

## Marketing a gazdasági recesszió időszakában

**Cikkünk szerzője arra keresi a választ, hogy a tavaly ránk köszöntött világgazdasági válság mennyiben hasonlít a korábbiakhoz, s milyen marketingstratégiák bizonyulhatnak hatékonyak a változó környezetben. Részletesen elemzi az 1997-es ázsiai válság tapasztalatait, rávilágítva a hasonlóságokra és a különbségekre. A tanulmány második felében gyakorlati példákkal illusztrált kitekintést ad arról, milyen marketingstratégiákat választhatnak a válság idején a vállalatok, s ezekbe hogyan illeszkedik a megváltozó pozícionálás, a módosuló árazási gyakorlat vagy éppen a kínálat átalakítása.**

**A** szakemberek körében szinte teljes az egyetértés abban, hogy az Egyesült Államokból kiinduló pénzügyi válság 2008. év végére globális recesszióvá terebélyesedett. A gazdasági válság a világgazdasághoz oly sok szállal kötődő feltörekvő országokat – köztük Magyarországot is – erősen érinti. Persze a recesszió nem új fogalom a kapitalizmusban. (A közgazdászok szerint recesszióról akkor beszélhetünk, ha minimum két negyedévben a gazdasági növekedés negatív.) Ha csak elmúlt két évtizedet tekintjük át, akkor is több recessziót regisztrálhattunk:

- A 80-as évek végi, 90-es évek eleji recesszió. Ennek Európát érintő része 1992 első negyedévéől 1993 harmadik negyedévéig tartott (Artis et al. 2003).
- A japán recesszió 1991-től.
- Az ázsiai recesszió 1997-től (amely a thai valuta összeomlásával kezdődött, és több ázsiai gazdaságot is érintett).
- A 2000-es évek eleji recesszió, ami az USA-ból indult és az ún. dot.com buborék kipukkadásával szoktak jellemezni.

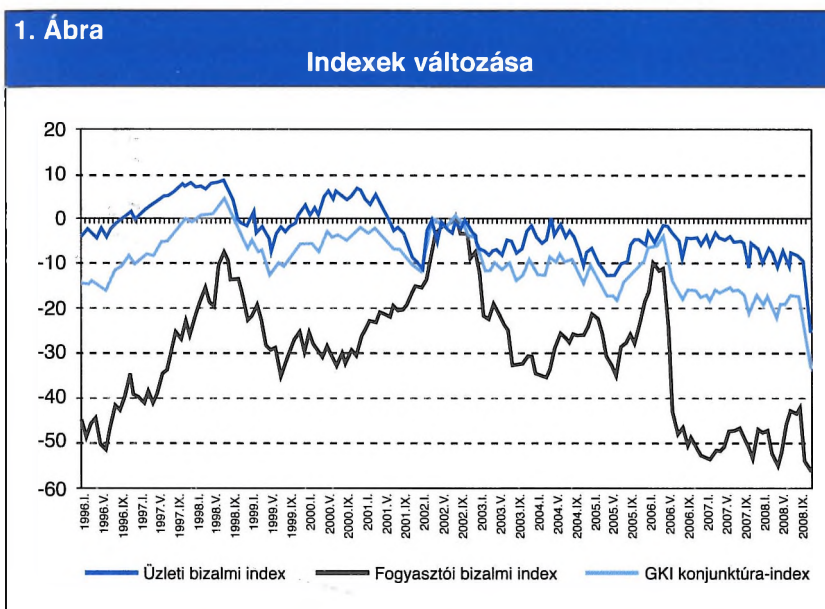
A kérdés az, hogy a mostani recesszió hasonló-e a korábbiakhoz, más-képpen fogalmazva: tanulhatunk-e a korábbi visszaesések tapasztalataiból. Nos, abban nyilván nagy vita van a közgazdászok körében, hogy a mostani recesszió mennyiben más, mint a korábbiak (Bíró 2008). Egy dolog azonban feltehetően igaz: a mostani recesszió hatásai a fogyasztókra és az érintett vállalatokra nézve rendkívül hasonlóak a korábbiakéhoz: „a recesszió a cég forrásait jelentősen csökkenti, mert a fogyasztók kevesebbet költenek, a hitelezők kevesebbet hiteleznek, és a verseny erősödik (Pearce and Michael 2006), vagy ahogyan Kotler (1973) fogalmaz, a cég terméke iránti kereslet visszaesik. Megváltoznak a vevők vásárlási szokásai, következésképpen a korábbi marketingtevékenység elégtelennek, vagy hibásnak bizonyulhat.

