

KELEMENNÉ ERDŐS Anikó

STRATÉGIA ÉS MARKETING A TÖMEGKÖZLEKEDÉSBEN

A tanulmány primer kutatás keretében a személyszállító közúti és vasúti közlekedési vállalatok stratégiai- és marketingmenedzsment módszereit elemzi. Az iparági stratégiák megalapozását a marketing-információrendszeren keresztül vizsgálja, amelynek alapján a megfogalmazott stratégiai célokat, illetve azok megvalósításához rendelt eszközöket analizálja. A vállalati stratégia elméleti célkitűzéseit a gyakorlatban megvalósuló marketingstratégia bemutatásával jeleníti meg.

Az Európai Unióhoz való csatlakozásunk következtében a piacliberalizáció hatására a monopol jellegű, szabályozott tömegközlekedési piac működési feltételrendszere átalakul, a verseny egyre erősödik. A közszolgáltató tevékenység során ennek hatására a piacorientált vállalati működés,¹ a szükségletek felmérése, az igényeknek megfelelő, illetve azt meghaladó szolgáltatásnyújtás kerül előtérbe. Alapvető követelmény a társadalom ellátása, amely azonban gyakran nem teszi lehetővé a hatékony működést.

Kutatásunk célja a közszolgáltató tömegközlekedési vállalatok marketingstratégiájának és -eszköztárának, szolgáltatásfejlesztési metodikájának, ily módon a versenyképesség összetevőinek a feltérképezése, a személyszállítási² piaci részesedés hosszú távú megtartási tényezőinek a vizsgálata volt. Kiemelt kutatási területek:

- a tömegközlekedési piac szereplőinek marketing-információrendszere,
- a stratégiaalkotás folyamata,
- a közszolgáltatási kötelezettség hatása a vállalati működésre,
- a 7 P szerepe a tömegközlekedésben, különös tekintettel a szolgáltatásfejlesztésre.

A primer kutatás során valamennyi közforgalmú közlekedéssel foglalkozó autóbusz- és vasúttársaság felső, illetve marketingvezetőjét kérdeztünk meg kérdőív segítségével, elektronikus úton. A helyi és helyközi közlekedéssel egyaránt foglalkozó vállalatokat

tevékenység szerint különválasztottuk, s végül 40 kitöltött kérdőívet kaptunk vissza, 14 helyi, 24 távolsági autóbusz és 2 vasúttársaság képviselőjétől.³

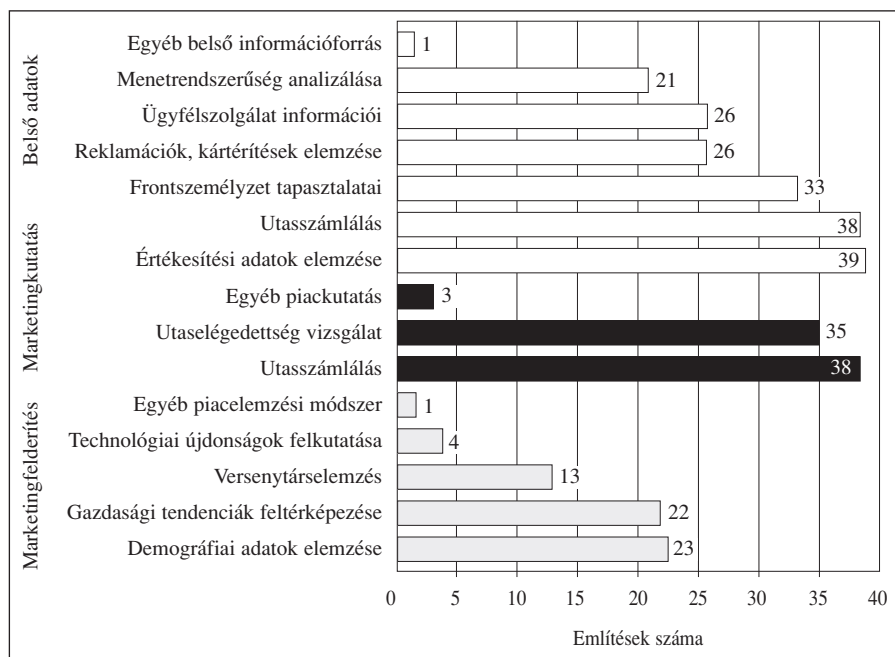
Stratégia a tömegközlekedésben

A marketing-információrendszer szerepe a stratégiaalkotásban

A hosszú távú versenyképesség megőrzésének a kulcsa a megfelelő stratégia kialakítása, amelynek alapja a piaci igények megismerése. A marketing-információrendszer a vállalat számára releváns belső és külső információk gyűjtését, elemzését és marketing döntéshozókhoz való eljuttatását koordinálja, információi a stratégia egyik inputját alkotják. A rendszer részét képezik a belső adatok, a marketing-megfigyelés⁴ és -kutatás eredményei, az általában marketingmodellek alkalmazásával készített döntést támogató elemzések, amelyek az információ szervezetten belüli hasznosulását segítik elő.⁵ Hozzájárul a fogyasztói elvárások, az ehhez rendelhető versenyelőny(ök) és a szükséges eszközök meghatározásához, a potenciális utasok igényeinek kielégítéséhez.

A marketing megfigyelés a makro- és a szűkebb piaci környezet szórványinformációit gyűjti és szolgáltatja a döntéshozók számára. A kutatási eredmények szerint a hazai közlekedési vállalatok körében (1. ábra) elsősorban a működést közvetlenül befolyásoló társadalmi (23)⁶ és gazdasági (22) tendenciák elemzésére épül. A közszolgáltatások sajátosságaiból adódóan azonban elkerülhetetlen a politikai erőviszonyok alakulásának folyamatos nyomon követése is.

A marketing-információrendszer jellemzői a közforgalmú közlekedésben



A megkérdezett vállalatok által alkalmazott piacelemzési módszerek közül kiemelkedő az utasszámlálás (38) és az utaselégedettség (35) vizsgálatának a jelentősége. Az utasszámlálás megvalósítható egyfelől a marketingkutató keretein belül külső piackutató cég, másfelől a belső információs rendszer segítségével, ezért a válaszokat mindkét kategóriába besoroltuk.

