

A fogyasztóközpontúság korlátairól a beruházás-szemléletű marketing világában

„A probléma akkor kezdődik, ha a fogyasztói elégedettség növelését univerzális profit-determinánsként kezelik.”

BEVEZETŐ

Csak félve merem leírni: akármilyen egyértelmű, hogy egy vállalkozás profittermelés céljából jön létre, és nem a fogyasztói igények kielégítésének jótékony céljából, vagy például a piacrészesedés, a márkaismertség vagy a fogyasztói hűség kialakítása érdekében – erről azonban a napi munka és döntések, és a marketingelmélet tanulmányozása során nagyon sokan hajlamosak elfeledkezni. A marketing joggal hivatkozik arra, hogy utóbbiak (elégedettség stb.) az előbbihez (profittermeléshez) vezető utat jelenthetik, de ezek az összefüggések *nem* determinisztikusak, és ez az út nem is az egyetlen lehetséges².

Shapiro [1988, p.120] azt írja, hogy a fogyasztó-központúság (customer orientation) és a piacvezéreltség (market driven behaviour) között lényegében nincs különbség, és hogy a fogyasztókhöz való közel kerülés – mivel a vállalatok többsége sokféle vágyakkal felruházott, sokféle fogyasztók számára értékesíti termékeit – kevés jelentés-tartalommal bíró fogalom. A szerző gondolataival csak részben értek egyet: a piac értelemszerűen nem csupán a fogyasztók összessége; és a fogyasztókhöz való közel kerülést értelmes gondolatnak tartom, akkor és csak akkor, ha a megközelítésre mint beruházásra tekintünk.

KITÉRŐ: A KERESLET ÉS A KÍNÁLAT SORRENDJÉNEK DINAMIKÁJA

„A múlt század vége felé senki sem akart autómobilt. Bizonyos, hogy a tálmány nem fogyasztói gyökerekből nőtt ki, és nem a fogyasztói igényeket szem előtt tartva. És nem lehet kijelenteni, hogy a legtöbb mesterségesen generált vágyunk, bizonyos értelemben, a fogyasztókban megbújva rejlik? Nem mondhatni, hogy az ilyen vágygenerálás mesterséges lenne.”
(Katona 1964, p.55.)

A marketinget alapfokon ismerők számára két dolog mindenképpen ismert: az egyik a fogyasztóközpontúság kiemelt szerepe; a másik pedig, hogy a marketing a vállalat sikerének kulcsát a piachoz való folyamatos alkalmazkodásban látja. A kérdés a következő: ha a sikerhez (valamiért) a piachoz való alkalmazkodás vezet, akkor miért hangsúlyosabb sokszor a gyakorlatban és az elméletben a fogyasztó, mint a piac szerepe? Nem amellet érvelünk, hogy a fogyasztóközpontú gondolkodás értelmetlen lenne, hanem amellet, hogy azt a hosszú távú profitteljesítménynek alárendelt célként kellene kezelni. McGovern et al.¹ [2004] az itt is reprezentált szemléletet így fogalmazza meg: „A marketing menedzsereken ritkán kéri számon a befektetés-arányos megtérülés (ROI) elszámolását, és annak alátámasztását, hogy az, amit csinálnak, hogyan támogatja az átfogó vállalati stratégiát.”

1 A szerzők közül ketten a Harvard Business School tanárai, egyikük a McKinsey & Co. globális marketingvezetője, másikus a McKinsey észak-amerikai vezetője.

2 Sajnos ugyanez a rövidlátó szemlélet a termelési oldalon is megmutatkozik, ahol a kapacitás-kihasználtság és a termelékenység növelése néha (gyakran) magasabb rendű célként kezeletik, mint a profitmaximalizálás, és ez a goldratti [1990] vagy Goldratt-Cox-i [1986] idők óta sem szokatlan.

„Számítalan vállalat a fogyasztóktól kérdezi meg, mit szeretnének látni új termékeikben és szolgáltatásaikban – de mind rosszul teszik. Nem szabadna megbízni a fogyasztók által kínált megoldásokban; ők nem szakértői az innovációs folyamatnak, és nem rendelkeznek kellő információkkal. Erre való a K+F csapat. Például melyik fogyasztó kért volna mikrohullámú sütit vagy Post-it-eket?”
(Ulwick 2002, p.91., 92.)

„Ha csak azt nyújtod, amit a fogyasztó akar, nem feltétlenül azt adod, amire vágyik.”
(Green 1989, p.55.)

Nyilván sokak számára ismert a „szívásos” és „nyomásos” gazdaság fogalma: túlkereslet (túlkínálat) esetén a kereslet (kínálat) befolyásolja leginkább a gazdasági aktorok tevékenységét, döntéseit, egyáltalán: magatartását. Ennek egyedi termékdöntésre való lefordítása a következők szerint ragadható meg röviden.

Az új (breakthrough) termékek általában *nem* a fogyasztói igényekből kiindulva jönnek létre (lásd az Internet, a televízió, a mobiltelefon stb. példáját), hanem a vállalat speciális tudásának és kockázatvállalásának eredményei. Egyértelmű módon ezek a termékek kínálattúlsúlyban lépnek a piacra. (Lásd a fejezet mottóit!)

Ulwick [2002] szerint a fogyasztók csak azt tudják, amit már tapasztaltak: ez a funkcionális fixáció, ami a megoldások lehetséges halmazát úgy szűkíti le, hogy a vállalat a versenytársait csak utolérni tudja – a fogyasztó mindig olyan megoldást „szeretne”, amit már látott valahol. A kívánt termékjellemzők felőli érdeklődés, azaz a „milyen legyen” típusú kérdések általában olyan szten-derd és félrevezető válaszokhoz vezetnek, mint „nagyobb teljesítmény”, „kisebb tömeg”, „megbízható”, „kényelmes” stb., amelyek feltehetőleg költséges piacutalátások nélkül is eszébe jutnak valakinek, és amely fejlesztések többnyire kevés piaci sikerrel járnak (az érettség szakaszában inkább).

Az említett, kínálat által létrehozott kereslet fordítottjának, a keresletvezérelt kínálatnak – szintén véleményem szerint – csak akkor van helye egy vállalat gondolkodásában, ha egy termék már az érettség szakaszához közelít. A keresletvezérelt kínálat mint elmélet tehát inkább minőségi (diverzifikációs), mint mennyiségi kérdésekre ad választ.

