



OTDK-dolgozat

2025

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG



PANDORA SZELENCÉJÉNEK TITKA, AVAGY MIBEN REJLIK AZ
„ÉKSZERNAGYÁGYÚ” SIKERE?

THE SECRET OF PANDORA'S BOX: WHAT MAKES THE
JEWELRY MAKER SO SUCCESSFUL?

Jóna Rozina

Konzulensek: Dr. Palányi Ildikó PhD és Jámbor Balázs Róbert

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. május 26.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	A VÁLLALAT ÉS A TERMÉKPALETTA BEMUTATÁSA	3
2.1.	A CÉG RÖVID TÖRTÉNETE.....	3
2.2.	A PANDORA TERMÉKPALETTÁJÁNAK BEMUTATÁSA	4
2.2.1.	<i>A Pandora termékei és kollekciói.....</i>	<i>4</i>
2.2.2.	<i>A különböző Pandora-kollekciókból származó bevételek.....</i>	<i>7</i>
2.3.	A PANDORA VERSENYTÁRSAI	8
2.4.	A PANDORA GYÁRTÁSI TEVÉKENYSÉGE.....	13
2.5.	INNOVÁCIÓ A PANDORÁNÁL	15
3.	A CÉG MULTIDISZCIPLINÁRIS SZEMLÉLETŰ VIZSGÁLATA	18
3.1.	TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A PANDORA ESETÉBEN	18
3.2.	A PANDORA MARKETINGSTRATÉGIÁJÁNAK ELEMZÉSE	24
3.2.1.	<i>BCG-mátrix a Pandora termékeiről.....</i>	<i>24</i>
3.2.2.	<i>Marketingmix a Pandora esetén</i>	<i>26</i>
3.2.3.	<i>SWOT analízis a Pandora esetében</i>	<i>31</i>
3.3.	A CÉG OPERATION MANAGEMENT SZEMLÉLETŰ ELEMZÉSE, AVAGY TÖMEGES TESTRESZABÁS KICSIT MÁSKÉPP	32
4.	AZ ELMÚLT ÉVEK NEHÉZSÉGEI	37
5.	PRIMER KUTATÁSOM BEMUTATÁSA	43
5.1.	A KUTATÁS CÉLJA	43
5.2.	A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS MÓDSZERÉNEK BEMUTATÁSA	43
5.3.	A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA.....	45
6.	ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATOK	67
	IRODALOMJEGYZÉK	74
	MELLÉKLETEK.....	1
1.	MELLÉKLET: AZ ONLINE KÉRDŐÍV SABLONJA	II
2.	MELLÉKLET: AZ ELSŐ KHÍ NÉGYZET PRÓBA EREDMÉNYE	V
3.	MELLÉKLET: A MÁSODIK KHÍ NÉGYZET PRÓBA EREDMÉNYE	V
4.	MELLÉKLET: A HARMADIK KHÍ NÉGYZET PRÓBA EREDMÉNYE	VI
5.	MELLÉKLET: VARIANCIAANALÍZIS	VII

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A Pandora és versenytársainak összehasonlítása	13
2. táblázat: A Pandora termékek árai	28
3. táblázat: A Pandora SWOT-analízise.....	31
4. táblázat: A Pandora árbevétele és EBITDA értéke (millió DKK) (2015-2022)	40
5. táblázat: A Pandora kollekciók ismertség szerinti megoszlása.....	52
6. táblázat: Átlagos rangszám a Pandorával kapcsolatos különböző tényezők esetén.....	57
7. táblázat: A Kendall-féle W teszt eredménye.....	57
8. táblázat: A válaszadók lakhelye és a Mióta van Pandora ékszere? kérdésre adott válaszok aránya (fő).....	58
9. táblázat: A válaszadó jövedelme és a felhalmozott Pandora-ékszerek értéke (fő)	59
10. táblázat: A válaszadó jövedelme és a Mióta van Pandora ékszere? kérdésre adott válaszok (fő)	60
11. táblázat: A válaszadók kedvenc kollekciója és az iskolai végzettség közötti összefüggés.....	60
12. táblázat: Az ANOVA-teszt eredménye.....	61
13. táblázat: A vegyes kapcsolat szorosságának vizsgálata	61
14. táblázat: Adatok a perszóna profil elkészítéséhez.....	64
1. ábra: A dolgozat logikai felépítése.....	2
2. ábra: Egy lehetséges összeállítás a különböző típusú Pandora-charmokból.....	5
3. ábra: Összeállítások a különböző kollekciók darabjaiból	6
4. ábra: Magyarország charm	7
5. ábra: A különböző Pandora-kollekciókból származó bevételek megoszlása (2022)	8
6. ábra: A Pandora versenytárstérképe	9
7. ábra: A legtöbb eladott darabszámmal rendelkező karkötő 2022-ben	10
8. ábra: A Pandora versenytársainak bemutatása	12
9. ábra: A thaiföldi gyártás okai	14
10. ábra: A vállalati társadalmi felelősségvállalás 3 alappillére.....	19
11. ábra: A Pandora célkitűzésének lépcsőfokai a nettó zero kibocsátás tekintetében	21
12. ábra: A 2023-as Pandora UNICEF-ért charm	23
13. ábra: A Pandora termékeinek BCG-mátrixa	25

14. ábra: A Pandora termékek csomagolása.....	27
15. ábra: A Pandora egyik promóciójának plakátja	29
16. ábra: A Pandora 2022-es bevételének megoszlása a különböző kereskedelmi formák között	30
17. ábra: A gravírozható charmok online tervező felülete	35
18. ábra: A személyes és online vásárlások aránya (2016-2022).....	38
19. ábra: A Pandora eladott ékszereinek száma (millió darab) (2015-2022).....	39
20. ábra: A Pandora árbevétele és EBITDA értéke (millió DKK) (2015-2022).....	40
21. ábra: A Pandora tárgyi eszközeinek értéke (millió DKK) (2015-2022).....	41
22. ábra: A Pandora nettó működőtőkéje (millió DKK) (2015-2022)	42
23. ábra: A kérdőíves kutatásom jellemzőinek összefoglalása	44
24. ábra: A kitöltők iskolai végzettség szerinti megoszlása.....	46
25. ábra: A kitöltők megoszlása lakóhelyük típusa szerint	47
26. ábra: A válaszadók megoszlása havi nettó jövedelmük szerint.....	47
27. ábra: A Pandora és közvetlen versenytársainak sorrendje ismertségük alapján (fő)...	48
28. ábra: A válaszadók jellemzően honnan ismerik a Pandora ékszereket? kérdésre adott válaszok megoszlása.....	49
29. ábra: A kitöltő mióta rendelkezik Pandora-ékszerrel? kérdésre adott válaszok megoszlása.....	50
30. ábra: A kitöltők vásárlási gyakoriságának megoszlása	50
31. ábra: A válaszadók által preferált ékszertípusok (fő).....	51
32. ábra: A Pandora kollekciók ismertsége (fő)	52
33. ábra: A kitöltők által preferált vásárlási helyek (fő).....	53
34. ábra: A válaszadók által egy vásárlás során átlagosan eltöltött összegek megoszlása	54
35. ábra: A válaszadók megoszlása aszerint, hogy mekkora értékben birtokolnak Pandora-ékszereket	54
36. ábra: Hogyan befolyásolták a válaszadókat az elmúlt évek nehézségei?.....	55
37. ábra: A válaszadókat motiváló tényezők (fő)	56
38. ábra: Perszóna profil a Pandora egy tipikus vásárlójáról	66

1. BEVEZETÉS

Az ékszerek mindig is különleges vonzerővel bírtak az emberek számára, az évezredek során jelentős szerepet játszottak az emberiség történetében, legyen szó vallási, szimbolikus vagy divat kiegészítőkről. Nemcsak a szépségükről és eleganciájukról ismertek, hanem az érzelmeket és a személyes stílust is képesek kifejezni.

Az ékszerpiac napjainkban virágzik, és egyre nagyobb igény mutatkozik az egyedi, minőségi és stílusos ékszerekre. A fogyasztók választéka kiterjedt, és a különböző árkategóriákban és stílusokban elérhető termékek sokszínűsége szinte végtelen. Az ékszerpiacra jellemző, hogy folyamatosan változik, ahogy az új trendek és divatirányzatok jönnek és mennek. A piaci verseny heves, és a vállalatoknak folyamatosan meg kell újulniuk, és alkalmazkodniuk kell ahhoz, hogy megfeleljenek a fogyasztók elvárásainak.

A Pandora a világ egyik vezető ékszermárkája, és hatalmas sikerrel működik az ékszerpiac különböző szegmenseiben. Az elmúlt évek során a Pandora a fogyasztók körében kiépítette hírnevét, mint egy olyan vállalat, amely minőségi ékszereket kínál megfizethető áron.

A kutatásom legfőbb **motivációja**, hogy a Pandora vállalatot különböző szempontok szerint megvizsgáljam, valamint a primer kutatásom során a magyarok Pandora vásárlási szokásait elemezzem. A témaválasztásom legfőbb oka, hogy 17 éves korom óta én magam is a vállalat egyik rendszeres vásárlója vagyok.

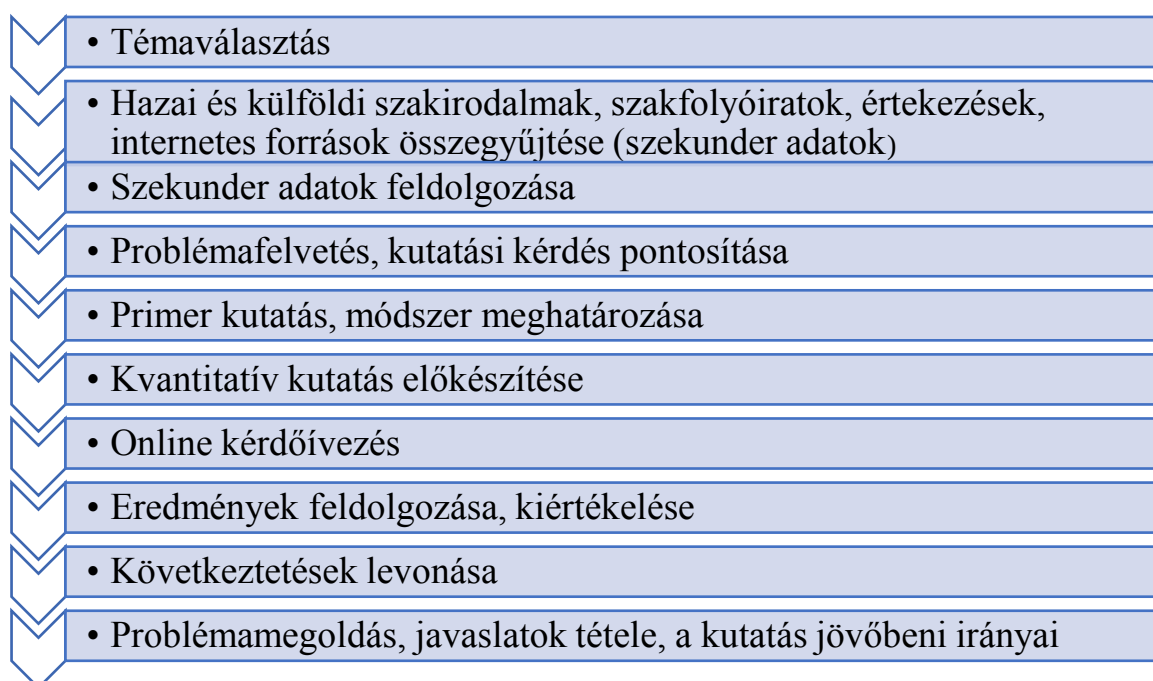
Fő kutatási kérdésem: Mi a Pandora ékszerek titka? Miben rejlik az ékszernagyágyú sikere?

Kutatási módszerem: Szekunder és primer kutatás.

Szekunder kutatás keretein belül bemutatom a Pandora cég történetét, termékpalettáját, elemzem a helyét a piacon figyelembe véve a versenytársakat is. Céljaim közé tartozik az is, hogy felkutassam azokat a nehézségeket, amikkel az utóbbi években szembe kellett néznie a vállalatnak, illetve hogyan kezelte a cég ezeket a problémákat, és hogyan hatottak ezek a működésre és a vásárlói szokásokra. Kutatásom során azt is megvizsgálom, hogy a Pandora milyen lépéseket tesz a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) irányába, illetve a vállalati marketing stratégiáját is elemezni fogom különböző módszerekkel (SWOT analízis, BCG mátrix, 4P elemei). Azt is meg fogom vizsgálni, hogy a Pandora esetében hogy jelenik meg a napjainkban széles körben elterjedt tömeges testreszabás.

Primer kutatásom során pedig azt szeretném felmérni, hogy a magyaroknak milyen vásárlási szokásai vannak a Pandora esetében, illetve mennyire ismert ez a márka Magyarországon. Itt kitérek arra, hogy mekkora összeget szoktak kiadni egy-egy vásárlás esetén, milyen gyakran vásárolnak, milyen hatással volt/van a Covid és az infláció a vásárlási szokásaikra, valamint megvizsgálom, hogy milyen eltérések vannak a különböző generációk szokásai, véleménye között. Ehhez kvantitatív módszerrel online kérdőíves megkérdezést végzek. Kutatásom eredményeképpen azt várom, hogy sikerül megalkotni egy perszóna profilt a Pandora egy tipikus magyar vásárlójáról. A dolgozat végén pedig összegzem az elemzés eredményeit, és javaslatokat fogok tenni a cég számára.

A dolgozatom logikai felépítése, menete az alábbi ábrán látható (*1. ábra*):



1. ábra: A dolgozat logikai felépítése

Forrás: saját szerkesztés

2. A VÁLLALAT ÉS A TERMÉKPALETTA BEMUTATÁSA

Elsőként szeretném bemutatni a Pandora vállalatot, a cég rövid történetét és a termékpalettát. Kitérek továbbá a versenytársakra, a thaiföldi gyártásra és a Pandora innovációs tevékenységére.

2.1. A CÉG RÖVID TÖRTÉNETE

A Pandora manapság az egyik legnépszerűbb ékszermárkának számít, amely egyedülállónak számító ékszereiről vált híressé. Néhány év alatt egy egyszerű kis dán ékszerüzletből a világ egyik vezető ékszermárkájává nőtte ki magát, és manapság már több mint 100 országban vannak jelen a termékei.

A **Pandora vállalat történetének** kezdete egészen 1982-ig nyúlik vissza, amikor is a dán házaspár, Per és Winnie Enevoldsen megnyitották a dániai Koppenhágában a kis szerény ékszerüzletüket. Akkor még nem is sejtették, hogy az a kis hely a világ egyik vezető ékszervállalatának szülőhelyévé válik. A házaspár már akkoriban gyakran utazott Thaiföldre, hogy importékszerek után keresgéljenek. Ahogyan fokozatosan nőtt az ékszereik utáni kereslet, úgy egyre nagyobb hangsúlyt fektettek a dán ügyfelek felé történő nagykereskedelemre. (Hadberg, 2016.)

Indulásuk után 5 évvel, 1987-ben már olyannyira sikeresek voltak, hogy bezárták a kis üzletüket, ezzel felfüggesztve a kiskereskedelmi tevékenységüket, és egy nagyobb telephelyre váltottak még inkább fókuszálva a nagykereskedelmi értékesítésre. Időközben a dán házaspár felvette az első házon belüli tervezőt a saját, egyedi ékszerek tervezéséhez, majd 1989-ben elkezdték az ékszerek gyártását Thaiföldön.

A vállalat 2000-ben dobta piacra az **első charm karkötőt** a dán piacon. A kezdeti hatalmas sikereket meglovagolva, valamint az egyre növekvő kereslet hatására a cég nemzetközi terjeszkedésbe fogott, és új piacokra lépett be. Elsőként 2003-ban az Egyesült Államokat (ma ez a legnagyobb piaca), majd 2004-ben Németországot és Ausztráliát is meghódította.

A **nemzetközi terjeszkedés** hevében a Pandora kénytelen volt a gyártási kapacitásait növelni, ezért 2005-ben nyitott egy hatemeletes műhelyt, amely ma is központi szerepet játszik a cég működésében. 2008-ban a második, 2010-ben pedig a harmadik és negyedik üzemét is megnyitották, ezzel is biztosítva a vállalat termelési hatékonyságát.

Napjainkban a Pandora egy vertikálisan integrált üzleti modellt működtet a házon belüli tervezéstől és gyártástól a globális marketingen keresztül a direkt disztribúcióig számos piacon. A termékei jelenleg több mint 100 országban és 6 kontinensen megtalálhatóak több mint 6500 értékesítési helyen, ebbe kb. 2500 saját márküzlet is beletartozik. A cég jelenleg több mint 32 000 embert foglalkoztat. (*pandoragroup.com alapján saját fordítás*)

2.2. A PANDORA TERMÉKPALETTÁJÁNAK BEMUTATÁSA

2.2.1. A Pandora termékei és kollekciói

A Pandora alapvetően ékszerek gyártásával és értékesítésével foglalkozik, melyeket az alábbi **5 csoportba** sorolhatunk:

- charmok
- karkötők
- nyakláncok és medálok
- gyűrűk
- fülbevalók

A termékek összetételét tekintve a többség ezüstből készül, de a termékpalettán megtalálhatóak aranyból, muránói üvegből, rózsaaranyból, tűzzománcból és bőrből készült termékek is.

Eredetileg a Pandora fő termékcsoportja a karkötők és a charmok, ennek köszönhetően tettek szert nemzetközi népszerűsége. A charmok tulajdonképpen kis gyöngyöket jelentenek, amelyek mind-mind egyedi jelentéssel bírnak. Ezzel a koncepcióval teszik az egyszeri vásárlót visszatérő vásárlóvá, hiszen aki egyszer vásárol egy karkötőt, nagy valószínűséggel visszatér, hogy charmokat is vásároljon az üres karkötőre, illetve kiegészítse újabb charmokkal az ékszerét. Az egész koncepciónak tulajdonképpen az a lényege, hogy a karkötő tulajdonosa kifejezhesse saját magát a charmokon keresztül. Vagyis a Pandora fő jellemzői az **egyediség, kombinálhatóság, unikalitás és a személyre szabhatóság**. A charmok választéka hatalmas, több száz darabból választhatunk, melyek más és más témakörökhöz kapcsolódnak, pl. karácsony, állatok, sport. A charmoknak pedig több típusa van: hagyományos charmok, függő charmok, spacerek és klipek. (*Lapsakkarn, 2018., p. 7-9. – saját fordítás*)

Az alábbi képen egy összeállítást láthatunk különböző típusú charmokból: (2. ábra)



2. ábra: Egy lehetséges összeállítás a különböző típusú Pandora-charmokból

Forrás: saját fotó

A Pandora esetében az egyediség, unikalitás nemcsak a charmok kombinálhatóságában mutatkozik meg. A termékpalettán találhatunk olyan charmokat is, amelyek gravírozhatóak, még személyesebbé téve a charmokat. *(Ennek háttéréről termelésmenedzsment szempontjából egy későbbi fejezetben írok részletesen.)* Ez a szolgáltatás egyelőre nem mindenhol elérhető, csupán néhány márkauzletben. *(uk.pandora.net alapján saját fordítás)*

A Pandora termékeit különböző **kollekciókba** sorolhatjuk be, ezek közül a 3 legnagyobb és legismertebb az alábbi:

- Pandora Moments
- Pandora Me
- Pandora Reflexions

A **Pandora Moments** a cég legismertebb, legkeresettebb kollekciója. Ebben a kollekcióban 3 típusú karkötőt különböztetünk meg: kígyóláncos, merev és sliding karkötő. A kollekcióban megtalálhatjuk a charmok hatalmas választékát is, szinte minden eseményre van elérhető charm, legyen az születésnap vagy évforduló. A választékban találhatunk gyöngy, függő, spacer és klip charmokat is. Utóbbiak azt a szerepet szolgálják, hogy a karkötőn lévő charmokat a helyükön tartsa, és nem mozduljanak el. A gyártó kínál

számunkra biztonsági láncot is, amely megakadályozza, hogy elveszítsük a charmokat, ha netán kinyílna a karkötő kapocs része. (*thejewelhut.co.uk alapján saját fordítás*)

A Pandora a Moments kollekció keretein belül jól ismert márkákkal is együttműködik ékszerek készítésében. Olyan márkákkal, mint például a Marvel, Walt Disney és a Pixar. Összesen a Moments kollekció, beleértve a kollaborációkat is, a bevétel 73%-át teszi ki. A Moments népszerűségét támasztja alá az a tény is, hogy a legtöbbet eladott darab az ebből a kollekcióból származó szívzáras kígyóláncas karkötő volt, 2022-ben 1,2 millió darabot adtak el belőle. (*Pandora Annual Report 2022., p. 20. alapján saját fordítás*)

A **Pandora Reflexions** kollekciója szintén charmokat és karkötőket kínál a vásárlóknak, viszont ez egy letisztultabb, minimalistább stílust képvisel. Ezen kollekció darbjait ezüstből készítik, de találunk arannyal vagy rózsaarannyal futtatott darabokat is.

A **Pandora Me** az ékszernagyágyú egyik legújabb kollekciója, amellyel főként a Z generációt célozza meg. Ezen kollekció darbjai között karkötőket és színes charmokat találhatunk leginkább. Utóbbiak többségben színesek és különböző szimbólumokat ábrázolnak, ezzel is segítve a fiatalok önkifejezését. Ezeknek a szimbólumoknak nincs konkrét jelentése, az egész koncepciónak az a lényege, hogy a viselője dönti el, hogy számára mit jelentenek a különböző szimbólumok. Ez a kollekció szintén kígyóláncos és merev karkötőket jelentet meg, de piacra dobtak egy láncszemekből álló karkötőt is. (*thejewelhut.co.uk alapján saját fordítás*)

Az alábbi ábrán a fent említett 3 kollekció darabjaiból készült összeállításokat láthatunk: (3. ábra)



3. ábra: Összeállítások a különböző kollekciók darabjaiból

Forrás: saját szerkesztés (pandora.net)

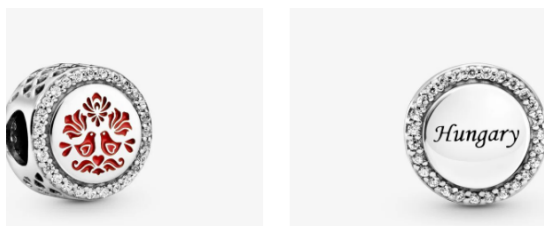
Ezen kívül a Pandora megkülönböztet további 3 kollekciót:

- Az egyik a **Pandora Timeless**, ami főként gyűrűket, nyakláncokat és fülbevalókat kínál.

- A második a **Pandora Signature**, ami az ékszereken a Pandora logóját jeleníti meg, geometrikus dimenzióval megfűszerezve.
- Illetve a **Diamonds by Pandora**, amely laboratóriumban előállított gyémántokat és újrahasznosított aranyat és ezüstöt használ fel. Ez jelenleg csak az USA-ban, Kanadában és az Egyesült Királyságban érhető el. *(Pandora Annual Report 2022., p. 20. alapján saját fordítás)*

Fontos megemlíteni még azt is, hogy vannak olyan charmok, amelyek csak bizonyos országokban érhetőek el, ezek mindig az adott országra jellemző épületeket, tárgyakat, eseményeket jelentetik meg. Ezzel is megnyerve 1-1 ország vevői körét, vagy akár a turisták is vehetnek a számukra kedves országra emlékeztető charmból. Illetve vannak olyan charmok is, amelyek pedig csak a Disney parkokban érhetőek el, ezek mind-mind különböző Disney meséhez kapcsolódnak. *(pandora.net)*

Természetesen Magyarországra vonatkozóan is készült ilyen charm, melynek egyik oldalán kalocsai mintát láthatunk, másik oldalán pedig a „Hungary” feliratot. Ezt az alábbi ábra is mutatja: *(4. ábra)*



4. ábra: Magyarország charm

Forrás: pandora.net

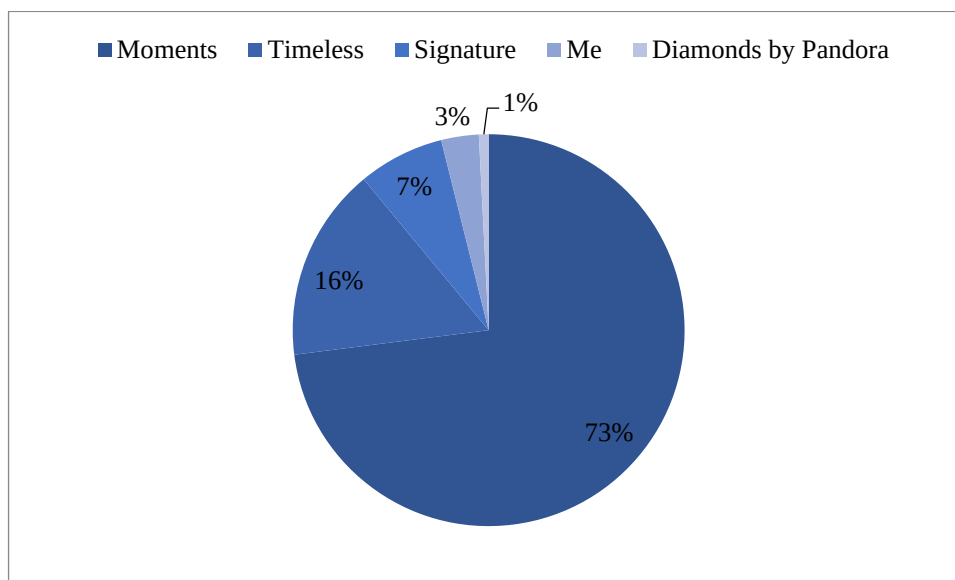
2.2.2. A különböző Pandora-kollekciókból származó bevételek

Kutatásomban megvizsgáltam, hogy a Pandora működésében mely kollekciók a legfontosabbak, és a belőlük származó jövedelem hogyan oszlik meg a 2022-es évben. A vállalat összbevétele **26 463 millió dán korona** volt. Ebből 19 192 millió dán korona bevétele volt a Moments kollekcióból, ez a teljes bevétel 73 %-át teszi ki (ez 2%-os növekedést jelent, hiszen 2021-ben csupán 71%-át tette ki). Ebből a kollekcióból származó eladások száma pedig 5 %-kal nőtt 2021-hez képest.

Ezen kívül a Timeless kollekció a bevétel 16 %-át, a Signature kollekció a 7,1 %-át, a Me kollekció a 3,1 %-át, a Diamonds by Pandora pedig a 0,8 %-át tette ki. Az eladások számát tekintve 2021-hez képest a Timeless és a Signature 2%-os és 12%-os csökkenést

mutatott, a Me és a Diamonds by Pandora pedig 40%-os és 130%-os növekedést ért el. (Pandora Annual Report 2022, p. 47.)