### AZ ÁZSIAI RECESSZIÓ TANULSÁGAI

Ha a recesszió hatásait Magyarországon, illetve közép- és kelet-európai régióban akarjuk vizsgálni, akkor talán leginkább az ázsiai recessziót vehetjük összehasonlítási alapnak. Az utolsó európai visszaesés ugyanis 15 éve volt. Ekkor a kelet-európai gazdaságok az átmeneti időszakban voltak. Nem voltak, ezért nem is lehetett még egyértelmű fogyasztói szokásokról beszélni, a gazdasági, a piaci és a vállalati gondoknál nehéz volt megkülönböztetni az átmenet okozta és a válság okozta problémákat. Ma már egészen más a helyzet: létrejött a piacgazdaság intézményrendszere, átalakultak a fogyasztási szokások, megváltoztak az árak, differenciálódott a lakosság: kialakult a luxusfogyasztásban is érdekelt

réteg, nem kellő mértékben ugyan, de erősödött a középréteg és meglehetősen nagy a leszakadt, szegény emberek aránya. Ez a gazdasági-társadalmi struktúra – még ha egy kissé magasabb életszínvonalat jelent is – meglehetősen hasonlít az ázsiai struktúrára. A kulturális különbségek persze óriásiak. Tekintsük át azonban a hasonlóságokat!

1. A recesszió a fogyasztókat minkét régióban anyagilag is, és pszichológiailag is érinti. A fogyasztók bizalmi indexe akkoriban Ázsiában rendkívül alacsony volt, 2008-ra Magyarországon is soha nem látott mélységbe zuhant, aminek kitűnő jelzője a konjunktúraindex alakulása. A GKI konjunktúraindexe a következő képet mutatja:



Jól látható, hogy mindhárom fontos index 2008 közepétől erőteljesen negatív irányba mozdult el.

A fogyasztói bizalmi index drámai esése egyben a munkahely elvesztésének félelméről is árulkodik. Ázsiában, ahol az ún. életre szóló foglalkoztatás volt jellemző ez még kellemetlenebbül jelentkezett, mint nálunk. Magyarországon az „utcára kerülés” nem amiatt kínos, mint Ázsiában, hogy az ember elveszti az „arcát” a többiek előtt, hanem elsősorban a jövedelem-kiesés miatt. És az elbocsátásokra egyre több példa van. Az Index.hu internetes portál ún.

elbocsátás-számlálója e sorok írásakor 23 ezer főnél áll (<http://index.hu/gazdasag/>).

2. Itt van a második hasonlóság: a magyar gazdaságot is az idetelepedett nagy multinacionális cégek tartják a hátukon. A térségbe telepedett világcégek beruházásai elsősorban a munkaigényes folyamatok kiszervezését, ide telepítését (outsourcing) jelentették. A költségcsökkentés, a leépítés ebben a térségben, részükre nem értelmi, hanem racionális döntés: a kereslet-visszaesésre termelés-csökkentéssel válaszolnak, ez pedig az alkalmazottal elbocsátásával jár. Sőt megindult egy új folyamat is, amit az angol kifejezéssel *back sourcing*-nek nevezhetünk (visszatelepítés).

A magyar kis- és középvállalatok léte is sokszor a multinacionális cégektől függ. A leépítések, a *back sourcing* őket is kellemetlenül érintik. Az euro zónához nem csatlakozott volt szocialista országok helyzetét tovább nehezíti az a körülmény, hogy a lakosság jelentős része külföldi devizában adósodott el. A balti országok (Észtország, Lettország, Litvánia) mellett, ahol a gazdaság már jelentősen – Lettországban, az utolsó negyedévben több mint 10%-kal – visszaesett, Magyarország is azon országok csoportjába tartozik (Lengyelország, Bulgária és Románia társaságában), ahol a lakossági hiteleknek mintegy fele devizaalapú (euró, svájci frank, japán jen). Ez a hazai valuta gyengülése miatt a törlesztések összegének emelkedését, a hitelek egy részének összeomlását, és ezáltal az érintettek

fogyasztásának további csökkenését eredményezi. (Matlack and Scott, 2009)

*„Ha a recesszió hatásait Magyarországon, illetve a közép- és kelet-európai régióban akarjuk vizsgálni, akkor talán leginkább az ázsiai recessziót vehetjük összehasonlítási alapnak. Az utolsó európai visszaesés ugyanis 15 éve volt. Ekkor a kelet-európai gazdaságok az átmeneti időszakban voltak. Nem voltak, ezért nem is lehetett még egyértelmű fogyasztói szokásokról beszélni, a gazdasági, a piaci és a vállalati gondoknál nehéz volt megkülönböztetni az átmenet okozta és a válság okozta problémákat.”*

3. A recessziók általános tapasztalata, hogy az erős márkák könnyebben vészelik át a visszaesést. Nos, Ázsiához hasonlítva (Japán kivételével) a mi térségünknek sincsenek erős globális márkái, amelyek kapaszkodókat jelenthetnének a visszaesésben.