Calantone et al. [1995] szerint az egyesült államokbeli marketing funkciók vezetőinek 62,6 százaléka állítja,

hogy a jövőbeli fogyasztóktól jó és hasznosítható ötletek nyerhetők a gyorsan változó piacokkal jellemezhető termékek esetén. Az operations vezetők 51,5 százaléka ért ezzel egyet (átlag: 57,9 százalék).

Összegezve: a marketing-gondolkodásban mélyen gyökeret vert *fogyasztó-orientációnak* (keresletvezéreltség) és a *vállalat kínálata által vezérelt piacnak* („a divatjamúlt felfogásnak”) mindmáig és egyaránt helye van az üzleti gondolkodásban. Előbbi alacsonyabb kockázattal, de alacsonyabb várható profittal, utóbbi magasabb kockázattal és magasabb várható profittal jár. A feladat tehát adott: a kockázat termékcsaládok és életciklusszakasz menti diverzifikációja. A termékéletciklusgörbe különböző szakaszain a kereslet- és kínálatvezérelt gondolkodásnak, a vázolt logika szerint, fel kell váltaniuk egymást: az érettség és a hanyatlás szakaszában lévő (iparági szinten értelmezett) termékpiacokon keresletvezérelt, míg az első két szakaszban kínálatvezérelt gondolkodás indokolt – *fontos*, hogy ez a gondolatmenet csak olyan új termékek esetén érvényes, amelyek az iparág és/vagy a fogyasztók számára is újak.

A MARKETING MINT BERUHÁZÁS...

„I said market oriented, not marketing oriented!”
(„Azt mondtam, piacközpontú, nem marketingközpontú” – szójáték: a marketing szó a market (piac) szótöből eredő „igeiesített” kifejezés.)
(Shapiro 1988, p.119.)

„Sajnálatos módon, a marketingesek inkább árbevétel-orientáltak, mint profit-orientáltak.”
(Shapiro 1977, p.108.)

„Arra figyelünk, ami mérve van – különösen, ha a jutalmakat a mérőszámok alapján határozzák meg.”
(Eccles 1991, p.131)

Eccles [1991] cikkében arról ír: a „klasszikus”, pénzügyi teljesítménymutatók inkább a tegnapi teljesítményt jelzik, és nehéz belőlük arra következtetni, amire a tulajdonosok (részvényesek) a leginkább kíváncsiak: a vállalat jövőbeli teljesítményére; a vállalat belső működésére vonatkozó mutatók (például átállási idő, selejtarány stb.) pedig nem (közvetlenül) a piacból következnek. Ezért Eccles – az itthoni rendszerváltás idején – arra a következtetésre jut, hogy a vállalatnak meg kell találnia azokat a mutatókat, amelyek a hosszú távú profit növekedését képesek előre-

jelezni (ez egyébként a KPI-identifikáció – key performance indicators). A szerző cikkében leírt gondolataival, eddig a pontig, úgy vélem, egyet lehet érteni. *A probléma akkor kezdődik, amikor a fogyasztói elégedettség vagy a piacrészesedés növelését automatikusan univerzális profit-determinánsként kezelik.*

Slywotzki és Shapiro [1993] éppen a marketingtevékenységek eredményeinek számonkérhetőségéről ír: egy átlagos (egyesült államokbeli) vállalat éves marketing- és értékesítési kiadásai a többi beruházás értékének hozzávetőleg a duplája, mégis, utóbbiak megtérülését szigorúan számonkéri, előbbieket pedig csupán szükséges kiadásnak tekintik. A kiadás-szemléletű marketinggondolkodás tipikus kérdései: „Melyek a következő évre vonatkozó értékesítési tervben foglalt célszámok?”, „Mennyiben térnek el promóciós kiadásaim a versenytársakétól?”, „Mennyivel költök többet vagy kevesebbet marketingre, mint a versenytársak?”. A beruházás-szemléletű marketinggondolkodás ezzel szemben tipikusan ilyen és ehhez hasonló kérdéseket tesz fel: „Milyen megtérülés várható az egyes marketingtevékenységeimtől?”, „Milyen a piacrészesedésem minősége?” (a fogyasztói bázis összetétele a hosszú távon várható jövedelmezőséget tekintve), „Milyen új fogyasztókat kell keresnem, és melyeket kell kerülnöm?”, „Hogyan csökkenthetők a fogyasztók akvizíciós költségei?”, „Milyen összefüggés van a piacrészesedés és a fogyasztók elégedettsége, valamint az elégedettség és a hűség, valamint a hűség és az árbevétel, illetve az árbevétel és az egy főre eső profit között?”.

Az itt leírtak, illetve a már említett McGovern és szerzőtársai [2004] által felvázolt elszámolhatóság, számonkérhetőség egyik problémája, hogy a legtöbb marketinges úgy gondolja: a marketing teljesítménye nem mérhető, ráadásul az elégedettség, a fogyasztók megszerzésének költségei, az újvásárlás aránya nagyon gyenge indikátorai a marketingteljesítménynek.

Az általuk felvázolt módszer (dashboarding) a KPI-k vagy „business driver”-ek azonosításával kezdődik – KPI-k azok a mutatók, amelyek erős korrelációt mutatnak az árbevétel változásával¹ (a fogyasztói elégedettség, a tapasztalatok szerint, ritkán KPI – ez alól általában kivételek az FMCG termékek). A KPI-knek olyan változóknak kell lenniük, amelyeken a vállalat képes változtatni. A szolgáltatószektorban a várakozási idő általában jó KPI. A második lépésben

a piaci szegmensek méretének és jövedelmezőségének változását követik nyomon, valamint szükségleteik (igényeik, vágyaik) változását tanulmányozzák, majd a várható árbevétel volumenét, időbeli eloszlását és a számok mögött húzódó indoklást tüntetik fel. Ezzel a marketing kiadások megtérülése, eredményessége számonkérhetővé válik, ráadásul a KPI-alapú értékelés biztosítja, hogy ez az eredményesség nem csupán hatékony, hanem hatásos is, azaz összhangban van a vállalat stratégiájával. A harmadik lépésben, az előzőekben ismertetettek szerint szerzett információk alapján határozzák meg, hogy a vállalat – továbbra is a KPI-ken és a tény-terv mutatók közötti különbségen (gap) keresztül biztosítva, az üzleti stratégiával összhangban – milyen marketing képességein kell fejleszteni, és mi az, ami esetleg kiszervezhető.

