

A minőség, mint versenyprioritási tényező: egy marketing-termelési interfész

Hauck Zsuzsanna

Pécsi Tudományegyetem

A vállalatoknak jellemzően célja a tartós profitábilis működés, melyre meghatározó hatással van a termék iránti kereslet. A keresletnek egyik magyarázó tényezője a termék minősége. A vállalat sikeresége szempontjából ezért a termelési oldalt tekintve nemcsak a termelékenységnek van nagy jelentősége, hanem annak is, hogy milyen minőségű terméket, szolgáltatást tud előállítani. Jelen tanulmány rámutat arra, hogy a fogyasztói elégedettség elérésében a marketing mellett kiemelt szerepe van a termelési és a marketing funkció együttműködésének.

Kulcsszavak: minőség, versenyprioritási tényező, TQM, minőségirányítás

BEVEZETÉS

A termékfejlesztés és a minőség javítása az 1960-as években kialakult termék koncepció elterjedése óta meghatározó jelentőségű a vállalatok működésében. A termék koncepció szerint a fogyasztók a legkorszerűbb, kiváló minőséggel és innovatív tulajdonságokkal rendelkező termékek megvásárlására törekcszenek (Kotler 2002). Éppen ezért a marketing és a termelési funkció egyaránt a termékre, valamint annak tökéletesítésére koncentrálnak ebben az időszakban. Az egyre élesedő versenyben fejlődik a technológia, mely a minőség javítását sokszor a termelékenység növelése, illetve a költségek csökkentése mellett teszi lehetővé. Az 1990-es évekre sok vállalat ismeri fel a vevőorientációt és a vevők által irányított tevékenység döntő fontosságát (Kotler 2002). Ennek megfelelően a teljes körű minőségirányítás (TQM) már a fogyasztói elégedettség elérését tűzi ki célul. Napjainkban is azok a vállalatok tudnak igazán versenyképesé válni, amelyek nemcsak képesek haladni úgy a marketing, mint a termelés menedzsment fejlődésével, hanem megfelelő együttműködést tudnak teremteni e két funkció között.

Jelen munka a marketing és a termelési funkció egymásra utaltságára hívja fel a figyelmet, különös tekintettel ennek a minőség szempontjából tapasztalt fontosságára. A téma tárgyalását a marketing és a termelésirányítás kapcsolatával kezdjük, melyet a minőség versenyprioritási tényezőként való bemutatása, majd mérési lehetőségeinek felvázolása követ. A dolgozat második felében a minőség szerepét külön vizsgáljuk a termelési folyamatban és a marketingben, mely két szálát – az összegzést megelőzően – egy esettanulmány segítségével fűzünk össze.

A MARKETING ÉS A TERMELÉSI FUNKCIÓ

A vállalatok szervezeti felépítésében Heizer és Render (2010) szerint a következő három fő funkció különül el: *marketing, termelés/szolgáltatás (operations)*, valamint a vállalat finanszírozásáért felelős *pénzügyi funkció*. Bár

az ésszerű működés érdekében mindhárom terület önállósággal kell, hogy rendelkezzen, együttműködésük mindenképp szükséges. Vörös (2010) szerint ugyanis a piacra kerüléshez szükséges idő jelentősen rövidül a pénzügyi-termelési-marketing interfész felismerése által, a gyorsaság pedig mindig is fontos forrása volt az üzleti sikernek. Hasonlóan vélekedik Meredith és Shafer (2007), akik szerint a gyorsaság növeli a minőséget, csökkenti a költségeket és a felesleges készleteket, valamint növeli a hatékonyságot.

Slack és tsai. (2010) három fő funkciót határoznak meg, melyeket további kettő, a pénzügy és a HR támogat. Alapfunkciónak tartja a (1) *marketinget és értékesítést*, mely a termékek és szolgáltatások piacon történő, keresletet generáló megjelenítéséért felelős. A (2) *termék/szolgáltatás fejlesztését* külön funkcióba sorolja, hangsúlyozva annak fontosságát, hogy a fejlesztés folyamatos legyen. A (3) *termelés* feladata a fogyasztói elvárások teljesítése, melyeket nagyrészt a marketing és a fejlesztés idéz elő. További fontos összefüggés e három funkció között, hogy a *fejlesztés* aligha jöhet létre a *marketing* és a *termelés* támogatása nélkül. Mind ezt a továbbiakban a minőséghez példájával is igazolni fogjuk.

Természetesen nem minden esetben működik együtt mind a három (öt) funkció, sokszor két-két funkció együttműködése célszerű. Jelen munkában a marketing és a termelés kapcsolatát vizsgáljuk. A marketing szolgáltatja a termelés számára az információt a fogyasztói igényekről, ennek megfelelően végigkíséri a terméktervezés folyamatát. A prototípus kifejlesztését követően is folyamatosan előrejelzést készít a termék iránt várható keresletről, valamint meghatározza a termék (vagy szolgáltatás) eladási árát.