A vállalatokon belüli információk a leggyorsabban és a legkevesebb költséggel hozzáférhető adatok. Ezen belül is a legkézenfekvőbb az értékesítési adatok, illetve a bevételek trendjének elemzése (39), amely szinte valamennyi vállalati gyakorlatban megjelenik. Iparági specifikum azonban az ügyfelek elégedettségét, egyúttal az utasok megtartását is döntően befolyásoló tényező, a menetrendszerűség elemzése. Az utasok által érzékelt minőséget meghatározó paramétert ennek ellenére csupán a vállalatok alig több mint a fele említette (21). Véleményünk szerint erre a tényezőre valamennyi közlekedéssel foglalkozó társaságnak az utasok elégedettségének növelése miatt nagyobb hangsúlyt kellene fordítania.

A stratégia megalapozásához jelentős a frontszemélyzet tapasztalatainak (33), az ügyfélszolgálat

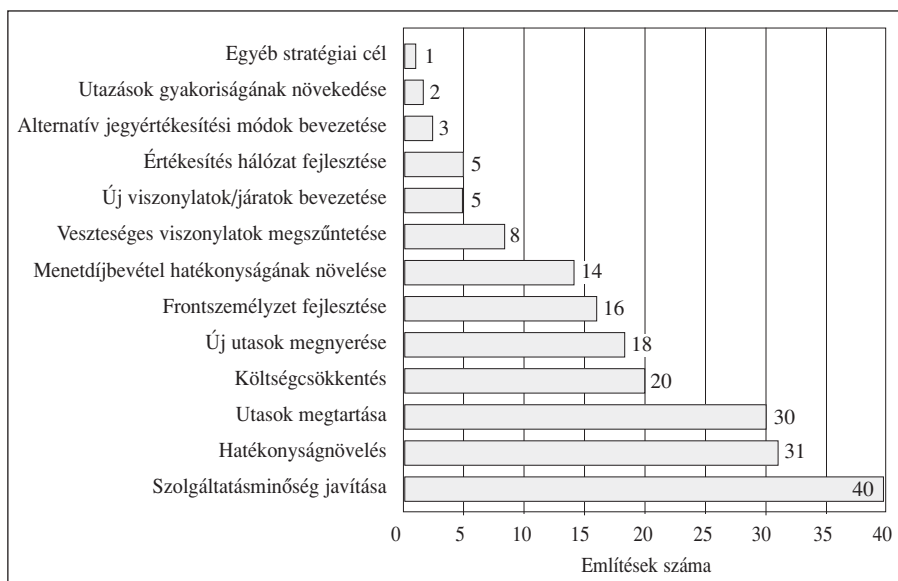
információinak (26), valamint a reklamációknak, kártérítéseknek (26) a vizsgálata. A marketing szakirodalom szerint az ügyfelek negyede elégedetlen a vásárlásával, reklamációt azonban mindössze 5%-uk tesz.⁷ Kifogásemelés helyett a többség inkább helyettesítő terméket, azaz esetünkben alternatív közlekedési módokat keres, vagy kevesebbet utazik. Úgy véljük, különösen jelentős ezért a panasztétel lehetőségének elősegítése, a reklamációk elemzése és a megfelelő intézkedések megtétele. Ennek egyik eszköze lehet a piacorientált vállalatok körében széleskörűen elterjedt call center üzemeltetése, ezt azonban csak néhány megkérdezett közlekedési társaság alkalmazza.

A közszolgáltató tömegközlekedési vállalatok stratégiai céljai

A legfőbb stratégiai cél valamennyi közszolgáltató tömegközlekedési vállalatnál a szolgáltatás minőségének javítása (40), ezt ábrázolja a 2. ábra. Amennyiben ennek paraméterei az utasok igényein alapulnak, akkor piacorientációról beszélhetünk. A kiemelt célok közé sorolhatjuk a hatékonyságnövelést (31), a költségcsökkentést (20), valamint az utasok megtartására (30) való törekvést. A két előbbi célkitűzés álta-

2. ábra

A tömegközlekedési vállalatok stratégiai céljai



lánosságban jellemzi a közszolgáltatási tevékenységet folytató, korábban állami tulajdonban lévő vállalatokat.

A tömegközlekedési szolgáltatás hatékonyságát növelhetjük a működtető szervezet és a tevékenység racionalizációjával, magasabb színvonalú technológia alkalmazásával, amelynek eredményeként a költségek csökkenhetnek. A racionalizáció azonban politikai, társadalmi szempontból egyaránt kényes terület. A szervezeti működés hatékonyságának a növelése létszámleépítést von maga után. A hatékonyságjavulás a veszteségesen kiszolgálható viszonylatokon a teljesítmény visszafogásával, illetve az alapellátás biztosítása mellett adott szolgáltatás megszüntetésével érhető el. Ennek alapvető feltétele az összehangolt közlekedéspolitikai, amelynek során a desztinációt az a szolgáltató szolgálja ki, amelyik a gazdaságossági szempontok figyelembevételével előnyösebb.

A hatékonyságnövelés és a költségcsökkentés elmentébe kerülhet a legfőbb céllal, a szolgáltatásminőség javításával, amely a tömegközlekedési vállalatoknál gyakran jelentős beruházási forrásokat igényel. Ugyanakkor a magasabb színvonalú technológia alkalmazása a hatékonyság növelését és hosszú távon költségcsökkentést eredményezhet, pl. üzemanyag, energiamegtakarítás formájában. A minőség elősegíti az utasok megtartását, illetve az új utasok megnyerését (18) is. A MÁV Rt. Siemens Desiro motorvonatának üzembe helyezése a Budapest – Esztergom vasútvonalon az utasok számának mintegy 10%-os növekedését eredményezte.