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) – BUSINESS DRIVER-EK

„Az American Airlines, a Delta és a Northwest az utazás kényelmével és repulse közben nyújtott szolgáltatásokkal volt elfoglalva. Eközben a Southwest azt nyújtotta, amire az utasoknak ténylegesen szüksége volt: olcsó jegyeket és mosolygó személyzetet.”
(McGovern et al. 2004, p.72.)

A verseny- és marketingstratégia kialakításakor hasznos eszköz a KPI-k azonosítása. A módszer lényege, hogy meg kell keresni azokat a minőség- és egyéb versenymérvéket, amelyeknek egységnyi javításával az (újra)vásárlási hajlandóság (willingness to pay) ennél nagyobb mértékben növekszik. Ugyanígy, azokat a dimenziókat is azonosítani kell, amelyekre az „elégedettség minőségugalmassága” egyenél kisebb vagy nulla közeli, tehát a fogyasztó számára indifferensek (minősítő tényezők).

„Egy hatezer amerikai játékosal végzett felmérés azt mutatta, a (játék-) konzolok tulajdonosait a legkevésbé sem érdekli, milyen technikai kunsztokat tud a gépük. HD grafika, blu-ray filmek lejátszása, online lehetőségek helyett csak a játék a fontos. Ezért nyeri a Wii a konzolháborút. [...] A Sony nem kis részben a beépített blu-ray lejátszóra építette a PS3 sikerét. Hogy ez miért nem jött be, azt megmagyarázza a felmérés egyik fontos tanulsága: a

¹ Az erős korreláció mellett fontos, hogy az egységnyi költségnövekmény egységnyinél nagyobb árbevétel-növekményt jelent. A KPI módszer lényege azon teljesítményindikátorok kiválasztása és növelése, amelyekre a határbevétel magasabb az arra vonatkozó határköltségnél – az ötlet gyökere majd' száz éves, mégis nehezen talált terepet a mikroökómia határain kívül.

PS3-mal rendelkezőknek csak a 40 százalékta tudta, hogy a gépük le tudja játszani a blu-ray filmeket; és ezeknek is csak a fele használta már filmnézésre a konzolt.” (<http://index.hu/tech/hardver/konz1008071/>)

Egy vállalat valamilyen képességét megrendelést elnyerő tényezőnek (order-winner) nevezzük, ha $\frac{\partial Q}{\partial \Pi} < 1$, és minősítő tényezőnek (qualifier), ha $\frac{\partial Q}{\partial \Pi} > 1$, ahol Q a vállalat valamilyen képességének fogyasztói percepciója (például észlelt minőség): A KPI módszer lényege azon teljesítményindikátorok kiválasztása és növelése, amelyekre a határbevétel magasabb az arra vonatkozó határköltségnél – az ötlet gyökere majd’ száz éves, mégis nehezen talált terepet a mikroökómia határain kívül.

Egy egyszerű, de szemléletes példával élve: ha a Starbucks „gyorskávézó” vendégei a gyors kiszolgálást preferálják, azaz ez a vállalat versenyelőnye (és itt egyben KPI-je, order-winner-e és business driver-e), és a fogyasztók kevésbé fontosnak tartják a választékot, és nem tekintik releváns hozzáadott értéknek (azaz a választék nagysága csak qualifier), akkor nincs értelme a választék növelésének, különösen akkor – és ez a lényeg –, ha a megnövekedett választék következtében beálló várakozási idő növekedéséből származó versenyelőnycsökkenés felülmúlja a választékbővítésből adódó értéknövekedést. A KPI-k azonosítása a marketing funkciók feladata, azok kiaknázása, támogatása pedig az operationsé – egy újabb operations/marketing interfész...

A HŰSÉG, AZ ELÉGEDETTSÉG ÉS A PROFIT KÉRDÉSE...

„Egyik vállalatnak sem lenne szabad biztosra vennie, hogy a fogyasztói hűség növelése és a profit növelése érdekében tett lépések azonosak.” (Reinartz és Kumar 2002, p.94.)

„A fogyasztói elégedettség mérésével az a probléma, hogy az eredmény nem sokat árul el arról, hogyan lehetne növelni azt.” (Meyer és Schwager 2007, p.118.)

Szinte minden, marketing képzésben részt vett elméleti vagy gyakorlati szakember számára ismerős egy kotleri „mantra”: a hűséges fogyasztók minden körülmények között fontosak, mivel megtartásuk olcsóbb, mint új vevők akvizíciója, kiszolgálásuk olcsóbb, kevésbé érzékenyek, és a szájreklám hatása is jelentős.

Reinartz és Kumar [2002] négy éven keresztül 16.000 fogyasztó hűségét, magatartását és profitabilitását tanulmányozta. Kutatásuk szerint (1. ábra):

1. Nem mutatható ki, hogy a „hosszú távú ügyfelek” kiszolgálása olcsóbb lenne, mint a rövidtávúaké – ennek inkább fordítottja tűnik igaznak (hűségért járó kedvezmények stb.). A leghűségesebbek 5–9 százalékkal alacsonyabb árat fizetnek ugyanazért a termékért, mint a nem hűségesek.
2. A hűséges fogyasztók jóval érzékenyebbnek bizonyultak, mint a kevésbé hűségesek: a gyakoribb vásárlásokért és a hosszú távú kapcsolatért cserébe kedvezményeket várnak el.
3. A szájreklám hatását vizsgálva, a kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a vásárlási gyakoriság és a kapcsolat időtartamát együttesen vizsgálva állítható csupán, hogy az ilyen együttes ér-

1. ábra

Hűségmenedzsment mátrix. Reinartz és Kumar [2002] alapján.

magas profitabilitás	<p>Pillangók</p> <ul style="list-style-type: none"> – magas profitpotenciál – célozd meg a magas tranzakciós elégedettséget, de ne törődj az attitűdön alapuló hűséggel – csapold meg a folyószámlákat, amíg aktívak – a legnagyobb kihívás a fogyasztókba való beruházás időben történő megszakítása 	<p>Igaz barátok</p> <ul style="list-style-type: none"> – legmagasabb profit-potenciál – kommunikálj konzisztens módon, de ne túl gyakran – építs ki attitűdön és magatartáson alapuló hűséget
	<p>Idegének</p> <ul style="list-style-type: none"> – legalacsonyabb profitpotenciál – ne ruházz be ezekbe a kapcsolatokba – minden egyes tranzakción profitot kell realizálni 	<p>Kullancsok</p> <ul style="list-style-type: none"> – alacsony profitpotenciál – mérd meg az árak a fogyasztó jövedelméhez viszonyított arányát és abszolút mértékét – ha az arány alacsony, koncentrálj a kereszt-értékesítésre, és kínálj drágább termékeket is
alacsony profitabilitás	rövid távú ügyfelek	hosszú távú ügyfelek

telemben vett hűséges fogyasztók magasabb hatékonyságú „szájkéklamozók”.