A Say-törvény szerint aggregált szinten az áruk kereslete és kínálata megegyezik (Say 1971). Bessenyei (2007) azonban felhívja a figyelmet arra, hogy nem helyes a törvény azon értelmezése, miszerint minden kínálat megteremténé a maga keresletét. A kínálatnak kell ugyanis a kereslethez

alkalmazkodnia. Ezt a véleményt osztja Ho és Tang (2004), akik szerint a marketingnek fogyasztói kereslet teremtése, a termelési funkciónak pedig olyan kínálat nyújtása a feladata, mely ezt a keresletet kielégíti. Amennyiben a két funkció szinkron helyett inkább konfliktusban áll egymással, az fogyasztói elégedetlenséghez és/vagy a termelési hatékonyság romlásához vezet. Megfelelő összhang esetén ugyanakkor versenyképes, magas profitot hozó, sikeres vállalattal állunk szemben.

Legyen szó akár a kínálat megfelelő alakításáról, akár a kereslet, illetve a fogyasztói magatartás befolyásolásáról, a vállalat sikerességét nagyban segíteni tudja napjaink széles körű marketing-eszköztára. Az egyik legismertebb marketingmixeltség a McCarthy (1960) által kidolgozott *négy P*: termék (product), ár (price), értékesítési hely (place), promóció (promotion). Ezen eszközökhöz illesztjük hozzá a termelési oldal szerepeit.

A vállalat *termékkel* jelenik meg a piacon, melynek nem csak mennyisége, hanem minősége is jelentős hatást gyakorol az eladhatóságra, hosszú távon a vállalat profitjára, ezen keresztül is a termelési funkcióra. A marketing térképezi fel a fogyasztók aktuális igényeit, elvárásait, melyeket a termelés során figyelembe kell venni. Nehézséget jelent azonban, hogy a fogyasztók nem tudják, milyen fejlesztések lehetségesek. Egy egyszerű példával élve, a telefon feltalálását megelőzően feltehetően kevesekben fogalmazódott meg a termék iránti igény, napjaink gazdasága azonban nehezen képzelhető el mobiltelefonok nélkül. A piacokat elárasztó műszaki cikkek és informatikai eszközök egy átlagos fogyasztó számára sok olyan funkciót tartalmaznak, melyekről a vevő nem tud vagy nincs is szüksége rá. A marketing feladata, hogy meghatározza azokat a termékparamétereket, melyeket a termékben összefoglalva versenyképes kínálatlall jelenhet meg a vállalat a piacon. Tisztában kell lennie ugyanakkor azzal, hogy ezen termékparaméterek kialakítását mennyiben korlátoz-

zák a termelési lehetőségek. Ezen problémával foglalkozik a technológiai-gazdasági megvalósíthatósági tanulmány.

Az ár ugyancsak fontos jelzés a termelés számára, hiszen a termelés és elosztás költségeit az eladási ár alá kell szorítani. Az árnak arányban kell lennie a vevők által észlelt értékkel, ami versenyképességi szempontból azt jelenti, hogy a vállalatnak a jó minőségű terméket és hozzá kapcsolódó szolgáltatást a vásárlási hajlandóságának megfelelő áron kell eladnia.

Az értékesítési hely kérdésében történő együttműködés több szempontból is célszerű. A terméket a fogyasztók számára elérhetővé kell tenni a piacon, az értékesítési helynek így kiemelt szerepe van a szállítás, a készletgazdálkodás és az egész ellátási lánc megszervezésében. Az ellátási lánc tekintetében az együttműködés túlmutathat a vállalat funkcionális egységein, kiterjesztve az információk megosztását a beszállítóktól kezdve az elosztókon át egészen a kiskereskedőig. Ez jellemzi például a Wal-Mart ellátási lánc-menedzsmentjét (Johnson 2006). Az amerikai áruházlánc sikere arra is rámutat, milyen nagy jelentősége és egyben felelőssége van a marketing-termelési interfésznek, legyen szó akár kis szervezetről, szervezeti egységről vagy egészen nagy kiterjedésű ellátási láncról.

A marketingmix negyedik eszköze, a *promóció* nélkül a vállalat hiába állítana elő kiváló minőségű terméket elérhető áron, hiszen ezen eszköz fontos feladata a termék előnyeinek fogyasztókkal való megismertetése. Ha a marketing és értékesítés nem tudja eladni a terméket, úgy a termelési funkció sikere is kudarcba fullad.

Shapiro (1977) felhívja a figyelmet arra, hogy amennyiben egy vállalat túlságosan az értékesítési szemlélet szerint működik, úgy a termelés nem tud hatékonyan működni. Vice versa, ha a termelésen van a hangsúly, akkor elterelődik a figyelem a fogyasztóról. A szerző szerint a két funkció közötti egészséges egyensúly kialakulásához arra van szükség, hogy azok ne egymás rovására, hanem egymás képességeire támaszkodva,

támogatólag létezzenek egymás mellett. Mindebben véleménye szerint nagy szerepe van a vállalati vezetésnek.