Az ügyfélstratégia középpontjába a meglévő utasok megtartását kell helyezni, mert az új utasok megnyerése a felmérések szerint ötször nagyobb költséget emészt fel.⁸ A tömegközlekedés potenciális piaca korlátos, egyes szegmensek még a lehető legmagasabb színvonalú szolgáltatás esetén sem veszik igénybe, az egyéni közlekedést preferálják. A szolgáltatóhoz hű vevők ugyanakkor általában gyakrabban veszik igénybe a szolgáltatást, és többet költenek. Ez a megállapítás azonban az utazási szokások jellemzőiből adódóan a tömegközlekedésre csak korlátozottan érvényes, az utazások gyakorisága (2) csak részben növelhető meg. Az utazások engedményekkel, kisebb mértékben reklámmal, turizmusmarketing segítségével ösztönözhető. Egy adott térség vonzerejének megteremtéséhez és ismertté tételéhez a Magyar Turizmus Rt. és a tömegközlekedési szolgáltatók összehangolt fellépése szükséges.

A hazai személyszállítási piac korlátozottan bővíthető a jelenlegi egyéni közlekedés terhére új, az eddigieket jelentősen felülmúló szolgáltatás kialakításával. Ebbe az irányba hat az ország bizonyos területein

(elsősorban elővárosi, belvárosi területek) az egyéni közlekedés ellehetetlenülése, valamint az esetleges benzináremelések is. A piacon belüli átrendeződés eredményezheti egy-egy szolgáltató piacának növekedését, illetve adott szolgáltató termékei közötti átcsoportosítást. Ilyen például a minőségi, távolsági (pl. Intercity) szegmens növekedése a standard távolsági közlekedéssel szemben.

A stratégia megvalósításának eszközei

A közszolgáltató tömegközlekedési vállalatok működésének keretét a közszolgáltatási szerződés határozza meg. A megkérdezett társaságok kevesebb, mint a fele (17) gondolja azonban csak úgy, hogy a szerződés a társadalmi felelősségvállalás egyik kifejezője, amelynek a kontraktus megfelelő keretet ad. További 4 válaszadó szerint stabil piaci pozíciót biztosít a megállapodás idejére, lehetőséget nyújt a szabad versenyre való felkészülésre. Két társaság tartotta csupán rugalmasnak, megjegyezve, hogy működési mechanizmusai jelenleg is kialakulóban vannak. A megkérdezettek csaknem negyede (9) szerint a közszolgáltatási szerződés merev, módosítása rugalmatlan, további 4 megkérdezett szerint nem teszi lehetővé a hatékony, illetve a nyereséges működést.

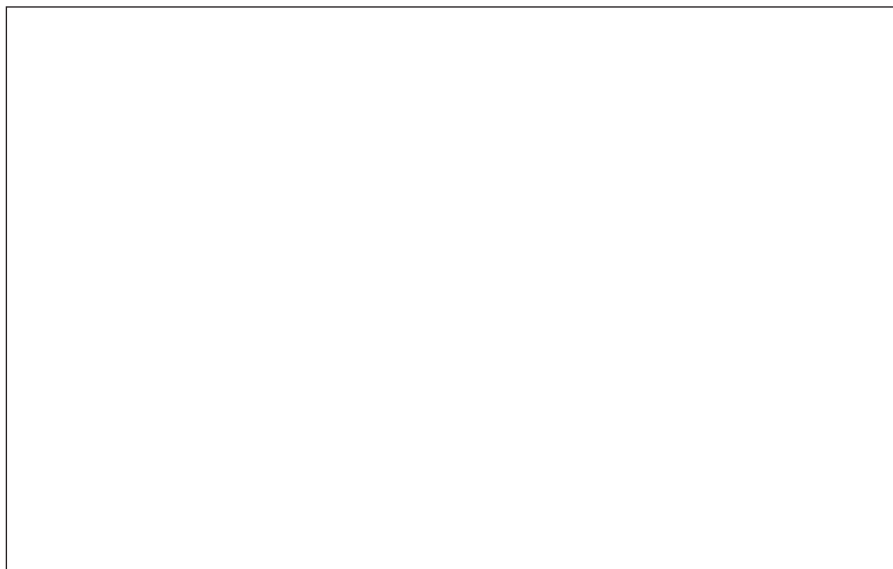
A tömegközlekedési vállalatok a fő stratégiai cél (3. ábra) megvalósítására, a szolgáltatásminőség javítására (38) törekcsenek, amelynek egyik összetevője lehet a frontszemélyzet fejlesztése (33) is. Ellentétes irányba hat azonban a szolgáltatáskínálat racionalizálása és a tulajdonos folyamatos elvárása a költségek csökkentésére, bár előbbi jelenthet a közszolgáltatási szerződés keretén belül a termékek között egyfajta átcsoportosítást is, egyes útvonalakon a járatok sűrítését, illetve ritkítását. Az új viszonylatok megnyitását, illetve járatok bevezetését a válaszadók valamivel kevesebb, mint a fele (19) fontolgatja, míg a terület szempontjából korlátozott helyi tömegközlekedéssel foglalkozó vállalatok 61%-a (8).

Az értékesítést – ha nem is stratégiai szinten, de – csaknem a vállalatok fele (19) fejleszti. Elsősorban a jelenlegi hálózat további kiépítésére koncentrálnak (14), 5 társaságtól nem áll messze a korszerű jegyértékesítési módok fejlesztése sem.

A működés feltételrendszerét meghatározó lobbitevékenység nyíltan kevésbé jellemző (6). Érdekes módon a bevételek optimalizációját elősegítő tarifapolitikára (3) szintén nem helyeznek kiemelt hangsúlyt a megkérdezett vállalatok. Ez adódhat abból is, hogy a tarifa jelentősen függ a politikai erőviszonyoktól.

A marketingakciók kevésbé jellemzőek, kedvezményeket 12 vállalat nyújt, erőteljesebb marketingkommunikációs tevékenységet 9 társaság folytat.