A fejezet mottójában idézett Meyer és Schwager [2007] gondolat végtelenül egyszerű – mégis számtalan vállalat marketing döntéshozói találkoznak ezzel a problémával, és kedvező esetben ezzel tisztában is vannak. A kérdés azonban ennél összetettebb: a fogyasztói elégedettség az esetek döntő többségében triviális cél a marketing részéről, pedig egyáltalán *nem* kellene annak lennie.

Az elégedettség nem feltétlenül vezet sehova: nem feltétlenül jelent hűséget, nem feltétlenül lehet az elégedettség szintjéből olyan (például termékfejlesztési) következtetéseket levonni, amelyek (ha van értelme) az elégedettség növekedésének irányába hatnak. És ami mindennél lényegesebb: nem feltétlenül jelent nagyobb profitot. Itt ezt a problémakört mutatjuk be röviden.

38 végzős, nappali tagozatos MSc-s közgazdász hallgatónak azt a kérdést tettem fel, hogy a törzsvásárlók arányának növekedése az összes vásárlóhoz képest kedvező jelenség-e. A válaszadók 63 százaléka mindenképpen pozitív hírek tartotta, 3 százalék kedvezőtlennek, és 34 százalék szerint ennyi információ nem elegendő a kérdés megválaszolásához. Itt emellett kívánok érvelni, hogy miért az utóbbi eset a helyes válasz.

Van Hoek és Evans [2005] a Supply Chain Executive Board 750.000 vásárlási adatát elemezve néhány érdekes következtetésre jutott. A marketing osztályok által legjobbnak és leghűségesebbnek ítélt fogyasztók jóval költségesebbek, mint az „egyszerű” vásárlók: a hűséget ugyanis a vásárlás összegében és gyakoriságában mérik (tipikusnak mondható, árbevétel-orientált marketing-szemlélet), holott a „legjobb” fogyasztók megtartása számos költséges kiegészítő szolgáltatást igényel (a költség feltehetőleg az erre fordított időt mint használati költséget tekintve számottevő).

A rövid cikk szerint a „leghűségesebb” fogyasztók számára nyújtott kiegészítő szolgáltatások és árkedvezmények 20 százalékos költségtöbblete 3-4 százalékos árbevételnövekedést jelent, és a legkevésbé jövedelmező tranzakciók 40 százalékát a leghűségesebb fogyasztók felső 20 százaléka adja¹.

Összegezve: a fogyasztói hűség kialakítása (vagy, ha tetszik, customer retention) nem feltétlenül elsődleges cél – relevanciáját a megtartás költségének és

hozamának, illetve az új vásárlók megszerzésének és költségének különbsége kell, hogy meghatározza. A hűség kialakítása a marketing döntéshozóktól számonkérhető megtérülésű beruházás kell, hogy legyen.

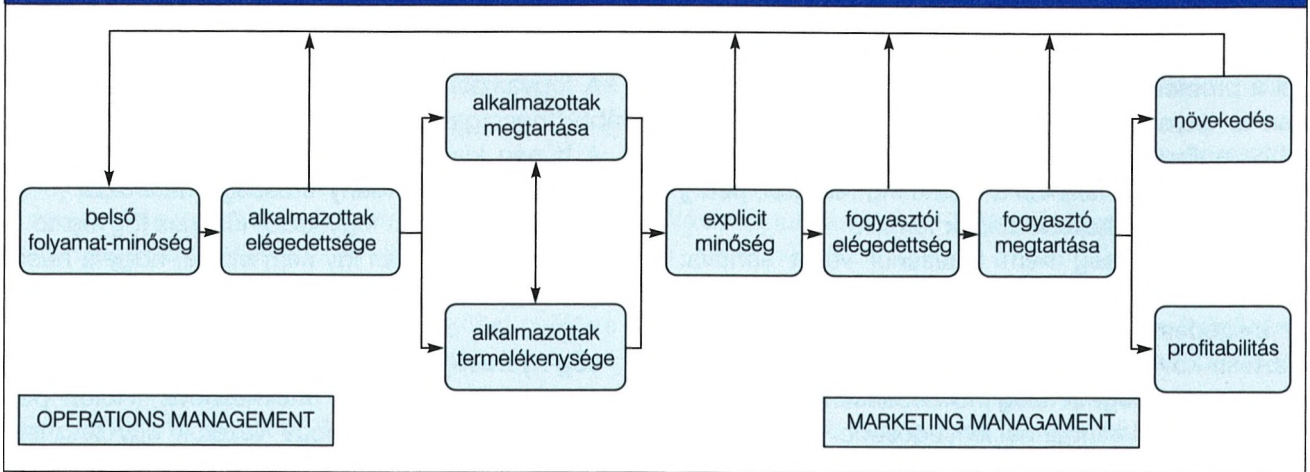
A fogyasztói hűség és elégedettség kérdését tovább boncolgatva, Jones és Sasser [1995] szerint:

1. A hűség kialakítása nem minden piacon kiemelt fontosságú: a verseny erőssége határozza meg, hogy az elégedett fogyasztó hűséges fogyasztó is lesz-e. Az azonban így sem biztos, hogy a hűséges fogyasztó nyereségesebb is, mint a nem-hűséges. Az elégedettség-hűség és az elégedettség-nyereségesség reláció tehát önmagában és általánosságban nem értelmezhető. (Holott példák sora bizonyítja, hogy vezetők úgy tesznek, „mintha”.)
2. Az alacsony elégedettség önmagában akkor sem jelent semmit, ha a verseny intenzív. Előfordulhat, hogy a vállalat nem a megfelelő piacot célozza meg termékeivel. Így az elégedettség-értékek szórása és eloszlása jóval informatívabb lehet a felső vezetés számára, mint az átlag maga.