A 2022-es bevétel megoszlását a kollekciók között az alábbi ábra szemlélteti: (5. ábra)



5. ábra: A különböző Pandora-kollekciókból származó bevételek megoszlása (2022)

Forrás: saját szerkesztés

2.3. A PANDORA VERSENYTÁRSAI

Az ékszerpiacot három fő szegmensre lehet osztani. Az első szegmenst az elérhető árszint jellemzi, ahol az árak 1 500 dollár alatt vannak, és a Pandora is ebben a szegmensben helyezkedik el. Az első szegmensbe tartozik az ékszerpiacon tevékenykedő vállalatok nagyobb része, mivel ez a teljes piacból 57%-ot tesz ki. A második szegmenst a luxus kategória jellemzi, ahol az árcímke 1 500 - 10 000 dollár között mozog. A harmadik szegmenst pedig a prémium ékszerek alkotják, amelyek ára meghaladja a 10 000 dollárt. (Lapsakkarn, 2018., p. 27. – saját fordítás)

Mint minden vállalatnak, a Pandorának is sok **versenytársa** fellelhető a piacon. Először érdemes tisztázni, hogy mit is jelent a versenytárs kifejezés. „Szűkebb értelemben azok a versenytársak, akik ugyanazt vagy hasonló terméket/szolgáltatást kínálnak, mint mi. ... Tágabb értelemben azonban mindenki versenytárs, aki a vevő pénztárcájáért küzd.” (Reketye-Törőcsik-Hetesi, 2016)

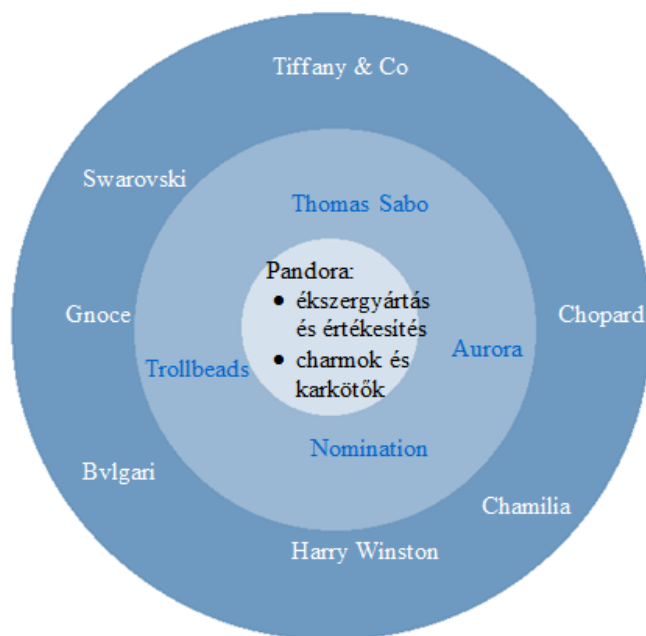
A versenytársak azonosítása és megfigyelése fontos szempont egy vállalat számára, hogy képes legyen felismerni a versenyhelyzeteket, vagy éppen képes legyen versenyelőnyre szert tenni. A versenytársak azonosítása lehetővé teszi a vállalatok

számára, hogy megértsék, hol helyezkednek el a piacon más szereplőkhöz képest. Ez segít meghatározni a vállalatok erősségeit és gyengeségeit, valamint azt, hogy milyen területeken kell javulniuk vagy differenciálniuk magukat a versenytársakkal szemben. A versenytársak megismerése továbbá segít a megfelelő árazási stratégia kialakításában. Az árversenyben való részvétel vagy a prémium árazás választása például közvetlenül befolyásolja a vállalatok bevételét és piaci pozícióját.

A versenytársak számbavételénél fontos feltérképezni, hogy a piacon mely további vállalatok vannak jelen, és mit kínálnak a fogyasztók számára. Erre jó technika lehet a termék-piac térkép. Ez egy olyan technika, ahol felsoroljuk, hogy hány vállalat „bombázza” hasonló termékkel a fogyasztókat. (Reketye-Törőcsik-Hetesi, 2016)

A **versenytárstérkép** közepén a Pandora található, megnevezve a fő tevékenységét: ékszergyártás és –értékesítés (azon belül is leginkább charmok és karkötők). A belső körben a Pandora fő versenytársai láthatóak, akiknek nagyban hasonló a főtevékenysége, valamint az árképzése is. A külső körben pedig a közvetett versenytársak találhatóak meg, akik szintén foglalkoznak hasonló termékekkel, de más az árképzésük vagy a fő tevékenységük.

Személyes tapasztalataim alapján és az interneten fellelhető információk alapján megalkottam a Pandora versenytárstérképét (6. ábra):



6. ábra: A Pandora versenytárstérképe

Forrás: saját szerkesztés

Elsőként szeretném ismertetni a Pandora közvetlen versenytársait. Ahogy említettem, ide olyan cégeket válogattam össze, akiknek a fő tevékenysége az ékszergyártás és értékesítés, valamint a termékei között nagy számban jelennek meg a charmok és karkötők. Az összehasonlítás alapjaként a vállalatok árképzését és a magyarországi jelenlétet vettem alapul. *(A lenti adatok a 2023. októberi állapotot tükrözik.)*

Kezdeként a **Pandorát** jellemezném a fent említett szempontok alapján. A hivatalos oldal alapján a 426 típus közül a legolcsóbb charm jelenleg a Me kollekció egyik ezüst darabja, ami 5400 forintért megvásárolható. A legdrágább darab viszont 14 karátos aranyból készült, és 148 500 forintért kapható. Szóval elmondható, hogy az árak közti különbségek szélsőségesek, de a legtöbb és a legnépszerűbb charmok ára 10 000 és 30 000 forint között mozog. A karkötők tekintetében a legolcsóbb darab bőrből készült, és 17 500 forintba kerül, a legdrágább pedig szintén 14 karátos aranyból készült, és 781 000 forintért kapható. Itt szintén nagy az árak mozgástere, viszont a jelenleg elérhető 49 típus közül csupán 3 darab van, amely 71 000 forintnál drágább. Ahogy korábban említettem, a 2022-es évben nemzetközi szinten a legtöbbet (1,2 millió darabot) az alábbi képen látható (7. ábra) szívzáras ezüst kígyóláncos karkötőből adtak el, ez jelenleg mindössze 21 200 forintért kapható. Ebből is látszik, hogy az olcsóbb darabok kereslete a legjelentősebb. *(hu.pandora.net)*



7. ábra: A legtöbb eladott darabszámmal rendelkező karkötő 2022-ben

Forrás: pandora.net

A Pandora üzletek listáját is tanulmányoztam, és 2 típust különböztettem meg: a hivatalos márkauzleteket és a hivatalos márkakereskedők üzleteit. Jelenleg

Magyarországon összesen 10 hivatalos Pandora üzlet van, ebből 9 Budapesten található. A márkakereskedőkből pedig 15 rendelkezik üzlettel, többségük vidéki városokban található meg. Tehát összesen 25 üzletben vásárolhatunk ma Magyarországon Pandora ékszereket. Ezen kívül természetesen mind a márkakereskedők, mind a Pandora webshopján keresztül is vásárolhatunk. (*pandora.net*)

A német ékszergyártót, a **Thomas Sabo**-t szintén hasonló szempontok alapján vizsgáltam meg. Jelenleg a hivatalos magyar webshop szerint 530 típusú charm közül választhatunk. Itt a legolcsóbb darab csupán 2799 forintba kerül, míg a legdrágább darab 67 599 forint. Ebből is láthatjuk, hogy habár a charmok választéka nagyobb, az árak mozgástere viszont sokkal kisebb. A többségük viszont 10 000 és 40 000 forint között mozog. A karkötők tekintetében is nagyobb a választék a Pandorához képest, hiszen 130 darabból választhatunk. A legolcsóbb darab 11 598 forint, a legdrágább 79 199 forint. Vagyis itt szintén kisebb az árak mozgástere. (*tssshop.hu*)

A Thomas Sabo jelenleg Magyarországon 2 hivatalos márkabolttal rendelkezik Magyarországon, ezek a fővárosban találhatóak. Ezen kívül 7 további viszonteladó található meg a fővárosban, illetve 8 különböző vidéki városokban. Összesen ez tehát 17 üzletet jelent, kicsit kevesebb mint a Pandora esetén. Ezen kívül természetesen mind a márkakereskedők, mind a Thomas Sabo webshopján keresztül is vásárolhatunk. (*tssshop.hu*)

A következő versenytárs az **Aurora Charm**, mely szintén főként charmok és karkötők értékesítésével foglalkozik. Előbbi termékkategóriát tekintve jócskán elmarad a Pandorától, hiszen csupán 102 charm közül választhatunk. A legolcsóbb darab mindössze 4740 forint, a legdrágább pedig 30 445 forint. Ebből is látszik, hogy a Pandorával összehasonlítva olcsóbb alternatívákat kínál. A karkötők tekintetében szintén olcsóbb alternatívákról beszélhetünk, a 11 darabból a legkedvezőbb árú 13 880 Ft, a legdrágább pedig 38 485 Ft. Ez a márka nem is rendelkezik magyarországi üzlettel, csupán a magyar nyelvű webshopjukról rendelhetjük meg a termékeket. (*auroracharm.hu*)

A Pandora közvetlen versenytársai közé sorolhatjuk továbbá a **Trollbeads**-et. Legismertebb termékei szintén a charmok és a karkötők. Itt szintén megvizsgáltam a márka árait. A hivatalos magyar oldalon csupán 11 féle karkötőt találhatunk, melyek árai 8990 Ft és 479 990 Ft között mozognak. Ám itt is fontos kiemelni, hogy a 11 darab közül míg a legdrágább darabért több mint 400 000 Ft-ot kérnek, addig a második legdrágább darab csupán 89 990 Ft. A charmok, vagy ahogy ezen márka hívja őket; a beadek

választéka elég nagy, 338 darab közül választhatunk. A legolcsóbb darab 8990 Ft-ba kerül, a legdrágább pedig 2 millió forintba. Itt szintén kiemelném, hogy ez a 2 milliós összeg egy kiugró érték, hiszen a sorban következő darab 259 990 Ft. Az Aurora Charm-hoz hasonlóan a Trollbeads sem rendelkezik magyarországi üzlettel, viszont a hivatalos magyar webshopból bármikor megrendelhetjük a kiválasztott darabokat. (trollbeadsekszerek.hu)

A következő márka az olaszországi **Nomination**. Mivel nincs hivatalos magyar webshopja, így a hivatalos angol nyelvű oldalát vettem az összehasonlítás alapjának. A charmok választéka hatalmas, több mint 600 közül választhatunk, melyek ára 20 eurótól 137 euróig terjed (mivel a forint-euró árfolyam 360 napos átlagára 388 forint, így ezzel számolva a charmok ára 7760 Ft és 53 156 Ft között van). A karkötők esetében 38 típusból választhatunk, az árak pedig 25 euró és 169 euró között mozognak (9700 Ft és 65 572 Ft). Vagyis a Pandorához képest szintén alacsonyabb árakról beszélhetünk. Magyarországon jelenleg nem rendelkezik hivatalos márküzlettel, viszont a viszonteladók üzleteiben és webshopjain keresztül megvásárolhatóak az ékszerek. Budapesten 1, vidéken pedig 9 viszonteladói üzlet található. (*nomination.com alapján saját fordítás*)

Az alábbi ábra a különböző versenytársak termékeit mutatják be egy-egy összeállítással: (8. ábra):



8. ábra: A Pandora versenytársainak bemutatása

Forrás: saját szerkesztés (tssshop.hu, auroracharm.hu, trollbeadsekszerek.hu, nomination.com)

Ahogy említettem, a versenytárstérkép külső körében a **közvetett versenytársakat** jelenítettem meg. Közülük a Chamilia és a Gnoce tartozhatna a közvetlen versenytársak közé tekintve a kínálatot és az árakat, viszont egyik márka sem elérhető magyarországi üzletben, illetve magyar nyelvű webshoppal sem rendelkezik, így ezeket az elemzésem összehasonlító szempontjai miatt a közvetett versenytársak között helyeztem el. További versenytársak lehetnek: Swarovski, Tiffany & Co, Chopard,

Harry Winston és a BVLGARI. Viszont ezen vállalatok termékpalettáját megvizsgálva arra a következtetésre jutottam, hogy termékpalettájuk különbözik a Pandorától, hiszen nem a charmok az első számú termékeik, illetve a kínálatukban fellelhető charmok ára jóval magasabb árkategóriába esik, mint a Pandora.

A versenytárs elemzés végén készítettem egy összehasonlító táblázatot a közvetlen versenytársakról a fenti szempontok alapján a könnyebb átláthatóság érdekében: (1. táblázat)

1. táblázat: A Pandora és versenytársainak összehasonlítása

Vállalat	Charmok			Karkötők			Üzletek száma			Hivatalos magyar weboldala
	Ára (Ft)		Típusok száma (db)	Ára (Ft)		Típusok száma (db)	Márka-üzlet (db)	Visz. eladó (db)	Össz (db)	
	Min	Max		Min	Max					
Pandora	5400	148 500	426	17 500	781 000	49	10	15	25	van
Thomas Sabo	2799	67 599	530	11 598	79 199	130	2	15	17	van
Aurora Charm	4740	30 455	102	13 880	38 485	11	0	0	0	van
Trollbeads	8990	2 000 000	338	8990	479 990	11	0	0	0	van
Nomination	7760	53 156	>600	9700	65 572	38	0	10	10	nincs

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázat alapján elmondható, hogy a Pandora komoly versenytársakkal néz szembe. Leginkább azzal emelkedik ki a többiek közül, hogy a Pandorának van a legtöbb márkauzlete Magyarországon, így talán ismertebb is, mint a többi márka. A charmok választéka is igen nagy, csak a Nomination és a Thomas Sabo előzte meg, utóbbi márkától a karkötők választékában pedig szintén jócskán elmarad. Az árak tekintetében pedig veszélyt jelenthet a cég számára, hogy a charmok esetében vannak olcsóbb alternatívák a piacon, a karkötők árait nézve pedig a legdrágábbnak számít.

2.4. A PANDORA GYÁRTÁSI TEVÉKENYSÉGE

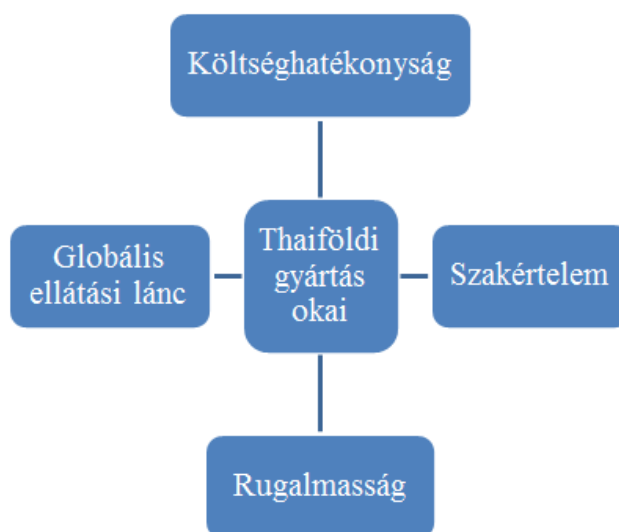
Ahogy korábban már említettem, a Pandora székhelye **Dániában** található, de a gyártási tevékenységét **Thaiföldön** végzi. Jelenleg a thaiföldi részleg több mint 12 300 embert foglalkoztat, többségük a gyártáson dolgozik. Az ékszereket kézzel készítik (ez egyébként

tömeggyártás esetén ritka, specifikus eset), egy darab a készítése során átlagosan 25 ember kezén megy keresztül. (*careers.pandoragroup.com alapján saját fordítás*)

A thaiföldi gyártásnak számos előnye lehet a vállalat számára:

- **Költséghatékonyság:** Thaiföldön a munkaerő olcsóbb, mint Dániában vagy más fejlett országokban. Ez lehetővé teszi az alacsonyabb gyártási költségeket, amelyek hozzájárulnak az ékszerek versenyképes árainak fenntartásához.
- **Szakértelem:** Thaiföld hosszú ideje ékszerkészítő központ, és a területen több olyan szakember és vállalat található, amelyek rendelkeznek az ékszerkészítés terén szerzett tapasztalattal és szakértelemmel.
- **Rugalmasság:** Thaiföldön számos kis- és közepes méretű ékszergyártó vállalat található, amelyek gyorsabban és rugalmasabban tudnak reagálni a Pandora igényeire, és alkalmazkodni az évszakonként változó divatirányzatokhoz.
- **Globális ellátási lánc:** A Pandora globális ellátási láncot működtet, és különböző országokban lévő gyártóüzemekkel dolgozik együtt az ékszerek előállításában. Ez lehetővé teszi számukra, hogy a termelési folyamatot optimalizálják és a különböző piacokra való szállítást hatékonyabban kezeljék. (*Polgár, 2008. alapján*)

Az alábbi ábra a thaiföldi gyártás okait foglalja össze: (9. ábra)



9. ábra: A thaiföldi gyártás okai

Forrás: saját szerkesztés

2.5. INNOVÁCIÓ A PANDORÁNÁL

A mai üzleti világban egy vállalat sikeres működéséhez elengedhetetlen a folyamatos **innováció**. Az innováció egy igen sokrétű fogalom, több meghatározás is létezik. A következő leírás 1993-ból Portertől származik: „*Olyan kis fejlesztési lépések sorozata, amely lehetőséget nyújt a versenyelőny folyamatos fenntartására.*” (Porter, 1993)

Az innováció és a vállalati stratégia szorosan összekapcsolódnak, és a vállalatok számára fontosak ahhoz, hogy fenntartsák vagy növeljék **versenyelőnyüket** az iparágukban. Az innováció lehetőséget kínál új termékek és szolgáltatások kifejlesztésére, valamint hatékonyabb és rugalmasabb termelési folyamatok bevezetésére.

Az innováció az értéket hozza létre a fogyasztók és a vállalatok számára. Az új termékek és szolgáltatások javítják a fogyasztók életét, míg az innovatív termelési folyamatok csökkenthetik a költségeket és növelhetik a hatékonyságot. Emellett az innováció lehetőséget teremt a versenyelőny megszerzésére vagy megtartására a versenytársakkal szemben.

Az innovációs **stratégia** megfelelő meghatározása kiemelten fontos. A konkrét célok kitűzése és az innováció folyamatának folyamatos monitorozása segít abban, hogy a vállalat valóban hozzáadott értéket teremtsen a fogyasztók és a piac számára. Az innováció nem csak az új termékekre vagy szolgáltatásokra korlátozódik, hanem magába foglalhatja az üzleti folyamatok, az üzleti modellek és a technológiai fejlesztések terén történő újításokat is.

Az innovációhoz szükség van az egyedi képességek és a tudás kialakítására és fejlesztésére is. Ezek a képességek a vállalat saját kultúráján és erőforrásain alapulnak, és hosszú távon segítenek fenntartani az innováció képességét.

Az innováció folyamatosan változik, és a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell a változó piaci igényekhez és környezethez. Az innováció tehát **dinamikus** folyamat, amelyet a vállalatoknak folyamatosan figyelemmel kell kísérniük és fejleszteniük kell, hogy versenyképesek maradjanak az iparágukban. (Vörös, 2018.)

Az innovációt sok tényező szerint lehet csoportosítani. Az egyik **csoportosítás** a tárgya szerint 2 típust különböztet meg Deák, 2023. alapján:

- termék innováció
- üzleti folyamat innováció

A **termék innováció** alatt nem csupán egy teljesen új, az adott vállalat portfóliójában eddig nem létező terméket jelent, hanem olyan termék vagy szolgáltatás is

lehet termék innováció, amely a vállalat eddigi termékeitől jelentősen eltér, és a piacra vezetése már megtörtént. Ennek a továbbfejlesztett árunak pl. funkciójában, megjelenésében vagy más terméktulajdonságában, teljesítményében jelentősen el kell térnie a vállalatnál már korábban megjelent verziótól.

Ezen kívül beszélhetünk **üzleti folyamat innovációról** is, ez azt jelenti, hogy a vállalat üzleti folyamatainál új vagy a korábbitól jelentősen eltérő eljárás jelent meg. Ezekhez az üzleti folyamatokhoz sorolhatjuk a gyártáshoz vagy szolgáltatáshoz kapcsolódó magtevékenységeket, vagy a támogató tevékenységeket, mint pl. a marketing vagy a logisztika.

Ugyanakkor beszélhetünk a két típus kombinációjáról, hiszen előfordulhat, hogy egy új termék legyártásához új üzleti folyamatok bevezetésére van szükség, vagy éppen egy új üzleti folyamat jelentős javulást okoz egy termék tulajdonságaiban. (Deák, 2023.)

A Pandora esetében találkozhatunk néhány példával:

1. Ahogyan korábban is említettem, laboratóriumi körülmények között állít elő a vállalat gyémántokat. Ezzel létrehozna új termékeket, valamint az üzleti folyamataikat is át kellett szervezni, hiszen az előállításukhoz speciális berendezésekre és gyártó folyamatokra van szükség.
2. A Pandora céljai közé tartozik, hogy 2025-re csak újrahasznosított aranyat és ezüstöt használjon fel az ékszerek gyártásához. Ehhez szintén az üzleti folyamatok (pl. gyártás, logisztika) innovációja szükséges.
3. Továbbá, a Pandora egy évben több új kollekcióval is jelentkezik a fogyasztók számára, így évente minden ékszertípusból jelennek meg új darabok. Ezt a termékinnovációk közé sorolhatjuk.
4. A termékinnovációra jó példa lehet még olyan új termékek megjelenése, amely korábban nem volt a Pandora kínálatában. Ilyen pl. a nemrégiben megjelent nyakörv kisállatok számára.
5. A Pandora globális jelenlétének köszönhetően folyamatosan innovációt igényelnek az üzleti folyamatok, hiszen ezeket össze kell hangolni a megfelelő és pontos, megbízható működés érdekében. Így a különböző részlegek közti kommunikációt digitális megoldásokkal segítik. (Pandora Annual Report 2022. alapján saját fordítás)

Ezen kívül csoportosíthatjuk az innovációt a **változás újszerűsége, mértéke** szerint. Ez alapján is 2 csoportot különböztethetünk meg Csizmadia, 2023. alapján:



- radikális innováció
- inkrementális innováció

A **radikális innováció** az olyan jelentős és forradalmi változásokat jelent, amelyek alapvetően átalakítják egy iparág vagy vállalkozás működését. Az **inkrementális innováció** pedig röviden azt jelenti, hogy egy vállalat vagy szervezet meglévő termékeket, szolgáltatásokat vagy folyamatokat fokozatosan fejleszt, javítja vagy korszerűsíti. Ez a fajta innováció általában kisebb lépésekből áll, és nem hoz létre teljesen új vagy forradalmi termékeket vagy eljárásokat, hanem az aktuális verziók hatékonyságát, minőségét vagy funkcionalitását növeli. (Csizmadia, 2023.)

Ha a fenti példákat vesszük sorban, akkor az első és második példa radikális innovációnak számít, hiszen az újrahasznosított arany és ezüst, valamint a laboratóriumi gyémánt felhasználása radikális változásokat hozhat az ékszeriparba. A harmadik, negyedik és ötödik példa pedig inkább inkrementális innovációnak számít, hiszen ezek nincsenek nagy hatással az egész iparágra, ezek csupán kisebb változásokat, javulásokat okoznak a cég működésében.

3. A CÉG MULTIDISZCIPLINÁRIS SZEMLÉLETŰ VIZSGÁLATA

A következő részben a Pandora vállalatot fogom megvizsgálni több különböző szempont alapján. Először megnézem, hogy milyen lépéseket tett az elmúlt években a társadalmi felelősségvállalás nevében. Ezután megvizsgálom a cég marketingstratégiáját 3 különböző módszerrel (SWOT analízis, BCG mátrix és a 4P elemei mentén). Végül pedig bemutatom, hogy a tömeges testreszabás, az egyéniesített tömegtermelés hogyan jelenik meg a vállalat termelésében.

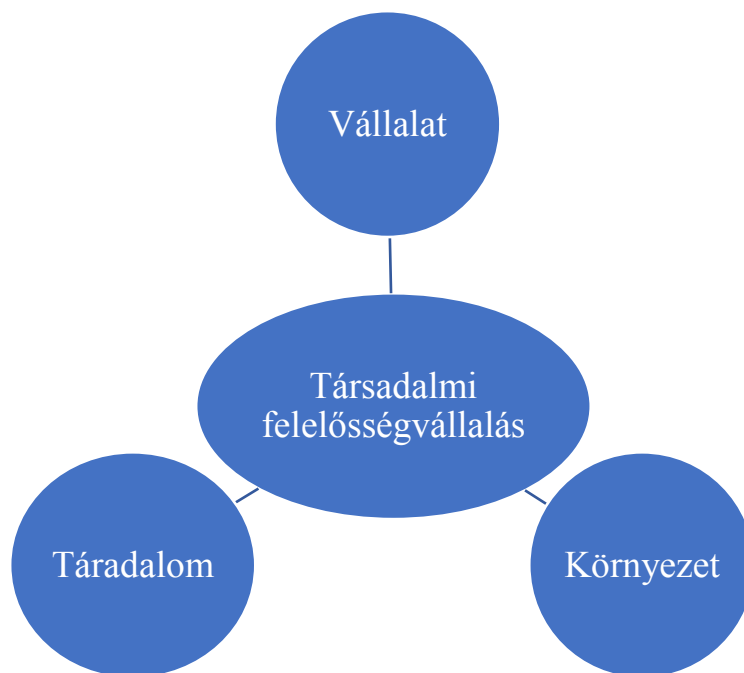
3.1. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A PANDORA ESETÉBEN

A **vállalati társadalmi felelősségvállalás** (CSR= *Corporate Social Responsibility*) sok néven ismert, és számos meghatározása létezik. A CSR egy stratégiai eszköz is lehet a versenyképesség támogatására. Az ISO, a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet meghatározása jól körülírja ezt a fogalmat: a CSR *„egy szervezetnek a társadalmat és a környezetet befolyásoló döntéseiért és tevékenységeiért tett felelősségvállalása olyan átlátható és etikus viselkedés révén, mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez – beleértve a társadalmi jólétet és egészséget is –, figyelembe veszi az érintettek elvárásait. Megfelel az alkalmazandó jogszabályoknak és a nemzetközi viselkedési normáknak; az a szervezet valamennyi területén integráltan megjelenik és azt a vállalat kapcsolatain keresztül érvényesíti”* (ISO, 2008). A CSR azonban még nem rendelkezik egységes definícióval, és diszciplinárizálódása folyamatban van.

A CSR lényege az értékek és érdekek beépítése a vállalati működésbe, és az érintettek hatékony menedzsmentje annak érdekében, hogy a vállalat **fenntarthatóan** és sikeresen működjön. Az érintettek azok, akikre a vállalat hatással van, és akik hatással vannak a vállalatra. A CSR az érintettek együttműködését és a közös értékteremtést hangsúlyozza.

A vállalati értékteremtésnek nem csak pénzügyi szempontból kell mérhetőnek lennie, hanem társadalmi és környezeti szempontból is. Ez a **hármás eredménykritérium** szemlélete, amely szerint a vállalatoknak nem csak profitot kell termelniük, hanem a társadalom és a környezet szempontjait is figyelembe kell venniük. A CSR az érintettek hatékony menedzsmentjét jelenti annak érdekében, hogy a vállalat megfeleljen ezeknek az elvárásoknak. (Braun, 2016.)

Az alábbi ábra a CSR hármás eredménykritériumát foglalja össze: (10. ábra)



10. ábra: A vállalati társadalmi felelősségvállalás 3 alappillére

Forrás: saját szerkesztés Braun, 2016. alapján

Mint minden üzleti vállalkozásnak, a Pandorának is elsődleges célja a fogyasztói igények magas színvonalú kielégítése profitszerzés mellett. Viszont emellett egyfajta társadalmi elvárás, hogy a cég a társadalom számára valamit vissza is forgasson a profitból. A következőekben erre szeretnék néhány példát, intézkedést bemutatni.

A Pandora vállalat nézetei szerint a felelős üzleti gyakorlatok és a magas minőségű ékszerek kínálása között szoros kapcsolat van. Ezért elkötelezettek a termékek felelős módon való fejlesztése és gyártása mellett. Nagyszerű környezetet biztosít az emberei számára; valamint a tevékenységük környezeti hatásai minimalizálására törekszenek.

A cég szorosan együttműködik a **beszállítóival** annak érdekében, hogy üzleti tevékenységük megfeleljen a Pandora etikai normáinak az emberi és munkajogi szabályok, a biztonságos munkakörülmények, a környezetre való hatások, illetve a tisztességes üzleti gyakorlatok terén. A Pandora felelős beszállítói programja részeként képzéseket tart, és ellenőrzi a beszállítókat, szoros párbeszédet folytat velük, és széleskörű támogatást nyújt nekik annak érdekében, hogy minden beszállító megfeleljen a cég szigorú előírásainak.