Shapiro (1977) nyolc kategóriába sorolja a két funkció között fennálló konfliktushelyzeteket: (1) a kapacitástervezés és a hosszú távú értékesítési előrejelzés közötti összhang nehézsége, (2) az ütemezés és a rövid távú értékesítési előrejelzés konfliktusai, (3) szállítás és elosztás gyorsasága, (4) minőségbiztosítás, (5) széles termékválaszték kínálata, (6) költséghatékonyság, (7) új termék bevezetése, (8) kapcsolódó szolgáltatások nyújtása. A marketing mind a nyolc esetben a fogyasztói igényeket szem előtt tartva állít elvárásokat a termelési oldal elé, mely funkció számos korlátba ütközve próbál ezeket eleget tenni. Az elvárások természetesen a másik irányban is fennállnak, hiszen minél pontosabb igényfeltárára és sikeres eladásra van szükség. Mivel jelen munkában a minőség kiemelt figyelmet kap, ezért az azzal kapcsolatos konfliktuslehetőségeket kiemeljük a sorból. A szerző szerint a termelés és a minőségellenőrzés folyamatai ritkán tökéletesek, emiatt az értékesítők többször kerülhetnek zavarba. A minőségi problémák oka azonban nemcsak a termelési oldal hibájából eredhet, hanem olyan, marketinghez kapcsolódó tényezőkből is, mint a széles termékválaszték, alacsony előállítási költség, kapcsolódó szolgáltatás, stb. elvárása. Ezek mind bonyolítják a termelés munkáját, növelve a hibák előfordulásának valószínűségét.

Tang (2010) áttekintést nyújt a marketing-termelési interfésszel foglalkozó modellekről, felhívva a figyelmet a két funkció együttműködésének fontosságára és nehézségeire egyaránt. A téma jelentőségét már az is bizonyítja, hogy a témába tartozó modelleket hét tág csoportba sorolja a szerző. Ezek a kereslet-kínálat, a fogyasztói portfólió szelekció, a garantált fogyasztói kiszolgálás, az új termék fejlesztése és értékesítési csatornái, a termékválaszték, a termelés és árazás, valamint az elosztás koordinációjával kapcsolatos marketing-operations együttműködéssel foglalkozó modellek.

A MINŐSÉG, MINT VERSENYPRIORITÁSI TÉNYEZŐ

A monopolista kiváltságokkal nem rendelkező vállalatoknak kiélezett versenyben kell megállniuk a helyüket. Jellemzően azon cégek tudnak sikereket elérni, amelyek a verseny legalább egy szegmensében kiválóak, a többiben pedig nem maradnak le sokkal a legjobb versenytársaktól. A versenyelőnyt nem elég elérni, meg is kell tartani, folyamatos fejlesztés segítségével. Egy technológiai fejlesztés bevezetését ugyanis a versenytársak sem hagyják figyelmen kívül, és ha az jól másolható, hamar alapkövetelménnyé válhat. Az elektronikus repülőjegyet például az Alaska Airlines alkalmazta először (Hallowell és Hampton 2000). Kezdetben kihívást jelentett rávenni a fogyasztókat az e-jegy használatára, mára azonban a légitársaságok versenyében alapkövetelménnyé vált ennek lehetővé tétele. Elvárássá vált a kényelmes elektronikus ügyintézés, mely annak ellenére nem számít igazán versenyelőnynek, hogy növeli a szolgáltatás minőségét, inkább hátrányt jelent az esetleges hiánya.

Kiforrott nézet (Krajewski et al. 2007, Vörös 2010), hogy az üzleti élet legfontosabb versenyprioritási tényezői az alábbiak: széles termékválaszték, minőség, költség, ár, volumenflexibilitás, leszállítás megbízhatósága, leszállítás gyorsasága, értékesítés utáni szolgáltatások, disztribúciós csatornák. A termelési funkció a költség, a minőség, a flexibilitás (volumen és választék), valamint az idő (megbízhatóság és gyorsaság) tényezőkhöz kapcsolódó prioritásokért felel, az árképzés, az értékesítés utáni szolgáltatások meghatározása, a termékek fogyasztókhöz történő eljuttatása pedig a marketing feladata. Természetesen a versenyprioritások tekintetében is szükséges a marketing és a termelés együttműködése. Nem jöhetne létre például magas minőség, ha a marketing nem fogalmazná meg az erre való igényt, a termelési technológia és kapacitás pedig nem tenné lehetővé az előállítását.

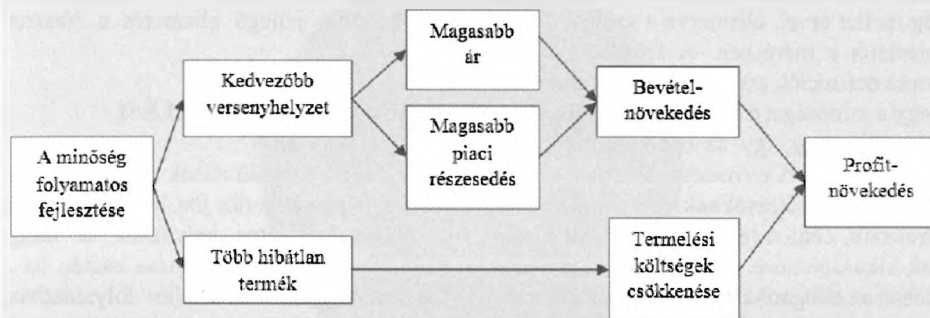
Schonberger és Knod (1991) különösen nagy jelentőséget tulajdonít a termé-

kek, szolgáltatások minőségének a verseny szempontjából. Az 1. ábra alapján megállapíthatjuk, hogy ha egy vállalat folyamatosan fejleszti a termelési folyamat minőségét, akkor egyre több hibátlan terméket tud előállítani, csökkentve ezzel a termelés költségeit, hiszen kevés selejt képződik, illetve nem kell sokat költenie javításra és minőségellenőrzésre. A minőség javulása emellett kedvezőbb versenyhelyzethez hozza a vállalatot, melynek következtében egyrészt magasabb áron értékesíthet, másrészt növekszik a piaci részesedése. E két hatás a bevételek növekedésében teljesedik ki, mely a termelési költségek csökkenéséhez társulva profitnövekedést eredményez.