Heskett et al. [1994] a szolgáltatószektort vizsgálva, empirikus kutatási módszertanra alapozva, ezekkel ellentétes következtetésekre jutottak. *Nagyon fontosnak tartom újból kiemelni, hogy nem (!) a termelőszektort vizsgálták.* A szerzők azt találták, hogy a profit és a növekedés elsődleges hajtóereje a fogyasztói hűség, amelynek hajtóereje a fogyasztói elégedettség, amelynek hajtóereje a szolgáltatás értéke (ami a pénzügyi és nem-pénzügyi ár, valamint a minőség valamilyen függvénye), amelyet csak elégedett, hűséges, és termelékeny alkalmazottak hozhatnak létre. Ennek eléréséhez magas minőségű támogató infrastruktúrára (személyi, tárgyi, információs stb.) és átlátható vállalati politikára van szükség, mivel ezek lehetővé teszik az érték eljuttatását a háttér-tevékenységektől a fogyasztókhoz. Az alkalmazottak elégedettségének fontosságát az is alátámasztani látszik, hogy az alkalmazottak cserélődése és elégedettsége között negatív lineáris kapcsolat áll fenn, és a cserélődés és az alkalmazotti termelékenység között ez az érték negatív. (2. ábra)

Mindezek arra engednek következtetni, hogy az elégedettség-hűség-profit reláció fennállhat, de a szolgáltatószektorra inkább jellemző, mint a termékpiacokra: tehát az összefüggés nem univerzális. *Ez nagyon valószínű,*

1 A cikk nem számol be arról, hogy a költségelemzésben operacionalizálták-e az új vásárlók akvizíciójának költségeit a leghűségesebbek megtartásának költségeivel szemben.



hogyan a szolgáltatások ki-nem-próbálhatósága, illetve a fogyasztó és a szolgáltató közötti bizalom jelentőségének együttes hatásának eredménye – feltéve, ha a szolgáltató nincs monopol helyzetben, ilyenkor ugyanis az elégedettség-hűség-profit reláció csupán a gólyafészkek és a gyermekszületések száma közötti összefüggéshez hasonló „illúzió”

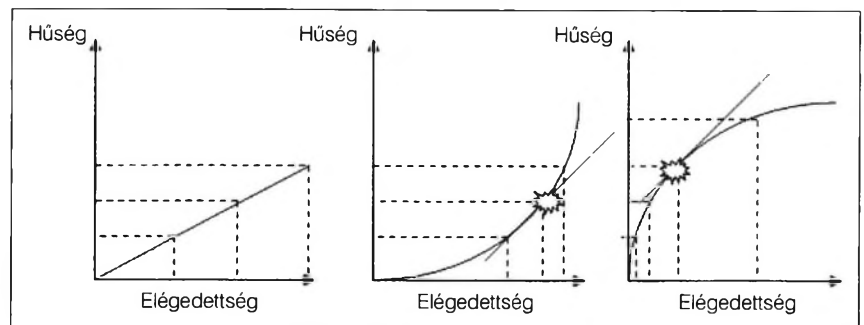
- Emellett az elégedettség szintje semmilyen információt nem nyújt arról, hogy a vállalatnak mit kellene tennie ennek növelése érdekében (ha ennek van értelme).
- Az elégedettség-hűség reláció (ha konkrét piacra vonatkoztatjuk, azaz értelmezhető) általában nem lineáris (hanem, mint korábban említettem, a görbe alakja az iparágtól és a verseny intenzitásától függ, valamint attól, hogy a szolgáltató- vagy a termelőszektorról beszélünk). A profit chain nemlinearitását Soteriou és Zenios [1999] kutatása is alátámasztja.

Módszertani szempontból az egyik leggyakoribb hiba, hogy az elégedettség és hűség közötti kapcsolatot vizsgáló empirikus kutatások többsége a kapcsolatszorosságot a Pearson-féle korrelációs együtthatóval próbálja megmagyarázni – amelyről csak ritkán tudják, hogy ez a mutató csak a lineáris kapcsolat szorosságát mutatja ki (tehát akármilyen nemlineáris, de függvényszerű (!) kapcsolat korrelációs együtthatója kisebb egynél). Véleményem szerint a korreláció szorosságát az

$$r_{y,x} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n y_i^2 - n\bar{y}} \times \sqrt{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n\bar{x}}} \text{ képlet helyett az}$$

$$I = \sqrt{1 - \frac{\sum (y_i - y_i^*)^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

korrelációs indexszel érdemes mérni, a szokásos jelöléseket alkalmazva (utóbbi lineáris esetben egyenlő az előbbivel, de nemlineáris korrelációt is mér). Mindemellett – mivel az utóbbi index kiszámításához regressziós modell (függvényillesztés) felállítása is szükséges – a trendfüggvény alakja is mérhetetlenül informatív lehet. Ezt a gondolatmenetet az alábbi ábrán bemutatott néhány példán keresztül kívánom vázolni.



Az első esetben az elégedettség és a hűség közötti kapcsolat trendfüggvénye lineáris, ami azt jelenti, hogy az elégedettséget egységnyivel növelve, a hűség növekedése mindig azonos mértékű. A második, konvex esetben egységnyi hűség-növekmény elérése érdekében az elégedettséget egyre kisebb mértékben kell növelni, míg

az utolsó, konkáv esetben az egységnyi hűségnövekmény elérését egyre nagyobb elégedettség-növekedések képesek csak „hozni”.

5. Az elégedettség különböző szintjein lévő fogyasztók, tipikus esetben, nem ugyanazzal elégedettek vagy elégedetlenekek. A kevésbé elégedettek igényeit kielégítve, és őket inkább hűségessé téve, nem törvényszerű, hogy az elégedettség más szintjein lévő fogyasztók elégedettsége „megmozdulna”.