Természetesen a Pandora a **munkavállalóival** is törődik. Thaiföldön található modern gyártó létesítményei biztonságos munkakörülményeket biztosítanak több mint 6,800 munkavállalónak, akik az ékszerek készítésében vesznek részt, valamint

folyamatosan megújuló és innovatív munkalehetőségeket kínál számukra. A thaiföldi kézművesek versenyképes béreket és juttatási csomagokat kapnak, amelyek magukban foglalják az ingyenes étkezést, ingyenes buszközlekedést, könyvtári szolgáltatásokat, plusz szabadságokat, sporttevékenységeket, valamint számos társadalmi rendezvényt. Az üzletekben dolgozó személyzetet részletes **képzésben** részesítik az értékesítési készségeik fejlesztésére, valamint annak biztosítására, hogy helyesen tájékoztassák a fogyasztókat az ékszerek egyediségéről, minőségéről és integritásáról.

Az ékszerszármazó ipar, mint minden más iparág, hatással van a környezetre. Viszont a Pandora nagy erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy minimalizálja az **ökológiai lábnyomát** a víz- és energiaköltségek csökkentésével. Emellett újrahasznosítják a gyártási folyamatból származó hulladékanyagokat is. Így a gipsz téglákba és a Murano üveg törmelékei csempékbe kerülnek, amelyeket helyi építkezéseken használnak fel. *(sg.pandora.net alapján saját fordítás)*

A Pandora olyannyira elköteleződött a **fenntarthatóság** és a társadalmi felelősségvállalás terén, hogy minden évben kiad egy ún. fenntarthatósági jelentést (*Sustainability Report*). A következőkben ebből fogok néhány konkrét példát bemutatni. Viszont először érdemes lenne a fenntarthatóság fogalmát is értelmezni. „A legáltalánosabb meghatározás a Brundtland-jelentésből származik, amely szerint a fejlődés akkor fenntartható, ha a jelen szükségletek kielégítésével nem veszélyezteti a jövő generációk szükségleteinek kielégíthetőségét.” (Csath, 2021.) Fontos továbbá megemlíteni, hogy a fenntarthatóságnak 3 vetülete van: a gazdasági, társadalmi és a természeti környezet, melyek kölcsönhatásban állnak egymással. (Csath, 2021.)

A Pandorának konkrét céljai vannak a fenntarthatóság területén:

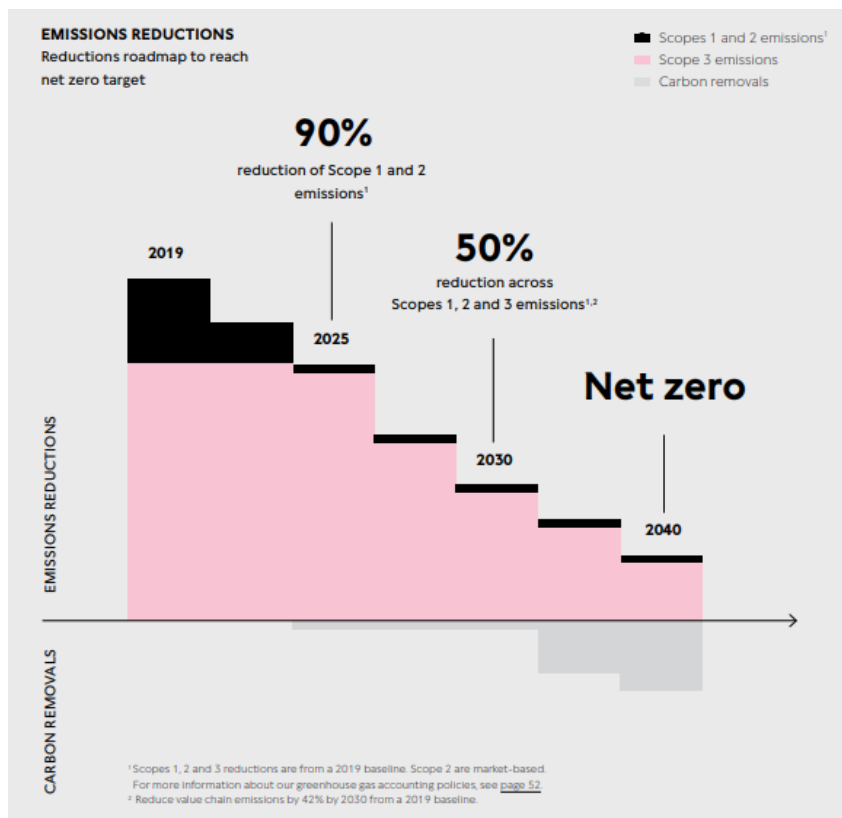
A vállalat két hosszú távú célt tűzött ki a **szén-dioxid-kibocsátás csökkentése** terén, amelyeket a *Science Based Target* (Tudományos Alapú Célok) kezdeményezés¹ jóváhagyott:

- A szén-dioxid kibocsátás 2030-ig történő 50%-os csökkentése a saját működése és beszállítói, üzleti partnerei teljes értékláncának terjedelmében a 2019-es évi adatokhoz képest.
- 2040-ig elérni a nettó zéró kibocsátást az ökológiai lábnyomuk további csökkentésével és a maradék kibocsátásuk redukálásával vagy

¹ „2015-ben létrejött kezdeményezés, melynek célja a globális felmelegedés negatív hatásainak csökkentése” (Mehlhoffer, 2023.)

kompenzálásával. (*Pandora Sustainability Report 2022*, p. 12. alapján saját fordítás)

Az alábbi ábra a nettó záró kibocsátás elérését bontja le lépcsőfokokra: (11. ábra)



11. ábra: A Pandora célkitűzésének lépcsőfokai a nettó zéró kibocsátás tekintetében

Forrás. Pandora Sustainability Report 2022., p. 13.

A 2030-ig történő kibocsátások felezéséhez az alábbi célokat tűzték ki:

- 2025-ig szénsemlegessé válni saját működésükben, a kibocsátásokat legalább 90%-kal csökkentve a 2019-es adatokhoz képest. Széneltávolító mechanizmusok és kompenzációk segítségével teszik fenntarthatóbbá a maradék kibocsátásokat.
- 2030-ig a 2019-es kiindulási alapértékről 42%-kal szeretnék csökkenteni az értéklánccal kapcsolatos kibocsátásokat.

Sikerült összességében 2022-vel bezárólag 6%-kal csökkenteni a kibocsátásokat a 2019-es kiindulási értékhez képest - ez azt jelenti, hogy jó úton halad a vállalat ahhoz, hogy 2030-ig a kibocsátásaikat felezni tudják, amit célul tűztek ki. (*Pandora Sustainability Report 2022*, p. 12. alapján saját fordítás)

Sikerült csökkenteni továbbá a teljes üvegházhatású gázkibocsátást 6%-kal a 2019-es kiindulási alapértékhez képest. 2022-ben a saját működésből származó kibocsátást

27%-kal sikerült csökkenteni 2021-hez képest. Ez elsősorban Megújuló Energia Tanusítvány (RECs) megszerzésén keresztül valósult meg, amelyekkel lefedték az európai saját tulajdonú és üzemeltetett üzletek és irodák nagy részét, valamint a thaiföldi gyártó létesítmények teljes villamosenergia-ellátása megújuló energiaforrásokkal valósul meg. *(Pandora Sustainability Report 2022, p. 10. alapján saját fordítás)*

Ahogy már korábban is említettem, a Pandora 2022-ben bevezette **Diamonds by Pandora** kollekciót, amely laboratóriumban létrehozott gyémántokat tartalmaz, amelyeket 100%-ban megújuló energiát felhasználva készítenek. A laboratóriumban előállított gyémántok a csekély szénlábnyomú ékszerek jövőjét jelzik előre. A megújuló energia felhasználásának köszönhetően ezeknek a gyémántoknak a szénlábnyoma 95%-kal alacsonyabb, mint a bányászott gyémántoké. Ha az összes gyémántot ugyanolyan alacsony szénlábnyommal bányásznák, mint a Pandora laboratóriumban létrehozott gyémántjai, évente több mint 6 millió tonna CO₂e kibocsátást lehetne megtakarítani.

Annak ellenére, hogy a Diamonds by Pandora kollekcióban található gyémántokat laboratóriumban állítják elő, ugyanolyanok, mint a bányászott gyémántok, mivel ugyanazokat az optikai, kémiai, hőtani és fizikai tulajdonságokat mutatják, és ugyanazon szabványok szerint vannak besorolva, amit a 4C-nek neveznek - vágás, szín, tisztaság és karát (*cut, colour, clarity és carat*). *(Pandora Sustainability Report 2022, p. 16. alapján saját fordítás)*

A laboratóriumban létrehozott gyémántok bevezetése mérföldkő volt a luxusiparban, és utat nyitott az ékszeripar jövője felé. 2022-ben további lépéseket tett a vállalat annak érdekében, hogy körkörös gazdasági üzletté váljon. 2022-ben elérték a 61%-os beszerzett újrahasznosított ezüst és arany arányt, és azon az úton van a cég, hogy elérje a célját, miszerint 2025-re ez az arány 100% legyen. *(Pandora Sustainability Report 2022, p. 17. alapján saját fordítás)*

Ezen kívül a Pandora további célokat tűzött ki humánerőforrás területen is. Célul tűzte ki, hogy 2025-ig a senior vezetőségben a munkavállalók harmada nő legyen, és 2030-ig szeretné elérni a nemek egyenlő arányban való megoszlását. A 2022-es adatok alapján a vezetőségben dolgozók 71%-a férfi, és csupán 29%-a nő. *(Pandora Sustainability Report 2022, p. 23. alapján saját fordítás)*

2019 óta a Pandora együttműködik az **UNICEF**-fel annak érdekében, hogy támogassa a nehéz sorsú gyermekeket, és lehetőségeket teremtsen a fiataloknak egészségesebb, biztonságosabb élethez. A Pandora minden évben kiad egy limitált

UNICEF charmot, és minden eladott darab után 15 euró támogatást nyújt a szervezetnek. *(Pandora Sustainability Report 2022, p. 29. alapján saját fordítás)*

2023-ban a Pandora UNICEF charm-ja egy kék muránói üvegből készült hőlégballon charm, melyet 2023. szeptember 28. és 2023. december 28. között lehet megvásárolni. Az alábbi ábra mutatja a 2023-as UNICEF charmot: *(12. ábra)*



12. ábra: A 2023-as Pandora UNICEF-ért charm

Forrás: divatekszerbolt.hu

Eddig a Pandora összesen 10 millió dollárt adományozott az UNICEF-nek, ezen keresztül több mint 1,2 millió gyermeknek segített. Az adomány támogatja az UNICEF programjait az oktatás és készségfejlesztés, személyes megerősítés és a nemek közötti egyenlőség terén. 2022-ben a Pandora támogatása több mint 129 000 gyermeknek segített, és további 260 000 gyermek közvetve profitált ezekből a tevékenységekből. Az orosz-ukrán háború kitörésekor a Pandora az első vállalati partner volt, aki válaszolt az UNICEF felhívására, hogy támogassa a háborús övezetben végzett munkáját. Az azonnali, 1 millió dolláros adományt az egészségügyi ellátás biztosítására irányították 4,5 millió gyermek és nő számára, valamint mentális egészségügyi és pszichoszociális támogatásra 2,2 millió gyermek és gondviselő számára Ukrajnában és környékén. *(Pandora Sustainability Report 2022, p. 29. alapján saját fordítás)*

Ahogy a fenti példákból is láthatjuk, a vállalati társadalmi felelősségvállalás biztosítja a vállalatok számára, hogy hosszú távon sikeres legyen és fenntartató növekedést érjen el. Viszont ez nem csupán a vállalatok számára előnyös, hanem a környezetre és a társadalom tagjaira is pozitív hatással lehet.

3.2. A PANDORA MARKETINGSTRATÉGIÁJÁNAK ELEMZÉSE

A következő részben a Pandora marketingstratégiáját fogom elemezni különböző módszerek segítségével.

3.2.1. BCG-mátrix a Pandora termékeiről

A Boston Consulting Group (BCG) által kifejlesztett **BCG-mátrix** egy egyszerű és hatékony eszköz a vállalati portfólió elemzésére és stratégiai döntések meghozatalára. A BCG-mátrix a piaci részesedés és a piaci növekedés alapján csoportosítja a vállalatok üzleti egységeit vagy termékeit. Ezen elemzés segít a vállalatnak azonosítani azokat az üzleti egységeket, amelyek a legjobban teljesítenek, és azokat, amelyek javításra vagy átalakításra szorulnak.

A BCG-mátrix négy fő kategóriába sorolja a termékeket:

Sztárok (Stars): A sztárok olyan üzleti egységek vagy termékek, amelyeknek magas a piaci részesedésük, és a piac is dinamikusan nő. Ezek a termékek potenciálisan nagy nyereséget hozhatnak a vállalatnak, de gyakran igényelnek befektetéseket is a növekedés fenntartásához.

Kérdőjelek (Question Marks): A kérdőjelek olyan üzleti egységek vagy termékek, amelyeknek magas a piaci növekedése, de alacsony a piaci részesedésük. Ezek a termékek potenciálisan növekedhetnek és válhatnak csillagokká, de kockázatosak is lehetnek, és további beruházásokra lehet szükségük.

Fejős tehenek (Cash Cows): A fejős tehenek olyan üzleti egységek vagy termékek, amelyeknek magas a piaci részesedésük, de a piac már nem nő olyan gyorsan. Ezek a termékek általában stabil bevételt hoznak a vállalatnak, és magas nyereséggel járnak, de kevesebb beruházást igényelnek.

Döglött kutyák (Dogs): A döglött kutyák olyan üzleti egységek vagy termékek, amelyek alacsony piaci részesedéssel és alacsony piaci növekedéssel rendelkeznek. Ezek a termékek általában nem hoznak jelentős nyereséget, és a vállalatnak el kell döntenie, hogy megtartja-e vagy elveti ezeket a termékeket.

A BCG-mátrix segítségével a vállalatok meghatározhatják, hogy mely üzleti egységeikre kell fókuszálniuk, és hogyan kell elosztani az erőforrásaikat a portfóliójukon belül. Ezáltal segíti a vállalatokat a stratégiai tervezésben és a portfóliómenedzsmentben. Azonban fontos megjegyezni, hogy a BCG-mátrix csak egy eszköz a sok közül, és más tényezőket is figyelembe kell venni a stratégia kialakításában és végrehajtásában. (Balaton, Tari, 2016.)

A fenti tudás alapján elkészítettem a Pandora termékeinek BCG mátrixát is, amely az alábbi ábrán látható: (13. ábra)



13. ábra: A Pandora termékeinek BCG-mátrixa

Forrás: saját szerkesztés, Pandora Black Crown Diamond User Guide, us.pandora.net

Elsőként a **sztárokat** mutatnám be, ebbe a kategóriába az ezüst charmokat tettem, hiszen nagy a piaci részesedésük, illetve nagy a potenciális piaci növekedésük is. Általában ebből a termékkategóriából a legnagyobb a választék, hiszen évente számos új darabot dobnak piacra. A charmok iránti kereslet is nagy és népszerű. A magas nyereség érdekében viszont folyamatos fejlesztésre van szükségük.

A **kérdőjelek** közé a Pandora kisállat termékeit, vagyis a nyakörveket sorolnám. Ezek azok a termékek, melyeket nemrégiben dobtak piacra, ezért még alacsony a piaci részesedésük. Még nem tudni, hogy milyen jövő vár rájuk. Válhatnak a későbbiekben csillagokká vagy döglött kutyákká is

A **fejős tehének** közé a Pandora karkötők tartoznak. Nagy a piaci részesedésük, hiszen nagy a választék, és ahogyan korábban említettem, a legtöbbet eladott Pandora ékszer is egy karkötő volt 2022-ben (1,2 millió darab). A termékből származó bevételek jelentősek, cash-flow-ja a pozitív tartományban mozog. Itt már inkább a szinten tartás és az aratás a fő cél, mint a piaci részesedés növelése.

Végül **döglött kutyának** a Pandora órát jelöltem meg. A Pandora még a 2010-es évek elején dobta piacra a *Pandora Black Crown Diamond Watch* kollekciót, viszont hamar abba is hagyták az órák tervezését és értékesítését, valószínűleg nem teljesítette a hozzá fűzött reményeket, nem származott belőle elég magas profit. Hiszen ahogy említettem, ebben a termékkategóriában alacsony a piaci részesedés és szintén alacsony a piaci növekedés lehetősége, így általában a kivezetés mellett döntenek a vállalatok.

3.2.2. Marketingmix a Pandora esetén

A marketing eszközeit számos különböző módon lehet csoportosítani. A **marketingmix** egy vállalat által alkalmazott marketingeszközök kombinációját jelenti különböző piaci helyzetekben.

Az egyik legismertebb marketingmix definíció McCarthy-hoz kapcsolódik, aki 1984-ben részben didaktikai célokból javasolta a marketingeszközök 4P (*product, price, promotion, place*) elnevezésű csoportosítását. Ezt a rendszert már 1960-ban bevezette.

A termékpolitika része pl. a terméktervezés, minőség, csomagolás. Az árpolitika része az árazás, árképzés, fogyasztói árelfogadás és árkedvezmények. Az értékesítési politika része többek között a kereskedelmi formák meghatározása, illetve a kereskedelmi partnerek kiválasztása. A kommunikációs politika legfontosabb része pedig a reklámok, hirdetések, promóciók. (Bauer, Berács, Kenesei, 2016)

A következőekben a Pandora négyféle politikáját fogom bemutatni röviden.

3.2.2.1. Termékpolitika

Korábban már bemutattam a Pandora termékpalettáját. Ahogyan említettem, jelenleg a termékeit 5 nagy csoportba sorolhatjuk be:

- charmok
- karkötők
- nyakláncok és medálok
- gyűrűk
- fülbevalók

A termékpolitika fontos része a **csomagolás** is. A vásárló elsődlegesen a termék csomagolásával találkozik, és a jó csomagolás képes megragadni a figyelmet, valamint ösztönözheti a termék választását. A csomagolás gyakorlatilag olyan, mint egy öt másodperces reklámfilm a termék számára. Az első benyomás, amit a csomagolás kelt, rendkívül fontos, és nagy hatással lehet a vásárlói döntésre. A csomagolásnak nemcsak az

első találkozáskor van szerepe, hanem befolyásolja a fogyasztók későbbi tapasztalatait is, amikor otthon felbontják a csomagolást és használatba veszik a terméket. Az ideális csomagolás nemcsak védi a terméket, hanem könnyen kezelhető és kényelmes is. Ezenkívül néhány csomagolóanyag akár a lakás díszévé is válhat, hozzájárulva az otthoni környezet esztétikájához. (Keller, Kotler, 2016.)

A megvásárolt Pandora termékekhez mindig díszcsomagolás, dísztaszka jár. Nemrégiben átdolgozták a csomagolás összetevőit, hogy illeszkedjen az is a fenntarthatósági célokhoz, így kevesebb műanyagot tartalmaz, előállítása pedig 60%-kal kevesebb üvegházhatású gáz kibocsátásával jár. (pandoragroup.com alapján saját fordítás)

Az alábbi képen láthatjuk a csomagolás jelenlegi design-ját: (14. ábra)



14. ábra: A Pandora termékek csomagolása

Forrás: pandoragroup.com

A Pandora továbbá törekszik a minőségi alapanyagok felhasználására, valamint a fogyasztók számára minőségi termékek gyártására és értékesítésére. Éppen ezért törekszik rá, hogy a termékei megfeleljenek a minőség termékalapú ismérveinek. Ezek az ismérvek pedig a következők: teljesítmény, sajátosságok (extrák mint pl. a gravírozhatóság), megbízhatóság, vagyis meghatározott ideig képes ellátni a funkcióját, megfelelőség, tartósság (minél hosszabb élettartam), szervizelhetőség, észlelt minőség (primer kutatásom

során is kitérek rá, hogy a válaszadók mennyire elégedettek vele), valamint az esztétika, amire a Pandora különösen nagy hangsúlyt fektet. (Heidrich, 2017..)

3.2.2.2. Árpolitika

A Pandora árpolitikájához készítettem egy táblázatot, amely a különböző fő **termékkategóriák árait** mutatja be, amelyek elérhetőek a Pandora hivatalos magyar nyelvű webshopján. (2. táblázat) (hu.pandora.net). (2023. októberi állapot)

2. táblázat: A Pandora termékek árai

Terméktípus	Árak (Ft)	
	Legalacsonyabb	Legmagasabb
Charmok	5 400 Ft	148 500 Ft
Karkötők	17 500 Ft	781 000 Ft
Gyűrűk	8 800 Ft	160 500 Ft
Fülbevalók	5 400 Ft	196 900 Ft
Nyakláncok	12 800 Ft	232 000 Ft

Forrás: saját szerkesztés, pandora.net

Fontos megjegyezni, hogy a Pandora termékeit minden márkaboltban, viszonteladói üzletben, valamint a webshopokban is azonos áron vásárolhatjuk meg.

Természetesen folyamatos **akciókat** is kínál a Pandora. Ha feliratkozunk a hírlevelükre, akkor az első vásárlásunkhoz kapunk egy 10%-os kupont. Ezen kívül ösztönzik a vásárlókat azzal is, hogy egy karkötő/fülbevaló/nyaklánc és 2 db charm egyidejűleg történő vásárlása esetén 20% kedvezményben részesülhetünk, illetve 2 db Pandora ME gyűrű vásárlása esetén szintén 20%-kal olcsóbban vásárolhatunk. Továbbá jeles alkalmak (pl. karácsony, anyák napja) idején egy bizonyos értékhatár felett ajándék limitált karkötőt vagy ékszerdobozt kaphatunk a vásárlásunk mellé. Jelenleg is (2023. október) folyik egy ilyen akció, amely keretein belül 25.500 Ft-os vásárlás esetén kozmetikai táskát kaphatunk (14. ábra). Illetve fontos megemlíteni, hogy a kifutó kollekciók darabjait minden évben leakciózzák júniusban és decemberben. (pandora.net)

Az alábbi ábra mutatja a fent említett ajándék kozmetikai táska promócióját: (15. ábra)



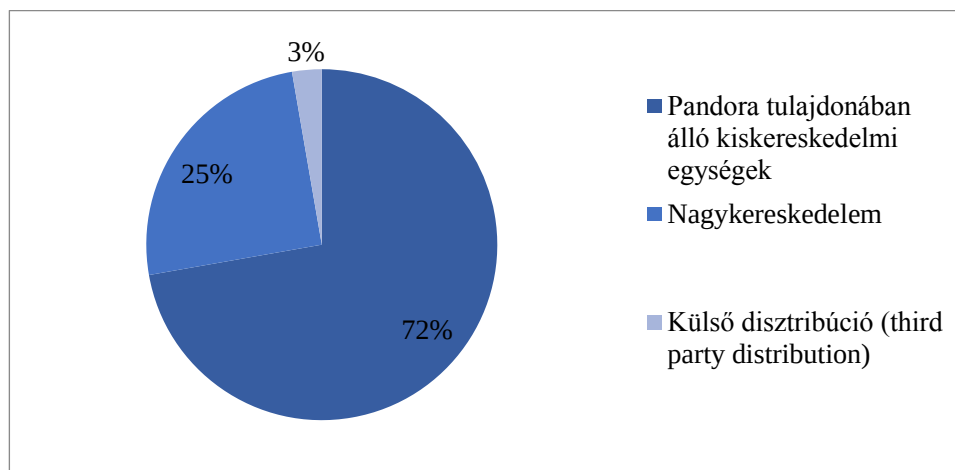
15. ábra: A Pandora egyik promóciójának plakátja

Forrás: jutaoraekszer.hu

3.2.2.3. *Értékesítési politika*

A Pandora **értékesítési politikája** kapcsán már említettem, hogy jelenleg Magyarországon összesen 10 hivatalos Pandora üzlet van, ebből 9 Budapesten található, 1 pedig Győrben. A márkakereskedőkből pedig 15 rendelkezik üzlettel, többségük vidéki városokban található meg: Tatabányán, Pécsen, Szegeden, Szentendrén, Sopronban, Kecskeméten, Nyíregyházán, Miskolcon, Szombathelyen, Hévízen, Nagykanizsán, Veszprémben és Zalaegerszegen. Tehát összesen 25 üzletben vásárolhatunk ma Magyarországon Pandora ékszereket. Ezen kívül természetesen mind a márkakereskedők, mind a Pandora webshopján keresztül is vásárolhatunk. A hivatalos viszonteladók pedig a következő kereskedők: Újvilág Ékszer Óra, JUTA Nefrit ékszer-óra szalon, Palantic ékszer, Schneider Óra-Ékszer üzlet, Velekey Ékszervilág és a Petró Galéria. (*pandora.net*)

Azt is megvizsgáltam, hogy a Pandora 2022-es bevétele hogyan oszlott meg a különböző kereskedelmi formák között nemzetközi szinten. Ezt egy tortadiagramon ábrázoltam: (16. ábra)



16. ábra: A Pandora 2022-es bevételének megoszlása a különböző kereskedelmi formák között

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 16. ábráról leolvashatjuk, a Pandora tulajdonában álló kiskereskedelmi egységekből származó bevétel a vállalat teljes bevételének 72 %-át teszi ki, ez 19 115 millió dán koronát jelent. Ezen belül is 64%-ot tesznek ki a márkauzletek, 29%-ot a Pandora webshopjai, és további 7%-ot az egyéb Pandora tulajdonú értékesítési pontok. A nagykereskedelemből (viszonteladók) a teljes éves bevétel 25%-a származik, ez 6 628 millió dán koronát jelent. Ezen belül kb fele-fele arányban oszlik meg a bevétel a viszonteladók üzletei és az egyéb értékesítési pontok között. Az éves bevétel 3%-a pedig a külső disztribúcióból (third party distribution) származik, ez 721 millió dán koronát jelent. (Pandora Annual Report 2022., p. 47. alapján saját fordítás)

3.2.2.4. Kommunikációs politika

A következőkben a Pandora **kommunikációs politikáját** fogom górcső alá venni.

A Pandora Magyarországon az egyik legismertebb ékszermárkák közé tartozik. A márka számos promóciós technikát alkalmaz termékeinek népszerűsítésére. Egyrészt úgynevezett **ATL** (above the line) eszközöket alkalmaznak, például TV reklámok, közterületi plakátok, promóció. Másrészt **BTL** (below the line) eszközöket is bevetnek a minél hatékonyabb marketing érdekében, például vásárláshelyi reklámok, PR, direkt marketing, vásárlásösztönzés, eseménymarketing, szponzorálás. Ezen eszközök mellett a Pandora természetesen jelen van az online térben és a közösségi oldalakon is. (pandora.net)

3.2.3. SWOT analízis a Pandora esetében

A **SWOT-analízis** (más néven GYELV-elemzés) egy mozaikszó, amelyet a következő négy szó kezdőbetűjéből alkothatunk: *Weaknesses* (Gyengeségek), *Strengths* (Erősségek), *Opportunities* (Lehetőségek) és *Threats* (Veszélyek). Ez egy egyszerű, könnyen alkotható modell, amely nagyszerű eszköz a marketingtervek készítéséhez. A SWOT-analízis azon tényezők feltárására irányul, amelyek befolyásolják a vállalat jelenlegi helyzetét. Ezek közé tartoznak a vállalat erősségei és gyengeségei, valamint a környezeti lehetőségek és veszélyek.

Az **erősségek és gyengeségek** a vállalat belső aspektusait értékelik, például a termékek minőségét, a munkaerő képzettségét és az üzleti folyamatok hatékonyságát. Ezek az elemek segítenek azonosítani, hogy miben jeleskedik a vállalat, és miben van szükség fejlesztésre.

A **lehetőségek és veszélyek** pedig a külső tényezőket vizsgálják, például a piaci trendeket, a versenytársak viselkedését és a jogi szabályozást. Ezek az elemek lehetőségeket hordoznak a vállalat számára, de ugyanakkor potenciális veszélyek is lehetnek. (Józsa, 2016.)

