazon iskolázott furmint is magas alkoholtartalmú, a Tokaji Borvidéken jobb évjáratokban elérheti a 14-15 vol%-ot is. Illata határozott és kisebb koncentrációnál is fajtajelleges. Benne gyakran körte, birs és szegfűszeg illata keveredik.

Az éretten szüretelt szőlőből készült furmint szárazon és édes borként is elegáns, nagytestű, különleges minőséget adhat. A Somlón termelt furmint illat- és íz-világa visszafogottabb, nehezebben nyílik meg, levegőztetést igényel. Csúcsát 3-4 éves korában éri el. Attól kezdve jó esetben 10-15 évig is élvezetes marad. Nagyságát valójában ízbeli tisztasága adja, eleganciája csak Rajna menti száraz rizlingekhez hasonlítható (Rohály et al., 2004).

### **3.3 A vevői bizalom és elégedettség növelése sajátos értékesítés-ösztönzési eszközökkel Tokaj-hegyalján**

A bor ízét a fogyasztó a termék megvásárlása után tapasztalja visszafizetési garancia nélkül. A bizalmi jelleg kiépítése fontos, mert nélküle nincs az a marketingtevékenység, amely a vevőt fogyasztásra bírja. Ennek érdekében a bortermelők a fogyasztókra irányuló

vásárlásösztönzés keretében az általuk alkalmazott, megvalósítható eszközökkel élve akár a közvetlen, akár a kereskedelemben megvalósuló értékesítési munka során arra törekednek, hogy a kínálati piacon termékük, bor-gasztronómiai szolgáltatásuk egyediségére, különlegességére, sajátos értékeire felhívják a figyelmet.

A ma elérhető sokféle bor megvásárlása során nem azok megtalálása, hanem a kiválasztás jelenthet problémát. Számos, egymást majdnem tökéletesen helyettesítő alternatíva áll a rendelkezésünkre. A termékek önmagukban – jelenlétükkel és megjelenésükkel – kell, hogy felhívják magukra a figyelmet, és eladják magukat.

A tervezőknek és előállítóknak számos szempont alapján kell eldönteniük, milyen legyen legújabb alkotásuk (termékük): milyen szolgáltatásokat nyújtson, hogyan működjön, hogyan nézzen ki, hogyan kapcsolódjon a felhasználóhoz. A kialakítandó kritériumrendszer a vásárlók, a felhasználók kritériumainak megismerése alapján építhető fel.

Az ipari formatervezés lényegének, természetének ismerete a termékek piaci sikere előkészítésének és értékelésének új aspektusait nyújtja a borászatok számára az egyre élesedő versenyben. A termékdesignt stratégiai marketingeszközként alkalmazó vállalatok számára elengedhetetlen ismerni és feltárni azt, hogy a termékdesign, annak minősége hogyan, mikor és milyen mértékben válik a fogyasztói vásárlási döntések, a termékek fogyasztói megítélésének, az elégedettségnek és lojalitásnak, kötődésnek is meghatározó tényezőjévé. (Dankó, 2008. 145.p.)

A termékek – így a borok is - eredeti állapotukban jellemzően alkalmatlanok a szállításra, tárolásra, értékesítésre (a kóstoltatást kivéve), ezért van szüksége a termékek mennyiségi és minőségi védelmét megoldó ideiglenes védőburkolatra. A csomagolás védő, alkalmassági, logisztikai, vevőbarát, információ-hordozó funkciója mellett az értékesítés támogatását is szolgálja. A csomagolás, mint értékesítést ösztönző funkció (Dankó, 2009. 268.p.):

- a csomagolás fontos reklámhordozó,
- felkelti a fogyasztó érdeklődését az áru iránt, tehát vásárlásra ösztönöz,
- a korszerű csomagolás kényelmessé teszi az önkiszolgáló értékesítést,
- tartalmaznia kell megfelelő fogyasztói tájékoztatást.

A vevői bizalom és elégedettség elérése érdekében a tokaji boroknak önálló kóstoló poharat és egyedi palacktípust hoztak létre.

### **3.3.1. Furmint pohár**

Az osztrák Kufsteint Magyarországon eddig főként arról ismerték, hogy az ottani várban is megfordult rabként (1799-1800 fordulóján) Kazinczy Ferenc. A tiroli városka üvegmanufaktúrájából került ki a tokaji Furmint pohara. "A nagy dolgok néha apróságok. Egy új pohár nem nagy ügy, mondhatjuk, ez is egy divat, új formákat láthatunk belőlük minden évben a boltok polcain.

Csakhogyan van, amikor egy pohár több mint együvegdarab, jelképez valamit, megjelenít, nyelvtől, kontinentstől, nemzetektől függetlenül. Olyan szimbólum, amit mindannyian megértünk, és ugyanazt jelenti a világon mindenütt" (Georg Riedel). Ausztriában a több mint 250 éves üvegfúvási hagyományra és kézműves technikára épített Riedelnél olyan poharat terveztek, amely nem csupán jól közvetíti a szőlő és borfajta jellemzőit, de illik a változatos tokaji talajhoz is.

A pohár maga kézzel készült, illetve: szájjal fűjt, ultravékony és ólommentes kristályból készült. A sommelier poharaknál könnyebb is, vékonyabb is. A furmintos kehely mérete az átlagos méretű fehérboros pohárhoz képest nagy, fala felül befelé záródik, így jól megőrzi a tokaji furmint sajátos illatait. Ára a megszokotthoz képest lényegesen magas, 6.500 Ft a normál kivitelű, a kristályból készültek 35.000 Ft-ba kerülnek.



**5.ábra:** A Furmint Riedel pohara

**Forrás:**[www.vinoport.hu](http://www.vinoport.hu)

### **3.3.2. Furmint palack**

A száraz tokaji borok számára saját tervezésű palack jött létre, amelynek lényege nem az innovatív formatervezés, hanem a hagyományok továbbgondolása, a nemzetközi szinten is könnyű azonosítás és a fajta autentikusságának erősítése.

A palack megfelel a legkorszerűbb technológiai követelményeknek, az üveg dugós, csavarzáras és parafadugós lezárást is támogatva. A palack mára egy teljes üvegcsaláddá fejlődött, a 3 decistől a magnum kiszereelésig több méretben is elkészült. A Szepsy-család közreműködésével Ipacs Géza grafikus tervezte meg a palackot.



**6. ábra:** Furmint palack

**Forrás:**[www.hg.hu](http://www.hg.hu)

**Összegzésként** megállapítható, hogy a tokaj-hegyaljai borvidék bor-gasztonómiai turizmusa feltételeiben mind a természeti és épített környezet, mind a politikai szándék tekintetében kedvezőek a körülmények. Ezekhez illeszkedik a Furmint Éve rendezvénysorozatnak az idei meghirdetése, mely a potenciális látogatók és vevők körében segíti a fajta és a belőle készült borok megismerését, ismertségének növelését, végső soron hozzájárul a fogyasztók elégedettségének kialakításához.

Hasonlóképpen, az ismertséget és vevői elégedettséget, lojalitást, kötődést szándékoznak elérni és erősíteni a furmint pohár és furmint palack megterveztetésével és alkalmazásával.

## IRODALOMJEGYZÉK

1092/2017. (II. 21.) Korm. határozat a Tokaj, Felső-Tisza és Nyírség kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról  
[https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A17H1092.KOR&timeshift=ffffff4&txtreferrer=00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A17H1092.KOR&timeshift=ffffff4&txtreferrer=00000001.TXT)

2016. évi CLVI. törvénya turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól

BERY, L.L.-ZEITHAMEL, V.A.-PARASURAMAN, A. (1985): Qualitycountsinservices, too. Business Horizons, May-June, pp. 44-52.

DANKÓ L. (2008): Értékesítés-ösztönzés Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc.

DANKÓ L. (2009): Marketing-logisztika Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc.

HAGYOMÁNY–TERMÉSZET–MODERNITÁS A Tokaji borvidék bemutatása Tokaj Borvidék Fejlődéséért Nonprofit Kft. 2016.

HÖRCSIK R. (2011): Sárospatak szerepe atokaj-hegyaljai történelmi borvidékkultúrtáj világörökség fejlesztésébenIn.: Dankó L. (szerk): Örökségértékek és turizmusfejlesztésTokaj-hegyalja - Zemplén örökségértékei és az ezekrealapozható gazdaság-és turizmusfejlesztés témakörébenszervezett tudományos szimpózium tanulmányai. SKTE, 2011. pp. 200-210.

[http://turizmusonline.hu/belfold/cikk/kiemelt\\_turisztikai\\_fejlesztési\\_terseg lett\\_tokaj\\_a\\_felső\\_tisza\\_es\\_a\\_nyirseg](http://turizmusonline.hu/belfold/cikk/kiemelt_turisztikai_fejlesztési_terseg lett_tokaj_a_felső_tisza_es_a_nyirseg)

[http://turizmusonline.hu/cikk/turisztikai\\_desztinaciomenedzsment\\_3\\_0\\_kepbe\\_kerul\\_a\\_franzia\\_modell](http://turizmusonline.hu/cikk/turisztikai_desztinaciomenedzsment_3_0_kepbe_kerul_a_franzia_modell)

[http://turizmusonline.hu/cikk/turizmusfejlesztési\\_torveny\\_mi\\_var\\_a\\_tdm\\_ekre](http://turizmusonline.hu/cikk/turizmusfejlesztési_torveny_mi_var_a_tdm_ekre)

<http://vs.hu/gazdasag/osszes/a-kormany-dontott-2017-a-furmint-eve-0202>

<http://www.boraszportal.hu/hirszuret/magyarorszagon-vilagnapot-kap-a-furmint-6814>

[https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1600156.TV&timeshift=ffffff4&txtreferrer=00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1600156.TV&timeshift=ffffff4&txtreferrer=00000001.TXT)

JOHNSTON, R. (1998): The effect of intensity of dissatisfactiononcomplainingbehaviour, Journal of ConsumerSatisfaction, Dissatisfaction and ComplainingBehaviour, Vol. 11. pp 69-77.

KENESEI ZS. -KOLOS K. (2004): Ha hibáztál, tedd jóvá! Panaszszituáció menedzsment a szolgáltatásoknál, MOK, Sopron, 1-14. oldal

ROHÁLY G.-MÉSZÁROS G.-NAGYMAROSY A. (2004): Terra benedicta-Áldott föld, Akó kiadó, Budapest

SIPOS, L. (2009): Ásványvízfogyasztási szokások elemzése és ásványvizek érzékszervi vizsgálata, Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, p. 11., Budapest

TÓTH A. (2014): A marketingkommunikáció és pénzügyi eredményességének mérése magyar borászatok körében, Doktori értekezés, BCE, Budapest

[www.bor.mandiner.hu/cikk/20120425\\_kulon\\_palack\\_keszult\\_vegre\\_a\\_szaraz\\_tokajiknak](http://www.bor.mandiner.hu/cikk/20120425_kulon_palack_keszult_vegre_a_szaraz_tokajiknak)

[www.bortarsasag.hu/hu/minden\\_mas/-/riedel\\_tokaji\\_furmint\\_pohar](http://www.bortarsasag.hu/hu/minden_mas/-/riedel_tokaji_furmint_pohar)

## MAGYARORSZÁG RÉSZVÉTELE AZ EURÓPA TANÁCS EURÓPAI KULTURÁLIS ÚTVONALAK PROGRAMJÁBAN

NAGY KATALIN

turisztikai szakértő, mesteroktató  
*ME-GTK Marketing és Turizmus Intézet*

A tematikus turizmus – melynek keretében jöttek létre a kulturális útvonalak is – manapság új desztinációk és útvonalak megjelenését jelenti, elsősorban kulturális alapokra épülve. A kulturális útvonalak tárgyi és szellemi kulturális erőforrásokat kombinálva eredményeznek élményt. A fenntartható fejlesztés eszközei, új és innovatív termékek és szolgáltatások előállítását ösztönzik, miközben hozzáadott értéket jelentenek a már meglévőknek. Lényeges különbségek vannak a tematikus utak és a kulturális útvonalak között. A tematikus utakat gyakran nevezik turisztikai terméknek, ám létesítésüknek különböző okai lehetnek: néha teljesen új termékként kerülnek kialakításra, néha azonban csupán eszközként szolgálnak meglévő (gyakran újrapozicionált) látnivalók interpretálására. A kulturális útvonalak az örökség újfajta megőrzési és hasznosítási módját jelentik.

Az Európa Tanács 1987-ben elindított Európai Kulturális Útvonalak programja a kulturális örökség, a sokszínűség európai integrációjának, a közös identitás szép megnyilvánulásának tekinthető. Magyarország – csakúgy, mint a többi kelet-európai, volt szocialista ország – azonban igen csekély mértékben mutatkozik meg (eddig) ezekben az útvonalakban.

**Kulcsszavak:** kulturális utak, Európai Kulturális Útvonalak, Európa Tanács

### 1. BEVEZETÉS

Lényeges különbségek vannak a tematikus utak és a kulturális útvonalak között. A tematikus utakat gyakran nevezik turisztikai terméknek, ám létesítésüknek különböző okai lehetnek: néha teljesen új termékként kerülnek kialakításra, néha azonban csupán eszközként szolgálnak meglévő (gyakran újrapozicionált) látnivalók interpretálására. Egy tematikus út felkeresése azt jelenti, hogy a turisták az útvonal (szinte) minden pontját meglátogatják.

A tematikus utak természeti vagy mesterségesen létrehozott látnivalókat kötnek össze, egy bizonyos téma alapján, s ezek a látnivalók a közlekedés valamely formájának segítségével megközelíthetők. A fenntarthatóságra tekintettel, a tematikus utak az ismeretszerzést és a szórakozást egy időben szolgálják (Puczko–Rátz, 2000). A tematikus (vagy turisztikai) útvonalak számos tevékenységet és attrakciót egyesítenek valamely téma keretében, ezáltal a vállalkozásokat is serkentik további, kiegészítő termékek és szolgáltatások előállítására (több szerző in Meyer, 2004). Így az útvonal alapú turizmus tulajdonképpen a turisztikai desztinációk fejlesztésének piacvezérelt megközelítése (Lourens, 2007).

Az útvonalak kialakítása az egyik legreményteljesebb módszer a fenntarthatóság biztosítására a turizmusban (ECI Africa 2006, in Rogerson és Rogerson 2011, Lourens 2007), és egyre több országban találkozhatunk tematikus utakkal, melyek bizonyos attrakciókat kötnek össze. Kialakításuk koncepciója, hogy a tevékenységek és attrakciók egybefűzése kevésbé fejlett térségekben együttműködést és partnerséget generál a

közösségek és a szomszédos térségek között, így járulva hozzá a turizmuson keresztül a gazdasági fejlődéshez (Briedenhann és Wickens, 2004). A mai útvonalak általában kisebb térségek erőforrásait gyűjtik egybe és közösen jelenítik meg a piacon mint egy közös desztinációt.

Meyer (2004) szerint a tematikus utak kialakításának legfőbb előnye, hogy önmagukban nem rendelkeznek elég vonzerővel és ismertséggel ahhoz, hogy kellő számú turistát vonzzanak, akik időt és pénzt hajlandók áldozni azok megismerésére. A szinergiát kihasználva azonban nagyobb vonzerővel bírnak. Különösen alkalmas elmaradott térségek fejlesztésére, melyek gazdag kulturális (helyi) erőforrással rendelkeznek, így célpontjai lehetnek különleges érdeklődésű csoportoknak (rés!), akik különleges vagy ritka érdeklődésük miatt hajlandóak tovább maradni és/vagy többet költeni; illetve az egynapos kirándulásoknak.

A kulturális útvonalak az örökség újfajta megőrzési és hasznosítási módját jelentik. Egyaránt jelentenek földrajzi utazást, ahogy különböző területeken, helyi egységeken haladunk keresztül, valamint mentális utazást is értékekkel, érzésekkel, érzelmekkel, élményekkel, melyek aztán a végső terméké állnak össze (Majdoub, 2010). Kiemelkedően innovatív jellegűek a kulturális örökségvédelem területén belül (Martorell, 2003). Az utazás nevelő-oktató szerepét is hangsúlyozzák, melynek gyökerei megtalálhatók voltak már az ókori görög világban, majd a középkorban a klérus utazásait, aztán a felsőosztály fiataljainak utazásait, végül pedig a Grand Tour születését is jellemezte (Berti, 2013).

Az ICOMOS által 2008-ban elfogadott Kulturális Útvonalak Kartája szerint a kulturális útvonal „bármely kommunikációs útvonal, legyen az közúti, vízi, vagy egyéb, mely fizikai formájában meghatározott, dinamikus és történelmi funkcionalitása jól meghatározható feladathoz kötött; és eleget tesz a következő feltételeknek:

(a) Embercsoportok interaktív mozgásából ered, tükrözi javak, tudás és értékek folyamatos és egymásra ható áramlását emberek, országok, régiók vagy kontinensek között, jelentős nagyságrendű időm keresztül.

(b) Megjelenik benne az érintett kultúrák térben és időben való kölcsön- és egymásra hatása, mely megjelenik fizikai és szellemi értékekben.

(c) Létrejöttével a történelmi kapcsolatok és kulturális értékek egy komplex, dinamikus rendszerben integrálódnak.

Szükséges tehát megfelelő különbséget tenni a tematikus (turisztikai) és a kulturális útvonalak között. A kulturális útvonalat „a szó szoros értelmében nem kitalálják, vagy megtervezik: hanem felfedezik” – azaz történelmi jelentőséggel bíró, fizikai valójukban létező utakat jelent. Míg a turisztikai útvonalat fogyasztói érdeklődés, földrajzi szerkezet, megközelíthetőség, látnivalók, vagy bármely más szempont szerint megtervezik, mely nélkülözi a tudományos alapokat (Martorell, 2003). És ami a lényeg, a korábbi meghatározás alapján: a történelem jelentős időszakán keresztül szolgált emberek, áruk, eszmék, tudás és értékek áramlására és forgalmára.

A kulturális útvonalak koncepciója sajátos módszertant igényel a kialakítás és működtetés tekintetében, mely koordinált és integráltan menedzselt tevékenységek rendszerét jelenti. Ennek szép példája az Európa Tanács Kulturális Útvonalak Programja – tanulmányomban ezt a programot mutatom be, megvizsgálva azt, hogy Magyarország megjelenik-e, és ha igen, hogyan, milyen mértékben ezen útvonalak között.



## 2. AZ EURÓPA TANÁCS KULTURÁLIS ÚTVONALAK PROGRAMJA

Az Európa Tanácsnak bármely európai ország a tagjává válhat, ha elfogadja a jogállamiság elveit, biztosítja a joghatósága alatt élő minden személy számára az emberi és az alapvető szabadságjogokat. A tagállamai közötti politikai, szociális, jogi és kulturális együttműködés megszilárdítására és az emberi értékek védelmére törekszik Európában. Székhelye Strasbourg, Franciaország. 1949. május 5-én hozta létre 10 ország (Belgium, Dánia, Egyesült Királyság, Franciaország, Hollandia Írország, Luxemburg, Norvégia, Olaszország, Svédország),

1949 után további 37 ország csatlakozott, így jelenlegi tagállamainak száma 47. Magyarország 1990. november 6-án vált taggá, 24. csatlakozó országgént. Az Európa Tanácsot gyakran keverik az Európai Unió Tanácsával, a lényeges különbségek összefoglalását az 1. sz. táblázat tartalmazza.

Az Európa Tanács a nemzetvédelem kivételével az európai társadalom minden jelentős kérdésével foglalkozik – így a kultúrával és a kulturális örökséggel is. Európa, mint turisztikai nagyrégió 43 UNWTO tagországból áll; és még mindig a legnépszerűbb desztináció. Történelme és kulturális öröksége generálja a legtöbb utazást, melynek számát 2030-ra 750 millióra becsülik (ez a szám 590 millió volt 2014-ben).

A Tanács eredményei egyezmények és megállapodások formájában születnek – bizonyos esetekben nem tagállamok is csatlakozhatnak. Közös érdeklődésre számot tartó, speciális tevékenységekben pedig ún. részleges megállapodások jönnek létre, melyben változó mértékű együttműködés formájában vesznek részt a tagállamok.

Ezek közé tartozik a 2010-ben elfogadott ***Kibővített Részleges Egyezmény a Kulturális Útvonalakról*** (EPA) is. Ennek célja, hogy megerősítse a már korábban létrejött kulturális együttműködést, a fenntartható területi fejlődést és társadalmi kohéziót, olyan közös témákra koncentrálva, melyek szimbolikus jelentőséggel bírnak az európai egység, történelem, kulturális értékek és a kevésbé ismert desztinációk tekintetében. Az egyezmény bármely tag- és nem tagállam számára nyitott a csatlakozásra, 2017 márciusában tagjainak száma 28 ország. Magyarország 2013 márciusában csatlakozott az egyezményhez.

Az EPA két törvényes testülettel működik:

1. Az EPA Igazgató Tanácsa – többek között ez a testület dönt az „Európa Tanács Kulturális Útvonala” tanúsítvány (védjegy) odaítéléséről. A minősítési folyamatot és a kritériumrendszert a Tanács rendeletei szabályozzák. Operatív szervezete a Kulturális Útvonalak Európai Intézete, melyet 1998-ban alapítottak, székhelye Luxemburg.
2. Törvényességi Bizottság – a tagállamok külügyminisztériumainak képviselőiből áll, akik az egyezmény éves költségvetéséről döntenek. Kiemelt eseményük az éves Tanácsadó Fórum, mely a kulturális útvonalak képviselőit, nemzeti és nemzetközi kulturális és turisztikai szervezeteket hív közös tanácskozásra.

Az Európa Tanács 1987-ben indította el Kulturális Utak programját, azzal a céllal, hogy ezzel is demonstrálja: az egyes országok kultúrája és öröksége szerves része a közös európai örökségnek.



## 1. táblázat: Az Európa Tanács és az Európai Unió közötti különbségek

	EUROPA TANÁCS	EUROPAI UNIO
<b>Székhely</b>	Strasbourg, Franciaország. Célja tagállamai közötti politikai, szociális, jogi és kulturális együttműködés megszilárdítása és az emberi értékek védelme Európában.	Brüsszel és Luxembourg. Célja a tagállamai politikai, gazdasági és pénzügyi egységének megteremtése Európában.
<b>Tagság</b>	Bármely európai ország az Európa Tanács tagjává válhat azzal a feltétellel, hogy a jogállamiságot érvényesíti és a joghatósága alatt élő minden személy számára biztosítja az emberi jogokat és az alapvető szabadságokat.	A tagság alapvető követelménye a demokratikus, pluralista kormányzati rendszer, továbbá a politikai, jogi és gazdasági feltételek teljesítése.
<b>Alapítás és történet</b>	Az Európa Tanácsot 10 ország alapította 1949-ben: Belgium, Dánia, Egyesült Királyság, Franciaország, Hollandia Írország, Luxemburg, Norvégia, Olaszország, Svédország. 1949 után további 37 ország csatlakozott.	Az Európai Unió több fokozatban alakult ki. Elődjét, az Európai Közösség(ek)et a 6 alapító ország: Belgium, Franciaország, Hollandia, Luxemburg, NSZK, Olaszország hozta létre első lépésként 1951-ben az ESZAK (Európai Szén- és Acélközösség), majd 1957-ben az EGK (Európai Gazdasági Közösség) és az EURATOM (Európai Atomenergia Közösség) megteremtésével. 1993. január 1-jén az "egységes Nagypiac" azzal a céllal jött létre, hogy a szervezet határain belül egységes belső piacot biztosítson a személyek, áruk, szolgáltatások és a tőke szabad mozgása számára. Az addig Európai Közösség(ek)ként ismert szervezet az 1993. november 1-jén hatályba lépett Maastrichti Szerződés értelmében vette fel az Európai Unió nevet.
<b>Tagállamok</b>	Az Európa Tanácsnak ma 47 tagállama van, teljes népessége meghaladja a 800 milliót. <i>Magyarország</i> 1990. november 6-a óta tagja az Európa Tanácsnak, melyhez huszonnegyedikként, a középkelet-európai régióból elsőként csatlakozott.	Az Európai Uniónak ma 27 tagállama van, teljes népessége 492 millió. <i>Magyarország</i> 2004. május 1-je óta az Európai Unió tagja.
<b>Intézmények</b>	- <i>Parlament</i> az Európa Tanács tanácskozó szerve, mely a tagállamok nemzeti parlamentjei által kijelölt 318 képviselőből (és ugyanannyi helyettesből), azaz összesen 636 képviselőből áll. A Parlamenti Közgyűlés a strasbourgi Európa Palotában ülésezik. - <i>Miniszteri Bizottság</i> : az Európa Tanács döntéshozó szerve, a 47 tagállam külügy-minisztereiből áll.	- <i>Európai Parlament</i> : a 27 tagállamban közvetlen szavazással megválasztott 785 képviselőből áll. Az európai választásokra 5 évenként kerül sor. Az Európai Parlament 1999 tavaszáig havonta egyszer egyhetes plenáris üléseit szintén a strasbourgi Európa Palotában tartotta. 1999 júniusa óta az ugyancsak Strasbourgban épült saját székházában ülésezik. - <i>Miniszteri Tanács (vagy: a Miniszterek Tanácsa)</i> : az Európai Unió döntéshozó szerve, mely a tagállamok kormányainak képviselőiből áll. Neve és összetétele a tárgyaló témától függően változik (Gazdasági- és Pénzügyminiszterek Tanácsa, Külügyminiszterek Tanácsa, stb). - <i>Európai Bizottság</i> : végrehajtó szerv, ma 27 ún. közösségi biztosból áll.
	<i>Emberi Jogok Európai Bírósága</i> : az Emberi Jogok Európai Egyezménye által létrehozott bírói testület. Székhelye: Strasbourg.	<i>Európai Bíróság</i> : az Európai Unió bírói testülete. Feladata a közösségi jog egységes alkalmazásának biztosítása. Székhelye: Luxembourg.

**Forrás:** www.coe.int (az Európa Tanács honlapja) alapján saját szerkesztés

Az Európai Kulturális Útvonalak célja a professzionális és fenntartható örökségmenedzsment, a kulturális örökség megóvása – a helyi közösségek társadalmi jólétének és gazdasági fejlődésének érdekében, miközben azok megőrizhetik kulturális autentikusságukat és sokszínűségüket (Khovanova 2012). A program külön értéket kap, ha belegondolunk, hogy kezdeményezésének idejében Európa még az ideológiai megosztottság korát élte, de ezzel is az egységét demonstrálta (Battaini 2010). A program fejlődését a 2. sz. táblázat foglalja össze:

**2. táblázat:** Az Európai Kulturális Útvonalak programjának fejlődése

ÉV	Történes
1949	Az Európa Tanács megalakulása
1984	Parlamenti Közgyűlés Az Európai zárandokutakról szóló 987(1984) sz. javaslat elfogadása
1987	Santiago de Compostela Nyilatkozat
1998	Miniszteri Bizottság 4(98) határozata a kulturális útvonalakról A Kulturális Útvonalak Európai Intézetének megalapítása
2007	a Miniszteri Bizottság Res(2007)12 határozata a kulturális útvonalakról Res(2007)12 – új szabályok és kritériumok bevezetése
2010	Kibővített Részleges Egyezmény a Kulturális Útvonalakról a Miniszteri Bizottság december 8-i ülésén Res(2010)52 – új kritériumrendszer elfogadása Res(2010)53 – Kibővített Részleges Egyezmény
2013	Res(2013)66 – Kibővített Részleges Egyezmény megerősítése Res(2013)67 – kritériumrendszer változtatása, a védjegy adományozásának feltételei

**Forrás:** Berti 2013 alapján saját szerkesztés

A cím elnyerésére pályázó kezdeményezéseknek nagyon komoly előkészítő és kooperációs munkát kell megvalósítaniuk, hiszen a pályázat elkészítése is nagy kihívás, megfelelő az egyre szigorodó követelményrendszernek, melyek az alábbiak:

1. Téma

- Európai értékek reprezentánsa, legalább 3 országot érint
- Tudományos kutatási háttér, multidiszciplináris team-ek
- Kulturális és képzési csereprogramok, innovatív projektek, fenntartható turisztikai termékek kialakítása, együttműködés az ágazat szereplőivel

2. Tevékenységek prioritásai

- Kutatási és fejlesztési együttműködések
- A közös európai örökség gazdagítása, erősítése
- Kortárs kulturális és művészeti tevékenységek
- Kulturális turizmus és fenntartható fejlesztés

3. Hálózatok

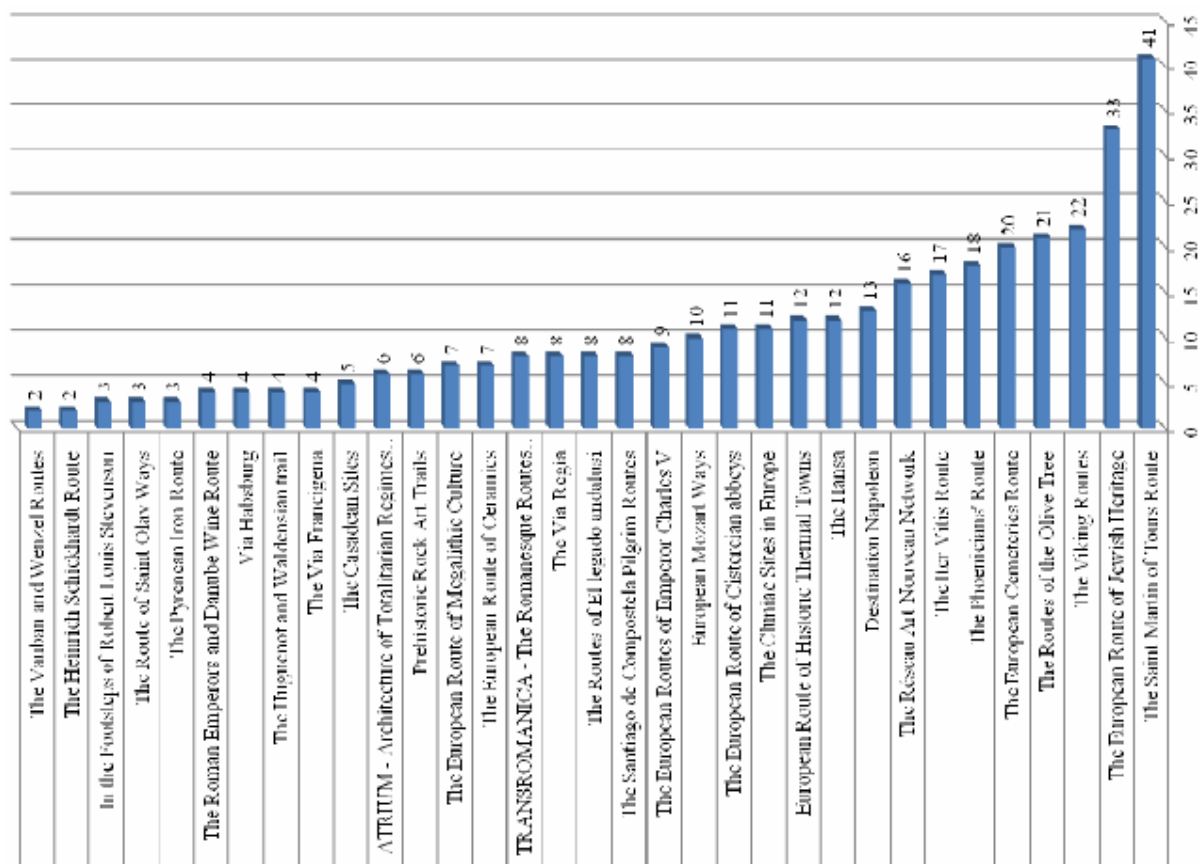
- Jogi státusszal rendelkező szervezetek, minél több taggal minél több országból, demokratikus működés, koncepcionális és stratégiai keretek

A címet már megkapott útvonalakat is három évente újra kell értékelni, minden szempontot megvizsgálva, s amennyiben valamelyiknek nem felel meg, az akár a cím megvonását is jelentheti (az elmúlt években nem egy útvonal járt már így).

2016 év végéig összesen 33 útvonal nyerte el az Európa Tanács e védjegyét. Az útvonalak tematikáját illetően a fő szempont az európai örökség, értékek képviselete és bemutatása, a történelmi hűség megőrzése mellett. Ez azonban nem jelenti azt, hogy csupán európai országok lennének érintettek az egyes programokban, sőt, épp ellenkezőleg, a széles körű összefogás és együttműködést bizonyítja, hogy a 33 útvonal összesen 58 országot érint.

Az Európai Unió 28 tagállamán kívül érintett európai (illetve a szerző által annak tartott) országok: Lichtenstein, Monaco, Montenegro, Albánia, Andorra, Izland, Moldova, Belorusszia, Macedónia, Ukrajna, Bosznia-Hercegovina, Oroszország, Törökország, Szerbia, Norvégia és Svájc.

Az Európán kívüli országok a következők: Azerbajdzsán, Izrael, Kuba, Örményország, Palesztina, Grúzia, Jordánia, Líbia, Szíria, Algéria, Egyiptom, Libanon, Marokkó, valamint Tunézia. A leghosszabb a 2005-ben létrehozott Szent Márton út, mely összesen 41 országot érint, a legrövidebb pedig az 1995-ben létesült Vauban és Wenzel út (erődítmények útja), melyhez mindössze két ország, Franciaország és Luxembourg köthető (lévén, hogy a két híres hadmérnök és hadi építész munkássága itt található). Az útvonalak által érintett országok száma változatos:

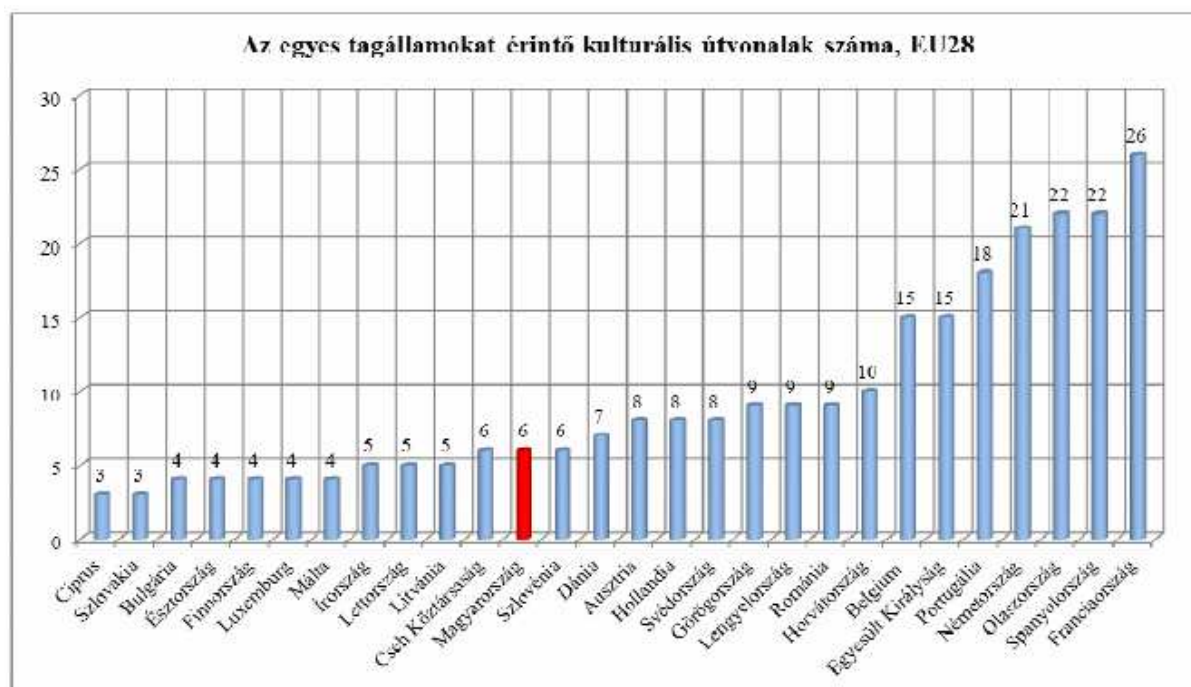


1. ábra: Az egyes útvonalak által érintett országok száma

**Forrás:** Kulturális Útvonalak Európai Intézete adatai alapján saját szerkesztés

### 3. MAGYARORSZÁG ÉS AZ EURÓPA TANÁCS KULTURÁLIS ÚTVONALAK PROGRAMJA

A programban túlnyomó részben a nyugat-európai országok mutatnak nagy aktivitást a hálózatok kialakításában. Amennyiben az EU tagállamait vizsgáljuk, a kép a következő:



**2. ábra:** Magyarország helyzete az áthaladó útvonalak számát tekintve

**Forrás:** Kulturális Útvonalak Európai Intézete adatai alapján saját szerkesztés


Magyarországot összesen hat útvonal érinti:

1. Európai Zsidó Kulturális útvonal (The European Route of Jewish Heritage)
2. Szent Márton útvonal (The Saint Martin of Tours Route)
3. Termál örökség és fürdővárosok útja (European Route of Historic Thermal Towns)
4. Az Art Nouveau Európai Útja (The Réseau Art Nouveau Network)
5. Cluny kolostorok Európában (The Cluniac Site sin Europe)
6. Iter Vitis útvonal (híres bortermelő vidékeket kapcsol össze).

Ugyanakkor a magyar részvétel nem koordinált, az információk szétszórtak, gyakran nagyon nehezen kutathatók fel. Általánosságban is elmondható, hogy közép-kelet-Európa erőteljesen alul-reprezentált ebben a nemzetközi programban. Ennek okai több szempontból is kutathatóak:




- az útvonalak kialakítását és az együttműködések koordináló megfelelő szervezetek, vagy szervezeti rendszer hiánya,
- az együttműködések esetlegesek, gyakran személyfüggők,
- a kritériumrendszernek való megfelelés nehézségei,
- a működéshez, a közös európai programokban, rendezvényeken való részvételhez szükséges anyagi és humán források szűkössége,
- lehetséges partnerek megtalálásának nehézségei,
- a már meglévő útvonalakhoz való csatlakozási lehetőségek elmulasztása, gyakran tájékozatlanság miatt.


A Magyarországot érintő hat kulturális útvonal legfőbb jellemzői:


	<p style="text-align: center;"><b>The European Route of Jewish Heritage</b> <b>Az zsidó örökség útja</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>2004</b></p>	<p>Ausztria, Azerbajdzsán, Belgium, Bosznia-Hercegovina, Horvátország, Cseh Köztársaság, Dánia, Franciaország, Görögország, <b>Magyarország</b>, Olaszország, Litvánia, Hollandia, Norvégia, Lengyelország, Románia, Szerbia, Szlovákia, Szlovénia, Spanyolország, Svédország, Svájc, Ukrajna, Nagy-Britannia, Ausztria, Bulgária, Grúzia, Németország, Írország, Luxemburg, Portugália, Törökország</p>
<p>Az európai zsidó örökség körébe régészeti helyszínek, zsinagógák, temetők, rituális fürdők, zsidó negyedek, műemlékek és emlékhelyek tartoznak, továbbá archívumok és könyvtárak, valamint specializált múzeumok, ahol a vallásról, életmódról és műtárgyakról lehet ismereteket szerezni.</p> <p>Az útvonal célja, hogy megőrizze és fenntartsa a zsidó örökséget, kultúrát, kulturális útvonalakat és turisztikai látnivalókat ajánljon; felhívja az európaiak figyelmét arra, hogy a zsidók milyen kulturális gazdagságot hoztak Európába; megnyissák a zsidó helyszíneket a látogatók előtt. Legfontosabb eseményük a szeptemberben megrendezésre kerülő „Zsidó kultúra európai napja”.</p> <p>Ajánlataikat földrajzi útvonalak és tematikus útvonalak köré szervezik. Magyarország az „Építészeti modernizmus az európai zsinagógákban” tematikus útvonalban képviselteti magát, két budapesti helyszínnel: a Kazinczy utcai zsinagógával, valamint a Dohány utcai zsinagógában található Hősök templomával.</p>	


	<p style="text-align: center;"><b>The Saint Martin of Tours Route</b> <b>Szent Márton útvonal</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>2005</b></p>	<p>Belgium, Horvátország, Franciaország, Németország, <b>Magyarország</b>, Olaszország, Luxemburg, Szlovénia, Szlovákia, Hollandia</p>
<p><i>Szent Márton, a fáradhatatlan utazó, aki az adományozást jelképezi, 316-ban született Pannóniában, pogány szülők gyermekeként. Itáliában nőtt fel, ahol apja római katona volt, s ő maga is katonának állt. 337-ben, amikor Amiens-ben állomásozott, kettévágta köpenyét, hogy egy didergő koldusnak adja. Ezután keresztény hitre tért, és sokáig remeteként élt. Ligugé-ben kolostort alapított, az első a nyugati világban. 371-ben püspök lett. 397-ben halt meg, november 11-én Tours-ban temették el.</i></p> <p>Az útvonal számos európai várost köt össze, melyek Szent Márton életének helyszínei voltak, továbbá jelentős építészeti örökségi helyszíneket, melyeket az ő tiszteletére emeltek vagy szenteltek fel – köztük 14 katedrális. Ezek a helyszínek igen gazdag szellemi örökséggel is rendelkeznek (legendák, hagyományok, folklór), melyek a mai napig élők. E helyszínek sokáig feledésbe merült értékeket élesztettek újra. Elkötelezettek a kulturális, társadalmi és fenntartható turizmus iránt. Az útvonal több részletben mutatja be Szent Márton életét:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Via Sancti Martini (2500 km) Szombathelytől, szülővárosától Tours-ig,</li> <li>- Via Caesaraugustana (Saragosa – Tours, 1100 km) ahol tanácstag volt,</li> <li>- Via Treverorum (Tréves – Tours, 1100 km) ahol több alkalommal is találkozott uralkodókkal,</li> <li>- Via Trajectensis (Utrecht – Tours, 1100 km).</li> </ul>	



	<p style="text-align: center;"><b>The Cluniac Sites in Europe</b> <b>Cluny helyszínek Európában</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>2005</b></p>	<p style="text-align: center;">Belgium, Franciaország, Németország, <b>Magyarország</b>, Izrael, Olaszország, Lengyelország, Portugália, Spanyolország, Svájc, Nagy-Britannia</p>
<p><i>909-ben, vagy 910-ben William Pious, Aquitaine hercege alapította a bencés apátságot Cluny-ban, Burgundiában. Cluny a szerzetesi reformok helyszínévé vált, majd újjászervezte és felszentelte a környező területek templomait. Ezáltal a társadalmi viszonyokat is befolyásolta. A 12. század elejére Cluny közel 1400 helyet alapított Nyugat-Európában. A középkori társadalom spirituális és kulturális fejlődésének motorja volt.</i></p> <p>A Cluny helyszínek szövetsége 1994-ben jött létre, hármas céllal: kapcsolatot építsen ki a helyszínek között, hangsúlyozza a Cluny örökséget és támogassa tevékenységeiket a képzés, kultúra és turizmus területén. Az egykori Cluny szerzetesek nyomában így ma regionális és nemzetközi útvonalak hálózata jött létre.</p> <p>Magyarországról két helyszínt említenek, Somogyvárt és Pannonhalmát, ezek azonban egy ajánlatban sem szerepelnek, illetve az útvonal honlapján sem lehet róluk még leírást sem találni.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>	

	<p style="text-align: center;"><b>The Iter Vitis Route</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>2009</b></p>	<p style="text-align: center;">Örményország, Ausztria, Azerbajdzsán, Horvátország, Franciaország, Grúzia, Németország, Görögország, <b>Magyarország</b>, Olaszország, Málta, Montenegró, Moldova, Oroszország, Portugália, Románia, Szlovénia, Spanyolország</p>
<p>Az útvonal alapja a bortermeléshez kapcsolódó mezőgazdasági táj, mely fontos eleme az európai identitásnak, s összeköti a népeket az Atlanti-óceántól a Kaukázusig, a mediterrán vidékektől a Balti-tengerig.</p> <p>Az útvonal célja a bortermelő vidékek, mint fenntartható turisztikai desztinációk népszerűsítése: elmeséli a történelmet, bemutatja az ott élők életét, a helyi történeteket, a kézzelfogható (pl. szőlőfajták, hegyvidékek) és kevésbé nyilvánvaló (termelési feltételek, szüret, borfogyasztás) jellegzetességeket. Gazdasági lehetőséget teremt a helyi lakosság és termékük, a bor számára.</p> <p>Meglepő módon e neves útvonal központi honlapja nem működik, így semmilyen információt nem sikerült kideríteni a cikk írásának pillanatáig arról, hogy Magyarország melyik borvidéke képviseli benne az országot.</p>	

	<b>European Route of Historic Thermal Towns</b> <b>Történelmi termálvárosok útvonala</b>
<b>2010</b>	Azerbajdzsán, Németország, Belgium, Horvátország, Franciaország, Görögország, Spanyolország, <i>Magyarország</i> , Olaszország, Portugália, Cseh Köztársaság, Románia, Törökország, Nagy-Britannia
<p>A termálfürdők már az ókor óta Európa jellemzői és értékei. A legismertebb fürdők a 19. században létesültek, amikor számos új gyógyászati eljárást is kifejlesztettek. A politikai és kulturális elit tagjai, akik akkoriban az európai fürdők vendégei voltak, hozzájárulva kulturális központok létrejöttéhez számos városban, gyakorlatilag az első egészségturisták voltak, a mai modern értelemben. Ezek a neves személyiségek erőteljesen emelték e fürdőhelyek reputációját, és trendet hoztak létre: előkelő szállodák és szabadidős lehetőségek létesültek, a kaszinóktól a zenés színházakig; promenádok és kertek épültek a divatos turisták számára.</p> <p>A szövetség tevékenységei közé tartozik: jólléti ajánlatok diverzifikációja; a termáلكincs interaktív hasznosítása; innovatív válasz megfogalmazása a növekvő kulturális igényekre, olyan tevékenységekkel, melyek segítik a múlt jobb megértését a jelen sokszínű lehetőségeivel; proaktív tevékenység az új kulturális és interszektoralis turisztikai trendek kielégítése érdekében (aktív időtöltés kevésbé ismert helyszíneken és eseményeken).</p> <p>Ebben a hálózatban Magyarországot Budapest képviseli.</p>	

 RÉSEAU ART NOUVEAU NETWORK	<b>The Réseau Art Nouveau Network</b>
<b>2014</b>	Ausztria, Belgium, Franciaország, Olaszország, Lettország, Norvégia, Szlovénia, Spanyolország, Nagy-Britannia, Magyarország, Portugália, Románia, Szerbia, Svájc, Németország
<p>Az Art Nouveau 19. század végi megjelenése után gyorsan terjedt Európában, nemzetközi kiállítások, utazó művészek, levelek és újságok révén. Igazi európai mozgalommá vált. Az egyes országok kreatív központjai a helyi sajátosságok révén saját ízlésüket vitték a stílusba (pl. Jugendstil Németországban, modernizmus Spanyolországban vagy a szecesszió Ausztriában) az építészetben és a díszítőművészetben. A stílust azonban hosszú időn keresztül sok kritika érte, s csupán a 20. század második felében ismerték el igazán történelmi kontextusait és kezdtek figyelmet fordítani a védelmére.</p> <p>A hálózatban több mint 20 város működik együtt, Magyarországot Budapest és Szeged képviseli.</p>	

#### 4. ÖSSZEGZÉS

Amint láthattuk, az Európa Tanács Kulturális Útvonalak Programja igen jól kidolgozott, komoly együttműködést feltételező rendszer, mely elismertsége egyre nagyobb. 2017-ben ünnepli a 30. évfordulóját. A meglévő útvonalak tapasztalatai azonban azt mutatják, hogy a kultúra és a közös hagyományok ápolása mellett sokkal nagyobb figyelmet kellene fordítani ezen értékek turisztikai kínálatként való megjelenítésére is, amely ma az egyik legnagyobb hiányossága a programnak. Ez a kérdés azonban már egy másik tanulmány témája lesz... Ehhez megfelelő zárzó azonban a Kulturális Útvonalak 2017-es Nyári Akadémiáján elhangzott mondat: „We are cultural people here – nothing to do with tourism...”