A stratégia megvalósításának eszközei



Szolgáltatásfejlesztés

Személyszállítási kereslet jellemzői

A megkérdezett vállalatok definiálták a személyszállítási kereslet jellemzőit. Ennek felmérése leginkább azonban az utasok körében lehetséges, kutatásunk ezért sokkal inkább a szolgáltatásminőség paramétereinek, illetve a versenyképesség összetevőinek meghatározására irányult a szolgáltatók szemszögéből. Ennek alapján körvonalazhatjuk, mit takar a megkérdezett vállalatok fő célja, a szolgáltatásminőség fejlesztése. A minőségmenedzsment hatására az utasok attitűdje, a közlekedési szolgáltatás minőségéről alkotott kép erősödik, amely hozzájárulhat az elégedettség, végső soron a lojalitás kialakításához.⁹ Mándoki részletesen foglalkozik a közlekedési rendszerek értékelésével, minősítésével.¹⁰

A tömegközlekedés a válaszadók szerint versenyképes lehet a legrövidebb menetidő (36), a kedvező menetdíjak alkalmazásával (33), valamint a járatsűrűség növelésével (28). Lényeges továbbá az utasok tájékoztatása (22) és a kényelem (20) biztosítása is. A szolgáltatók ugyanakkor úgy vélik, hogy az utazási döntés során, a közlekedési eszközök közötti választáskor kevésbé játszik szerepet a biztonság (17), a tisztaság (14), illetve az utastér kialakítása, állapotja (13). Ennél is kisebb jelentőséget tulajdonítanak a személyzetnek (7) annak ellenére, hogy fejlesztése kiemelt célkitűzésként szerepel. A szolgáltatás fizikai környezetének elemeit az utaskiszolgáló létesítményeket és a járművek külső állapotát nem tartják fontosnak. Ennél is meglepőbb azonban, hogy az ügyfélszolgálat jelentőségét csupán egy válaszadó említette, holott szolgál-

3. ábra tatásról van szó, amelynek alap-
elemét képezi a szolgáltató és az
igénybe vevő közötti viszony.

Kínálat a 7 P tükrében

A szolgáltatások marketing-
mixe 7 elemből, az ún. 7 P-ből
(Product/Termék, Price/Ár, Pla-
ce/Elosztás, Promotion/Marketing-
kommunikáció, People/Emberi té-
nyező, Process/Folyamat, Physical
evidence/Fizikai környezet) áll.

Szolgáltatástermék

A személyszállítási alapszolgál-
tatás, a termékelőny az utasok A
pontból B pontba szállítása. A Le-
vitt-féle generikus termék az eh-
hez szükséges alapvető infrastruk-
túrát takarja. Az elvart termékszint azonban ennél jó-
val összetettebb, a szolgáltatásnak az igény felme-
rülése szerinti időben és helyen, előnyös eljutási idő-
vel, járatgyakorissággal, kedvező áron, megfelelő
eszközparkkal kell rendelkezésre állnia. A kiterjesztett
termékszint már a verseny eszköze, ennek keretében
egy-egy tömegközlekedési társaságok többszolgáltatá-
sokat is biztosítanak például légkondicionálás for-
májában. A potenciális, jövőbe mutató termékszintnek
felel meg a mágneses lebegtetéssel működő nagy-
sebességű vasút. Az, hogy az elvart, a kiterjesztett, il-
letve a potenciális tulajdonságok közé mely tényező-
ket sorolhatjuk, függ az ország gazdasági, technológiai
és társadalmi fejlettségétől is – a példák hazánkra vo-
natkoznak.

A szolgáltatás alapját képező menetrendet kutatá-
sunk szerint a forgalomfelvételek, a frontszemélyzet
tapasztalatai, a reklamációk kiértékelése, a munkaszü-
neti napok, illetve az iskolarend (24) alakulása alapján
alakítják ki. A nagyobb volumenű módosítások kiin-
dulópontja új utazási igény felmerülése (35), a közle-
kedés ellátottságának feltérképezése (26), valamint a
települések munkavállalói (26) és tanulói létszámának
alakulása (25). A menetrend kialakítását befolyásolja az
önkormányzatok lobbitevékenysége (17) is. A vasút és
a VOLÁN társaságok valamennyi menetrendváltás előtt
egyeztetnek, azonban csak az esetek kevesebb, mint a
felében (16) igazítják a társszolgáltatókhoz menetrend-
jüket, nem minden esetben biztosítják a rá-, illetve szét-
hordást, mert egyfajta versenyhelyzetet (11) figyelhe-
tünk meg a közszolgáltatók között. Az utasok komp-
lexebb kiszolgálását biztosító menetrendi igazodást tu-
lajdonosi szinten kellene koordinálni.

A vállalati versenyképesség szempontjából a differenciálásnak nagy szerepe van.¹¹ A személyszállítási termékek megkülönböztethetők, a közszolgáltatáson felül létrehozhatók a díjban is elismertethető prémium termékek. A kiegészítő szolgáltatások a tömegközlekedési piacot kevésbé jellemzik, holott ez a termékfejlesztés leggyorsabban bevezethető és legalacsonyabb költségekkel megvalósítható módja. A megkérdezettek alig több mint a fele (21) nyújt addicionális szolgáltatást utasai számára. Ezek között szerepel 4 helyi közlekedéssel foglalkozó társaság is, holott az addicionális termékek a városi közlekedést általában nem jellemzik.¹² A kiegészítő szolgáltatásokat nem valamennyi utas, általában csak a kiemelt szegmensek számára nyújtják. A leggyakrabban a garanciavállalást (10) alkalmazzák. A szolgáltatás megvásárlásakor nagyfokú bizonytalanság jellemző, amely elsősorban az elvárt és a nyújtott szolgáltatás esetleges különbségéből adódik. Amennyiben garanciát vállalnak, az utasok érzékelt kockázata csökken, ezért úgy véljük a költségeket mérlegelve célszerű lenne a szolgáltatások többségét garantálni.

A kiemelt szegmensek számára kedvelt kiegészítő szolgáltatás a frissítő ital (9), illetve különböző sajtótermékek (8) kiszolgálása. A kiemelt vasúti és elsősorban a nemzetközi autóbusz járatokon büfét is biztosítanak. A légi közlekedés területén kedvelt törzsutasrendszert már 5 társaság megkezdte kiépíteni, illetve működtetni. A megkérdezettek említették még a tömegközlekedés szempontjából kiemelten fontos balesetbiztosítást is. Az egyik távolsági autóbuszjáratokat közlekedtető vállalat frissítő kendőt biztosít utasai számára.