Amíg a költség viszonylag jól mérhető kategória, addig a *minőség* meghatározása annál nehezebb feladat. Ennek hátterében leginkább az áll, hogy a minőséget több, jellemzően szubjektív módon megítélhető szempont szerint értékelhetjük, mely szempontok tartalma és jelentősége ráadásul termékenként és fogyasztói csoportonként eltérő. A szakirodalom a jó minőségből eredő versenyelőnyök bemutatása mellett természetesen mérlegeli a minőség megteremtésével kapcsolatos költségeket is. A hibátlan termékek növekvő arányának van ugyan költségcsökkentő hatása, de kérdés, hogy ennek mértéke hogyan viszonyul a minőség folyamatos növelésének költségeihez. Krajewski et al. (2007) a minőséghez kapcsolódó költségek alábbi csoportosítását javasolják:

- a hibák előfordulásának megelőzésére szánt költségek (*prevention costs*),
- a minőségellenőrzéssel kapcsolatos költségek (*appraisal costs*),
- a termelés során keletkező sérülések, hibák javítására fordított összeg (*internal failure costs*) - értelemszerűen az eladás előtt felmerülő költségelem
- az eladás utáni javítási költségek (*external failure costs*): a hibára akkor derül fény, amikor a termék már az ügyfélhez került, a fogyasztói elégedetlenség kiküszöbölése érdekében tesz intézkedéseket a vállalat; a profitra gyakorolt

1. ábra: A minőségre alapozott verseny előnyei



Forrás: Schonberger és Knod (1991, 139) alapján saját szerkesztés

hatást nehézkes pontosan meghatározni, mivel a minőségi hiba következtében keresletet is veszíthet, melynek mértékét olyan – nehezen számszerűsíthető – tényezők is befolyásolhatják, mint például a fogyasztói csoport kultúrája.

Az eddigi megállapításainkat összegezve elmondhatjuk, hogy a minőségi termelés elősegíti a vállalat profitjának növekedését, mely pozitív hatást csorbíthat, ha a termelési folyamat magas költségek mellett tudja mindezt előállítani. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a versenyprioritási tényezők teljesítményének javításakor figyelembe kell vennünk, hogy a fejlesztés hosszú távon ne veszélyeztesse a többi versenyprioritási tényező megfelelését. Amennyiben ez mégis bekövetkezik, a marketing funkció segíthet megoldani a problémát. Ha például a minőséget a költségek emelkedése mellett tudjuk javítani, akkor a marketing funkció válaszolhat erre, például megfelelő árképzés vagy eladásösztönzés segítségével.

A MINŐSÉG MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI

A versenyprioritások közül a költség és az ár viszonylag jól számszerűsíthető: előrejelezhető vagy utólag megállapítható. A többi tényezőről, köztük a minőségről ugyanez azonban nem mondható el. Ennek egyik oka, hogy a minőséget mindenki más-

hogyan érzékeli, az érzékeléshez pedig nehéz számot, illetve mértékegységet rendelni. Az egyes termékek, szolgáltatások minőségének összehasonlításához azonban szükségünk van a minőség mérésére, ezen lehetőségeket tekintjük át ebben a szakaszban.

Ahhoz, hogy a minőséget mérni tudjunk, definiálnunk kell a mérés tárgyát. A szakirodalom számos megközelítésben definiálja a minőség fogalmát. A téma leggyakrabban idézett kutatói, W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, Joseph M. Juran, Shoji Shiba és Genichi Taguchi nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a vállalatok nagy figyelmet szenteljenek a minőségnek a fogyasztók kegyeiért folytatott versenyben. A definíciókban közös, hogy mivel a minőséget a fogyasztók érzékelik, ezért az ő értékítéletük döntő fontosságú a kérdésben. Vörös (2010, 36) mindezt úgy foglalja össze, hogy a minőség a fogyasztó termékről alkotott benyomása és kialakított elvárása közötti különbség. Jó minőség tehát akkor jön létre, ha a fogyasztónak a termékről alkotott képe konzisztens módon megfelel elvárásainak, vagy felülmúlja azokat.

Garvin (1984) öt kategóriába sorolja a minőség definícióit, megkülönböztetve transzcendens, termék alapú, felhasználó alapú, termelés alapú és értékalapú megközelítésmódokat. A transzcendens nézet szerint a minőség belső kiválóságot jelöl,

nem definiálható pontosan, felismerése csak tapasztalati úton történhet. A termék alapú megközelítés ugyanakkor a mérhetőség mellett érvel, elismerve a szubjektivitás jelenlétét a mérésben. A felhasználó-központú definíciók arra hívják fel a figyelmet, hogy a minőséget a felhasználók, a fogyasztók ítélik meg, így az ő elképzeléseikhez kell igazodni. A termelésre fókuszáló megközelítés az előírásoknak való megfelelésre törekszik, célja a termelési folyamat hibáinak kiküszöbölése. Az érték alapú koncepcióban az elfogadható költségek, árak is szerepet játszanak a minőség megítélésében.