## IRODALOMJEGYZÉK

- Battaini-Dragoni, G. (2010): The future of Cultural Routes: The Council of Europe's perspective. (letöltve: <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/patrimonio/mc/patrimonioeur/itinerarios-culturales-europeos/divulgacion/Future-of-cultural-routes.pdf>, 2011.10.02.) European Tourism Forum, Brüsszel, 2010. szeptember 27.
- Berti, E. (2013): Cultural Routes of the Council of Europe: New Paradigms for the Territorial Project and Landscape. *AlmaTourism Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, Nr.7. pp.1-10.
- Briedenhann, J., Wickens, E. (2004): Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas – vibrant hope or impossible dream? *Tourism Management*, 25:71-79.
- ECI Africa (2006): Community/routes tourism sector study: growth strategy. Unpublished report prepared for FRIDGE Trade and Industry Chamber, Johannesburg
- Khovanova-R.K. (2012): Cultural routes as a source for new kind of tourism development: Evidence from the Council of Europe's programme (letöltve: [http://www.cut.ac.cy/euromed\\_2012proceedings/shortPapers/83.pdf](http://www.cut.ac.cy/euromed_2012proceedings/shortPapers/83.pdf) 2015.07.10.) EUROMED 2012 International Conference on Cultural Heritage, 29 Oct – 3 Nov, Cyprus
- Lourens, M. (2007): The Underpinnings for Successful Route Tourism Development in South Africa. Dissertation for Masters Degree of Tourism, University of Witwatersrand, Johannesburg (letöltve: <http://wiredspace.wits.ac.za/bitstream/handle/10539/4887/Masters%20Thesis%20Routes%20Tourism.pdf?sequence=2> 2015.06.30.)
- Majdoub, W. (2010): Analyzing cultural routes from a multidimensional perspective. *AlmaTourism* Nr.2. pp.29-37.
- Martorell-C, A. (2003): Cultural Routes: Tangible and Intangible Dimensions of Cultural Heritage. ICOMOS [[www.icomos.org](http://www.icomos.org)] (Letöltve: <http://www.international.icomos.org/victoriafalls2003/papers/A1-5%20-%20Martorell.pdf>, 2013.02.24.) 14th ICOMOS General Assembly and International Symposium: 'Place, memory, meaning: preserving intangible values in monuments and sites', 27 – 31 Oct 2003, Victoria Falls, Zimbabwe
- Meyer, D. (2004): Tourism Routes and Gateways: Key issues for the development of tourism routes and gateways and their potential for pro-poor tourism. Overseas Development Institute (Letöltve: <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinionfiles/4040.pdf>, 2013.03.17.)
- Puczkó L. – Rácz T. (2000, 2011): Az attrakciótól az élményig, Geomédia Kiadó, Akadémiai Kiadó Budapest
- Rogerson, C.M., Rogerson, J.M. (2011): Craft routes for developing craft business in South Africa: Is it a good practice or limited policy option? *African Journal of Business Management*, Vol.5(30), pp.11736.11748.

Internetes források:

[www.europatanacs.hu](http://www.europatanacs.hu) (az Európa Tanács archivált honlapja)

[www.coe.int](http://www.coe.int) (Council of Europe hivatalos honlapja)



## ÁRKÉPZÉS ÉS JÖVEDELEMADÓZTATÁS A NEMZETKÖZI ÜZLETBEN

**DANKÓ LÁSZLÓ CSC. – TÓTH ZSÓFIA PHD.**

tanszékvezető egyetemi docens – adótanácsadó, tanársegéd

*ME-GTK Marketing és Turizmus Intézet, BGE-PSZK, Pénzügy és Számvitel Intézet*

**A nemzetközi marketing lehetőséget nyújt a határon átnyúló tevékenységeket végző vállalatoknak, hogy nemzetközi árképzésüket adóoptimalizálási céljaiknak is alárendeljék. Az anyaországukkal, leányvállalataikat befogadó országokkal szemben nem elfogult MNV-at az erőforrások hatékony allokációja arra ösztönözheti, hogy diverzifikálják erőforrásaikat az árképzésen keresztül elérhető adóoptimalizálás szempontját is szem előtt tartva. A nemzetközi árképzésben a szokásos piaci ár mellett a belső elszámolású ügyleteknél az un. transzferár is alkalmazásra kerülhet, mely hatással van a nemzetközi árakra, az árazási politikára.**

**Kulcsszavak:** nemzetközi marketing, MNV árképzés, szokásos piaci ár, transzferár

### BEVEZETÉS

Ahogy a világkereskedelem egyre bővül, a verseny erősödik, s egyre inkább az ár válik a verseny legfőbb, vagy az egyik fontos alapjává, azon vállalkozások, melyeknek a székhelye sok újonnan iparosodó országban van, az árat, mint fontos versenyfegyvert használják. Tajvan és Dél-Korea, például a világ textilpiacának fő résztvevőivé váltak, mert a vállalkozásaik átlag alatti árakat használtak üzletelésük alkalmával. Sok újonnan iparosodó (NIC) és fejlődő ország, hatásosan versenyeznek a világ textilpiacán a „legalacsonyabb” (lower-end) ár alkalmazásával.

A tömegtermékek piacainak fejlődéséhez mindenhol az árak leszállítására van szükség. Bár potenciális kereslet mindig létezik, megvalósításához bizonyos szintű rendelkezésre álló jövedelem szükségeltetik, ami természetesen szoros összefüggésben van a kérdéses termékárakkal. Ha az árak emelkednek, a reáljövedelmek csökkennek és a piac összezsugorodik.

Úgy a hazai, mind a nemzetközi marketingben létezik egy bizonyos ár - minőség kapcsolat. Néhány országban van kapcsolat az ár és a tényleges minőség között, ha a termék ára magas, a tényleges minőség is jó és fordítva. Ha az IBM termékeinek vásárlói hisznek abban, hogy ezeknek a termékeknek a minősége magasabb, mint a versenytársaié, a minőségcentrikus vásárlók elvárják, hogy magasabb árat fizessenek az IBM termékekért, mint amit a versenytársak kérnek.

A skála egyik végén a globális marketing stratégia, a másikon pedig a multilokális (policentrikus) marketing stratégia helyezkedik el. Az árképzési stratégiák közti választások párhuzamot vonnak a két véglet között. A multinacionális cégek sokkal merevebb az árképzési gyakorlata, mindenütt a világon. A multilokális vállalat ellenben piacról-piacra differenciálja az árait. Azért, hogy eldöntsük, melyik stratégiát használjuk a kettő közül, figyelembe kell vennünk a belső (vállalattól függő) és külső (környezeti) tényezők hatását az árképzési döntésekre.

A nemzetközi marketingben az árdöntéseket befolyásoló tényezőket az 1. sz. táblázat tartalmazza.

## 1. sz. táblázat:

A nemzetközi árdöntéseket befolyásoló tényezők

Árbefolyásolók	Példák a befolyásolás területén
<b>Piaci/keresleti környezet</b>	Szocális/kulturális tabuk Fogyasztói részvétel az ár meghatározásban Ár/érezelt minőség vagy presztízs image Keresletrugalmasság A helyettesítésből adódó érezelt egyediség Termék külföldi eredetének vonzereje Gazdasági fejlesztési célok Dömping Árra és árváltozásra való érzékenység Vásárlási hajlandóság/képesség
<b>Költség és vállalati célok</b>	Költség hatékonyság vs. verseny Árazási célok szerepe a marketing mixben Általános árazási célok a nemzetközi piacokon Elfogadható/profitábilis árrés-szint Teljes ár-bázis, vagy költségnövekedés Importálás vagy helyi termelés költséghátrányai Költségmegosztás a külföldi piacokon Árresek egységessége Finanszírozási költségek és veszteségkockázat Inflációs ráták Árfolyam-ingadozások Árkiterjesztés Több országot érintő árazási célok <b>Transzfer árak</b> Árajánlatok Lizing-feltételek
<b>Kormányzati politika és kényszerek</b>	Termékalkalmasság és fejlesztési célok A kormányzat vásárló/egyedüli vevő A kormányzat végső felhasználó Jogszabályok az árváltozásokat illetően Jogszabályok az ármeállapodásokat illetően Kartell törvény Jogszabályok a verseny védelmét illetően Árellenőrzések Tarifák ill. más korlátok szándékolt szociális szerepe Törvénytervezetek a minimális árrést illetően Helyi cégek támogatása Fogyasztóvédelmi intervenciók Hozzáférhetőség a külföldi csereforgalomhoz Licence-törvények Csereügylet-preferenciák
<b>Verseny</b>	Márkahomogenitás/-egyedülállóság Termékjellemzők variációi Ármeállapodások vagy kartellek Versenytársak száma Érezelt hozzájárulás a fejlesztési célokhoz Piacvezető, követő vagy domináns piaci pozíció Szabványosított árresek megléte az iparban Technológia és kutatás fontossága az iparban

A költség és vállalati célok árbefolyásoló csoport tényezői között szerepel a transzferár. A továbbiakban ennek az árképzésre gyakorolt hatásával foglalkozunk.

## 1. NEMZETKÖZI ÁRAK MEGÁLLAPÍTÁSA: GLOBÁLIS, VERSUS DIFFERENCIÁLT ÁRAK SZOKÁSOS PIACI ÁR ALAPON

Az alapvető nemzetközi árképzési döntés a rögzített globális árak és a differenciált árak használata között van. A rögzített globális ákról való döntés végrehajtása általában kis

árkülönbségeket jelent a különböző országok között, amik a helyi valuták árfolyamának különbözőségén és a szállítási költségeken alapulnak. A differenciált árakról való döntés végrehajtása nem csak a helyi valuták különbözőségét és a szállítási költségeket veszi számba, de a piaci és keresleti feltételek közti különbségeket is.

- A piacokon azonos, egyedüli világpiaci ár alkalmazását etnocentrikus árazásnak nevezik. Ha valóban közös végső árat akarnak kialakítani, akkor az eladónak a fuvardíjat és más költségeket az árban kell érvényesíteni. Ha a költségek túlságosan különböznek az egyes piacok között, az etnocentrikus árpolitika nem praktikus. Ugyanúgy, ha a keresletre, vagy a piacokra vonatkozó tervek nagyon eltérnek az egyes piacok között, az áraknak is eltérőnek kell lenniük.
- Az etnocentrikus árazás ellentéte a policentrikus árazás, amely a különálló és egymással nem összefüggő árak kialakításának lehetőségét nyújtja minden piacon. Ez az árstratégia lehetővé teszi, hogy az eladó minden piacon a kereslet és a rendelkezésre álló források szintjének megfelelően alakítsa az árakat. Ugyanilyen fontos az is, hogy az eladó képes legyen az árak megfelelő változtatásával gyorsan reagálni a piaci körülmények változására. Ezen árazási módszer hátránya, hogy az árdöntéseket gyakran alsóbb vezetői szintre szükséges delegálni, ahol kevesebb a szakértelem az olyan kérdéseket illetően, mint például milyen az ár hatása a márkák közötti preferenciák és minőség értékelésére. Ugyancsak hátrány lehet, hogy a cég nem tud egységes imázst megjeleníteni a világpiacon a különböző árak miatt. Ez nem probléma akkor, ha a piacokon a legtöbb fogyasztó helybéli, mint ahogy így van ez a fogyasztói javak leg többjének esetében. Ám ha néhány vevő multinacionális cég, mint ahogy az gyakran előfordul az ipari javak esetében, ezek a vevők elvárják, vagy inkább remélik, hogy minden piacon ugyanazt az árak számítják fel. A policentrikus árazás továbbá arra serkenti a kereskedőket, hogy más piacok kereskedőinél olcsóbb áron adjanak el. Ezt a szituációt viszonteladásnak, vagy reexportnak nevezzük.
- A geocentrikus árazás kompromisszumot nyújt az etnocentrikus és a policentrikus stratégiák között, mivel olyan árakat biztosít, melyek az abszolút egyforma és a teljesen különböző végletek között helyezkednek el. Ez a módszer minden piacon egy kiinduló alapárát használ, s ezen alapár emelkedését, vagy csökkenését az aktuális vezérelveknek megfelelően állítja be. E vezérelvek minden piacon tekintetbe veszik a piaci jellemzőket, a költségeket, a kormányzatot és a versenyfeltételeket. E módszer előnye, hogy megőrzi a vállalati központ árak feletti ellenőrzésének lehetőségét, de lehetővé teszi az árak rugalmas beállítását a különböző piacokon.

Az árképzési döntést befolyásolja az ún. kapcsolt vállalkozások (anya-és leányvállalatok, stb.) belső elszámolású áruforgalmi és kooperációs kapcsolataiban az alkalmazott árképzés mikénje. Az általánosan elfogadott megoldás a szokásos piaci ár elvárása és alkalmazása.

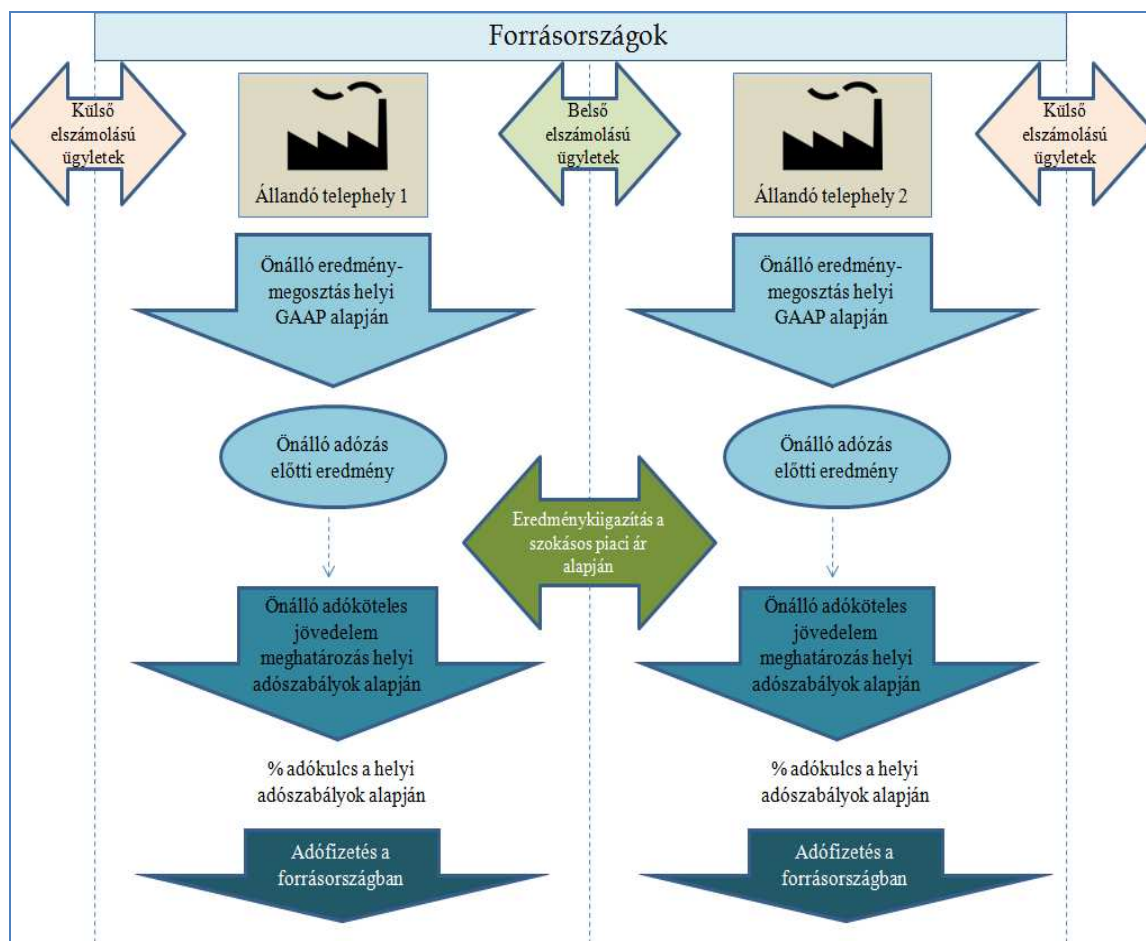
### 1.1 Szokásos piaci ár elvárása és alkalmazása

Az angolszász számviteli kultúrát átmenelő jövedelemadó-rendszerekben ugyanakkor egyre inkább nehézséget okozott, hogy a külföldi anyavállalat és a helyi értékesítést végző leányvállalat milyen áron számoljon el egymás között és milyen módon osszák meg a közösen viselt ügyviteli költségeket és kamatterheket. Az integrált üzleti tevékenységet végző nemzetközi vállalatok jövedelmüket természetesen a belső elszámoló ügyletek és a külső, független piaci szereplőkkel bonyolított ügyletek együttes eredménye alapján állapítják meg.

A belső elszámoló ügyletek árának kialakításakor a csoporttagok külső (piaci) és belső információkból (például a csoporton belül továbbított szolgáltatás előállítási költsége és elvárt hozama) építkezhetnek. Az egyes állandó telephelyek könyvviteli kimutatásából kiinduló (önálló, angol terminológiával *separate entity*) eredmény azonban tartalmazhat a piaci árhoz képest rosszul kiszámított vagy a piaci ártól szándékosan eltérített (manipulált) transzferárral elért, hamis eredményt is.

1933-ban a Nemzetek Ligája erre a problémára a szokásos piaci ár elmélet (*arm's length principle*) bevezetését javasolta (Owens, 2005, p. 101). A szokásos piaci ár fogalma az elmúlt évtizedek alatt lényegét tekintve nem módosult, az OECD jövedelem- és vagyonszerzéséről szóló modellegyezménye (2010d, 9.1 bekezdés) mai értelmezése szerint a szokásos piaci ár az az ár, amelyet független vállalatok egymás között, hasonló körülmények között kötött, hasonló ügyletekben alkalmaznának.

Szakítva a számviteli információs rendszer által meghatározott eredménnyel, a szokásos piaci ár elv értelmében a belső elszámolású ügyletekre úgy kell tekinteni, mintha azokat független piaci szereplők kötötték volna és amennyiben árazásukban (majd eredményükben) az előbbi és az utóbbi között eltérés tapasztalható, a szokásos piaci ár mentén meghatározott eredmény képezi a jövedelemadó alapját. Ezen külön-külön, csoporttagokhoz rendelt, és szükség szerint – a transzferár és a szokásos piaci ár különbözetével - korrigált eredmény alapján a nemzetközi vállalat megállapítja az érintett forrásországhoz rendelhető adóköteles jövedelem összegét. A számítás menetét a 6. ábrán szemléltetem.



**1. ábra.** Adófizetés meghatározása forrásországban az önálló eredménymegosztás alapján

**Forrás:** saját szerkesztés

Az OECD (2010a, 1.7 bekezdés) legfőbb érve a szokásos piaci ár elv mellett, hogy az lényegében azonos megközelítést biztosít a vállalatcsoportok és a független vállalatok számára, azaz elkerüli az olyan adóelőnyök és adóhátrányok kialakulását, amelyek egyébként eltorzítanák a vállalatok versenyhelyzetét. A jövedelem- és vagyonszármazásról szóló modellegyezményen túl, az OECD - elsőként 1979-ben - a szokásos piaci ár meghatározásához irányelveket is közreadott.

Az OECD mellett, az ENSZ is a szokásos piaci ár elv mellett tette le a voksát, 1980-ban vezette azt be a modellegyezményébe (2011, 9.1 bekezdés). Az ENSZ modellegyezményén túl – hasonlóan az OECD-hez - a szokásos piaci ár megállapításával kapcsolatos irányelveiben is megerősítette a szokásos piaci ár elmélet követelményét (2013). Az ENSZ ebben a kiadványában egyéb, a szokásos piaci ár elmélettől eltérő megközelítésre nem ad lehetőséget, annak ellenére, hogy - a többségi állásponttal szemben - Brazília, India és Kína a szokásos piaci ár elv helyett alternatív jövedelemadózási modell alkalmazását kívánta elérni (Martin, 2012).

Az OECD és az ENSZ ajánlásait követve mára számos tagállam és tagsággal nem rendelkező ország is átemelte adórendszerébe a szokásos piaci ár elvárását, ma mintegy 100 ország – többek között Magyarország - adórendszere alkalmazza a szokásos piaci ár elméletét (de Ruitter, 2012). Tekintve, hogy az Európai Unió tagállamainak többsége (21 tagállam) tagja az OECD-nek megállapítható, hogy jelenleg az európai térség országai a belső elszámolású ügyletek adókezeléséhez a szokásos piaci ár elméletét alkalmazzák (McLure, 2005, pp. 32-44)

## 1. Szokásos piaci ár alapú belső elszámoló árszabás

Az alapanyagok és részegységek árképzésében, ami a multinacionális cégek leányvállalatai között történik, az egyik lehetőség tehát a nemzetközi cég számára, hogy a szokásos piaci árakat használja. Ezek azok az árak jelenleg, amiket azokon a piacokon számítanak fel, ahonnan az alapanyagok, részegységek és összetevők származnak.

Ha meg lehet választani az országot, ahol profitot lehet elérni, akkor a gazdasági és politikai feltételek, valamint az ország stratégiai fontossága mind fontosak a figyelembe vétel szempontjából.

A belső elszámoló árképzések a kiválasztott ország feltételein alapulnak. Ha erős piaca van egy félkész terméknek, akkor a belső elszámoló ár a piaci árat plussz a feltárt profitot jelenti.

Ha egy termék kivételes, vagyis nem árusítják a cégen kívül, vagy ha jelentős földrajzi különbségek vannak a piacok között, nehéz a piaci tényezőkön alapuló belső elszámoló árképzés technikáját használni. De másfajta árképzési technikák is igénybe vehetők, mint pl. a következők:

- Felhasználni egy hasonló termék piaci árát.
- Az uralkodó piaci árból számított költség-megtakarítás.
- Megosztani a határprofithoz való hozzájárulást a termék eladója és a vevője között.
- Megtárgyalni az árat a termék eladója és a vevője között.

## 2 TRANSZFERÁRAZÁS

Eltérően a piac és profitalapú technikáktól, a költség technikákon keresztül a belső elszámoló árak megállapítása gyakorta egyszerűbb és nagyobb mozgásteret ad a vállalatoknak.

A költség-alapú technikák két csoportját különböztetjük meg: tényleges költségűt és az átlagköltségűt. A tényleges költség az aktuális változó, vagy tervezett költség alapján állapítja meg a belső elszámoló árát egy elszámolt terméknek. Az egyetlen nehézség, hogy csak a gyártási folyamat végén lehetséges a tényleges költségek meghatározása. Azonban sok, már befejezett és elszámolt termék visszalép a termelési folyamatba, az elszámolás után. Ráadásul, ahol a megsokszorozódott részegységek ugyanabba az összeszerelési folyamatba lépnek be, nehéz a tényleges költségű megközelítés használata.

A multinacionális vállalatok ebben a helyzetben a tervezett költségű megközelítést használják, az elszámolt termék árát tervezett változó költség, vagy a teljes költség alapján határozzák meg. Könnyebb a meghatározása a tervezett költségeknek, mint a tényleges költségeknek. Azonban a tervezett költségek némileg szubjektívek, és manipulációkra használhatóak.

A transzfer ára olyan belső ár, amit a MNV a vállalaton belüli – kapcsolt vállalkozásai közötti - kereskedelem során állapít meg. A transzfer ára lehet, hogy megközelíti a szokásos piaci árát, de az is lehet, hogy nem. Sok esetben lehet, hogy az „önálló” ár nem is létezik. Ez akkor lehetséges, ha a MNV egy belső piacot alakított ki és nem létezik szabályos piac. A transzfer árának meghatározását a MNV a globális költségek csökkentésére és a valuta - és devizaárfolyamok feletti ellenőrzés megkerülésére is felhasználja.

A társasági nyereségadó és az importra kivetett vámok mértéke országonként változik. Ha a befogadó ország adókulcsai magasabbak az anyaországban érvényben levő adókulcsoknál, akkor a MNV a külföldi leányvállalata felé irányuló exportra magas transzferárakat fog meghatározni. Ezzel csökkenti nyereségét és az ezután fizetendő adó mértékét a befogadó országban. Ezenkívül a leányvállalat nagyobb vámköltséget fog elszámolni, mivel a vámot az import bejelentett értéke után vetik ki.

Ezért a MNV a transzfer árának meghatározásakor az adókat és a vámokat is figyelembe veszi. Általában akkor alkalmaznak magas transzferárakat, ha a befogadó ország adóin való megtakarítás meghaladja a többletvám költségeket. Alacsony transzferárak pedig akkor kerülnek alkalmazásra, ha a vámon való megtakarítás meghaladja a többlet jövedelemadót.

Ahogy a nemzetközi vállalatok decentralizálják és kiterjesztik a tevékenységüket világszerte, a leányvállalataik és a különböző részlegeik egymás között egyre több terméket és szolgáltatást cserélnek ki. A részlegek és a leányvállalatok forrásként szolgálnak ezen vásárlás árainak a megállapításánál. Ez a lehetőség vezet sok multinacionális vállalatot arra, hogy megfogalmazzon egy belső elszámolási árkialakítási politikát, melyek ezeket a tranzakciókat vezérlik. A belső elszámoló ár, az az ár a menedzsment ellenőrzési céljaival összefüggésben, ami olyan termékekhez és szolgáltatásokhoz kapcsolódik ami az egyik profit, vagy költség centrumtól a másikig mozog.

A nemzetközi cégek egységei közötti transzfer-árak témája vitatottá vált. Ha a transzfer-árakat valamilyen tekintetben másképp állapítják meg, mint azt a termelő egység határköltsége diktálná, a cég saját profitja már nem lesz maximális. Ez hozzájárul a működési zavarokhoz és a működési egységek közötti konfliktusokhoz. Ha a transzfer-árak minden termelési egység esetében azok termelésből és disztribúcióból adódó változó költségeihez vannak igazítva, akkor az összprofit maximális. Ezt illusztrálja a 2. ábra.

Ebben a példában az első pont, amit meg kell figyelnünk, az, hogy a cégnek minden transzferár esetében különböző árat kell felszámítania az A és a B országban, mivel ezek

kereslet-rugalmassága különböző. Például a 70 \$-os transzferár esetén a cég úgy tudja maximálni nyereségét, hogy a A országban 90 dollárt számít fel, a B országban pedig 100 \$-t, vagy a 40 \$-os transzferár mellett a profit úgy maximalizálható, hogy az A ország vevőinek 75 \$-t, a B országnak pedig 85 \$-t számít fel.

A második fontos dolog, hogy ha mindkét országban (A és B) egyenlő piaci árat vetünk ki, az kevesebb profitot eredményez, mint a különböző árak politikája.

Ha a 70 \$-os transzfer-árat alkalmazzák, és a cég megkísérel mindkét piacon 100 \$-t felszámítani, az összesen csak 63000 \$ vállalati nyereséget eredményez, még ha mindkét piacon az optimális árat alkalmazzák, 76000 \$ haszon érhető el.

A harmadik pont, amit a példa bemutat az, hogy azok a transzferárak, melyek a vállalati profitot optimalizálják (nem számítva az adókat), mindig nagyon közel esnek a cég külföldi egységeinek aktuális változó költségeihez. Ez látható a 40 \$, az 50 \$, a 60 \$ és a 70 \$ változó költség oszlopaiban s így megtalálható az a transzferár, mely maximalizálja a nyereséget.

Eladási volumen	Végso fogyasztói ár (\$)							
	100	95	90	85	80	75	70	
A ország	900	1400	2000	2600	3300	4000	4500	
B ország	1200	1400	1600	1800	2000	2200	2400	
<b>Elért árbevétel (ezer \$)</b>								
A ország	90	133	180	221	264	300	315	
B ország	120	133	144	153	160	165	168	
<b>Profithoz való hozzájárulás (ezer \$), ha a transzferár</b>								
<b>70 \$</b>	A ország	27	35	40	39	33	20	0
	B ország	36	35	32	27	20	11	0
<b>60 \$</b>	A ország	36	49	60	65	66	60	45
	B ország	48	49	48	45	40	33	24
<b>50 \$</b>	A ország	45	63	80	91	99	100	90
	B ország	60	63	64	63	60	55	48
<b>40 \$</b>	A ország	54	77	100	117	132	140	135
	B ország	72	77	80	81	80	77	72

**2.ábra:** A transzferár és az elérhető profit összefüggése különböző országok és fogyasztói árak esetén

Ezen transzferár-politikák lehetőségei kissé „megbolygatják” azt a nézetet, miszerint minden leányvállalat egy-egy profit-center - ez utóbbi koncepció szélesen elterjedt a multinacionális vállalatok menedzsmentjében és ellenőrzésében. Továbbá, a kormányok világszerte egyre nagyobb figyelmet fordítanak a vállalatok által alkalmazott transzferár-politikákra, mind adóoptimalizálási módszerre és mint az adózás előtti eredmény kívánt országba való transzferálására.

Transzferár	Volumen	Piaci ár (\$)	Teljes árbevétel (ezer \$)	Hozzájárulás a vállalati profithoz (ezer \$), ha a változó költség				
				40 \$	50 \$	60 \$	70 \$	
70 \$	A ország	2000	90	180	100	80	60	40
	B ország	1200	100	120	72	60	48	36
		3200		300	172	140	108	76
60 \$	A ország	3300	80	264	132	99	66	33
	B ország	1400	95	133	77	63	49	35
		4700		397	209	162	115	68
50 \$	A ország	4000	75	300	140	100	60	20
	B ország	1600	90	144	80	64	48	32
		5600		444	220	164	108	52
40 \$	A ország	4000	75	300	140	100	60	20
	B ország	1800	85	153	81	63	45	27
		5800		453	221	163	105	47

3. ábra: Transzferár-képzési megfontolások a változó költségek összefüggésében

## 2.1 Transzferárazás és adóoptimalizálás

Bár a jövedelem aluladózása különböző adónemek tekintetében, belföldi vagy nemzetközi kontextusban is értelmezhető, a nemzetközi vállalatok jövedelemadózáásával kapcsolatban az jellemzően a szuverén adórendszerek különbözőségeiből fejlődik ki és egyik kiemelt eszköze az adóköteles jövedelem alacsony adóterhelést kínáló országokba történő átcsoportosításával (reallokációjával) valósul meg (OECD, 2013, p. 20).

Az aluladózást célzó jövedelem reallokáció szerint az üzleti tevékenység valós helyszíne és az üzleti tevékenységből eredő jövedelem adózásának helyszíne elválíik egymástól. Az üzleti tevékenység főként az értékesítés, a munkaerő, a bérköltség és a tárgyi eszközök segítségével azonosítható és a reallokáció így főként a mobil termelési eszközökből származó profit alacsony adóterhelést kínáló országokba történő reallokálásával valósul meg.

Az adóköteles jövedelem alacsony adóterhelést kínáló országba történő áthelyezésének több, a gyakorlatban elterjedt módszere létezik, amelyek közül az egyik legfontosabb a belső elszámolású ügyletek árának manipulálása (Dankó-Tóth, 2016).

Bár ezek a konstrukciók részleteiben eltérőek, jellemző forgatókönyvük szerint a vállalat a belső elszámolású ügyletek segítségével alacsony adóterhelésű országban tevékenykedő leányvállalatához bevételt allokál, míg a magas adóterhelésű országában tevékenykedő leányvállalatánál költséget és ráfordítást generál. A következő, 2. táblázatban egy példával számszerűsítjük a nemzetközi árképzésben figyelembe veendő adó összegét jövedelem reallokáció nélkül és jövedelem reallokáció mellett:



## 2.táblázat:

## Jövedelem reallokáció és az aluladózás

<i>Nincs jövedelemreallokáció</i>		<i>Nagy Britannia</i>			
Írország		gyártó vállalkozás	független értékesítő vállalkozás		
Értékesítés árbevétele	£50 000	Értékesítés árbevétele	£100 000		
Anyagköltség	£10 000	Eladott áruk beszerzési ára	£50 000		
Gyártás költsége	£20 000	Egyéb költség	£40 000		
Egyéb költség	£5 000				
Adózás előtti eredmény	£15 000	Adózás előtti eredmény	£10 000	Összes adózás előtti eredmény	£25 000
Adó (12,5%)	£1 875	Adó (26%)	£2 600	Összes adó	£4 475
Adózott eredmény	£13 125	Adózott eredmény	£7 400	Összes adózott eredmény	£20 525
<i>Van jövedelemreallokáció</i>		<i>Nagy Britannia</i>			
Írország		gyártó vállalkozás	kapcsolt értékesítő vállalkozás		
Értékesítés árbevétele	£58 000	Értékesítés árbevétele	£100 000		
Anyagköltség	£10 000	Eladott áruk beszerzési ára	£58 000		
Gyártás költsége	£20 000	Egyéb költség	£40 000		
Egyéb költség	£5 000				
Adózás előtti eredmény	£23 000	Adózás előtti eredmény	£2 000	Összes adózás előtti eredmény	£25 000
Adó (12,5%)	£2 875	Adó (26%)	£520	Összes adó	£3 395
Adózott eredmény	£20 125	Adózott eredmény	£1 480	Összes adózott eredmény	£21 605
<b>Jövedelemreallokáció eredményeképpen elkerült adó</b>					<b>£1 080</b>

*Forrás:* Martens-Weiner, 2006, p. 23

A transzferár manipuláció számos exogén tényezőre vezethető vissza. Ezek közül az egyik legfontosabb szempont, hogy az országok jelentősen eltérő adókulcsokat alkalmaznak a vállalati jövedelmek adóztatásához. Ebből következik, hogy a nemzetközi vállalat – profit érdekeltsége okán – a jövedelem minél nagyobb hányadát ahhoz a csoporttaghoz irányítja, ahol a legalacsonyabb a vállalati jövedelem adóterhelése, és a veszteségeket pedig minél inkább ahhoz a csoporttaghoz irányítja, ahol a legmagasabb a vállalati jövedelem adóterhelése.

Továbbá a belső elszámolású ügyletek árának manipulálására okot adhat a nemzetközi veszteségbeszámítás lehetőségének elutasítása, azaz amikor az egyik csoporttagnál keletkező negatív (veszteséges) adóalap nem vonható össze egy másik csoporttagnál keletkező pozitív (nyereséges) adóalappal szemben.

Ezen túlmenően okot adhatnak a transzferár manipulációra például a profit repatriálással kapcsolatos adózási, számviteli és jogi megfontolások, az ad valorem vám értéke vámhatáron átnyúló kereskedelem esetén, az export támogatások kiaknázása, a devizaárfolyam nyereség és veszteség kezelése, a politikai kockázatok csökkentése is.

**IRODALOMJEGYZÉK**

- Cateora, Philip R. – Gilly, M.C. – Graham, J.L. (2011): International marketing McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 15th ed . 2011.
- Dankó L.(2005): Nemzetközi üzlet, Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc, pp.213-216.
- Dankó L. (1998): Nemzetközi marketing Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc.
- Dankó L.-Tóth Zs.(2016): Transzferárazásból fakadó nemzetközi üzleti konfliktusok és alternatív kezelésük hatásvizsgálata In.: Marketingkaleidoszkóp 2016. ME, Miskolc, pp. 119-139.
- de Ruitter, M. (2012): Written contribution to the conference „Alternative Methods of Taxation of Multinationals”, 13-14 June 2012, online publikáció
- ENSZ Modellelvezménye (2001.), 9.1 cikk
- Martens-Weiner, J. (2006): Company Tax Reform in the European Union, Guidance from the United States and Canada on Implementing Formulary Apportionment in the EU, Springer
- Martin, J. (2012): Practitioners Weigh Impact of U.N. Transfer Pricing Manual, October 29, 2012, Tax Notes International, Vol. 68., No. 5.
- McLure, C. (2005): The European Commission’s proposals for corporate tax harmonization, Cesifo Forum, 2005/1. 32-41.o.
- OECD Modellelvezménye (2010. július 22.), 9.1 cikk
- OECD Transfer Pricing Guidelines, 1979.
- OECD (2013): Addressing Base Erosion and Profit Shifting (BEPS), online publikáció
- Owens, J. (2005): Should the Arm’s Length Principle Retire? 2005 May/June, International Transfer Pricing Journal, Vol. 12. No. 3.
- Paliwoda, S. J.(1994): International Marketing Heinemann Professional Publ. Oxford, GB,
- T. Pal-Zs. Toth (2015): Corporate Income Tax Avoidance in the European Arena – Evidence and Remedies THEORY METHODOLOGY PRACTICE: CLUB OF ECONOMICS IN MISKOLC 11:(2) pp. 61-68.
- Roubert Goulder (2012): U.N. Transfer Pricing Manual Wont’t Copy OECD Guidelines, Official Says, Tax Notes International October 15.
- Rugman A.M. et-al.(1985): International Business McGraw-Hill Book Co., Singapore, pp. 253-268.
- Tóth Zs.(2015): Reformra várva - Mikroszintű hatásvizsgálat a vállalati jövedelemadó európai elszámolásának alternatív modelljéről – PhD értekezés, ME, Miskolc, 2015.
- Tóth Zs.(2013): A multinacionális vállalatok adózása és egy lehetséges alternatíva elemzése In.:Marketing esettanulmányok, ME, 2013. Miskolc, pp.66-92.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2011): Model Double Taxation Convention between Developed and Developing Countries, New York

## AZ INTERKULTURÁLIS MARKETING ÉS ALKALMAZÁSI PÉLDÁI A KELET-KÖZÉP-EURÓPAI ORSZÁGOKBAN

FARKAS ZSUZSANNA

doktorandusz hallgató

*Miskolci Egyetem-GTK, Marketing és Turizmus Intézet*

Az interkulturális marketing a kultúrák közötti hasonlóságok és különbözőségek felismerését és megértését szolgálja, annak szándékával, hogy a nemzetközi üzleti műveleteket támogató marketinget a célpiac sajátosságaihoz tudjuk igazítani. A nemzetközi marketingben a piacok globalizálódása és a szocio-kulturális környezeti sajátosságokra adott válaszok kialakítása igényli a nemzetközi üzleti környezet szocio-kulturális dimenzióinak megismerését.

A kelet-közép-európai országok (CZ, HU, PL, SK) 4 részpiacait vizsgálva megállapítottam, hogy a szakirodalmi kategorizálás szerint a (kultúrafüggetlen-culture-free, a kultúrafüggő-culture bond, illetve a köztes irányzat) szerint a vizsgált országok interkulturális jellemzőiket tekintve a köztes irányzatba sorolhatóak, azaz a konvergencia és a divergencia egyidejűleg áll fenn, s az üzleti szituáció dönti el a megfelelő közelítési módot.

A vizsgált termékcsoportok (élelmiszerek, személygépkocsi) és szolgáltatások (biztosítás, vendéglátás) körében policentrikus, országonként eltérő a szocio-kulturális szempontokat is figyelembe vevő differenciált marketing alkalmazása.

**Kulcsszavak:** interkulturális marketing, kelet-közép-európai országok

### BEVEZETÉS

A mai globális világban a nemzetközi piacon a vállalatok akkor tudnak versenyképesé válni, versenyképesek maradni, ha termékeikkel és/vagy szolgáltatásaikkal ki tudják elégíteni az adott piac viszonteladóinak, felhasználóinak, fogyasztóinak sajátos igényeit, ez pedig gyakorta csak az adott célpiaci kultúra ismeretének birtokában valósulhat meg eredményesen.

Az interkulturális marketing a kultúrák közötti hasonlóságokat és különbözőségeket tanulmányozva azok megértését szolgálja, annak szándékával, hogy a nemzetközi üzleti műveleteket támogató marketinget a célpiac sajátosságaihoz tudjuk igazítani.

A különböző kultúrák igényei eltérőek lehetnek a marketing-mix egyes elemei szempontjából, ezért a nemzetközi marketingben célszerű információkat gyűjteni az adott piacra való belépést megelőzően. A nemzetközi piacra való belépéshez tehát egyrészt azért szükséges ismerni az adott kultúrát, hogy a kudarcok és a viselkedésbeli félreértesek elkerülhetőek legyenek, másrészt, mert a kulturálisan érzékeny marketing révén az üzleti-piaci sikerek nagyobb eséllyel érhetőek el.

A marketing nemzetközi szintéren való alkalmazása kezdetben (Th. Levitt: The Globalization of Markets, 1983) a fejlett (OECD) piacok homogenizálódását, globalizálódását leíró teóriára épült. Ennek alternatívájaként határozta meg a francia J.C. Usinier: Marketing Across-Cultures c. könyvében a szocio-kulturális dimenzió fontosságát, az interkulturális (kultúrákközi) marketing mibenlétét és sajátosságait. Napjainkban a sztenderdizált és differenciált nemzetközi marketing stratégiai megközelítés párhuzamosan jelen van a gyakorlatban.

Jelen tanulmány szakmai célja: kulturális környezeti tanulmányok elemzése alapján lehetővé válik a kultúraközi fókuszú, un. interkulturális (multilokális) nemzetközi marketing környezet és gyakorlat elméleti és empirikus kutatása, elemzése a kelet-közép-európai országok vonatkozásában, hisz ezen regionális rádiusz a hazai vállalatok külgazdasági kapcsolatai (árú- és szolgáltatáskereskedelem, FDI) számára is fontos.

Kutatási kérdésem: a kelet-közép-európai országokban (Csehország, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia) melyek az egyes kultúrákra jellemző sajátosságok, tulajdonságok; s az egyes - eltérő jellegű – termékesoportok (élelmiszerek, tartós fogyasztási cikkek-személygépkocsi) és szolgáltatások (biztosítás, turizmus-vendéglátás) körében milyen jellegű, mérvű a szocio-kulturális szempontokat is akceptáló differenciált marketing alkalmazásának igénye és az adott piacra belépő, ott működő vállalatok jelenlegi nemzetközi marketing tevékenysége a gyakorlatban ehhez miként alkalmazkodik?

## 1. A NEMZETKÖZI ÉS INTERKULTURÁLIS MARKETING DEFINIÁLÁSA ÉS SAJÁTÓSÁGAI

Globalizálódó világunkban a vállalatok különböző üzleti céljaik elérése érdekében egyre nagyobb számban kapcsolódnak be - akár közvetetten, akár közvetlenül – a nemzetközi üzletbe. Számos támogató előfeltétel és szemléleti attitűd esetében a szervezet nemzetközi marketinggel is növelni tudja esélyeit a sikerre. A marketing alapvető feladata külpiacokon is az ügyfélkapcsolatok ápolása, valamint a termékek és szolgáltatások kommunikálása, közvetítése a szükségletek sikeresebb kielégítése érdekében.

Nemzetközi marketingről akkor beszélhetünk, ha az üzleti és/vagy nonprofit tevékenységet támogató marketing átlépi egy adott ország határait. Rekettye és szerzőtársai (2015) szerint „minden olyan marketingtevékenység nemzetközi marketingtevékenységnek számít, ami külföldön folyik, külföldre irányul, vagy figyelembe vesz külföldi igényeket”.

Időrendben vizsgálva a definíciós értelmezéseket, elsőként egy 20 évvel ezelőtti megfogalmazást idézek: Törzsök és szerzőtársai(1995) a nemzetközi marketingen azt a marketingfilozófiát és marketingtevékenységet értik, amely nem a hazai piacra koncentrálnak, hanem a hazai piacon működő vállalat saját országa határán túllépő tervezett és megszervezett tevékenysége.

Ez irányulhat:

- belföldön előállított termékekre és szolgáltatásokra (exportmarketing),
- olyan külpiacra kifejtett termelési és értékesítési tevékenységekre, ahol a vállalat ezt a tevékenységet befolyásolja, ellenőrzi. Ilyen értelemben az exportmarketing a nemzetközi marketing részeként, a külpiaci marketing kifejezés pedig a nemzetközi marketinggel azonosként kezelhető.

Cateora, Philip R. – Gilly, M.C. – Graham, J.L. (2011) általános megállapítása: International Marketing is the performance of business activities that direct the flow of a company's goods and services to consumers or users in more than one nation for a profit.

Ebben megfogalmazásban inkább az adaptációra való hajlandóság sejlik fel, s kevésbé a sztenderdizált marketing alkalmazásának igénye.

Johansson (2000): Global marketing refers to marketing activities coordinated and integrated across multiple country markets. Jonny K Johansson a globális marketinget a marketing több ország piacára való kiterjesztéseként értelmezi.

Doole and Lowe (2001) szerint: At its simplest level, international marketing involves the firm in making one or more marketing mix decisions across national boundaries. At its most complex level, it involves the firm in establishing manufacturing facilities overseas and coordinating marketing strategies across the globe. Doole és Lowe amellett, hogy megkülönböztetnek egyszerűbb és összetettebb nemzetközi aktivitásokat, már kiterjesztik az értelmezést az egyszerű cross-border marketingtől az FDI-t is eszköztárába emelő globális marketing stratégiáig.

Tóth Tamás (2001) a nemzetközi marketinget a belföldi marketingtől elválasztva definiálja azt: „minden olyan marketing tevékenység nemzetközi marketing tevékenység, ami külföldön folyik, külföldre irányul, vagy külföldi igényeket és változásokat figyelembe vesz.”. A hangsúly a folyamatos alkalmazkodáson van, ez a nemzetközi marketing igazi tereuma, az alkalmazkodás első eleme pedig a nemzetközi környezet ismerete.

Keegan (2002): The international market goes beyond the export marketer and becomes more involved in the marketing environment in the countries in which it is doing business.

Keegan definíciója jellemző azokra, akik a nemzetközi marketingben a nemzetközivé válási eljárás egy megvalósulási módját látják (lásd ehhez: Luostarinen külpiazi belépési módzatait).

Reketye G.-Fojtik J.(2003) a nemzetközi marketing fogalma alá tartozónak tekintik a vállalatok mindazon marketing jellegű tevékenységét, amelynek végső iránya a külső piac.

Czinkota és Ronkainen (2004, p.4.) szerint a „nemzetközi marketing olyan folyamat, amelynek során nemzeti határokon túlnyúló tranzakciókat tervezünk és folytatunk azért, hogy olyan cseréket hozunk létre, amelyek kielégítik az egyének és szervezetek céljait”.

Muhlbacher, H., DahringerL., Leish, H. (2006): International marketing is the application of marketing orientation and marketing capabilities to international business. A szerzők megfogalmazásában a nemzetközi marketing nemzetközi üzleti tevékenységet segítő szerepére tevődik a hangsúly. Megközelítésükben különválasztják az országonkénti különbségeket hordozó nemzetközi marketinget az – általuk sikeresebbnek tartott - azonosságokra koncentráló globális marketingtől (idézi: Reketye, 2016.).

Keegan és Green (2013, p.28.) szerint a szokásos és a globális marketing közötti alapvető különbség a tevékenység területi különbségében van, ugyanis a globális marketinget folytató vállalat fontos üzleti tevékenységet végez saját országának határain kívül.

Az értelmezések nemzetközi és hazai példái - a marketing definíciók sokszínűségéhez hasonlóan - arra intenek hogy a komplexitás helyett a minél egyszerűbb, ugyanakkor általánossága miatt elfogadhatóbb meghatározásra törekedjünk, mint például: „International marketing is simply the application of marketing principles to more than one country.”

A nemzetközi marketing nemzetközi és hazai definíciós áttekintése és értelmezése összegzéseként egyetértünk Dankó (1998, 14.o) megfogalmazásával, amely szerint a „nemzetközi marketing a marketing alkalmazások azon területe, amelyben a nemzetközi piacokra törekvő, vagy már ott működő vállalatok:

- kiválasztják (újraértékelik) lehetséges piacaikat,
- meghatározzák az optimális külpiazi szegmenseket,
- pozicionálják önmagukat és terméküket,

- döntenek a külpiacra lépés formájáról, annak továbbfejlesztéséről
- és marketing programjuk mikéntjéről, alkalmazásáról,
- valamint mindezek szervezeti vetületeiről”.

A belföldi piacon tapasztalt résztvevők gyakran azért haboznak termékeik nemzetközi piacokra való bevezetésével, mert nem hajlandóak, vagy képesek arra, hogy a lehetőségek elemzésében, a stratégia fejlesztésében már bizonyított szakértelmüket alkalmazzák új, alig ismert piacokon, ahol a piaci tényezők változnak.

A nemzetközi marketing esetén a felismert hasonlóságok és különbözőségek között a szabványos marketing stratégiák beillesztésével foglalkozik az adott környezetbe. Ezért fontos megérteni a környezeti hasonlóságokat és különbözőségeket az olyan területeken, mint: a kultúra és társadalmi tényezők, politikai és jogi tényezők, a gazdasági és demográfiai jellemzők, valamint a verseny és a technológiai szokások.

Az előzőek alapján megállapítható, hogy a belföldi piaci területeken túli, s így az országhatáron átnyúló marketingtevékenységnek mindeztideig nem alakult ki széles körben elfogadott egységes és precíz definíciója.