A fenti ismeretek alapján elkészítettem a Pandora ékszergyártó SWOT-analízisét, melynek összefoglaló táblázatát itt láthatjuk: (3. táblázat)

3. táblázat: A Pandora SWOT-analízise

Erősségek	Gyengeségek
- nagy termékválaszték - árkategóriák széles skálája - társadalmi felelősségvállalás, fenntarthatóság a fókuszban - nemzetközi jelenlét, sok üzlet (versenytársakhoz képest) - folyamatos innováció - testreszabhatóság - kombinálható, kiegészíthető ékszerek - jó hírnév - kézműveseinek szakképzettsége	- versenytársakhoz képest magasabb ár - csak az ékszerekre fókuszál
Lehetőségek	Veszélyek
- további üzletek nyitása a már lefedett országokban - terjeszkedés további országokba - új termékek bevezetése - országcharmok körének bővítése	- új versenytársak jelenléte a piacon - infláció - reálberek csökkenése - gazdasági változások - ellátási problémák (alapanyagok) - nemesfém árainak emelkedése - globális ellátási láncot érintő külső hatások (pl. Covid-helyzet)

Forrás: saját szerkesztés

A Pandora erősségei közé tartozik, hogy nagy a termékválasztéka, és minden árkategóriában kínál termékeket. A társadalmi felelősségvállalásra és a fenntarthatóságra is koncentrál, és különböző lépéseket tesz az égisze alatt. Nagyon sok országban van jelen, és sok üzlettel rendelkezik a világ különböző országaiban. Folyamatosan törekszik az innovációra mind a termékei, mind az üzleti folyamatai tekintetében. Jó hírnévvel rendelkezik, ez többek között a szakképzett kézművesek által készített termékeinek minőségével érte el. Különlegessége továbbá abban rejlik, hogy ékszereinek kombinálhatóságával a felhasználók egyedi kombinációkat hozhatnak létre.

Gyengeségei közé sorolhatjuk, hogy csak az ékszerek gyártására fókuszál, holott vannak olyan versenytársai, akik további termékeket is forgalmaznak (pl. táskákat).

Éppen ezért a lehetőségek közé sorolhatjuk azt, hogy újabb termékeket dob piacra a vállalat, pl. bővíthetné az országcharmok körét, vagy új üzleteket nyit, illetve további országokba terjeszkedik.

Viszont előfordulnak veszélyek is a cég számára. A jelenlegi gazdasági helyzet nem túl kedvező a vállalat számára, hiszen az infláció hatásaként megemelkedett a nemesfémek ára, valamint az emberek reálbére is csökkent, emiatt visszaeshet a kereslet. Továbbá sok versenytársa van jelen a piacon, akiknél magasabb árszínvonalon értékesíti a termékeit. További veszélyt jelenthet a globális ellátási láncot érintő külső hatások, mint amilyen a Covid-helyzet is volt.

3.3. A CÉG OPERATION MANAGEMENT SZEMLÉLETŰ ELEMZÉSE, AVAGY TÖMEGES TESTRESZABÁS KICSIT MÁSKÉPP

A tömegtermelés az 1970-es, 1980-as években kezdett el válságba kerülni, hiszen piaci korlátokba ütközött, valamint veszélyeztette a természeti és környezeti értékeket. Éppen ezért egyre több kétely jelent meg a tömegtermelésre épülő gazdasági növekedést illetően. A hagyományos tömegtermelés túlságosan merev és rugalmatlan, az információs lánc egyre hosszabbá vált, és az információk mennyisége is növekedett. Ez zavarokhoz vezetett, hiszen a nagy mennyiségű információt nehéz feldolgozni, illetve sok volt a téves, hamis információ. Erre a válságra volt egyfajta válasz a piacon a robbanásszerűen bekövetkezett választékbővítés. Ez viszont nem kedvezett a tömegtermelésnek, hiszen így az egységköltségek emelkedtek, a fogyasztók számára pedig megnehezítette a választást.

A fenti okok miatt szükség volt a tömegtermelés új alapokra való helyezésére, így jelent meg a közgazdaságban egy új fogalom, a *mass customization*, melynek több magyar megfelelője is van: **tömeges testreszabás**, egyéniesített tömegtermelés vagy személyes

tömegtermelés. Hart (1996.) definíciója szerint: „*A tömeges testreszabás nem más, mint rugalmas folyamatok és szervezeti struktúrák alkalmazása változatos és gyakran egyéni fogyasztóra szabott termékek és szolgáltatások előállítására – nem magasabb árak mellett, mint a hasonló, de standardizált és tömegtermékként előállított termékek árai.*” (Hart, 1996.) Tulajdonképpen azt jelenti, hogy a javakat perszonalizált alapokon termelik. Fontos, hogy a terméknek független modulokból kell állnia, hogy aztán olcsón és könnyen lehessen őket variálni. A tömeges testreszabás célja, hogy a fogyasztókat a céghez vagy márkához vonzzák, és hosszú távon meg is tartsák. (Szabó-Kocsis, 2002, p. 4-7.)

A tömeges testreszabásnak négy alaptípusa van: az együttműködő típusú, az alkalmazkodó vagy adaptív, a kozmetikázó és a láthatatlan testreszabás. Dolgozatomban csak az **alkalmazkodó típusú** testreszabással foglalkozom, hiszen a Pandora esetében is ezt figyelhetjük meg. Az alkalmazkodó testreszabás esetén a vállalat egy standard terméket kínál, melyet az egyénhez lehet igazítani. Ezt a terméket úgy gyártják le, hogy azt a fogyasztók, vásárlók saját magukra tudják szabni. A lényeg, hogy az ilyen termékeket a vásárló más módon szeretné használni, mint a többi vevő. Így a fogyasztó saját maga tudja egyedivé tenni a megvásárolt terméket. A Pandora ennek egy tökéletes példája, hiszen a charm karkötők esetében a gyártó sokféle karkötőt és charmot kínál a vásárlóinak. Az egész koncepciónak pedig az a lényege, hogy a fogyasztók az üres karkötőkre vásárolnak a tetszésüknek megfelelő charmokat, és mivel rengeteg charm közül választhatnak, így a különböző kombinációk száma végtelen. Így mindenkinek a saját karkötője egyedi, variálható és személyre szabható lesz. Ezen keresztül a karkötő viselői kifejezhetik magukat, érdeklődési körüket vagy éppen a személyiségüket. A vásárlók egyedisége korlátlan lehet, az egyéni igényeik száma pedig tulajdonképpen végtelen. Viszont vigyázni kell, hiszen a vevők belezavarodhatnak a túl nagy választékba. (Szabó-Kocsis, 2002. p. 23-27.)

A tömeges testreszabás egyik alapköve a **vevőkről szerzett információ**. Ez elengedhetetlen a termékek tervezéséhez. Ez minél mélyebb és alaposabb tudást jelent a vásárlók igényeiről. Ehhez fontos feltérképezni a fogyasztók szokásait, életmódját, igényeit, vágyait. Minél több verzió készül egy termékből, ami minél változatosabb, annál jobban eladható és személyre szabható a vevők igényeire. (Szabó-Kocsis, 2002. p. 161.)

A Pandora esetében fontos még megemlíteni a **modularitást** is. A modularitás azt jelenti, hogy egy terméket, szolgáltatást vagy folyamatot kisebb részekre bontanak, majd ezeket az elemeket elkülönítve állítják elő, akár különálló szervezeti vagy jogi egységek



révén, majd ezeket valamilyen módon összeillesztik. A nagyfokú modularitás azt jelenti, hogy a komponensek egymásból könnyen összeállíthatók, és képesek új kombinációk létrehozására. A modularitás nem csupán a termelés, hanem a termék felhasználása során is felbukkanhat. Ez azt jelenti, hogy a vevő a saját igényeinek és ízlésének megfelelően kombinálja a termék összetevőit, pont, mint a Pandora esetében a karkötő és charmok kombinációjánál. (Kocsis-Szabó, 2001.)

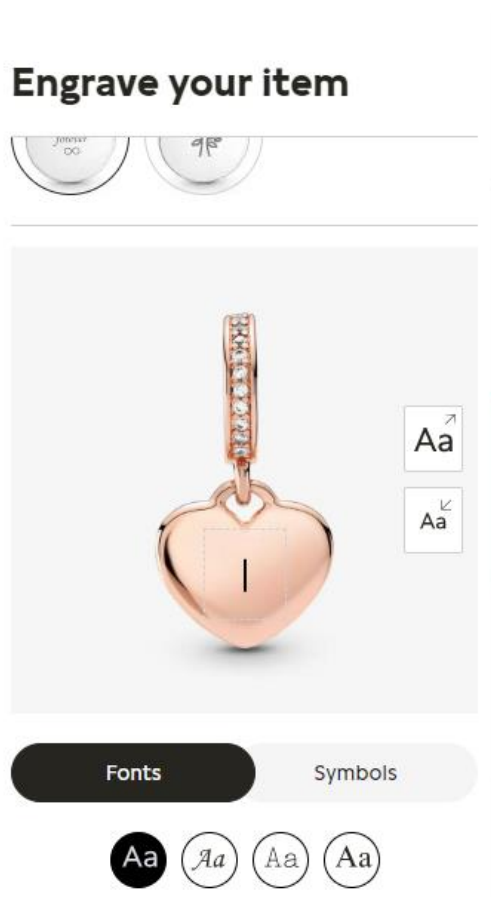
A moduláris terméktervezés és -felépítés nem csupán a felhasználók számára hasznos, hanem a termelő szervezetek számára is. Először is, a vállalat megszabhatja a termékbe beépülő standard komponensek maximális számát, és ezeket már a gyártás korai szakaszában legyárthatja, míg a gyártási folyamat végére hagyhatja azokat az összetevőket, melyek különbözőek a terméktípusokban. Másodszor, a vállalat gyártási folyamata rövidebb időt vesz igénybe, hiszen a különböző modulokat párhuzamosan, egymástól elkülönítve is elő lehet állítani. Harmadszor pedig, a modularitás az innováció táptalaja lehet, hiszen megkönnyíti a termékfejlesztést.

A fogyasztók szemszögéből először is azért lehet hasznos a modularitás, mert az lehetővé teszi a testre szabhatóságot, így jobban illeszkedik a termék a vevő igényeihez, mint a hagyományos termékek. Másodszor, a modularitás lehetővé teszi a termékek továbbépíthetőségét, fejleszthetőségét. Például a dinamikus fogyasztók, ha először csak a termék egy szerényebb, kevesebb modulból álló verziójához tudnak hozzáférni, akkor a későbbiekben (pl. jövedelemnövekedés esetén) lehetőségük van arra, hogy újabb modulokat vásároljanak meg, így bővíthetik, kiegészíthetik a már birtokukban lévő terméket anélkül, hogy újat kellene venniük. Ez is tökéletes példája a Pandora karkötőn lévő charmok bővítésére, újak vásárlására. Harmadszor pedig, ha a termék elromlik, akkor nem kell a vevőknek az egész terméket lecserélni, hanem csak a tönkrement modult kell cserélni, amely így kisebb anyagi áldozattal jár. (Szabó-Kocsis, 2002. p. 73-76.)

A modularitáshoz és a tömeges testreszabás fogalmakhoz kapcsolódik még egy közgazdasági kategória, a **változatossági hozadék**. Ennek az a lényege, hogy a vállalat alacsonyabb költségeket ér el azáltal, hogy minél többféle változatot, modult gyárt, így annál nagyobb lehet az eladott darabszám. Emiatt a cég állandó költségei nagyobb terméktömeg között oszlik el. Vagyis a moduláris termelés esetén költségcsökkentő tételnek számít a változatosság, viszont a hagyományos tömegtermelés esetén a szériák növelésével tudják elérni a költségcsökkentést. (Szabó-Kocsis, 2002. p. 86-87.)

A Pandora ékszereknél a gravírozható charmok esetében van lehetőség egyedi charmok létrehozására. Ebben az esetben van néhány alaptípus, melyekből választhat a fogyasztó, majd ezt lehet egyéniesíteni különböző feliratok, szimbólumok gravírozásával. A gravírozás során a fogyasztó maga választhatja meg a felirat vagy a szimbólum nagyságát és betűtípusát. Ennek megtervezésére rendelkezésre áll egy online felület is, ez viszont a magyar vásárlók számára nem elérhető. Viszont két budapesti üzletben rendelkezésre áll gravírozó gép, ott viszont el lehet készíteni a kívánt feliratot vagy szimbólumot. (us.pandora.net)

Az alábbi ábra az online tervező felületet mutatja be: (17. ábra)



17. ábra: A gravírozható charmok online tervező felülete

Forrás: us.pandora.net

A tömeges testreszabás háttérét érdemes megvizsgálni termelésmenedzsment szempontból is. A Pandora esetén a gravírozott charmok az egyéniesített tömegtermékek körébe tartoznak. A gravírozható charmok esetében a két folyamatot különböztethetünk meg egymástól: az első rész az alap charm gyártása, a második rész pedig a vevői igény belépése és az egyéniesítés, vagyis a gravírozás folyamata. Az első rész esetében **push**

folymatról beszélhetünk, hiszen ez egy olyan folyamatot jelent, amely a vállalatától indul, és a piac felé irányul. A vállalat feltalál, kifejleszt és kínál egy terméket, amelynek célja, hogy vevőket találjon. Amikor pedig megtörténik a charm egyéniesítése (vagyis a gravírozás), az már **pull folyamat**. Ez a push stratégia ellentéte, hiszen ezek a folyamatok a piacról indulnak a vállalat felé. A piac serkenti az igényeket, amelyek ösztönzik a vállalatot egy adott termék kifejlesztésére. *(Corniani, 2008. alapján saját fordítás)*



4. AZ ELMÚLT ÉVEK NEHÉZSÉGEI

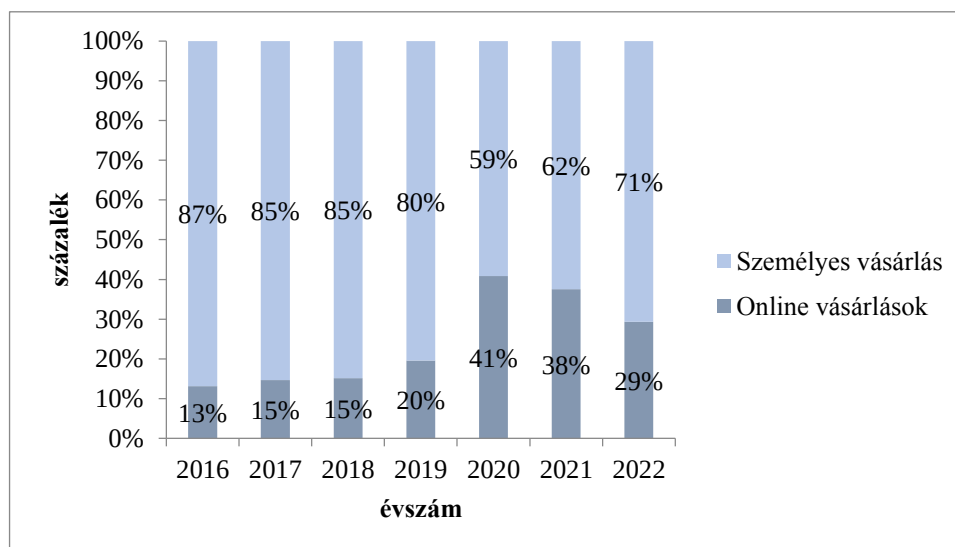
A következő fejezetben azt fogom bemutatni, hogy az utóbbi néhány évben milyen nehézségekkel kellett szembenézni a Pandora ékszergyártónak, illetve azok milyen hatással voltak a vállalatra és a fogyasztói magatartásra.

A gazdasági környezet továbbra is változik, amit néhány tényező, például a pandémia, az ukrajnai orosz invázió, a globális ellátási láncok zavara és az alapanyaghiány még tovább gyorsított. A McKinsey által az Egyesült Államokban végzett Consumer Pulse felmérés szerint a fogyasztók kétszer olyan pesszimisták az gazdaságot illetően ma, mint a pandémia során voltak. *(Pandora Annual Report 2022, p. 23. alapján saját fordítás)*

A 2020-as **koronavírus-járvány** rengeteg vállalatnak okozott nagy fejtörést és nehézségeket. A vírus megfékezésének érdekében tett intézkedések és korlátozások megnehezítették a vállalatok helyzetét. Ez nem volt máshogy a Pandora esetében sem. A Pandorának is sorban kellett bezárni az üzleteit Európa-szerte, beleértve Franciaországot, az Egyesült Királyságot és Németországot, és a legtöbb európai piacon bevezetett korlátozó kiskereskedelmi iránymutatások is negatívan hatottak a teljesítményére. A COVID-19 okozta áruházi korlátozások miatti negatív hatást úgy tűnik (részben) ellensúlyozta a fogyasztói kiadások újraelosztásából származó pozitív hatás, amely az utazás és szolgáltatások helyett ajándékozássra és diszkrécionális termékek vásárlására irányult. *(Pandora Annual Report 2020. p. 8. alapján saját fordítás)*

Megvizsgáltam, hogy a Covid-helyzet hatással volt-e a vásárlási szokásokra oly módon, hogy megnéztem, hogy a bevételek hány százaléka származott a Pandora tulajdonában lévő hivatalos internetes webshopokból. Ehhez adatokat a 2016-os évtől találtam egészen 2022-ig. *(Pandora Annual Report 2016-2022.)*

Az eredményeket az alábbi oszlopdiagram mutatja: (18. ábra)



18. ábra: A személyes és online vásárlások aránya (2016-2022)

Forrás: saját szerkesztés

A fenti 18. ábra alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy míg a Covid-helyzet előtt 20 %-nál nem volt magasabb az online vásárlások aránya, addig 2020-ban ez az arány több mint 100 %-kal nőtt, így 20 %-ról 41 %-ra ugrott fel. Habár az online vásárlásokból származó bevételek aránya csökkenő tendenciát mutat az utóbbi két évben, még mindig a 2020. előtti adatok felett van.

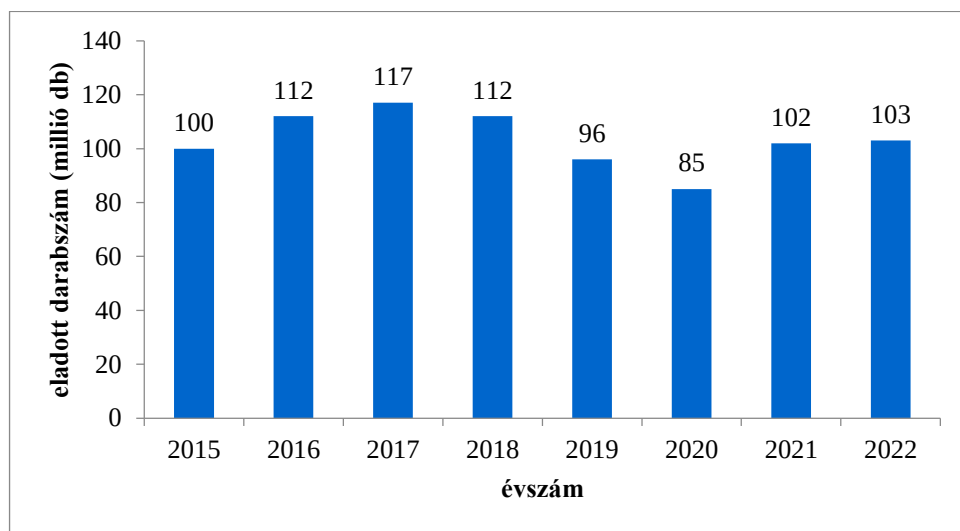
Továbbá az **orosz-ukrán háború** kitörése szintén hatással volt a Pandora működésére. Azon a napon, amikor Oroszország megtámadta Ukrajnát (2022. február), a Pandora úgy döntött, hogy felfüggeszti minden üzleti tevékenységét Oroszországban és Fehéroroszországban. Továbbá tájékoztatta beszállítóit és üzleti partnereit arról, hogy a Pandora nem fog elfogadni olyan nyersanyagokat, termékeket vagy szolgáltatásokat, amelyeket közvetlenül vagy közvetve Oroszországból vagy Fehéroroszországból szállítanak.

A háború előtt Oroszország és Fehéroroszország kevesebb mint 1% -át tette ki a Pandora teljes bevételeinek, és az üzleteit helyi forgalmazók kezelték. A Pandorának nincsenek további kapcsolata ezekkel a forgalmazókkal, és már nem tartják az üzleteiket a Pandora hálózatának részeként. Ezen kívül az infláció és a pénz vásárlóerejének csökkenése sem hat pozitívan a vállalatok, így a Pandora működésére sem. (*Pandora Annual Report 2022. p. 10. alapján saját fordítás*)

A továbbiakban a Pandora **mérlegét és eredménykimutatását** veszem górcső alá az elmúlt néhány évből, egészen 2015-től 2022-ig. Néhány fontosabb mutatószámot fogok

kiemelni, amely megmutatja, hogy a cégnek hogyan sikerült kezelnie az elmúlt évek nehézségeit.

Elsőként az eladott darabszámot érdemes megvizsgálni, melynek értékeit az alábbi oszlopdiagram szemlélteti: (19. ábra)



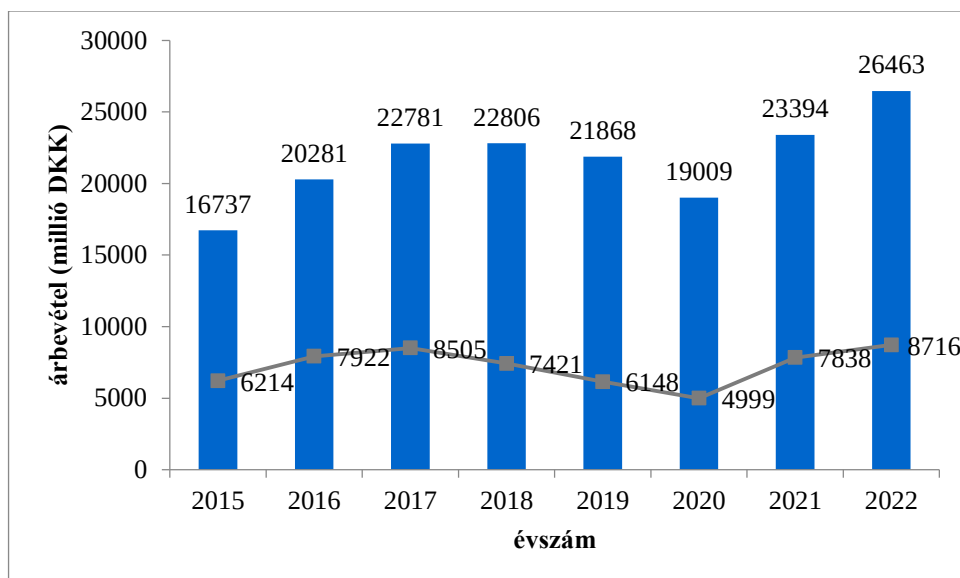
19. ábra: A Pandora eladott ékszereinek száma (millió darab) (2015-2022)

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a fenti 19. ábra is mutatja, a koronavírus járvány előtti időszakban rekord mennyiségű Pandora ékszert adtak el világszerte, viszont 2020-ban, a pandémia évében jelentősen visszaesett. 2021-ben és 2022-ben már jobban teljesített a cég, elérte a 2015-ös szintet, és újra megközelítette a rekord mennyiségű 117 millió darabot. Fontos még megemlíteni, hogy 2022-ben sem esett vissza 2021-hez képest az eladott darabszám az energiaválság és az infláció hatására.

A következő mutatószám az **EBITDA**, amely azt mutatja meg, hogy a vállalat mennyi jövedelmet termel a tiszta működési tevékenységből, anélkül, hogy azokat a tényezőket figyelembe venné, amelyek az adózást, kamatfizetéseket és az értékcsökkenési leírást érintik. Ez a mutató lehetővé teszi a vállalatok összehasonlítását, különösen azáltal, hogy meghatározza, mennyi profit marad a vállalatnál az értékesítési vagy szolgáltatási tevékenysége után. Az EBITDA segít megérteni, hogy mennyire hatékonyak a vállalatok a maguk működési területén, és hogy mennyire tudják maximalizálni a nyereségüket anélkül, hogy az adózási és egyéb pénzügyi tényezők nagy hatással lennének rá. (hold.hu)

Az alábbi ábra azt mutatja, hogy az elmúlt években mekkora árbevételre tett szert a vállalat, és ennek mekkora részét teszi ki az EBITDA (zölddel jelölve): (20. ábra)



20. ábra: A Pandora árbevétele és EBITDA értéke (millió DKK) (2015-2022)

Forrás: saját szerkesztés

Ha az EBITDA értékét elosztjuk az éves árbevétellel, akkor megkapjuk az EBITDA értékét %-os formában. Ezeket az értékeket az alábbi táblázat mutatja be: (4. táblázat)

4. táblázat: A Pandora árbevétele és EBITDA értéke (millió DKK) (2015-2022)

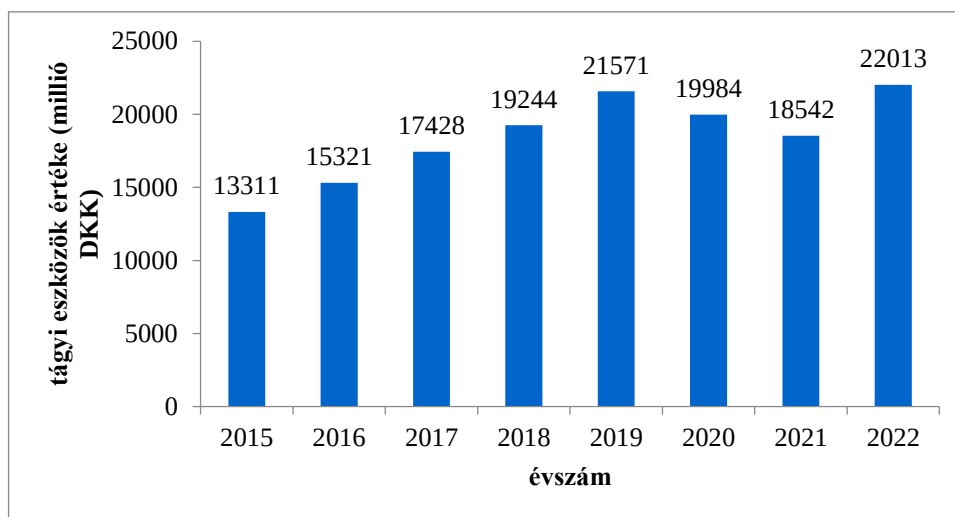
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Árbevétel (millió DKK)	16737	20281	22781	22806	21868	19009	23394	26463
EBITDA (millió DKK)	6214	7922	8505	7421	6148	4999	7838	8716
EBITDA %	37,1%	39,1%	37,3%	32,5%	28,1%	26,3%	33,5%	32,9%

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a fenti 20. ábra és 4. táblázat is mutatja, a vállalat jelentős visszaesést szenvedett el a koronavírus-járvány idején, ezt mind az árbevétel, mind az EBITDA %-os értéke mutatja. Ugyanakkor az árbevétel tekintetében már 2021-ben meghaladta a járvány előtti évek eredményeit, 2022-ben pedig még jobban tudta növelni az árbevételt. Az EBITDA tekintetében úgyszintén talpra tudott állni a járvány után, de egyelőre stagnál, és

még nem tudott visszakúszni a járvány előtti évek adatainak közelébe. Habár a 33% körüli EBITDA érték is már jónak mondható, ami pedig a jó árrés politikáról és a költséghatékonyságról (keleti munkaerőpiac) árulkodik, valamint a bizonytalan gazdasági helyzet ellenére rugalmasan és hatékonyan tud működni a vállalat.