A termékek, szolgáltatások minősége több jellemzőből tevődik össze. Garvin (1987) a minőség nyolc dimenzióját határozza meg, ezek a teljesítmény, a különleges tulajdonságok, a megbízhatóság, a megfelelés, a tartósság, a szervizelhetőség, az esztétika és forma, valamint a minőség észlelése. Az egyes termékek minőségének dimenzióit igyekszik egy mutatóban összefoglalni az 1964 óta működő *Stiftung Warentest* német fogyasztóvédelmi szervezet. A szakértők által végzett tesztek és a fogyasztók megkérdezése alapján ötfokozatú skálán értékelik a fogyasztási cikkeket, gyors és egyszerű tájékoztatást nyújtva ezzel a vásárlóknak. Hasonló feladatot lát el 1936 óta az amerikai *Consumer Reports* magazin. A *J. D. Power* 1968 óta végez és publikál fogyasztói elégedettséggel és minőséggel kapcsolatos kutatásokat. Az összehasonlítást olykor maguk a gyártók is megkönnyítik a fogyasztók számára. Így tesz például a Toyota, mellyel nemcsak plusz szolgáltatást nyújt, de kiválóságát is jelzi, hangsúlyozza a versenyben elfoglalt előkelő pozícióját.

Az egyes vállalatok által képviselt minőséget reprezentálják a minőségdíjak, melyek közül a *Malcolm Baldrige National Quality Award* az egyik legismertebb. A díjazás kritériumrendszere már önmagában is iránymutatást nyújt a cégek számára arról, hogy mi a versenyben az aktuális elvárás. A *Malcolm Baldrige National Quality Award* európai változata az *International Organization for Standardization* által oda-

ítélt ISO 9000 minőségi díj, melynek elnyeréséhez alapkövetelmény az ISO 9000 standardoknak való megfelelés. Magyarországon hasonló jellegű elismerés a *Nemzeti Minőségi Díj*.

A MINŐSÉG A TERMELESI FOLYAMATBAN

A termékek, szolgáltatások minősége a termelési folyamat során jön létre, így ebben a szakaszban erre helyezzük a hangsúlyt. Szolgáltatások nyújtása esetén ha a fogyasztó részt vesz a teljes folyamatban, annak teljes időtartama alatt észleli a minőséget. Éppen ezért a szolgáltató szektorban különös figyelmet kell fordítani a hibák kiküszöbölésére, illetve azok előfordulása esetén a gyors reagálási képesség kifejlesztésére. Hauck és Németh (2012) szerint ebben nagy szerepe van az alkalmazottaknak, különösen az általuk mutatott érzelmi intelligenciának. Mivel a szerzőpáros részletesen foglalkozik a szolgáltatási folyamat és a minőség összefüggéseivel, ezért jelen részben leginkább a termelő cégek által gyártott termékekben megjelenő minőség tárgyalására koncentrálnak.

Ahogy azt a fentiekben tárgyaltuk, a minőség a termelési funkcióra eső versenyprioritások közé tartozik, ezért a vállalatoknak versenyképességi okokból nagy figyelmet kell rá fordítani. Megjegyeztük azt is, hogy a fejlesztéseket úgy célszerű véghezvinni, hogy az ne hozza hátrányba a vállalatot a többi versenyprioritási tényező tekintetében. A teljeskörű minőségirányítás (TQM) a tökéletesítést úgy képes megoldani, hogy közben csökkenti is a termelési költségeket. A TQM filozófia lényegét foglalja össze a 2. ábra.

A TQM koncepció középpontjában a fogyasztó áll, a vállalat célja a fogyasztói elégedettség lehető legmagasabb szintjének elérése. A termelésirányítás tehát nemcsak a termelési folyamat tökéletesítésére koncentrálnak, hanem a marketing által tolmácsolat fogyasztói igényeket is szem előtt tartja. A Toyota ezt a hozzáállást azzal is tudja erősíteni, hogy minden egyes munkaállomás,



Forrás: Krajewski et al. (2007, 208) alapján saját szerkesztés

illetve dolgozó belső fogyasztónak számít. Ha egy alkalmazott hibát észlel, akkor a jidoka elv értelmében azonnal nyilvánvalóvá kell tennie „fogyasztói elégedetlenségét”, hogy a hibát minél előbb ki lehessen javítani. Amennyiben minden alkalmazott jó minőséget kap és ad tovább, úgy a külső fogyasztóhoz is ilyen termék kerül.

A Toyota 14 vállalatiirányítási alapelvét részletesen tárgyalja Liker (2004). Az elveket a következő négy csoportba sorolja: (1) hosszú távú szemlélet, (2) a megfelelő folyamat a megfelelő terméket eredményezi, (3) a humán töke fejlesztése növeli a vállalat értékét, (4) a problémák gyökerének folyamatos megkeresése és megoldása szervezeti tanulást eredményez. Watanabe et al. (2007) a Toyota sikerének kulcsát két pillér segítségével foglalja össze, mely két pillér összhangban van a TQM kormánykerék második körvonalával. A fogyasztói elégedettség megteremtéséhez, a minőségi termék létrehozásához a *kaizen* elven és az *emberségességen* keresztül vezet az út. A *kaizen* a folyamatos fejlesztés, tökéletesítés fontosságát hirdeti. Az emberséges vezetés motiválja az alkalmazottakat saját ötleteik, észrevételeik megosztására. Mivel ők vannak legközelebb a termékhez, nekik kell megteremteni a jó minőséget a Toyota elveinek alkalmazása által.