A nemzetközi marketing egyszerűen a hazai országra kidolgozott marketingnek a külpiacokon való alkalmazása (etnocentrikus megközelítés). Mindazonáltal van különbség közöttük, hogy mit nevezünk belpiaci, s mit nemzetközi és/vagy globális marketingnek.

A differenciák a nemzetközivé válás eljárásának az eredményei. Az idézett amerikai és európai szerzők a nemzetközi marketinget a hazai egyszerű kiterjesztéseként tekintik az exportálók részéről, melynek keretében a marketing mixet alkalmazzák oly módon, hogy a potenciális fogyasztókban, felhasználókban és piaci résekben azért számításba vesznek bizonyos különbségeket (multilokális megközelítés).

Ezzel szemben a globális marketing akkor jelenik meg, amikor a nemzetközi(esedő) vállalat a világpiacra visz egy szabványosítottabb megközelítést és a fogyasztói, valamint piaci rés azonosságokra összpontosít.

### **1.1 Az interkulturális marketing értelmezése**

A nemzetközi üzleti környezet formálódásában a globalizálódás, a telekommunikációs és logisztikai fejlődés és a WTO törekvései révén kiegyenlítődség, internacionalizálódás érvényesül, ami kedvező terepet nyújt a sztenderdizálás, a méreti előnyök hasznosítása tekintetében a nemzetközi üzleti tevékenységek számára. Ugyanakkor a társadalmi, szocio-kulturális különbségek, sajátos igények és az ezekre adandó sikeres válaszok új kihívásokat fogalmaznak meg a nemzetközi marketing művelői számára.

A nemzetközi marketing sarkalatos kérdése, hogy alkalmazkodjunk-e a megoldozandó külpiac sajátosságaihoz, avagy sztenderdizált stratégiát kövessünk?

A globalizációs tendenciáknak leginkább a szocio-kulturális környezeti sajátosságok, eltérések állnak ellen, ezért a nemzetközi marketing stratégiát – ha fogékonyak vagyunk a differenciálásra – az erre érzékeny termék-és szolgáltatáscsoportoknál adaptálni kell kultúráról-kultúrára (Dankó, 2000b. 52.o.).

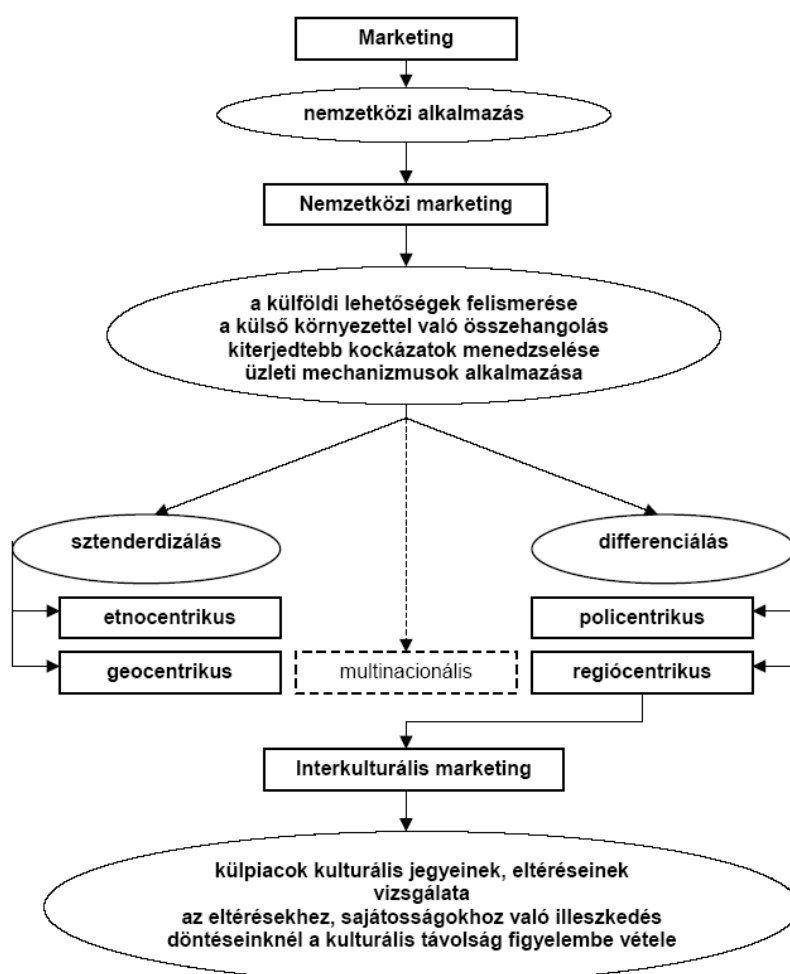
A nemzetközi marketing számára a jövőben a kulturális aspektus lehet leginkább érdekes. A multikulturalitás egyazon társadalomban való megértő együttműködést jelent a különböző kultúrák között, míg az interkulturalitás a kultúrák közötti interakciókra fókuszál, ami a

kulturális hatások átlépésére utal. Hetesi (2016, 12.o) megítélése szerint ezek a kulturális interakciók történhetnek egy adott nemzetállamon belül, de nemzetállamok között is.

A globalizáció kulturális hatásairól szóló nézetek megkülönböztetik (1) a kultúra-független (culture-free) irányzatot, amely a kulturális különbségek csökkenését, a konvergenciát prognosztizálja (Levitt, Th., 1983).

A (2) kultúrafüggő (culture bond) irányzat szerint figyelemmel kell lenni a helyi kultúrákra és adaptálni kell a marketing eszközöket (Usinier, J.C., 1996), míg a (3) köztes irányzat képviselői szerint a konvergencia és a divergencia egyidejűleg áll fenn, s a szituáció dönti el a megfelelő közelítési módot (Blahó et-al, 2015).

Az interkulturális (cross-culture) marketing lényege éppen ezért a külföldi piacok kulturális jegyeinek, eltéréseinek vizsgálata, az azokhoz való illeszkedés, alkalmazkodás mikéntjének meghatározása, vagy legalábbis döntéseinknél a kulturális távolság figyelembe vétele.



**1. ábra** Az interkulturális marketing azonosítása

**Forrás:** Dankó L. Marketing & Menedzsment, 2004/6-2005/1, 87. o.

Az interkulturális marketing tehát a kultúrák közötti hasonlóságokat és különbségeket tanulmányozva azok megértését szolgálja, annak szándékával, hogy a nemzetközi üzleti műveleteket támogató marketinget a célpiacon sajátosságaihoz tudjuk igazítani.

Hetesi (2016, 12.o) véleménye szerint a „jövőben egy-egy szervezet marketing elvárások szempontjából nem egy másik áramba lép be, hanem egy sajátosan globalizálódó, de

ugyanakkor nagyon differenciált fogyasztói elvárásokkal rendelkező területen kell működniük majd a vállalatoknak, függetlenül attól, hogy átlépnek-e határokat, vagy sem”. Mára globálissá vált szervezetek sztenderdizálni próbálják a sokféle kultúrával, sokféle fogyasztói elvárással bíró csoportok fogyasztói szokásait, másrészt a korábban csak hazai piacon működő vállalatoknak is nemzetközivé kell válniuk, ha meg akarnak felelni a más kultúrával rendelkező olyan vásárlói igényeknek, akik az adott ország határain belül élnek.

A határokon átnyúló (cross-border), versus kultúrákon átívelő (across cultures) marketing polémiát tovább gazdagítja Dankó (1998, 144.o.) Nemzetközi marketing című könyvében, amikor amerikai kutatásra hivatkozva vizsgálja USA nemzetközi vállalatok fogyasztási cikk mixét (1. táblázat).

### 1. táblázat

Sztenderdizált és differenciált fogyasztási cikk termékvonalak USA MNV-k gyakorlatában

Iparág	USA-beli termékvonal (%)	Nem USA-ból származó termékvonal (%)	Helyben előállított termékvonal (%)
Élelmiszer és ital	52,5	14,8	32,7
Gyógyszeripar	42,2	48,6	9,2
Kozmetikai	74,1	14,3	11,6
Általános fogyasztási cikkek	61,4	12,3	26,3

*Forrás:* Dankó L.: Nemzetközi marketing 144.o.

Amikor a vállalatok meghatározzák a külföldi piacokra értékesítendő termékválasztékot, akkor az attól függ, hogy mennyire hasonlít a külföldi piac a hazaihoz, valamint hogy milyen kapcsolatban van a termék a külföldi kultúrával. Amikor hasonlóságok vannak, az országok között átfedések alakulhatnak ki a termék-mixben a vállalat piacai között.

A nemzetközi vállalatok különböző iparági feltételekkel és változó környezeti szabályozásokkal találkoznak, ezért az új piacok igényeinek felismerésére kifejlesztik szaktudásukat és a fogyasztók kielégítését szolgáló termék-mix bárhol történő kiépítésének tapasztalataiból merítenek.

Minden piacnak megvan a saját kulturális jellemzője, különösen az alacsonyabb társadalmi-gazdasági szintűeknek. Amikor egy MNV talál egy potenciális vásárlói csoportot, amely egy speciális termék kategóriában nem szokványos igényekkel rendelkezik, megvizsgálja a termék portfólióját, hogy vajon rendelkezik-e megfelelő termékkel. Ha nincs ilyen terméke és ha a célpiaconak egy elég nagy piacpotenciálja van, akkor az MNV külön rendelésre készíthet terméket az adott piacra. Az.1. táblázat a nem tartós fogyasztási cikkek típusának a mixét mutatja be: élelmiszer és ital, gyógyászati-, kozmetikai és az általános fogyasztási cikkekét.

Megfigyelhető az amerikai MNV által külföldre értékesített, az USA-ban, harmadik országban és helyben készült termékek vonatkozásában, hogy egyedi iparágakra más termék-mixek jellemzőek. A táblázatban mind az élelmiszer és ital, mind az általános fogyasztási cikkek kategóriájában magasabb az adott piacon, helyben előállított termékek aránya, mint akár a kozmetikai akár a gyógyszeripari termékeké.

Ez a különbség a kulturális érzékenységben tükröződik: az élelmiszer- és italárak szorosan kapcsolódnak a nemzeti életformákhoz és az általános fogyasztási cikkek (mint a háztartási tisztítószer és a mosóporok) használatához, amely kultúránként változik és különböző háztartási szituációkban, illetve a tisztasághoz való viszonyulásban tükröződik vissza.



## 2. A VIZSGÁLT KELET-KÖZÉP-EURÓPAI RÉGIÓ BEMUTATÁSA

Kelet-Közép-Európa Közép-Európa keleti felét, a Németország és keleti szláv nyelvterület között elhelyezkedő országokat jelenti. Többféle értelmezése létezik, földrajzi, politikai, kulturális szempontok alapján, de többnyire a közép-európai volt szocialista országokat értik alatta.

A legszűkebb értelmezés szerint Kelet-Közép-Európa Lengyelországot, Csehországot, Szlovákiát és Magyarországot, azaz a visegrádi országokat jelenti (bár Csehországot ritkább esetben Nyugat-Közép-Európa országai között is említik, történelmi okokból).

Mellettük gyakran ide sorolják Szlovéniát is, bár egyes felosztások szerint – osztrák tartományi múltja és alpesi fekvése miatt – Nyugat-Közép-Európához tartozik, illetve ritkábban – jugoszláv utódállamként – Délkelet-Európa országai között is említik. Romániát és Horvátországot is szokás kelet-közép-európai országnak tekinteni, bár előbbinek a Kárpátokon kívüli területei inkább Délkelet- vagy Kelet-Európához sorolhatók, utóbbinak pedig a Szávától délre eső területei Délkelet-Európához tartoznak.

Időnként a térség országai között említik még Litvániát is, amely más felosztások szerint a többi balti országgal együtt Észak-Európa része.

Néhány országnak bizonyos részei sorolhatók még Kelet-Közép-Európához: a délkelet-európai Szerbiából a Vajdaság, a kelet-európai Ukrajnából Kárpátalja, Bukovina és Kelet-Galícia, Oroszországból a Kalinyingrádi terület, Fehéroroszországból a hrodnai és a breszti terület.

Kulturális és történelmi értelemben Kelet-Közép-Európának tekintik azokat az országokat, amelyek az Elbától keletre találhatók, de a nyugati kultúrkörhöz tartoznak (a katolikus, illetve kisebb részben a protestáns kereszténység terjedt el). Ez az értelmezés elsősorban az ortodox kelet-európai és balkáni országoktól különíti el a régiót. Ebben az esetben a visegrádi országokon és Szlovénián túl ide sorolandó Horvátország, valamint a három balti állam: Észtország, Lettország, Litvánia, ugyanakkor nem tartozik ide Románia.

Probáld F.–Szabó P. (2005) Európa térszerkezetének modelljei. In: Dövényi Z.–Schweitzer F. (szerk.): A földrajz dimenziói. MTA Földrajztudományi Kutatóintézet, Budapest, 2005. 159-170.o. tanulmányukban Kelet-Közép Európa a következő meghatározásokat találhatjuk:

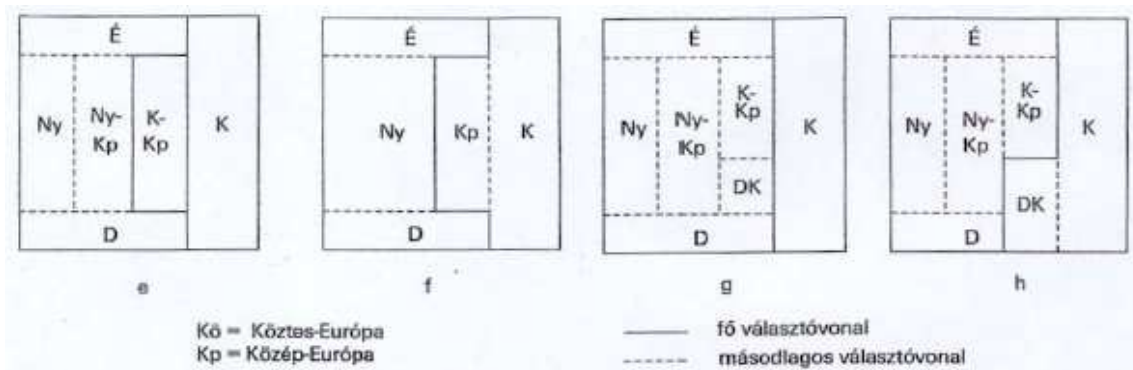
e.) A vasfüggöny által kettévágott Közép-Európának a szovjet hatalmi szférába került – a Baltikumtól Bulgáriáig terjedő – részét O. Halecki az 1950-es években Kelet-Közép-Európa néven különböztette meg a régió gyökeresen eltérő utat járó nyugati felétől (Ausztria, Svájc, NSzK).

Hazánkban Enyedi Gy. (1978) a nyolc önálló európai szocialista országra alkalmazta ezt az elnevezést. Kelet-Közép-Európát különálló – a kontinens keleti és nyugati részétől egyaránt különböző – „hibrid módon kettős arculatú” régióként határozta meg számos történész is, akik közül Szűcs J. és Hanák P.(1986) neve emelhető ki.

f.) Az 1970-es és 1980-as évek történelmi vitáinak számos résztvevője – pl. Niederhauser E., ill. Berend T. I. és Ránki Gy. – kontinensünk keleti felének egyik alrégiójaként tekintett Kelet-Közép-Európára.

g.) Az Európa Tanács elfogadott ajánlása (H. J. Sattler, 1971) számos ország földrajz-tantervében és atlaszaiban alkalmazták, s így komoly közvélemény-formáló jelentőségre tett szert. A felosztás visszahelyezte jogaiba Közép-Európa már-már elfeledett fogalmát, és önálló régióként szerepeltette Délkelet-Európát.

h.) Végül említést érdemel az a modell, amely a nyugati és a keleti kereszténység között a 11. században kialakult határt tekinti a legfontosabb ma is érvényes törésvonalnak Európa térképén.



2. ábra Európa térfelosztásának jellegzetes típusai (részlet)

**Forrás:** Probáld F.–Szabó P. (2005)

Tanulmányom további részében a hivatkozott geográfusok szűkebb g.) értelmezése szerint Kelet-közép Európának Lengyelországot, Csehországot, Szlovákiát és Magyarországot tekintem és ezen országok piacain vizsgálom a szocio-kulturális sajátosságokat és az interkulturális marketing alkalmazásának kérdéseit.

A magyar KKV-k külgazdasági kapcsolatai szempontjából a kelet-közép-európai térség piacai a rendszerváltozásokat követően folyamatosan felértékelődtek (Dankó, 1993.), külkereskedelmi statisztikáink a forgalom bővülését mutatják. A 2015. évi külkereskedelmi összforgalmi relációs rangsorban például Szlovákia a 3., Lengyelország a 6., míg Csehország a 7.helyet foglalja el.

A földrajzi és kulturális közelség mellett az un. szubregionális gazdasági együttműködések az EU egységes piacához való illeszkedést előkészítendő az un. VisegrádCsoport létrejötte is támogatta (Dankó, 1999. 47.o.) Ezen túl azokat a gazdasági szerkezet azonosságát, a szerkezetátalakítási törekvések hasonlóságát, illetve a földrajzi közelség, a határmenti fekvés indukálja (Dankó, 2012). A regionális együttműködések motorja több tényező:

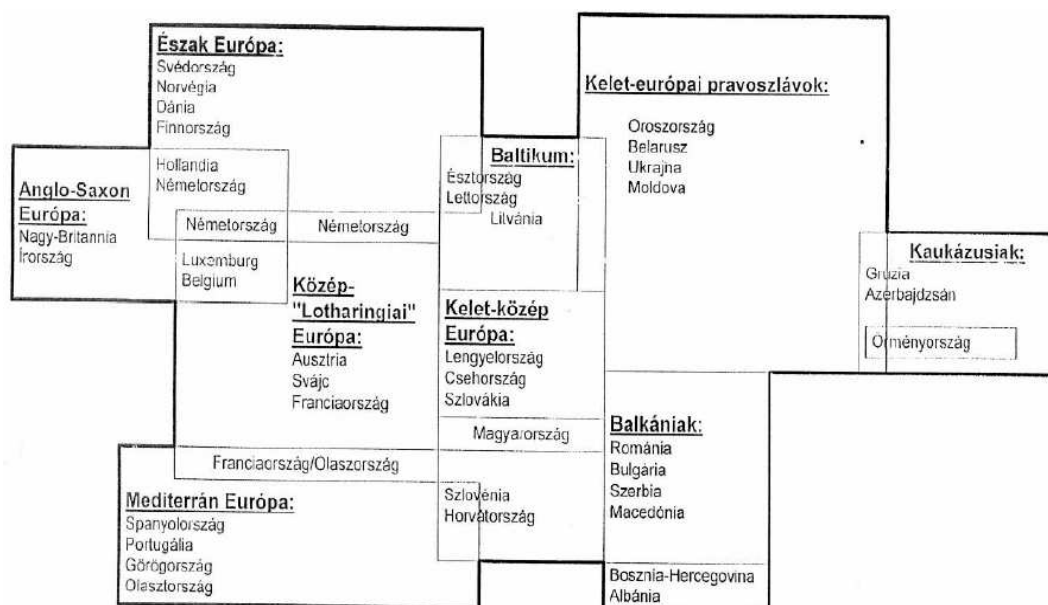
- speciális földrajzi és történelmi helyzetekből fakadó adottságok közös hasznosítása,
- közös problémák, elzártság, a gazdasági szerkezet azonosságát, a szerkezetátalakítási törekvések hasonlóságát, a megoldások közös keresése,
- korábban sikeresen működő régiókhoz való csatlakozás törekvései,
- a földrajzi közelség, közös határok, a határmenti fekvés (Dankó 2005a).

Külgazdasági kapcsolatainkban a térség országaival területükhöz és lakosságszámukhoz képest kiemelkedő forgalmat bonyolítunk, ezért is érdemes vizsgálni a kulturális hasonlóságokat és különbözőségeket és ezek ismeretében alakítani nemzetközi marketing aktivitásainkat.

### 2.1. A vizsgált országok szocio-kulturális jellemzői

Szocio-kulturális vonatkozásban a vizsgált kelet-közép-európai országok közül három szláv, míg Magyarország finnugor gyökerekkel rendelkezik.

Európa "köztes" régiója két nagy és hagyományos civilizáció: Nyugat és Kelet között éli meg a maga történelmi sorsát, küszködik kedvezőtlen adottságaival, keresi önmagát és helyét a nemzetek, a régiók között. A régió belső törésvonalánál mindazonáltal mára szinte erősebb feszültségeket okoz az a "kétarcúság", hogy a "köztes-európai" régió országaira (és politikai kultúráira) egy bizonyos kettősség nyomja rá a bélyegét.



3. ábra Az európai kulturális hasonlóság térképe

*Forrás:* DankóL. 2005b.előadás ppt.

Ezek az országok minden korábbinál erőteljesebben nyilvánítják ki nyugati elkötelezettségüket, identitásukat, ennek jegyében értek el eredményeket gazdasági és politikai életük, kormányzati rendszerük modernizálásában, demokratizálásában, ugyanakkor számtalan esetben felszínre törnek azok a hagyományok, beidegződések, mentalitásformák, amelyek egy premodern, antidemokratikus és etatista kelet-európai politikai kultúrából valók.

A térség szüntelenül Nyugat felé igyekszik, a nyugat-európai nemzetek korábban virtuális és valóságos közösségéhez szeretne tartozni, mégis nehezen tud szabadulni azoktól a kötődéseitől, amelyek egy keleti jellegű civilizáció keretében jelölik ki a helyét. Amikor kulturális identitását megfogalmazza, egyértelműen és öntudatosan a nyugati kultúrkörben látja önmagát. Hatalmi és igazgatási szerkezeteinek működését vagy éppen politikai vezetőinek morális szokásait és szavahihetőségét mégis könnyen azonosítható tulajdonságok kötik a kelet-európai civilizáció sajátos hagyományaihoz.

A kelet-közép-európai kultúra: az irodalom, a zene, a képzőművészet, a színház és sok tekintetben a "mindennapi élet" kultúrája, a kultúrafogyasztás szokásai nyugati jellegűek, a kelet-közép-európai ember inkább a nyugati, mint a keleti kultúrkörhöz tartozónak tudja magát. Nem szívesen azonosul a tőle keletre található szomszédok: oroszok, ukránok, törökök, arabok, kaukázusiak eszméivel és életvitelével, annál szívesebben keresi és fogadja el azokat a kulturális, gondolkodási, életvezetési mintákat, amelyeket a német, a francia, az olasz és az angol társadalom és civilizáció kínál fel neki. Valójában mindegyik kelet-közép-európai nemzetnek jól meghatározott kulturális ideáljai vannak, s ezek mind a nyugati civilizáció köréből származnak. A magyarnak a német és a francia, a csehnek és a szlováknak nagyjából ugyanez, a lengyelnek a francia és az angol.

A kulturális identitás meghatározását korlátok közé kényszerítő külső erők történelmi szerepét illetően: valóban, a kelet-közép-európai régió nemegyszer került története során keleti nagyhatalmak befolyása és fennhatósága alá, és ilyenkor a kulturális identitás és a valóságos geopolitikai, uralmi elhelyezkedés között igen nagy feszültség jött létre, amely idővel kihatott a kelet-közép-európai népek mentalitásának alakulására is.

Mára a "köztes-Európa" is szétesett, vannak nemzetek, országok, mint például a csehek és a lengyelek, amelyek egyértelmű határozottsággal nyugat-európai jellegűnek nyilvánítják magukat, a magyaroknál élnek még bizonyos közép-európai nosztalgiák.

"Köztes-Európa" népei kétségtelenül bizonyos kulturális identitászavarral küszködnek, politikai életük belső anomáliái, belső ellentmondásai is részben erre az identitászavarra vezethetők vissza.

Van azonban a kelet-közép-európai régióknak egy másik sajátossága is: ezt az a történelmi és civilizációs törésvonal szabja meg, amely a térségen észak–dél irányban végigvonul. Ettől nyugatra a nyugati kereszténység, kultúra és mentalitás, keletre a keleti kereszténység, kultúra és mentalitás honosodott meg.

A törésvonalnak természetesen nemcsak művészettörténeti, hanem mentalitástörténeti következményei is vannak. A nyugati társadalmak erősen tagoltak: az arisztokrácia, a nemesség, a polgárság, az értelmiség, a parasztság és a munkásság mindenütt kialakította a maga szervezeteit, intézményeit, és ezeknek a szervezeteknek az éltető elemét az autonómia gondolata jelölte meg. A nyugati ember mindig független személyiségnek tekintette magát, illetve arra törekedett, hogy ilyen legyen.

A keleti társadalmak kevésbé tagoltak, egy viszonylag vékony uralkodó réteg alatt a kiszolgáltatott köznép jelentős tömege helyezkedik el, és a keleti ember nem szabad személyiség, hanem alattvaló. Következésképp a nyugati és a keleti politikai és gazdasági kultúra és környezet jelentősen eltér egymástól.

### 3. SZOCIO-KULTURÁLIS SAJÁTOSságOK ELEMZÉSE A VIZSGÁLT TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK PIACAIN

#### 3.1. Személygépkocsi márkaválasztás különbözőségei a négy országban

A személygépkocsik eladási statisztikái az interkulturális marketing szempontjából azt a jelentést hordozzák, hogy az egyes országokban milyen a márkákra – s az ettől el nem vonatkoztatható - származási országra vonatkozó a megítélés, sztereotípiák. Magyarországon a két német Opel márka mellett a Suzuki a 2. („Suzuki a mi autónk”), a Suzuki Ignis pedig a 8. Ugyanakkor a cseh Škoda gyár csak két márkájával került a listára (Fábia és Octavia), s azzal is csak az 5. és 9. helyezést érte el (2. táblázat).

#### 2. táblázat

Személygépkocsi vásárlási sorrend a vizsgált országokban (2015)

	Magyarország	Szlovákia	Csehország	Lengyelország
1	Opel Astra	Škoda Fabia	Škoda Octavia	Škoda Oktavia
2	Suzuki Swift	Škoda Octavia	Škoda Fabia	Škoda Fabia
3	Ford Focus	Škoda Rapid	Škoda Rapid	VW Golf
4	VW Passat	Kia cee`d	Hyundai i30	Škoda Rapid
5	Škoda Fabia	VW Golf	VW Golf	Toyota Yaris
6	Opel Corsa	Hyundai i30	Škoda Superb	Opel Astra
7	VW Golf	Suzuki Vitara	Škoda Yeti	Toyota Auris
8	Suzuki Ignis	Hyundai i20	Ford Fiesta	Ford Focus
9	Škoda Octavia	Kia Sportage	Hyundai ix20	Opel Corsa
10	Renault Megane	Opel Astra	VW Passat	VW Passat

**Forrás:** <http://profitline.hu/hircentrum/hir/346487/Ezek-a-legnepszerubb-autok-ma-Magyarorszagon>  
<http://autobild.cas.sk/clanok/210312/najpredavanejsie-auta-za-rok-2015-na-slovensku>  
<http://www.autorevue.cz/cesky-trh-v-roce-2015-nejprodavanejsi-modely-absolutne-i-podle-trid>  
<http://auto.forbes.pl/najczesciej-kupowane-auta-w-polsce-2015-top-10,artykuly,196593,1,1.html>

Szlovákiában a Škoda gyár termékei az első három helyezett listavezetők (az olcsóbb Fabia típusal), de a zsolnai Hyundai-Kia gyár révén az első tízes csoportban négy termékük is bekerült. Csak két német márka (VW Golf, Opel Astra) szerepel a tízes TOP listában.

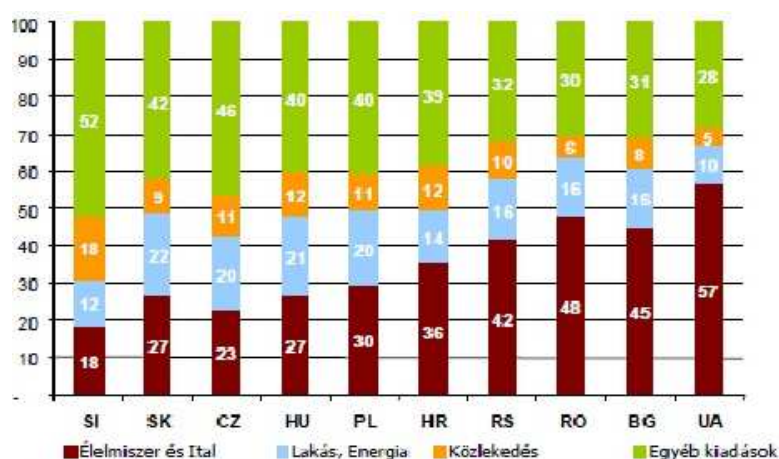
Csehországban messzemenően preferálják a nemzeti Škoda termékeket, hisz az Octavia listavezetése mellett a tízes listában további 4 Škoda márka szerepel. Itt is érzékelhető a szlovák Hyundai-Kia gyár hatása (cseh beszállítói kapcsolatok) 2 Hyundai márkával. A csehek preferálták még a VW Golfot (5.), a Ford Fiestát (8.) és a VW Passatot (10.)

Lengyelországban is kedvelt a cseh, de háttérben német technológiával készített Škoda 3 márkával. A Volkswagen csoport két márkája a 3 és 10. helyet foglalja el a forgalmazási sorrendben. Itt sem tekinthetünk el a VW lengyel gyárának lététől Poznanban. A másik 3 ország listáiban nem szereplő Toyota két terméke (Yaris, Auris) is bizonyára a sziléziai Toyota gyár révén került fel a TOP listára.

Az interkulturális marketing formálása szempontjából megállapítható, hogy mindegyik ország fogyasztói preferálják a hazai előállítású termékeket, amiből az a következtetés vonható le, hogy a sikeres termék-piaci stratégia része kell legyen a termelési, de legalább a logisztikai (készletezési, csomagolási) tevékenység részben, vagy teljesen helyi műveletekre, kooperációs partnerekre való kiterjesztése. Ez a fogyasztói etnocentrizmus nem meglepő, hisz Hofstedei kutatásai a vizsgált régióban erős paternalista, etatista beágyazódásra mutattak rá, ennek része pedig a nemzeti érzés és tudat erős jelenléte a politikában, kultúrában, mindennapi gondolkodásban.

### 3.2. Eltérések az élelmiszerek vásárlásában és a boltválasztásban

Az egyes vizsgált piacok lehetőségeit, fejlettségi színvonalát, a fogyasztók kényszerű, vagy önkéntes preferenciáit jól reprezentálhatja az adott ország fogyasztási struktúrája. A 4. ábra azt mutatja, hogy milyen arányban jellemzőek az állandó és a mozgó fogyasztási kiadások a kelet-közép-európai országokban. A négy ország közül Csehországban költenek relatíve kevesebbet élelmiszere és italokra, és az egyéb, nem alapvető szükségleteket fedező kiadások itt a legmagasabbak. A lakosság már megengedheti magának, hogy a diszkrecionális jövedelmét az egyéb szükségleteire fordítsa.



4. ábra Fogyasztási kiadások struktúrája a személyes fogyasztási kiadásokban (%)

**Forrás:** RegioPlan Consulting, Consumer Expenditure CEE - Edition 2010

A fogyasztási kiadások struktúrájának idősoros alakulása segítségünkre lehet az egyes országok felé a fizetőképes kereslethez igazodó termékkínálatunk szortimentjének összeállításához, a kereslet becsléséhez.

A napi fogyasztási cikkek megvásárlásának helye is érdekes adalékokkal szolgál az interkulturális marketing disztribúciós döntéseinek alakításához: a szupermarketek (500-2500 m ) a leginkább a csehek körében népszerűek, azután következnek a magyarok, szlovákok és legkevésbé kedvelik a boltválasztásnál ezen üzlettípusokat a lengyelek.

### 3. táblázat

A leggyakrabban szupermarketben vásárlók aránya egyes napi fogyasztási cikkeknel

Termékcsoport	Magyarország	Csehország	Lengyelország	Szlovákia
Konzerv és csomagolt szárazáru	23	30	12	20
Mélyhűtött termék	23	32	8	19
Bor és égetett szeszes ital	16	24	6	15
Friss hús	15	18	5	13
Személyes higiéniai termék	24	25	13	17

Forrás: GfK Hungária Piackutató Intézet

A 4. táblázatban összegzett GfK kutatás szerint a csehek és a magyarok közel azonos mértékben voltak elégedettek a számukra fontosnak ítélt szempontokat tekintve a fő bevásárlási helyükkel. Érdekes módon a szupermarketeket lényegesen szerényebb mértékben felkereső szlovákok és lengyelek viszont az ő fő bevásárlási helyükkel (bizonyára kisebb nemzeti, helyi tulajdonban lévő üzletek) kevésbé voltak elégedettek. Ez valamiféle ellentmondásra utal, aminek gyökereit a kulturális identitásban is érdemes keresni: az erős nemzeti érzés párosulhat idegenellenességgel, a külföldi láncok elutasításával, még akkor is, ha azok kínálata, árszínvonala, élményt adó bevásárlási hangulata kedvezőbb lenne. Ez az etnocentrizmus fokozatosan oldódik, amiben nagy szerepe van a multinacionális láncok helyi termékínálatának bővítésével, a helyi termelői kapcsolatok erősítésével.

### 4. táblázat

A fő bevásárló hellyel való elégedettség mértéke, különböző szempont szerint

Szempont	Magyarország	Csehország	Lengyelország	Szlovákia
Áru frissessége és minősége	52	51	34	41
Árszint	33	33	26	19
Választék	51	53	33	36
Bolt tisztasága	54	53	35	34
Udvarias kiszolgálás	49	51	40	35

Megjegyzés. A táblázat nem az adott szempont színvonalát, hanem a vevők elégedettségét tartalmazza.

Forrás: GfK Hungária Piackutató Intézet

Fontos megállapítani azonban, hogy ezek az észrevételek jellemzően a mindennapi fogyasztási cikkekre (étel és ital, higiéniai termékek) vonatkoznak, ahogyan az 1. táblázat szerinti USA vállalati tapasztalatok szerint is ezek körében a legerősebb a lokalitásra való igény.

A vásárlási szokásokkal kapcsolatban készítettem egy kérdőívezést, melyet a szlovák és a magyar lakosság körében végeztem el. A válaszok nem reprezentatívak, a kérdőívre összesen 20-20 fő válaszolt országonként.

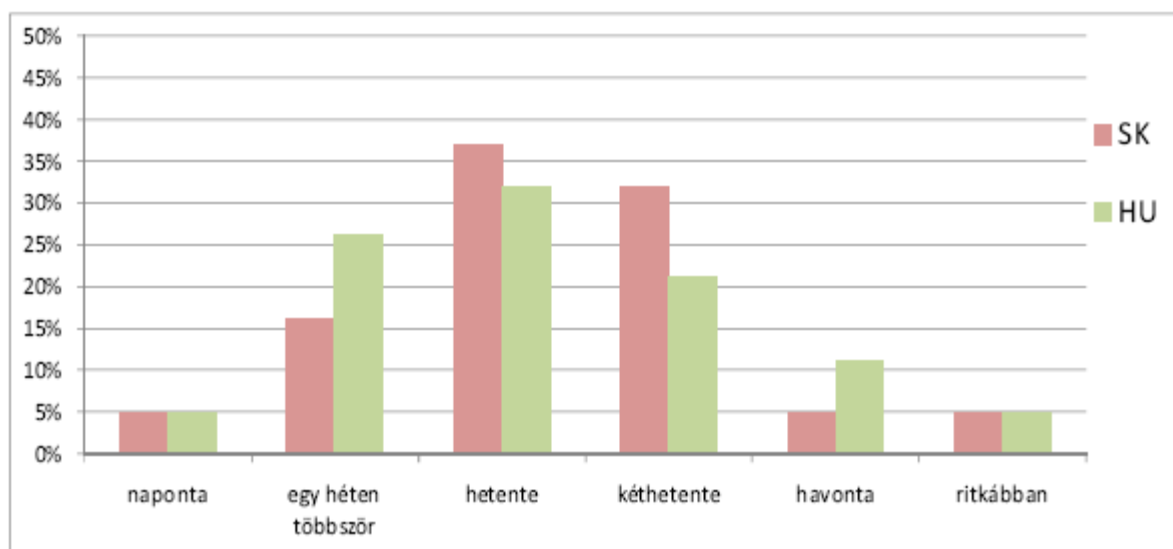
A válaszadók többsége mindkét országban a nők voltak, Szlovákiában 87% és Magyarországon 79%.

Mindkét országra jellemző, hogy a legtöbb válaszadó céltudatosan vásárol, de a vásárlóknak csak a fele visz magával bevásárlólistát. A válaszadók közel fele a szupermarketet részesítik

előnyben vásárlásaik szorán, de a hipermarketek és a helyi kisboltok is gyakran látogatott helyek.

A szlovák válaszadók 68 százaléka autóval jár vásárolni, 16 százalék gyalog és 11 százalékuk kerékpárral. A magyarországi válaszadóknak az 55 százaléka végzi bevásárlásait autóval, 36 százalékuk gyalog, a válaszadók 5 százaléka pedig tömegközlekedési eszköz igénybevételével.

A válaszadók többsége általában heti rendszerességgel vásárol mindkét országban, de emellett gyakori még a kéthetente történő bevásárlás, illetve a heti több alkalom. A két ország közötti eltérést a 5. ábra szemlélteti.



5. ábra Vásárlások gyakorisága

Szlovákiában a válaszadók 47 százaléka családdal, 32 százaléka egyedül és 21 százalék baráttal, ismerőssel megy el vásárolni. Ez az arány Magyarországon annyiban tér el, hogy itt a válaszadók 53 százaléka szokott egyedül vásárolni, 42 százalék családdal és 5 százalék baráti társaságban.

A válaszadók a vásárlásaik során az áru feltöltöttségét és a személyzet kedvességét tekintik a legfontosabb tényezőknek. A rangsorban a következő ami még fontos volt, az a bolt tisztasága és a megfelelő tágasság, majd ezt követte a bolt berendezése és végül a megvilágítás.

A vásárlók többsége a leggyakrabban a már jól bevált és ismert egy-két kiválasztott bolt valamelyikében végzi vásárlásait, és a legtöbbjük nem veszi figyelembe a tulajdonos nemzetiségét.

A széles termékválaszték esetén a vásárlók többsége az ár alapján dönt egy-egy termék vásárlása mellett. A második szempont az akció, ami meghatározza a választást, majd ezt követi a származási ország és a gyártó. A fontossági sorrendet ezek után a márkanév, majd a csomagolás követik.

Arra a kérdésre, hogy éreznek-e különbséget a hazai és a külföldi termékek között, mindkét országban a válaszadók többsége igennel válaszolt.



A felmérés során a válaszadókat a nemzeti termékük minőségéről és a termékek csomagolásáról is megkérdeztem. Szlovákiában a válaszadók 58%-a szerint a nemzeti termékek csomagolása semleges, valamint 21-21% szerint jó vagy kifogásolható. A magyarországi válaszadók 47%-a gondolja semlegesnek a nemzeti termékek csomagolását, 32%-a jónak, 16% kifogásolhatónak, és a válaszadók 5%-a szerint kifogástalan a csomagolás.

A minőség szempontjából a szlovák válaszadók 53%-a tekinti jó minőségűnek a hazai termékeket, 26%-uk semlegesnek, 11% szerint kifogásolható, és a válaszadók 10%-a gondolja kifogástalannak. A válaszadók szerint a magyar termékek 48%-ának van jó minősége, 26%-uk tekinti kifogástalannak, 21% gondolja semlegesnek, és csak 5%-uk szerint kifogásolható.

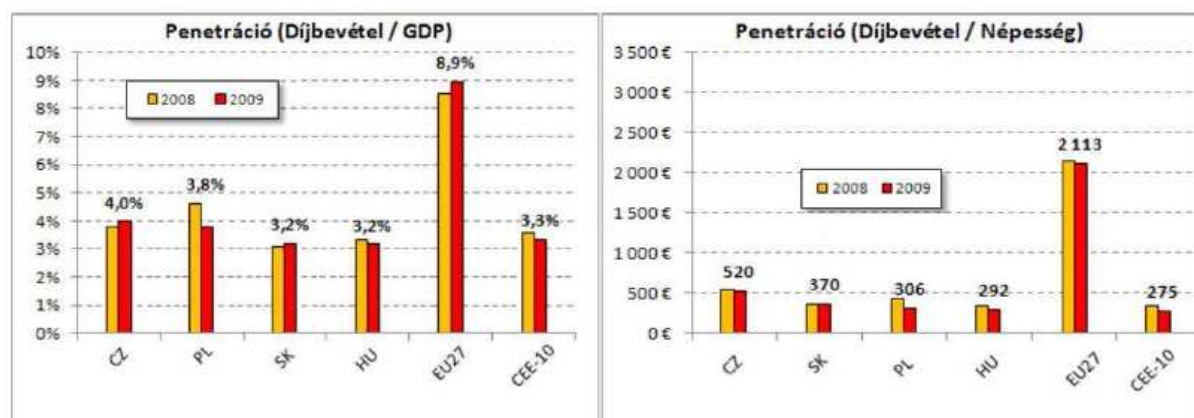
Szlovákiában és Magyarországon is a nemzeti termékek kategóriái közül az élelmiszeripari termékeket vásárolják a legtöbben és a leggyakrabban. A válaszadók általában elégedettek a hazai termékekkel és jó minőségűnek tartják őket. A legtöbb válaszadó úgy véli, hogy léteznek tipikus nemzeti vásárlók.

A válaszadók mindkét országban úgy ítélték meg, hogy ha a hazai termék valamivel drágább lenne a hasonló külföldi termékénél, attól függetlenül még a nemzeti terméket választanák. Jelentős drágulás bekövetkezése esetén azonban már a külföldi terméket részesítenék előnyben.

### 3.3. Sajátosságok a biztosítási termékek piacán

A bruttó díjbevételek és a GDP hányadosaként meghatározott biztosítási penetráció (insurance penetration rate: díjbevétel / GDP) az egyik leggyakrabban használt mutató, amelynek értéke 2009-ben az európai biztosítási piac egészét tekintve 8,9% volt. A közép- és kelet európai (KésKE-10) országokra számított átlagos érték, az említett országok kevésbé fejlett piacaival összefüggésben, ettől elmarad, a vizsgált időszakban 3,3% körül alakult.

Számomra a vizsgált régió 4 országának – a gazdasági helyzetén, szabályozáson túli - kulturális különbségei az érdekesek: az uniós átlagnál jóval szerényebb mértékű penetrációs ráta alakulásában a cseh, lengyel, szlovák, magyar a sorrend, azaz a csehek a leginkább felelősen gondolkodók, magukra számítók, míg a szlovákoknál és hazánkban az állam gondoskodó szerepébe vetett hit sokakat visszatart attól, hogy biztosítókkal veszélyközösséget alkotva ossza meg az étellel együtt járó kockázatokat (6. ábra).



6. ábra Biztosítási penetráció mértéke a vizsgált országokban

Forrás: Banyár József et-al PSZÁF, (é.n)



Az 5. táblázat az életági, a 6. táblázat a nem életági jellemző biztosítási termékek díjbevétel megoszlását mutatja. A 4 ország fogyasztói – biztosítási termékvásárlási - szokásait összehasonlítva ezek alapján tovább finomítható a szocio-kulturális elemzés:

### 5. táblázat

Az élet ági díjbevételek ágazatonkénti megoszlása

Bruttó díj	CZ	HU	PL	SK	EU	CEE-10
Hagyományos életbiztosítások	57,3%	39,0%	63,6%	71,1%	59,4%	59,3%
Befektetéshez kötött életb.	38,6%	61,0%	21,2%	27,1%	33,8%	31,0%
Nyugdíjbiztosítások	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%
Egyéb	4,1%	0,0%	15,2%	1,8%	4,2%	9,6%

Forrás: Banyár József et-al PSZÁF, (é.n)

### 6. táblázat

A nem-élet ági díjbevételek ágazatonkénti megoszlása

Bruttó megszolgált díj	CZ	HU	PL	SK	EU	CEE-10
Baleset és betegség	5,5%	4,7%	7,1%	3,4%	32,2%	8,4%
KGFB	29,0%	31,5%	35,9%	30,2%	18,6%	31,5%
Egyéb gépjármű	19,9%	21,7%	25,2%	31,1%	9,5%	26,4%
Légi és vízi járművek, szállítmányozás	0,2%	0,9%	1,2%	1,6%	3,0%	0,9%
Tűz és egyéb elemi károk, illetve egyéb	23,7%	33,7%	17,6%	24,1%	15,7%	20,6%
Általános felelősségbiztosítás	14,0%	4,5%	5,4%	5,5%	8,0%	6,3%
Hitel és kezesség	3,0%	1,1%	3,2%	1,4%	3,0%	2,7%
Egyéb gépjármű	4,7%	1,9%	4,6%	2,8%	10,0%	3,2%

Forrás: Banyár József et-al PSZÁF, (é.n)

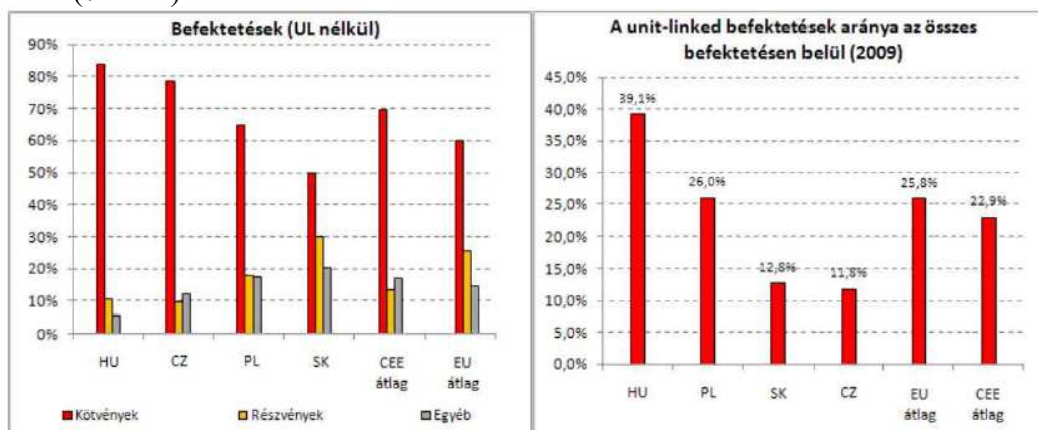
Az egyes élet-ági biztosítási termékcsoporthoz statisztikája alapján meglepő, hogy az EU átlagnál (58,4%) nagyobb mérvű a szlovák, lengyel és cseh hagyományos életbiztosítások részesedése a biztosítók teljes díjbevételéből. Ez összefügghet azzal a megnövekedett bizonytalanság érzéssel, ami a társadalmi és politikai változások sebességével és erősségével magyarázható.

Az öngondoskodás tekintetében a befektetésekhez kötött életbiztosítások jelzik leginkább a hosszútávú gondolkodást, amiben vezetőek a magyarok, majd a csehek, szlovákok következnek és a lengyelek zárják a sort. Ugyanakkor érdekes módon a nem-élet ági baleset és betegségbiztosításban a lengyelek a leginkább aktívak, őket követik a csehek, magyarok, szlovákok. Ebben szerepet játszhatnak a külföldi munkavállalási tapasztalatok is.

Hipotézis jellegű feltételezésem szerint a biztosítási termékek megvásárlásának igényét az adórendszer és a paternalista politika mellett a vallási beállítódás is befolyásolhatja: a leginkább vallásos lengyelek, akiknek 95%-a katolikusnak vallja magát a legkisebb arányban (21,2%) tartalékol befektetéshez kötött életbiztosításban, míg a szekulárisabb kultúrákban ez jelentősebb arányú.

Szocio-kulturális és marketing szempontból egyaránt érdekes adat, hogy a biztosítási kollektív tartalékból származó díjbevételeket a biztosítók milyen pénzügyi eszközökbe fektetik be: a magyar, cseh gazdaságban meghatározó (80% körüli) forma a kötvényvásárlás, míg a lengyeleknél és különösen a szlovákoknál ez az arány a részvények és egyéb befektetések javára alacsonyabb értéket mutat. Az unit-linked befektetések aránya az összes befektetésből

a megtakarítási hajlandóság mellett összefüggésben van a termékcsoporthoz beszedett díjak mértékével (7. ábra).