Ezek után megvizsgáltam azt is, hogy az elmúlt évek során hogyan alakult a vállalat összes tárgyi eszközének értéke. Az adatokat az alábbi diagram mutatja be: (21. ábra)

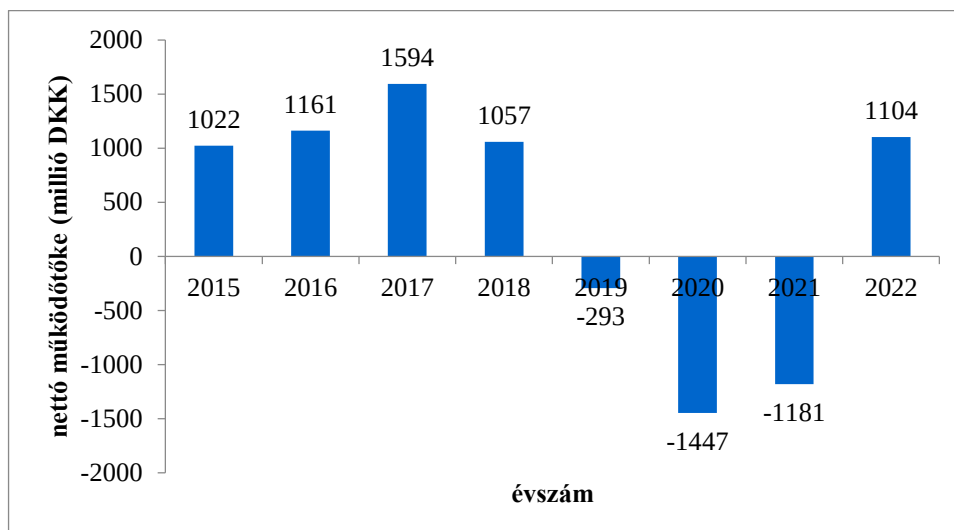


21. ábra: A Pandora tárgyi eszközeinek értéke (millió DKK) (2015-2022)

Forrás: saját szerkesztés

A fenti 21. ábra szépen ábrázolja, hogy a tárgyi eszközök értéke 2019 év végéig szinte lineáris növekedést mutat, viszont a koronavírus idején ebben is visszaesés történt, amely folytatódott 2021-ben is. Viszont 2022-ben meghaladta a tárgyi eszközök értéke a 2020. előtti időszak adatait is. Ez azt jelzi, hogy a vállalat talpra tudott állni a Covid nehézségei után, és újabb beruházásokat, bővítéseket tudott végezni (pl. új gyárpépület, új gépek).

Végül pedig megvizsgáltam azt is, hogyan alakult a Pandora nettó működőtőkéje az elmúlt években. Ennek adatait az alábbi ábra mutatja be: (22. ábra)



22. ábra: A Pandora nettó működőtőkéje (millió DKK) (2015-2022)

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a fenti 22. ábráról leolvashatjuk, 2017-ben volt a legmagasabb a nettó működőtőke. 2018-ban már egy kisebb visszaesést mutatott, de 2019-ben már negatív előjelű lett. Ez 2020-ban érte el mélypontját, majd javulni kezdett, és 2022-re újra a járvány előtti szintet érte el. Ez azt mutatja, hogy a vállalat likviditási helyzete újra stabil.

Összességében elmondható, hogy a Pandora vállalat **stabilan és hatékonyan** működik, növekszik az árbevétele. A 2020-as koronavírus-járvány negatív hatásai látszódnak a cég eredményeiben, de az utóbbi 2 évben sikerült talpra állni, és visszatérni a 2020. előtti időszak eredményeihez. A jelenlegi bizonytalan gazdasági helyzet ellenére az eredményei javuló tendenciát mutatnak. A vállalat képes a folyamatos fejlődésre, ezt a jó likviditási mutatója is alátámasztja.

(A 4. fejezet adatainak forrása: Pandora Annual Reports 2015-2022)

A **2023-as gazdasági kilátások** továbbra is rendkívül bizonytalanok. A magas infláció és az emelkedő hitelkamatok arra utalnak, hogy a fogyasztói kiadások nyomás alá kerülhetnek. A cég erős rugalmasságát tapasztalhatjuk, hiszen a makrogazdasági feltételek 2022-ben elkezdtek romlani, de a jelenlegi kereskedelmi helyzet továbbra is biztató. Jelenleg a Pandora csak korlátozott mértékben észlelt jeleket a fogyasztói kiadások eltolódásáról. Mindazonáltal a Pandora különböző forgatókönyveket tervez, beleértve a jelenlegi makrogazdasági háttér gyengülését is. (Pandora Annual Report 2022. p. 13. alapján saját fordítás)

Ez az elemzés csak a vállalat szemszögéből vizsgálta az elmúlt évek nehézségeit, de primer kutatásom során felmérem a fogyasztói oldal álláspontját is.

5. PRIMER KUTATÁSOM BEMUTATÁSA

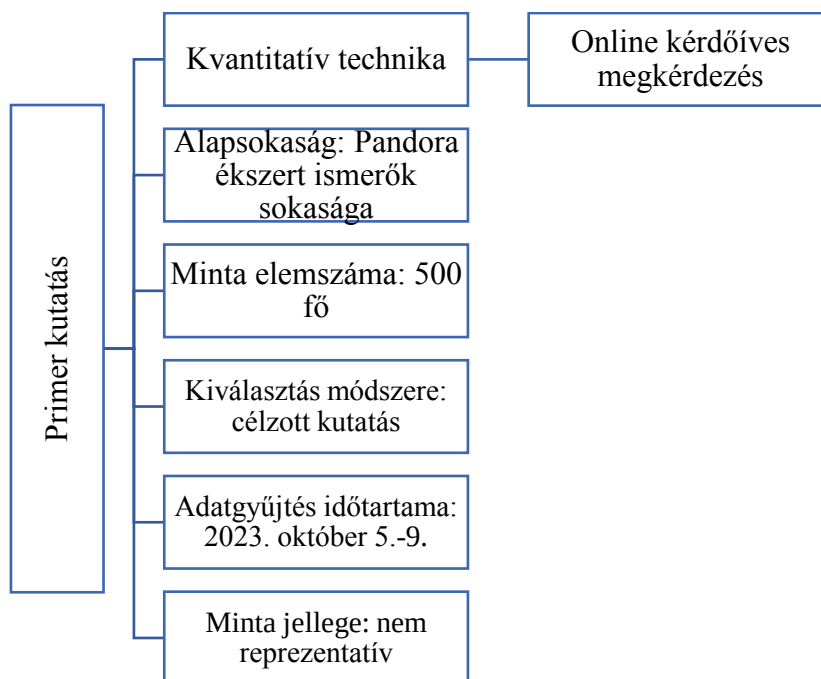
5.1. A KUTATÁS CÉLJA

Kutatásom középpontjában a **magyarok Pandora-ékszer vásárlási szokásai** állnak. Az online kérdőíves megkérdezésem legfőbb célkitűzései az alábbiak:

- felmérni, hogy a rendszeres Pandora-ékszer vásárlók körében mennyire ismertek a vállalat versenytársai,
- tanulmányozni, hogy a magyarok átlagosan mennyit költenek Pandora-ékszerre egy-egy vásárlás során, valamint jelenleg mekkora értékben rendelkeznek Pandora-ékszerekkel,
- feltérképezni, hogy mely kollekciókat és ékszertípusokat részesítik előnyben,
- felderíteni, hogy milyen alkalomból, hol és kiknek szoktak a magyarok Pandora-ékszert vásárolni,
- megvizsgálni, hogy az utóbbi évek nehézségei (Covid-helyzet, energiaválság, infláció) hogyan hatottak a magyarok Pandora-ékszer vásárlási szokásaira,
- valamint megismerni a magyarok véleményét a Pandora-ékszerekről.

5.2. A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS MÓDSZERÉNEK BEMUTATÁSA

Az alábbi 23. ábra a kérdőíves kutatásom módszerének legfontosabb jellemzőit mutatja be: (23. ábra)



23. ábra: A kérdőíves kutatásom jellemzőinek összefoglalása

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a fenti 23. ábra is szemlélteti, a primer kutatásomat kvantitatív technikával, azon belül is online kérdőíves megkérdezés segítségével bonyolítottam le. A kvantitatív technika az empirikus vizsgálat egyik fajtája, lényege, hogy „*elengedhetetlen a matematikai-statisztikai módszerek alkalmazása, és a kutatás eredményeit is számszerűsítve közlik.*” (Boncz, 2015.) Ám ez a technika nem csupán a számokra korlátozódik le, hanem a felmérés során a válaszadók véleménye és álláspontja is megjelenik. A kutatás során a jól megválasztott mintának köszönhetően az egész alapsokaság attitűdjére következtethetünk.

A primer kutatásom további jellemzői:

- **A kutatás célterülete:** Magyarország
- **A kutatás célcsoportja:** magyar fogyasztók bármely korosztályból, akik ismerik a Pandora-ékszereket
- **Mintavétel módja:** célzott kutatás, egyéb részleges adatfelvétel, önszámlálás (online formában)
- **A minta nagysága:** 500 fő
- **A mintavétel időpontja:** a mintavételi eljárás előkészítését 2023 szeptemberében végeztem, a kérdőívet pedig 2023. október 5. és 9. között lehetett kitölteni.
- **Adatgyűjtés lebonyolítása:** Az összeállított kérdőív kérdéseit a *kerdoivem.hu* rendszerében rögzítettem, és a link terjesztésével értem el a válaszadókat.

Kimondottan olyan személyeket kerestem, akik ismerik a Pandora-ékszereket, hogy így pontos, részletes képet kaphassak a szokásaikról. Az online kitöltők önkéntes formában adtak választ a kérdésekre. A kérdőívben többségbe kerültek a zárt kérdések, ahol a kitöltők válaszlehetőségeket jelölhettek meg, illetve Likert-skálán jelölhették tapasztalataikat, érzéseiket. A végén egy nyitott kérdéssel is találkozhattak, ahol megoszthatták velem a témával kapcsolatban a véleményüket.

- **A kérdőív linkje:** <https://www.kerdoivem.hu/kerdoiv/1169603735/>

A magyarok Pandora-ékszer vásárlási szokásainak felmérését célzó online kérdőív főbb területei az alábbiak voltak (a kérdőívet az I. melléklet tartalmazza):

- **Alapadatok** (nem, életkor, iskolai végzettség, lakóhely típusa, havi nettó jövedelem)
- **Témaspecifikus kérdések:**
 - Általánosságban milyen ékszerviselési és vásárlási szokásai vannak a válaszadónak?
 - A Pandora mely versenytársait ismeri a válaszadó?
 - Honnan ismeri a Pandora-ékszereket a válaszadó?
 - Mióta és mekkora értékben rendelkezik Pandora-ékszerekkel?
 - Milyen gyakran, hol és mekkora értékben vásárol Pandora-ékszereket?
 - Ismer-e olyan charmokat, amelyek egy adott országot jellemeznek?
 - Mely Pandora kollekciókat és ékszertípusokat részesít előnyben?
 - Milyen alaklomból és kinek szokott Pandora-ékszereket vásárolni?
 - Az utóbbi évek nehézségei (Covid-helyzet, energiaválság, infláció) hogyan hatottak a magyarok Pandora-ékszer vásárlási szokásaira?
 - Mi motiválja a válaszadót a Pandora-ékszerek vásárlására?

Elemzési technika: Az eredmények feldolgozásához nagy segítséget jelentett a Microsoft Excel program, a szemléletes bemutatáshoz ott készítettem diagramokat, grafikonokat, valamint az adatok számszerűsítését, statisztikai elemzését is ebben a programban végeztem. A kapcsolatszorossági vizsgálatokat pedig SPSS 25.0 program segítségével végeztem el.

5.3. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

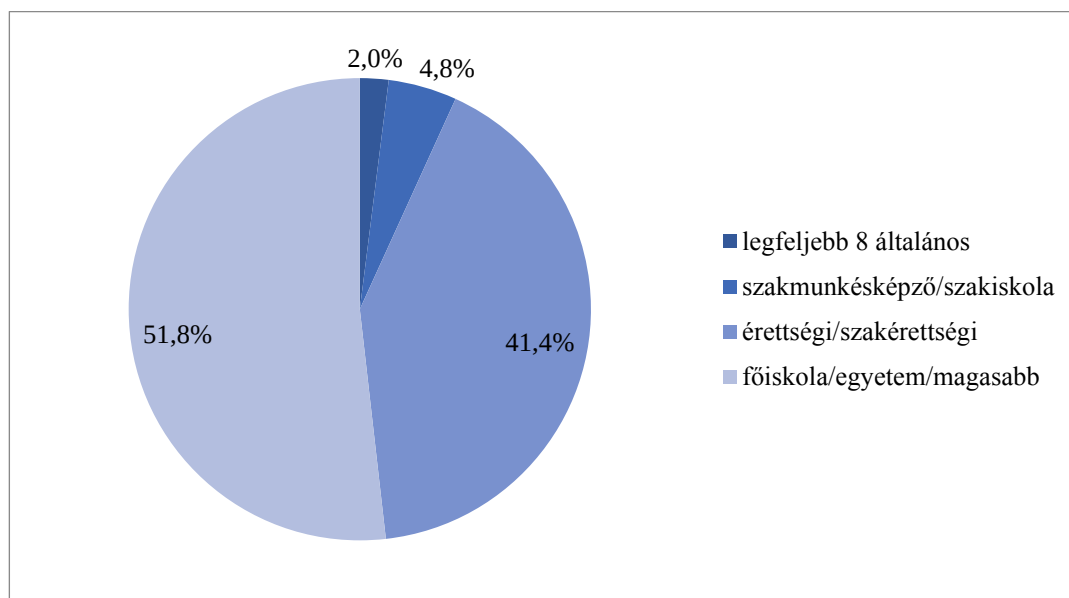
Elsőként a kitöltők **demográfiai adatait** mutatom be. Az online kérdőívet összesen 500 fő töltötte ki, ebből 497 fő, vagyis 99,4% nő volt, 3 fő, vagyis 0,6% pedig férfi volt. Ez azt

jelenti, hogy a nők felülreprezentáltak, a férfiak pedig alulreprezentáltak voltak a mintában. Ez nem véletlen, hiszen a Pandora női ékszereket gyárt, így a rendszeres vásárlói is leginkább a nők közül kerülnek ki. Mindhárom férfi azt nyilatkozta, hogy barátnőjük számára szoktak Pandora-ékszert vásárolni.

Az **életkort** tekintve a legfiatalabb kitöltő 15 éves, a legidősebb kitöltő pedig 71 éves volt. Az átlagéletkor pedig 33,7 év volt.

A következő kérdés a kitöltők legmagasabb **iskolai végzettségére** vonatkozott. Több mint a kitöltők fele, 51,8%-a főiskolai, egyetemi vagy annál magasabb végzettséggel rendelkezik. A második helyen az érettségi vagy szakérettségi áll, a kitöltők 41,4%-a jelölte meg ezt a kategóriát legmagasabb iskolai végzettségnek.

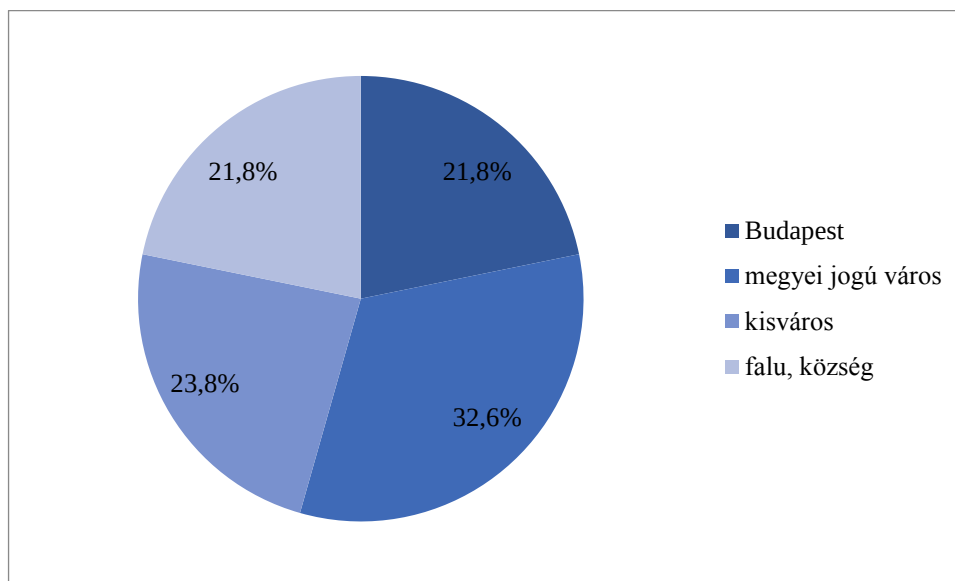
Az alábbi ábra szemlélteti a kitöltők iskolai végzettség szerinti megoszlását: (24. ábra)



24. ábra: A kitöltők iskolai végzettség szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

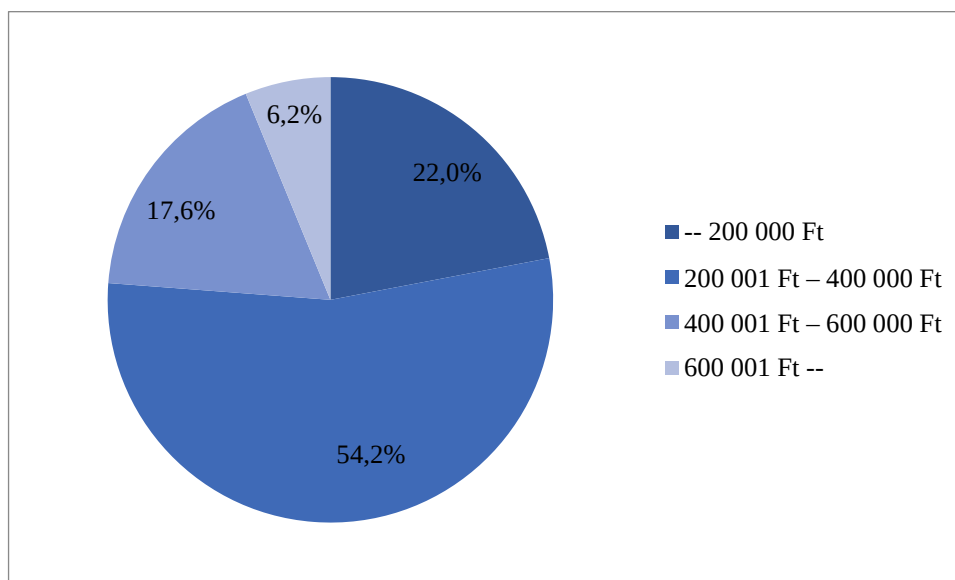
A következő kérdés a válaszadók **lakóhelyének típusára** vonatkozott. A többség, a válaszadók majdnem egyharmada, összesen 32,6% megyei jogú városban él, a második legnépszerűbb válasz a kisváros volt, itt a kitöltők 23,8%-a él. A maradék két válaszlehetőséget (Budapest és falu/község) egyaránt 21,8% választotta. Az alábbi kördiagram mutatja a kitöltők lakóhely szerinti megoszlását: (25. ábra)



25. ábra: A kitöltők megoszlása lakóhelyük típusa szerint

Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdés a kitöltők **havi nettó jövedelmét** mérte fel. A válaszadók több mint felének, összesen 54,2%-ának 200 001 és 400 000 Ft között van a havi nettó jövedelme, míg csupán 6,2%-nak van több mint 600 000 Ft-os havi nettó jövedelme. Az alábbi ábra mutatja a válaszadók havi nettó jövedelmének megoszlását: (26. ábra)



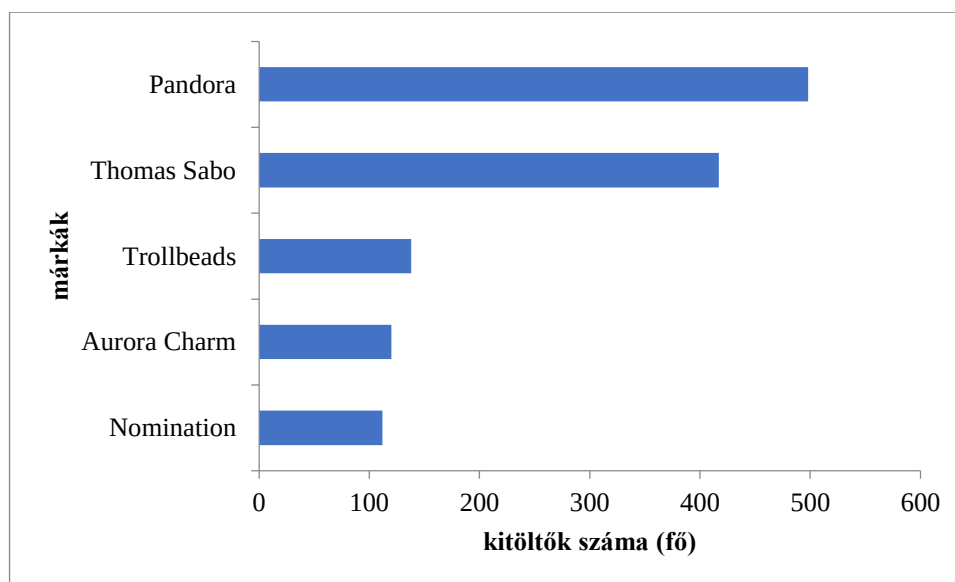
26. ábra: A válaszadók megoszlása havi nettó jövedelmük szerint

Forrás: saját szerkesztés

A következő néhány kérdés a válaszadók **általános ékszerviselési szokásaira** vonatkozott. Elsőként azt vizsgáltam, hogy a kitöltők milyen gyakran hordanak ékszereket. A túlnyomó többség, vagyis a kitöltők 87,2%-a naponta hord ékszert, míg

csupán 0,4% nem hord egyáltalán ékszert. Arra a kérdésre, hogy a válaszadó milyen gyakran vásárol ékszert, összesen 48,8% (vagyis majdnem a kitöltők fele) válaszolta azt, hogy évente háromnál több alkalommal vásárol ékszert. Nem sokkal lemaradva a második helyen az évente legfeljebb kétszer válaszlehetőség állt, ezt összesen a kitöltők 40,2%-a jelölte meg. A maradék két válaszlehetőség között a többi válaszadó szinte ugyanolyan arányban oszlott el, 5,8%-uk évente, 5,2%-uk pedig még ennél is ritkábban vásárol ékszereket.

A következő kérdés során azt mértem fel, hogy a kitöltők mely felsorolt ékszermárkákra hallottak már, itt több választ is meg lehetett adni. Itt a Pandorán kívül felsoroltam a **közvetlen versenytársait**, akiket korábban az elméleti részben részletesen is ismerttettem, elemeztem. Ezek a következők voltak: Aurora Charm, Nomination, Thomas Sabo és a Trollbeads. A legismertebb márka természetesen a Pandora volt. Második helyen nem sokkal lemaradva a Thomas Sabo áll, a kitöltők több mint 83%-a ismeri. A harmadik helyen jócskán lemaradva a Trollbeads, nem sokkal utána az Aurora Charm, majd szintén kicsivel mögötte a Nomination állt. Az utóbbi márkákat a kitöltők csupán kevesebb mint 28%-a ismeri. Az alábbi ábra a felsorolt márkákat mutatja csökkenő sorban aszerint, hogy a kitöltők közül hányan ismerik azokat: (27. ábra)

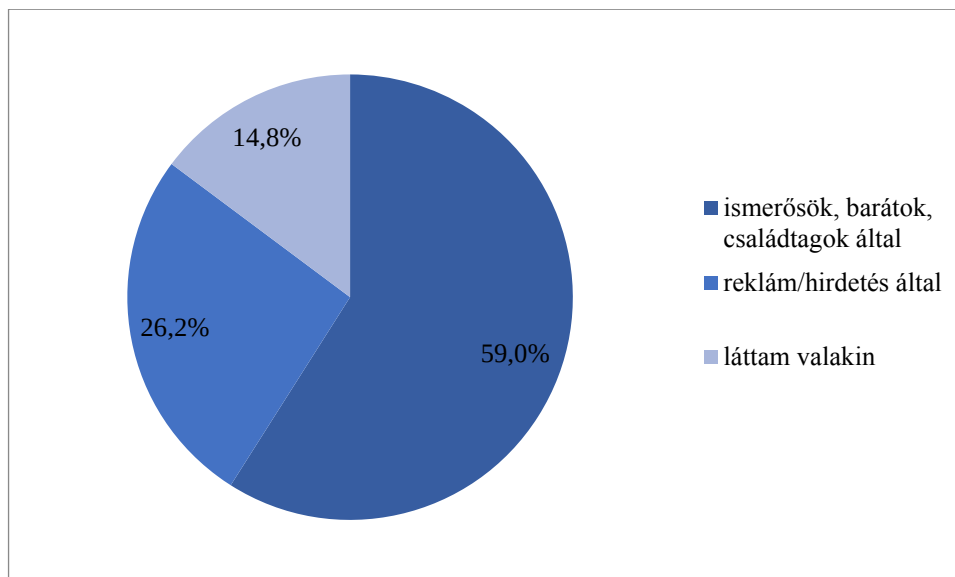


27. ábra: A Pandora és közvetlen versenytársainak sorrendje ismertségük alapján (fő)

Forrás: saját szerkesztés

Azt is kutattam, hogy a kitöltők **honnan ismerik** a Pandora ékszereket. A kitöltők több mint fele, vagyis 59%-uk ismerősök, barátok vagy családtagok által hallottak a

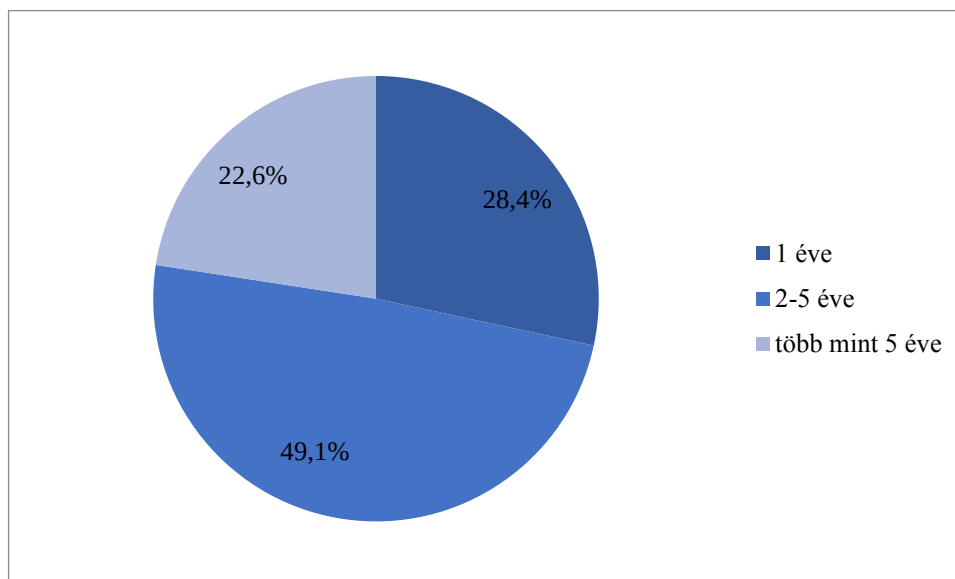
Pandoráról. 26,2%-uk reklám vagy hirdetés által, míg 14,8%-uk azáltal ismeri, hogy látott már másokon Pandora-ékszert viselni. Az ábra a kitöltők válaszainak megoszlását mutatja: (28. ábra)



28. ábra: A válaszadók jellemzően honnan ismerik a Pandora ékszereket? kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Azt is megvizsgáltam, hogy a kitöltők közül **hányan rendelkeznek Pandora-ékszerekkel**. A többség, 96,6% rendelkezik Pandora-ékszerekkel, és csupán 3,4%, vagyis 17 fő válaszolt nemmel. Aki nem birtokol Pandora-ékszereket, többségük családtagoknak, vagy rokonoknak szokott vásárolni. Arra is rákérdeztem, hogy akik rendelkeznek Pandora-ékszerekkel, ők mikor szereztek meg az első darabjukat. A válaszadók majdnem fele, összesen 49,1%-a 2-5 éve, 28,4%-a 1 éve, 22,6%-a pedig több mint 5 éve szerezte meg első Pandora-ékszerét. Az alábbi ábra azt mutatja be, hogy a kitöltők válaszai hogyan oszlanak meg: (29. ábra)

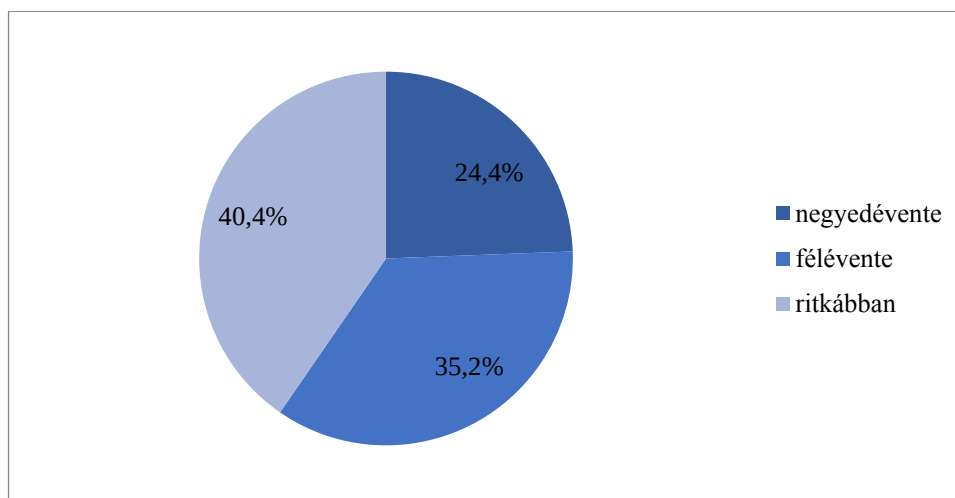


29. ábra: A kitöltő mióta rendelkezik Pandora-ékszerrel? kérdésre adott válaszok megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A következő kérdéssel az volt a célom, hogy felmérjem, hogy a magyarok körében mennyire ismertek azok a charmok, amelyek egy adott országhoz kapcsolódnak, ilyen pl. a kizárólag Olaszországban megvásárolható Colosseum-charm. A válaszadók túlnyomó többsége, majdnem 90%-a ismer legalább egy ilyen charmot.