Tarifa-ár

A személyszállítási közszolgáltatások esetén a tulajdonosi jogokat gyakorló minisztérium, illetve önkormányzatok a szolgáltató előterjesztése alapján hatósági maximált árat állapítanak meg. Az áremelés mértékét befolyásolja a mindenkori gazdasági, politikai és társadalmi helyzet. A tarifa tervezése során a finanszírozási modellt, illetve az egyéb tulajdonosi követelmények miatt a profitelvárási szempontok csak korlátozottan érvényesíthetők. Ennek következtében a megkérdezett társaságok közül mindössze 3 foglalkozik stratégiai szinten a tarifa kialakításával.

A tömegközlekedési vállalatok differenciált vagy megkülönböztető árképzést alkalmaznak, ugyanazt a szolgáltatást a különböző szegmensek számára eltérő áron kínálják, szociál- és üzletpolitikai kedvezmények formájában. A szociálpolitikai kedvezmények (pl. diákok, nyugdíjasok kedvezménye) mértékét a költségvetés újraelosztó funkciója révén fogyasztói árkiegészítés formájában¹³ a szolgáltató számára tételesen, illetve

a nem regisztrált díjmentes utazások esetében az értékesítés bevételére vetítve meghatározott százalékban fizeti meg. Ezen felül a szolgáltatók a kereslet szezonálisának a kiegyenlítésére, az utazások ösztönzésére, valamint a versenyképesség növelése érdekében üzletpolitikai kedvezményeket nyújtanak. A megkérdezettek háromnegyede (30) kínál ilyen jellegű árengedményt, többnyire a nem közszolgáltatásnak minősülő különjáratok esetében és nemzetközi viszonylatban.

Az árat promóciós eszközként tehát elsősorban a kereslet eltérítésére és befolyásolására alkalmazzák, amelynek során mennyiségi kedvezményeket, rabattot (pl. 10 alkalmas gyűjtőjegy, családi kedvezmény), szezonális engedményeket (különböző időszakokra, az év végén több hónapra váltott bérletek), elővétel esetén, egy-egy esemény támogatására alkalmi menettérti, kiemelt partnerek, egyéb marketingakciók támogatására, különböző mértékű kedvezményeket nyújtanak.

Elosztás

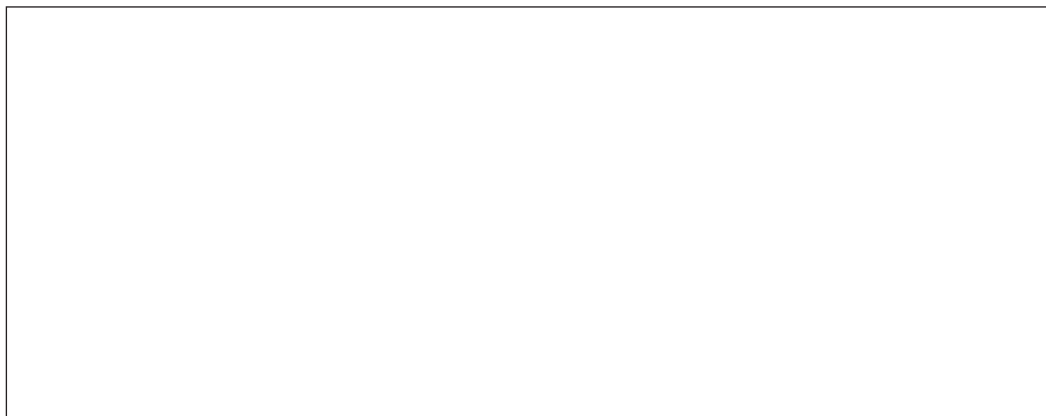
Az elosztás egyfelől a vonalhálózat kiépítettségét, a megállóhelyeket, másfelől az értékesítési pontokat takarja. A vonalak és megállóhelyek piaci igények szerinti kialakítása kulcsfontosságú a versenyképesség szempontjából.

A személyszállító közlekedési vállalatok a menetjegyeket elsősorban az adott társaság (40) és szerződéses partnerei által (27) üzemeltett pénztárakban és a járműveken (38) árusítják. Ebből következően az értékesítési csatorna kiterjedt, a kiszolgált viszonylatokat szinte teljesen lefedi. A tömegközlekedési vállalatok értékesítési csatornáinak megoszlását a 4. ábra mutatja be.

A tömegközlekedési vállalatok egy része más hagyományos csatornákon keresztül is, menetjegyirodában (14), utazási irodában (11), illetve a kiemelt ügyfelek számára személyes eladás útján értékesíti termékeit. Kutatásunk szerint az alternatív értékesítési módok fejlesztése és üzemeltetése kevésbé jellemző. Jegykiadó automatát és Internetes jegyértékesítést egyaránt 5 vállalat alkalmaz, telefonon 3, illetve call centeren keresztül 1 társaság biztosít előrendelési lehetőséget, wapon, illetve sms-ben jelenleg egyik szolgáltató sem áll rendelkezésre. A korszerű jegyértékesítési módok fejlesztése csak 5 társaságnál van folyamatban. Az alternatív lehetőségek biztosíthatják az utasok számára a sorban állás elkerülését, a szolgáltatók számára pedig a pénztárak üzemeltetési költségeinek csökkenését.

A tömegközlekedési vállalatok egy része (13) kiemelt ügyfélmenedzsmenttel is foglalkozik, amely elsősorban a vállalati ügyfelek, illetve egyes cégeknél a kiemelt társadalmi csoportok (pl. nagycsaládosok) magasabb színvonalú kiszolgálását célozza.

A Tömegközlekedési vállalatok értékesítési csatornái



4. ábra tált regionális televíziókat takarja. Az elsősorban a fiatalok, illetve a családok elérhetőségét biztosító, tematika alapján jól célozható mozi reklámmal mindössze egy közlekedési társaság él.