7. ábra Biztosítási befektetések jellege a vizsgált országokban  
 Forrás: Banyár József et-al PSZÁF, (é.n)

### 3.4. Hasonlóságok és különbségek a gasztronómiában és a vendéglátásban

#### 1. Cseh nemzeti ételek

A mai Csehország konyhája jó hírnek örvend világszerte. A cseh konyha sok hasonlóságot mutat a némettel és az osztrák konyhával. Az olasszal ellentétben nem annyira egészséges, nehezen emészthető. Csehország hallátán lelki szemeink előtt jó adag knédli, párolt káposztával, vad sülttel és a kihagyhatatlan korsó sörrel jelenik meg.

A cseh konyha nagyon sokrétű, nagyon befolyásolja Csehország földrajzi fekvése a cseh mezőgazdaság termelése, gyümölcsök, zöldségek, halak és a vad.

Történelmi-kulturális folyamatai következtében a teljes közép-európai régió hatást gyakorolt a cseh konyha fejlődésére. Étkezési szokások, alapanyagok, fűszerek tekintetében is nagyon sok a hasonlóság a környező régiókkal, de mégis egyedi. A jellegzetes cseh fogások nagy része a 19. század folyamán alakult ki és nyerte el mai formáját.

A cseh konyha fontos része a leves. Közkedveltek a tartalmas tápláló levesek különböző levesbetétekkel. Gyakran gazdagítják a leveseket hüvelyesekkel, hússal, kolbással, füstölt hússal és belsőségekkel, amelyeket a leves mellé pékárú kíséretével kínálnak. Gyakoriak a habarással vagy rántással tartalmasabbá tett egyszerűen fűszerezett levesek. A húsmentes levesek közül említést érdemel a majorannával ízesített habart krumplileves, amely főleg a morva területekre jellemző. Gyakoriak a tejszínnel ízesített krémlevesek amelyekbe előszeretettel raknak erdei szárított gombát.

A főételeknél a hús a domináns, főleg a disznó, marha és csirke húsból. Közkedveltek az őrölt húsból készült ételek, az édesvízi halak, a nyúl és a vad.

A legismertebb cseh fogás a külföldieknek a vepřo–knedlo–zelo, vagyis a sertéssült knédlivel és párolt káposztával, vagy savanyú káposztával. Leginkább a magyar vadashoz hasonlítható étel. A húst általában fokhagymával tűzelve egészben sütik, majd ezt követően szeletelik. A köret az elmardhatalan knédli. A jó cseh knédlinek nincsen párja.

Igaz, hogy országszerte sokféle változatban készítenek knédlit, legismertebb a tésztájában zsemlelével kombinált, halványszínű variáció. A zsúrkenyérhez hasonlítható a külleme, párában főtt kenyér.

Nagyon közkedveltek a mártások is, főleg a vadas mártás nyúllal, vaddal, vagy párolt marha hússal. A húslével, pürésített zöldség gyökerekből készül, tejszínnel vagy tejföllel finomított, pikánsan fűszerezett mártás. A cseh gasztronómiában meghatározóak a mártá-sok, nagyon ízletesek, táplálóak, tejszín felhasználásával készítik. Legjellemzőbb mártá-sok: kapor, paradicsom, gomba, tejszínes, vadas. A káposztát és a spenótot is nagyon sokféleképpen készítik.

Az éttermekben leggyakrabban fogyasztott étel a „smažák” /rántott sajt/. Nagy tradíciója van az erdei gyümölcsök és gombák felhasználásának és nagyon jellemzőek a tésztás ételek. A cseh konyhában gyakran használják a mákot és lekvárt is.

A cseh pontyot, főleg délcsehországban tenyésztik, nagyon híres és külföldre is sokat exportálnak. A ponty nem hiányozhat a karácsonyi asztalról.

A cseh sör nagyon pászol a cseh konyha ételeihez. A cseh sör világhírű és gyártása nagyon régre nyúlik vissza. Legismertebb a Pilsen-i Prazdroj. Csehországban 1990 előtt nagyon sok sörgyár volt, számuk drasztikusan csökkent. Ma már csak néhány sörgyár van Csehországban. A csehek első helyen vannak sör fogyasztásban a világon.

## **2. Lengyel nemzeti ételek és vendéglátás**

A lengyel gasztronómiát és azon belül a lengyel konyhát szláv és idegen kulináris hagyományok hatások keveréke alkotja.

Lengyelország mai napig mezőgazdasági ország, területének huszonnyolc százaléka erdő, nagyon sok folyója és tava van. Amit a legkönnyebben megtermeltek, a vizeikből kihalász-tak és erdeikben megtaláltak képezi a lengyel konyha alapját. Sok húst /sertés/, káposztát és fűszert használnak, közkedveltek a tészták és a gombócok is. A lengyel konyhára hatást gyakorolt a török, német, magyar, zsidó, olasz és francia konyha.

Egy tipikus ebéd általában három fogásból áll. Levessel kezdődik – pl. céklaleves /barszcz/ vagy a szicíliai kovászos savanyú leves /żurek/ tejföllel vagy anélkül. Közkedveltek a lencse-, sör-, sárgaborsólevesek füstölt hússal. Népszerű étvágygerjesztők a lazac vagy hering tejszínben, olajban vagy ecetben elkészítve. Gyakoriak az aszpikos halak vagy zöldségek.

Nemzeti ételnek számít a bigos, a magyar székelykáposzta rokona. A bigos hagyományos téli étel. A hegyi Gorálok egy-egy nagyobb adag elkészítését követően a tátrai hidegre bízták a fagyasztást, aztán csak baltával kellett kiszabadítani az aznapi adagot. A mai háziaszonyok is nagy adagokat készítenek a bigosból. Az eredeti bigos káposztás hús, többféle húsból készül, kolbásszal, gombával, szilvával, borjúhúsos gombócot raknak bele. Az étkezést desszerttel zárják, gyakori a makowiec /mákos bejgli/. Nagyon sok fogás tartalmaz túró. Teát gyakran fogyasztanak ebéd és vacsora után.

A konyha nagyon fontos alapanyagai a savanyú káposzta, sós savanyú uborka, a savanyú káposztához hasonlóan készül. Nagyon sok a kolbászos étel és igen fontosak a tejföl fajták.

A nagyon kedvelt majoranna mellett szívesen fűszereznek köménymaggal, kaporral és petrezselyemmel. A hideg éghajlatnak köszönhetően a lengyelek szeretik a tartalmas leve-seket.

Ha a kiválasztott leves mégsem bizonyul elég tartalmasnak, akkor gyakorta kínálnak hozzá hússal vagy káposztával töltött rántott palacsintát /krokietky/.

A lengyel konyha erőssége a cukrászat. A kelt tésztás péksütemények széles választéka és az annál is több cukrászsütemény lehető fel náluk. A mai napig szokás, hogy a háziasszonyok kilóra veszik az almás pitét /szarlotka/ vagy a különböző túrós, esetleg mákos süteményeket a vasárnapi ebédhez.

A lengyelek szeretnek kávézni is. Általában törökösen főzik a kávé. Sokféle turmixot készítenek, szeretik a pohárban kínált kompótokat, leggyakrabban almával és rebarborával készítik. Nem megvetendőek a lengyel alkoholos italok sem. Nemzetközi szinten ismert italuk a rozsból készült Zubrowka. Az alkohol mellé sörkocsonya gyanánt esznek kerek perecet /precel/ vagy egy kis sült hússal megbolondított zsírral megkent parasztkenyeret.

### **3. A magyar vendéglátás sajátosságai**

A magyar gasztronómia a magyar kultúra egyik kiemelkedő eleme, változatos, kreatív ételféleségekkel, egyedi és karakteres íz-világgal büszkélkedhet. Más nemzetek konyhájához hasonlóan a magyar konyha jellegzetességét a többféle alapanyag, a jellegzetes fűszerezés együttes hatása alakította ki.

A magyar ételkészítési szokásokat alapvetően jellemzi a sertéshús és a zsír. Használatának oka a török időkre vezethető vissza. A sarcoló török katonák minden más házi állatot elvittek, csak a sertést hagyták meg, mert azt a muzulmán hitük miatt nem ehatték.

A magyar konyha az ősi ázsiai nomád, a német, az olasz, a szláv, a török, az osztrák és a francia gasztronómia színezése.

A hagyományos magyar fogások alapanyagai a húсок, a friss zöldségek, a gyümölcsök, a friss kenyér, a tejtermékek és a méz. Füves levesek, gyümölcslevesek, főzelékek, meleg tészták, jóízű mártások ezernyi változata, valamint a sütve, párolva és főzve készíthető marha-, sertés-, bárány-, szárnyas-, hal-, és vadhúselekek csodás ízgazdagsága jellemzi a magyar konyhát. Mindezek közül a legismertebb magyar nemzeti ételek közé tartozik a pörkölt, a gulyás, a halászlé, a töltött káposzta, a paprikás csirke, a paprikás krumpli, a disznótoros, a bableves és a túrós csusza.

Nagyon sok ételnek képezi az alapját a vöröshagyma. A készítenő étel határozza meg, hogy a hagymát zsírban fonnyasztják vagy pírítják, hisz más-más ízhatást kapunk vele. A fűszerpaprikát a régi magyar konyha nem ismerte, lassan terjedt el. A sertésszírból pírítás során felszabadulnak a hagymában található illóolajok. A pirosparikát hozzáadva megkapjuk az úgynevezett pörköltalapot, amit a magyaros ételek jelentős részénél használunk.

A gulyás nemzeti ételünk, mely rendkívül laktató. Az elkészítéséhez főként a marhahúst ajánlják sokféle zöldség hozzáadásával. A gulyást főként a pásztorok fogyasztották, de manapság már a vasárnapi ebéd kedvelt főszereplője. A gulyás, a pörkölt és a paprikás története elválaszthatatlan egymástól.

A magyar konyha remeke a rántott csirke, a ropogós sült szopós malac, a libapecsenye. Kedveltek a disznótoros ételek és a káposzta /töltött, lucskos, székely, rakott, kolozsvári/, a paradicsomban fürdő töltött paprika, tejfölös tökfőzelék, a zöldbab.

A levesek közül sok laktató egytál jellegű található /babgulyás, Jókai bableves, palócleves/. Készülnek könnyebb zöldség-, krém-, püré- és gyümölcslevesek is.

A tészták közül magyar különlegesség a finomra kinyújtott rétes, amely csak a dús siker-tartalmú magyar lisztből lehet készíteni, ízét fokozza a töltelékül használt édes cseresznye, vagy a magyar alma, de a kapros túró, a káposzta is. Gyúrt tésztából készülnek a levesbetétek, az édes és sós tészták. Burgonyástésztából legjellemzőbbek a különböző gombócok.

A főzelék zöldségből készült főfogás, amit körítéskén is kínálnak. Szinte mindenből készülhet, például burgonya, spenót, tök, zöldbab, bab, répa, kelkáposzta, káposzta, sóska, lencse, sárgaborsó, karfiol, brokkoli, kukorica stb. Leggyakrabban fasírttal, sült kolbásszal, rántott és sült hússal kínálják.

Magyarország méretéhez képest egyedülálló borválasztékkal dicsekedhet. A borok mellett a különféle pálinkák is a hagyományos magyar italok közé tartoznak. Legismertebb magyar italok a Tokaji aszú, Unicum, Törley. Bor és szódavíz keveréséből alkotott az igen népszerű fröccs.

#### **4. Szlovák nemzeti ételek és vendéglátás**

A szlovák konyhában rengeteg elem keveredik. Ételeikben megtalálhatjuk a szláv, a francia, a német és a magyar jegyeket is. A szlovák konyhára hatottak a környező országok étkezési szokásai. Fűszeresebben főznek, mint a csehek. A falvak lakói régen szerényen étkeztek, asztalukra ritkán került hús.

Az ételek legfőbb alapanyaga a füstölt hús, burgonya, savanyú káposzta, tejtermékek, lisztek és hüvelyesek. Tehén, kecske és juh tejből mindig különböző sajtokat és tejtermékeket készítettek.

A tehén, juh és kecske tejből nagyon sokféle tejterméket készítenek, főleg sajtokat. Legismertebb a parenica /füstölt sajt/, a bryndza /sós juhtúró/ és a sajtkorbácsok. A halak közül leggyakrabban a pisztrángot fogyasztják és más édesvízi halat. További jellemző ételek bárányból készülnek. Az erdős területeken sok vadat fogysztanak, erdei gombát és erdei gyümölcsöket. A szlovák erdőkben nagyon sok ehető gomba van. Húsok alá, levesekhez, mártásokhoz nagyon gyakran használják. Nagy múltja van a méhészetnek is. Déli területeken és az alföldön a gasztronómia sokkal szívesebb és gazdagabb. Délen gazdag a gyümölcs termesztés, amelyből lekvárt készítenek, és a gyümölcsöket aszalják is.

A szlovák étkezés mindig levessel kezdődik. A legelterjedtebb leves fajták a burgonya, bab, lencse, borsó, káposzta, disznótoros, savanyú káposzta, gomba, hagyma, foghagyma és egyéb zöldséges és húsos levesek. Leggyakoribb a savanyú káposzta leves kolbásszal. Böjten és katolikus ünnepeken kihadják belőle a húst, tejföllel dúsítják lisztes rántással sűrítik.

A legtipikusabb nemzeti étel a szalonnás juhtúrós sztrapacska. A burgonyából és lisztből készült sztrapacskát leggyakrabban juhtúróval, túróval, savanyú káposztával kínálják. Pírított szalonnával díszítik. A sztrapacskához, mint italt írót /žinčina/ vagy aludtejet isznak.

Nagyon felkapott burgonya alapú étel még a burgonya lepény /zemiakové placky, haruľe/. Jellegzetesek a libatorok, tipikusak a disznótoros specialitások mint a hurka, disznósajt, tepertős kenő. A szlovák konyhában gyakoriak a tésztás ételek, mint a párán főtt bukta, széles csík túróval és szalonnával, granadír mars.

A szlovákoknál leggyakrabban kelett kalácsokat sütnek, bogácsákat, kuglófot. Sütésnél gyakran használnak mákot, diót és túrót. Karácsonykor "Šredrák"-ot, farsang végén lekvárral töltött fánkot sütnek. Nyitra környékén a Szkalicai kürtöskalács /Skalický trdelník/ terjedt el, melynek belülről üres henger formája van.

Speciális szlovák pálinka a borókapálinka /borovička/. Kedvelt pálinka még a szilvapálinka /slivovica/, de mindenféle gyümölcsből főznek pálinkát. A likőrök közül legnépszerűbb a Demänovka, melyet erdei gyümölcsökből és gyógynövények keverékéből készítenek.

Nagyon népszerű ital a sör is, legismertebb márkái az Arany fácán /Zlatý Bažant/, Smädny Mních vagy a Topvar.

Szlovákiában minőségi borfajtákat is termelnek, melynek hagyománya még a római korba nyúlik vissza.

## ÖSSZEGZÉS

Elemzéseim és vizsgálataim következtetéseként megállapítottam, hogy a szakirodalmi kategorizálás szerint a (kultúrafüggetlen-culture-free, a kultúrafüggő-culture bond, illetve a köztes irányzat) szerint a vizsgált országok interkulturális jellemzőiket tekintve a köztes irányzatba sorolhatóak, azaz a konvergencia és a divergencia egyidejűleg áll fenn, s az üzleti szituáció dönti el a megfelelő közelítési módot.

Szekunder információk, személyes megfigyelések, szakértői interjúk és kérdőíves kutatás alapján megállapítottam, hogy a vizsgált termékcsoportok (élelmiszerek, személygépkocsi) és szolgáltatások (biztosítás, vendéglátás) körében policentrikus, országonként eltérő a szocio-kulturális szempontokat is figyelembe vevő differenciált marketing alkalmazása.

Megállapítottam, hogy a vizsgált kke-i országok kultúrák sztereotípiái, igényei – ha különböző mértékben is, de – a vizsgált piaci területeket elemezve eltérőek a nemzetközi marketing egyes elemei: a preferált márkanév, származási ország, termék/szolgáltatás szortiment, disztribúció, promóció szempontjából.

A nemzetközi marketingben célszerű szocio-kulturális információkat is gyűjteni a kke-i piacra való belépést megelőzően. A kke-i piacra való belépéshez egyrészt azért szükséges ismerni az etnocentrikus kultúrát, hogy a marketing azokhoz való finomhangolása révén a kudarckok és a viselkedésbeli félreértesések elkerülhetőek legyenek, másrészt, mert a kulturálisan érzékeny marketing révén az üzleti-piaci sikerek a magyar KKV-k számára a vizsgált országokban nagyobb eséllyel érhetőek el.

Ennek érdekében az interkulturálisan érzékeny marketinghez szükségesnek tartom:

- a szocio-kulturális különbségek, korlátok lehető legpontosabb feltárását,
- az alkalmazkodási képesség kialakítását,
- az angol, német nyelv mellett a nemzeti nyelven beszélő közvetítő-tolmács igénybe vételét,
- Piaconként-kultúránként ki kell fejleszteni egy olyan képességet, amellyel elkerülhetőek azok a konfliktusok, melyeknek alapjai a magyarokkal szembeni sztereotípiák, félreértések, s amelyek az interkulturális kommunikációban gyakran felerősödnek, és keverednek egyéb konfliktusokkal, és amelyek eredményeként a kommunikáció eredménytelenné válhat. (Lehetnek olyan hasznos esetek, konfliktusok, amelyek során a konfrontáció elkerülhetetlen).

- Amikor a formális üzleti tárgyalások, vagy előzetes megbeszélések kezdetén az egyik fél nem ismeri a tárgyalási partner kultúráját egy minimális szinten, a tárgyalás mogorvává, fanyarrá válhat. Ilyenkor az egyetlen lehetőség a további tárgyalásra az, hogy figyelembe vesszük, hogy „az üzlet az üzlet”, azaz a semleges haszonelvűség.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Banyár J. et-al PSZÁF, (é.n): A magyar biztosítási piac nemzetközi összehasonlításban
- Blahó, A. – Czakó, E. – Poór, J. (2015): Nemzetközi menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Buzás-Németh A.-Tóth Sz. (2015): A visegrádi országok gazdasági integrációja a válság óta. Köz-gazdaság 2015/4. pp.109-130.
- Cateora, Philip R. – Gilly, M.C. – Graham, J.L. (2011): International marketing McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 15th ed . 2011.
- Czinkota M.R.et-al.(1992): International Business. The Dryden Press, Orlando, USA
- Czinkota, M.R.-Ronkainen, I.A. (2004): International marketing: A Global Perspective Upper Saddle River, NJ: Addison – Wesley Publ. Co.
- Dankó L. (1993): International Economic Cooperation in the Carpathian Region International Business Review Vol.2. No. 3. pp.269-279.Pergamon Press Ltd., Oxford, GB
- Dankó L. (2000a): Interkulturális (across-culture) marketing: válasz a szociokulturális különbségekre KKF-MOK konferencia, Budapest, 1999. aug. 26-27. pp.51-65.
- Dankó L. (2000b): Interkulturális (cross-culture) marketing: válasz a szociokulturális különbségekre Marketing & Menedzsment, pp.52.-56.
- Dankó L. (2004): Személyes kommunikáció interkulturális kontextusban Marketing & Menedzsment, 2004/6-2005/1 pp.86.-95..
- Dankó L.(1998): Nemzetközi marketing ME-MI Pro Marketing Egyesület, Miskolc
- Dankó L (1999): Hármashatármenti gazdasági együttműködés ZRVA-USAID/CIPE, Sátorlajújhely, pp. 47-49.
- Dankó L.(2005a): Nemzetközi üzlet ME-MI Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc
- Dankó L.(2005b): Sikeres kommunikáció interkulturális kontextusban ME-GTK V. Nemzetközi konferenciája, Miskolc-Lillafüred, 2005. május 11-12. konferencia kiadvány
- Dankó L.(2008): A nemzetközi marketing értelmezése és kapcsolata a társtudományokkal. MOK 14. Országos konferencia konferenciakötete, BCE, Budapest
- Dankó L.(2012): Magyar külgazdasági kapcsolatok. ME Marketing Intézet, Miskolc
- Doole, I. and Lowe, R. (2001), International Marketing Strategy - Analysis, Development and Implementation, Thomson Learning, 3rd Ed.
- Eszes I. et.-al(szerk.)(1999): Globális marketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Griffin, R.W. – Pustay, M.W.(2010): International Business Pearson – Prentice Hall, New Jersey, USA
- Hall, E. T.(1976): Beyond culture. New York: Doubleday.
- Hall, E.T. (1959): The Silent Language – Doubleday Co. Inc. N.Y.
- Hetesi E. (2016): Milyen lesz a jövő nemzetközi marketingje a hatalmi átalakulások következtében? Vezetéstudomány, BCE, Budapest, pp. 11-14.
- Hofstede, G. (1980): Culture's consequences: International differences in work-related
- Hofstede, G. (1991): Cultures and organizations. Berkshire, England: McGraw-Hill.
- <http://mek.niif.hu/00100/00129/html/3fejezet.htm#A%20lengyel%20konyha%20%C3%A9s%20%C3%A9tkez%20%C3%A9si%20szok%20%C3%A1sai>
- <http://slovakia.travel/hu/mit-megnezn-es-csinalni/hagyomanyok-es-konyhamuveszet/konyhamuveszet>

- <http://uj szo.com/online/kulfold/2014/09/25/kiska-a-visegradi-negyek-a-vilag-15-legnagyobb-gazdasagat-alkotjak>
- <http://www.helsinki.fi/~tella/nishimuranevgitella299.pdf>
- <http://www.kulinarisvilag.hu/hun/cikkek/cseh-konyha-gasztronomia>
- <http://www.marketingteacher.com/what-is-international-marketing/>
- <http://www.mindmegette.hu/az-ismeretlen-megis-ismeros-cseh-konyha-48840>
- <http://www.uni-miskolc.hu/~mepublic/user/list.phtml?szerzoid=796>
- <http://www.utazaselott.hu/utazas-csehország-gasztronomia-kbqn-2.html#>
- Johansson, J.K.(2000): Global Marketing - Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management, Johansson, International Edition
- Keegan, W.J. – Green, M.C.(2013): Global marketing. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Keegan, W.J.(2002): Global Marketing Management, Prentice Hall, 7th Ed.
- Levitt Th.(1983): The Globalization of Markets – Harvard Business Review In: Globális marketing Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999. pp.199-215.
- Maslow, A. (2016): A lét pszichológiája felé Ursus Libris, Budapest
- Muhlbacher, H., DahringerL., Leish, H. (2006): International Marketing - A Global Perspective, Thomson Business Press, London, 3rd Ed.
- Nyárai B. (2008): Az Európai Unióhoz 2004-ben csatlakozott kelet-európai országok kulturális különbségei és protokolláris sajátosságai BGF-KKF szakdolgozat, Budapest
- Probáld F.–Szabó P. (2005): Európa térszerkezetének modelljei. In: Dövényi Z.–Schweitzer F. (szerk.): A földrajz dimenziói. MTA Földrajztudományi Kutatóintézet, Budapest, 2005.
- Reketye G.- Fojtik J.(2003): Nemzetközi marketing. Dialóg Campus Budapest- Pécs
- Reketye G.(2016): A hatalmi átalakulás megatrendje és a nemzetközi marketing, Vezetéstudomány, BCE, Budapest, pp. 3-10.
- Reketye G.-Tóth T.-Malota E.(2015): Nemzetközi marketing, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Rugman, A.M.-Hodgetts,R.M.(2003): International Business. Prentice Hall, Harlow, GB.
- Samli A. C. et.al.(2003): International Marketing Prentice Hall Englewood Cliffs USA
- Taoka G.M.-Beeman D.R.(1991): International Business. Harper Collins Publ. NY.
- Tóth T. (szerk)(2001): Nemzetközi marketing BKAE Külgazdasági Tanszék, Budapest
- Törzsök É.(szerk)(1995): Nemzetközi marketing. KJK, Budapest
- Tusor András(é.n.): GASZTRONÓMIA, <http://mek.niif.hu/00100/00129/html/2fejezet.htm> (letöltés:2016.10.13.)
- Usinier, J-C.: Marketing Across Cultures Prentice Hall, Europa, First Published 1996.
- Usinier, J-C.-Lee, J.A.(2013): Marketing Across Cultures Pearson Harlow, 6th Ed. values. Beverly Hills, CA: Sage.
- Wild, J.J. et.al.: International Business Prentice Hall, New Jersey USA 2010.
- RegioPlan Consulting, Consumer Expenditure CEE - Edition 2010.



## **MI AZ ALDI KERESKEDELMI TITKA, AMIVEL MEGHÓDÍTOTTA A MAGYAROK SZÍVÉT?**

**A választ itt találja**

**HAJDÚ NOÉMI PHD.**

egyetemi adjunktus

*Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet*

**Magyarországon az élelmiszer kiskereskedelmek piacán rendkívüli módon megélenkült a verseny az utóbbi években. Az élelmiszerláncok megkülönböztetett értéket próbálnak kínálni a vásárlóiknak. A fogyasztók a legjobb minőségű terméket szeretnék a lehető legalacsonyabb áron megvenni. Ebben a cikkben az Aldi jó gyakorlatát kívánom bemutatni, hogy milyen módszerekkel éri el a jó ár-érték arányt.**

**Recent years in Hungary competition has grown remarkably in food retail market. Food chains try to offer a distinct value for their customers. Consumers want to buy the best quality product at the lowest possible price. In this article, I will show Aldi's good practice and secret, how to achieve great value for money.**

### **1.CÉGTÖRTÉNET**

Az Aldi egy családi vállalkozás, melynek elődjét 1913-ban Karl és felesége Anna Albrecht alapított. Az ALDI név az Albrecht Diskont-ból ered, mely a kezdeti üzleti árkonceptióra utal, amikor a legfőbb célkitűzés az árak alacsonyan tartása volt. Ehhez három tényező járult hozzá. A boltok kis alapterülettel rendelkeztek, mely alacsony rezsiköltséget eredményezett, nem romlandó termékeket árultak és nem költöttek reklámra. A házaspárnak két fia született, Karl és Theo. Míg Karl egy fűszerüzletben, addig Theo a saját boltjukban tanulta meg a szakmát. A két testvér 14 éven keresztül együtt vezették a vállalatot, azonban 1960-ban a termékpalletát illetően nem tudtak megegyezni abban, hogy dohányterméket áruljanak-e, ezért szétváltak.

Az Észak-Németországban lévő üzleteket Theo vette át, aki megkezdte a dohánytermékek értékesítését, míg a Dél-Németország területén lévő üzleteket Karl vezette. A cégcsoport 1967-ben kezdte meg nemzetközi terjeszkedését, ahol felosztották egymás között a piacot. A cég történetének főbb eseményei az 1. ábrán részletesen megtalálható.



**1. ábra** Az Aldi története

**Forrás:** Saját szerkesztés Die Wirtschaftswoche (2014) és aldi.de alapján

## 2. MAGYARORSZÁGON LÉVŐ FŐBB ÉLELMISZER ÉS EGYÉB FOGYASZTÁSI CIKK KERESKEDELMI HÁLÓZATOK

Az alapterület, a tartott cikkek száma, a pénztárak száma, valamint a food és nonfood kategória aránya a bolti kereskedelem formáinál megkülönböztetjük egymástól a hiper- és szupermarketeket, diszkontáruházakat és a kisebb boltokat (Dankó, 2009.). Az Aldit a diszkontláncok közé soroljuk, így ebben az értelemben a másik két német lánc, a Lidl és a REWE csoport tagjaként tevékenykedő Penny Market tekinthető versenytársának.

A teljesség kedvéért, az 1. számú táblázat a Magyarországon lévő további főbb élelmiszer és egyéb fogyasztási cikk kereskedelmi hálózatok adatait is tartalmazza. A Coop, a CBA és a Reál sajátos magyar „franchise” rendszerként működik. Ezekben az esetekben egy-egy vállalat több cégből áll, és bonyolult tulajdonosi háttérrel rendelkezik. Ezért a létszámra vonatkozóan nehéz egyértelmű és pontos adatokat találni, így ezek kimaradtak a táblázatból.

A hazai élelmiszer és egyéb fogyasztási cikket forgalmazó kiskereskedelmi vállalatok 2014-ről 2015-re történő nettó árbevétel változása minden esetben növekedést mutat, legjobban az Aldi növekedett. A létszámváltozást illetően növekedésről az Aldi és a Penny számolhat be. Ez a két adat, valamint a 2015-ig negatív adózott eredmény is azt mutatja, hogy az Aldi esetében bővül a franchisehálózat, mely jelenleg 119 üzletegységgel rendelkezik. A három diszkontlánc közül az Aldi jelent meg utolsónak, 2008-ban a magyar piacon, mely az üzletek számán is látszik. A Penny Market 207, míg a Lidl 165 bolttal van jelen az országban.

Érdeemes összehasonlítani az egy főre jutó nettó árbevételt, hiszen ezek a vállalatok hasonló jellegű tevékenységet végeznek. A mutató a legmagasabb a Lidl esetében, mely 72,56 millió Ft, ezt követi a Aldi (50,5 m Ft), majd az Penny Market (49,67 m Ft). A hipermarketek esetében az 1 főre jutó árbevétel alacsonyabb, mint a diszkontláncoknál.

A magyar láncok a legnagyobb üzletszámmal rendelkeznek, így a legkisebb településeken is jelen vannak. Üzletpolitikájuk része, hogy többségében magyar termékek kerüljenek a boltjaik polcaira.

*1. táblázat* Magyarországon lévő főbb élelmiszer és egyéb fogyasztási cikk kereskedelmi hálózatok adatai

	Nettó árbevétel (2014) millió Ft	Nettó árbevétel (2015) millió Ft	Változás %	Létszám (2014) fő	Létszám (2015) fő	Változás %	1 főre jutó árbevétel millió Ft (2015)	Boltok száma (2015) db
<b>TESCO</b>	563 780	589 134	4,5	20 122	19 787	-1,67	29,77	208
<b>COOP</b>	440 945	449 606	1,97	-	-	-	-	5260
<b>CBA</b>	398 032	400 787	0,69	-	-	-	-	2267
<b>SPAR</b>	374 173	386 693	3,35	14 223	13 320	-6,35	29,03	456
<b>REÁL</b>	298 425	305 906	2,5	-	-	-	-	2300
<b>LIDL</b>	<b>262 204</b>	<b>282 992</b>	<b>7,93</b>	<b>3 986</b>	<b>3 900</b>	<b>-2,2</b>	<b>72,56</b>	<b>164</b>
<b>AUCHAN</b>	256 692	265 354	3,38	6 587	6 546	-0,62	40,54	19
<b>PENNY MARKET</b>	<b>163 150</b>	<b>173 937</b>	<b>6,61</b>	<b>3 385</b>	<b>3 502</b>	<b>3,46</b>	<b>49,67</b>	<b>200</b>
<b>ALDI</b>	<b>89 528</b>	<b>106 299</b>	<b>18,73</b>	<b>1 775</b>	<b>2 105</b>	<b>18,6</b>	<b>50,5</b>	<b>107</b>

*Forrás:* Saját szerkesztés a Trade Magazin – Kereskedelmi toplista 2015 alapján

Versenytársként feltűnnek még a kis tételben értékesítő helyi termelők, akik alacsony áron adják el az otthon megtermelt zöldséget, gyümölcsöt, tojást, friss napi tejterméket.

### 3.AZ ALDI STRATÉGIAI ELŐNYE ÉS A LEAN GONDOLKODÁS

Egy vállalat a makro-, mikrokörnyezeti helyzetelemzés és versenytárselemzés alapján ki tudja választani azokat a jellemzőket, mely versenylőnyt jelenthet a konkurenciával szemben. Porter (2006) alapvetően kettő versenylőnyt említ. Az egyik a költségelőnyre épít, míg a másik olyan egyedi tulajdonságra, mely a fogyasztó számára értéket képvisel. A 2. ábra ezt foglalja össze.

		<b>Stratégiai előny</b>	
		Alacsony költségpozíció	A fogyasztó által érzékelt egyediség
<b>Stratégiai cél</b>	Iparág Szegmens	<i>Költségdiktáló</i>	<i>Differenciáló</i>
		<i>Koncentráló</i>	

2. ábra Porter-féle alapstratégiák a specializáció és a versenylőnyök függvényében

**Forrás:** Porter (2006, 59.o.)

A *költségdiktáló stratégia* lényege, hogy minél alacsonyabb költséggel kell termelni, és ezáltal az iparági átlagnál magasabb nyereséget lehet elérni. Az Aldi diszkontláncként kisebb alapterületű üzleteket nyit általában a város szélén, a főutak közelében. Kevesebb terméket forgalmaz, kevesebb féle márkát tart és előnyben részesíti a saját márkás termékeket. A bolt üzemeltetését kevesebb alkalmazottal oldja meg.

Az áruk kipakolása abban a dobozban, illetve rekeszben történik, ahogy a beszállítótól átvették az árut, ezzel is minimalizálva a szemetet. Ezen okokból kifolyólag alacsonyabb áron tudják termékeiket kínálni.

Az utóbbi években Magyarországon megnövekedett a kereslet a diszkontláncok iránt. „A magyar lakosság kifejezetten akcióérzékeny, a válaszadók közel kétharmada tudatosan keresi a kereskedelmi egységek kiemelt ajánlatait.” (GfK 2014)

A *differenciáló stratégia* olyan jellemzőket jelent, amelyek az iparágon belüli versenytársaktól megkülönböztetik a vállalatot. Például az egyes láncok saját márkás termékét csak az adott boltban lehet kapni. A megkülönböztetés része lehet a bolt iránti lojalitás kialakítása.

A *koncentráló stratégia* egyetlen vagy néhány szegmensre fókuszálva, költségdiktáló vagy differenciáló stratégiára összpontosítva egyedi előnyöket kínál a magas nyereség érdekében. Az Aldi az árérzékeny vevőkre fókuszál.

Az Aldit az különbözteti meg a versenytársaitól, hogy versenyképes árazási stratégiát alkalmaz anélkül, hogy engednie kellene a minőségből. Ezt a hatékony üzleti működés miatt tudja megvalósítani. A *lean gondolkodás* érvényesül, melynek alapvető kérdése a hatékonyság és a hatásosság. A folyamatos fejlődés kiterjed a munkaerő fejlesztésére is, melynek következtében az Aldiban kevesebb alkalmazottal hatékonyabban tudja ellátni a munkát. A cég alacsony bérköltséget realizál az értékesítési forgalomhoz viszonyítva, mely segít az árak alacsonyan tartásában. A közös értékteremtésbe az is beletartozik, hogy helyi munkaerőt alkalmaz. Például a zöldségek és a gyümölcsök esetében arra törekszik, hogy amennyiben lehetséges, helyi beszállítótól vásárolja meg a termékeket. Így biztosítja a folyamatos termékfeltöltést (just-in-time rendszerben), frissességet, miközben időt takarít meg és kisebb a szállítási költsége.

Az Aldi a termékválaszték kialakításánál minden termékből kevesebb variációt, kiszérelést, márkát tart. Természetesen ezeket nagy mennyiségben szerzi be, így használja ki a méretgazdaságosság nyújtotta előnyöket. Mivel kisebb a termékválaszték, így kisebb helyen elférnek az áruk, ezért elegendő a kisebb alapterületű üzlet és raktár, amely tovább csökkenti a fenntartási költségeket. A raktárkészletet alacsonyan tartják.

A boltberendezés és dizájn szinte az összes áruházban egyszerű és nagyon hasonló, így a törzsvásárlók könnyen megtalálják a keresett árut. A versenytársaihoz képest, kevesebb eladó van az üzletekben, ezért fontos, hogy vásárló segítség nélkül mindent megtaláljon.

Az optimalizálás része a nyitvatartási idő összehangolása a vásárlói igényekkel. Hétfőtől szombatig 7-20, míg vasárnap 8-18 óráig van nyitva. Kivételt képez a BTL eszközként is felfogható Late night shopping, amikor este 20-22 óra között további kedvezményeket nyújt. A többi, hosszabb nyitvatartással rendelkező élelmiszerláncához képest, itt is tud költséget megtakarítani.

#### 4. ÜZLETVÁLASZTÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Az információs technológia jelen van mindennapjainkat, melynek következtében egyre több információ áll rendelkezésünkre egy döntés meghozatalánál. A termék-, márká- és üzletválasztásnál a fogyasztók egyre tudatosabbak, a GfK (2014) kutatása szerint ez elsősorban a nőkre és az idősebbekre jellemző.

„Az üzletválasztás közel olyan fontosságú, mint a márkaválasztás. A problémamegoldó folyamatban a vevő a termék elvárt tulajdonságát körvonalazza, majd forrást (üzletet) választ és az üzleten belüli tényezők hatására választja ki a márkát” Dankó (2009, 69.o.).

„A válaszadók harmada a boltok szórólapjait is végigböngészi az üzletválasztást megelőzően” (GfK, 2014). A vásárló először a bolt típusáról, majd a konkrét üzletről dönt (Blackwell – Miniard – Engel, 2006). Az üzletválasztást és vásárlást számos tényező befolyásolja. Törőcsik (2003, 274.o.) a következő jellemzőket említi:

- „az üzlet imázsa,
- az üzlet elhelyezkedése és mérete,
- az üzlet hangulata és belső kialakítása,
- az áru elhelyezése az üzletben és a polcokon,
- az ár színvonala,
- a kereskedelmi reklámok,
- az üzleten belüli döntések, valamint a fogyasztó jellemzői.”

Továbbá, fontos az áru frissessége és minősége. Az Aldi egyre több üzletében döntött a látványpékség nyitása mellett, mellyel folyamatosan biztosítja a friss pékárut. A figyelmes és gyors kiszolgálás egyaránt előnyt jelent.

Földi (2009) a kereskedelmi márkák szerepének növekedését, míg Piskóti (2006) a kereskedők által alkalmazott stratégiák és eszközök jelentőségét hangsúlyozza.

#### 5.A MARKETING-MIX HARMONIZÁLÁSA

Aldi a legértékesebb német márkák között van, 2015-ben a 7. volt, márkáértéke 14,301 millió USD, míg 2016-ban 8., 8,783 millió USD-re csökkent az értéke (brandirectory.com). Szlogenje: „jobban, okosabban.”

Rudolph et al. (2012) szerint az Aldi költsége csak 13%-kal növeli a beszerzési árat, 2%-ot jelent a logisztika, a bérlés, az általános költségek és a marketing, valamint 5%-ot a személyzet.

A márkás termékeken kevesebb a nyereség, ezért az Aldi olyan árukat kínál, melyek egyenértékűek ezekkel (Wood, 2011). Ennek értelmében, a vállalat úgy választja ki a beszállítóit, hogy a minőségi sztenderdek szem előtt tartja. A saját márkás termékeiket neves gyártók állítják elő. Emellett, a hazai termékek jelenléte is meghatározó, például:

- Milfina tejtermék beszállítója az Alföldi tej és a Tolle,
- a szalámi és a kolbásztermékeket Pick és a Gyulai Húskombinált adja,
- a Sweet Valley gyümölcsleveket a Happy Day gyártja,
- az Ásványvíz Aquitas-t lajosmizsei Magyarvíz értékesíti.

Minden héten kétszer (csütörtökön és vasárnap) az Aldi új termékeket, és a meglévőeket is kínál rendkívül kedvező áron. A nonfood kategóriában megtalálhatjuk a ruházati, konyhai, fürdőszobai, kerti és egyéb háztartási kiegészítőket.

A cég minimalizálta a felesleges csomagolást, így a szállítási dobozok nem tartalmazznak zsugorfóliát. A ládákat, melyben a termékeket szállítják, visszaadják a beszállítóknak, így újra és újra felhasználják azt.

Diszkontláncként, az Aldi filozófiájának központi gondolata a versenyképes árképzés. A vállalat kihasználja a méretgazdaságosságából fakadó előnyöket. Nagy mennyiségű árut vásárol, így olyan alkupozíciót tud kialakítani, melynek következtében a lehető legjobb áron vásárolja meg a termékeit a beszállítóktól. Ezáltal garantálni tudja a versenyképes árat. A hatékony üzletmenethez a lean működés is hozzájárul.

A „lean” megnevezést a magyar szakirodalom rugalmas vagy karcsú, karcsúsított szóval adaptálta, de a komputerhez hasonlóan gyakran úgy írásban, mint szóban az eredeti angol kifejezés alkalmazása is elfogadott. A rugalmas logisztika már nem a meghatározott időre, helyre és követelményre koncentrál, hanem a rugalmas gyártással együtt a termékáramlásra helyezi a hangsúlyt a raktárkészlet gazdálkodás helyett. Az anyagok raktárkészletét úgy tekinti, mint általában haszontalan és az alapvető problémákat elrejtő tevékenység, ami a túltermelés, a hibás kereslet prognózis, a helytelen készlet adat, a pontatlan elosztási döntés következménye. (Dankó, 2009. 64.p.).

Az Aldi logisztikai központja Budapest közelében, Biatorbágyon található. Új üzletnyitás előtt mindenképpen elemezni kell az adott régió gazdasági potenciálját, valamint a vásárlóerőt. Piskóti – Nagy – Molnár (2010) kutatása szerint „a vásárlóerőt leginkább befolyásoló tényezők a családi állapot, a foglalkozás, a kor és a vásárló neme.

Az Aldi az üzlet helyének megválasztásánál a következő tényezőket veszi figyelembe (Muston, 2014):

- 30 000 fő feletti lakossággal rendelkező városok,
- autópályához, főutakhoz minél közelebb a beszállítás miatt,
- tömegközlekedéssel is elérhető legyen,
- nagy parkoló kialakítására nyíló lehetőség.

Az Aldi hetente kétszer kínál új termékeket az érdeklődők számára, mely a készlet erejéig érvényes. A nonfood kategóriában, például a ruházati termékek esetében egy-egy darabot hoznak a különböző méretekből és színekből rendkívül kedvező áron. Ezzel a trükkel (limitált készlet) csábítja be nyitásra a vásárlókat.

A cég keveset költ marketingkommunikációra. Arra bátorítja a vevőit, hogy egyre több saját márkás terméket próbáljanak ki. Kommunikációjuk során hangsúlyozzák, hogy a saját márkás termékek minősége olyan jó, mint az ismert márkájú termékeké. Ezeket vakteszten történő kóstoltatással népszerűsítik.

ATL eszközök közül elsősorban az Aldi újságot (kb. 1 milliót nyomtatnak hetente) és ritkán Tv reklámot alkalmaznak. Kevés instore eszköz is található: poszterek, terméktesztek.

BTL eszközök esetében jelentős a facebook és a twitter jelenlét, ahol kétoldalú kommunikációra van lehetőség a vásárlókkal. A vállalat facebook felületén, 2017 tavaszán éppen az energiatakarékosság fontosságára hívja fel a figyelmet terméknépszerűsítés és nyereményjáték keretében. Korábban az Aldi szakácskönyv összeállítása és értékesítése, valamint az üzletben vagy saját márkás termékkel történő fénykép kampány volt a téma.

Az Aldi honlapon megtalálhatóak a legfontosabb termékkategóriák, promóciós üzenetek, heti ajánlatok, receptötletek, valamint további tartalmak, hogy elkötelezetté tegyék a vásárlót.

Kommunikációja során a CSR is szerepet kap, melynek keretében időről időre egyre bővül a támogatott témák palettája. Tavalay (2016) tavaszán az Albee méhecske kampánnyal szerették volna felhívni a figyelmet a klímaváltozás okozta problémákra. A biatorbágyi körpontba méhkaptárakat is telepítettek.

A kiegyensúlyozott marketing-mix segít a fogyasztói igények kielégítésében, ezért fontos, hogy a négy tényezőt mindig összehangoltan alakítsuk.

## 6. AZ ALDI 9 TITKA

Befejezésként 9 pontban összefoglaltam az Aldi nemzetközi sikerének a titkát:

1. fogyasztói trendek figyelemmel kísérése,
2. méretgazdaságosság,
3. lean gondolkodás,
4. hazai és saját márkás termékek jelenléte,
5. minőségre való törekvés,
6. kedvező ár,
7. kis alapterületű, könnyen megközelíthető üzletek,
8. egyszerű boltberendezés,
9. pénz visszafizetési garancia (nonfood kategóriában azonnal).

**Összességében** elmondható, hogy Magyarországon megnőtt a kereslet a jó ár-érték arányú termékekért. Elsősorban a közepes jövedelmű háztartások kezdtek el a diszkontláncokban vásárolni, annak érdekében, hogy minimalizálják a költségeket és fenntartsák az életszínvonalukat (The Telegraph, 2015).

Az Aldi célcsoportját azok a fogyasztók alkotják,

- akik jó minőségű terméket szeretnének olcsóbban;
- akiknek fontos, hogy helyi zöldségeket és gyümölcsöket vegyenek,
- akik nem feltétlen a jól ismert márkákat preferálják.

**IRODALOMJEGYZÉK**

- [1.] Aldi története: [www.aldi.de](http://www.aldi.de) Letöltve: 2017.04.15.
- [2.] Blackwell, R. D. – Miniard, P. W. – Engel, J. F. (2006): Consumer Behavior. (G&S Book Services, USA, 10th Edition, 2006)
- [3.] brandirectory: [http://brandirectory.com/league\\_tables/table/germany-50-2016](http://brandirectory.com/league_tables/table/germany-50-2016) Letöltve: 2017.04.20.
- [4.] Dankó, L. (2009): Értékesítés-menedzsment Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc
- [5.] Dankó, L. (2009): Marketing-logisztika Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc
- [6.] Földi, K. (2009): Szolnok FMCG kiskereskedelmi üzlethálózatának elemző értékelése (Szolnoki Tudományos Közlemények XIII. Szolnok, 2009)  
[http://tudomany.szolnok-mtesz.hu/kulonszamok/2009/cikkek/Foldi\\_Katalin.pdf](http://tudomany.szolnok-mtesz.hu/kulonszamok/2009/cikkek/Foldi_Katalin.pdf) letöltve: 2017.04.16.
- [7.] GfK Hungária Piackutató Intézet (2007): Shopping Monitor 2006–2007.
- [8.] GfK Hungária Piackutató Intézet (2014): Shopping Monitor 2014, A nők és az idősebbek tudatosabb vásárlók <http://www.gfk.com/hu/insightok/press-release/a-nok-es-az-idosebbek-tudatosabb-vasarlok/> Letöltve: 2017.04.16.
- [9.] Muston, P. (2014): Marketing practices and strategies for Aldi  
<https://www.slideshare.net/paulmuston3/aldi-marketing> Letöltve: 2017.04.18.
- [10.] Piskóti, I. (2006): Vásárlói lojalitás, üzlet-imázs a kiskereskedelemben. (Marketing Kaleidoszkóp, Miskolc, 2006. 75-90.o.
- [11.] Piskóti, I. – Nagy, Sz. – Molnár, L. (2010): Üzletválasztási model – Az Uniocoop esete In: Piskóti István (szerk.) Marketingkaleidoszkóp 2010. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2010. pp. 235-242.
- [12.] Porter, M. (2006): Versenystratégia (Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest, 2006)
- [13.] Rudolph, T. - Schlegelmilch, B. - Bauer, A. - Franch, J. - Meise, J. (2012): Diversity in European Marketing: Text and Cases. (Springer Gabler, Germany, 2012)
- [14.] The Telegraph (2015): One in three Aldi and Lidl shoppers is 'upper or middle class'  
<http://www.telegraph.co.uk/news/shopping-and-consumer-news/11473701/One-in-three-Aldi-and-Lidl-shoppers-is-upper-or-middle-class.html> Letöltve: 2017.04.21.
- [15.] The Times Business Case Study: Aldi: Creating value through the marketing mix  
<http://businesscasestudies.co.uk/aldi/creating-value-through-the-marketing-mix/introduction.html> Letöltve: 2017.04.22.
- [16.] The Times Business Case Study: Competitive advantage through efficiency  
<http://businesscasestudies.co.uk/aldi/competitive-advantage-through-efficiency/introduction.html> Letöltve: 2017.04.22.
- [17.] Töröcsik, M. (2003): Fogyasztói magatartás trendek. (KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2003)
- [18.] Trade Magazin – Kereskedelmi Toplista 2015:  
[http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/Toplista\\_2015.pdf](http://www.trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/Toplista_2015.pdf)  
Letöltve: 2017.04.18.
- [19.] UKEssays: Aldi's marketing strategy  
<https://www.ukessays.com/services/example-essays/business/aldis-marketing-strategy.php>  
Letöltve: 2017.04.22.
- [20.] Wirtschaftswoche (2014): Discounter: Die Geschichte des Preiskönigs Aldi  
<http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/discounter-die-geschichte-des-preiskoenigs-aldi/9733934.html#image> Letöltve: 2017.04.15.
- [21.] Wood, Z. (2011): Aldi effect is back: spending squeeze lifts discounter into profit, (The Guardian, 2011)  
<http://www.theguardian.com/business/2011/oct/04/aldi-effect-back-discounter-profit>  
Letöltve: 2017.04.21.