A TQM a fogyasztói elégedettség elérésének célját kell, hogy szem előtt tartsa a termékek/szolgáltatások megtervezése során, a termelési/szolgáltatási folyamatot is ezen szemléletben tervezi meg, valamint ezen célnak megfelelő alvállalkozókat választ. A versenytársakkal való összehasonlításban is megjelenik a fogyasztói szempont, végső soron a vásárlók elégedettsége a teljes döntéshozatalt végigkíséri.

A minőséggurunak számító Deming (2000) eredetileg 14 pontban írja le a TQM megvalósításának módját. Heizer és Render (2010) mindezt hét fő kategóriában foglalja össze:

- (1) *Folyamatos fejlesztés*, azaz állandó tökéletesítés minden tekintetben, vonatkozik tehát a nyersanyagokra, a beszállítókra, az alkalmazottakra, a termelési eszközökre és minden folyamatra.
- (2) *Hat szigma* program, melynek célja a lehető legrövidebb idő alatt magas minőséget (99,99966%-ban hibamentes gyártást) és alacsony költségszintet kialakítani.
- (3) Mivel a szakirodalom szerint a minőségi problémák 85%-a a gépek meghibásodásából, illetve a nem megfelelő alapanyag-minőségből következik, ezért az *alkalmazottak felhatalmazása* minőségi javulást hozhat.

- (4) *Benchmarking*, azaz a folyamatok legjobb versenytársakkal való összehasonlítása.
- (5) *Just-in-Time* filozófia követése elősegíti a minőségi, pazarló készletek nélküli termelést, átláthatóbbá teszi a folyamatot. Az alacsony készlet szint emellett nem takarja el a termelés problémáit.
- (6) A *Taguchi-koncepció* a konzisztens minőség fontosságára hívja fel a figyelmet. Minőségvesztés-függvényrel szemlélteti, mekkora veszteség éri a vállalatot, ha nem a fogyasztó elvárásának megfelelő minőséget értékesít.
- (7) A *TQM eszközök* használata: *hibalista* készítése, melynek adatait *hisztogramokkal és oszlopdiagramokkal* ábrázolhatjuk; *Pareto-diagramok*; *ok-okozati diagramok* és *halszálka-diagramok*. A legfontosabb eszközök pedig a *folyamatellenőrzés statisztikai módszerei* (SPC, Statistical Process Control), melyek azt hivatottak megállapítani, hogy a folyamat során konzisztens termék/szolgáltatás jött-e létre.

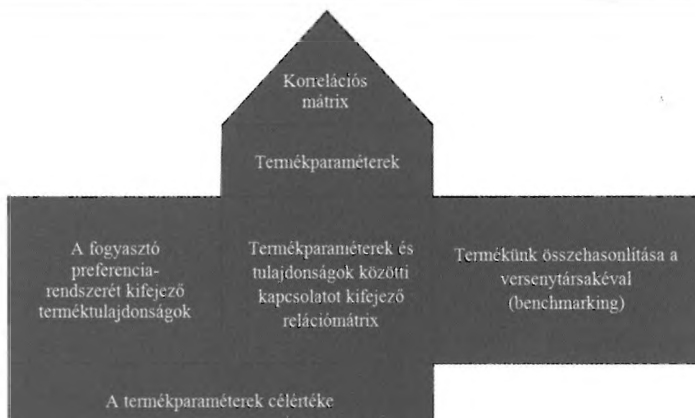
A marketing és a termelési funkció együttműködésének fontosságát a TQM kormánykerék mellett a minőségház (3. ábra) felépítése is mutatja. A Hauser és Clausing (1988) által ismertetett termék-

tervezési eszköz célja a minőséget megteremtő funkciók termékbe való beépítése. A fogyasztók preferenciarendszerét kifejező terméktulajdonságokat, vagyis a minőségház felrajzolásának kiindulópontját a marketing funkció határozza meg, a termelés pedig ehhez igazítja a termék paramétereit. Ha a vállalat jól méri fel az igényeket, a két funkció együttműködik, a termelés pedig a kívánt minőséget tudja előállítani, a fogyasztók elégedettsége jutalmazza a munkát.

A MINŐSÉG A MARKETINGBEN

Az előző szakaszban láttuk, hogy a teljes körű minőségirányítás kormánykerékének középpontjában a fogyasztó elégedettsége áll. Sorra vettük azon legfontosabb lehetőségeket, melyeket a termelési funkció ennek elérése érdekében tenni tud. A vevőérték teremtésének módját Porter (2001) egy értékláncban foglalta össze. Ebben a stratégiai jelentőségű elsődleges tevékenységek közül a termelési funkciónak a belső és külső logisztika, a műveletek, valamint a szervizellátás tekintetében van hangsúlyos szerepe. Az értéklánc nem lenne teljes azonban a marketing és értékesítési tevékenység nélkül. Ahhoz, hogy jó minőségű termék/szolgáltatás segítségével fogyasztói elégedettséget tudjunk elérni, az értéklánc-

3. ábra: A minőségfunkciók telepítése – a minőségház felépítése



Forrás: Vörös (2010, 65) alapján saját szerkesztés

ban felsorolt összes tevékenységnek erre kell törekednie. Napjaink kiterjedt marketing eszköztárát tekintve érvényét veszteni látszik a közmondás, mely szerint „jó bornak nem kell cégér”. A jó minőségű termék is szüksége van marketing eszközökre, hogy versenyképes lehessen a piacon.