Vásárlásösztönzést a közlekedési vállalatok kisebb része alkalmaz ajándékok, kedvezmények, ku-

Marketingkommunikáció

A marketingkommunikáció célja a piac befolyásolása, a kereslet és a kínálat összehangolása. Ez elsősorban az utasok, illetve az utazások számának növelését jelenti a kevésbé kihasznált időszakokban. A tömegközlekedési társaságok a médiumok döntő többségét elsősorban közérdekű információk közzétételére, tájékoztatásra általában díjmentesen veszik igénybe.

Felmérésünk alapján valamennyi vizsgált tömegközlekedési vállalat rendelkezik honlappal. Az interneten a szolgáltatásokról, a menetrendekről, az aktuális akciókról nyújtanak felvilágosítást. A tömegközlekedési társaságok médiamixében kiemelt szerepet kap a sajtó (39), amelynek a legnagyobb előnye a terület szerinti célozhatóság. Rádióreklám megjelentetésével a válaszadók több, mint kétharmada (27) él. A helyi rádiók jól alkalmazhatók új járatok és akciók bevezetésére, ismertségük növelésére. A háttérrádiózás miatt azonban kevésbé hatékony médium.

A kültéri reklámhoz (20) sorolható járműreklám a közlekedési vállalatoknál két aspektusból merül fel. A társaságok egyrészt járműreklám felületet értékesítenek, illetve saját kommunikációs céljaikra alkalmaznak, másrészt más társaság helyeit is bérelhetik.¹⁴ A saját felületek alkalmazása hatékony célcsoport elérést tesz lehetővé külön forrásszükséglet nélkül, költségként – amennyiben az adott időszakban értékesítő lett volna – az elmaradt haszon, az opportunity cost merül fel. A közterületi reklámhoz sorolhatjuk a különböző plakátokat (16) is, amelyek nagy részén elsősorban a közlekedési renddel kapcsolatos hirdetményeket, kisebb arányban reklámot tesznek közzé. A kültéri reklámhordozók előnye, hogy megfelelő elhelyezéssel nagy lefedettséget biztosítanak.

A költséges, nagy meddőszórású reklámeszközt, a televíziót csaknem a megkérdozettek fele (19) alkalmazza. Ennek nagy része azonban a célcsoport-orient-

ponok, törzsvásárlói jutalmak formájában. Ezen akciók hatása általában rövid távon jelentős, az ajánlat irányulhat a törzsutasok megtartására, az alkalmi utazások, illetve az utazási gyakoriság ösztönzésére is.

Más közüzemi szolgáltatásoknál (pl. villany, gáz) jellemző direktmarketing alkalmazása kevésbé jellemző, hiszen az ügyfelek nem azonosíthatók, esetleg a marketingakciók, kiemelt ügyfélmenedzsment, illetve hűségprogramok révén ismertté vált szűk szegmens.

A tömegközlekedési vállalatok egyrészt a szolgáltatások jellege, másrészt a közpénzek felhasználása miatt a közfigyelem középpontjában állnak. A személyszállítási szolgáltatók jellemzően marketing-PR-t (MPR) alkalmaznak. Kiemelt hangsúlyt fektetnek a sajtókapcsolatok fenntartására, a szolgáltatáspublicitásra, a vállalati külső és belső kommunikációra, lobbizásra, ugyanakkor a promóciós költségeket alacsonyán tartják. Az MPR célja az ismertség, hitelesség megteremtése, a szolgáltatások imázsának építése.¹⁵

Kutatásunk szerint a személyszállítási szolgáltatókra jellemző a költséghatékony megjelenést biztosító kommunikáció (31) közzététele, illetve a társaságok területén a riportok készítésének (20) engedélyezése. Az adott vállalat képviselőjének nyilatkozata az imázs formálásán túl bevezethet, újrapozícionálhat szolgáltatást. A közlekedési szolgáltatások jellemző marketing-PR eszköze az összvonalas (38 említés), illetve a különböző térségi/területi menetrendek (33). A szolgáltatások népszerűsítésére gyakran alkalmazzák a kedvező áron elkészíthető, területileg jól célozható, a tájékoztatás, a hirdetés rugalmasságát mind tartalom, mind megjelenés tekintetében biztosító szórólapokat (33) és kiadványokat (29).

A tömegközlekedési vállalatok többsége (28) szponzorál valamilyen sportklubot vagy eseményt. A támogatás célja a csapat, illetve a rendezvény célcsoportjának megnyerése annak imázsán keresztül. A

képzettársítás hozzájárul a cég-, illetve a termékimázs kialakításához.

Az imázsépítést célozza szintén a kiállítási megjelenés (24), az előadások, szakmai fórumok (18), illetve évfordulók, nevezetes napok köré szervezett rendezvények (15) is. A tömegközlekedési vállalatoknál az eseménymarketing célcsoportját elsősorban az üzleti partnerek, kisebb arányban az utasok képezik. Ez a megfogalmazás nem egészen helyes, hiszen a tömegközlekedési vállalatok legfőbb partnere az utas.

Kiemelt ügyfélmenedzsmenttel a megkérdezettek közel egyharmada (13) foglalkozik. Ennek keretében gyorsabb és rugalmasabb kiszolgálást biztosítanak az adott szempontból – általában vásárlás összege szerint – meghatározó szegmens számára. A tömegközlekedési vállalatok kiemelt ügyfelei közé többnyire vállalati ügyfelek tartoznak. Csak néhány szolgáltató indít hűségprogramot lojális utasai számára. Véleményünk szerint nagyobb hangsúlyt kellene helyezni a rendszeres, sokszor több éven át hűséges utasok kiszolgálására, mert megtartásuk a hosszú távú versenyképesség fenntartása szempontjából kulcsfontosságú. Az ily módon nevesített utasok körében hatékonyan folytatható direkt marketing.