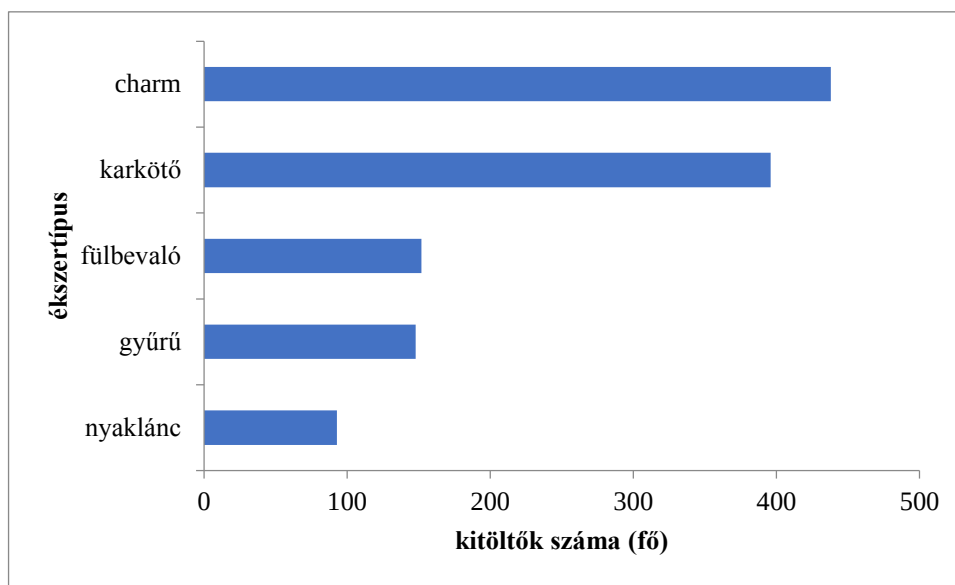
Azt is megkérdeztem a kitöltőktől, hogy **milyen gyakran** szoktak Pandora-ékszereket vásárolni. A válaszadók több mint 40%-a ritkábban vásárol, mint félévente, 35,2%-uk félévente, 24,4%-uk pedig negyedévente vásárol új Pandora-ékszereket. Az alábbi ábra a válaszok megoszlását mutatja: (30. ábra)



30. ábra: A kitöltők vásárlási gyakoriságának megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

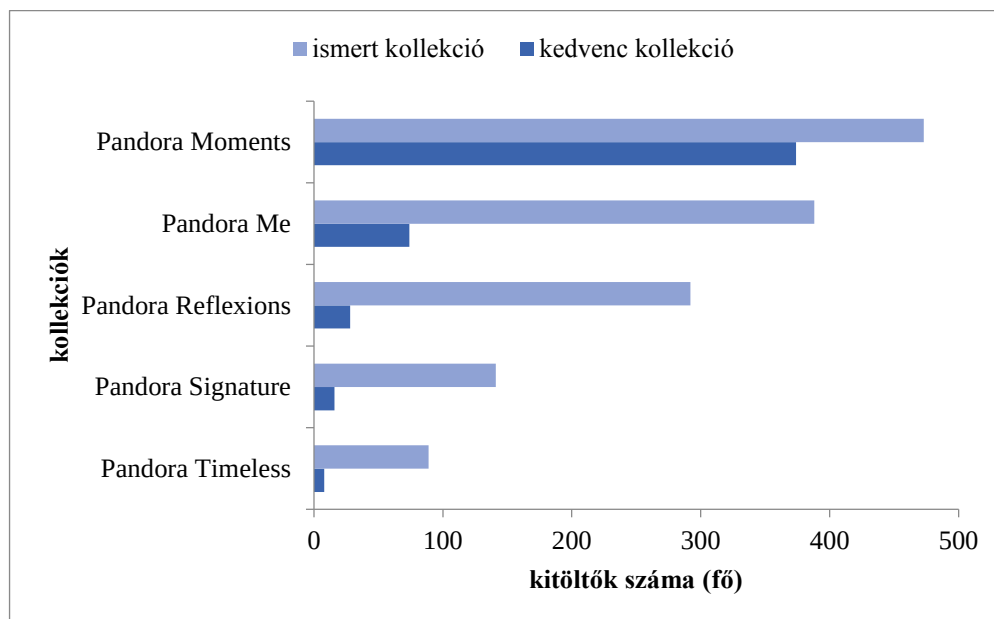
A következő kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadók **mely típusú** ékszereket részesítik előnyben. Itt több választ is meg lehetett jelölni. Első helyen nem meglepő módon a charmok állnak, második helyen nem sokkal lemaradva a karkötők, harmadik helyen jócskán lemaradva a fülbevalók, majd a gyűrűk állnak, az utolsó helyre pedig a nyakláncok kerültek. Az alábbi ábra sorrendben mutatja az ékszertípusokat aszerint, hogy hányan jelölték meg preferált típusként: (31. ábra)



31. ábra: A válaszadók által preferált ékszertípusok (fő)

Forrás: saját szerkesztés

Azt is felmértem, hogy a dolgozat elején bemutatott 5 **kollekciót** hányan ismerik, ez esetben több választ is meg lehetett jelölni, illetve a kitöltők körében mely kollekció a legkedveltebb, ennél a kérdésnél pedig csak egyet lehetett választani. A két sorrend teljesen megegyezik, ugyanis a Pandora Moments kollekció toronymagasan a legismertebb és egyben a legkedveltebb kollekció is, és ez összhangban van azzal is, hogy a 2022-es árbevételek esetében ez a kollekció több mint 70%-os részesedést ért el. Ezt követi mindkét esetben a Pandora Me, majd a Pandora Reflexions. Negyedik helyre került a Pandora Signature, majd ezt követi a Pandora Timeless. Az alábbi ábra világoskék színnel jelöli, hogy a különböző kollekciókat hányan jelölték meg általuk ismertnek, sötétkék színnel pedig azt jelöltem, hogy hányan választották kedvencüknek az egyes kollekciókat: (32. ábra)



32. ábra: A Pandora kollekciók ismertsége (fő)

Forrás: saját szerkesztés

A kollekciók ismertségének sorrendjét az alábbi SPSS 25.0 programmal készített ábra is igazolja. Itt a kollekciók ismertség szerinti megoszlását foglalja össze a táblázat: (5. táblázat)

5. táblázat: A Pandora kollekciók ismertség szerinti megoszlása

Kollekciók:	Igen válaszok aránya
	Table N %
Ismeri a Pandora Moments kollekcióját?	94,6
Ismeri a Pandora Me kollekcióját?	77,6
Ismeri a Pandora Reflexions kollekcióját?	58,4
Ismeri a Pandora Signature kollekcióját?	28,2
Ismeri a Pandora Timeless kollekcióját?	17,8

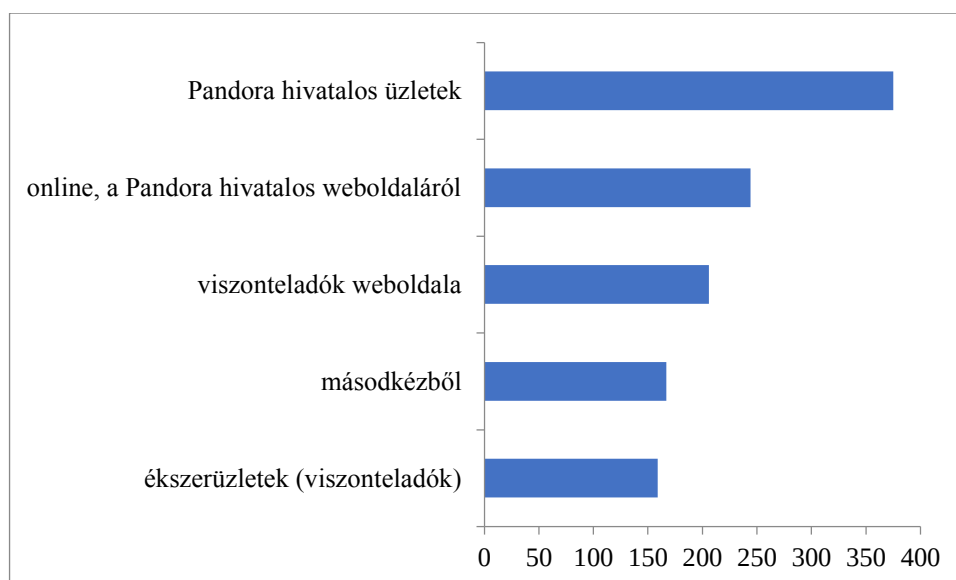
Forrás: SPSS 25.0 által generált ábra

Az 5. táblázat alapján elmondható, hogy a Moments kollekciót a válaszadók 94,6%-a ismeri.

A következő kérdés során azt mértem fel, hogy a válaszadók **milyen alkalomból** szoktak Pandora-ékszereket vásárolni, itt szintén több választ is meg lehetett adni. A legnépszerűbb válasz a születésnapi és névnapi alkalom volt, ezt összesen 34,4% választotta. Ezt követte a különböző akciók bevezetése (22,8%), majd nem sokkal lemaradva a karácsony és húsvét (20,3%). Ezt követi több mint 15%-kal az új kollekciók vagy új ékszerek megjelenésének időpontja. Az utolsó helyre pedig az anyák napja került (7%).

Arról is megkérdeztem a kitöltőket, hogy **kinek** szoktak Pandora ékszert vásárolni. Itt is több választ meg lehetett adni. A többség, majdnem a kitöltők fele (49,9%) saját részre, 32,9% családtagoknak, rokonoknak, 17,2% pedig barátjuk vagy barátnőjük részére szokott Pandora-ékszereket vásárolni.

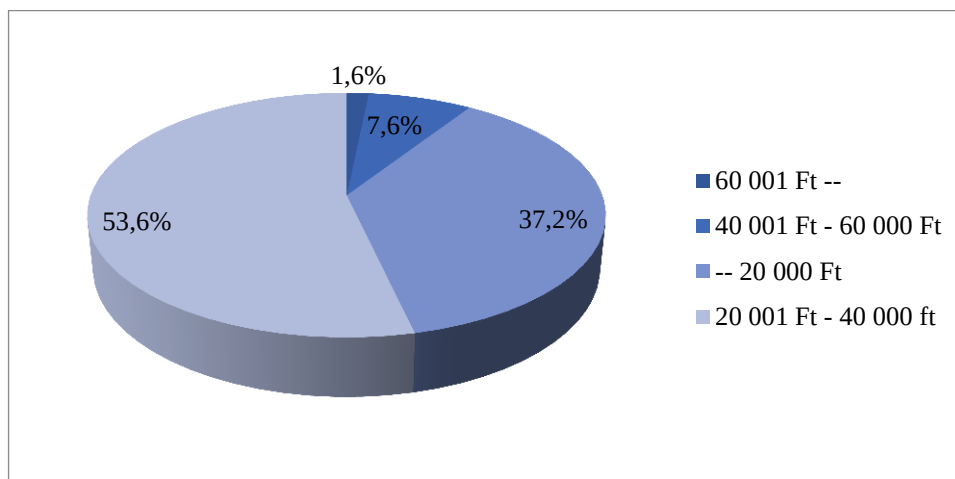
A következő kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadók jellemzően **hol** szoktak Pandora-ékszereket vásárolni. Itt első helyre került a Pandora hivatalos (fizikai) üzletei, ezt követi a Pandora hivatalos online webshopja. A harmadik helyre került a viszonteladók webshopja, ezt pedig a használt ékszerek vásárlása követi. Manapság erre már rengeteg csoportot találunk a közösségi média felületeken, ahol kimondottan Pandora-ékszereket lehet venni vagy éppen eladni. Az utolsó helyre pedig a viszonteladók ékszerüzletei kerültek. Az alábbi ábra azt mutatja, hogy hányan választották a különböző opciókat: (33. ábra)



33. ábra: A kitöltők által preferált vásárlási helyek (fő)

Forrás: saját szerkesztés

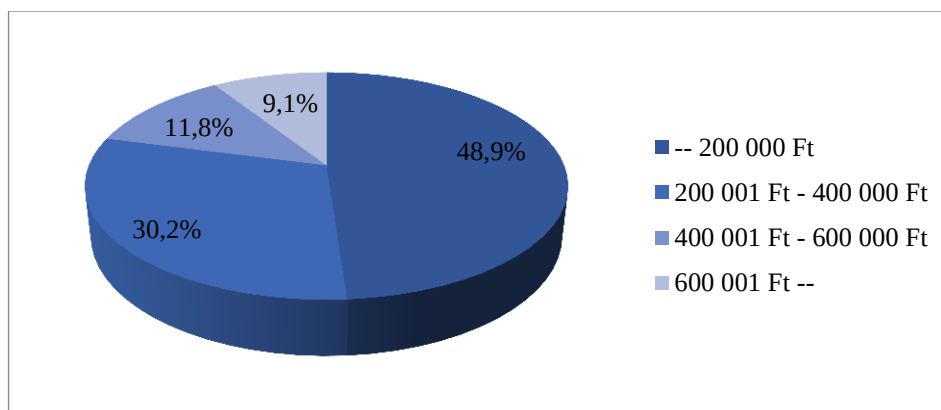
Azt is megkérdeztem, hogy a kitöltők egy-egy vásárlás során átlagosan **mennyit szoktak költeni**. Itt a válaszolók több mint fele átlagosan 20 001 és 40 000 Ft közötti összeget költ el. Ezt követi 37,2%-kal a maximum 20 000 Ft-ot költők csoportja. Ettől jócskán lemaradva a harmadik helyre került a 40 001 és 60 000 Ft közötti összeg, ezt a válaszadók 7,6%-a választotta. Végül pedig utolsó helyre került a 60 000 Ft feletti összeget elköltők csoportja, a kitöltők kevesebb, mint 2%-a tartozik ide. Az alábbi ábra mutatja a kitöltők megoszlását aszerint, hogy egy vásárlás során átlagosan mennyit szoktak elkölteni: (34. ábra)



34. ábra: A válaszadók által egy vásárlás során átlagosan eltöltött összegek megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásom kitért arra is, hogy azok a válaszadók, akik azt állították, hogy van Pandora-ékszerük, ők jelenleg kb. **mekkora értékben** birtokolják azokat. A kitöltőknek majdnem a fele, összesen 48,9%-uk nyilatkozta azt, hogy jelenleg maximum 200 000 Ft értékben van Pandora-ékszerük. Több mint 30% 200 001 és 400 000 Ft közötti összeget, 11,8% 400 001 és 600 000 Ft közötti összeget jelölt meg, és csupán 9,1% a legalább 600 001 forintnyi értéket adta meg. Az alábbi ábra a kitöltők megoszlását mutatja aszerint, hogy mekkora értékben rendelkeznek Pandora-ékszerrel: (35. ábra)



35. ábra: A válaszadók megoszlása aszerint, hogy mekkora értékben birtokolnak Pandora-ékszereket

Forrás: saját szerkesztés

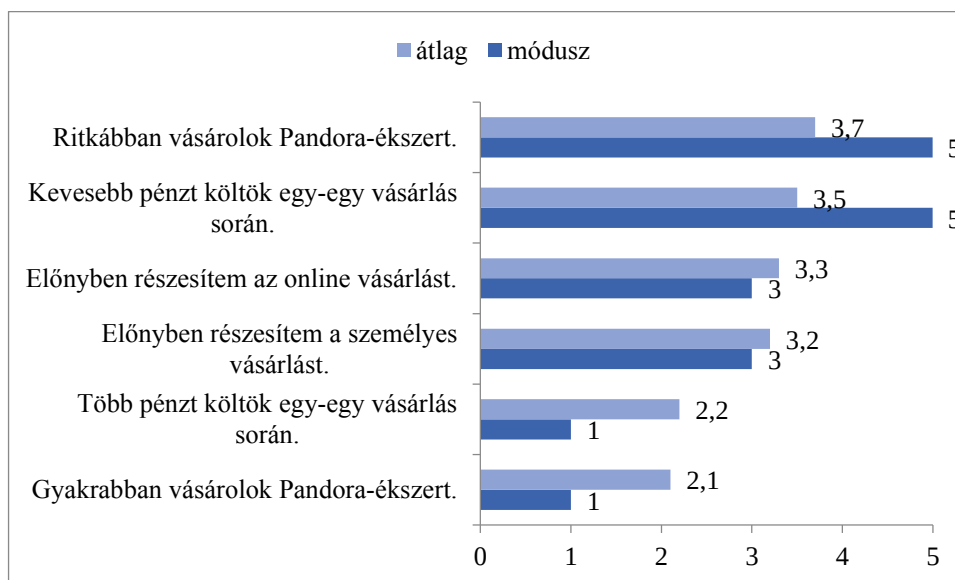
Ahogy az elméleti részben is említettem, a vállalatnak az elmúlt évben megannyi **nehézséggel** kellett szembe néznie, ilyen volt pl. a Covid-helyzet, az infláció és az energiaválság. A kitöltőket arról is megkérdeztem, hogy ezek a nehézségek hatással voltak-e a Pandora-ékszer vásárlási szokásaikra. A kitöltők véleménye vegyes volt, 40,4%

válaszolt a kérdésre igennel, és 59,6% gondolta úgy, hogy ezek a nehézségek nem voltak hatással a szokásaikra.

Azoknak, akik az előző kérdésre igennel válaszoltak, meg kellett adniuk, hogy mennyire értenek egyet az alábbi állításokkal egytől ötig terjedő Likert-skálán:

- Gyakrabban vásárolok Pandora-ékszert.
- Ritkábban vásárolok Pandora-ékszert.
- Előnyben részesítem a személyes vásárlást.
- Előnyben részesítem az online vásárlást.
- Több pénzt költök egy-egy vásárlás során.
- Kevesebb pénzt költök egy-egy vásárlás során.

Az alábbi ábra mutatja a kérdés eredményeiből kinyert értékeket: (36. ábra)

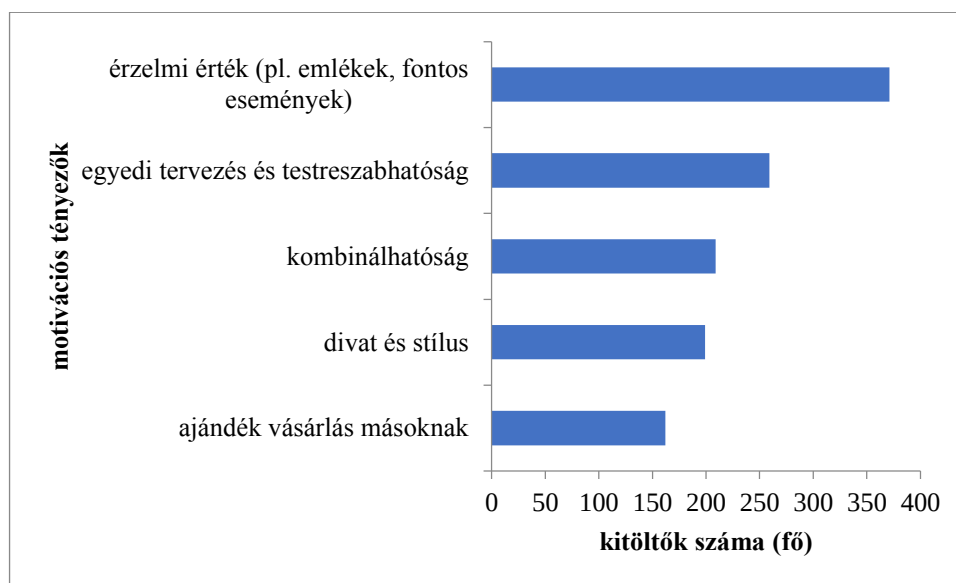


36. ábra: Hogyan befolyásolták a válaszadókat az elmúlt évek nehézségei?

Forrás: saját szerkesztés

Ennél a kérdésnél az átlagokat és a móduszokat vettem figyelembe. Ahogyan a fenti 36. ábra is mutatja, a módusz, vagyis a leggyakoribb válasz 5 volt a „Ritkábban vásárolok Pandora-ékszert.” és a „Kevesebb pénzt költök egy-egy vásárlás során.” állítások esetén. Ez akár az infláció egyik hatása is lehet. Ezen állítások ellentettjei viszont nem igazán jellemzőek a kitöltőkre, itt a módusz mindkét esetben 1 volt. Ami még érdekes, hogy a vásárlás helyszínét tekintve nem lehet egyértelműen eldönteni, hogy mely irányba tolódott a vásárlók viselkedése, hiszen mind a személyes vásárlás, mind az online vásárlás preferálásának módusza 3 volt.

A következő kérdés során azt mértem fel, hogy a kitöltőket **mi motiválja** arra, hogy Pandora-ékszereket vásároljanak. Itt szintén több választ is megadhattak. Az első helyre az érzelmi érték került, vagyis elsősorban fontos események, emlékek kapcsán vásárolnak. Ezt követi az egyedi tervezés és testreszabhatóság lehetősége. Harmadik helyre került a kombinálhatóság, negyedikre a divat és stílus, utolsó helyre pedig az ajándék vásárlás másoknak került, mint motiváló erő. Az alábbi ábra azt mutatja be, hogy a különböző motivációs tényezők mennyire fontosak, mennyire játszanak közre egy-egy vásárlás során: (37. ábra)



37. ábra: A válaszadókat motiváló tényezők (fő)

Forrás: saját szerkesztés

Az utolsó előtti kérdés során arra kértem a válaszadókat, hogy jelöljék be, hogy egytől ötig terjedő Likert-skálán **mennyire elégedettek** az alábbi tényezőkkel:

- A Pandora-ékszerek ára
- A Pandora-ékszerek minősége
- A Pandora-ékszerek egyedisége
- Design a Pandora-ékszerek esetében
- A Pandora folyamatos innovációja

A válaszokat a Kendall-féle mutatóval elemeztem. Az alábbi táblázat az egyes tényezőkre vonatkozóan az átlagos rangszámokat mutatja meg: (6. táblázat)

6. táblázat: Átlagos rangszám a Pandorával kapcsolatos különböző tényezők esetén

Rangszámok	
	Átlagos rangszám
Mennyire elégedett a Pandora ékszerek árával?	1,81
Mennyire elégedett a Pandora ékszerek dizájnjával?	2,06
Mennyire elégedett a Pandora ékszerek minőségével?	3,45
Mennyire elégedett a Pandora ékszerek innovációjával?	3,72
Mennyire elégedett a Pandora ékszerek egyediségével?	3,96

Forrás: SPSS 25.0 által generált ábra a kutatás eredményei alapján

A 6. táblázat értékei alapján elmondhatjuk, hogy a válaszadók leginkább a Pandora egyediségével, legkevésbé pedig az ékszerek árával voltak elégedettek. A Kendall-féle W teszt pedig a válaszadók egyetértésének mértékét mutatja meg. Az alábbi táblázat a teszt eredményeit mutatja meg: (7. táblázat)

7. táblázat: A Kendall-féle W teszt eredménye

Test Statistics	
N	500
Kendall's W ^a	,492
Chi-Square	984,158
df	4
Asymp. Sig.	,000
a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Forrás: SPSS 25.0 által generált ábra

A fenti 7. táblázat értékeiből azt olvashatjuk ki, hogy a Kendall-féle egyetértési mutató értéke 0,492, ami azt jelenti, hogy ígéretes egyetértési szint mellett a válaszadók egyetértése közepes volt. A szignifikancia értéke kisebb, mint 0,05, ezért a tényezők sorrendjének egyezősége nem a véletlen műve.

Ezek után az SPSS 25.0 program segítségével további vizsgálatokat végeztem el, elsőként kereszttáblákat készítettem, majd ehhez kapcsolódóan **kapcsolatszorossági elemzéseket** futtattam le.

Elsőként megvizsgáltam, hogy milyen kapcsolat van a válaszadók lakóhelyének típusa és között, hogy mióta van Pandora-ékszerük. Ehhez kapcsolódóan khí négyzet próbát végeztem, melynek eredménye a 2. mellékletben található meg. Azt állapítottam

meg, hogy 5 % szignifikancia szinten gyenge szignifikáns kapcsolat van a 2 ismérv között, mert $p=0,001<0,05$. A módszer a legenyhébb követelményeknek megfelel, mivel 20%-ot nem haladja meg azon cellák száma, ahol az elvárt gyakoriság 5-nél kisebb. Az Adjusted Residual értékek segítségével azt is megállapítottam, hogy a Budapesten élőkre jellemző, hogy több mint 5 éve, illetve nem jellemző, hogy 1 éve szerezték meg első Pandora-ékszerüket. A kisvárosban élőkrol viszont nem mondható el, hogy több mint 5 éve rendelkeznek ilyen ékszerekkel.

A vizsgálat során a következő kereszttáblát kaptam: (8. táblázat)

8. táblázat: A válaszadók lakhelye és a Mióta van Pandora ékszere? kérdésre adott válaszok aránya (fő)

Kereszttábla							
			Mióta van Pandora ékszere?				Total
			nincs Pandora ékszerem	1 éve	2-5 éve	több mint 5 éve	
A válaszadó lakhelye	Budapest	Count	1	16	56	36	109
		Adjusted Residual	-1,6	-3,4	,9	3,2	
	falu/község	Count	5	37	49	18	109
		Adjusted Residual	,8	1,7	-,6	-1,5	
	kisváros	Count	1	38	62	18	119
		Adjusted Residual	-1,8	1,3	1,2	-2,0	
	megyei jogú város	Count	10	46	70	37	163
		Adjusted Residual	2,3	,3	-1,4	,3	
Total		Count	17	137	237	109	500

Forrás: SPSS 25.0 által generált ábra a kutatás eredményei alapján

Azt is elemeztem, hogy milyen összefüggés van a válaszadó jövedelme és aközött, hogy jelenleg kb. mekkora értékben rendelkezik Pandora-ékszerekkel. Itt szintén khi négyzet próbát végeztem, melynek eredmény a 3. mellékletben található. 5% szignifikancia szinten gyenge szignifikáns kapcsolat van a 2 ismérv között, mert $p=0,001<0,05$. A módszer a legenyhébb követelményeknek megfelel, mivel 20%-ot nem haladja meg azon cellák száma, ahol az elvárt gyakoriság 5-nél kisebb. Az Adjusted Residual értékek segítségével a következőket állapítottam meg: Azok, akik maximum 200 000 Ft havi nettó jövedelemmel rendelkeznek, általában maximum 200 000 Ft értékben rendelkeznek Pandora-ékszerekkel, és nem jellemző rájuk, hogy 400 000 Ft-nál több pénzt fektettek ezekbe az ékszerekbe. Az eggyel magasabb jövedelem kategóriába (200 001-400 000 Ft) esők esetében általában több mint 200 000 Ft értékben birtokolnak Pandora-

ékszereket. Akik viszont 400 000 Ft-nál többet keresnek havonta, nekik 600 000 Ft-nál is nagyobb értékben van Pandora-ékszerük.