Kotler (2002) szerint a minőség a termék vagy szolgáltatás meghatározóinak vagy jellemzőinek összessége, amelyek alkalmassá teszik elfogadott vagy értelem-szerű szükségletek kielégítésére. A szerző különbséget tesz megfelelő minőség és teljesítmény minőség között, és azt a vállalatot nevezi minőségi vállalatnak, amely vevői legtöbb szükségletét leggyakrabban elégti ki. Ennek elérése érdekében a cégeknek a teljes minőségmarketing (Total Quality Marketing) stratégiát érdemes követniük, melynek kilenc alapelvét sorolja fel Kotler (2002, 91-92):

1. A minőséget a vevőnek kell érzékelnie.
2. A minőségnek tükröződnie kell minden vállalati tevékenységben, nem csupán a vállalat termékében.
3. A minőség teljes alkalmazotti elkötelezettséget kíván.
4. A minőség kiváló minőségpartnereket kíván.
5. A minőség mindig javítható.
6. A minőségjavítás olykor mennyiségi ugrást kíván.
7. A minőség nem kerül többre.
8. A minőség szükséges, de nem elégséges.
9. A minőségre törekvés nem mentheti meg a gyenge terméket.

A felsorolt alapelvekből is jól látható, hogy a teljes minőségmarketing összhangban van a teljes körű minőségirányítás szemléletmódjával, így tudja erősíteni egymást a termelési és a marketing funkció.

Egy gyakorlati példa: A Scharffen Berger csokoládégyár esettanulmánya

A minőség marketing és termelési funkcióban betöltött szerepéről elméleti megközelítésében leírtakat egy gyakorlati példa bemutatásával igyekszünk igazolni és hang-

súlyozni. A Snow és szerzőtársai (2006) által publikált Scharffen Berger esettanulmány mind marketing, mind termelésmenedzsment szempontból tanulságos példa, a termék és a folyamat minőségének összefüggéseire hívja fel ugyanis a figyelmet.

A prémium kategóriás csokoládé piacon versengő Scharffen Berger célja, hogy terméke „Amerika legfinomabb étcsokoládéja” legyen, mégpedig úgy, hogy a vállalat közben növelni tudja termelési volumenét. Ahhoz, hogy a minőségi célt elérje, marketing részről definiálnia kell, mit jelent a fogyasztók számára a legfinomabb étcsokoládé, milyen tulajdonságokkal kell, hogy rendelkezzen a termék, ezt pedig termelési oldalról hogyan lehet biztosítani. A minőséghez logikájához igazodva ez azt jelenti, hogy a fogyasztó preferenciarendszerének minden egyes pontjához hozzá kell rendelni az adott preferencia elérését garantáló termékparamétert.

A Scharffen Berger csokoládéi által nyújtott „ízélmény” szakértők szerint egyrészt a jó minőségű összetevők, ezek közül is leginkább a minőségi kakaóbab és a különleges ízesítők felhasználásának, vala-

„A prémium kategóriás csokoládé piacon versengő Scharffen Berger célja, hogy terméke „Amerika legfinomabb étcsokoládéja” legyen, mégpedig úgy, hogy a vállalat közben növelni tudja termelési volumenét. Ahhoz, hogy a minőségi célt elérje, marketing részről definiálnia kell, mit jelent a fogyasztók számára a legfinomabb étcsokoládé, milyen tulajdonságokkal kell, hogy rendelkezzen a termék, ezt pedig termelési oldalról hogyan lehet biztosítani. A minőséghez logikájához igazodva ez azt jelenti, hogy a fogyasztó preferenciarendszerének minden egyes pontjához hozzá kell rendelni az adott preferencia elérését garantáló termékparamétert.”

mint a gondosan kidolgozott, nagy odafigyeléssel levezényelt termelési folyamatnak köszönhető. A Scharffen Berger ugyanis azon ritka cégek egyike, amelyek a kakaóbab beszerzésétől egészen a kész csokoládétable elkészítéséig kézben tartják a folyamatot. A cég nagy hangsúlyt fektet a minőség ellenőrzésére, melyet a gépkezelők végeznek el. A vezetőség szerint ugyanis a képzett gépkezelők jobban meg tudják ítélni a minőséget, mint bármilyen gép által végzett mérés. Érzékelik a különböző csokoládéízek közötti finom eltéréseket, a kilencfajta babot biztonsággal felismerik az ízük alapján, a folyamat minden egyes fázisánál ellenőrzik, megfelelő minőségű-e a (félkész) termék. Igyekeznek a konzisztens minőség elérésére.