6. A hűség fogalma, értelmezési minőségét, és ezen keresztül következményeit illetően semmitmondó lehet azokban a helyzetekben, amikor a fogyasztó egy szerződés elállásának költségei miatt tűnik hűségessé, és „alig várja”, hogy szolgáltatót (üzletet stb.) váltson. (Például egy mobilszolgáltató hűségnyilatkozatot aláírt ügyfele automatikusan a hűséges ügyfelek között kerül feltüntetésre, holott elégedettségéről nem feltétlenül van a vállalatnak információja.)

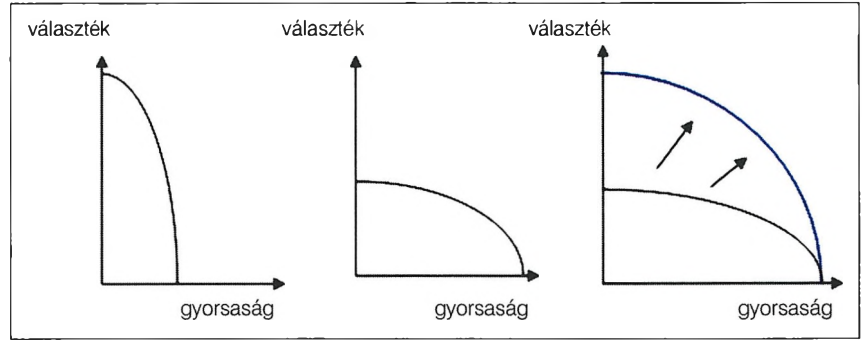
7. Ez a – nemigen elterjedt – *hűség alapján történő piacszegmentáció* létjogosultságát adhatja meg.

8. A profitdiszperziós mátrixot egydimenzióssá redukálva (cost to serve – price per unit = profit per customer unit) és az elégedettségi skálával kiegészítve kapott kétdimenziós mátrix szintén hasznosabb információkat nyújt a döntéshozók számára, mint az elégedettség-megosztás önmagában: választ adhat arra, *hol vannak a fogyasztóközpontúság korlátai*.

Meyer és Schwager [2007] úgy vélik, hogy mindaddig, amíg a vállalat a fogyasztók vásárlási szokásainak, jövedelmének és egyéb tipikus szegmentációs paramétereinek ismerete mellett ezekkel nincsenek tisztában, és hogy mely funkció mely probléma megoldását hogyan és miért kell, hogy megoldja (ha meg kell, hogy oldja), addig „a fogyasztói elégedettség *inkább* szlogen, mint követendő cél.”

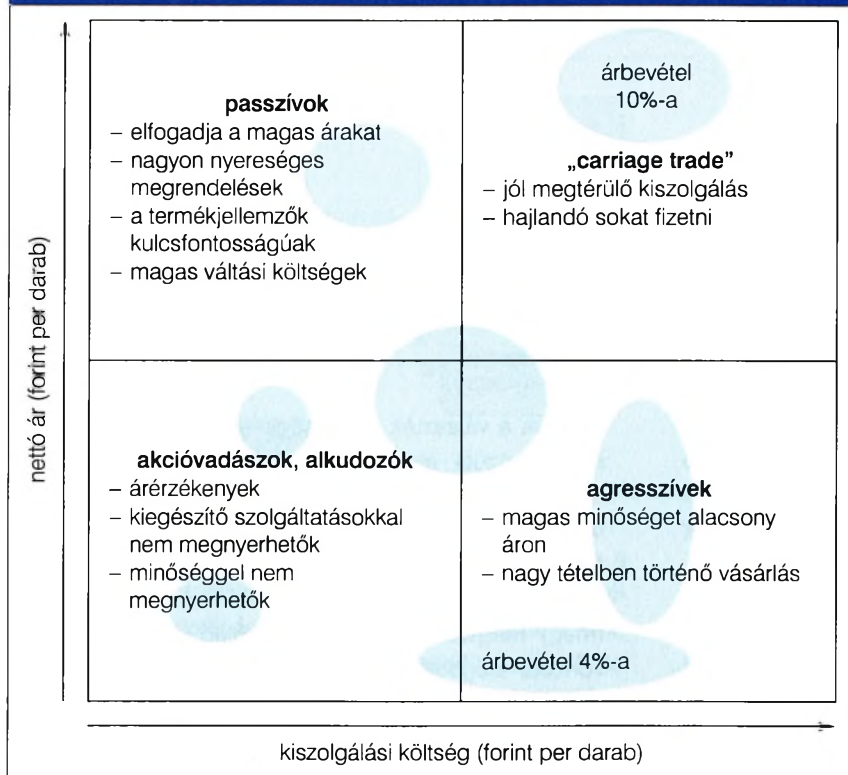
A már említett, MSc-s közgazdász hallgatók megkérdezésén alapuló helyzetfelmérésben egy másik szituáció is szerepelt: „Egy kávézó, fogyasztói körében felmérést végzett. A kutatás azt mutatta, hogy a vendégek a kiszolgálás gyorsaságával 80%-ban voltak elégedettek, a választékkal pedig 20%.” A hallgatók 11 százaléka a kiszolgálás gyorsaságát, 68 százaléka pedig a választékot növelte volna, és 21 százaléka

gondolta úgy, hogy a kérdés ennyi információ alapján nem válaszolható meg.



Az ábra a választék szélessége és a kiszolgálási gyorsaság közötti átváltás néhány lehetséges variációját mutatja: a választék bővítése a kiszolgálás gyorsaságára negatív, és nem feltétlenül konstans nagyságú hatással van (például átállási idők az egyes kávé típusok között). A görbe egyben az adott technológia mellett (még) megvalósítható, hozzávetőleg azonos költségvetésű elégedettség-generáló tényezők („minőségdimenziók”), lehetséges kombinációit reprezentálja. Részletesebb magyarázat nélkül is egyértelműnek látszik, hogy a három eset három különböző döntést „hozkí” racionálisnak, a két változó közötti trade-off görbe alakjától függően. A változók fontossága és a változók megváltoztatásának költségei további racionális megoldásokat eredményeznek. Röviden: a fogyasztói elégedettséggel kapcsolatban döntést hozni a technológiai vagy termelési folyamatbeli háttér ismerete nélkül rendkívül kockázatos.