A vizsgálathoz kapcsolódóan az alábbi keresztábrát kaptam: (9. táblázat)

9. táblázat: A válaszadó jövedelme és a felhalmozott Pandora-ékszerek értéke (fő)

Keresztábra							
			Jelenleg kb. mekkora értékben rendelkezik Pandora ékszerrel?				Total
			- 200 000 Ft	200 001 Ft - 400 000 Ft	400 001 Ft - 600 000 Ft	600 001 Ft -	
A válaszó jövedelme	-- 200 000 Ft	Count	74	27	5	4	110
		Adjusted Residual	4,0	-1,3	-2,6	-2,2	
	200 001 Ft – 400 000 Ft	Count	125	89	36	21	271
		Adjusted Residual	-2,1	1,8	1,4	-,9	
	400 001 Ft – 600 000 Ft	Count	42	21	12	13	88
		Adjusted Residual	-,6	-1,3	,7	2,2	
	600 001 Ft --	Count	11	10	4	6	31
		Adjusted Residual	-1,7	,4	,3	2,1	
Total		Count	252	147	57	44	500

Forrás: SPSS 25.0 által generált ábra a kutatás eredményei alapján

Továbbá azt is tanulmányoztam, hogy van-e összefüggés a válaszadó jövedelme és aközött, hogy mióta van Pandora-ékszere. Azt elvégzett chí négyzet próba eredménye a 4. mellékletben található. 5% szignifikancia szinten gyenge szignifikáns kapcsolat van a 2 ismérv között, mert $p=0,01<0,05$. A módszer a legenyhébb követelményeknek megfelel, mivel 20%-ot nem haladja meg azon cellák száma, ahol az elvart gyakoriság 5-nél kisebb. Az Adjusted Residual értékek segítségével a következőket állapítottam meg: a maximum 200 000 Ft havi nettó jövedelemmel rendelkezők csoportja esetén elmondható, hogy jellemzően 1 éve van Pandora-ékszerük, valamint nem jellemző, hogy több mint 5 éve van nekik. A havi nettó 200 001 Ft és 400 000 Ft-ot keresőknek jellemzően 2-5 éve, a 600 000 Ft-nál több havi nettó jövedelemmel rendelkezőknek pedig általában több mint 5 éve van Pandora-ékszerük.

A vizsgálat során az alábbi kereszttábla készült el: (10. táblázat)

10. táblázat: A válaszadó jövedelme és a Mióta van Pandora ékszere? kérdésre adott válaszok (fő)

Kereszttábla							
			Mióta van Pandora ékszere?				Total
			nincs Pandora ékszerem	1 éve	2-5 éve	több mint 5 éve	
A válaszadó jövedelme	-- 200 000 Ft	Count	3	42	49	16	110
		Adjusted Residual	-,4	2,9	-,7	-2,1	
	200 001 Ft – 400 000 Ft	Count	9	65	140	57	271
		Adjusted Residual	-,1	-1,9	2,1	-,5	
	400 001 Ft – 600 000 Ft	Count	3	21	41	23	88
		Adjusted Residual	,0	-,8	-,2	1,1	
	600 001 Ft --	Count	2	9	7	13	31
		Adjusted Residual	1,0	,2	-2,9	2,8	
Total		Count	17	137	237	109	500

Forrás: SPSS 25.0 által generált ábra a kutatás eredményei alapján

Azt is megvizsgáltam, hogy milyen összefüggés van a válaszadók kedvenc kollekciója és az iskolai végzettségük között. Ehhez készítettem el az alábbi táblázatot: (11. táblázat)

11. táblázat: A válaszadók kedvenc kollekciója és az iskolai végzettség közötti összefüggés

			A válaszadó iskolai végzettsége			
			legfeljebb 8 általános	szakmunkésképző/ szakiskola	érettségi/szak -érettségi	főiskola/egyetem/ma-gasabb
			(A)	(B)	(C)	(D)
Melyik Pandora kollekció tetszik Önnek legjobban?	Me	Szavazatok aránya (%)	40,0 ^B	4,2	15,5	14,3
	Moments	Szavazatok aránya (%)	60,0	87,5	77,8	71,8
	Reflexions	Szavazatok aránya (%)	,0 ¹	4,2	3,9	7,3
	Signature	Szavazatok aránya (%)	,0 ¹	4,2	1,9	4,2
	Timeless	Szavazatok aránya (%)	,0 ¹	,0 ¹	1,0	2,3

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra a kutatás eredményei alapján

A fenti 11. táblázat alapján azt a megállapítást tettem, hogy a legnépszerűbb kollekció a Moments volt. Ezen kívül a Me kollekció a legfeljebb 8 általánost végzetek

körében szignifikánsan népszerűbb, mint a szakmunkásképzőt vagy szakiskolát végzettek körében. (Viszont a 40%-os érték nem szignifikánsan nagyobb, mint a 4,5%-os érték.)

Továbbá **varianciaanalízist** is végeztem, amelyet vegyes kapcsolatok esetén lehet alkalmazni. Itt a kitöltők életkorát vetettem össze azzal, hogy jelenleg kb mekkora értékben rendelkeznek Pandora-ékszerekkel. Itt a mintát normál eloszlásúnak tekinthetjük. Viszont a szóráshomogenitást ellenőrizni kell. Ezt Levene-teszt segítségével végeztem el, melynek eredménye a mellékletek között található. Itt a szórások egyenlőnek tekinthetők. ($0,05 < 0,178$) Így már elvégezhető az ANOVA-teszt, melynek eredményét a következő táblázat mutatja: (12. táblázat)

12. táblázat: Az ANOVA-teszt eredménye

ANOVA					
A válaszadó életkora					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1568,740	3	522,913	4,040	,007
Within Groups	64192,978	496	129,421		
Total	65761,718	499			

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra

A 12. táblázatból elolvashatjuk, hogy a válaszadók felhalmozott Pandora-ékszer értéke és az életkor között szignifikáns összefüggés van ($0,007 < 0,05$). Mivel ebből nem lehet megállapítani, hogy pontosan hol van az összefüggés, ezért post hoc vizsgálatot is végeztem, méghozzá Tukey-féle tesztet a szóráshomogenitás fennállása miatt, melynek eredménye a mellékletek között található meg. Így elmondható, hogy a magyar Pandora-ékszereket ismerők sokaságára igaz, hogy a maximum 200 000 Ft értékben felhalmozott Pandora-ékszert birtoklók csoportjában szignifikánsan alacsonyabb az átlag életkor, mint azok csoportjában, akik 600 000 Ft-nál nagyobb értékben rendelkeznek Pandora-ékszerekkel. Továbbá megvizsgáltam, hogy milyen szoros kapcsolat van a 2 ismérv között. A vizsgálat eredményeit az alábbi táblázat foglalja össze: (13. táblázat)

13. táblázat: A vegyes kapcsolat szorosságának vizsgálata

Kapcsolatszorossági vizsgálat		
	Eta	Eta Squared
A válaszadó életkora * Jelenleg kb. mekkora értékben rendelkezik Pandora ékszerrel?	,154	,024

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra



A 13. táblázat alapján elmondható, hogy mivel a szórásnégyzethányados értéke 0,024, ezért a felhalmozott Pandora-ékszer értéke az életkor szórásának 2,4%-át magyarázza. A szóráshányados értéke pedig 0,154, vagyis gyenge, de szignifikáns összefüggés van a jelenleg birtokolt Pandora-ékszerek értéke és az életkor között.

Végül az utolsó kérdés egy nyitott kérdés volt, ahol a válaszadók megoszthatták velem a Pandorával kapcsolatos **benyomásaikat, véleményüket, érzéseiket és tapasztalataikat**. Itt a kitöltők véleménye vegyes volt, voltak pozitív és negatív nézetek is egyaránt.

Elsőként a **pozitív** hangvételű válaszokból emelnék ki néhányat. *„Tökéletesen elégedett vagyok a márka felépítésével, elérhetőségével, marketingjével.”* Voltak többen, akik az egyediségük miatt vásárolják szívesen: *„Mindig egyedi és csodaszépek az ékszerek.”* *„Jól kombinálható, kitűnő ajándék.”* Néhányan pedig azt is megosztották velem, hogy miért szeretik a Pandora-ékszereket: *„Nagyon szépek, minden alkalomhoz lehet venni akár saját részre, akár ajándékba.”* *„Szeretem, hogy ha ránézek a csuklómra, sok emlék eszembe jut. Úgy jó az egész, ahogy van.”* *„Szeretem azt a stílust, amit képvisel. Az egyszerű, mégis vonzó megjelenést bennük/velük.”* (forrás: primer kutatás)

Akadnak olyan válaszadók is, akik azért részesítik előnyben a Pandora-ékszereket, mert azok **sokszínűek és innovatívak**, valamint bárki találhat a személyiségének, ízlésének megfelelő darabokat: *„Dinamikusan fejlődik, mindig van valami új. Mindenki megtalálja a magához vagy a szezonhoz illő ékszert.”* *„Szerintem nagyon jól működik, hogy ennyi kollekció van, mindenki talál magának megfelelőt.”* Ugyanakkor akadt olyan válaszadó is, aki szerint egyfajta státuszszimbólummá vált a Pandora-ékszer: *„Szép és design-os ékszerek tartoznak közé. De az az érzésem, hogy státuszszimbólummá vált.”* (forrás: primer kutatás)

Azt is kiemelném, hogy a válaszadók véleménye azt tükrözi, hogy pozitívan vélekednek a Pandora-ékszert forgalmazó üzletek terjeszkedéséről: *„Személy szerint imádom őket, talán lehetne egy kicsit nagyobb választék egy-egy üzletben. Annak viszont nagyon örülök, hogy egyre több városban lehet hozzájuk jutni.”* (forrás: primer kutatás)

Természetesen voltak olyan megjegyzések is, amelyek negatív **kritikát** fogalmaztak meg a vállalat felé. Ami feltűnt számomra, hogy sokan panaszkodtak a **minőségre, az árakra** (főleg az utóbbi 1 év áremelkedésére), valamint sokan hiányolják a régi kollekciók eleganciáját, kifinomultságát és kidolgozottságát, ugyanis a mostani kollekciók nem igazán nyerték el a tetszésüket. Ezekből a véleményekből is megosztok párat: *„Sajnálom,*

hogy az utóbbi években inkább a kollaborációkra megy ki (Disney, Marvel, Trónok harca), amivel kisebb vásárlói réteget érnek el a törzsvásárlókon belül. "Régen minden jobb volt", ha közhelyes akarok lenni. Ezek a darabok nem kombinálhatóak annyira jól. Ezen kívül nagy szívfájdalmam, hogy nem egyenlő a piac, a legjobb darabokat nem jelentetik meg itthon (Ázsia-exkluzív fánk, rozé teknős), illetve, hogy vezetik ki a legjobb, még minőségi/értékes darabokat (muránói üveg helyett szintetikus? Szép, gyönyörű, meg fogom venni, de ne futtassák ki az üveget emiatt, annyit nem ér - ugyanez a Reflexions kollekcióval. Sokkal időtállóbb és nagyobb réteg számára érdekes, mint a Me kollekció iránya szerintem.)" Az előző válasz is mutatja, hogy sokaknak a Me kollekció nem számít nagy kedvencnek. Ahogyan az elméleti részben is említettem, ezt főként a Z generáció számára találták ki. Ez viszont az idősebb generációnak nem nyerte el a tetszését: „A régi kollekciók sokkal szebbek, jobban kidolgozottak voltak. Most jobbra a fiatalabb generációnak készül ékszer, jó lenne, ha az idősebbekre is gondolnának.” A válaszadók azt is kiemelték, hogy a tematikus kollekciók helyett a **régebbi darabokra** vágynak: „Visszavezethetnék az olyan charmokat, amikkel önmagunkat tudjuk kifejezni, sajnos ilyenből egyre kevesebb van, és inkább tematikus kollekciók jelennek meg, ezért sem vásárolok már Pandora ékszert.” „Régi vonal jobb volt, mint a mostani kollekciók. Minőségibb, kidolgozottabb ékszerek, több anyag volt bennük anno.” (forrás: primer kutatás)

Előfordultak olyan válaszadók is, akik szerint a Pandora-ékszerek kezdik elveszteni egyediségüket: „Túl nagy reklámnak köszönhetően lassan átlagosnak fog számítani, mivel nagyon népszerű, ezáltal veszít az egyediségéből, ami régebben megvolt.” „Szerintem nem minden esetben a filmek és sorozatok felé kellene menni, hanem inkább több személyre szóló charmot kellene készíteni, több ország, kultúra specifikust.” (forrás: primer kutatás)

Továbbá egyes válaszadók a minőségre panaszkodtak: „Az utóbbi időben a mennyiségre mentek inkább véleményem szerint. A charmok kidolgozottsága gyengébb, a színezettek lekopnak, és egyre nagyobbak is, ami vékony csukló esetén nem kedvező.” „Az elmúlt évek során az árak nem mindig tükrözik a minőséget.” (forrás: primer kutatás)

Az újabb kollekciók egyeseket el is tántorítanak a vásárlástól, inkább a régebbi kollekciók darabjainak vásárlására ösztönzi őket: „A régi Pandora sokkal nőiesebb volt az arany, és a drágakövek használatával. Most silány, tinédzsereknek való, mesefigurák, nem NŐKNEK, hanem kislányoknak készülnek. A mostaniból ritkán vásárolok, inkább másodkézből a régi, minőségi darabokat.” (forrás: primer kutatás)

Összességében elmondható, hogy a válaszadók véleménye elég **vegyes** volt a Pandora-ékszerekkel kapcsolatban. Sokan elégedettek voltak általánosságban a termékeivel, de akadtak olyanok is, akik főként a minőséget, az árakat és a jelenlegi kollekció darabjait kritizálták.

Végül pedig egy **perszóna profilt** készíték a Pandora egy tipikus magyar vásárlójáról. Ez egy olyan módszer vagy eszköz, amelyet arra használnak, hogy jobban megértsék a „tipikus vásárló” személyiségét, viselkedését, preferenciáit és egyéb jellemzőit. Lényege, hogy egy átfogó képet adjon a személyről, és segítse a szakembereket abban, hogy jobban megértsék az illető viselkedését, motivációit és szükségleteit. A perszóna profil létrehozásához általában különböző módszerek és eszközök használhatók, egyik ilyen metódus a kérdőív. (Revella, 2015. p.3-15. alapján saját fordítás)

A perszóna profil megalkotása során a kérdőív válaszlehetőségeit vettem figyelembe, és mindenhol a leggyakrabban választott lehetőséget adtam meg (ezt itt színessel jelöltem). Ez alapján elkészítettem egy táblázatot, amely összefoglalja a kérdésekre adott válaszokat, majd ez alapján elkészítem a perszóna profilt is: (14. táblázat)

14. táblázat: Adatok a perszóna profil elkészítéséhez

Név:	Pan Dóra			
Nem:	nő			
Életkor:	34 év			
Iskolai végzettség:	legfeljebb 8 általános	szakmunkásképző/ szakiskola	érettségi/szakérettségi	főiskola/egyetem/magasabb
Lakhely:	Budapest	megyei jogú város	kisváros	falu, község
Havi nettó jövedelem:	-200 000 Ft	2001 000 – 400 000 Ft	400 001 – 600 000 Ft	600 001 Ft-
Ékszerviselés gyakorisága:	naponta	hetente	havonta	ritkábban
Ékszervásárlás gyakorisága:	évente 3-nál többször	évente legfeljebb kétszer	kétévente	két évnél ritkábban
Honnan ismeri a Pandora-ékszereket:	ismerősök, barátok, családtagok által	reklám, hirdetés által	látta valakin	
Mióta rendelkezik P. ékszerekkel:	1 éve	2-5 éve	több mint 5 éve	
Ismer-e ország-	igen	nem		

specifikus charmot:					
Pandora- ékszer vásárlás gyakorisága:	negyedévente	félévente			
Mely ékszertípust részesíti előnyben:	karkötő	charm	nyaklánc	fülbevaló	gyűrű
Kedvenc kollekció:	Moments	Reflexions	Me	Timeless	Signature
Milyen alaklomból vásárol:	születésnap, névnap	karácsony, húsvét	új ékszerek, kollekciók megjelenésekor	anyák napja	akció bevezetésekor
Kinek vásárol:	saját részre	családtagoknak, rokonoknak	barátnak, barátnőnek		
Hol szokott vásárolni:	Pandora hivatalos üzletek	online, a Pandora hivatalos weboldaláról	ékszerüzletek (viszonteladók)	viszonteladók weboldala	másodkézből
Átlagos költség:	-20 000 Ft	20 001 – 40 000 Ft	40 001 – 60 000 Ft	60 001 Ft-	
Mekkora értékben:	-200 000 Ft	200 001 – 400 000 Ft	400 001 – 600 000 Ft	600 001 Ft-	
Nehézségek hatása:	igen	nem			
Motiváció:	divat és stílus	egyedi tervezés és testreszabhatóság	ajándék vásárlás másoknak	érzelmi érték (pl. emlékek)	kombinálhatóság
Elégedettség: (átlagos rangszámok értéke)					
Ár:	1,81				
Minőség:	3,45				
Egyediség:	3,96				
Design:	3,72				
Innováció:	4,2/5				

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázat alapján pedig így nézne ki a Pandora egy tipikus vásárlójának perszóna profilja: (38. ábra)



Név: Pan Dóra

Mottó: „Szeretem, ha ékszereim nem csak ékes díszként ragyognak, hanem segítségükkel kifejezhetem önmagamot is.”

ALAPADATOK:

Kor: 34 év

Nem: nő

Iskolai végzettség: felsőfokú

Lakhely típusa: megyei jogú város

Havi nettó jövedelem: 200 001 - 400 000 Ft

Személyiség típus: extrovertált

EGYÉB:

Naponta hord, és átlagosan évente 3-nál többször vásárol ékszereket.

Kedvenc márkája a Pandora, melyet ismerősök, családtagok, barátok által ismert meg.

Több mint 2 éve vásárolta első Pandora-ékszerét.

RÖVID TÁVÚ CÉLOK:

Bővíteni a Pandora-ékszer gyűjteményét.

PANDORÁVAL KAPCSOLATOS SZOKÁSOK:

Ismeri az országsajátos charmokat

Ritkábban vásárol Pandora-ékszereket, mint félélénte

Kedvenc ékszertípusa a charm, kedvenc kollekciója a Moments

Általában születésnap vagy névnap alkalmából szokott vásárolni, főként saját részre

A Pandora hivatalos üzleteit részesíti előnyben

Átlagosan 20 001 és 40 000 Ft közötti összeget költ el, összesen pedig kevesebb mint 200 000 Ft-ban halmozott fel Pandora-ékszereket.

Az elmúlt évek nehézségei nem voltak hatással a szokásaira

A vásárlás során a legnagyobb motiváló erő számára az ékszerekhez kapcsolódó érzelmi érték.

Leginkább a Pandora-ékszerek egyediségével, legkevésbé pedig az árukkal elégedett.

38. ábra: Perszóna profil a Pandora egy tipikus vásárlójáról

Forrás: saját szerkesztés, kép forrása: tylers.co.uk

Egy ilyen perszóna profil létrehozása hasznos lehet a vállalat számára, hogy el tudja képzelni egy tipikus vásárlóját és annak habitusát.

6. ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATOK

A Pandora ékszermárkát dolgozatomban több megközelítésből is bemutattam, elemeztem.

Elsőként a **vállalat megalakulását és a termékpalettát** mutattam be. Itt ismertettem, hogy az ékszeróriás egy dán házaspár kis ékszerüzletéből nőtt ki magát, története pedig egészen az 1980-as évek elejéig nyúlik vissza. Az áttörő sikert a 2000-es évek elején érte el a charm karkötők piacra dobásával. Sikere azóta is töretlen, illetve nemzetközileg is széles körben elterjedt a vállalat, manapság a legtöbb országban jelen van ékszereivel. Ezután bemutattam a cég termékpalettáját. Itt részletesen ismertettem a különböző **termékkategóriákat**, főként a charmok és karkötők voltak a fókuszban a kombinálhatóságuknak, testre és személyre szabhatóságuknak és egyediségüknek köszönhetően. Kitértem néhány különleges charmra is, mint pl. a különböző országokhoz kapcsolódó és a gravírozható charmokra. Ezután a következő **kollekciókat** mutattam be: Pandora Moments, Pandora Me, Pandora Reflexions, Pandora Timeless, Pandora Signature és a Diamonds by Pandora. A bemutatásuk után azt is megjelenítettem, hogy a különböző kollekciók milyen arányban járultak hozzá a cég 2022-es bevételéhez. Itt a vezető kollekció a Moments volt, amely az éves árbevétel több mint 70%-át tette ki. (Ez a kérdőív során is visszatükröződött, hiszen a válaszadók körében ez a kollekció volt a legismertebb és egyben legkedveltebb is.)

Megvizsgáltam továbbá a vállalat **versenytársait** is. Itt elkülönítettem a közvetett és közvetlen versenytársakat aszerint, hogy mely árkategóriákban mozognak, illetve hogy megvásárolhatóak-e a termékeik valamely magyarországi üzletben. Ez alapján a közvetett versenytársak közé a következőket soroltam: Tiffany&Co, Chopard, Chamilia, Harry Winston, Bvlgari, Gnoce és a Swarovski. A közvetlenek közé pedig a következők kerültek: Thomas Sabo, Aurora Charm, Nomination és Trollbeads, ezeket a márkákat részletesebben is elemeztem. Ezek alapján pedig elkészítettem a Pandora **versenytárstérképét**. A végén egy összehasonlító táblázatot is beillesztettem, és levontam a következtetéseket. Ez alapján azt állapítottam meg, hogy a Pandora azért van jó piaci pozícióban, mert több üzlettel rendelkezik Magyarországon, mint a többi vállalat. Viszont a termékválaszték tekintetében vannak erősebb márkák is (Thomas Sabo és Nomination), illetve az árak tekintetében is találunk kedvezőbb árú alternatívákat a piacon.

Megvizsgáltam még azt is, hogy a Pandora milyen tényezők miatt szervezte ki a **gyártási tevékenységét** Thaiföldre. Itt négy okot jelöltem meg: elsőként a



költséghatékonyságot, ugyanis a keleti munkaerő olcsóbb, így a gyártási költségek is alacsonyabbak. Másodikként a szakértelem miatt, hiszen Thaiföld már jó ideje ékszerkészítő központ, így a munkaerő is ennek megfelelően képzett. Harmadikként a rugalmasság miatt, hiszen Thaiföldön sok kisebb ékszeriparban tevékenykedő vállalat található meg, akik könnyen reagálnak és alkalmazkodnak az ékszeróriás igényeire. Utolsóként pedig a globális ellátási lánc miatt, hiszen így optimalizálhatják a termelési és szállítási folyamatokat.

Azt is kutattam, hogy az **innováció** mennyire jellemző a vállalatra, melyet kétféle csoportosítás szerint néztem meg. A változás tárgya szerint termék vagy üzleti folyamat innovációra hoztam példákat, a változás mértéke szerint pedig a radikális és inkrementális innovációt vizsgáltam.

A harmadik fejezet a Pandora **multidiszciplináris szemléletű vizsgálatát** foglalta magába. Elsőként azt derítettem fel, hogy a **vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR)** miként jelenik meg a vállalat működésében. Ennek három alappillére van: a vállalat, a társadalom és a környezet. Utóbbi pillér szorosan összefonódik a **fenntarthatóság** fogalmával. A Pandora minden évben kiad egy úgynevezett fenntarthatósági jelentést, ahol részletezi a fenntartható fejlődés irányába tett lépéseit. A CSR égisze alatt a Pandora a beszállítóival és a munkavállalóival is szorosan együttműködik és támogatja őket. Ugyanakkor az UNICEF-fel is kooperál, és támogatja a rászoruló gyermekeket, különös figyelmet fordítva az utóbbi időkben a háborús övezetben élő ukrán gyermekekre. Ezen kívül minden évben megjelenik egy UNICEF-ért charm is, melynek bevételéből támogatják a szervezetet. Célja továbbá, hogy csökkentse az ökológiai lábnyomát, éppen ezért a szén-dioxid kibocsátás redukálását tűzte ki hosszú távú célként, valamint 2040-re a vállalat szeretné elérni a nettó zéró kibocsátást is. A fenntarthatóság jegyében megjelent a *Diamond by Pandora* nevű kollekció is, melynek lényege, hogy bányászott gyémántok helyett laboratóriumban előállítottakat használnak fel. Ezen kívül az újrahasznosított nemesfémek (arany, ezüst) is egyre nagyobb arányban kerülnek felhasználásra a vállalat gyártási folyamatai során.

Ezek után a Pandora marketingstratégiáját vettem górcső alá. Elsőként elkészítettem a termékeire vonatkozóan a **BCG-mátrixot**. Itt a sztárok közé az ezüst charmokat, a fejős tehenek közé a karkötőket, a kérdőjelek közé a kisállat nyakörvet, a döglött kutyák közé pedig a karórát soroltam. Következő lépésben a **marketingmix** elemeit vizsgáltam az ékszergyártó esetében, így szemügyre vettem az értékesítési, kommunikációs, termék és

árpolitikát. Ezek után elkészítettem a vállalatra vonatkozóan a **SWOT-analízist** is. Itt feltártam, hogy a Pandorának mik az erősségei (pl. folyamatos innováció, kombinálható, kiegészíthető ékszerek), és mik a gyengeségei (pl. magas ár). Azt is megvizsgáltam, hogy milyen lehetőségei vannak a jobb piaci pozíció elérésére (pl. új termékek bevezetése, új üzletek nyitása), illetve hogy milyen veszélyekkel kell szembe néznie (pl. új versenytársak megjelenése, globális ellátási láncot érintő külső hatások).

A következő alfejezetben a Pandora operation management szemléletű elemzését végeztem el. Ismertettem a **tömeges testreszabás** kialakulásának hátterét és fogalmát. Itt külön kitértem a **modularitásra**, ami a vállalat charm karkötői esetén valósul meg a termékek kombinálhatósága révén, és annak előnyeire mind a vállalat, mind pedig a fogyasztó szemszögéből, valamint ehhez kapcsolódóan a változatossági hozadék fogalmát is értelmeztem. Továbbá az egyedi, gravírozható charmok esetét is bemutattam, ahol a gyártási folyamatot termelésmenedzsment szempontjából két részre tagolhatjuk: push (charm gyártása) és pull (egyéniesítés) folyamat.

A negyedik fejezet során azt analizáltam, hogy az **utóbbi évek nehézségei** (Covid-helyzet, infláció, energiaválság) hogyan hatottak a vállalat működésére. Elsőként a személyes és online történő vásárlások arányát hasonlítottam össze 2016-tól 2022-ig. Itt a 2020-as vilájárvány idején jócskán megugrott az online vásárlások aránya, és azóta is a vírushelyzet előtti szint felett van. Továbbá elemeztem a mérleg és eredménykimutatás néhány adatát 2015-től 2022-ig. Először az eladott ékszerek darabszámát, majd az éves bevételt és az EBITDA értéket vizsgáltam meg. Az előző két adat segítségével az EBITDA értéket százalékos formában is megadtam. Utána ábrázoltam még a tárgyi eszközök, illetve a nettó működőtőke értékének alakulását is. Azt a következtetést vontam le, hogy a Pandora stabilan és hatékonyan működik, az árbevétele is növekvő tendenciát mutat. A 2020-as események negatív hatással voltak a vállalat működésére, de az utóbbi két év során sikerült újra növekvő pályára lépnie az eredményeit tekintve.

Az ötödik fejezetben a **primer kutatásom** eredményeit mutattam be. Kvantitatív technikával online kérdőíves megkérdezést végeztem, melynek során célom volt felmérni, hogy a magyaroknak milyen Pandora-ékszer vásárlási szokásai vannak, kitérve pl. arra, hogy milyen rendszerességgel, hol, mekkora értékben, kiknek és milyen motivációs tényezők hatására vásárolnak. A felmérés során összesen **500 főt** sikerült elérnem. Az eredmények összesítése és vizsgálata alapján a következő megállapításokat tettem.