## KÖZÖS ÉRTÉKTEREMTÉS A FELELŐS FOGLALKOZTATÁS SZEMSZÖGÉBŐL

HAJDÚ NOÉMI PHD.– LIPTÁK KATALIN PHD.

egyetemi adjunktus – egyetemi adjunktus

*ME-GTK Marketing és Turizmus Intézet – ME-GTK Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet*

**A vállalatok sikerességének elengedhetetlen feltételévé vált a stratégiai gondolkodásmód, melyben az utóbbi években a CSR jelentős szerepet kapott. A CSR-t tovább gondolva a közös értékteremtésre, a CSV-re helyeződik a hangsúly. A közös értékteremtés egyik pillérét a felelős foglalkoztatáspolitikája jelenti, melyben a humán tőke valódi értéket képvisel, melynek következtében a vállalatok értékes tényezőként tekintenek a munkavállalóikra. Tanulmányunk célja, hogy „Az Év Felelős Foglalkoztatója Díjat” 2016-ban elnyert egyik vállalatnál, a Nestlé Hungária Kft-nél részletesen bemutassuk a közös értékteremtés alapjait a foglalkoztatáspolitikára vonatkozóan.**

**Strategic thinking has become an essential condition for companies' success, where in recent years CSR has played a significant role. Thinking further of CSR, the point is creating shared value (CSV). One pillar of shared value is responsible employment policy in which human capital represents a real value so that companies consider their employees as a valuable factor. In current issue our aim is to show the basis of creating shared value focusing on employment policy in case of Nestlé Hungária company that won „Responsible Employer Award of 2016”.**

**Kulcsszavak:** CSR, CSV, felelős foglalkoztatás

### 1.A GLOBALIZÁCIÓ HATÁSA A FOGLALKOZTATÁS ÁTRENDEZŐDÉSÉRE

A globalizáció hatása a termelés-kihelyezéseknél is megjelenik, melynek okaiként a tranzakciós költségek csökkentése, a bérkülönbségek, az olcsó munkaerő, adott esetben a szakemberhiány említhető meg. A kihelyező országban a munkahelyek megszűnnek, amely a foglalkoztatás területi átrendeződéséhez vezet.<sup>1</sup> Sennett (2000) egy új gazdaságot képzel el, amelyben csúcstechnológia, globális pénzügyi és új típusú szolgáltató szektor jelenik meg.

A globalizáció a foglalkoztatás szerkezetére is hatással van: „az utolsó két évtized egyik legmarkánsabb munkapiaci jelensége a magasan fejlett országokban a magas képzettséget igénylő munkahelyek részarányának a jelentős növekedése, és az alacsony képzettséget igénylőknek a visszaszorulása.” (Falusné Szikra, 1999:22)

Rodrik (2011) feldolgozta a US Department of Labor (1994) kiadványát: „a világ egy hatalmas bazárrá vált, ahol az egyes nemzetek az üzlet megkötése érdekében egymással versengve, és a lehetséges legalacsonyabb árat kínálva házalnak munkaerejükkel a potenciális vevőknél – akik természetesen a multinacionális vállalatok.” (Rodrik, 2011:318 In: Scheiring – Boda)

---

<sup>1</sup>„Az egyik legjellegzetesebb példa az autógyártás lehet. A nyolcvanas évek végének egyik legnépszerűbb autóját, a Ford Escortot Európában két helyen, az Egyesült Királyságban és Németországban szerelték össze, egyes alkatrészei, részegységei viszont a legkülönbözőbb országokban készültek: a különleges szelepek például az USA-ban, a rádió Kanadában, a hengerfejek Franciaországban, a festékek Hollandiában, a kipufogócsövek Svédországban, a fűtőcsövek Ausztriában, az indító Japánban, a sebességmérő Svájcban.” Bógel Gy. (2006) 29. old.

A területi egyenlőtlenségek mérésére használt mutatószámok széles skálája ismert a szakirodalomban, azt, hogy melyik mutató alkalmazását választjuk, befolyásolja mind a vizsgálati kérdés, mind a rendelkezésre álló adathalmaz. (Nemes Nagy, 2005)

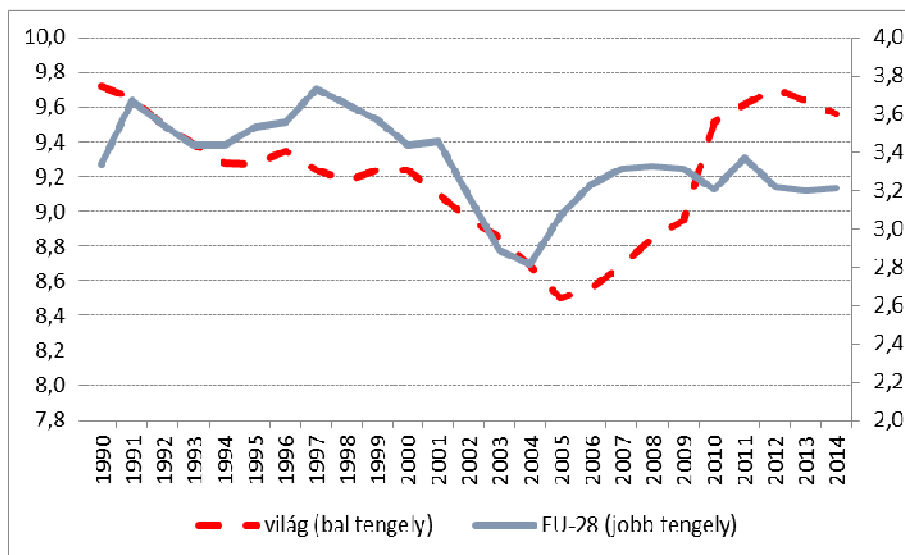
Hoover-index alkalmazásával szemléltettük a globális munkaerő tömeg változását és a kontinensek és országok közötti különbségek alakulását 1990-2014 között. A Hoover-index az egyik legelterjedtebb mutató a területi egyenlőtlenségek alkalmazására. „A mutató százalékban fejezi ki, hogy egy társadalmi-gazdasági jelenség hány százalékát kell a terület egységek között átcsoportosítani ahhoz, hogy annak területi megoszlása megegyezzen a másik jellemzőjével (pl. a lakónépességgel).” (Péter, 2010:36)

$$h = \frac{\sum_{i=1}^n |x_i - f_i|}{2} \quad (1)$$

Az  $x_i$  és  $f_i$  megoszlási viszonyozszámok, amelyekre érvényesül, hogy  $\sum_{i=1}^n x_i = 100$

$$\sum_{i=1}^n f_i = 100$$

A Hoover-index analógiájára két területi egység foglalkozási szerkezetének, iparági struktúrájának összehasonlítására alkalmas a Krugman-index, amely a megoszlások különbségének abszolút értékét nem osztja kettővel, így a mutató maximális értéke 200 lehet. Hátránya, hogy az így kapott eredmények értelmezése nehézkes, a Krugman-index ismerete fontos, de alkalmazását Nemes Nagy et al (2005) nem ajánlja. A globális foglalkoztatottsági Hoover-index esetében a népességet és a foglalkoztatottak számát viszonyítottuk egymáshoz (1. ábra).



3. ábra: Hoover-index alakulása a népesség és a foglalkoztatottak száma között a világon 1990-2014 között (%)

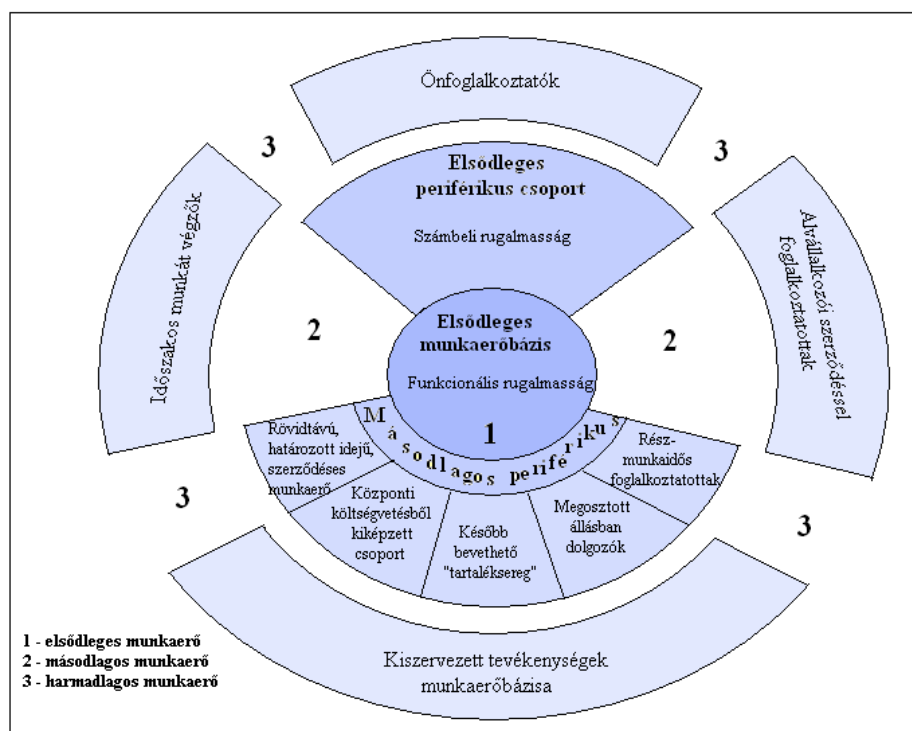
**Forrás:** Saját szerkesztés Worldbank adatok alapján

1990. évet követően fő irányként jelentős csökkenés figyelhető meg, ami a munkaképes korú lakosság és a népesség területi kiegyenlítését mutatja. Globálisan csökkentek az országok közötti különbségek 1996-tól, majd az a kiegyenlítés tovább fokozódott, 2002-től világméretben kiegyenlítés lett. Ugyanakkor az Európai Unión belül 2005-től a különbségek ismételen felerősödtek, vagyis az unión belül a verseny fokozódik a

fenti számítások eredményei alapján. Az Európai Unió esetében a 2004. évi csatlakozás megváltoztatta a korábbi trendet, 2006-tól pedig teljesen elválík egymástól a két görbe lefutása. A gazdasági válságot követően a világ esetében a területi egyenlőtlenségek mértéke jelentősen felerősödött a munkaképes korú lakosság és a népesség között, ezzel szemben az EU-28 esetében a különbségek mérséklődtek, amely kedvező folyamatot jelent. A lemaradó térségek fejlődési pályára való állása reményekre ad okot.

## 2.ÚJ TENDENCIA: RUGALMASABB MUNKAERŐPIAC

A globalizáció hatásaként megnőtt az igény a biztos foglalkoztatási formákra a bizonytalannal szemben, azt is mondhatnánk, hogy a tipikus foglalkoztatást felváltja az atipikus foglalkoztatás. Egyes országokban már az atipikus foglalkoztatás minősül tipikusnak. Növekszik a foglalkoztatásban eltöltött munkavállalók ledolgozott éve, a nyugdíjkorhatár is folyamatosan kitolódik. A munkába állás „adója” (bérterhek, szociális juttatások megvonása stb.) általában igen magas, ami megkérdőjelezi a munkavállalás ésszerűségét. Mindez azt jelenti, hogy mind a minimálbéren foglalkoztatottak, mind a különböző segélyekből élő munkanélküliek jövedelme elmarad a munkaerő újratermeléséhez szükséges minimális szinttől. (Artner, 2006)



4. ábra: A munkaerő megoszlás főbb típusok szerint

Forrás: Mészáros (2010), 232. o.

A globális változások hatására néhány kutató (Mészáros, 2010; Peck, 1996) mégis azon a nézőponon van, hogy a munkaerő megoszlását egy koncentrikus körmodellel lehet leírni (2. ábra). A körmodell a globális hatások miatt sokkal rugalmasabb, ugyanakkor bizonytalanabb munkaerőpiacot ír le, amit a munkaerőpiac új modelljeként is nevezett Peck. Szerinte a munkaerőpiacnak a stabil rétegét az elsődleges munkaerőbázis adja, ahol a dolgozók folyamatosan és teljes munkaidőben vannak foglalkoztatva. Az elsődleges periférikus csoport munkavállalói szintén teljes munkaidőben dolgoznak, de a munkavégzés feltételei már csökkenő határfokúak. A másodlagos periférikus csoport a határozott idejű

szerződéssel foglalkoztatott munkavállalókat tartalmazza, valamint a részmunkaidőben dolgozókat. A harmadlagos munkaerő-piaci csoportba az önfoglalkoztatók, az időszakos munkát végzők és a kiszervezett tevékenységek munkaerőbázisai tartozna. Erős verseny jellemzi az egyes csoportokat, ugyanis a technológia-intenzív fejlesztések miatt azonos mennyiségű termék előállításához kevesebb munkaerő is elégséges. (Peck, 1996) Ilyen helyzetben kiemelt szerepet kap a CSR.

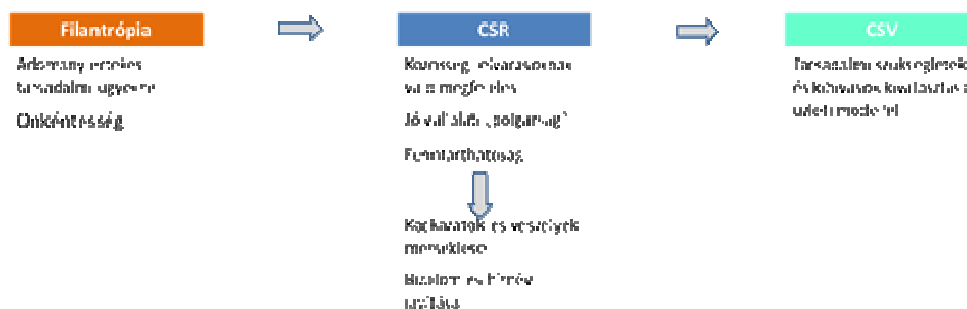
### 3. CSR VAGY CSV?

Porter és Kramer 2006-ban a Harvard Business Review-ban megjelent cikkében említi meg először a shared value, vagyis a közös értékteremtés ötletét, majd 2011-ben tértek rá vissza részletesen.

A versenytársakkal teli gazdasági környezetben a vállalatok létezéséhez elengedhetetlen a profit maximalizálására való törekvés. Ebből az aspektusból a társadalmi felelősségvállalás egy szükséges kiadásnak tűnik, melyet az érintettek várnak el a vállalatoktól, hogy profitjuk töredékét juttassák vissza. A külső elvárásnak való megfelelés a hírnév javítása érdekében nem feltétlen szolgálja a minél nagyobb profit elérését. Valószínűleg ez az oka annak, hogy a vállalatok számára a CSR csupán kiegészítő tevékenység.

Felmerül a kérdés, hogy vajon hogyan lehetne a CSR-t alaptevékenység részévé tenni? Megítélésünk alapján úgy, ha az egyes tevékenységeket szervesen hozzárendeljük az egyes vállalati folyamatokhoz. Például a humán erőforrásra vonatkozóan, a megelőzésen, az emberek egészségéről való gondoskodáson, a motiváción van a hangsúly. Hogyan tud ebből profitálni a vállalat? Ha egészségesebbek és elégedettebbek az emberek, akkor kevesebbet fognak hiányozni, a munkakedvük és teljesítményük is növelhető. A hosszútávú, stratégiai gondolkodáson alapuló vállalatvezetésnek ez is a része.

A 3. ábrán bemutatjuk, hogy hogyan változott a CSR tartalma filantrópiából a társadalmi elvárásoknak megfelelő üzleti modellé.



#### 5. ábra: Az üzlet szerepe a társadalomban

**Forrás:** Saját fordítás <http://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/Pages/default.aspx> alapján

A fenti példán érzékelhető a CSR és a CSV közötti lényegi különbség. Míg a CSR a jó cselekedet önzetlenebb formája, addig a CSV teljes mértékben a profitorientáltabb szemléletet tükrözi. Porter és Kramer (2011:6) szerint a CSV-t olyan vezérelvként és működési gyakorlatként értelmezhetjük, mely fokozza a vállalat versenyképességét, miközben ezzel egyidejűleg fejleszti a gazdasági és társadalmi körülményeket abban a közösségben, ahol tevékenykedik. A közös értékteremtés arra fókuszál, hogy azonosítsuk és kiterjesszük a kapcsolatot a társadalmi és a gazdasági folyamatok között. CSR a felelősségről, míg a CSV az értékteremtésről szól (Kramer, 2011).

A CSV egy menedzsmentstratégiaként is értelmezhető, mely a társadalmi értékteremtésre fókuszál. A CSV koncepció lényegét a fogyasztói igények versenytársakétól hatékonyabb és hatásosabb kielégítése jelenti. Ily módon növelhető a vállalatok eredményessége. Ez akár az üzleti versenyelőny alapját is jelentheti. A vállalatoknak úgy kell profitot termelniük, hogy mindeközben a társadalom számára is értéket teremtsenek. Értelmezésünk alapján a CSV a CSR továbbfejlődése, melyet a vállalati gyakorlat keltett életre.

#### **4.FELELŐS FOGLALKOZTATÁS, MINT A CSR LEGAKTUÁLISABB TERÜLETE**

A rugalmasabbá váló munkaerőpiacon a CSR tevékenységhez kapcsolódva a legtöbb nagyvállalat továbblépett a klasszikus CSR felfogáson és a foglalkoztatás területén is alkalmazza a felelősségvállalást. Napjainkban egyre jobban terjed a felelős foglalkoztatás kérdésköre, ami azt jelenti, hogy a munkavállalók jelentik a legnagyobb értéket a vállalat számára. Ha belegondolunk valóban igaz, hogy az elégedett munkavállalók révén erősödhet a vállalati teljesítmény is. A motivált dolgozó jobban teljesít, mint egy alulmotivált. A felelős foglalkoztatás növelni tudja a dolgozók vállalati iránti elkötelezettségét, mindez pedig nagyon fontos a dolgozók megtartása szempontjából is.

A téma fontosságát és újszerűségét mutatja, hogy a magyar kormány 2015-ben elfogadta a CSR Cselekvési Tervet. A Cselekvési Terv tartalma három fő területre terjed ki, úgy, mint a gazdaságfejlesztés, a munkaügy és esélyegyenlőség, valamint a környezetvédelem. Fontos prioritás a helyi gazdaságfejlesztés és a szociális gazdaság erősítése, a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok foglalkoztatásának erősítése és a vállalati erőforrás hatékonyság és takarékoság. ([www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu))

2016. évben az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. kezdeményezésére odaítélték „Az Év Felelős Foglalkoztatója Díjat” az arra legérdemesebb vállalatoknak. Az elismerést a mikro- és kisvállalkozások kategóriában a ForArea Gazdaságfejlesztő Kft., közép- és nagyvállalkozások kategóriában az E.ON Hungária Zrt., a közszféra szervezetei közül pedig a Heves Megyei Kormányhivatal nyerte el pályázatával. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) szakképzési különdíjat ajánlott fel, amelynek a nyertese a Nestlé Hungária Kft. lett. ([www.ofa.hu](http://www.ofa.hu)) Tanulmányunk következő részében a Nestlé Hungária Kft-ről készített esettanulmányt mutatjuk be.

#### **5.KÖZÖS ÉRTÉKTEREMTÉS**

Porter és Kramer (2011) szerint a következő három módon teremthetünk közös értéket: a termékek és piacok újraértékelésével, a termelékenység újra definiálásával az értékláncban, támogató iparági klaszterek létrehozásával a cég székhelyén.

A Nestlénél már évek óta a közös értékteremtésről beszélnek és nem társadalmi felelősségvállalásról. Henri Nestlé 1867-ben alapította a vállalatot, melynek első terméke a csecsemők részére kifejlesztett tápszer volt. A termék nagy sikert aratott, hiszen ez volt a világon az első tápszer. Ma már számos termék megtalálható a palettán, például a reggelizőpohár, édesség, kávé, kakaó, ásványvíz, állateledel. ([nestle.hu](http://nestle.hu))

Porter és Kramer (2011) által meghatározott közös értékteremtés alapjai megtalálhatóak a Nestlénél, melyet a következő részben részletezünk.

A termékek és piacok újraértékelésével változhat például a termékösszetevő. A Nestlé folyamatos K+F+I tevékenységeivel arra törekszik, hogy egyre egészségesebb, jobb összetételű termékek kerüljenek a fogyasztók kosaraiba. Ennek következtében ásványi anyagokkal és vitaminokkal dúsítják termékeiket, csökkentik a bennük lévő nátriumot, telített zsírsavat és transz-zsírsavat. (Nestlé közös értékteremtés Magyarországon: fókuszban a táplálkozás)

Az értékláncon belüli termelékenység-növelés történhet akár olyan új technológiák bevezetésével, mely csökkenti a szükséges erőforrásokat, például a vízfogyasztást. A Nestlé 10 év alatt 2015-re tonnánként 40%-kal csökkentette a gyártása során történő közvetlen vízfelhasználást.

Az egymást támogató iparági klaszter lényege, hogy az egy ágazatban tevékenykedő vállalatok közösen fejlesztik a termékeiket, így olyan versenyképes termékkel képesek a piacra lépni, mely tökéletesen megfelel a fogyasztói igényeknek. Ezek a vállalatok földrajzilag közel helyezkednek el egymáshoz, mely elősegíti a közös fejlesztéseket és együttműködések. Így nagyobb profit realizálására képesek. A Nestlé esetében nem ismert a beszállítókkal történő közös fejlesztés, melynek valószínűsíthető oka az ipari titkok, szabadalmak védelme.

## 5.1.A CSV ÉPÍTŐ ELEMEI

Az FSG vállalat 4 szintre bontotta a CSV építő elemeit. A négy szint logikai felépítése, egy controllingrendszerhez hasonlóan történik. A célok kijelölését a tervezés, és a stratégia megfogalmazása követi, majd az eredmények ellenőrzése és mérése.

Az első szint a vízió, vagyis a vállalat jövőképe. A CSV programok létrehozásánál alapvető fontossággal bír a vállalati filozófia, valamint a menedzsment elkötelezettsége. Ez jelenti a közös értékteremtés motorját. A Nestlé víziójában, missziójában és stratégiájában megtalálhatjuk ennek alapjait. A vállalat célja, hogy egészséges és finom ételeket kínáljon a fogyasztóknak, mely hozzájárul ahhoz, hogy vezető és versenyképes maradjon a piacon. A szlogen is ezt bizonyítja: „jó étellel teljes az élet”.

A második szint a stratégia, melyben meg kell határoznunk azokat a kiemelt fontosságú területeket, melyeken eredményesen tudjuk alkalmazni a CSV koncepciót. A Nestlé elkötelezett híve az egészséges táplálkozásnak, az emberek életmódján történő változtatásnak. 2003-ban kezdte NUTRIKID egészségnevelő oktatóprogramját az általános iskolában, melynek keretében mára már 3100 általános iskola legalább 420 000 diákjának figyelmét hívta fel a téma fontosságára (Nestlé közös értékteremtés Magyarországon: fókuszban a táplálkozás).

A harmadik szinten a közvetítés van, melynek lényege, hogy hogyan tud megvalósulni a vízió és a stratégia. Véleményünk szerint ez egy operatív részként értelmezhető. Itt konkrétan meg kell határozni, hogy milyen eszközökkel, milyen módon, kiknek a közreműködésével, milyen partnerekkel tudjuk megvalósítani a stratégiát. A Nestlé egészségvédelmi programjai évről-évre bővülnek, melyek közül a legfontosabb pillérek a következők: NUTRIKID egészségnevelő oktatóprogram, a termékeken lévő Nestlé Táplálkozási Iránytű. 2014-ben az Országos Egészségvédelmi Szűrőprogram kiemelt támogatója volt.

Negyedik szint a teljesítmény értékelése. Az egyes tevékenységek megvalósítása során levonható a tanulság, valamint a kauzális összefüggések részletesebben feltérképezhetővé válnak. A Nestlé minden egyes programja után megvizsgálja az adott rendezvény sikerességét, hatásosságát, hatékonyságát. Ehhez az egyik legkézenfekvőbb eszköz a reach mutató, vagyis, hogy hány embert értek el, tájékoztattak, mozgattak meg az adott eseményen. Az FSG vállalat a lenti ábrán szemlélteti részletesen a leírtakat.

Az elkötelezettséget a felsővezetés által megfogalmazott stratégia tartalmazza		<b>Vízió</b> A vállalat, mint a közös értékteremtés motorja		
A közös értékteremtés kiemelt ügyeinek prioritizálása...	...melyek alapján meghatározhatóak a célok	<b>Stratégia</b> A kiemelt ügyek és a célok közötti összhang kialakítása		
Az eszközöket befolyásolja a készpénz, a termékek, a szakértelem.	Az erőforrásokat holisztikusan kezelik a vállalaton belül	A partnereket az információk és tevékenységek alapján mobilizálja	<b>Átadás/közvetítés</b> Hatékony átadás, mely függ a vállalaton belüli és külső partnerek és stakeholderek eszközeitől, lehetőségeitől, szakértelmétől	
Releváns eredmények folyamatos mérése	Tapasztalatok megfogalmazása	Sikeres törekvések skálán történő értékelése	A folyamat külső és belső kommunikálása	<b>Teljesítmény</b> Teljesítmény értékelése, eredményekből való következtetés, skálázás, kommunikálás

### 6. ábra: A Közös értékteremtés építő blokkjai (FSG)

**Forrás:** Saját fordítás [http://www.fsg.org/sites/default/files/tools-and-resources/HP\\_CSV\\_webinar\\_presentation.pdf](http://www.fsg.org/sites/default/files/tools-and-resources/HP_CSV_webinar_presentation.pdf) alapján

## 6. NESTLÉ HUNGÁRIA KFT. CSV TEVÉKENYSÉGE AZ ALKALMAZOTTAIKRA VONATKOZÓAN

A Nestlé 2015-ben 335 213 főt foglalkoztatott 115 országban (Nestlé CSV jelentés 2015). A vállalat célkitűzéseinek prioritása között első helyen szerepel a jó és biztonságos munkahelyi körülmények megteremtése, az alkalmazottak egyéni karrierútjának tervezése és a cég iránti elkötelezettség fokozása.

2015-ben 34%-ban nők töltötték be a vezető szerepet (Nestlé CSV jelentés 2015). Külön programot hoztak létre a nők szülés után történő beintegrálására, melynek keretében 2016-ra 302 szoptató szobát alakítottak ki világszerte (Nestlé CSV jelentés 2016).

A vállalat 2012-től 2015-ig terjedően 28%-kal csökkentett a munkahelyi balesetek, sérülések arányát (Nestlé CSV jelentés 2015).

A fiatalok foglalkoztatása érdekében is külön tervet készített, melynek keretében a Nestlé vállalta, hogy Magyarországon 2016-ig legalább 50%-kal növelik a gyakornoki pozíciók számát és 150 fiatalnak biztosít munkalehetőséget. Ezt a kezdeményezést 2015-ben a következő díjjal jutalmazták: CSR Piac Legkiválóbb Felelős Foglalkoztatási Megoldás ([nestle.hu/karrier/nestle-a-fiatalok\\_foglalkoztatasaert](http://nestle.hu/karrier/nestle-a-fiatalok_foglalkoztatasaert)).

Ezen intézkedések mellett, a vállalat folyamatosan képz, fejleszti munkaerejét az egyéni karriercélokat szem előtt tartva.

A Nestlé felismerte, hogy a vállalat sikeres működésének egyik feltétele az alkalmazottakkal történő külön foglalkozás. Kétévente, legutóbb 2016-ban végeztek kvantitatív marketingkutatót a dolgozók munkahelyükről alkotott attitűdjére, elégedettségére vonatkozóan. 89%-os részvételi aránnyal körülbelül 227 000-en töltötték ki a kérdőívet. Az eredmények azt mutatták, hogy csoport szinten 85%-ra emelkedett az elkötelezettség mértéke, míg 68%-ra az alkalmazottak megtartása. 2014-hez képest ez 1-1%-os javulást jelentett (Nestlé CSV jelentés 2016).

## 7. ÖSSZEFOGLALÁS

Tanulmányunkban bemutattuk, hogy a globalizáció által vezérelt világban a gazdálkodó szervezetek, különös tekintettel a nagy vállalatokra miért is alkalmazzák a CSR-t és a CSV-t. A Nestlé példáján keresztül igyekeztünk bemutatni, hogy valóban milyen fontos a közös értékteremtés a közös gondolkodás, hiszen a fogyasztói bizalom is erősebbé válhat. A CSR fontos területe a felelős foglalkoztatás, amely a dolgozókat helyezi a középpontba. A

vállalati sikerhez jelentős mértékben hozzájárul a humán erőforrás. Ezért egy vállalat életében kiemelt fontossággal bír, hogy a dolgozó a szervezet teljes értékű tagjának vallja magát. A dolgozói motiváció, karrierút vagy életpálya tervezés mind hozzájárul az elégedettséghez, elkötelezettséghez, lojalitáshoz.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Artner, A. (2006): A globalizáció alulnézetben: Elnyomott csoportok – lázadó mozgalmak, Napvilág Kiadó, Budapest, 279 p.
- Falusné Szikra, K. (1999): Globalizáció és munkapiac, különös tekintettel a magasan fejlett országokra, Közgazdasági Szemle, 46. évf. 1. szám, pp. 20-34.
- FSG:[http://www.fsg.org/sites/default/files/tools-and-resources/HP\\_CSV\\_webinar\\_presentation.pdf](http://www.fsg.org/sites/default/files/tools-and-resources/HP_CSV_webinar_presentation.pdf) Letöltve: 2017.01.09.
- Kramer, M. R. (2011). “CSR vs. CSV – What’s the difference?” <http://www.fsg.org/blog/csr-vs-csv-what%E2%80%99s-difference>. Letöltve: 2017.01.09.
- Nagy, G. (2010): A világgazdaság és a globális munkaerőpiac In: Mészáros, R. (2010): A globális gazdaság földrajzi dimenziói, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 229-248.
- Nemes Nagy, J. (2005): Regionális elemzési módszerek, Regionális Tudományi Tanulmányok 11, 284 p.
- Nestlé: [www.nestle.hu](http://www.nestle.hu) Letöltve: 2017.06.23.
- Nestlé a Fiatalok Foglalkoztatásáért:  
[www.nestle.hu/karrier/nestle-a-fiatalok\\_foglalkoztatasaert](http://www.nestle.hu/karrier/nestle-a-fiatalok_foglalkoztatasaert)  
Letöltve: 2017.06.23.
- Nestlé közös értékteremtés Magyarországon: fókuszban a táplálkozás  
<http://www.nestle.hu/taplalkozasegeszsegetmod/vallalasaink/pages/nestle-fokuszb-an-taplalkozas-hu.pdf> Letöltve: 2017.06.23.
- Nestlé CSV jelentés 2015:  
[http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle-csv-full-report-2015-en.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2015-en.pdf) Letöltve: 2017.06.23.
- Nestlé CSV jelentés 2016:  
[http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle-csv-full-report-2016-en.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2016-en.pdf) Letöltve: 2017.06.23.
- Peck, J. (1996): Work-place: the social regulation of labor markets, Guilford, New York, 423 p.
- Péter, Zs. (2010): A turizmus térségi folyamatainak összefüggései, különös tekintettel az Észak-magyarországi régióra, Ph.D. értekezés, Miskolc, 180 p.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2006). “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. Harvard Business Review. 50(2): 78-93.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2011). “Creating Shared Value”. Harvard Business Review. January, 2011.
- Rodrik, D. (2011): A kereskedelem hatása a munkapiacokra és a munkavállalói viszonyokra, pp. 325-330. In: Scheiring – Boda: Globalizáció és fejlődés (szöveggyűjtemény)  
OFA: <http://ofa.hu/hu/news/atadtak-az-ev-felelos-foglalkoztatoja-elismereseket> Letöltve: 2017.06.21.
- Sennett, R. (2000): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin Verlag, Berlin, 224 p.  
<http://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/Pages/default.aspx> Letöltve: 2017.06.18.  
<https://www.hrportal.hu/hr/a-felelos-foglalkoztatasa-a-munkaltatoi-markat-erositi-20160922.html> Letöltve: 2017.06.08.



## A KVALITATÍV KUTATÁS LEHETŐSÉGEI A TURIZMUSBAN - Szakirodalmi áttekintés -

NAGY KATALIN

turisztikai szakértő, mesteroktató

*Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet*

**Milyen kutatási módszereket alkalmazzunk a turizmusban? A kérdés megválaszolása, amennyiben tisztán pro és kontra érveket kellene sorolni, lehetetlen. Kvantitatív és kvalitatív módszerek egyaránt lehetnek hasznosak, célravezetők. A módszerek nem versenyeznek egymással; párhuzamosan, vagy épp vegyesen is használhatóak – a legcélravezetőbbet mindig a vizsgált probléma, kérdés mibenléte, jellege dönti el. A közgazdaságtan, s benne a turizmus tudománya azonban csak mostanában kezdi elfogadni – a nemzetközi körben már régóta használt – kvalitatív módszerek alkalmazását. Különösen érzékenyen érinti ez a probléma a közgazdasági doktori iskolákban turizmussal foglalkozó kutatók, jelöltek munkáját. Jelen tanulmányomban ezért be kívánom mutatni a kvalitatív kutatás általános jellemzőit, illetve két módszert, a Grounded Theory és az Esettanulmány eszközrendszerét, kitérve arra, hogy mely esetekben lehet célravezető ez a fajta vizsgálat.**

**Kulcsszavak:** kvalitatív kutatás, Grounded Theory, esettanulmány

### 1. BEVEZETÉS

A turizmuskutatásban az elmúlt két évtizedben kapott jelentős lendületet a kvantitatív és kvalitatív módszerek használata. Ennek fő oka – a desztinációk fejlődése és a globalizáció terjedése következtében – hogy egyre nagyobb erőforrásokat fordítanak a turisztikai kvantitatív adatok gyűjtésére, adatbázisok létrehozására. Mindezekkel párhuzamosan, a szolgáltatók, desztináció menedzserek, helyi döntéshozók is egyre inkább hagyatkoznak mérhető adatokra döntéseik meghozatala során. Így a statisztikai adatok és ökonometriai elemzések felértékelődtek. Ugyanakkor, a kvalitatív kutatás is egyre jobban terjed a társadalomtudományokban, a turizmus az 1980-as évektől kezdi használni. E területen csupán a 21. század elejétől nő meg az elfogadottsága, melynek oka elsősorban a részletgazdag, mélyre ásó tudásban rejlik, mely így szereshető. A többféle szempont alkalmazása segíti a „beleélő megértést”, a turisztikai jelenségek és tapasztalatok hogyanjainak és miértjeinek feltárását (Dwyer 2012). A marketingkutatásban – mely sok esetben „szereti bekebelezni” a turizmus területét is – nagyon sokáig nem fogadták el a kvalitatív módszereket önálló módszerként, azokat is leszűkítve leginkább a mélyinterjúra és a fókuszcsoporthoz, hanem a kvantitatív kutatás megelőző lépésének tartották (Mitev 2015a).

A kvantitatív módszertan szerint a kutatások eredményei számszerűsíthetők, ún. kemény adatok, ahol az ok-okozati összefüggéseket statisztikai kapcsolatok révén lehet megfogalmazni. Ezekből aztán általános törvényszerűségeket lehet levonni. A kvalitatív, azaz interpretatív módszertan abból indul ki, hogy a társadalmi viszonyokat – ahol a kutatás tárgya az ember – nem lehet természettudományos módszerekkel vizsgálni. Ezért a kutatási eredmények ún. puha adatokban, nem számszerűsíthető formában jelennek meg (pl. megfigyelés, szavak, történetek). Így a kvalitatív kutatások célja nem is az, hogy általános törvényszerűségeket tárjon fel. A kvalitatív kutató maga generálja az adatokat. Míg a kvantitatív kutatás merev, strukturált és statikus, nagy mintaszámon mesterséges körülmények

között vizsgálódik, addig a kvalitatív kutatás rugalmas, strukturálatlan, a jelenségeket természetes környezetükben vizsgálja (Sztárayné 2011).

Nem szükséges azonban ilyen élesen különválasztani a kvantitatív és kvalitatív technikákat: a módszerek valójában kompatibilisek (Tashakkori és Teddlie 1998 , in Mitev 2015a); mindkét módszer a tudományos megismerés formája, közös vonásuk a szisztematikusan gyűjtött adatok módszeres kritikai feldolgozása. Ne ragadjunk bent módszertani rítusokban, válasszunk olyan eszközöket, amelyek a legjobban illeszkednek a kutatott problémához (Feyerabend 2002 , in Mitev 2015a).

## 2. A KVALITATÍV KUTATÁS JELLEMZŐI

A kvalitatív kutatás interpretatív kutatás. Egységes definíciót azonban nagyon nehéz lenne adni rá, az elemzési kereteket mi határozzuk meg:

A kvalitatív kutatás célja, hogy helyzetfüggő és részletgazdag adatok alapján megértsen bizonyos társadalmi helyzeteket, eseményeket, szerepeket, csoportokat vagy interakciókat (Locke et al, 1998 , in Mitev 2015a).

A kutató fokozatosan érti meg a jelenségeket oly módon, hogy összehasonlítja, szembeállítja, csoportosítja a kutatás tárgyát (Miles és Huberman 1994 , in Mitev 2015a).

Szituatív tevékenység, ... interpretatív, dologi gyakorlatok sorából áll ... a világot reprezentációk sorozatává alakítja (Denzin és Lincoln 2003:4 , in Mitev 2015a).

A kvalitatív kutatók a dolgokat természetes színtereikben vizsgálják, megkísérlik megérteni vagy értelmezni a jelenségeket azokkal a jelentésekkel, amelyeket az emberek adnak a dolgoknak (Denzin és Lincoln 2003:5, in Mitev 2015a).

A kvalitatív kutatás egy vita része, nem rögzített igazság. Kísérlet arra, hogy megragadjuk a mélyben rejlő értelmet, és ez strukturálja mindazt, amit arról mondunk, amit csinálunk (Banister et al 1994:3 , in Ehmann 2003:81 ) – kulcs = a megértésre tett kísérlet

A kvalitatív kutatás jellemzői (Mitev 2015a):

- Természetes környezet: a terepmunka, anyaggyűjtés a résztvevők természetes környezetében folyik; beszélgetés, megfigyelés a kérdőív helyett;
- A kutató kulcsfontosságú eszköz: saját magára hagyatkozik; élettörténet, reflexivitás (önelemzés, saját értékek);
- Többféle adatforrás és módszer használata: interjú, megfigyelés, dokumentumok, stb.;
- Induktív adatelemzés: alulról felfelé építkezés; a rendszerezett témák és kategóriák egyre absztraktabb szintre emelése; adatgyűjtés – elemzés – feldolgozás folyamata egy időben történik;
- A résztvevők által adott jelentés: minél alaposabb ismeretek szerzése a cél;
- Folyamatosan alakuló kutatási terv az etikai elvek betartásával: a kutatási kérdés változhat és finomodhat; az elmélet vagy megértés a kezdeti kódolástól egy szélesebb interpretációig fejlődik;
- Elméleti lencsék: korábbi ismeretekre, modellekre vonatkozó „szűrő”;
- Interpretáló kutatás: leírás – elemzés témák vagy kategóriák szerint – interpretáció; a kutató saját személyes szemüvegén keresztül szűri az adatokat; az értelmezések nem különíthetők el a kutató háttérétől, személyiségétől vagy előzetes tudásától;
- Holisztikus beszámoló: a kvalitatív kutatók megpróbálnak a vizsgált problémáról egy komplexebb képet festeni. Nem a tényezők közötti kapcsolatok szorosságát kívánják feltárni, hanem a tényezők közötti bonyolult kapcsolatrendszer szeretnék felrajzolni. Minél komplexebb, interaktívabb és átfogóbb a narratíva, annál jobb a kvalitatív kutatás.

Fontos kiemelni, hogy a kvalitatív kutatás elismeri és értékeli a kutató személyes, korábbi szakmai tapasztalatait, véleményét, álláspontját. Személyisége révén a hangsúly az értelmezés folyamatán van.

**1. táblázat:** A kvalitatív és kvantitatív kutatás összehasonlítása

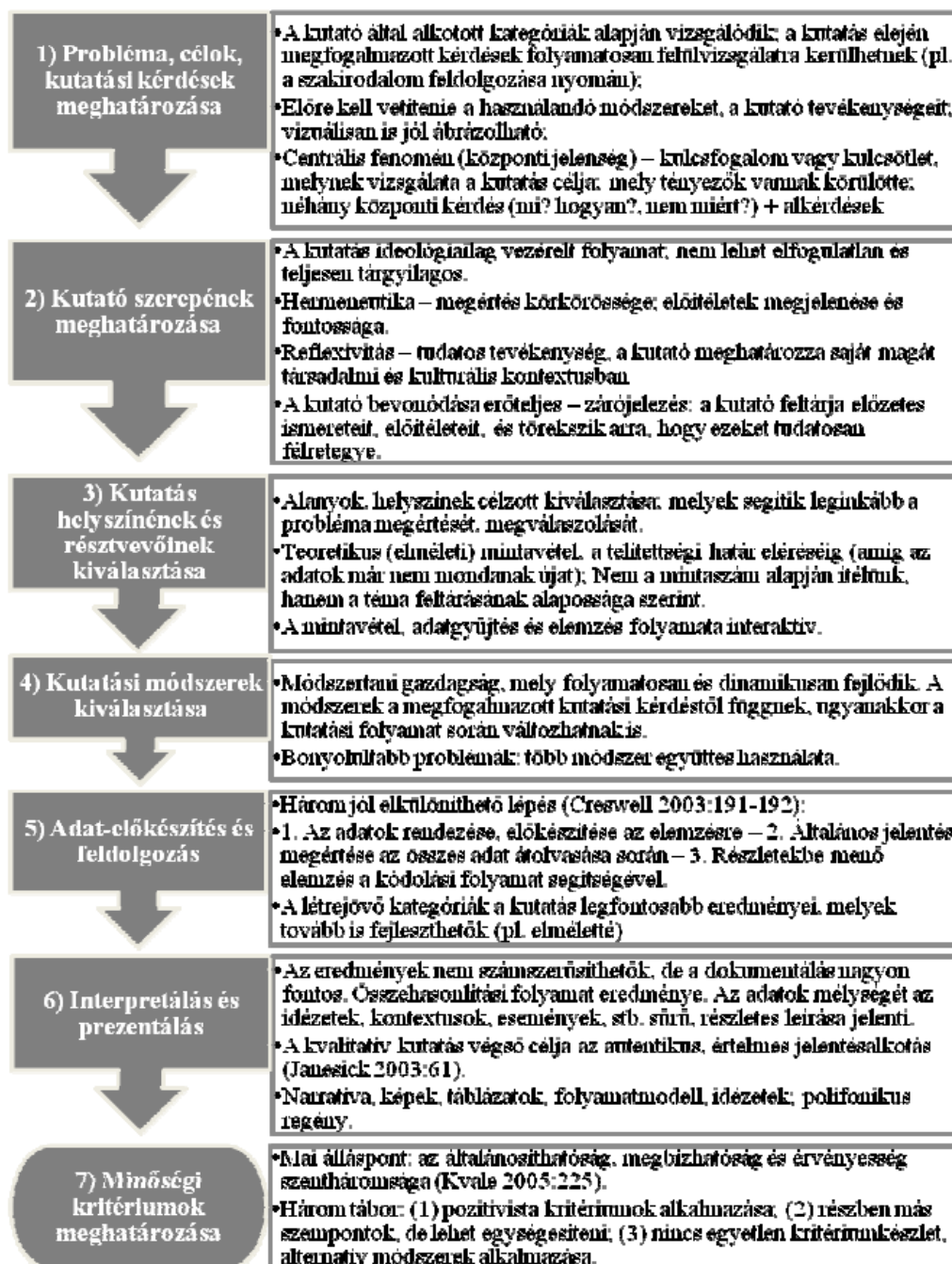
	Kvalitatív kutatás	Kvantitatív kutatás
Jelleg	A valóság társadalmilag konstruált jellegét hangsúlyozzák, a kutató és a kutatás tárgya közötti kapcsolatot; a kutatás értékvezérelt jellegű	A mérést és a változók közötti kapcsolatot hangsúlyozzák, és nem a folyamatot
Kutatás célja	Szellemi megvilágosodás, mélyebb megértés és jelentésalkotás. Az élmények gazdagságát saját jelentés-világukban kívánja megérteni	Oksági összefüggések, előrejelzések, eredmények általánosíthatósága
Objektivitás	Szubjektívnek tartják. Interjúval és megfigyeléssel közel lehet jutni az egyénhez, mélyebben megérteni. A módszerek konzisztensek a társadalmi konstruktivista szemlélettel.	Távoli, következtető empirikus módszerekkel ritkán érhető meg az egyén. Az interpretatív empirikus anyagokat nem tartják megbízhatónak.
Következtetés iránya	Induktív (egyes esetekből fogalmaz meg hipotézist) vagy abduktív (az adatok magyarázatához teljesen új elméleti kategóriákat alkot)	Deduktív (elméletből levezetett hipotézisek igazolása vagy elvetése)
Mintavétel	Célzott vagy elméleti (teoretikus) mintavétel az elméleti telítődés szintjéig (relevancia); olyan alanyok választása, akik érdemben hozzá tudnak járulni a kutatott kérdés mélyebb megértéséhez; általánosíthatóság nem fontos	Nagy mintanagyság, alapsokaság az általánosíthatóság miatt; valószínűségi (véletlen) mintavételi technika
Kutatási terv	Rugalmas, a kutatási folyamat dinamikájával változik. Az alkalmazott eszközök, módok ritkán standardizálhatók.	Szigorúan rögzített, nincsenek jelentős eltérések.
Kutató és kutatott viszonya	Az alany társ (co-creator) a kutatási folyamat létrehozásában, a tudást együtt hozzák létre. Közele, bizalmon alapuló, egyenrangú kapcsolat. A kutató számít.	Világos szerepek, szigorú kutatási protokoll, engedelmes alany. Távoli és hierarchikus kapcsolat. A kutató láthatatlan, semleges eszköz.
Értelmezés és prezentálás	Valamennyi résztvevő „hangját” tükrözi; hozzáadott értéke a „sűrű leírás”, azaz a jelenségek sokoldalú bemutatása. A leírás és értelmezés sajátos kombinációja. Minősége a hihetősége.	Statisztikai összefüggések; objektív, sok esetben száraz prezentáció; a megbízhatóság és érvényesség jelenti a minőséget.

**Forrás:** Mitev 2015a alapján saját szerkesztés

A kvalitatív kutatási terv nem egységes szerkezetű, a kutatás során is fejlődhet; laza felépítésű, a cél ismert, de az oda vezető út többször is újratervezhető. Felépítése inkább körkörös vagy iteratív, egyes lépések gyakran párhuzamosan mennek végbe, vagy lehetséges a visszatérés korábbi szakaszokra (néha kell is). Jellemzői (Janesick 2003:57 , in Mitev 2015a):

- Holisztikus folyamat (a teljességre és megismerésre törekszik; nem kíván semmit bizonyítani)
- Rendszerek és kultúrák közti kapcsolatot vizsgálja

- Személyes és közvetlen folyamat
  - Az adott társadalmi helyzet megértésére fókuszál, nem feltétlenül kíván előre jelezni
  - Terepmunkára és elemzésre ugyanannyi időt kell szánni
  - Olykor megkívánja a modellépítést
  - A kutató a kutatás eszköze legyen
  - Etikai megfontolásokat tartalmaz
  - A kutató szerepe, személyisége, elfoglaltsága is szerepet kap
  - Résztvevők autentikus történeteit tartalmazza
  - Az adatok folyamatos elemzése szükséges
- A kvalitatív kutatási terv lépéseit foglalja össze az 1. ábra:



1. ábra: A kvalitatív kutatási terv lépései  
 Forrás: Mitev 2015a alapján saját szerkesztés

A minőségi kritériumok nagy jelentőséggel bírnak a kutatások megítélésében és a tudományos kutatói körökben való elfogadottságban. A 2. táblázat a pozitivisták kritériumok és alternatíváik összefoglalását tartalmazza. E felfogás szerint a valóság objektív és megfigyelhető, a belső és külső érvényesség a tudásteremtés alapja (Klenke 2008 , in Mitev 2015a).