A marketingnek tehát nem csupán a hozzáadott érték növelése a feladata, hanem ennek realizálása is. Shapiro et al. [1987] az ilyen hozzáadott érték növelés orientált szemlélet néhány torz vonására hívja fel a figyelmet. A szerzők (Hoek és Evans 2005-ös írását 18 évvel megelőzve) úgy találták, hogy a kiszolgálás ára (cost to serve, amelybe az elosztástól a kiegészítő szolgáltatások, a törzsvásárlói kedvezményekig minden költség beleszámít) és a termék fogyasztói ára (nem listaára!) között a gyakorlatban nem létezik összefüggés – ami értelemszerűen arra utal, hogy a marketing praktikus értékesítés-, és nem profit-orientált feladatokat lát el. Ugyanakkor a profitrés szóródása nem okoz gondot, csupán a szóródás fel nem ismerése és ki nem használása. A szerzők úgy vélik, a profit-diszperziós mátrix a marketing- és értékesítési stratégia egyik legfontosabb eleme kell, hogy legyen, és a mátrix legalább éven-



kénti felülvizsgálatát ajánlják. Az ábrát vizsgálva, véleményem szerint döntéshozatali szempontból a feladat annak meghatározása, hogy a célpiac súlypontja mely negyedben helyezkedjen el, és hogy a két tengelyen mekkora tűréshatár engedhető meg a súlypont körül, figyelembe véve a potenciális fogyasztói bázis méretét is (3. ábra).

A shapiro [1987], meglehetősen triviális – ám annál jelentősebb – koncepciót a fentebb bemutatott, elégedettség-hűség függvényillesztés és kapcsolat-szorosság-méréssel kombinálva, a marketing funkció egy könnyen kezelhető és beruházás-szemléletű módszertan birtokában hozhatja meg fogyasztó-központú döntéseit (például a 4. ábra összefüggéseit nyomon követve).

A gondolatmenet a 4. ábrán látható középső, regressziós függvényből indul ki. A két változó növekedéséből származó empirikus (vállalat-specifikus) árbevétel- és költség-növekményeket számszerűsítve, és ezeket közös síknegyedbe vetítve kapott görbe azért hasznos (bal alsó sarok), mert a kiinduló, jobb felső síknegyedben ábrázolt, sematikus elégedettség-hűség reláció görbén mozogva, láthatóvá válik az elégedettség növelésének profitabilitásra gyako-

rolt hatása. Értelemszerűen a görbe és a 45 fokos félegyenes metszéspontjától jobbra eső szakasz(ok) tekinthetők racionális pontoknak.

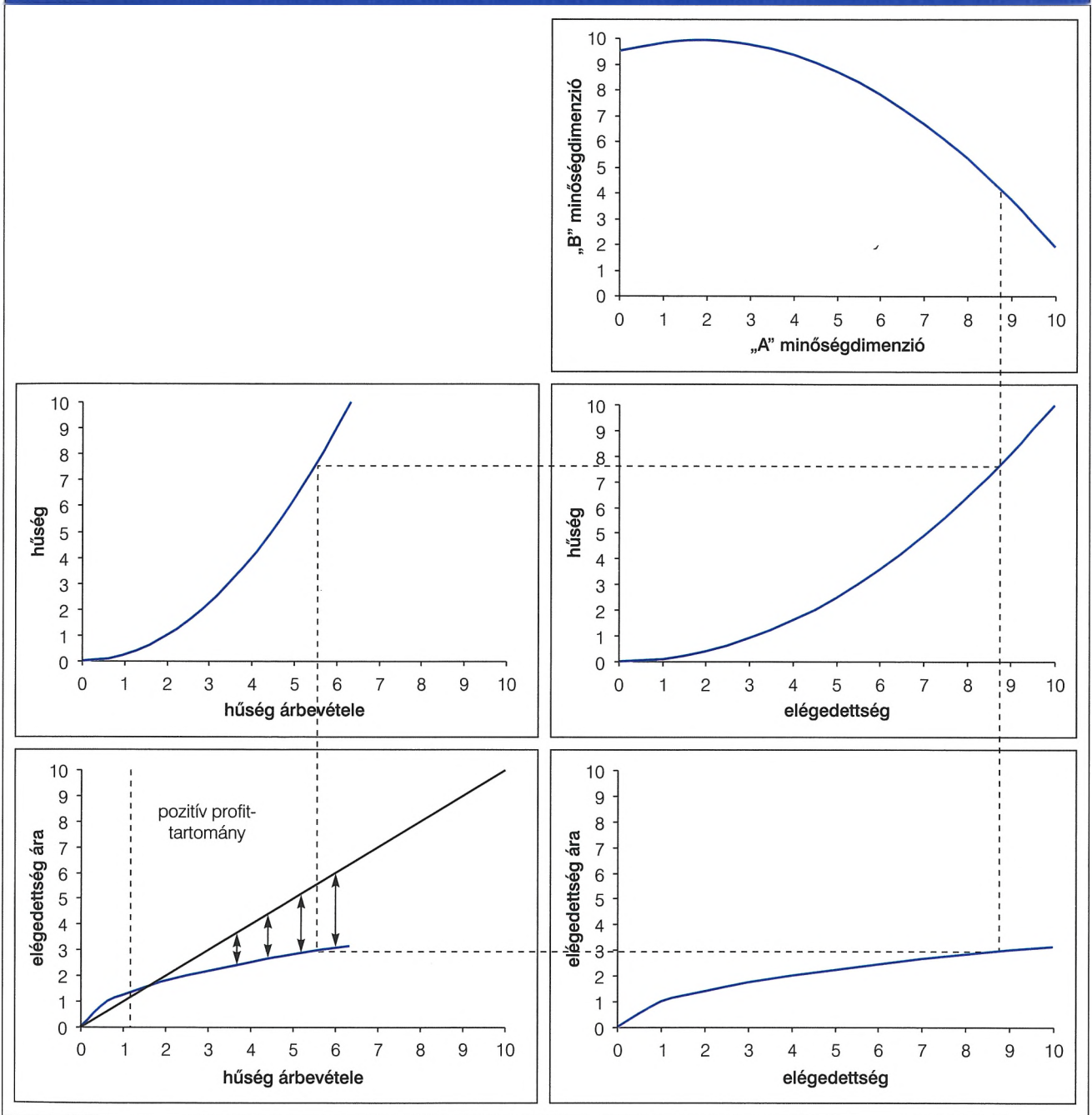
Ugyanakkor – a kávézós példa segítségével is – könnyen belátható, hogy a termelési/szolgáltatási folyamatok tulajdonságai mögött húzódó trade-off-ok elégedettségre és profitra gyakorolt közvetlen és közvetett hatásait is számszerűsíteni kell. A bemutatott ábra „nulladik” lépése tehát az egyes, elégedettségre ható tulajdonság-kombinációk és az elégedettség közötti kapcsolat ábrázolása kell, hogy legyen (jobb felső sarok: a tényezőkombinációk elégedettségre gyakorolt hatásának számszerűsítése). Értelemszerűen a hűséget és elégedettséget érdemes a profitdiszperziós mátrix pontfelhőin (szegmensein) egyenként elvégezni.