Kezdetben (alapítás: 1996) az alapítók arra helyezték a hangsúlyt, hogy elérjék azt a minőséget, amely mellett elkötelezték magukat, és megelégedtek a viszonylag lassú növekedéssel. Tíz év elteltével azonban már kezdték felismerni az általuk létrehozott márka erejét, és így a lehetőséget, hogy jóval nagyobb piaci részesedést érjenek el. Miután a magas minőség és a fogyasztók márkatudatosságát elérték, kapacitásbővítést helyeztek kilátásba. A kiszervezés a minőségi romlás veszélye miatt nem célszerű a prémium szegmensben, ezért saját erőből kellett mindezt megszervezni. Egy nagy kapacitású golyósmalom oldotta meg a problémát, melynek megvásárlását a marketing és a termelési funkció által közösen végrehajtott tesztelési folyamat előzött meg. Az elvárt minőséget a marketing határozza meg, a folyamatért a termelés felel, a két funkció közötti folyamatos kommunikáció sarkalatos pontja a vállalat sikerességének.

KÖVETKEZTETÉSEK

A Pareto-elv szerint a jelenségek következményeinek 80 százaléka az okok mindössze 20 százalékára vezethető vissza. Ahogy a fentiekben a minőség különböző definíciós és mérési lehetőségeiből láttuk, a termékek és szolgáltatások ezen

tulajdonsága meglehetősen komplex, sok tényezőtől tevődik össze. Ezeket a tényezőket külön-külön vizsgálva arra a megállapításra jutottunk, hogy a marketing és a termelési funkció együttműködése pozitívan hathat a minőség ismérveire. A kooperációnak nagy jelentősége van a sikeres és gyors termék- és folyamatfejlesztésben, ezen keresztül pedig a kiemelkedő minőség megteremtésében. Amennyiben egy vállalat élen tud járni a minőség tekintetében, és a további versenyprioritási tényezőkben sem gyengélkedik, úgy a marketing és a termelés részéről történő összefogás nagy profitot eredményezhet. Bár empirikus úton nehéz számszerűleg alátámasztani ezt a kijelentést, de a fenti érvelés alapján úgy gondoljuk, a marketing-termelés interfész benne van az okoknak abban a 20 százalékában, amely a kiváló minőségű termékekért, szolgáltatásokért mintegy 80 százalékban felel.

HIVATKOZÁSOK

- Bessenyei I. (2007), *A makroökonómia és makrogazdasági politika újabb elméletei*, Pécs: PTE KTK
- Deming, W. E. (2000), *Out of the Crisis*, Cambridge: MIT Press
- Garvin, D. A. (1984), „What Does 'Product Quality' Really Mean?“, *Sloan Management Review*, 26 1, pp.25-43
- Garvin, D. A. (1987), „Competing on the Eight Dimensions of Quality“, *Harvard Business Review*, 65 6, pp.101-9
- Hallowell, R., Hampton, T. (2000), *Alaska Airlines: For the same price you just get more...*, Harvard Business School, Case 9-800-004
- Hauk Zs. – Németh P. (2012), „Az érzelmi intelligencia és a szolgáltatás minősége közötti összefüggésekről, valamint azok jelentőségéről“, *Pécsi Doktorandusz Közlemények I.* - megjelenés alatt
- Hauser, J. R., Clausing, D. (1988), „The House of Quality“, *Harvard Business Review*, 66 3, pp.3-13
- Heizer, J., Render, B. (2010), *Operations Management 10/e*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Ho, T. H., Tang, C. S. (2004), „Introductions to the Special Issue on Marketing and Operations Management Interfaces and Coordination“, *Management Science*, 50 4, pp.429-30
- Johnson, P. F. (2006), *Supply chain management at Wal-Mart*, Ivey Management Services, Case 907D01
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., Malhotra, M. K. (2007), *Operations Management 8/e*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

- Kotler, P. (2002), *Marketing menedzsment (Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés)*, Budapest: KJK-KERSZÖV
- Liker, J. K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles*, New York: McGraw-Hill
- Meredith, J. R., Shafer, S. M. (2007), *Operations Management for MBAs 3/e*, New York: Wiley
- McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood IL: Irwin
- Porter, M. E. (2001), „Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, 79 2, pp.63-78
- Say, J.-B. (1971/1803), *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, New York: A. M. Kelley Publishers
- Schonberger, R. J., Knod, E. M. (1991), *Operations Management 4/e*, Homewood, IL: Irwin
- Shapiro, B. P. (1977), „Can marketing and manufacturing coexist?”, *Harvard Business Review*, 55 5, pp.104-14
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2010), *Operations Management 6/e*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Snow, D. C., Wheelwright, S. C., Wagonfeld, A. B. (2006), *Scharffen Berger Chocolate Maker*, Harvard Business School, Case 9-606-043
- Tang, C. H. (2010), „A review of marketing-operations interface models: From co-existence to coordination and collaboration”, *International Journal of Production Economics*, 125 1, pp.22-40
- Vörös J. (2010), *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó
- Watanabe, K., Stewart, T. A., Raman, A. P. (2007), „Lessons from Toyota’s long drive”, *Harvard Business Review*, 85 7/8, pp.74-83

Hauck Zsuzsanna tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Gazdaság-módszertani Intézet
hauckzs@ktk.pte.hu

Quality as a competitive priority: a marketing-operations interface

Firms aim to achieve permanently profitable operation which is influenced by customer demand. In addition, demand is affected by the quality of goods to be sold. That is why in order to succeed in business, companies do not only have to be productive, they also have to provide excellent quality. This paper argues that marketing has a key role in achieving customer satisfaction, and eventually, the cooperation of marketing and operations is just as important.

Zsuzsanna Hauck