A **demográfiai adatokat** tekintve a kitöltők túlnyomó többsége nő volt, átlagéletkoruk 33,7 év volt. Lakóhelyüket tekintve a többség megyei jogú városban él. Az átlagos havi nettó jövedelem 200 001 Ft és 400 000 Ft közé esett. Az általános ékszerviselési szokásaikra az jellemző, hogy majdnem 90% naponta hord ékszert, és majdnem a válaszadók fele évente háromnál több alkalommal vásárol ékszert. A megadott ékszermárkák közül a Pandora volt a legismertebb, nem sokkal lemaradva második helyen a Thomas Sabo áll, majd jócskán hátrébb a harmadik helyen a Trollbeads, negyedik helyen az Aurora Charm, utolsó helyen pedig a Nomination áll. A kitöltők 59%-a ismerősök, barátok vagy családtagok által ismerte meg a Pandorát. Majdnem 97% válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy rendelkezik-e jelenleg Pandora-ékszerrel. Közülük a többség, majdnem 50% 2-5 éve szerezte meg első darabját. Szintén többségben voltak azok, akik ismernek legalább egy olyan charmot, amely egy adott országot jellemez (majdnem 90%). A Pandora-ékszer **vásárlási gyakoriságát** tekintve több mint a kitöltők 40%-a félénél is ritkábban vásárol, és csupán 24,4% szerez be negyedévente új darabokat. Az ékszertípusokat tekintve első helyen állnak a charmok, utolsó helyre pedig a nyakláncok kerültek. A **kollekciók** ismertségét tekintve a Pandora Moments áll első helyen, utolsó helyre pedig a Pandora Timeless került. A legjellemzőbb válasz arra, hogy milyen alaklomból vásárol Pandora-ékszert, a születésnap és névnap volt, utolsó helyre pedig az anyák napja került. A válaszadók többsége leggyakrabban saját részre szokott Pandora-ékszert venni. A **vásárlás helyszínéeként** legtöbbször a Pandora hivatalos üzleteit jelölték meg, legkevesebben pedig a viszonteladók ékszerüzleteiben vásárolnak. Egy-egy vételezés során átlagosan 20 001 Ft és 40 000 Ft közötti összeget költenek el. Egy átlagos termékrajongó jelenleg **maximum 200 000 Ft értékben** rendelkezik Pandora-ékszerekkel, és csupán 8,8% válaszolta azt, hogy 600 000 Ft-nál is több pénzt fektetett beléjük. Az **elmúlt évek nehézségei** (pl. Covid-helyzet, infláció) a kitöltők több mint 59%-ának nem hatottak a szokásaira. Akik igennel feleltek az előző kérdésre, ők jellemzően azóta ritkábban vásárolnak és kevesebb pénzt is költenek. Viszont nem lehetett egyértelműen eldönteni, hogy a személyes vagy online vásárlás felé hajlanak jobban. A válaszadókat leginkább az ékszerek érzelmi értéke (pl. emlékek, fontos események) motiválja a vásárlásra, a másoknak való ajándékvásárlás viszont az utolsó helyre került. Azt is kutattam, hogy mennyire elégedettek a Pandorával kapcsolatos különböző tényezőkkel. Itt első helyre került az egyediség, utolsó helyre pedig a Pandora-ékszerek ára került. A

Kendall-féle W teszt eredménye alapján elmondható, hogy a válaszadók egyetértési szintje közepes, és a tényezők sorrendjének egyezősége nem a véletlen műve.

Kapcsolatszorossági vizsgálatokat is végeztem. Itt a khi négyzet próbák elvégzése alapján gyenge szignifikáns kapcsolatot állapítottam meg a válaszadó lakhelye és aközött, hogy mióta rendelkezik Pandora-ékszerekkel. Legtöbb ideje a Budapesten élők rendelkeznek ilyen ékszerekkel, jellemzően több mint 5 éve. A kitöltő jövedelme és a felhalmozott Pandora-ékszerek értéke között szintén gyenge szignifikáns kapcsolat van. Akiknek 400 000 Ft-nál magasabb a havi nettó jövedelme, ők jellemzően 600 000 Ft-nál is nagyobb értékben birtokolnak jelenleg Pandora-ékszereket. A jövedelem és aközött, hogy a válaszadó mióta rendelkezik Pandora-ékszerekkel, szintén gyenge szignifikáns kapcsolat figyelhető meg. A 600 000 Ft-nál többet keresők jellemzően több mint 5 évvel ezelőtt szerezték meg első darabjukat.

Továbbá készítettem egy keresztábrát a különböző Pandora kollekciók népszerűsége és az iskolai végzettség kapcsolatának elemzéséhez. Itt azt állapítottam meg, hogy a Pandora Moments a legnépszerűbb. Ugyanakkor a Me kollekció a legfeljebb 8 általánost végzettek körében szignifikánsan népszerűbb, mint a szakmunkásképzőt vagy szakiskolát végzettek körében.

Végül pedig **variacionális** is folytattam, hogy megvizsgáljam a válaszadó életkora és a felhalmozott Pandora-ékszerek értéke közötti kapcsolatot. A 2 ismérv között gyenge szignifikáns kapcsolat figyelhető meg. Az is elmondható, hogy a magyar Pandora-ékszereket ismerők sokaságára igaz, hogy a maximum 200 000 Ft értékben felhalmozott Pandora-ékszert birtoklók csoportjában szignifikánsan alacsonyabb az átlag életkor, mint azok csoportjában, akik 600 000 Ft-nál nagyobb értékben rendelkeznek Pandora-ékszerekkel. Továbbá megállapításra került, hogy a felhalmozott Pandora-ékszer értéke az életkor szórásának 2,4%-át magyarázza.

Az utolsó kérdés során pedig a válaszadók a **véleményüket** fejthették ki az ékszergyártóval kapcsolatban. Itt voltak pozitív tapasztalatok, mint pl. az ékszerek egyedisége, kombinálhatósága, személyre szabhatósága. Viszont voltak negatív megjegyzések is, amelyek főként a Pandora minőségét, árát, az új kollekciók kidolgozottságát kritizálták.

A szakirodalmi és a gyakorlati kutatásomra alapozva a következő **javaslatokat** teszem:

Alapvetően a Pandora termékpalletája széles skálán mozog, viszont lehetne további termékekkel bővíteni. Ilyen lehet pl. a bokalánc vagy a piercing ékszerek. Ezen kívül úgy

is bővíthetné a vásárlóinak körét, ha **más célcsoportoknak** is gyártana darabokat, pl. megjelentethetne egy kollekciót, amely kimondottan férfiak számára kínál ékszereket.

Piaci rést képez az is, hogy **nincs hivatalos szerviz/javító**, így a garancia letelte után problémás a javítás (különösen igaz pl. fluoreszkáló, különálló, lógó alkatrészek esetén). A pótlás nehézkes vagy éppen lehetetlen, főleg kifutott daraboknál, miközben az ékszerekhez általában emlékek/emberek kötődnek, vagyis fontosak viselőjüknek. Biztosan lenne rá igény, hogy a régi kedvenc darabok szakszerű javítást kapjanak, akár magas áron is. Ezen kívül az is egy megoldás lehetne, ha lehetne különböző alkatrészeket külön vásárolni. Itt arra gondolok, hogy pl. a nyitott merev karperecek esetén, ha elveszik a végzáró elem, akkor ne kelljen egy új karkötőt vásárolni, hanem elég lenne a hiányzó részt pótolni, így a fogyasztók számára is ez egy pénztárcabarátabb kivitelezés lenne.

A régi kollekciókhoz hasonló darabokat is érdemes lenne újra bevezetni. A kérdőív során feltártam, hogy a kitöltők kedvelik a Pandora Reflexions kollekciót, amelyet az utóbbi időkben a vállalat hanyagolt, így nem készítettek újabb darabokat belőle. Érdemes lenne erre nagyobb hangsúlyt fektetni, és visszahozni a **régi elegánsabb vonalat**.

Továbbá jó ötlet lenne a vásárlás mellé **kiegészítő szolgáltatásokat** nyújtani, mint pl. a garanciális karkötő tisztítás.

Mivel a kitöltők panaszkodtak az ékszerek árára, így úgy gondolom, hogy hasznos lenne egy olyan kollekciót bevezetni, amely **alacsonyabb árú** charmokat kínál. Így több ember számára is elérhetővé válik a márka, és nem utánzatot vásárolnának annak érdekében, hogy trendik maradjanak a társadalomban.

A kutatásom során azt is feltártam, hogy a Pandora elsősorban a charmokra és a karkötőkre fókuszál. Viszont a nyakláncok, gyűrűk és fülbevalók nem kapnak elég figyelmet, így ezekre a darabokra nagyobb fókuszot kellene fordítani.

Végül pedig a kitöltők esetében többen is arra panaszkodtak, hogy gyakran fordul elő, hogy egy-egy kollekció esetén nem minden darab kapható Magyarországon is (pl. Disney, Marvel, Harry Potter). Így ezeket érdemes lenne minden országra teljes körűen kiterjeszteni.

Összefoglalva elmondható, hogy a **Pandora sikere** abban rejlik, hogy olyan termékeket kínál, amelyek lehetővé teszik a vásárlók számára, hogy saját egyedi stílusukat és történetüket fejezzék ki az ékszereken keresztül. A cég sikeresen kombinálja a hagyományos kézműves technikákat a modern dizájnnal, így létrehozva egyedi és ikonikus ékszereket. A vállalat azonban az innovációban és a kreativitásban is



kiemelkedő. Habár bőven akad versenytársa a piacon, a versenyben stabilan helyt tud állni, valamint az utóbbi években bekövetkezett nehézségeket okozó hatásokat is jól kezelte, illetve ezek negatív következményeiből is ki tudott lábalni.

Véleményem szerint a dolgozatom továbbfejleszthető. Érdeemes lenne klaszteranalízist végezni, amely során a kérdőívet kitöltő személyeket további csoportokba lehetne sorolni. Ezen kívül jó kutatási téma lehetne, ha a kérdőívet más országok állampolgárai is kitöltenék, így össze lehetne hasonlítani a vásárlási szokásaikat a magyarok attitűdjével.

Ez a kutatómunka számomra nagy jelentőséggel bír, ugyanis mélyítette kötődésemet a Pandora márkához. Élveztem mind a szekunder, mind pedig a primer kutatás során az adatgyűjtést, és azok elemzését. Így jobban beleláthattam abba a világba, mely iránt már 17 éves korom óta rajongok, valamint úgy érzem, hogy így közelebb kerültem a márkához, mint egy átlag-fogyasztó.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Balaton K., Tari E. (szerk.) (2016). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://mersz.hu/balaton-tari-strategiai-es-uzleti-tervezes/>
(letöltve: 2023. 10. 01.)
- Bauer A., Berács J., Kenesei Z. (2016). *Marketing alapismeretek*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://mersz.hu/bauer-beracs-kenesei-marketing-alapismeretek/>
(letöltve: 2023. 10. 06.)
- Braun R. (2016). *Vállalati társadalmi felelősségvállalás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://mersz.hu/braun-vallalati-tarsadalmi-felelossegvallalas/>
(letöltve: 2023. 10. 23.)
- Corniani, M. (2008): Push and Pull Policy in Market-Driven Management. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management* n. 1
- Csath M. (szerk.) (2021). *Versenyképességi mozaik*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://mersz.hu/csath-versenykepessegi-mozaik/>
(letöltve: 2023. 11. 06.)
- Csizmadia T. (2023). *Innováció versus minőségmenedzsment - avagy az oximoron feloldása*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://mersz.hu/csizmadia-innovacio-versus-minosegmenedzsment-avagy-az-oximoron-feloldasa/>
(letöltve: 2023. 09. 28.)
- Deák Cs. (2023). *Innovációs módszertan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://mersz.hu/deak-innovacios-modszertan/>
(letöltve: 2023. 09. 28.)
- Hadberg, K. I. (2016): PANDORA – an interactive Brand. Kopenhága: Copenhagen Business School
- Hart, C. W. (1996): Made to order. *Marketing Management*, 5. évf. 2. sz. nyár, pp. 10-23.
- Heidrich B. (2017). *Szolgáltatás menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://mersz.hu/heidrich-szolgaltatás-menedzsment/>
(letöltve: 2023. 10. 09.)
- Józsa L. (2016). *Marketingstratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://mersz.hu/jozsa-marketingstrategia/>
(letöltve: 2023. 10. 14.)
- Keller, K. L., Kotler, P. (2016). *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://mersz.hu/kotler-keller-marketingmenedzsment/>
(letöltve: 2023. 10.13.)
- Kocsis É. – Szabó K. (2001):): Modularitás és változatossági hozadék. *Közgazdasági Szemle*, XLVIII. évf., 2001. szeptember
- Lapsakkarn, A. (2018): Discounted Cash Flow Valuation Of Pandora A/S. Bangkok: Mahidol University, pp. 7-27.



KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.”

Mehlhoffer H. (2023): *Célkitűzést csak sikeresen: Science Based Targets*
<https://hiperzold.hu/fenntarthatosagi-celkituzes-science-based-targets/>
(letöltve: 2023. 10. 06.)

Polgár Z. (2008): *12 pont - Miért éppen outsourcing?*
<https://www.hrportal.hu/hr/12-pont-miert-eppen-outsourcing-20080519.html>
(letöltve: 2023. 09. 27.)

Prof. Dr. Boncz I. (2015): *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar

Reketttye G., Töröcsik M., Hetesi E. (2016). *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai-Kiadó.
<https://mersz.hu/reketttye-torocsik-hetesi-bevezetes-a-marketingbe/>
(letöltve: 2023. 09. 28.)

Revella, A. (2015): *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 3-15.

Szabó K. – Kocsis É. (2002): *Digitális paradicsom vagy falanszter?* Budapest: Aula Kiadó, pp. 4-161.

Vörös J. (2018). *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://mersz.hu/voros-termeles-es-szolgaltatasmenedzsment/>
(letöltve: 2023. 10. 24.)

Egyéb dokumentumok

Pandora Annual Report 2015.

Pandora Annual Report 2016.

Pandora Annual Report 2017.

Pandora Annual Report 2018.

Pandora Annual Report 2019.

Pandora Annual Report 2020.

Pandora Annual Report 2021.

Pandora Annual Report 2022.

Pandora Black Crown Diamond User Guide

Pandora Sustainability Report 2022.

Internetes források

Auroracharm (2023): Aurora Charm Magyarország hivatalos weboldala
<https://auroracharm.hu/>
(letöltve: 2023. 10. 02.)

Divatékszerbolt (2023): Kék muránói üveg hőlégballon UNICEF charm
https://www.divatekszerbolt.hu/pandora-ekszer/pandora-ekszer--kek-muranoi-ueveg-holegballon-unicef-charm?gclid=Cj0KCQjwy4KqBhD0ARIsAEbCt6hFSD1I3l7SvUA8oYGrJiI3zbGVJnWGVGrut2aYS4dkCeOzJRTZDiQaAk1VEALw_wcB
(letöltve: 2023. 10. 31.)

Hold (2023): EBITDA
<https://hold.hu/lexikon/ebitda-jelentese-szamitasa-ebitda-margin/>
(letöltve: 2023. 10. 18.)

- Jutaóraékszer (2023): Pandora kozmetikai táska
<https://jutaoraekszer.hu/pandora/kiegeszito/noi/12354>
(letöltve: 2023. 10. 31.)
- Nomination (2023): Nomination Italy official webpage
https://www.nomination.com/eu_en/
(letöltve: 2023. 10. 02.)
- Pandora (2023): Bracelets
<https://us.pandora.net/en/charms-bracelets/bracelets/#navigation>
(letöltve: 2023. 10. 09.)
- Pandora (2023): Charmok és karkötők
<https://hu.pandora.net/hu/charmok-es-karkotok/#navigation>
(letöltve: 2023. 10. 02.)
- Pandora (2023): Engravable Jewelry
<https://us.pandora.net/en/engrable-jewelry/>
(letöltve: 2023. 10. 31.)
- Pandora (2023): In-Store Engraving
<https://uk.pandora.net/en/jewellery/featured/pandora-engraving-bar/>
(letöltve: 2023. 09. 25.)
- Pandora (2023): Magyarország charm
https://hu.pandora.net/hu/charmok-es-karkotok/charmok/osszes-charm/magyarorszag-charm/792016CZ_E010.html
(letöltve: 2023. 10. 31.)
- Pandora (2023): Moments ezüst karperec
<https://hu.pandora.net/hu/charmok-es-karkotok/karkotok/mer-ev-karperecek/moments-ezust-karperec/590713.html>
(letöltve: 2023. 10. 31.)
- Pandora (2023): Pandora Moments Charms
<https://us.pandora.net/en/charms-bracelets/charms/pandora-moments/>
(letöltve: 2023. 10. 09.)
- Pandora (2023): Pandora Reflexions
<https://uk.pandora.net/en/jewellery/collections/pandora-reflexions/>
(letöltve: 2023. 10. 31.)
- Pandora (2023): Pandora üzletek
<https://hu.pandora.net/hu/uzletkereso/HU-storelocator.html>
(letöltve: 2023. 10. 02.)
- Pandora (2023): Pet Accessories: For your Furry Family
<https://us.pandora.net/en/charms-bracelets/pandora-moments/pets-accessories/>
(letöltve: 2023. 10. 09.)
- Pandora (2023): Responsible Jewellery
<https://sg.pandora.net/en/about-us/responsible-jewellery/responsible-jewellery.html>
(letöltve: 2023. 10. 04.)
- Pandora (2023): Tökéletes ajándékszett
<https://hu.pandora.net/hu/ajandekok/nepszeru-ajandekok/tokeletes-ajandekszett/#navigation>
(letöltve: 2023. 10. 09.)

- Pandoragroup (2023): Packaging and store materials
<https://pandoragroup.com/sustainability/circular-innovation/packaging-and-store-materials>
(letöltve: 2023. 10. 09.)
- Pandoragroup (2023): Pandora's Crafting in Thailand
https://careers.pandoragroup.com/content/Pandora-Thailand/?locale=en_GB
(letöltve: 2023. 09. 27.)
- Pandoragroup (2023): The Pandora Story
<https://pandoragroup.com/about/pandora-in-brief/the-pandora-story>
(letöltve: 2023. 09. 25.)
- Pandorashop (2023): Pandora ME
<https://www.pandorashop.rs/en/collection/65-pandora-me>
(letöltve: 2023. 10. 31.)
- The Jewel Hut (2019): Types of Pandora Jewellery You Need To Know
<https://www.thejewelhut.co.uk/style-blog/pandora-types-of-jewellery>
(letöltve: 2023.09.27.)
- Trollbeads(2023): A Trollbeads hivatalos magyarországi weboldala
<https://trollbeadsekszerek.hu/>
(letöltve: 2023. 10. 04.)
- Tssshop (2023): Thomas Sabo hivatalos weboldala
<https://tssshop.hu/>
(letöltve: 2023. 10. 02.)
- Tylers Department Store (2023): Pandora Me Rose Gold Peace Script Word Link
<https://tylers.co.uk/products/pandora-me-rose-gold-peace-script-word-link>
(letöltve: 2023. 11. 09.)



MELLÉKLETEK



1. MELLÉKLET: AZ ONLINE KÉRDŐÍV SABLONJA

Kedves Válaszadó!

Jóna Rozina vagyok, a Pannon Egyetem harmadéves gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgatója. TDK-dolgozatom témája a Pandora ékszermárka, és szeretném felmérni, hogy a magyaroknak milyen vásárlási szokásai vannak a Pandora termékeinek körében. A kutatás sikeressége érdekében szeretnék Önnek feltenni néhány kérdést a témával kapcsolatban. A kérdőív kitöltése kb 5-10 percet vesz igénybe.

Előre is köszönöm!

Jóna Rozina

1. Az Ön neme:
 - nő
 - férfi
2. Az Ön életkora:
3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:
 - legfeljebb 8 általános
 - szakmunkásképző/szakiskola
 - érettségi/ szakérettségi
 - főiskola /egyetem/magasabb
4. Az Ön lakhelye:
 - Budapest
 - Megyei jogú város
 - Kisváros
 - Falu, község
5. Kérem, adja meg az Ön havi nettó jövedelmét:
 - 200 000 Ft
 - 200 001 Ft – 400 000 Ft
 - 400 001 Ft – 600 000
 - 600 001 Ft-

Témaspecifikus kérdések:

6. Milyen gyakran hord Ön ékszert?
 - naponta
 - hetente
 - havonta
 - ritkábban
 - nem hordok ékszert
7. Milyen gyakran vásárol Ön ékszert ?
 - évente 3-nál többször
 - évente legfeljebb kétszer
 - kétevente
 - 2 évnél ritkábban

8. Az alábbiak közül mely márkákról hallott már?
 - Aurora Charm
 - Nomination
 - Pandora
 - Thomas Sabo
 - Trollbeads
9. Honnan ismeri a Pandora ékszert?
 - Ismerősök, barátok, családtagok által
 - reklám/hirdetés által
 - láttam valakin
10. Ön rendelkezik Pandora márkájú ékszerrel?
 - igen
 - nem (következő kérdés átugorva)
11. Mióta rendelkezik Pandora ékszerekkel?
 - 1 éve
 - 2-5 éve
 - több, mint 5 éve
12. Ismer-e Ön olyan charmot, ami egy adott országot jellemez? (pl. Olaszország → Colosseum charm)
 - igen
 - nem
13. Milyen gyakran vásárol Pandora ékszert?
 - negyedévente
 - félévente
 - ritkábban
 - soha
14. Milyen típusú ékszereket részesít előnyben a Pandora ékszerek esetében?
 - karkötő
 - charm
 - fülbevaló
 - gyűrű
 - nyaklánc
15. Ön melyik Pandora kollekciókat ismeri az alábbiak közül?
 - Pandora Moments
 - Pandora Me
 - Pandora Reflexions
 - Pandora Timeless
 - Pandora Signature
16. Önnek melyik Pandora kollekció tetszik jobban?
 - Pandora Moments
 - Pandora Me
 - Pandora Reflexions
 - Pandora Timeless
 - Pandora Signature
17. Milyen alkalomból vásárolt Pandora ékszert?
 - születésnap, névnap

- karácsony, húsvét
 - új ékszerek/kollekció megjelenésekor
 - anyák napja
 - akció bevezetésekor
18. Ön kinek vásárolt Pandora ékszert?
- saját részre
 - családtagoknak, rokonoknak
 - barát/barátnő
19. Ön hol vásárolt már Pandora ékszert?
- Pandora hivatalos üzletek
 - Online, a Pandora hivatalos weboldalon
 - Ékszerüzletek (viszonteladók)
 - Viszonteladók weboldala
 - Másodkézből
20. Mennyit fordított átlagosan egy-egy vásárláskor Pandora ékszerre?
- -20 000 Ft
 - 20 001 - 40 000 Ft
 - 40 001 - 60 000 Ft
 - 60 001 Ft -
21. Jelenleg kb mekkora értékben rendelkezik Pandora ékszerrel?
- -200 000 Ft
 - 200 001 - 400 000 Ft között
 - 400 001 - 600 000 Ft között
 - 600 001 Ft -
22. Az elmúlt évek nehézségei (Covid, infláció, energiaválság) hatással voltak az Ön Pandora –ékszer vásárlási szokásaira?
- igen
 - nem
23. Ha igen, akkor mennyire jellemzőek Önre az alábbi állítások? (1-5 Likert skála, 1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)
- Gyakrabban vásárolok Pandora ékszert
 - Ritkábban vásárolok Pandora ékszert
 - Előnyben részesítem a személyes vásárlást
 - Előnyben részesítem az online vásárlást
 - Több pénzt költök el egy-egy vásárlás során
 - Kevesebb pénzt költök el egy-egy vásárlás során
24. Mi motiválja Önt a Pandora termékek vásárlásában?
- Divat és stílus
 - Egyedi tervezés és testreszabhatóság
 - Ajándék vásárlás másoknak
 - Érzelmi érték (pl. emlékek, fontos események)
 - Kombinálhatóság
25. Ön mennyire elégedett az alábbi tényezőkkel? (1-5 Likert skála, 1: egyáltalán nem elégedett, 5: teljes mértékben elégedett)
- A Pandora ékszerek ára
 - A Pandora ékszerek minősége
 - A Pandora ékszerek egyedisége

- Design a Pandora ékszerek esetében
- A Pandora folyamatos innovációja

26. Milyen javaslatai, észrevételei vannak a Pandorával kapcsolatban? (nyitott kérdés)

2. MELLÉKLET: AZ ELSŐ KHÍ NÉGYZET PRÓBA EREDMÉNYE

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,311 ^a	9	<,001
Likelihood Ratio	31,096	9	<,001
Linear-by-Linear Association	7,903	1	,005
N of Valid Cases	500		

a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,71.

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra a kutatás eredménye alapján

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,242	<,001
	Cramer's V	,140	<,001
N of Valid Cases		500	

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra a kutatás eredménye alapján

3. MELLÉKLET: A MÁSODIK KHÍ NÉGYZET PRÓBA EREDMÉNYE

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,656 ^a	9	<,001
Likelihood Ratio	28,958	9	<,001
Linear-by-Linear Association	19,339	1	<,001
N of Valid Cases	500		

a. 2 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,73.

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra a kutatás eredménye alapján

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,239	<,001
	Cramer's V	,138	<,001
N of Valid Cases		500	

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra a kutatás eredménye alapján

4. MELLÉKLET: A HARMADIK KHÍ NÉGYZET PRÓBA EREDMÉNYE

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,773 ^a	9	,010
Likelihood Ratio	21,184	9	,012
Linear-by-Linear Association	5,551	1	,018
N of Valid Cases	500		
a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,05.			

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra a kutatás eredménye alapján

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,209	,010
	Cramer's V	,120	,010
N of Valid Cases		500	

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra a kutatás eredménye alapján

5. MELLÉKLET: VARIANCIAANALÍZIS

Szóráshomogenitás vizsgálata:

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
A válaszadó életkora	Based on Mean	1,647	3	496	,178
	Based on Median	,944	3	496	,419
	Based on Median and with adjusted df	,944	3	457,073	,419
	Based on trimmed mean	1,415	3	496	,238

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra a kutatás eredménye alapján

Leíró statisztika az varianciaanalízishez kapcsolódóan:

Leíró statisztika								
A válaszadó életkora								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
- 200 000 Ft	252	32,62	11,946	,753	31,14	34,10	15	71
200 001 Ft - 400 000 Ft	147	33,33	11,206	,924	31,50	35,15	16	59
400 001 Ft - 600 000 Ft	57	36,51	10,495	1,390	33,72	39,29	18	54
600 001 Ft -	44	37,98	9,490	1,431	35,09	40,86	21	52
Total	500	33,74	11,480	,513	32,73	34,75	15	71

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra a kutatás eredménye alapján

Post hoc teszt eredménye:

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: A válaszadó életkora							
	(I) Jelenleg kb. mekkora értékben rendelkezik Pandora ékszerrel?	(J) Jelenleg kb. mekkora értékben rendelkezik Pandora ékszerrel?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	- 200 000 Ft	200 001 Ft - 400 000 Ft	-,707	1,181	,932	-3,75	2,34
		400 001 Ft - 600 000 Ft	-3,890	1,669	,092	-8,19	,41
		600 001 Ft -	-5,358*	1,859	,021	-10,15	-,57
	200 001 Ft - 400 000 Ft	- 200 000 Ft	,707	1,181	,932	-2,34	3,75
		400 001 Ft - 600 000 Ft	-3,182	1,775	,278	-7,76	1,39
		600 001 Ft -	-4,651	1,955	,082	-9,69	,39
	400 001 Ft - 600 000 Ft	- 200 000 Ft	3,890	1,669	,092	-,41	8,19
		200 001 Ft - 400 000 Ft	3,182	1,775	,278	-1,39	7,76
		600 001 Ft -	-1,469	2,283	,918	-7,35	4,42
	600 001 Ft -	- 200 000 Ft	5,358*	1,859	,021	,57	10,15
		200 001 Ft - 400 000 Ft	4,651	1,955	,082	-,39	9,69
		400 001 Ft - 600 000 Ft	1,469	2,283	,918	-4,42	7,35

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

Forrás: SPSS 25.0 program által generált ábra a kutatás eredménye alapján