4. További hasonlóság az, hogy a fogyasztás döntő súlyát kitevő középosztály éppen kialakulóban volt Ázsiában a recesszió megjelenésekor. Nálunk is hasonló a helyzet, a középosztály kezd kialakulni, de még nincsenek olyan tartalékai, amelyekkel a korábbi fogyasztási szokásait csökkenő jövedelem mellett fenntarthatná.

## HOGYAN REAGÁLTAK A FOGYASZTÓK A JÖVEDELEMCSÖKKENÉSRE ÁZSIÁBAN?

Tekintettel arra, hogy a recesszió Európában és a mi térségünkben még csak most kezdődik, igazi tapasztalatunk nincsen arra vonatkozóan, hogy a fogyasztók miképpen fognak reagálni. Talán éppen ezért fontosak az ázsiai tapasztalatok, amelyeket Ang, Leong és Kotler (2000) cikkét felhasználva veszünk sorra.

### a) A vásárlási szokások megváltozása.

- Az ázsiai fogyasztók a kevésbé költséges, egyszerűbb életmódra álltak át. Jelentősen (olykor 50-80 %-kal) csökkentették vásárlásaikat, főleg a drágább ruházat, a kozmetikumok, az utazások, az éttermi fogyasztás és egy sor egyéb áru- vagy szolgáltatási kategória területén.
- Vásárlási döntéseik során megnövekedett az információgyűjtés, az árak és a minőség összehasonlításának szerepe.
- Növekedett az érzékenység.
- Csökkent az impulzus-termékek vásárlása.
- Megnőtt a diszkontáruházak szerepe.

### b) A termékválaszték területén:

- Előtérbe kerültek az alapvető fogyasztási cikkek, a luxuscikkek rovására.
- Jelentős márkaváltás ment végbe a hazai termékek javára.
- Néhány pénzügyi szolgáltatás területén azonban a biztonság egy-egy külföldi intézmény (márka) erősödését eredményezte.
- Előtérbe kerültek a kisebb kiszereleési nagyságok,

még akkor is, ha ez fajlagosan nagyobb költséget jelentett.

### c) Az árak vonatkozásában:

- Növekedett a racionalitás, a vevők sokkal nagyobb figyelmet fordítottak a termékek életciklus-költségeire.
- A szegényebb országokban rendkívül megnőtt az érzékenység, aminek következtében még az orvosságok területén is beindult az átállás a generikumokra.
- A kevésbé szegény országokban (Szingapúr, Taiwan) az ár/érték arány fokozott vizsgálata vált megszokottá.

### d) A promóció területén:

- Megváltozott a promóciós eszközök fogyasztók általi megítélése. Az értékesítés-ösztönzés (sales promotion) területén például előnyben részesítették az árcsökkentést, szemben az ár tartása és termék mellé nyújtott ajándékok rovására.
- Egyértelműen előnyben részesítették az informatív, a termék hasznosságát hangsúlyozó reklámokat az ún. imázs-reklámokkal szemben.
- Az imázs-reklámokat kifejezetten károsnak tartották, olyannak, amely a recessziós időszakban a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának hiányát jelezte, hiszen költséges fogyasztásra ösztönzött.

## MI VÁRható A MI TÉRSÉGÜNKBEN?

Tekintettel arra, hogy a recesszió itt még csak néhány hónapja kezdődött, statisztikai adatokkal nem rendelkezünk. Amíg Amerikában és egyes nyugat-európai országokban már az év végi (karácsonyi) forgalom visszaeséséről cikkeznek<sup>12</sup>, addig a magyar fogyasztók vásárlásain még nem érződik a visszaesés. „Nincs vásárlástudata az átlagos magyar vásárlónak. Karácsony előtt többet költünk, mint tavaly, és az áruhitelpiacot is felpörgették a kispénzű, de az ajándékozón nem spóroló honfitársaink.” – írja a Figyelő Csak azért is vásárol a magyar című, december közepi cikkében ([http://www.fn.hu/makro/20081213/csak\\_azert\\_is\\_vasarol/](http://www.fn.hu/makro/20081213/csak_azert_is_vasarol/)). Nyilvánvaló, hogy a magyar emberekben nincs meg az ázsiaiakra olyannyira jellemző megtakarítási hajlam, a hosszú távú gondolkodásmód. Így az összehasonlítás nehéz. Az azonban

1 Az USA Kereskedelmi Minisztériumának decemberben kiadott jelentése szerint a kiskereskedelmi forgalom novemberben 7,4%-kal volt kisebb, mint egy évvel korábban. A tartós fogyasztási javak értékesítése már októberben 8,4%-kal csökkent. (<http://www.census.gov/indicator/www/m3/index.htm>, 2008. december 27.)