Az itt bemutatott módszer kétségtelenül valamivel összetettebb a szokásosnál, azonban véleményem szerint könnyen elsajátítható és az eredetinel jóval árnyaltabb, beruházás-szemléletű (és nem árbevétel-központú) gondolkodásmódot követel meg, kényszeríti ki a marketing döntéshozóktól. Emellett a módszer kipróbálása, tesztelése közben a vállalat eddig is létező, fontos, de elhanyagolt információk birtokába juthat, és az említett „csapdákat” – ha döntéseinek profitdiszperziós szegmensenként eltérő hatásait is figyelembe veszik – könnyebben elkerülhetik a döntéshozók.

ÖSSZEGZÉS

A cikkben röviden a fogyasztóközpontúság, és ezen belül különösen az elégedettség- és hűségközpontúság gyakran előforduló „túlhangsúlyozásának” csapdait, illetve ezen csapdák kikerülésének néhány lehetséges módját foglaltuk össze. Felhívtuk a figyelmet a széles körben elterjedt mérési módszertan hibáira, és bemutattunk néhány egyszerű, könnyen követhető, alternatív eszközt. Mindezek mellett, néhány olyan „szőnyeg alá söpört”, de jelentős problémát mutattunk be, amelyek a hibás módszertan következményei. Véle-

**Az elégedettség és hűség költség-haszon elemzésének sematikus logikája
konstans technológiai lehetőségek mellett**



ményem szerint a módszertanok és „csapdák” bemutatásával egyenrangú hatást gyakorolt az Olvasóra a bemutatott gondolatmenet beruházás-orientált szellemisége: úgy gondolom, hogy a hivatkozott irodalmak releváns részeinek rövid összefoglalásához, ha kis mértékben is, de mindkét szempontból sikerült könnyen érthető módon hozzátennünk. Talán nem

lenne teljesen haszontalan néhány itt bemutatott gondolat rövid vitára bocsátása a marketing-képzésben.

HIVATKOZÁSOK

CALANTONE, ROGER J. – BENEDETTO, C. ANTHONY DI – HAGGBLOM, TED. Principles of New Product Management:

- Exploring the Beliefs of Product Practitioners. *Journal of Product Innovation Management*, 1995, Vol.12, pp.235–247.
- ECCLES, ROBERT G. The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 1991. jan–febr., pp.131–137.
- GOLDRATT, E.M. *Theory of Constraints*, 2nd rev. ed. Croton-on-Hudson, North River Press, 1990
- GOLDRATT, ELI – COX, JEFF. *A cél*. Tulipán Kiadó, Budapest, 1986.
- GREEN, DAVID. Learning from Losing a Customer. *Harvard Business Review*, 1989. máj–jún., pp.54–58.
- HESKETT, JAMES L. – JONES, THOMAS O. – LOVEMAN, GARY W. – SASSER, W. EARL – SCHLESINGER, LEONARD A. Putting the Service-Profit Chain into Work. *Harvard Business Review*, 1994. márc–ápr., pp.164–174.
- HOEK, REMKO VAN – EVANS, DAVID. When Good Customers Are Bad. *Harvard Business Review*, 2005. szept., p.19.
- JONES, THOMAS O. – SASSER, W. EARL JR. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 1995. nov–dec., pp.88–99.
- KATONA, GEORGE. *The Mass Consumption Society*. New York, McGraw-Hill, 1964, p.55.
- MCGOVERN, GAIL J. – COURT, DAVID – QUELCH, JOHN A. – CRAWFORD, BLAIR. Bringing Customers into the Boardroom. *Harvard Business Review*, 2004. nov., pp.70–80.
- MEYER, CHRISTOPHER – SCHWAGER, ANDRE. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 2007. febr., pp.117–126.
- REINARTZ, WERNER – KUMAR, V. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 2002. júl., pp.86–94.
- RIGBY, DARRELL K. – LEDINGHAM, DIANNE. CRM Done Right. *Harvard Business Review*, 2004. nov., pp.118–129.
- SHAPIRO, BENSON P. What the Hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 1988. nov–dec., pp.119–125.
- SHAPIRO, BENSON P. – RANGAN, V. KASTURI – MORIARTY, ROWLAND T. – ROSS, ELLIOT B. Manage Customers for Profits (Not Just Sales). *Harvard Business Review*, 1987. szept–okt., pp.101–108.
- SHAPIRO, BENSON P. Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, 1977. szept–okt., pp.105–114.
- SLYWOTZKY, ADRIAN J. – SHAPIRO, BENSON P. Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set. *Harvard Business Review*, 1993. szept–okt., pp.97–107.
- SOTERIOU, ANDREAS – ZENIOS, STAVROS A. Operations, Quality, and Profitability in the Provision of Banking Services. *Management Science*, Vol.45, No.9, 1999. szept., pp.1221–1238.
- ULWICK, ANTHONY W. Turn Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review*, 2002. jan., pp.91–97.

Apró betűs részek:

<http://index.hu/tech/hardver/konz100807/>

*A szerző PhD hallgató
a Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Karán*

Helyreigazítás a 2007/6. számban megjelent „Üzleti díj – üzleti hatás” című cikkkel kapcsolatban

Lapunk 2007. évi 6. számában az „Üzleti díj – üzleti hatás” című publikáció hibásan Bauer András neve alatt jelent meg.

A tanulmány szerzője Karsai (Bodócsi) Erika, az Ernst & Young volt üzletfejlesztési és marketing igazgatója.

Köszönjük Bauer Andrásnak, hogy azonnal felhívta figyelmünket a tévedésre, és mindkét érintettől, valamint az olvasóktól elnézést kérünk.

A szerkesztőség