**2. táblázat:** Minőségi kritériumok összehasonlítása

A kvantitatív kutatás hagyományos kritériumai	Jelentésük	A kvalitatív kutatás alternatív kritériumai	Jelentésük
BELSŐ ÉRVÉNYESSÉG	A független változó milyen hatással van a függő változóra.	HITELESSÉG	Az eredmények mennyire hihetők a résztvevők szemszögéből.
KÜLSŐ ÉRVÉNYESSÉG	A megfelelő dolgokat mérjük. Egy mintán végzett eredmények milyen mértékben általánosíthatók az alapsokaságra. Ez a minta reprezentativitásán múlik.	ÁTVIHETŐSÉG	Az eredmények milyen mértékben vihetők át más környezetbe. <i>A holisztikus szemlélet, részletgazdagság nagyfokú érvényességet biztosít.</i>
MEGBÍZHATÓSÁG	Azonos körülmények között ugyanarra az eredményre jutunk.	BIZTOSSÁG	Milyen mértékben kapják ugyanazt az eredményt más kutatók.
OBJEKTIVITÁS	Értéksemleges megközelítés.	IGAZOLHATÓSÁG	Az eredményeket mások milyen mértékben erősítették meg.

**Forrás:** Mitev 2015a:58-60. alapján saját szerkesztés

E szigorú kritériumrendszerrel szemben több kutató azon az állásponton van, hogy a kvalitatív kutatás minőségének megállapításánál nem átfogalmazni kell kvantitatív kritériumokat, hanem saját kritériumrendszert kell alkotni (Mitev 2015a).

## 2.1 Kvalitatív kutatás a turizmusban

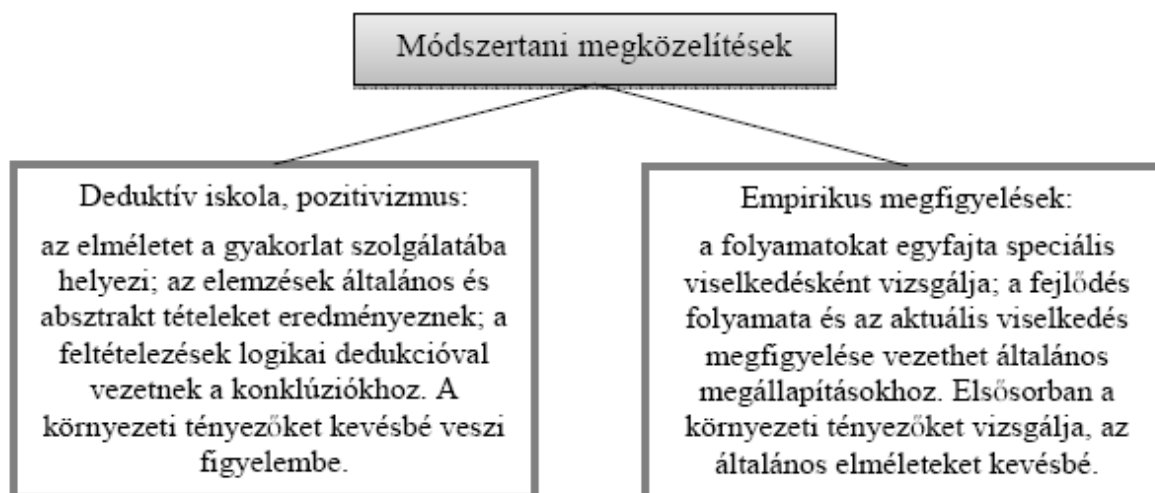
Briedenhann és Wickens (2003) szerint a turizmusban a kvalitatív kutatás mindenképpen előnyt élvez pl. a folyamatok leírásában, ahol – érdekes módon – a kérdőíves felmérést előzetes adatgyűjtésként javasolják használni. Ugyanakkor azt is hangsúlyozzák, hogy a módszerek kombinálása is elfogadott. Erősen gyakorlati jellegű kérdések megoldására, a folyamatok, azok kulcselemei és tényezői megtalálására például a Delphi módszer és a félig strukturált interjúk kombinálását javasolják. Walle (1997) is azt a véleményt osztja, hogy a kvalitatív kutatások kezdetben a hipotézisek felállítására korlátozódtak, melyeket aztán statisztikai módszerekkel és modellekkel igazoltak. Lewis és társai (1995 , in Walle 1997) például úgy aposztrofálták a kvalitatív turisztikai kutatások szerepét, mint „információforrások további kvantitatív kutatásokhoz”. A gyakorlatból felmerülő problémák azonban az alkalmazott módszerek átértékelését tették szükségessé. Erre példaként Walle (1997) a marketing tudományát hozza, a turizmus mellett. Az elmúlt három évtizedben számos kvalitatív technika nyert létjogosultságot, például a fogyasztói magatartás vizsgálatában. Ezt a fejlődést – antropológiai szakértelmének is köszönhetően – a tudomány és a művészet viszonylatában hasonlítja össze (3. táblázat):

**3. táblázat:** A kvalitatív kutatás kialakulása a turizmusban

<b>Turisztikai kifejezés:</b>	Tudományos módszerek	Kvalitatív kutatás
<b>Antropológiai kifejezés:</b>	Tudomány	Művészet
<b>Jellemzők:</b>	Formális; merev; matematikai eszköztár használata a jellemző; módszertani precizitás elvárt	Ösztönösség és mélyreható vizsgálat, minőségi adatok használata
<b>Hasznosság:</b>	A megfelelő adatok összegyűjtése lehetséges; a kérdéseket tudományos alapon fogalmazzák meg; sok adatforrás és elég hosszú kutatási idő áll rendelkezésre	A formális tudományos módszerek és modellek nem vezetnek a megfelelő eredményre; kevés adatforrás áll rendelkezésre; az időkeret nem enged formális kutatást
<b>Eredmény:</b>	Elfogadott néhány fontos adat feláldozása és/vagy kihagyása, amennyiben a kutatás vállalati igényekre épül	A merevség mellőzése olyan kérdések érdekében, melyet a formális eszközök nem tudnak feltárni; a tapasztalt kutató meglátásai és ösztönei hasznosak; lehetséges időmegtakarítás

**Forrás:** Walle (1997:531)

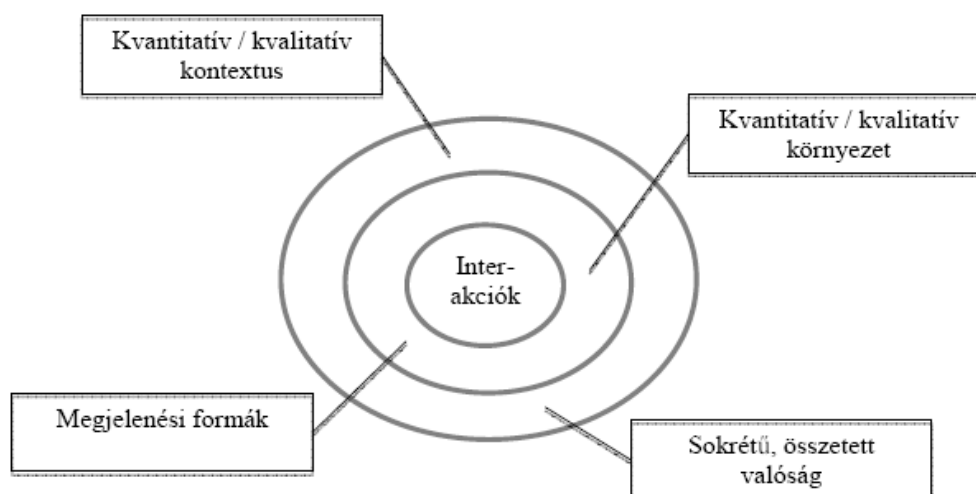
Természetesen már Walle is megjegyezte, hogy minden előnye ellenére a kvalitatív kutatás legnagyobb kihívása a hitelesség. A végső konklúziója azonban, hogy a kutatások legtöbbször mindkét módszertant vegyesen használják. Különösen az üzleti környezet vizsgálata esetén, a különböző módszerek és eszközök triangulációja mellett érvel Davies (2003) is. Véleménye szerint a turizmus dinamikus kontextusában egy integrált rendszerben kell ezeket kombinálni. Már csak azért is, mert a „hagyományos” marketing vagy fogyasztói magatartás témák mellett egyre változatosabb kutatási kérdések merülnek fel, a kereslettől, a motivációktól kezdve a desztinációk, vállalkozások közötti kapcsolatok vizsgálatán át a légitársaságokig, csomagajánlatokig. Kevés azonban az olyan kutatás, mely a kvalitatív és kvantitatív módszereket kombinálva használná, sőt, inkább a pozitívista kvantitatív módszerek dominálnak. Integrált megközelítésével Davies (2003) cáfolni kívánja Walle (1997) azon megállapítását, hogy a kvalitatív kutatás mellőzi a merev kereteket, ezáltal a kevésbé megbízhatóság érzetét sugallva. A meglévő módszertani megközelítéseket így csoportosítja:



**2. ábra:** Módszertani megközelítések a turizmuskutatásban

**Forrás:** Davies (2003:99) alapján saját szerkesztés

Davies (2003) véleménye szerint egy alternatív, pluralista megközelítési mód ajánlott – hisz csupán pl. a deduktív megközelítés koncepcionális határokat jelent, az induktív módszerek magasabb fokú megértéshez vezetnek, míg ezek kombinációja alternatív logikát eredményez. Ez megjelenik pl. a keresleti előrejelzésekkel kapcsolatos kutatásokban. Különbség az is, hogy a kvantitatív módszer csak egyfajta „valóság” és „igazság” létezését ismeri el, míg a kvalitatív, nyitottabb megközelítés többfajta valóság holisztikus vizsgálatát hangsúlyozza. Davies (2003) az alternatív logikát a triangulációban látja, melyet Webb (1966 , in Davies 2003) használt először társadalmi kontextusban; majd Denzin (1978 , in Davies 2003) fejlesztett tovább. Utóbbi módszertani triangulációnak nevezte ugyanazon folyamatok több módszerrel való vizsgálatát. A Davies által javasolt integrált rendszer:



**3. ábra:** Kvalitatív és kvantitatív módszerek interakciója

**Forrás:** Davies (2003:105)

A kvalitatív adatok meghatározhatják a vizsgálandó valóságot, melyet az emberi tényező határoz meg. A való világot sokszínűségében szemléli, nem pusztán egyetlen „abszolút” igazságként. Ezen adatok származhatnak pl. személyes tapasztalatokból, interjúkból, vagy épp a Delphi technikából. A kvantitatív adatok területi szabályszerűségeket írhatnak le, arányokat, külső környezeti számadatokat és az azzal való kapcsolatokat. A 3. ábra modellje ezek interakcióit fogalmazza meg, mely a vizsgált jelenség magasabb szintű megértéséhez vezet. Ilyen kombinált – mind akadémiai, mind turisztikai kutatásokban – módszernek tekinti pl. a Grounded Theory eszközrendszerét is.

Tanulmányom további fejezeteiben két gyakran használt kvalitatív módszert, a Grounded Theory-t és az esettanulmányt mutatom be.

### 3. A GROUNDED THEORY KIALAKULÁSA ÉS FOLYAMATA

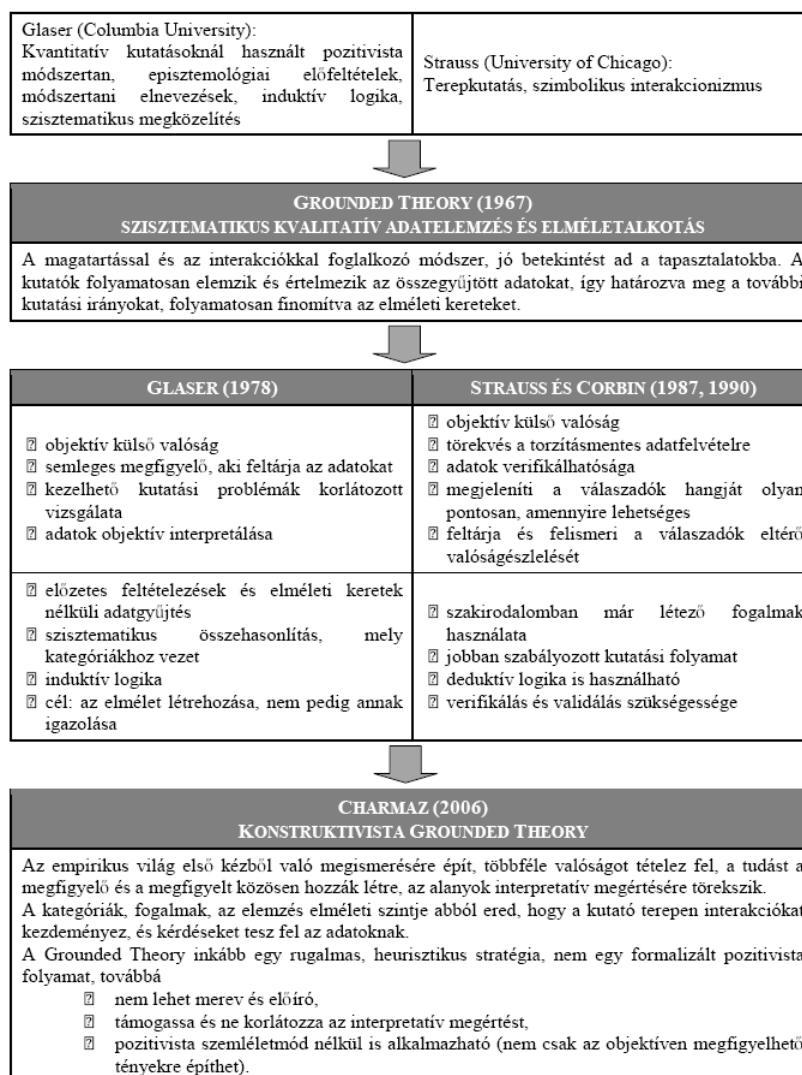
„A Grounded Theory olyan kutatási módszer, ahol az elmélet az empirikus adatokból fejlődik ki és abban gyökerezik” (Glaser és Strauss 1967, in Horváth-Mitev 2015:85). Megjelenésekor forradalmasította a kvalitatív kutatást, megalkotói (Glaser és Strauss) célja az volt, hogy küzdjön az uralkodó kvantitatív szemlélettel, deduktív logikával, s új elméletalkotási utakat nyisson meg. A módszer lényege, hogy szubsztantív (egy szűkebb területre értelmezhető) elméletekre épülő formális (absztraktabb, általánosítható) elméletek jöjjenek létre. Kialakulására hatott a pozitivizmus, pragmatizmus és interpretatív szemlélet is:

## 4. táblázat: A Grounded Theory kialakulására ható irányzatok

IRÁNYZAT	LEÍRÁS	FŐBB KÉPVISELŐI	FŐBB ISKOLA
Klasszikus pozitívizmus	Minden mérhető és általánosítható	Auguste Comte (1789-1857)	Pozitívizmus
Pragmatizmus	Az igazság a gyakorlati használhatóság függvénye	Charles Saunders Peirce (1839-1914) William James (1842-1910)	Pozitívizmus
Interpretatív paradigma	Nincsenek tények, csak interpretációk	Friedrich Nietzsche (1844-1900)	Interpretatív
Szimbolikus interakcionizmus	Az egyének képesek magukat a mások nézőpontjából szemlélni, és ennek megfelelően viselkedni	George Herbert Mead (1863-1931) Charles Cooley (1864-1929)	Interpretatív

**Forrás:** Horváth-Mitev 2015:91

Maga az elmélet is folyamatosan fejlődött, alakult, sőt, a két eredeti szerző útjai, eltérő nézeteik miatt, külön is váltak, s így a Grounded Theory két irányzata alakult ki. A mai kutató számára az jelenti az egyik kihívást, hogy eldöntse, melyik irányzat alapján kívánja a kutatását végezni. A fejlődés, majd a szétválás utáni lényeges különbségek összefoglalását tartalmazza a 4. ábra:



## 4. ábra: A Grounded Theory fejlődése

**Forrás:** Horváth-Mitev 2015 alapján saját szerkesztés



A Grounded Theory kutatási folyamatának lépései (5. ábra):

A FOLYAMAT ELEMEI	GLASER	STRAUSS ÉS CORBIN
1. Elmerülés az adatokban	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ a munkát a terepen kell kezdeni, a kutatók a kérdéseket is megtalálják</li> <li>☑ korábbi kutatások figyelmen kívül hagyása (ma megvalósíthatatlan)</li> </ul>	<i>Átfogó irodalmi feldolgozásszükség.</i>
2. Elméleti mintavétel	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ az elméletfejlesztés sarkalatos pontja, célja nem a mintanagyság növelése, hanem az ötletek finomítása, releváns kategóriák kialakítása</li> <li>☑ folyamatos összehasonlítás → átmeneti kategóriák → fogalmak (concept) alkotása a releváns kategóriákból</li> </ul>	
	<i>Egyidejű gyűjtés, kódolás, és interpretáció.</i>	
3. Állandó összehasonlítás	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ a módszer egyik leglényegesebb technikája</li> <li>☑ az adatok interpretációja az adatgyűjtéssel egy időben történik, így alakulnak a lehetséges minták, témák</li> <li>☑ hasonlóságok és különbségek keresése egyaránt fontos</li> </ul>	
	<i>Elemzés: az adatok folyamatos összehasonlításán alapszik, ebből nyerhetők a kategóriák.</i>	
4. Feljegyzések	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ adatgyűjtés során írott ötletek, segítik a kutató további adatgyűjtését</li> <li>☑ ötletek tárháza az elméletalkotáshoz</li> </ul>	
5. Kódolás	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ „az interpretáció dilemmája”</li> <li>☑ eredetileg Glaser és Strauss (1967) két szintet határozott meg:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. hozzunk létre annyi kategóriát, amennyit lehetséges</li> <li>2. egyesítsük a kategóriákat</li> </ol> </li> <li>☑ Strauss és Corbin (1990) új kódolási eljárása vezetett a két eredeti szerző közti szakadáshoz</li> </ul>	
	- ELŐNYBEN RÉSZESÍTI A KREATIVITÁST, ÚJSZERŰ INTERPRETÁCIÓKAT. - CSAK INDUKTÍV MÓDSZER.	- ELŐRE MEGHATÁROZOTT, MECHANIKUS ÚTVONALAK. - HIPODEDUKTÍV LOGIKA. - HÁROM-SZINTŰ KÓDOLÁS.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Szubsztantív kódolás: spontán, nyitott kódok jönnek létre. „Fogalomindikátor modell”. A fogalom elméleti telítődéséig vizsgálunk újabb indikátorokat.</i></li> <li>2. <i>Elméleti kódolás: a szubsztantív kódokból létrehozott, elméleti értelemben magasabb szintre emelt, absztrakt kategóriák, az elmélet alapjai.</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Nyílt kódolás: kategóriák létrehozása, nyitott gondolkodás, elfogulatlanság. Címkézés, kategóriák.</i></li> <li>2. <i>Axiális kódolás: kategóriák összekapcsolása, a köztük lévő dinamikus kapcsolat alapján.</i></li> <li>3. <i>Szelektív kódolás: az összekapcsolódó kategóriák elméleti állítások sorozatát jelentik. Az elmélet kulcskategóriái.</i></li> </ol>
6. Elméleti telítődés	☑ amikor lényeges, magyarázó erővel bíró információ már nem keletkezik; befejeződik az adatgyűjtés, kódolás, elemzés folyamata	
7. Elmélet teljessé tétele	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ az előző iteratív folyamat eredménye, a telítődés eléréséig tart</li> <li>☑ az elméletnek a gyakorlatban jól alkalmazhatónak kell lennie, amely a vizsgált jelenséget relevánsan mutatja be</li> </ul>	
8. Eredmények prezentálása	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ a használt technikák pontos leírása szükséges, különösen a kódolási folyamat és az adatelemzés esetében</li> <li>☑ az adatok szimpla bemutatásához képest az absztrakció magasabb szintjét kívánja meg</li> <li>☑ a szakirodalmi áttekintés, adatgyűjtés és elemzés, folyamatos összehasonlítás iteratív folyamata csak lassan vezet el a letisztult fogalmi struktúrához és végül az elmélet bemutatásához.</li> </ul>	

5. ábra: A Grounded Theory folyamata

Forrás: Horváth-Mitev 2015 alapján saját szerkesztés

#### 4. AZ ESETTANULMÁNY MÓDSZER

„Az esettanulmány módszer a hatékony információszerezés és –sűrités művészete” (Mitev 2015b). Bonyolult jelenségek megértését segíti, az összefüggések részletekbe menő vizsgálatával és leírásával. A kutatók az 1900-as évek elejétől használják. Az esettanulmány módszer bonyolult, mert többféle adatforrást használ, hatalmas mennyiségű adattal dolgozik, több esetet is magában foglalhat; több tudományterületen is használják a meglévő elméletek finomítására vagy új elméletek létrehozására (Dooley 2002 , in Mitev 2015b). Ma már szinte minden tudományterület használja ezt a módszert.

„Az eset önmagában egy tevékenység, esemény vagy probléma leírása. Általában egy eseménysort ír le, és ezzel egy tevékenységet vagy problémát jelenít meg. ... A jó esetet a való életből veszik, és az alábbi összetevői vannak: körülmények, érintettek, események, problémák és konfliktusok. Az eseteknek jó és rossz gyakorlatokat, sikereket és sikertelenségeket egyaránt be kell mutatniuk.” (Dooley 2002, in Mitev 2015b)

„Az eset olyan leíró kutatási dokumentum, amely valós szituációra vagy eseményre épül... A kontextust, a résztvevőket, a helyzetet megkísérlik kiegyensúlyozottan, többféle szemszögből bemutatni. Az esetet kifejezetten a vita szándékával hozzák létre, és ezért elegendő részletet és információt kell tartalmaznia ahhoz, hogy a különféle szemléletű felhasználókat aktív elemzésre és interpretációra sarkallja.” (Merseth 1994 , in Mitev 2015b)

„Az esettanulmány egy leírás egy valamilyen szempontból egyedülálló, különleges vagy érdekes dologról, mely szólhat személyről, szervezetről, folyamatról, tervről, térségről, intézményről vagy akár eseményről is.” (Yin 1984 , in Szűcs-Szóllósi 2014).

Az esettanulmány lényegében egy „sztori”, ahol az események összefonódó láncolatára figyelünk (Kozma 2001), a tipikus, ismétlődő fordulatokat vizsgáljuk. Az esettanulmány egy folyamat vagy akció rendszerezett leírása, dokumentálása és elemzése, szakmai reflexiója (Vercseg 2001). Az esettanulmány, mint az egyik társadalomtudományi kutatási módszer, lényegében az ellentéte a kvantitatív módszereknek, hiszen feláldozzuk a reprezentativitást a komplexitás érdekében (Mayer 2011). Egyetlen esetet vizsgál meg, melynek azonban minden apró részletét górcső alá veszi – így válhat a kvantitatív módszerek egyikévé. Az esettanulmánnyal mélységi és hosszirányú vizsgálatot végezhetünk, melyekkel elsősorban elméleteket igazolunk (Fodor 2013). Az esettanulmány az eredmények mögé tekint, azok okait is feltárja. Segítségével felfedezhető a meglévő elméletek hiányossága, lehetőség nyílik az elméletek módosítására, javítására. Az esettanulmány során nem csak leírjuk a vizsgált esetet, mint állapotot, hanem elemezzük, feltárjuk a benne rejlő kapcsolatrendszereket is (Szűcs-Szóllósi 2014). Az esettanulmány célja tehát egy, valami miatt különleges eset komplex, átfogó, az összefüggéseket is szemléltető, sajátos jellemzőire koncentráló bemutatása. Bár a módszert számos kritika éri, akár elméletalkotásról, akár tesztelésről legyen is szó, olyan tudományos kutatás ez, melynek célja új tudás szerzése (Herling et al 2000 , in Mitev 2015b).

Az esettanulmány egyben szemléletmód is (Mayer 2011), elsősorban viselkedés vagy szervezeti működés vizsgálata esetén, amikor is az egyes megnyilvánulási formák – minden egyediségük ellenére is – jól általánosíthatók.

Az esettanulmány lényegi jellemzői (Mayer 2011, Szűcs-Szóllósi 2014):

1. Komplexitás: A vizsgált esetet a maga teljességében, „működés közben” mutatja be. Ki kell térni az egyes vizsgált szempontok közötti oksági kapcsolatokra is.
2. Kontextualitás: Az eset környezeti összefüggéseit, a folyamatokat és sajátosságokat befolyásoló környezeti tényezők hatásait is be kell mutatni.

Az érvényesség és megbízhatóság tekintetében különös figyelmet kell fordítani az eset kiválasztására, hiszen az esettanulmányoknál nem a reprezentatív minta vagy a számszerűsíthető és ezáltal általánosítható eredmények a meghatározóak. Azt kell igazolni, hogy „a megfigyelt eset tulajdonságai ... relevánsak a vizsgált jelenség szempontjából” – azaz a legmegfelelőbb esetet választottuk (Mayer 2011). Mint a kvalitatív, interpretatív kutatási módszereknél általában, itt is meghatározó tehát a kutató témához való személyes kötődése, felgyűlt szakmai tapasztalata, mely alapján dönt a kiválasztandó esetről. Az esettanulmány ilyen értelemben tények és élmények elegye. Az esetek két alapvető típusa:

1. átlagos eset – lényegi tulajdonságai jól jellemzik a sokaság többi egységét is;
2. extrém eset – valamilyen szempontból különleges, kivételes vagy éppen szélsőséges.

A várható eredmények szempontjából az esettanulmányok három típusát különböztethetjük meg (Stake 1998 , in Szűcs-Szóllósi 2014):

1. belső, lényegre koncentráló (intrinsic case study) – célja az egyedi sajátos esetek jobb megértése;
2. eszközjellegű (instrumental case study) – az esetet azért vizsgálják, hogy pontosítsák az adott probléma értelmezésére adott eddigi válaszokat, elméleteket. Akár tipikus, akár atipikus esetről legyen is szó, a kutató előre kell jusson más esetek megértésében is;
3. kollektív (collective case study) – a kutatók több esettel foglalkoznak azért, hogy egy-egy jelenség általános feltételeit vizsgálják. Eszközjellegű esettanulmányok több eset vizsgálatával. Cél a probléma jobb megértése vagy egy megfelelőbb elmélet megalkotása.

Yin (1994 , in Mitev 2015b) esettanulmány-típusai – melyek elsősorban a kutatás produktumaira fókuszálnak – az alábbiak:

1. feltáró – a terepmunkára és az adatfelvételre gyakran hamarabb kerül sor, mint a kutatási kérdések megfogalmazására, különösen akkor, ha kevés az előzetes tudás a témában; ezáltal hipotézisek és új kutatási kérdések szülehetnek; előkutatásnak is tekinthetők;
2. magyarázó – az ok-okozati összefüggéseket mutatja be; új elméletek alkotására, létező elméletek tesztelésére egyaránt használják;
3. leíró – az elméleteket ismerteti, narratív leírását adja az egyes jelenségeknek; fontos a részletek bemutatása.

Az egyes esettanulmány-típusok között a határok nem átjárhatatlanok, s több további szempont szerint is lehetne csoportosítani – ennek átfogó bemutatása látható a 6. ábrán:

Típus alapján:			Leíró esettanulmány				Magyarázó esettanulmány			
Idő szerint:			Visszatekintő		Előretekintő		Visszatekintő		Előretekintő	
Esetsorrend alapján:			Párhuzamos	Egymást követő	Párhuzamos	Egymást követő	Párhuzamos	Egymást követő	Párhuzamos	Egymást követő
ESETEK	EGYSÉG	ELMÉLET								
Egyetlen eset	Egészet vizsgáló	Tesztelése								
		Megalkotása								
	A beágyazott részeket vizsgáló	Tesztelése								
		Megalkotása								
Több eset	Egészet vizsgáló	Tesztelése								
		Megalkotása								
	A beágyazott részeket vizsgáló	Tesztelése								
		Megalkotása								

6. ábra: Az esettanulmány-típusok átfogó rendszere

**Forrás:** Szűcs-Szóllósi (2014:17)

Az esettanulmány készítése világos kérdésfeltevést, a szakirodalom alapos ismeretét, jó kutatási tervet, és jelentős mennyiségű adatot, információt követel meg. A jó esettanulmányok öt komponense Yin (1993 , in Szűcs-Szóllósi 2014:21) szerint a következő:

1. kutatási kérdések;
2. javaslatok megfogalmazása, ha vannak;
3. az elemzés készítéséhez szükséges adatok és információk megtervezése;
4. az adatok logikus összekapcsolása a kapott eredményekkel illetve a megfogalmazott javaslatokkal;
5. a kapott eredmények pontos és jól körülhatárolt alkalmazhatóságának értékelése (diszkusszió).

Az elméletek kulcsfontosságúak az esettanulmányok szempontjából. A megértés és interpretálás eszközei. Lehetnek (1) a kutatási terv és adatgyűjtés kiinduló pontjai – így a már meglévő tudásra épülő elméleti keret jöhet létre; (2) rendszeres adatgyűjtés és elemzés részei, vagy (3) a kutatás végtermékei (Mitev 2015b).

Az utolsó lehetőséget, azaz az elméletalkotást tekintve az esettanulmány új kutatási terület kapcsán alkalmazható sikeresen, vagy amikor a már létező elméletek nem megfelelőek. Az így létrejövő elméletek újszerűek, tesztelhetőek, empirikusan érvényesek (Eisenhardt 1989 , in Mitev 2015b). Az elméletalkotás az adatok és elméletek állandó összevetését kívánja meg (Glaser és Strauss 1967 , in Mitev 2015b), csakúgy, mint az elmélet és a gyakorlat folyamatos összehangolását (Lynham 2000 , in Mitev 2015b).

Az elméletalkotást olyan esettanulmányok segítik, melyek új változókat, hipotéziseket vagy ok-okozati összefüggéseket tárnak fel. Az elméleti keret a tanulmányozandó legfontosabb tényezőket, fogalmakat, változókat, a köztük feltételezett kapcsolatokat jeleníti meg (Miles és Huberman 1994:18 , in Mitev 2015b).

Az esettanulmány készítésének lépéseit és elemeit foglalja össze az 5. táblázat:

**5. táblázat:** Az esettanulmány készítésének folyamata

I. Témakörök	A vizsgált eset minden lehetséges aspektusának feltérképezés, melynek alapja általában a releváns elméleti fogalmak és modellek áttekintése, erős elméleti megalapozottság. Itt azonban az elméleti modellek a vizsgálandó témák meghatározására szolgálnak, nem az összefüggések erősségét mérik.	<p>1. <b>Kutatási kérdés (cél és fókusz) megfogalmazása:</b> A probléma létjogosultságát a szakirodalom igazolhatja. A kérdések általában „Hogyan?” vagy „Miért?” kérdőszavakkal kezdődnek. Jól azonosítható és körülhatárolható esetek szükségesek hozzá.</p> <p>2. <b>Az esetek kiválasztása:</b> Összhangban kell lennie a kutatási kérdéssel és a kutató előfeltevéseivel. Az esetek kiválasztásának alapja a teoretikus mintavétel (képesek-e hozzájárulni a létrehozandó elmülethez). Lehetnek tipikus és atipikus esetek. A lehetőségek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> egyetlen eset: amennyiben különleges problémát jelenít meg, vagy a kutatás feltáró szakaszában;</li> <li><input type="checkbox"/> több eset: az eredmények megalapozottabbak; általában 4-5 esetről beszélhetünk.</li> </ul> <p>3. <b>Adatgyűjtési és elemzési technikák kiválasztása:</b> Kvalitatív és kvantitatív technikák egyaránt használhatóak. A leggyakrabban használtak az <i>interjú</i>, <i>közvetlen megfigyelés</i>, <i>részvevő megfigyelés</i>, <i>dokumentálás</i>, <i>archívumok és fizikai tárgyak tanulmányozása</i>. A többféle nézőpont szinergiát alkot. A „kemény” adatok feltárják a kapcsolatokat, a „puha” adatok magyarázhatják azokat.</p> <p>4. <b>Adatgyűjtés előkészítése:</b> Mivel rendkívül nagy mennyiségű adat keletkezik, meg kell határozni a kategóriákat, osztályokat. Ebben a kutató háttere és tapasztalata is meghatározó.</p>
II. Anyaggyűjtés	Az első lépésben meghatározott témákkal kapcsolatos információk összegyűjtése. Számos adatforrás mellett többféle módszert alkalmazhatunk egyidejűleg.	5. <b>Adatgyűjtés:</b> Folyamatosan történik! Rugalmas módszer, de a változtatásokat dokumentálni kell. A fő források lehetnek: <i>statisztikai adatok</i> , <i>nyilvános dokumentumok</i> , <i>személyes dokumentumok és interjúk</i> . Az adatgyűjtés befejezésének fő elméleti szempontja: (1) források kimerülése; (2) kategóriák telítődése; (3) szabályszerűség felbukkanása; (4) túltelítettség. A lényeg, hogy a további adat már nem szolgál új információval.
III. Rendszerezés	A kapott információk rendszerezése és a közöttük lévő kapcsolatok feltárása. A lényegi információk kiszűrésével (melyet lehetőleg több adatforrás is megerősít) az előzetesen azonosított aspektusokat egységes keretben, összefüggésekben kell bemutatni. Az adatelemzés visszahat az adatgyűjtésre is.	6. <b>Adatok elemzése és interpretálása:</b> az adatgyűjtés és elemzés fázisa nem különül el egymástól, így az elmélet az adatok növekedésével együtt fejlődik. Az adatelemzés négy típusa: (1) kategorikus összesítés; (2) mintaösszevetés; (3) magyarázatgyártás; és (4) analitikus általánosítás. Az adatelemzés megköveteli a kritikai reflexiókat is, azaz a teljes folyamat átgondolását, alternatív magyarázatok keresését, új szempontok használatát. Ez a folyamat szoros kapcsolatban áll a terepmunkával és a gyakorlattal. Az elemzés lehet <i>eseten belüli</i> vagy <i>esetek közötti</i> is. Alkalmazzák még az egész esetet átfogó <i>holisztikus megközelítést</i> , vagy a csak egy aspektusra koncentráltó <i>beágyazott elemzést</i> . Akkor érdemes befejezni az esetek feldolgozását, ha elérjük az elméleti telítődést, azaz nincs már új hozzáadott érték az elmülethez.
IV. Bemutató	A jó esettanulmány értelmezi, magyarázza is az eset jellemzőit. A struktúra lehetőleg tükrözze a felhasznált elméleti keret kategóriáit, modellejt.	7. <b>Kutatási beszámoló készítése:</b> Célja, hogy az olvasó számára is érthetően mutassa be a kutatási kérdésekre adott válaszokat. Két lehetséges típusa: (1) reflektív – az író irodalmi eszközöket használ, a kutató hangja erőteljesen hallható; (2) analitikus – objektív a stílusa, struktúrája a hagyományos bevezetés, irodalom összefoglalás, módszertan, eredmények és vita. Célszerű kivüállókkkal tesztelni. 8. <b>Minőségi kritériumok meghatározása:</b> fogalmi érvényesség, belső érvényesség, külső érvényesség és megbízhatóság biztosítása (lásd: 2. táblázat). Analitikus általánosításra alkalmasak.

**Forrás:** Mayer (2011), Mitev (2015b) alapján saját szerkesztés

Esettanulmány készítésénél mindig arra kell törekedni, hogy az eseményeket, megfigyelt jelenségeket a valóságnak hűen adjuk vissza, ezért olyan esetet kell választani, amit érdemes elemezni és értelmezni (Kozma 2001). A minőségi kritériumok ezért nagyon fontosak:

**6. táblázat:** Az esettanulmány pozitivistá minőségi kritériumai

Kritérium	Leírás
Fogalmi érvényesség	A vizsgált fogalmak tanulmányozására alkalmas eszközszer megfelelő megválasztása (operacionalizálás). Ehhez többféle forrást, kvalitatív és kvantitatív módszereket vegyesen használhatunk.
Belső érvényesség	A vizsgált változók együttmozgásával felvázolhatók az ok-okozati összefüggések, egyfajta bizonyítékláncot alkotva. <i>Az esettanulmányoknál sok kutató nem törekszik erre, gyakran az egyedi sajátosságok az érdekesek.</i>
Külső érvényesség	A kutatás eredményei általánosíthatók-e más esetekben is? <i>Az esettanulmányoknál nem cél a teljes sokaságra való általánosítás, különösen nem a statisztikai általánosíthatóság. Az eredmények elméleti általánosítása, azaz az analitikus általánosíthatóság a lehetséges.</i>
Megbízhatóság	A folyamatok megfelelő dokumentálása, mely alapján a kutatás megismételhető, és ugyanazon eredményekhez vezet.

**Forrás:** Mitev 2015b:148 alapján

Walsham (1993 , in Mitev 2015b:149) szerint az érvelés hihetősége és meggyőző ereje alapján lehet az eredmények minőségét megítélni, az általánosítás pedig négyféle lehet: (1) fogalmak kifejlesztése; (2) elmélet fejlesztése; (3) sajátos következtetések levonása; és (4) mélyebb megértéshez való hozzájárulás. A csak pozitivistá szemlélettel szemben más kutatói hozzáállás is létezik – pl. Lincoln és Guba (1985 , in Mitev 2015b:59) újradefiniálta a fenti kritériumokat kvalitatív kutatás esetén:

- a belső érvényesség (internal validity) megfelel a hitelességnek (credibility);
- a külső érvényesség (external validity) párja az átvihetőség (transferability): az eredmények milyen mértékben alkalmazhatók más környezetben vagy feltételek között;
- a megbízhatóság (reliability) megfelelője a biztosság (dependability): milyen mértékben kapják ugyanazt az eredményt egymástól független kutatók;
- az objektivitás párja az igazolhatóság (confirmability): az eredményeket mások milyen mértékben erősítették meg.

Ezeket az alternatív kritériumokat együttesen autentikusságnak (authenticity) nevezik.

### A több esetre épülő esettanulmány

A módszer kritikájaként gyakran elhangzik, hogy egy, vagy csak néhány esetből nem lehet valósan általánosítani – bár mint láthattuk, ez nem is mindig célkitűzés. Ezért több kutató is foglalkozott a több esetre épülő esettanulmány módszerével, közülük is a Pauwels-Matthyssens (2004) szerzőpáros talán a legismertebb. Véleményük szerint a több esetre épülő esettanulmány célja magyarázó elméletek létrehozása. Meghatározásukban

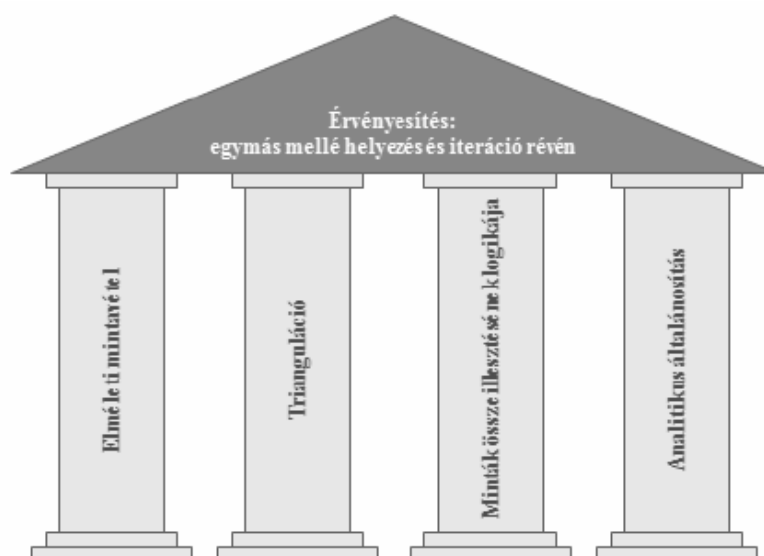
... az eset egy önálló információs egység, melyet egy interpretációs folyamathoz kötünk. Minden esetnek vannak sajátos jellemzőik. Egyedi, időben meghatározott, már megtörtént és kontextus-függő.

Bár az esetek között sokféle kapcsolat lehetséges, az alapvető tudományos kategória az oksági összefüggés. Miles és Huberman (1994 , in Pauwels-Matthyssens 2004) az oksági összefüggések öt típusát különbözteti meg:

1. helyi hangsúly (local emphasis) – az esetek egy bizonyos helyen és időben történnek, így az ok-okozati összefüggés egy fókuszpontra helyezhető;
2. okozati komplexitás (causal complexity) – az ok-okozati kapcsolatok egyfajta hálózattá szerveződnek, melyben az esetek többes szerepben, ok, okozat vagy kontextus is megjelenhetnek;
3. ideiglenesség (temporality) – az esetek idiglenessége (egy bizonyos helyen és időben történt lezajlása) miatt az ok-okozati kapcsolatok csak abban a környezetben értelmezhetők;
4. retrospekció (retrospection) – visszatekintő szemléletmód;
5. kontextualizáció (contextualisation) – az eset csak a saját meghatározott környezetébe helyezve értelmezhető.

Modelljünkben a több esetre épülő kutatást négy oszlop és a rájuk épülő tető kapcsolatrendszerében határozták meg (7. ábra):

- A teoretikus mintavétel során a kutató tipikus és atipikus eseteket egyaránt választhat.
- A trianguláció (háromszögelés) az egyik fontos minőségi kritérium. Kvalitatív kutatások esetében többféle módszer használatát jelenti, mely a jelenségek mélyebb megértéséhez vezet. Denzin (1989 , in Mitev 2015b:72) a trianguláció négy típusát különbözteti meg:
  1. adatok triangulációja: többféle adatforrás használata;
  2. kutató triangulációja: több kutató gyűjti és elemzi az adatokat, így csökkenthető az esetleges szubjektivitás;
  3. elméleti trianguláció: többféle szemléletmódot, elméleti megközelítést használnak;
  4. módszertani trianguláció: a probléma vizsgálatakor többféle módszert használnak.
- A minták modelljében az esetek magyarázata egy sor más elemhez viszonyítva történik, s így együttesen alkotnak egy egységes rendszert. Analitikus stratégia.
- A kvalitatív kutatás nem vezet statisztikai általánosíthatósághoz; Az analitikus általánosítással a kutatási eredmények érvényességét teszteljük az elméleti keretekhez képest.



7. ábra: Több esetre épülő kutatás modellje

**Forrás:** Mitev (2015b) és Pauwels-Matthyssens (2004) alapján saját szerkesztés

Bármelyik „oszlop” kimarad vagy nem megfelelően kerül végrehajtásra a kutatás során, az eredmények validációja meginoghat. Mindazonáltal az operacionalizálás során rugalmasan kezelhetők.

Összességében azt mondhatjuk, hogy az esettanulmány módszer többféle eset és paradigma szintetizálására alkalmas. Egyik nagy előnye, hogy többféle forrást és technikát lehet használni.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen tanulmányommal szeretném megkönnyíteni a turizmusban tevékenykedő fiatal kutatók, doktoranduszok munkáját, akik a „kvantitatív vagy kvalitatív kutatás” sokszor nem egyszerű kérdésével, kutatásuk későbbi elfogadottságának bizonytalanságával szembesülnek. A kvalitatív kutatás és módszerei lassan de biztosan teret nyernek a tudományos kutatás körében, köztük a turizmussal foglalkozó tudományos munkákban is. Tanulmányommal azt kívántam továbbá hangsúlyozni, hogy nincs „egyedüli szentség”, mindkét módszertan hasznos és használandó, de alapos tudást, kidolgozott kutatási kereteket és megfelelő felkészülést igényel. A módszerek kombinálhatók is, mindig az adott kutatási kérdés szempontjából leghatékonyabb és leghasznosabb módszert kell választani, mely a kívánt választ adja a feltett kérdésekre.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Briedenhann, J., Wickens, E. (2003): Combining Qualitative and Quantitative Research Methods in Evaluation Related Rural Tourism Development Research. Buckinghamshire Chiltens University (Forrás: [web.pdx.edu/~stipakb/download/PA555/Qual-Quan2.doc](http://web.pdx.edu/~stipakb/download/PA555/Qual-Quan2.doc) Letöltve: 2017.08.08.)
- Charmaz, K. (2006): Constructing Grounded Theory. Sage, Thousand Oaks
- Davies, B. (2003): The Role of Quantitative and Qualitative Research in Industrial Studies of Tourism. International Journal of Tourism Research, Iss.5. pp.97-111.
- Dwyer, L. (2012): Research Methods in Tourism: Quantitative and Qualitative Approaches. Elgar blog (Forrás: <https://elgar.blog/2012/09/07/research-methods-in-tourism-quantitative-and-qualitative-approaches-by-larry-dwyer/> Letöltve: 2017.08.08.)
- Fodor B. (2013): Esettanulmány. (Forrás: First Klikk Tudás <http://fk-tudas.hu/esettanulmany/> Letöltve: 2017.07.31.)
- Glaser, B.G. – Strauss, A.L. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine, Chicago
- Horváth D., Mitev A. (2015): Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest
- Kozma T. (2001): Bevezetés a nevelésszociológiába. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. Átdolgozott részlet (Forrás: <http://dragon.unideb.hu/~nevtud/Regionalis/intezinfo.html> Letöltve: 2017.07.31.)
- Mayer P. (2011): Esettanulmány készítés módszertana. In: Pécsi Tudományegyetem: Turizmus kutatások módszertana. TAMOP 4.2.5 pályázat könyvei. (Forrás: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051\\_Turizmus\\_kutatasok\\_modszertana/ch03s07.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0051_Turizmus_kutatasok_modszertana/ch03s07.html) Letöltve: 2017.07.31.)
- Mitev A. (2015a): A kvalitatív kutatás filozófiája és a kvalitatív kutatási terv. In: Horváth-Mitev (2015): Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest
- Mitev A. (2015b): Esettanulmány módszer. In: Horváth D., Mitev A.: Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest

- Pauwels, P., Matthyssens, P. (2004): The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business. Chapter in: Marschan-Piekkari, R., Welch, C. (eds): Handbook of Qualitative Research Methods for International Business. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp.123-143.
- Strauss, A.L. – Corbin, J. (1990): Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Sage, Newbury Park
- Szűcs I., Szöllősi L. (2014): Üzleti jellegű esettanulmányok készítésének gyakorlata. Case Study Handbook. Készült a TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012-0014 azonosító számú projekt keretében. Debreceni Egyetem
- Sztárayné K.É. (2011): Kutatásmódszertan és prezentációkészítés 3. rész: Kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek. TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0091 „INFORMÁCIÓ - TUDÁS – ÉRVÉNYESÜLÉS” projekt keretében készült tananyag (Forrás: [http://igyk.pte.hu/files/tiny\\_mce/File/kari\\_projektek/informaciotudaservernyesules/tananyagok/1\\_alprojekt/KM/03\\_kutatasmodszertan3\\_kvalitativ\\_es\\_kvantitativ\\_modszerek.pdf](http://igyk.pte.hu/files/tiny_mce/File/kari_projektek/informaciotudaservernyesules/tananyagok/1_alprojekt/KM/03_kutatasmodszertan3_kvalitativ_es_kvantitativ_modszerek.pdf) Letöltve: 2017.08.09.)
- Társadalomtudományi kutatás és írás – blog (Forrás: <https://tarstud.wordpress.com/kutatasi-terv/> Letöltve: 2017.08.05.)
- Vercseg I. (2001): Esettanulmány készítése. Parola elektronikus folyóirat, 4. szám, p.12. (Forrás:[http://www.kka.hu/\\_Kozossegi\\_Adattar/PAROLAAR.NSF/cimsz/46B11A892C198525C1256BBC002F29C7?OpenDocument](http://www.kka.hu/_Kozossegi_Adattar/PAROLAAR.NSF/cimsz/46B11A892C198525C1256BBC002F29C7?OpenDocument) Letöltve: 2017.08.01.)
- Walle, A.H. (1997): Quantitative versus Qualitative Tourism Research. Annals of Tourism Research, Vol.24. Iss.3. pp.524-536.