Nyereményjátékot az utazások ösztönzésére a tömegközlekedési társaságok kisebb része (8) indít, a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalatok körében közkedvelt pontgyűjtő akciót egy társaság sem. Felvethetjük azonban azt a kérdést, hogy az utazási szokások a különböző nyereményjátékokkal mennyiben befolyásolhatók. A tömegközlekedést igénybe vevők nagy része árérzékeny, ezért feltehetően az utazások gyakorisága csak jelentős árengedménnyel növelhető. A különböző marketingakciók leginkább – amennyiben az érintett településen van alternatívája – a közlekedési eszközök közötti választást befolyásolhatják, illetve azon belüli átcsoportosítást eredményezhetik (pl. a különböző Intercity járatok választását segíthetik elő). A pontgyűjtő, még inkább kilométergyűjtő akció azonban hozzájárulhat a fogyasztói hűség kialakításához, az utazások volumenének növekedéséhez.

A válaszadók a leghatékonyabb marketingeszköznek a szórólapokat, valamint a termékpalettát földrajzi szempontból szegmentáló térségi, illetve területi menetrendet tartják. A megkérdezettek szerint a kereslet befolyásolására alkalmas lehet a rendezvényszervezés és az összvonalas menetrendek, különböző kiadványok megjelentetése is. Ennek alapján megállapíthatjuk, hogy az ATL (above the line)¹⁶ kommunikációs eszközök hatékonyságának a megítélése kedvezőtlenebb, mint a BTL (below the line)¹⁷ eszközöké. A megkérdezett társaságok az ATL eszközök közül a televíziót és a közterületi reklámot tartják hatékonyak.

Emberi tényező

Az emberi tényező a szolgáltatást nyújtó, illetve igénybe vevő és más jelenlévők szerepét fogalmazza meg a folyamatban. A kutatás csak az előbbiekre koncentrált. Az alkalmazottak, különösen az utasokkal, illetve potenciális utasokkal közvetlenül is kapcsolatba kerülő frontoffice munkatársak viselkedése, kommunikációs készsége meghatározza az utasok által észlelt szolgáltatás minőségét. Érdekes azonban, hogy a megkérdezett vállalatok szerint a személyzet szerepe kevésbé jelentős az utazási szolgáltatás nyújtásakor. A frontoffice szerepének átgondolása döntő lenne a szolgáltatás érzékelt minősége szempontjából.

A megkérdezett személyszállítással foglalkozó cégek jellemző a szolgáltatásképet meghatározó formaruha (38) használatának előírása. A frontoffice felkészültségét képzéssel, oktatással (36) teremtik meg. Az alkalmazottak motiválására jutalékrendszerrel (30) alkalmaznak, ingyenes utazási lehetőséget (24), valamint minőségi prémiumot (20) biztosítanak. Ezek a tényezők hozzájárulnak az alkalmazottak elégedettségének, lojalitásának megteremtéséhez.

Folyamat

A kutatás során a személyszállítási folyamatot külön nem vizsgáltuk. Ennek oka egyrészt, hogy a komplex rendszer vizsgálata, a szolgáltatás nyújtásának módja igen eltérő lehet az egyes társaságoknál. Másfelől a vállalatok szemszögéből a piackutatástól, a szolgáltatás előkészítésén, tervezésén és teljesítésén át a vevőigazításig terjedő mechanizmusok egyes elemeit a kutatás különböző fázisai érintik.

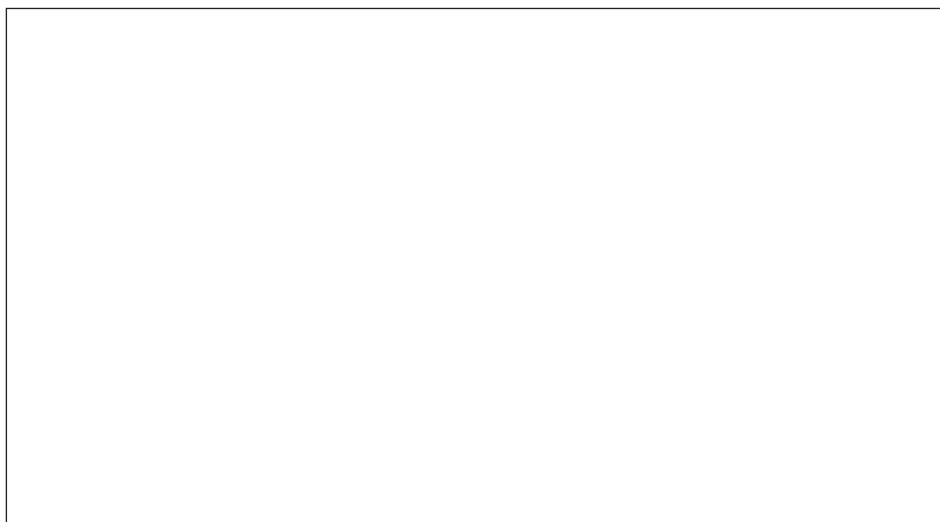
A közszolgáltató személyszállító vállalatokra a folyamatok szabályozása, standardizációja jellemző. Egy-egy társaság tevékenysége az operacionalizálás révén az állandóan változó körülményektől (pl. műszaki állapot, útviszonyok) eltekintve azonos módon működik, amely a szolgáltatásminőség ingadozás csökkentésének a kiindulópontja.

Fizikai környezet

Minden szolgáltatás tartalmaz fizikai elemeket. A szolgáltatások megfoghatatlanságából eredő bizonytalanságot a fizikai környezet (servicescape) megfelelő kialakításával csökkenthetjük. A tárgyi elemek hatással vannak az utasok percepciójára, támpontot nyújtanak a szolgáltatás megítéléséhez, meghatározhatják attitűdjüket. A fizikai környezet kiemelt elemei a tömegközlekedési vállalatoknál az utaskiszolgáló létesítmények és az eszközpark.

Valamennyi vizsgált tömegközlekedési társaság a járművekre helyezi a hangsúlyt. Érdekes azonban

A fizikai környezet fejlesztése



megemlíteni, hogy a vállalatok az utasok preferenciáinak értékelésekor a fizikai környezet elemeit hátrасorolták. A legnagyobb figyelmet (5. ábra) a járművek felújítására, beszerzésére és a meglévő állomány tisztítására fordítják (egyenként 36 említés). A vállalatok az utaskiszolgáló létesítmények felújítását (31) is kiemelten kezelik.