## ESETTANULMÁNY – AZ ÉSZAK-KELET PRO-COOP ZRT. LOGISZTIKAI RENDSZERÉNEK FEJLŐDÉSE A MISKOLCI RAKTÁRBAN

PAPP ADRIENN<sup>1</sup> – JÓNA FRUZZSINA KLÁRA<sup>2</sup>

1 egyetemi tanársegéd, 2 közgazdász hallgató  
ME-GTK Marketing és Turizmus Intézet, ME-GTK

**Az Észak - Kelet Pro-coopZrt. 2016. őszén hatékonyságot növelő innovációs technikai megoldások sorozatának bevezetését kezdte meg. Ezen változások létjogosultságának és fontosságának vizsgálatát célozza meg az esettanulmány. A vállalat bemutatását követően ismertetjük a korábban használt valamint az újonnan bevezetett logisztikai rendszer főbb elemeit, folyamatait.**

**In the fall of 2016, North-East Pro-coop Zrt. started to install a series of innovative technical solutions to increase efficiency. The case study is aimed to examining the relevance and importance of these changes. Following the presentation of the company we will present the main elements and processes of the previously used and newly introduced logistic system.**

**Kulcsszavak:**Pro-coop, kereskedelem, logisztikai rendszer, logistic-system

### 1.A COOP HUNGARY ZRT. BEMUTATÁSA

A Coop csoport két részre különül el, társadalmi illetve gazdasági területre, de ezek szorosan kapcsolódnak egymáshoz. Az érdekképviselőt az ÁFEOSZ felel (a megyei szövetségekre támaszkodva), ide tartozik valamennyi tagja a Coop csoportnak. A kereskedelmi kapcsolat, gazdasági vonatkozások szervezését koordinálását a Coop Hungary Zrt. csinálja a öt régiós Pro-Coop-pal együtt. Ez vonatkozik az összevont beszerzésre és az egységes értékesítési módszerek használatára, a Coopok üzemeltetésére. A tagszervezetek döntően társadalmi testületként működnek és önálló jogi személyiségű megyei szövetséget hoztak létre.

A Coop üzletlánc 20 éves múltat tekint vissza. Korábban a tulajdonos szövetkezetek önállóan szervezték mind beszerzésüket, mind értékesítésüket, sőt saját nagykereskedelmi hálózattal sem rendelkeztek. A multinacionális kereskedelmi vállalkozások hazánkba települése után lényegében kikényszerítették a szövetkezeti boltlánc alakítást. Ezért alakult 1997-ben a Coop Hungary Zrt. A cél a szövetkezeti kereskedelem piaci pozícióinak megőrzése, későbbiekben javítása. Ennek kellékei a közös beszerzés, az értékesítési tevékenység fejlesztése és ezáltal a tulajdonos Áfészek, csoportok jobb kondícióikhoz való juttatása. Az egységes piaci fellépés az elmúlt években azt eredményezte, hogy a mind a kielézettebb versenyben, a jóval tőkeerősebb versenytársak között is talpon tudott maradni a Coop üzletlánc. Az elért árbevétel alapján szinte piacvezetővé nőtte ki magát a magyar kiskereskedelmi piacon. Ezt mutatják a Nielsen illetve Trade Magazin által készített kiskereskedelmi boltlisták.

A Coop az ország legnagyobb lefedettséggel rendelkező, hazai élelmiszerlánc, mindannyiunk „jó szomszédja”. A szlogen elég kifejező, szinte nincs olyan település, ahol a Coop ne lenne jelen, a Coop részt vesz a mindennapjainkban. Jellemzőjét tekintve, szinte megelevenedik, mint egy kedves családi barát. Több mint egy rideg hipermarket.

A hétköznapi emberek, családok napi szükségleteinek kielégítésére szolgáló termékeket nyújtja a hálózat, a lehető legjobb feltételek biztosítása mellett.

A Coop olyan magyar élelmiszer-napicikk forgalmazást végző kiskereskedelmi üzletlánc, amely elkötelezett a minőség mellett, nem forgalmaz kétes eredetű termékeket, s afelé, hogy a fogyasztók igényeihez mérten a lehető legtöbb magyar eredetű terméket dobja piacra

A Coop üzletlánc elhivatottan küzd a vásárlók és a lánctagok érdekeiért, a kulturált körülményekért, a kereskedelmi műveltség minőségének emeléséért.

A Coop-Üzletlánc jelen van az ország szinte minden pontján, kezdetben 465 üzlettel rendelkezett, amiket már akkor KKV-k szolgáltak ki, manapságtöbb mint 3.000 bolthelyiséggel, naponta kb. 1,5 millió vásárlója van, akit 30.000 foglalkoztatott szolgál ki. Emellett kb. 600-800 magyar kis- és középvállalkozásnak kínál egzisztenciát. kb. 3000 szállító, ebből 321 magyar beszállító partnere van. A Coop mára már az egyik legnagyobb kiskereskedelmi forgalmazója a hazai termékeknek. Megközelítőleg 95000 fajta hazai előállítású terméket kínálnak, így csaknem 90%-ban ezek vannak jelen.

A társaság napjainkban mintegy 700 kiskereskedelmi üzletet lát el 400 településen.

Az üzletekből 640 COOP üzletláncba besorolt:

1. 223 Coop mini
2. 155 Coop abc
3. 53 Coop szuper

Mindennapi tevékenységük számokban:

- ellátási területünkön a lakosság száma 2,1 millió fő
- naponta átlagosan kiszállított áruk súlya 360 tonna
- átlagosan napi 4800 km-t tesznek meg az árukiszállító gépjárművek
- napi fuvarozást végző gépkocsik száma 40 db

A társaság a BAZ megyei TOP 100 gazdálkodó szervezet közé tartozik, 2016. évben hozzáadott érték alapján 70. nettó árbevétel alapján a 16. (24.521 millió Ft), foglalkoztatottak száma alapján a 36. (262 fő).

## 2.A COOP CSOPORT

A négyszintű Coop Csoport sem szervezetében, sem irányításában, sem működésében nem tekinthető egy hierarchikusan felépített, centralizált vállalatcsoportnak, hanem klasszikus franchise hálózatként működik. Jól felépített szervezeti modellben, közös kiszolgáló szervezetekkel segíti a franchise alaptevékenység végzését országos szinten a Coop Hungary Rt. regionális szinten az elosztó Pro-Coop szervezetek koordinációjával.

### 2.1 Piaci pozíció

A Coop Csoport legfontosabb sajátos jellemzője, hogy napjainkban is ez a kereskedelmi szervezet a legnagyobb és legszerteágazóbb, az élelmiszer- és háztartási vegyi árukiskereskedelmi területen valóban teljes országos lefedettséggel rendelkező szervezet.

Piaci pozíciói vidéken a legerősebbek, ott várhatóan hosszabb távon is maga mögé utasítja a konkurenciát. Piaci jelenléte a városokban is jelentős.

A Coop Gazdasági Csoport megalakulása óta vezető piaci pozíciót harcolt ki magának az éles versenyt mutató magyar piacon. A Coop Csoport célpiaca elsősorban a vidéki városok és községekben lakó lakosság, mely az adott termékköre vonatkoztatva az ország teljes vásárlóerejének kicsivel több, mint felét képviseli. Ebből származik előnye, ugyanis versenytársai a közepes és nagyvárosi élettérben működő hipermarket kategóriában képesek terjeszkedni.

## 2.2 A Coop Hungary Rt.

A rendszer koordinációját a budapesti székhelyű Coop Hungary Rt. látja el, így menedzseli a központi beszerzést, folyamatosan fejleszti a választékpolitikát, ár- és akciószervezést végez, valamint marketing tevékenységgel támogatja a hálózat fejlődését. Ez egy zártkörű részvénytársaság, amelynek tulajdonosai kizárólag az ÁFÉSZ-ek, illetve az általuk alapított gazdasági társaságok.

A Coop Hungary Zrt. egyik legfontosabb szerepe a Coop Üzletlánc működésének és fejlődésének előmozdítása valamint a tulajdonosok prosperitásának növelése.

A Coop Hungary Rt. legfontosabb feladatai:

- Beszerzés (belföldi, import):
  - éves országos keretszerződések
  - stratégiai beszerzések
  - taktikai beszerzések
- Raktározás, elosztás
- Nagykereskedelmi értékesítés
- Coop Üzletlánc irányítása (országos koordináció, marketing)
- Magasabb döntéshozó fórumok (Szakmai Tanácsok és Bizottságok) által csoport szinten jóváhagyott országos programok koordinálása.
- Saját tevékenységére kiterjedő teljes körű ügyvitel (számvitel, pénzügy, kontrolling, adminisztráció)
- A Coop csoport fejlődésének, üzleti-kereskedelmi információinak elemző kiértékelése, a csoport tagjai felé előre mutató ajánlások készítése.
- Márkatermék politika: az üzenet minden terméken „Jót jó áron”

## 2.3 A Pro-Coop-ok, regionális elosztók:

A nagykereskedelem magába foglalja mindazokat a tevékenységeket, amelyek áruk vagy szolgáltatások eladását jelentik olyan vevőknek, akik viszonteladásra, vagy üzleti felhasználásra vásárolnak (Dankó, 2009. 131.o.).

A szövetkezeti boltok a rendszerváltás előtt a FÜSZÉRT vállalatoktól vásároltak árut. Ezek azonban átalakultak, beolvadtak más kereskedelmi hálózatokba. Így szükségessé vált egy saját regionális beszerző és elosztó szervezeti rendszer létrehozása. Ez lett a Pro-Coop hálózat. Első lépcsőben valamennyi megye szövetkezetei külön elosztókat alapítottak, vagyis 20 regionális vállalkozás működött. Hamar bebizonyosodott, hogy kevesebb is elég. Elkezdődött egy integrációs folyamat, melynek eredményeképpen mára öt regionális elosztó maradt. (Észak-Kelet Pro-Coop Zrt., Tisza Coop Zrt., Mecsek FűszértZrt., Alföld Pro-Coop Zrt., Hétforrás Zrt.)

A Pro-Coop-ok legfontosabb feladatai:

- Beszerzés
- Regionális éves keretszerződések
- Eseti regionális beszerzések
- Disztribúció (raktározás, készletgazdálkodás, kitárolás)
- Nagykereskedelmi értékesítés (vizonteladók)
- Regionális marketing akciók és regionális szinten jóváhagyott programok koordinálása.
- Saját tevékenységre kiterjedő teljes körű ügyvitel

## 2.4 Coop Boltok

A kiskereskedelmi tevékenység végpontja, az ÁFÉSZEK tulajdonában álló „telephelyek”. A Coop üzletlánc 1995. szeptemberi bejelentése után egyre több ÁFÉSZ kívánt csatlakozni üzletével. A szövetkezeti hagyományoknak megfelelően a Coop boltok sűrűsége vidéken nagyobb, de a láncnak a fővárosban is vannak üzletei.

A Coop Üzletlánc boltjainak heterogén jellegéből adódóan öt kategóriába sorolták be a csatlakozó üzleteket, melyek alapvetően az alábbiakban különböznek egymástól: a bolt alapterülete, forgalma és a forgalmazott cikkek száma.

Ez alapján az alábbi bolti kategóriákat különböztetjük meg:

- Coop Supermarket (alkalmazottak száma: 40-30fő, 600m<sup>2</sup><terület)
- Maxi Coop bolt (alkalmazottak száma: 15-25fő, 280m<sup>2</sup><600m<sup>2</sup>)
- Coop bolt (alkalmazottak száma: 10-15fő, 160m<sup>2</sup><280m<sup>2</sup>)
- Mini Coop bolt (alkalmazottak száma: 3-8 fő, 60m<sup>2</sup><160m<sup>2</sup>)
- C+C Áruház (alkalmazottak száma: 20-50 fő, 600m<sup>2</sup><terület)

## 3. AZ ÉSZAK-KELET PRO-COOP ZRT.

A Borsod Pro-Coop Kft.-t 1992. október 1-jén BAZ megyei ÁFÉSZ alapította. Tevékenységét 1992. október 15.-vel kezdte meg. A társaság telephelye Borsod-Abaúj-Zemplén megye székhelyén, Miskolcon van. Országos szinten a koordináló szerepet az ÁFEOSZ látta el.

Az ÁFÉSZ-ek ez idő tájt leginkább vegyes élelmiszer boltok, valamint egyéb szolgáltató egységek üzemeltetésével foglalkoznak. Általánosságban véve fogyasztási szövetkezetek a társadalom periferiájára szorult kedvezőtlen helyzetben lévő kisemberek szervezeteiként jöttek létre azzal a céllal, hogy fogyasztói igényeik kielégítésének közös megszervezésével csökkentsék függőségüket a társadalom gazdag rétegétől.

A szövetkezetek más megyék mintájára hozták létre a Kft.-t azért, hogy együttes erővel a beszerzői munkát koncentrálna, mind nagyobb engedményeket és szolgáltatásokat érjenek el a beszállítóktól. Kedvezőbb feltételekre szert téve az ÁFÉSZ-ek könnyebben tudtak megfelelni a szövetkezetek tagságának elvárásaival szemben, illetve fellépni az egyre jobban törekvő más kereskedelmi szervezetek térhódítása ellen.

A megalakulás óta eltelt idő alatt a Kft. tevékenysége fejlődött, árbevételi volumene évről-évre jelentős mértékben növekedett, a tulajdonos vevők igényeinek megfelelően. Azonban nem csak a Borsod Pro-Coop Kft. fejlődött, hanem országos szinten is erősödött a szövetkezetek összefogása, a közös megjelenés a piacon. Létrejött a Coop üzletlánc, 1995-ben az ÁFÉSZ Pro-Coop Beszerzési Egyesülés, amely a Pro-Coop-okat tömörítette össze, és ez az egyesülés alakult át 1997-ben a Coop Hungary Rt.-vé.

Mind a mai napig ez a 100%-ig magyar tulajdonban lévő Coop szervezet az ország legnagyobb beszerzési egyesülése. A hatékony gazdálkodási követelmény a piaci verseny a Pro-Coop-oknál elindított egy integrációs folyamatot, melynek eredményeként 3 megye (BAZ, Nógrád, Szabolcs-Szatmár-Bereg) Pro-Coop szervezete létrehozta, 1998. december 1.-én megalapította az Észak-Kelet Pro-Coop Rt.-t. 1999. február 1-től a három megyét ellátó Észak-Kelet Pro-Coop Rt.-hez csatlakozott Hajdú –Bihar megye is. Jelenleg a részvényesek száma 54, kizárólag jogi személyiségű társaságok.

### 3.1 Az Észak-Kelet Pro-Coop logisztikája

A cég majdnem minden lényeges Magyarországon megtelepedett élelmiszeripari és háztartási cikk beszállítójával kapcsolatban van, függetlenül attól, hogy magyar vagy külföldi tulajdonban van. Ezen beszállítók által szolgáltatott termékek adják a választékot.

A Coopnak két raktára van. Ezeknek a területe több ezen négyzetméter. Ezen disztribúciós központok alkalmasak arra, hogy a berendelt árukat fogadják, raktározzák, majd a bolti megrendelések alapján komissiózzák, és túránként kiszállítassák.

A logisztikai rendszer elemei:

1. Logisztikai eszközök: targonca, elektromos és hagyományos béka, rolli kocsi, raklap, hordozható elektromos vonalkód olvasó, salgó polc, raklapos állvány, áruvédelmi és beazonosítási eszközök: fólia, vonalkódok a polcokon és az árukon egyaránt. Feliratok az egyes részlegek bejáratánál. Belső egyéni kódrendszer a megrendelésekhez és beazonosításokhoz. Központosított áru megrendelési rendszer.

2. Logisztikai létesítmények: A Pro-Coopnak több épülete van a telephelyen. Az első rész a porta, majd az irodaház és ezek után jönnek a különböző raktárak. Az első fő raktár bejáratánál is el van különítve egy kisebb irodai egység, ahol a raktár logisztika elméleti folyamata zajlik. Az áru jellegétől, méretétől, súlyától függően a termékek különféle helyiségekben úgynevezett részlegekben helyezkednek el. Az időjárástól függően a bizonyos termékeket hűteni szükséges.

Áruelhelyezési módok:

- Alfanymerikus
- Alfanymerikus az árucserélődési intenzitást figyelembe véve
- Az áru cserélődés intenzitása alapján
- Az áruforgalom erőssége alapján

A szárazáruraktárban alfanymerikus kötött helyes tárolás, a frissáruban alfanymerikus szabad helyes tárolás működik. Nem befolyásolja a tárolást a forgási sebesség, elől a könnyű, hátul a nehéz cikkek vannak.

Komissiózási stratégiák:

- Megrendelésenkénti soros, egylépcsős stratégia
- Megrendelésenkénti párhuzamos stratégia (mind a friss mind a szárazáru raktárban ezt használják)
- Zónánkénti kétlépcsős stratégia (Dankó, 2009. 237-240.o.).

1. táblázat: A raktárak kapacitása

Raktár	Szárazáru	Frissáru
<b>Összkapacitás</b>	kb. 10000	kb. 3000
<b>Dolgozók száma a raktárban</b>	100 fő	40 fő
<b>Számlázók</b>	8 fő	3 fő
<b>Raktáros</b>	Régen 16 fő. Most 3 fő (ma áruátvevőnek hívjuk)	3 fő
<b>Reszortos</b>	Régen 10-12 fő. Most 2 fő	1-2 fő
<b>Targoncás</b>	8 fő	Nincs állandó
<b>Komissiózó</b>	Régen 50 fő, most 65 fő	40 fő
<b>Termékek a raktárban</b>	24-25 nap	4-5 nap

**2. táblázat: Termelékenység egy átlagos napon**

<b>Szállítás</b>	22 kamion/ 2-3 forduló		/nap
<b>Kitárolás</b>	600-700 rakat		/nap
<b>Rakat kiszedés</b>	20 rakat		/fő/nap
<b>Egy átlagos napon a telep teljesítménye</b>			
<b>Elvárt tétel nagyság</b>	12759		tétel
<b>Kiszedett rakat</b>	345 raklap	344 rollikocsi	összesen: 689 rakat
<b>Napi szedés</b>	12949		tétel
<b>Érték</b>	56		millió forint
<b>Munkavégzés</b>	06:04-től		15:00-ig

### 3.2 Régi logisztikai rendszer

Ebben az alfejezetben az áru útját követjük végig a megrendeléstől a kiszállításig.

#### 3.2.1 Megrendelés

A megrendelések beérkezése kétfelé oszlik: 1. Kereskedelmi osztály, 2. Raktári adminisztráció.

A beszállítói megrendeléseket a kereskedelmi osztályon készítik el, míg a kiskereskedelmi egységek igényeiket a raktár adminisztrációjára küldik be.

##### 1. Kereskedelmi osztály

A beszállítói beszerzési megrendelés pedig a raktári készlet változás alapján történik. Tehát, ha a végső fogyasztók kihívják a termékeket a készletről, a folyamatos készlettartás miatt pótolni kell a kommissiózott termékeket. A megrendeléseket a DVTRADE nevű program megfelelő részével intézik.

##### 2. Raktári adminisztráció

A kiskereskedelmi egységek felől érkező megrendelések, a raktári adminisztrációra futnak be. A kiskereskedelmi egységek látják a nagykereskedelmi raktár szintjét, állapotát, ennek fejében mérlegelnek a saját igényeikhez mérten, majd leadják a rendelést. A megrendeléseknek be kell érniük a túra napot megelőző két nappal hamarabb. Az adminisztráción úgynevezett Ntúrás programot használtak.

Ez a 2 végpontja a Pro-Coop Zrt. logisztikájának, ezen végpontok között történik a készletezés vagyis a tényleges raktározási folyamat.

Az áru rendelését a termék menedzserek végzik. Lehet normál túrarendelés vagy akciós túrarendelés. Ha akciós rendelésről beszélünk, akkor először is az akciók folyamatával kell tisztában lennünk. Többféle akciók léteznek, van egy ún. Országos akció, ami minden hónap első felében viszonylag alacsony áron értékesítenek a vevők részére. Ennek az akciónak a megszervezését a Coop Hungary Zrt. bonyolítja le. Miután kialakította a végleges akciós listát minden Pro-Coop, így mi is az általuk leküldött termékkörből akciós megrendelőlapokat készítünk, amit továbbítunk a vevőközpontok felé.

A hónap második felében vannak a Régiós akciók, amit minden Pro-Coop saját maga bonyolít le. A régiós akciókban való szerepléshez a szállítók ajánlatokat adnak le és ebből az ajánlatokból döntenek el az akció bizottsági ülés tagjai, hogy az adott termékek milyen fogyasztói áron szerepelhetnek az akcióban. Miután kialakult az akciós termékkör az akcióért felelős menedzser megrendelő lapokat készít belőle, majd kiküldi a vevőközpontoknak és ők továbbítják a boltoknak. A Tartósan alacsony ár akció egy hónapig tart, amiben körülbelül 10 termék szerepel nagyon alacsony áron. Miután a boltok megkapták a megrendelőlapokat majdnem egy hetük van arra, hogy a megrendeléseiket leadják. A menedzserek listát tudnak

készíteni az akciós megrendelésekről. A listán szerepel, hogy hány volt rendelt az adott termékből, milyen mennyiségű árut kell beszerezniük és látják az aktuális készletet. Ha normál túra rendelésről van szó, akkor egy úgynevezett NINFO lista áll a rendelkezésükre. Elsősorban az aktuális készletet mutatja, de tudnak vele cikkartont, mérlegesoros kimutatást és forgási sebességről szóló kimutatást is készíteni. Az akciós lista és a készletlista alapján a menedzserek megrendelik a szükséges árukészletet. A rendeléseket egy NSR nevű programban rögzítik. Itt megtudják adni, azt hogy a szállító melyik napon szállítsa ki az árut a megfelelő raktárakba akciós, vagy normál áron számlázzon. Az NSR-t feltölthetik a szállító adataival, berögzíthetik a minimum kiszállítást, a raklapmennyiséget. Végül a megrendeléseket továbbítjuk a szállítóknak.

A rendelésvétel történhet elektronikusan, telefonon, faxon, modemen keresztül.

### 3.2.2 Áruátvétel

Egyszerre több helyen veszik át az árut, függően melyik raktárról van szó (frissáru, szárazáru, vegyiáru stb.)

Egy időben egy helyen tudják átvenni az árut, ami egy kamionnyi árut jelent. Az áruátvétel érkezési sorrendben történik. A targoncás hozza be az árut az áruátvevő térbe. Itt végzik a mennyiségi és minőségi átvételt majd táruják az árut.

### 3.3.3 Az árubeérkezés utáni lépések

Miután az áru beérkezett a megfelelő raktárba az áruátvevők ellenőrzik tételről tételre a beérkezett mennyiséget a szállítólevél és a rendelés alapján. Az áru átvétele utána szállítólevelet átadják a bevételezést végző személy részére, így ő az iktatószám alapján bevételyet készít belőle.

### 3.3.4 Az árutárolás módja

Állványos, kötött helyfoglalásos rendszer alapján működik a vegyi- és élelmiszerraktár, az italraktárban tömbös tárolás és hajók voltak a kommissiózótér előtt. Az áru helymeghatározására terem, utca, házszám szerinti megjelölést használnak. Ha egységaklapról van szó a targoncás az áruátvétel után a meghatározott helyre teszi az árut, ha vegyes a raklap, akkor a targoncás miután a helyére vitte az árut, jön egy reszortos szétszedi és FIFO elv szerint betárolja.

### 3.3.5 Kólizás

A lerögzített rendeléseket vevőnként ki kell kólizni, ami azt jelenti, hogy a program a vevő rendelése alapján összeállítja a kiadandó cikkek listáját. A kólizás során a program csökkenti a rendelt készletet és növeli a foglaltat. Ezután kózilapokat nyomtatunk, amiről a raktárosok összeállíthatják a vevőnek szállítandó árut. A megrendeléseket egy-egy túra útvonalra összesítve szedik ki. A kikólizott áruknak megfelelő (javított) kózilapokat vissza kell juttatni a feldolgozási központba, ahol a módosításokat lerögzítik.

A helyes kózilapokról számlát készítenek. Ekkor a program csökkenti a foglalt és az aktuális készletet archiválja a vevők rendelését. A nem teljesített rendeléseket a boltvezetőknek meg kell ismételnie, mivel a megrendeléseket a program csak egyszer dolgozza fel. A kólizást a nagyker értékesítési programba végezhetjük. Ha végzett a dolgozó a kiszedéssel, körbe főliázza a rakatot és jól látható helyre a bolt számát is elhelyezik.

A kóli lap tartalmazta:

- a bolt nevét
- a termékek listáját, amelyet a bolt rendelni kíván
- a kóli lap számát,
- a rendelni kívánt mennyiséget,
- a kóli lapok mennyiségét, illetve
- a termék helyét a raktárban.
- Egy bolt több kóli lapot is küldhetett

### 3.3.6 Számlázás

Az áru tényleges kiadásához és kiszállításához szükségünk van egy számlára. A számlát a kóli lapról készíthetjük el. A számla tartalmazza:

- a szállító adatait
- a vevő adatait
- a számla keltét
- a teljesítés időpontját
- a fizetési határidőt
- fizetési módot
- számlaszámot
- számlázott tételek mennyiségét, egységárát, értékét

A számlát hat példányban kell kinyomtatni. Ezt követően jöhet csak a kiszállítás, ami történhet raklapon vagy rollikocsisan.

### 3.3.7 Szállítás

A szállítást a Szemerey Transport végzi 22 db emelőhátfalas tehergépkocsival (egy kocsiiban 20 raklap vagyis 6tonna fér). Van ezen kívül két állandó alvállalkozó, akiket akkor vesznek igénybe, ha a szállítandó árumennyiség meghaladja a kapacitást. A túrákat a szállító szervezi meg, függően attól hány helyre és mennyi árut kell kiszállítani aznap. Egyszerre 12 kocsi felrakodása lehetséges. Ezt a szállító végzi saját hidraulikus raklapemelőjével.

A boltokba való kiszállítás raklapon vagy rollikocsin történik a boltok befogadóképességétől függően. A rollikocsi a könnyű a raklap a nehéz áru szállítására alkalmas, a frissáruaktárból pedig ládák is érkeznek ki.

A rakodást a szállítók az összekészített adatok alapján (útvonal, boltszám, esetleg visszáru adatai, rolli kocsik és raklapok száma boltonként) végzik. A raktárban leghátul a legutolsó bolt áruja, legelől a legelső bolt áruja van elhelyezve. A raktáros ellenőrzi a számla alapján a raklapok és rollikocsik számát, ha mindent rendben talál plombázza, amit a rendszámmal együtt kilépéskor rögzítenek. A kiszállítás utána göngyölegeket a szállítónak vissza kell hoznia.

A boltosok reklamálhatnak ha: az áru sérült, hiány vagy többlet van, esetleg nem a megrendelt cikket kapja. Ez a felelősség a szállítót terheli. A boltok pedig 48 órán belül reklamálhatnak.

A szállítóknál megtalálható dokumentumok:

- fuvarozási engedély
- üzemanyag elszámolási lap
- számlák (áru és göngyöleg külön)
- belföldi áru fuvarozási lap
- könnyűgépkészítői papír
- visszárujegyzék



### 3.3.8 Leltározás

Célja a könyvszerinti és leltárkészlet eltérésének kimutatása adott dátummal és az eltérések automatikus lekönyveléseivel a könyvszerinti készletnek a raktári készletre állítása. A funkciók elindítását meg kell előznie az összes leltározás előtt kiadott bizonylat pontos lerögzítése és ellenőrzése, beleértve a számlák visszaigazolását és a bevételi jegyek likviditását a szállítói számlákhoz.

Leltár kiértékelésénél a leválogatott, könyvszerinti készletek és a lerögzített felvett leltár összehasonlítása, az eltérések kimutatása történik meg raktáranként. A leltározást az arra kialakított NL nevű programban végezhetjük el, ahol lehetőség van leltár előkészítésre, leltárív nyomtatására, kiértékelhetik a leltár eredményét, lezárhatják vagy sztoronózzhatják a leltárt.

#### 3.3 Raktári hierarchia a régi rendszer szerint:

- Áruátvevők: a beszállítók által teljesített termékeket veszik át, ellenőrzik.
- Targoncások: az átvett árukat a komissiozó tárhelyre hordják és ellátják azonosító lappal.
- Reszortosok: ők felelnek a tisztaságért és az áruk szavatosságáért.
- Komissiozók: a kiskereskedelmi egységek megrendelése alapján szedik ki a kért cikket.
- Raktárosok: ellenőrzik a komissiozók munkáját.

#### 3.4 Új Logisztikai rendszer

Az áru útja, a lépések, és maga a folyamat ugyanaz, mint a régi logisztikai rendszerben, csak a módszer változott.

A megrendelések beérkezése szintén kétfelé oszlik, a kereskedelmi osztályon a termékmenedzserek ugyanazt a programot használják, mint eddig és a rendelés folyamata, valamint az akciók is ugyan azok. A raktári adminisztrációnál pedig már az újrendszerben (Rool) dolgoznak.

Az áruátvételnél a különbség, hogy egy időben több helyen is lehet már végezni, egy kamiont több ember is át tud venni, mert már nem csak papíralapú a szállítólevél. Az áruátvétel a gyakorlatban ma is így működik, mint a régi rendszerénél, azzal a kivétellel, hogy az adminisztratív része a Rool rendszerben végződik. Az árutárolás módja szintén állványos, kötött helyfoglalásos, az itlraktárban már nincsenek hajók, a helymeghatározás (terem, utca, házszám) maradt a régi, az egységaklapokat a targoncás ugyanúgy kezeli, a vegyesaklap esetében a targoncás ma a hattértárba helyezi az árut majd utána vezérelve FIFO szerint kezelik.

A kólizás vagy komissiozás. Régen kólizásnak hívták a kóli lapok miatt, ma már csak komissiozás. A régi rendszerben a dolgozónak nehezebb dolga volt, mert nem csak az árut kellett megkeresnie és összeválogatnia, de a kezében volt a toll és a papír, ami alapján a kiszedést végezte. Ma ez már feledésbe merült a csuklótermináloknak köszönhetően. A csuklóterminál és a gyűrűszkenner mérföldekkel megkönnyíti a munkát, szabad a dolgozó két keze így a hatékonyságot is növeli. Valamint ha bármi probléma adódik könnyebben és gyorsabban felfedezhető kiküszöbölhető.

A számla szintén szükséges a kiszállítás megkezdéséhez. Tartalma és példányszáma maradt a régieben, azonban már a Rool rendszerből automatikusan készíthető, ahogy egy túrát kiszedtek és lehúzták a vonalkódot, ami jelzi hogy az adott rakat kész.

A szállítást a BHS Trans Kft. végzi 20-25 db emelőhátfalas tehergépkocsival (egy kocsi 20 raklap vagyis 6tonna fér). Ez nem változott. Ma is besegítenek alvállalkozók ha szükséges, valamint a túsákat és a rakodást is a szállító oldja meg.

A leltár célja és funkciója ma sem változott, de ma már ez is modernebb és elvégeztető a Rool-ban.

Az új rendszer egy a frissáru raktárban dolgozó személy szemszögéből:

1. A dolgozó felveszi a gépet az operátortól, vagy a gépteremből
2. A dolgozó belép a gépbe az egyedi gépazonosítóval, és belép a root bázisba is a saját felhasználónevével és jelszavával.
3. Keres egy szabad békát és raklapot, vagy rollikocsit (függ attól, hogy mennyi a raklap leterheltség)
4. Megkeresi a gépen jelzett, előre kinyomtatott és rendelkezésre bocsájtott öntapadós címkét (egy erre a célra kijelölt helyen). A címkén található 2 darab vonalkód, 2 darab számsor a vonalkódok alatt, a túraszámot és egy betű és szám kombinációjából álló azonosító sor pl.: N11/113
5. A vonalkód leolvasóval be kell olvastatni a címkén található alsó kódot (ha nem lehetséges, akkor be kell ütni a gépbe a vonalkódhoz tartozó számsort)
6. Ezt követően a gép automatikusan adja a kommissiózandó tételeket. A tételekhez tartozik egyedi azonosító is, ami megmutatja, hogy a raktárhelyiségben hol található az adott termék. A terméket megkeresi a munkás a raktárban, amik utcákra, polchelyiségekre és polcemeletekre vannak felosztva. A terméket a következőképpen találja meg: Termék helye: H10 1: H utca, 10. polchelyiség, 1. polcemelet. A polcemelet függ attól, hogy milyen típusú a polc, mert lehet szimpla salgó polc, de lehet földszinttől-tetőig érő is. A polcemelet pedig ettől függően változik.
7. Ha megtalálta a terméket, megnézi, hogy helyes-e a termék lejárat dátuma a gépben szereplővel, ha nem, jelenteni kell az operátornak. Ha nincs meg a termék, de a gép arra a helyre jelzi, szintén jelenteni kell. A termék lejárat dátuma mellett a megrendelt mennyiség is szerepel. Egyes esetekben különféle színekkel jelzi a gép, hogy utánrendelés történt, ekkor a termék nevének színe megváltozik
8. Ha megvan a termék, és minden rendben van, akkor le kell húzni a vonalkódot, ezt követően, pedig meg kell adni, hogy mennyi mennyiséget rakunk a raklapra, rollikocsira, ládába, stb. Ha nem lehetséges a kellő mennyiség kommissiózása, jelezni kell az operátornak az eltérő számot. Ha nem a megfelelő terméket olvastattuk le az olvasóval, a gép nem enged tovább.
9. Ha megvan a dolgozó az adott termékkel, a gép automatikusan jelzi a következő terméket az előzőek alapján. Jelzi továbbá azt is, hogy mennyi tétel van még hátra.
10. Ha végzett a munkás és nincs több kommissiózandó tétel, meg kell adni a göngyöleg, és a számát. Göngyöleg lehet láda, rekesz. Ez a lépés kihagyható, abban az esetben, hogyha nincs semmilyen göngyöleg az adott kommissiózáshoz.
11. Ha kész, a megrendelést a megfelelő kiszállításra váró megrendelések helyére kell vinni, amit a túraszám határoz meg. (31-es túrához tartozó raklapot csak 31-eshez lehet rakni)
12. Ha ez is megtörtént, a dolgozó a kommissiózás megkezdésekor felvett öntapadós címkét egy jól látható helyre ragasztja a szállítási egységen, és leolvassa a felső vonalkódot.

Ezzel befejezésre kerül az adott megrendelés és a gép a következő kommissiózandó tételsort adja az előbbieik alapján.

Megjegyzés: amennyiben a raklapon combközépig ér az áruk mennyisége, úgy a szállításkor történő esetleges sérülések elkerülése végett le kell fóliázni a megrendelést, hogy ne sérüljenek a cikkek.

Az Észak-Kelet Pro-Coop Zrt. 2017-ben a különböző raktárakat tekintve 321 beszállítóval áll kapcsolatban. A szállítók minősítését bizonyos időközönként (negyedévente, évente) végzik a termékmenedzserek a Coop Hungary kérésére.

Az előzőekben olvasottakban említett Rool rendszert illetve a csuklóterminált a következőekben fogjuk bemutatni.

### 3.5 Rool rendszer

A Roolrendszer hasonló, mint az SAP vállalatirányítási rendszer, csak ez a raktár irányítására vonatkozik. A következőekben bemutatom milyen részekből áll a rendszer és milyen feladatokat lehet vele megoldani.

Kereskedelem támogatás

- Vevői megrendelések rögzíthetősége a rendszerben
- Minimális rendelési érték figyelés
- Túranapok figyelési lehetősége
- Heti rendelés rögzíthetősége
- Kiszolgálási szintek követése
- Visszaru engedélyezési lehetősége
- Különböző mennyiségi jellemzők vizsgálhatósága rendelés tételre visszavezette (rendelt, kiadott, átvett, visszaru...)
- Tétel és összesített, valamint kiegészítő lekérdezési lehetőség

Raktár támogatása:

- Minden pillanatban aktuális pillanatnyi készlet követhetősége
- Készletmozgás utasítások kiadása vevői megrendelések alapján
- Előírt feladatok monitorozási lehetősége
- Készletmozgás bizonylatok rögzítése
- Kiszedéshez/kommissiózáshoz riportok
- Szállítólevelek, számlák nyomtatás
- Vonalkódos rögzítés lehetősége
- Tárolási pozíció alapú elhelyezés (tárhely kezelés)
- Kiszedési terv készítése (egy vagy kétfázisú)
- Több kiszolgáló telephely (depó) kezelése

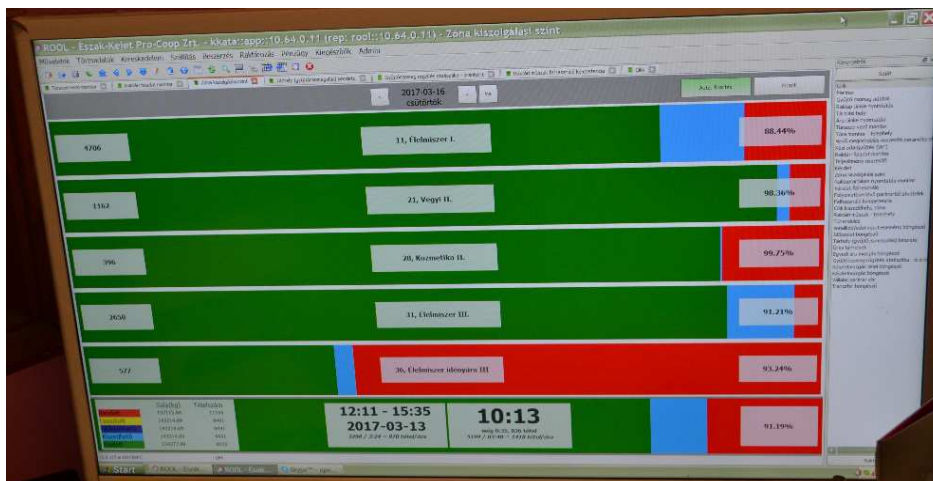
Leltározás támogatása:

- Folyamatos leltározás lehetősége
- Készletszintek figyelési lehetősége
- Lejáratközelikészlet figyelés lehetősége
- Különböző készletértékelési módszerek alkalmazhatósága
- Egyedi logisztikai megoldások támogatása
- Lekérdezések

Ellenőrzés a raktárakban:

- Szúrópróba szerű vizsgálat (állandó véletlenszerű vizsgálat)
- Heti ellenőrzés (jövedéki termékek)
- Éves nagy leltár

A legtöbbször monitoron kimutatott képernyő a zónák kiszolgálási szintjeit mutatja, mind a raktári adminisztráción, mind kint a raktár részen, ahol minden munkafolyamat kezdődik.



**1. ábra:** Roolrendszer, kiszolgálási szintek  
forrás :saját készítésű kép.

A képen látható a színenkénti jelölése a szinteknek. Piros – rendelt, sárga – leosztott, sötétkék – utántölthető, világoskék – kiszedhető, zöld – kiadott.

A színeken kívül látható még a tétele szám és a súly az adott napra, amit teljesíteni kell. Nem csak a raktárirányítási rendszer újult meg, de ezzel egyszerre megjelentek a csuklóterminálok.



**2. ábra:** Csuklóterminál, gyűrűszkenner  
forrás: saját készítésű kép

„A csuklón hordható terminál új szintre emeli a munkavégzés hatékonyságát és pontosságát valamennyi raktári árumozgatást végző és csomagoló munkahelyeken dolgozó számára. Az ergonomikus kialakítás maximális rugalmasságot biztosít a munkavégzéshez: a dolgozó mindkét keze szabad, az ujja erősített szkener jobb vagy balkezes használatot egyaránt támogat. A szedési műveletek pontossága garantált, hiszen a dolgozó azonnali visszajelzést kap, ha más terméket választ az elvárt helyett. Ez a téves kiszállításból eredő költségeket jelentősen csökkenti. A szabadkézi munkavégzést lehetővé tevő komplett vonalkódos adatgyűjtő megoldás, alkalmazásával elkerülhető a sokféle, különálló eszközből épített rendszerek magasabb beszerzési költsége és kevésbé megbízható üzemeltetése.”  
([http://www.bcs.hu/hu/motorola\\_wt4090](http://www.bcs.hu/hu/motorola_wt4090))

#### 4.ÖSSZEFOGLALÁS

Az innovatív új rendszer bevezetésével egyszerűbbé és könnyebbé vált a raktári munka. A raktár hatékonysága megnövekedett, a számok 30%-kal jobb eredményeket mutatnak, mint korábban. A fejlesztések folytatódnak a frissáruraktár, valamint a zöldség- és gyümölcsáru

raktár megépítésével, valamint a logisztikai rendszer pontosításával, folyamatos fejlesztésével.

## **5. IRODALOMJEGYZÉK**

Dankó L. (2009): Értékesítés-menedzsment, ProMarketing Miskolc Egyesület, Miskolc

Dankó L. (2009): Marketing-logisztika ProMarketing Miskolc Egyesület, Miskolc

Észak - Kelet Pro-Coop Zrt. belső anyagai

[http://www.bcs.hu/hu/motorola\\_wt4090](http://www.bcs.hu/hu/motorola_wt4090)

<http://www.elelmiszeriparonline.hu>

[http://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/12/Toplista-2016-poszter\\_HU.pdf](http://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2016/12/Toplista-2016-poszter_HU.pdf)

## INNOVÁCIÓ TÉRBELI MINTÁZATAI AZ EURÓPAI UNIÓBAN

SZENDI DÓRA<sup>1</sup> – PAPP ADRIENN<sup>2</sup>

1 egyetemi tanársegéd 2 egyetemi tanársegéd

*ME-GTK, Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet, ME-GTK, Marketing és Turizmus Intézet*

Az innováció napjaink egyik legaktuálisabb témájává nőtte ki magát. Ezzel összefüggésben regionális szinten egyre több kutató vizsgálja az innovációt, valamint az újonnan megjelenő növekedési elméleteket, összekapcsolva a kutatás és fejlesztés valamint tudás áramlás kérdéseit. Tanulmányunkban vizsgáljuk a kutatás-fejlesztési ráfordítások, illetve ehhez kapcsolódóan a kutatók számának, ill. a bejelentett szabadalmaknak eloszlását az Európai Unió régióinak szintjén. Az innovációs adatok mintázatai alapján elmondható, hogy az Európai Unióban a kutatás-fejlesztési ráfordítások, és a bejelentett szabadalmak eloszlásában is kirajzolható egy nyugat-keleti lejtő. Felfedezhető továbbá a kék banán fejlett térségeinek (London- Milánó- Madrid tengely), illetve az ún. posztfordi sikerrégióknak a magas innovációs potenciálja, amely leginkább a szabadalmak eloszlásában mutatkozik meg. Az innovációs mutatók trendjét vizsgálva elmondható, hogy bár kis mértékben csökkent a különbség az EU nyugati és keleti tagállamai között az innovációs adatok tekintetében, azonban továbbra is jelentős az innovációs szakadék a két oldal között.

Innovation has become one of the most current topics of our day. In this context, more and more researchers are investigating innovation and emerging growth theories at the regional level, combining the R&D and knowledge flow issues. In our study, we investigate the costs of R&D expenditures and the number of researchers, the distribution of patents declared at the level of the regions of the European Union. Based on the patterns of innovation data, a western-eastern slope can be outlined in the distribution of R&D expenditures and patent applications in the European Union. It can also be explored for the developed areas of blue banana (London-Milan-Madrid axis) the high innovation potential of post-successional success regions, which is most evident in the distribution of patents. Looking at the trend of innovation indicators, it can be said that although the gap between the Western and Eastern European Member States is small in terms of innovation data, there is still a significant gap between the two sides.

**Keywords:** innovation, R&D, western-eastern slope

### 1. BEVEZETÉS

Napjaink egyik legaktuálisabb témája az innováció. Egy vállalat akkor tud a piacon eredményesen működni, ha képes megújulni, képes az innovációra. A kapcsolatok és az együttműködések, a hálózatok fontosságát figyelhetjük meg a mai gazdasági környezetben. A nyílt innováció elmélet összekapcsolja és megerősíti ezt a két megállapítást. A nyitott innováció (open innovation) fogalma egyértelműen arra utal, hogy az innováció sokszor másokkal együttműködve hozhat leginkább eredményeket.

Ezzel összefüggésben regionális szinten egyre több kutató vizsgálja az innovációt, valamint az újonnan megjelenő növekedési elméleteket, összekapcsolva a kutatás és fejlesztés valamint tudás áramlás kérdéseit. A növekedéssel összefüggésben a versenyképesség fogalma is egyre népszerűbbé vált a múlt évszázad végén, melynek szerves részét képezi, hogy a nemzetek

állandóan megújítsák, fejlesszék termékeiket, működésüket és magát az iparágaikat. A világ vezető gazdasági térségei között folyó verseny állását már régóta a technológiai fejlődés foka határozza meg, a kutatás-fejlesztés elsőbbséget élvez.

Tehát az innováció mérése kiemelt területté vált és a nemzetgazdaságok kiemelt kulcsmutatójává emelkedett. Az országok, térségek, szervezetek versenyképességi összehasonlításának alapját sokszor képezik az egyes gazdaságok innovációs teljesítményei, kutatás-fejlesztési potenciálja. Számos nemzetközi és hazai szervezet fókuszál az innovációs folyamatra és határozza meg, hogy mit ért innovatív tevékenység alatt, milyen szempontok alapján méri azt.

Tanulmányunkban vizsgáljuk a kutatás-fejlesztési ráfordítások, illetve ehhez kapcsolódóan a kutatók számának, ill. a bejelentett szabadalmaknak az eloszlását az Európai Unió régióinak szintjén. Az innovációs adatok mintázatai alapján, hogy az Európai Unióban a kutatás-fejlesztési ráfordítások, és a bejelentett szabadalmak eloszlásában is kirajzolható egy érzékelhető nyugat-keleti lejtő, az integráció nyugati, észak-nyugati fele szignifikánsan kedvezőbb mutatókkal rendelkezik, mint a keleti, ahol csak a fővárosi régiók kiemelkedése igazolható. A mintázatok alapján kirajzolható továbbá a kék banán fejlett térségeinek (London- Milánó- Madrid tengely), illetve az ún. posztfordi sikerrégióknak a magas innovációs potenciálja, amely leginkább a szabadalmak eloszlásában mutatkozik meg. Az innovációs mutatók trendjét vizsgálva elmondható, hogy bár kis mértékben csökkent a különbség az EU nyugati és keleti tagállamai között az innovációs adatok tekintetében, azonban továbbra is jelentős az innovációs szakadék a két oldal között.

## 2.AZ INNOVÁCIÓ ÉS VERSENYKÉPESSÉG

Az innovációval és növekedéssel összefüggésben a versenyképesség fogalmának kérdése is foglalkoztatta mind a tudományos, mind a gyakorlati életet az elmúlt évtizedekben. A fogalom eleinte vállalatgazdaságtani kategória volt az innovációhoz hasonlóan (Porter, 1980), később azonban nemzetgazdasági szinten is megjelent a fogalom. A globális piacon a nemzeti vállalatok versenyeznek, amelyek a kedvező hazai iparági körülmények nyomán válnak nemzetközileg is versenyképessé. Ebben pedig meghatározó szerepe van annak, hogy állandóan megújítsák, fejlesszék termékeiket, működésüket és magát az iparágat. (Porter, 1980)

Az elmúlt évtizedek elméleti vizsgálatai igazolták, hogy a versenyképesség fogalma mind a vállalatokra, mind iparágakra (Czakó, 2000) és régiókra valamint nemzetállamokra egyaránt értelmezhető (Lengyel, 2000). A versenyképesség a regionális gazdaságpolitikának a fókuszába került, és a versenyképesség javítása vált az Európai Unió regionális politikájának egyik alapcéljává (EC 1999/b; EC 2000; EC 2005).

A versenyképesség több tényező befolyásoló hatását Lengyel piramis modellje szemlélteti a régiók, térségek, városok vonatkozásában (Lengyel, 2000). Az öt versenyképességi alaptényezőnek (EC 1999/a) a kutatási és technológiai fejlesztést, a kis- és középvállalkozásokat, a külföldi befektetéseket, az infrastruktúrát és a humán tőkét, valamint az intézményi és társadalmi tőkét tekintjük. A modell továbbá figyelembe vesz még nyolc hatótényezőt, melyek közül az innovációs kultúra tényezőt emelnénk ki a vizsgálatunk szempontjából.

Az innováció egy kreatív ötletből születő folyamatot jelöl, amely a későbbiekben megvalósítja az ötletet. A kreativitás, ötlet akkor válik innovációvá, ha meg is valósul, vagyis, ha az ötlet, elképzelés végül a napi gyakorlatban alkalmazásra kerül.