Az összehangolt közlekedési rendszer feltételeinek kialakítása csak néhány vállalat számára szempont. Kerékpártárolót mindössze 6, kutatásunk szerint P + R (park and ride) parkolót pedig egy cég sem szándékozik építeni. Szekunder információink alapján ennél némileg kedvezőbb a helyzet, mert vannak olyan társaságok, amelyek foglalkoznak kialakításával. Az utasok egyre inkább komplex szolgáltatásokat igényelnek, elkerülhetetlen az ehhez szükséges feltételrendszer megteremtése.

Összegzés

A közszolgáltató személyszállítási piac szereplőinek stratégiaalkotási folyamatát mutattuk be. A vizsgált társaságok egyre inkább nyitottak a piacorientáció felé, stratégiájuk kiindulópontjában a szolgáltatásminőség javítása áll. A hatékonyságjavítás és költségcsökkentés mellett előtérbe kerül az utasok, azaz a piac megtartásra irányuló törekvés. A piacorientációnak némileg ellentmond azonban, hogy a szolgáltatás magát képező menetrendet elsősorban bázis alapon tervezik, csak részben veszik figyelembe az utasok változó igényeit.

A tömegközlekedési vállalatok a makro- és mikro-környezet elemzésével szemben a belső környezet elemzésére fókuszálnak. A piaci működésmechaniz-

mus jellemzően egyirányú. A piac szabályozott jellege miatt a makroszintű feltételrendszer determinálja a működést, amelyet a szolgáltatók alkupoziójuktól függően – általában kis mértékben – befolyásolhatnak. A marketing-információrendszer a vizsgált társaságoknál jellemzően nem tölti be azt a funkciót, amit a stratégiai tervezésben betölthetne. A rendszer kiépítése és működtetése hozzájárulhatna a piacorientáció jobb megvalósításához.

A szolgáltatások sajátosságiból adódóan célszerű lenne

a frontoffice munkatársak szerepének átgondolása a szolgáltatás nyújtás minősége szempontjából. A fizikai elemek fejlesztése az iparág jellemzői miatt csak nagy beruházások keretében valósítható meg. Ugyanakkor a terméktámogató, addicionális szolgáltatások kiépítése hozzájárulhat az utasok elégedettségének növeléséhez.

A kutatás eredményei a valóságosnál ideálisabb képet festenek a tömegközlekedési vállalatok stratégiájáról, marketing tevékenységéről. Ennek oka lehet, hogy a megkérdezés során a szakértők részéről jellemző volt a szakmai szempontok dominanciája, továbbá a tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés. A felmérés ezért a helyzetkép kialakítása mellett a jövőbe mutató stratégiai célkitűzéseket is megfogalmaz.

Lábjegyzetek

- ¹ Részletesen Bokor Zoltán (1998): A piacorientáció eszközei a vasúti közlekedésben. A controlling gazdálkodási rendszer. Vezetéstudomány, 1998/6, 31-36. o.
- ² A személyszállítás és a tömegközlekedés kifejezések a kutatás során a helyi és távolsági autóbusz, illetve vasúti közlekedést takarják, nem tartalmazzák a légi és vízi közlekedést.
- ³ A kérdőíveket vezérigazgatóknak, illetve ügyvezetőknak küldtük szét, hogy ők továbbítsák a személyszállítási illetve marketingvezetőnek. Módszertani szempontból megjegyzendő, hogy az eredmények statisztikailag nem általánosíthatók, messze-menő következtetések levonására nem alkalmasak, adott kutatás céljait szolgálták.
- ⁴ A marketingmegfigyelés és a marketingfelderítés fogalmakat szinonimaként alkalmazzuk, mert a két fogalmat a szakirodalom egyaránt használja.
- ⁵ Malhotra, Naresh K. (2002): Marketingkutatás. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 55-56. o. alapján
- ⁶ A zárójelekben a válaszok száma található. N=40
- ⁷ Kotler, Philip (1998): Marketing menedzsment, Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 76. o.

- ⁸ Kotler, Philip (1998): Marketing menedzsment, Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó, Bp., 82. o.
- ⁹ Veres Zoltán (1998): Szolgáltatásmarketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 70.o.
- ¹⁰ Mándoki Péter (2005): Személyközlekedési rendszerek értékelési lehetőségei a városi közlekedésben. PhD értekezés.
- ¹¹ Vágási Mária (2001): Újtermék-marketing. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 96. o.
- ¹² Mándoki Péter (2005): Személyközlekedési rendszerek értékelési lehetőségei a városi közlekedésben. PhD értekezés.
- ¹³ A költségvetés ezen felül termelési árkiegészítést is biztosít.
- ¹⁴ Kutatásunk nem tért ki a kültéri reklámhordozók fajtáira.
- ¹⁵ Kotler, Philip (1998): Marketing menedzsment, Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 731-735. o.
- ¹⁶ Jelentése: vonal feletti. Az elnevezés a versenytársak számára látható, ily módon kiszámítható reklám költségvetést takarja. Ide tartoznak a klasszikus reklámhordozók, a televízió, a rádió, a nyomtatott média, a közterület és a mozi hirdetései.
- ¹⁷ Jelentése vonal alatti. A fogalom a piaci szereplők előtt rejtve maradó reklámköltséget jelöli. Ebbe a kategóriába sorolhatjuk többek között a PR-t, a direktmarketinget, a szponzorációt, a kiállítási megjelenést, az értékesítés ösztönzést, az eladáshelyi reklámot, valamint az eseménymarketinget is.
-

E számunk szerzői

Dr. SZABÓ Katalin, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. HOVÁNYI Gábor**, egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. POÓR József**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **DR. habil. MEZEY Gyula**, egyetemi docens, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem; **KELEMENNÉ ERDŐS Anikó**, közgazdász, MÁV; **Dr. PÁLVÖLGYI Lajos**, elnökhelyettes, PMP; **Dr. RUBÓCZKY István**, nyugd. oszt.véz.