A kutatás és fejlesztés (K+F) az innováció része, részhalmaza. A K+F alapkutatásból alkalmazott kutatásból és kísérleti fejlesztésből áll. Az innováció több mint eredményes K+F tevékenység. Sikeres innovációnak csak az a kutatás-fejlesztési eredmény tekinthető, amely megvalósul, és hasznot hajt mind a megvalósítói, mind a felhasználói, mind az alkalmazói részére.

Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban. (OECD 2005, p 46.)

Értelmezhetjük úgy is, hogy innováció az, amely olyan versenyképességi pluszt jelenthet, amely az egyes gazdaságok számára kitörési pontokat adhat. Egyes megfogalmazások szerint a társadalom egyik legfontosabb hajtóereje az innovatív gondolkodás és cselekvés. A tényezők közül ki kell emelni a kutatás- és fejlesztést és az innovációs kultúrát, mint az innovációs folyamatok meghatározó elemeit. A kutatás-fejlesztés pontosabban definiálható és a statisztikai adatok segítségével könnyebben mérhető, az innovációs fogalomrendszer lassabban alakult ki és mai napig vannak kérdések (OECD Frascati Kézikönyv, 2002; Pakucs és Papanek, 2006; Fazekas, 2007), és az összetettsége miatt nehezebben mérhető, értelmezhető és megragadható. A kutatás-fejlesztés új ismeretanyag, új tudás kialakulását segítheti elő, amely az innovációs folyamatokon, az innovációs rendszeren keresztül válik a termelékenységét növelő tényezővé.

Ugyanakkor az innovációs (technológiai-, tudás-) transzfer folyamatok működnek egy régióban a regionális kutatás-fejlesztési tevékenység nélkül is a régió kívülről képződő technológia, tudás régióba történő vonzása és gazdasági alkalmazása esetén. Ugyanakkor ez fordítottan is igaz, vagyis a kutatás-fejlesztés eredményei nem törvényszerűen kerülnek be a gazdasági folyamatokba, mert nincs gazdasági jelentőségük. (Fazekas, 2007) A fentiekből következik, hogy regionális hatását tekintve a K+F az innovációs rendszeren keresztül tudja termelékenység-növelő hatását kifejteni, amely növekvő K+F aktivitás mellett is erősen függ az adott régió innovációs rendszerétől.

Az Európai Unió újrafókuszált lisszaboni stratégiája, valamint az Europa 2020 programja továbbra is nagy hangsúlyt helyez, és továbbra is prioritásként kezeli az innovációs folyamatok, feltételrendszerek fejlesztését, a K+F eredmények hasznosulásának egyszerűsítését, a kutatói, kiválósági, tudásbázis hálózatok kialakulásának elősegítését, az Európai Unió régióinak, tudásközpontjainak, gazdasági szereplőinek hálózatos formában történő együttműködésének támogatását.

Egy adott ország innovációs tevékenységét, az ipar technológiai fejlődését számos tényező befolyásolja, melyek együttesét innovációs rendszernek nevezzük (Lundval 1992; Nelson 1993). A rendszer elemei az ipari szektor (iparvállalatok, termelők, beszállítók, ipari kutatóintézetek), a tudományos szektor (egyetemek, a magán- és állami kutató- intézetek), az ipari szolgáltatók szektora (pl. különféle pénzügyi-, marketing-, jogi vagy képzési tanácsadók), és az intézményi szektor (jogszabályok, törvények, viselkedési szabályok, normák, szokások) (Fischer 2001). A gazdaságilag releváns új tudáselemek létrehozása kollektív folyamat, melynek során a különböző szektorok formális és informális kapcsolatok hálózatán keresztül fűződnek egymáshoz. A rendszerben alapvetően tehát tudás áramlik az érintettek között. A technológiai képességeken túl az együttműködés mértékét erősen befolyásolják a társadalmi kultúra különböző aspektusai, hiszen az együttműködési



hajlandóság és képesség, a bizalmi tényezők, a megítélések és elvárások országonként eltérnek

Alapvetően megállapítható, hogy az innováció mérése egy rendkívül komplex és bonyolult feladat, sokak szerint nem is igazán lehet mérni, például az ún. „soft” innovációk eredményeit, hasznosulásait. Mások szerint meg kell vizsgálni, hogy mennyi volt például a K+F tevékenységre vonatkozó ráfordítások mértéke vagy a szektor foglalkoztatottjainak száma, illetve további jelszámok nagysága, s ezekből ki lehet következtetni a vizsgált terület innovációs eredményeit. Kétségtelen tény, hogy bizonyos szempontok szerint ki kellett fejleszteni és el kellett kezdeni használni az innovációs tevékenységre vonatkozó indikátorokat, melyek között találhatunk makrogazdasági, regionális és vállalati szintű jelzőszámokat is. (Némethné Pál, 2010)

### 3. INNOVÁCIÓ AZ EU-BAN

Az EU-ban először (Szunyogh, 2010), 1993-ban hajtottak végre közösségi innovációs felmérést, ez a Community Innovation Survey (CIS, Közösségi Innovációs Felmérés), melyet az EUROSTAT irányít és dolgoz fel. A CIS1 a K+F adatok felvételén túl az innovációs fogalom tisztázásában is jelentős szerepet vállalt, majd jött a CIS2 1998-ban, s ezentúl 2 évente ismétlik meg a felmérést. Az Európai Bizottság részt vett az OECD Oslo kézikönyv harmadik kiadásának előkészítésében, így a CIS2006 már kiegészült a szervezeti és marketing innovációk felméréseivel is. A CIS2008 a környezeti innovációkkal kapcsolatos kérdésekkel egészült ki, a legfrissebb Unió általi felmérés pedig a CIS2010. A felmérésre vonatkozó szabályokat külön európai bizottsági rendelet határozza meg, mely szerint minden legalább 10 főt foglalkoztató, gazdálkodó szervezetre ki kell terjednie. A következő mutatókat mindenképpen elő kell állítaniuk a tagországok statisztikai szervezeteinek:

1. „Innovatív vállalkozások száma, abszolút értéként és az összes vállalkozás százalékában.
2. Azon innovatív vállalkozások száma, melyek olyan új termékeket vagy jelentős mértékben továbbfejlesztett termékeket vezettek be, melyek újak a piac számára, abszolút értéként, az összes vállalkozás százalékában, valamint az összes innovatív vállalkozás százalékában.
3. Az innovációból származó árbevétel olyan új termékek vagy jelentős mértékben továbbfejlesztett termékek tekintetében, melyek újak a piac számára, abszolút értéként, a teljes árbevétel, valamint az innovatív vállalkozások teljes árbevétele százalékában.
4. Az innovációból származó árbevétel olyan új termékek vagy jelentős mértékben továbbfejlesztett termékekkel kapcsolatban, melyek a cég számára újak, de a piac számára nem, abszolút értéként, a teljes árbevétel, valamint az innovatív vállalkozások teljes árbevétele százalékában.
5. Az innovációs együttműködésben részt vevő innovatív vállalkozások száma, abszolút értéként és az innovatív vállalkozások százalékában.
6. Innovációs kiadás, abszolút értéként, a teljes árbevétel, valamint az innovatív vállalkozások teljes árbevétele százalékában (opcionális).
7. Azon innovatív vállalkozások száma, melyek az innováció kiemelten fontos hatásait jelezték, abszolút értéként és az összes innovatív vállalkozás százalékában.
8. Azon innovatív vállalkozások száma, melyek az innováció szempontjából kiemelt fontosságú információforrásokat jeleztek, abszolút értéként és az összes innovatív vállalkozás százalékában (opcionális).

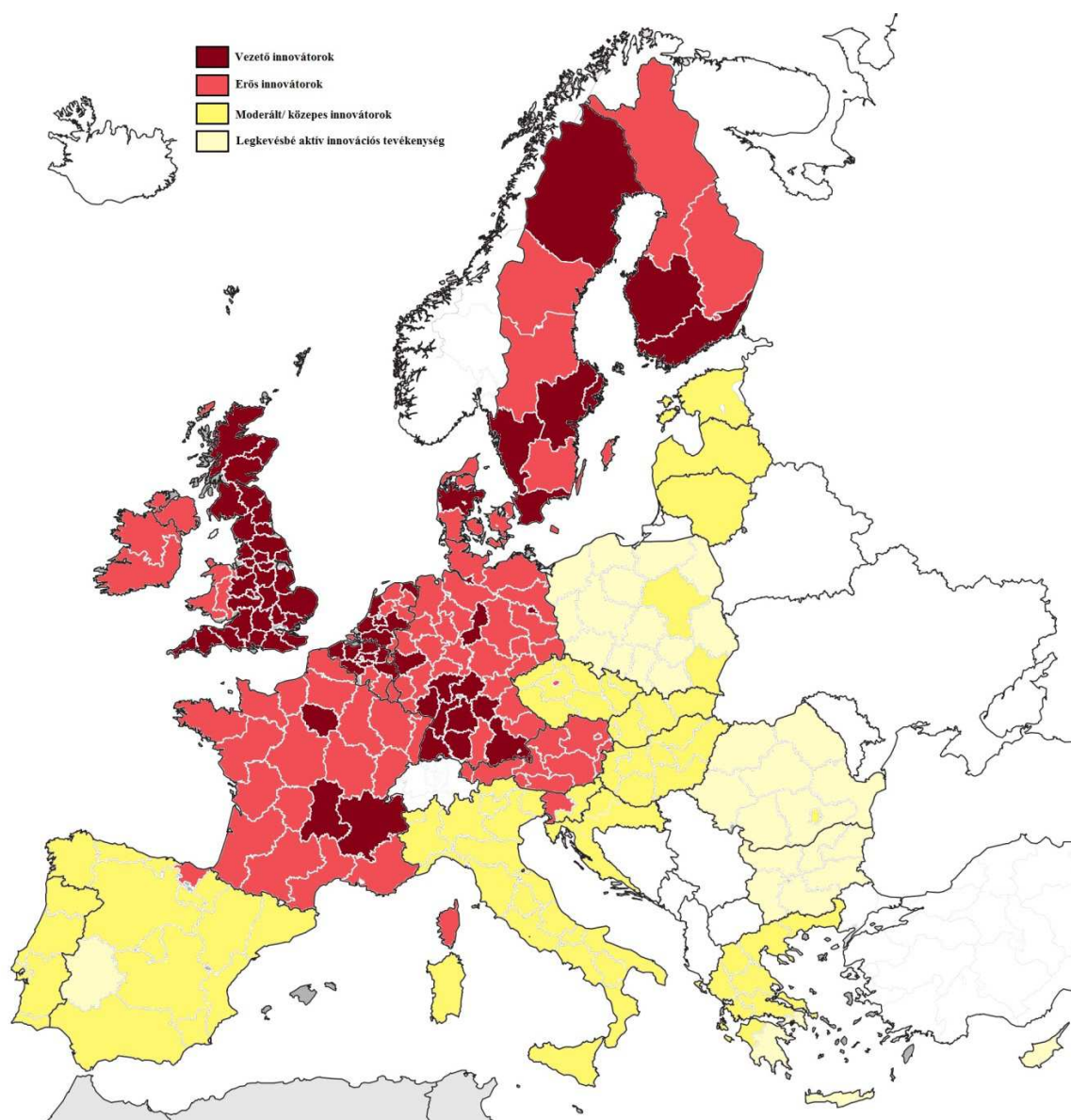
9. Azon vállalkozások száma, melyek lényeges akadályozó tényezőkkel küzdenek, abszolút értéként, az összes vállalkozás, az összes innovatív vállalkozás, valamint a nem innovatív vállalkozások százalékában.” (Szunyogh, 2010, p 497)

A CIS felmérések során szerzett információkból többféle kimutatás is készül az EU különböző szervezetei számára, számunkra a legfontosabb az Európai Innovációs Eredménytábla (European Innovation Scoreboard, EIS), melyet 2000-ben állítottak össze először. A tábla fontos része az Összesített Innovációs Index (Summary Innovation Index, SII), mely egyrészt a CIS adataiból tevődik össze, míg másik része egyéb, fontos statisztikai adatok (EUROSTAT, OECD, Világbank) összehangolásából áll. Fontos szempont, hogy az Index megfelelő információkat szolgáltatson a politikai döntéshozóknak és kielégítően jellemezze az innovációs folyamatokat. A sok kritika után 2008-ban alakították át az EIS-t, mert addig főként csak a kutatás és a tudomány alapú innovációkat vizsgálták benne, a fogalom viszont már előtte is jóval kibővült (Némethné, 2010).

A lisszaboni stratégia 2010-re kívánta megvalósítani azt, hogy az EU a legversenyképesebb térség legyen a világon, azonban ez nem sikerült, ezért újra kellett gondolni a terveket. Az új célokat az Európa 2020 stratégiában fektették le, melynek fontos eleme, hogy az évtized végére megvalósuljon az „Innovatív Unió”, mely az EU meglátása szerint a gazdasági növekedés és a munkahelyteremtés alapja (Keresztes, 2012). A célokkal összhangban az EIS neve is megváltozott, s 2010 óta Innovatív Unió Eredménytáblának (Innovation Union Scoreboard, IUS) nevezik. Az IUS ma 25 mutatóval állítja elő egy-egy tagállam Összesített Innovációs Indexét.

A 2017-es eredménytábla alapján a következőket állapíthatjuk meg:

- Svédország újra élen jár az innováció területén az EU-ban; utána sorrendben Dánia, Finnország, Hollandia, az Egyesült Királyság – amely most először került a vezető innovátorok közé – és Németország következik.
- Az innováció egyes területeit tekintve a következő országok a befutók: Dánia – emberi erőforrások és innovációbarát környezet; Luxemburg – a vonzó kutatási rendszerek és szellemi tulajdon; Finnország – a finanszírozás és támogatás; Németország – a vállalati beruházások; Írország – az innováció által a kkv-k számára és a foglalkoztatásra gyakorolt hatások; Belgium – innovációs hálózatok és az innovációs célú együttműködés; Egyesült Királyság – az értékesítésre gyakorolt hatások.
- A regionális innovációs eredménytábla megmutatja, hogy mérsékelt innovatív országokban is működnek regionális innovációs központok: Prágában (Cseh Köztársaság), Pozsonyban (Szlovákia) és Baszkföldön (Spanyolország).
- Az innovációs teljesítmény leginkább a nemzetközi publikációkban való részvétel, a széles sávú internet elterjedése, az egyetemi végzettséggel és doktori fokozattal rendelkezők száma és az ikt-képzés terén nőtt.
- A kockázatitőke-befektetés és az innovációkat bevezető kkv-k aránya erős hanyatlást mutat.



**1. ábra:** Innovátorok az Európai Unióban

**Forrás:** saját szerkesztés [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional\\_hu](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional_hu) alapján

#### 4. INNOVÁCIÓ TÉRBELI MINTÁZATAI AZ EURÓPAI UNIÓBAN (2000-2013)

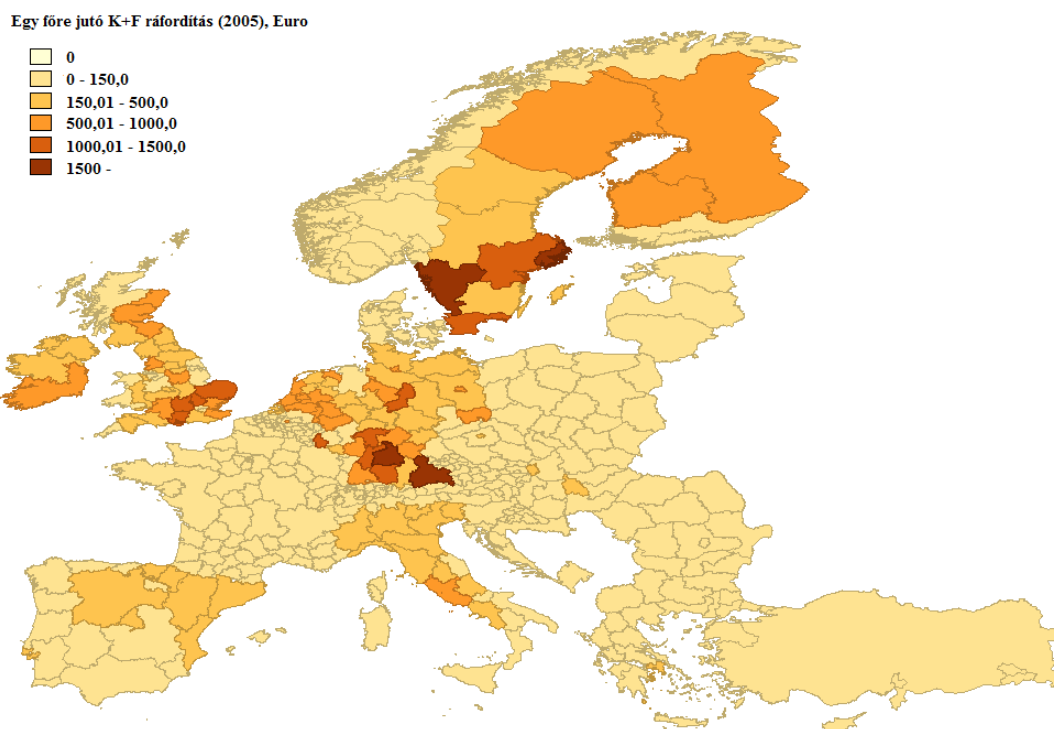
Tanulmányunkban az innováció térbeli eloszlását és differenciáltságát vizsgáltuk meg az Európai Unió NUTS2 (regionális), ill. NUTS3-as (megyei) szintű térségeiben arra a kérdésre keresve a választ, hogy milyen mintázatok figyelhetők meg az egyes tényezők alapján. Az indikátorok kiválasztásánál célunk az volt, hogy olyan mutatókat válasszunk, amelyek alkalmasak az innováció térbeli eloszlásának vizsgálatára. Ezért három indikátor elemzése mellett döntöttünk, melyek: egy főre jutó kutatás-fejlesztési ráfordítások, kutatók száma, és az egymillió főre jutó bejelentett szabadalmak száma. Az innováció egyik alapvető mérőszáma a kutatás-fejlesztési ráfordítások nagysága, illetve az ennek felhasználásával keletkező „output”, a szabadalmak (új, innovatív ötletek) száma. Ezen két mutató mellett elemeztük továbbá a kutatók térségi számát is, hiszen az is érdekes kérdés, hogy hány kutató tudásának felhasználásával jöhet létre a régióban létrehozott szabadalom. A vizsgált indikátorokat és forrásukat az alábbi, 1. táblázat összesíti.

**1. táblázat:** A tanulmányban alkalmazott indikátorok részletezése  
 Forrás: saját szerkesztés

Indikátor	Adatforrás	Vizsgált időszak	Mértékegység
Egy főre jutó kutatás-fejlesztési ráfordítás	Eurostat	2005, 2013	Euro/fő
Kutatók száma	Eurostat	2005, 2013	fő
Egymillió főre jutó bejelentett szabadalmak száma	Eurostat	2000, 2013	db/millió fő

#### 4.1 Kutatás-fejlesztési ráfordítások az Európai Unióban

Elsőként megvizsgáltuk az egy főre jutó kutatás-fejlesztési ráfordítások eloszlását az Európai Unióban, melynek jellegzetessége, hogy az Eurostat két évente gyűjt róla adatokat. A 2005-ös évben az adatok eloszlását a 1. ábra mutatja. Megjegyzendő, hogy ebben az évben Franciaország, Belgium és Ausztria esetében nem rendelkezünk adatokkal. A legmagasabb kutatás-fejlesztési ráfordítások az Unióban Dél-Németországban (például Stuttgart, Oberbayern, Braunschweig) és Svédország déli részén (Stockholm, Sydsverige és Östra Mellansverige) figyelhetők meg, melyek közül Stockholm emelkedik ki 1958,6 Euro értékkel.



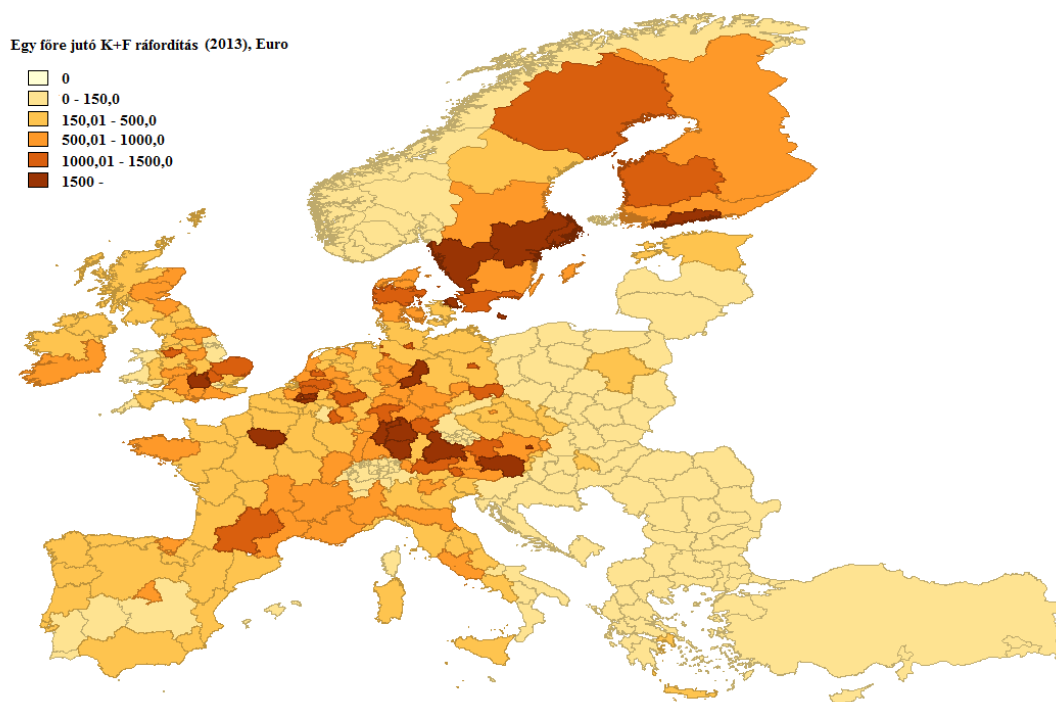
**2. ábra:** Egy főre jutó kutatás-fejlesztési ráfordítás az Európai Unióban (NUTS2, 2005)

Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés

A legalacsonyabb értékekkel a Kelet- Közép Európai térség rendelkezik, ahol csupán három fővárosi régió emelkedik ki a térben, melyek Prága, a Bratislavkykraj és a Közép-Magyarországi régió. Az egy főre jutó ráfordításaik sorrendben 458, 156 és 197 Euro, ami jelentősen elmarad a kontinens nyugati felén tapasztalhatóktól.

A kutatás-fejlesztési ráfordítások változását a 2013-as évre vonatkozóan vizsgáltuk, ahol az adatsorok már egy-két hiányzó értéktől eltekintve teljesek voltak. Az értékek eloszlásában

továbbra is éles nyugat-keleti differencia figyelhető meg, azonban a 2005-ös évhez képest több kiemelkedő térség azonosítható, és Kelet- Közép Európa is relatíve magasabb értékekkel rendelkezik. A kutatás-fejlesztési ráfordítások egy főre vetítve ebben az évben is Dél-Svédországban, Dél-Németországban voltak a legmagasabbak, azonban ehhez Ausztria, az Egyesült Királyság, Belgium és Franciaország egyes részei is hozzákapcsolhatók. A legmagasabb K+F ráfordítással az Unióban az alábbi térségek rendelkeztek, valamennyien 2000 Euro fölötti egy főre jutó ráfordítással: Prov. Brabant Wallon, Braunschweig, Hovedstaden, Stuttgart, Trøndelag, Stockholm, Oslo og Akershus és Oberbayern. Ez alapján tehát jelentős növekedés tapasztalható az átlagos K+F ráfordításokban.



**3. ábra:** Egy főre jutó kutatás-fejlesztési ráfordítás az Európai Unióban (NUTS2, 2013)

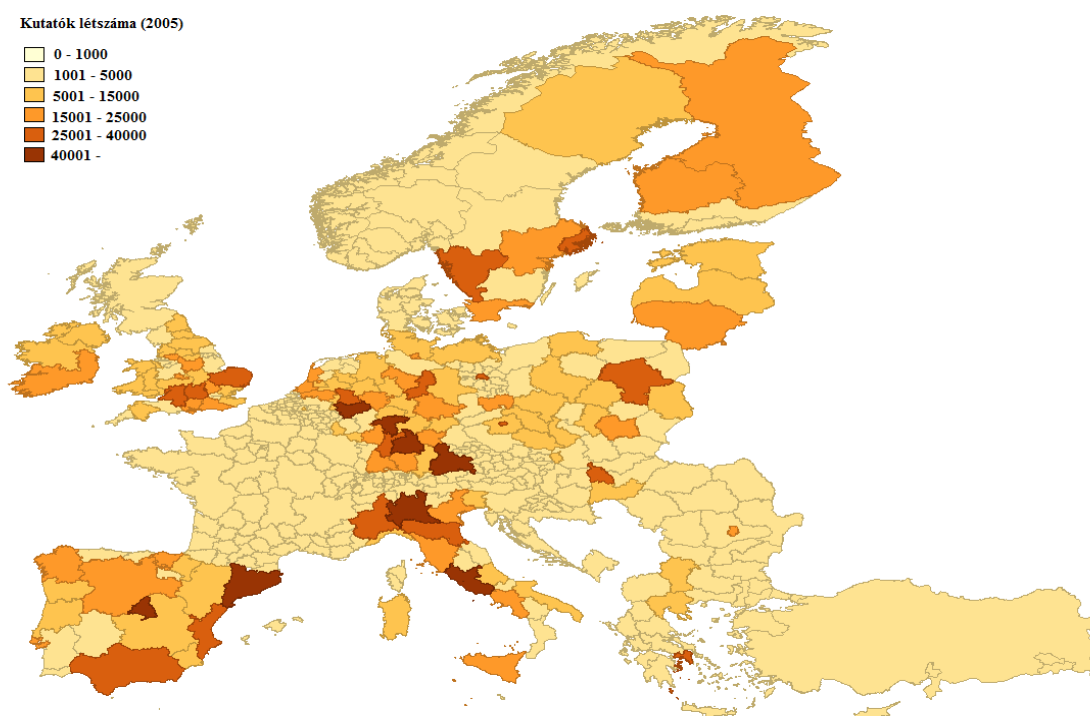
*Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés*

A fentiekben említetteknek megfelelően javulás ment végbe a Kelet- Közép Európai térség országai körében is, azonban megjegyzendő, hogy Lengyelország, Szlovákia és Magyarország esetében továbbra is csak a fővárosi régió emelkedik ki a környezetéből, és haladja meg a 150 Euro-t, ill. Szlovákia esetében az 500 Euro-t. A Visegrádi országokból Csehországértékei kedvezőbbek, esetében majd minden régió (kivétel Moravskoslezsko és Severozápad) egy főre jutó K+F ráfordításai magasabbak, mint 150 Euro. A legalacsonyabb értékekkel az Európai Unióban 2013-ban három bolgár (Yugoiztochen, Severozapaden, Severentsentralen) és egy román (Sud-Est) régió rendelkezett, ráfordításaik nem érték el a 8 Euro/fős határt sem.

#### 4.2 Kutatók száma az Európai Unióban

A K+F ráfordításokat áttekintve a következőkben megvizsgáltuk a kutatók számának térségi eloszlását, szintén 2005-ben és 2013-ban. A 2005-ös adatokat áttekintve (melyekből Franciaország és Ausztria adata hiányzik) elmondható, hogy kevésbé hangsúlyosan rajzolódik ki a kontinens innovációs szempontú megosztottsága, mivel az Unió keleti felében is azonosítható néhány hangsúlyosabb kutatói központ. A legkedvezőbb értékekkel az EU-ban Hollandia, Nyugat-Németország és Észak-Olaszország egyes területei esetében találkozhatunk. Az EU-ban 2005-ben az első három helyen Oberbayern, Comunidad de

Madrid és Stuttgart NUTS2-es térsége található, sorrendben 78, 70 és 58 ezer fős kutatói állománnyal. Általános megállapítás, hogy a kutatók átlagos száma az Unió középső sávjában (német-olasz tengely) a legmagasabb.



**4. ábra:** Kutatók száma az Európai Unióban (NUTS2, 2005)

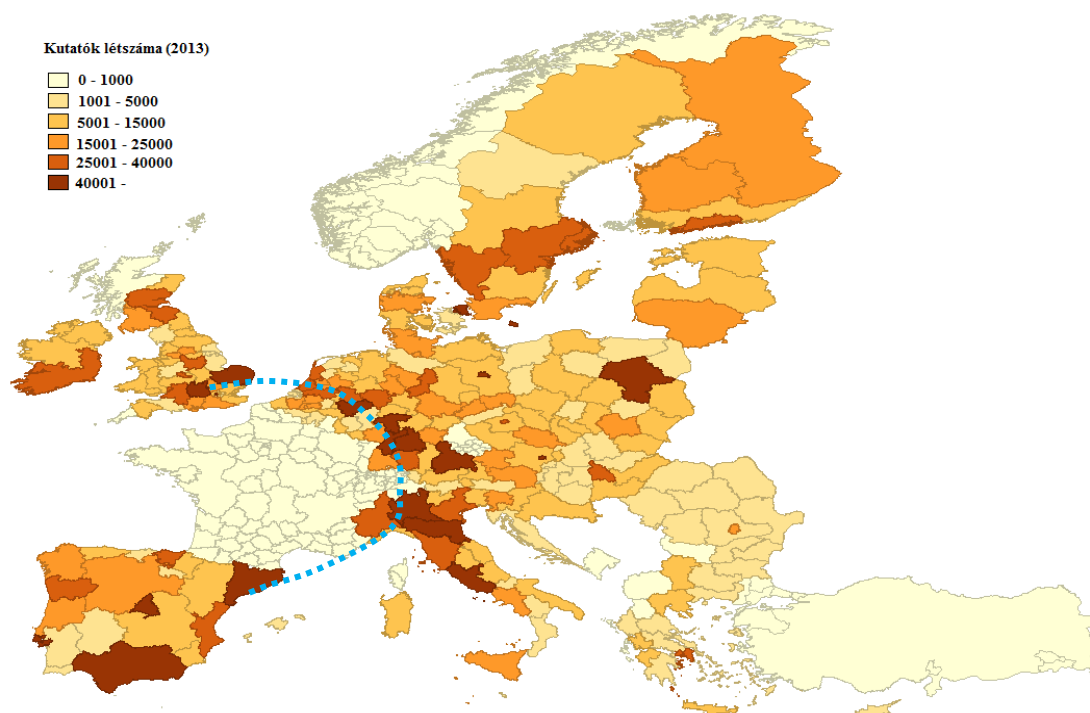
*Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés*

A Kelet- Közép Európai régió adatait áttekintve elmondható, hogy a Visegrádi országokban is találunk kiemelkedőbb értékekkel rendelkező térségeket a fővárosi régiók mellett is. A legkedvezőbb helyzetet Lengyelország mutatja, ahol a 16 NUTS2-es térségből 8 adata magasabb, mint 5000 fő. Csehországban, két térségben (Prága és Jihovýchod) haladja meg a kutatók létszáma a 10000 főt, míg Magyarországon szintén két térség adata magasabb, mint 5000 fő, amelyek a Közép-Magyarországi régió és a Dél-Alföldi régió.

A kutatók számában fennálló differenciák tehát 2005-ben kevésbé hangsúlyosan jelentek meg, mint a ráfordítások eloszlása, vagyis elmondható, hogy az egy kutatóra jutó K+F ráfordítások összegében jelentős egyenlőtlenségek állnak fenn nyugat-keleti relációban.

A kutatók számának változását vizsgálva (a francia adat továbbra is hiányzik az adatbázisból) elmondható, hogy 2013-ra nyugat-keleti relációban tovább csökkenő különbségeket tapasztalunk, ekkor további hot spot térségek rajzolhatók ki a Kelet- Közép Európai térségben is. Az Unió vonatkozásában a legkedvezőbb értékeket Dél-Németország, Észak-Olaszország és Észak-Spanyolország területén találjuk, mely alapján fölrajzolható a fejlett városi térségeket tömörítő kék banán mintázata. A legmagasabb a kutatói létszám ebben az időszakban Oberbayern, Lombardia, Stuttgart és Comunidad de Madrid NUTS2-es térségében volt, ahol a létszámuk meghaladta a 70000 főt.





**5. ábra:** Kutatók száma az Európai Unióban (NUTS2, 2013)

*Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés*

Ugyanakkor szembevetendő, hogy az Unió keleti felében jelentős, pozitív irányú elmozdulások történtek a kutatók számát illetően, kiindulva Kelet-Németország régióitól (Berlin és környéke, Sachsen és Sachsen-Anhalt térsége) a Visegrádi országokig számos esetben nőtt a kutatói létszám.

A Visegrádi ország csoport tekintetében valamennyi országban nőtt azon térségek száma, ahol a kutatói létszám meghaladja az 5000 főt. Ez az alábbiak szerint néz ki az érintett országok esetében:

- Csehország: Praha, Střední Čechy, Jihozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Střední Morava, Moravskoslezsko;
- Magyarország: Közép-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld;
- Lengyelország: Łódzkie, Mazowieckie, Małopolskie, Śląskie, Lubelskie, Podkarpackie, Wielkopolskie, Dolnośląskie, Pomorskie;
- Szlovákia: Bratislavský kraj, Východné Slovensko.

Elmondható tehát, hogy a kutatói létszám esetében kevésbé hangsúlyosak a nyugat-keleti differenciák, ugyanakkor a legfejlettebb és legkevésbé fejlett térségek között továbbra is éles a határ (maximum: Oberbayern 87300 fő, és minimum: Ciudad Autónoma de Ceuta 35 fő).

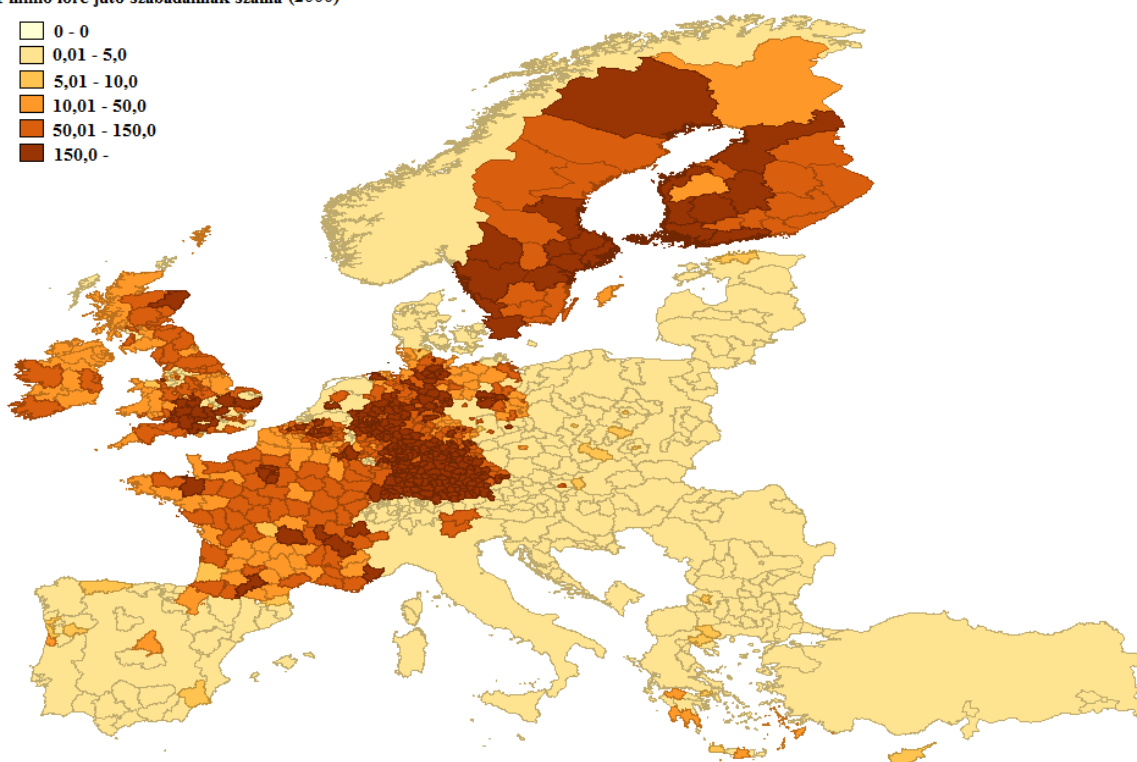
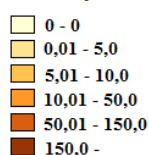
#### **4.3 Szabadalmak számának változása (2000-2013)**

A következőkben megvizsgáltuk az egy millió főre jutó szabadalmak számának változását 2000 és 2013 között az Európai Unió NUTS3-as, megyei szintű térségeiben. A szabadalmak számának alakulása választ adhat arra a kérdésre, hogy mely térségek tekinthetők a leginkább innovatívnak, és mely térségek azonosíthatók az innováció szempontjából kevésbé fejlettként. A vizsgálat során az Európai Szabadalmi Hivatalhoz (EPO – European Patent Office) benyújtott szabadalmakat vettük számításba, míg viszonyítási alapként egy millió lakost

használtunk az arányok érzékeltetése végett. Megjegyzendő továbbá, hogy 2000-ben Olaszország esetében nem állt rendelkezésre szabadalmi adat.

Az időszak elején (2000) éles nyugat-keleti lejtő rajzolható ki az adatokat áttekintve, a legfejlettebb térségeket a szabadalmak szempontjából az Unió nyugati és északi felében azonosíthatjuk, míg a keleti felében a kontinensnek csupán egy-egy központ kiemelkedése figyelhető meg (6. ábra). A legmagasabb értékekkel Finnország nyugati részében (Pirkanmaa, Helsinki-Uusimaa, és Varsinais-Suomi területek), ill. az ún. kék banán térségében (például London, a Randstad vidéke, Észak-Rajna Vesztfália, Baden-Württemberg és Bajorország egyes területei) találkozunk. Az egymillió főre jutó szabadalmak száma 2000-ben Erlangen városában volt a legmagasabb, itt 1407,7 szabadalom jutott egymillió lakosra. Erlangen mellett 1000 fölötti volt a szabadalmak száma további öt német NUTS3-as terület egység esetében (München, Ludwigsburg, Starnberg, Darmstadt és Erlangen-Höchstadt). Ezek voltak az EU legfőbb innovációs csomópontjai.

1 millió főre jutó szabadalmak száma (2000)



6. ábra: Egy millió lakosra jutó szabadalmak száma az Európai Unióban (NUTS3, 2000)

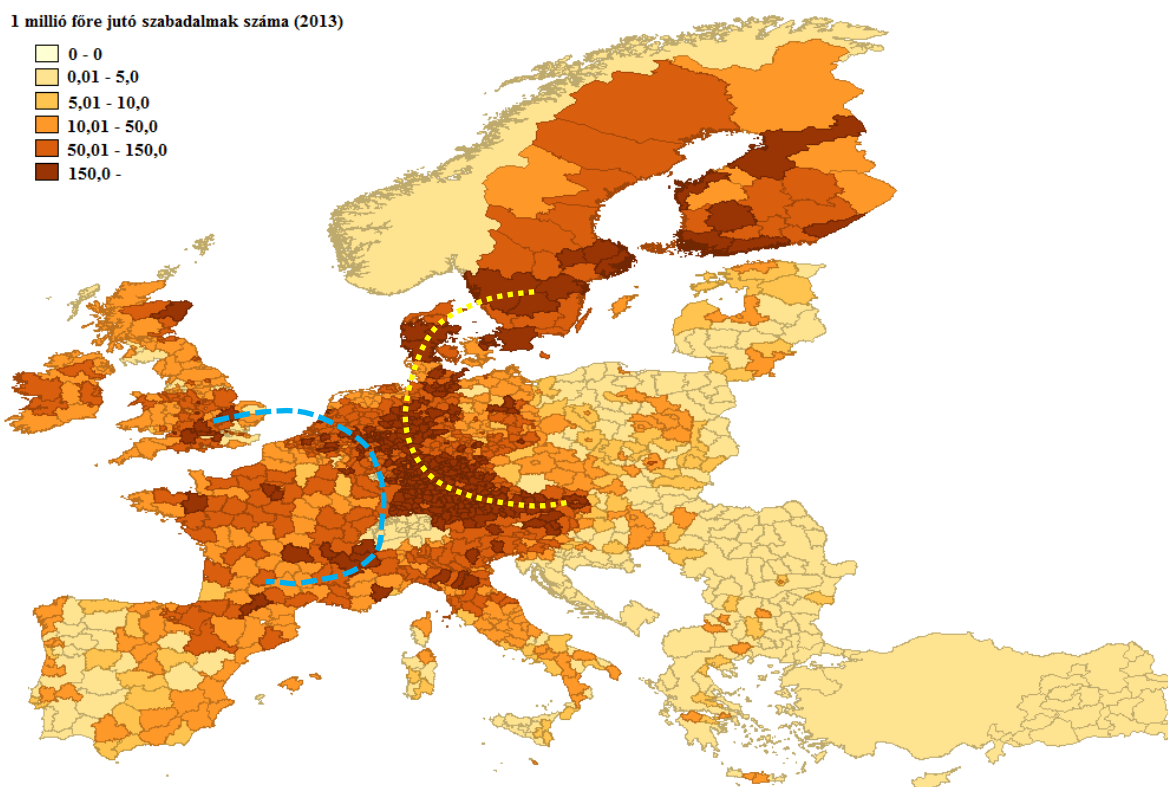
*Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés*

A legalacsonyabb értékeket (nem számítva azokat a térségeket, melyről nem rendelkezünk információval) az EU keleti és déli periferiáján azonosíthatjuk, számos esetben zéró értékkel. A legalacsonyabb, nem nulla értékkel rendelkező NUTS3-as térség 2000-ben a lengyel Elblaski (0,263) és a román Prahova (0,198). A Kelet-Közép Európai térben csupán a fővárosi régiók rendelkeznek szignifikáns szabadalmi aktivitással, közülük Bécs emelkedik ki 119,06-os értékkel. Emellett Pozsony (6,937), Prága (13,018) és Varsó (3,188) rendelkezik számszerűsíthető értékkel.

A szabadalmak számának változását a 2013-as évre vonatkozóan vizsgáltuk meg, amelyet az alábbi, 7. ábra szemléltet. Az adatok eloszlását vizsgálva elmondható, hogy a 2000-es évhez képest jelentősebb elmozdulás figyelhető meg a szabadalmak számában, az egyes NUTS3-as



térségek szignifikánsan magasabb értékekkel rendelkeznek. Az Unióban továbbra is megfigyelhető a nyugat-keleti lejtő fennállása, mint az innováció térbeli határvonala, míg a korábban megfigyelt kék banán térsége kiegészült svéd-dán- német-osztrák „bumeráanggal”. A legfejlettebb (legtöbb szabadalommal rendelkező) területek e térségekben azonosíthatók, a legmagasabb értékkel 2013-ban is Erlangen városa rendelkezett, ekkor átlagosan 1770,5 szabadalom jutott egymillió lakosra. A vizsgált évben még három térség rendelkezett 1000 fölötti értékekkel, melyek Zuidoost-Noord-Brabant (1430), Regensburg (1199), és Erlangen-Höchstadt (1046) voltak.



7. ábra: Egy millió lakosra jutó szabadalmak száma az Európai Unióban (NUTS3, 2013)

*Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés*

A legalacsonyabb értékek továbbra is az Unió déli és keleti periferiáján helyezkednek el. A nulla értéket nem számítva a legkevesebb szabadalommal két román térség: Arges (0,409) és Mures (0,309) rendelkezett. A Kelet- Közép Európai térség helyzete a 2000-es évhez képest javult, de jelentősebb szabadalmi aktivitás továbbra is csak a főváros környéki térségekben figyelhető meg. A Visegrádi Négyek országaiban az alábbi területeken haladja meg az egymillió főre jutó szabadalmak száma a10-et:

- Csehország: Pardubický kraj, Jihomoravský kraj, Prága, Liberecký kraj, Královéhradecký kraj, Stredocesky kraj, Olomoucký kraj, Kraj Vysocina, Karlovarský kraj;
- Magyarország: Budapest, Pest megye, Csongrád megye, Bács-Kiskun megye, Komárom-Esztergom megye, Hajdú-Bihar megye, Vas megye;
- Lengyelország: Miasto Kraków, Miasto Łódź, Miasto Warszawa, Miasto Wrocław, Miasto Poznań, Warszawskizachodni, Radomski, Miasto Szczecin, Zielonogórski, Trojmiejski, Krakowski, Bielski, Gliwicki, Warszawskiwschodni, Skierniewicki, Grudziadzki, Łódzki, Ciechanowsko-plocki;
- Szlovákia: Trenčiansky kraj, Bratislavský kraj.

## 5. ÖSSZEGZÉS

Az innováció léte és mérése mind vállalati, mind regionális szinten kiemelt terület, a nemzetgazdaságok fontos kulcsmutatójává vált. Az innováció mérése sokrétű és komplex feladat, szakirodalma és módszertana egyre pontosabb és szélesebb formákat ölt.

az Európai Unió régióinak szintjén megvizsgáltuk a kutatás-fejlesztési ráfordításokat, illetve ehhez kapcsolódóan a kutatók számának, ill. a bejelentett szabadalmaknak az eloszlását. A mintázatok alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy kirajzolható egy nyugat-keleti lejtő. Az integráció nyugati, észak-nyugati fele szignifikánsan kedvezőbb mutatókkal rendelkezik, mint a keleti, ahol csak a fővárosi régiók kiemelkedése igazolható. Az innovációs potenciál kapcsán nagy különbségek fedezhetők fel a nyugati és keleti régiók között, habár ezek a különbségek csekély mértékben mérséklődtek.

A legmagasabb K+F ráfordítással az Unióban, valamennyien 2000 Euro fölötti egy főre jutó ráfordítással, az alábbi térségek rendelkeztek: Prov. BrabantWallon, Braunschweig, Hovedstaden, Stuttgart, Trøndelag, Stockholm, Oslo og Akershus és Oberbayern, tehát jelentős növekedés tapasztalható az átlagos K+F ráfordításokban.

Az Unió vonatkozásában a legkedvezőbb értékeket Dél-Németország, Észak-Olaszország és Észak-Spanyolország területén találjuk, mely alapján följazolható a fejlett városi térségeket tömörítő kék banán mintázata. Az Unió keleti felében jelentős, pozitív irányú elmozdulások történtek a kutatók számát illetően, kiindulva Kelet-Németország régióitól a Visegrádi országokig számos esetben nőtt a kutatói létszám. Tehát elmondható, hogy kevésbé hangsúlyosak a nyugat-keleti differenciák, ugyanakkor a legfejlettebb és legkevésbé fejlett térségek között továbbra is éles a határ

A szabadalmak számának eloszlását vizsgálva elmondható, hogy a 2000-es évhez képest jelentősebb elmozdulás figyelhető meg, az egyes NUTS3-as térségek szignifikánsan magasabb értékekkel rendelkeznek. Az Unióban továbbra is megfigyelhető a nyugat-keleti lejtő fennállása, mint az innováció térbeli határvonala, míg a korábban megfigyelt kék banán térsége kiegészült svéd-dán- német-osztrák „bumeráanggal”.

## IRODALOMJEGYZÉK

Lengyel, I. (2000): A regionális versenyképesség tényezői, különös tekintettel a Dél-Alföldre  
Farkas B. – Lengyel I. (szerk) 2000: Versenyképesség – regionális versenyképesség SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei JATEPress, Szeged,

Némethné Pál K. (2010): Innovációs tevékenység mérése a magyar vállalatoknál. Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Pakucs, J., Papanek, G. (szerk.) (2006): Innováció Menedzsment Kézikönyv. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest.

Szunyogh, Zs.: Az innováció mérésének módszertani kérdései, Statisztikai Szemle, 88. évfolyam 5. szám, p 492-507)

OECD (2010): Main Science and Technology Indicators.  
<http://www.oecd.org/science/innovation/science/technologyandindustry/41850880.pdf>

OECD (2012): "Gross domestic expenditure on R&D", Science and Technology: Key Tables from OECD  
[http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/gross-domestic-expenditure-on-r-d-2012\\_rdxp-table-2012-1-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/gross-domestic-expenditure-on-r-d-2012_rdxp-table-2012-1-en)

[http://www.innovacio.hu/tanulmanyok\\_pdf/innovacio\\_menedzsment\\_kezikonyv.pdf](http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf)

[https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional\\_hu](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional_hu)