2 Az angol lapok már novemberben hihetetlen leárazásokat jelentettek és a Guardian november közepén azt az előrejelzést tette közzé, hogy a 2008. évi karácsonyi szezon hosszú évek óta a leggyengébb lesz. (<http://www.guardian.co.uk/lifeandstyle/2008/nov/19/christmas-sale-shopping>)

mindenképpen prognosztizálható, hogy ha a kormány következetesen tartja magát konvergencia-programjához, csökkenni fog a lakosság diszkrécionális jövedelme. Ez pedig nagyon sok területen egyértelmű keresletcsökkenéshez fog vezetni.

Térségünkben is nagy valószínűséggel prognosztizálható tehát, hogy a válság elmélyülésével a fogyasztóknak összébb kell húzni a nadrágszíjat.

Ennek következtében:

- bizonyos drágább termékek vásárlását elhalasztják,
- olcsóbb termékekre váltanak, megnövekszik a saját márkák értékesítésének aránya,
- növekszik az érzékenység, a vásárláskori ár/érték összehasonlítás,
- nagyobb figyelmet fog kapni a termék ára mellett, annak fenntartási költsége (a termékek életciklus-költsége),
- kevesebb és rosszabb kondíciójú hitelek állnak majd rendelkezésre,
- növekszik az olcsóbb, diszkont boltláncok népszerűsége,
- előtérbe kerülnek az imázs-reklámok rovására az információt közlő promóciós eszközök.

## MARKETINGSTRATÉGIÁK A VÁLSÁG IDEJÉN

Ha kisebb a kereslet, a vállalatok kevesebbet tudnak értékesíteni, csökken az árbevételük, következésképpen kiadásait is csökkenteni kell. Ez a vállalati válságkezelő programok központi eleme. A legtöbb cég két területen látja a költségcsökkentés gyors és hatékony módját: az első a létszámleépítés, a második a marketingkiadások csökkentése.

### NAPONTA JÖNNEK HÍREK LEÉPÍTÉSEKRŐL MAGYARORSZÁGON

Ami biztos, hogy ismét 8 százalék fölé fog emelkedni a munkanélküliségi ráta - mondta az [origo] kérdésére Adler Judit, a GKI Gazdaságkutató kutatásvezetője. „Leépítésekre lehet számítani az autóiparban, a szórakoztató-elektronika iparban, az építőiparban, a turizmus-vendéglátásban és a bankszektorban egyaránt” - véli. Ezt támasztják alá az elmúlt hetekben bejelentett létszámleépítések. A General Electric, hogy 500 munkavállalót bocsát el budapesti, kisvárdai, nagykanizsai és váci fényforrás-gyáraiból. A szórakoztatóelekt-

ronikai termékek gyártásával foglalkozó Shinwa konszern miskolci gyára 100 embertől válik meg, a kábelkötegeket gyártó bonyhádi Aspöck Hungaria Kft. 90 főt bocsát el. Száznál több dolgozónak szűnt meg a munkaviszonya a gumi- és műanyagcsatlakozás-technikai elemeket gyártó Veritas Kft.-nél és nyár óta száz dolgozójától kényszerült megválni a balatonlellei PHT-Print Elektronikus Alkatrészgyártó és Kereskedelmi Kft. is. A General Motors Powertrain-Magyarország Kft. 40 fő elbocsátásáról döntött, az Audi 40 fő részmunkaidős alkalmazott elbocsátását tervezi. Az autózsalonokban a csökkenő kereslet miatt 3 ezer állás szűnhet meg.

### SPÓROLÁS AZ OKTATÁSI ÉS MARKETING KÖLTSÉGEKEN

A leépítés előtt lát más költségcsökkentési lehetőséget Parragh László, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara elnöke is. Szerinte a beruházások leállításával, a képzés- és marketingköltségek csökkentésével, a bérek befagyasztásával valamint a feladatok megosztásával is lehet spórolni. „Néhány hónappal el kell tolni a dolgozók oktatását, el kell halasztani a fizetésemelést, és az új feladatok elvégzését fel kell osztani a jelenlegi munkatársak között” - mondja a kamarai vezető.

([http://szekszard.mconet.biz/job\\_allas\\_karrier/valsagkezeles\\_elbocsatas\\_nelkul\\_\\_2698\\_436196.html](http://szekszard.mconet.biz/job_allas_karrier/valsagkezeles_elbocsatas_nelkul__2698_436196.html), 2008. december 26.)

Ezek az akut bajok felületi kezelését jelentik. A hosszútávon gondolkodó vállalatok stratégiai marketingtervekkel rendelkeznek a visszaesések átvészelésére, hovatovább az abból való előnyök kovácslására. Az ún. proaktív marketingstratégia a recesszió idején is kifizetődhet: míg a cégek nagy része visszafogja marketingkiadásait, a proaktív vállalat arról győzi meg vevőit, hogy erős, megbízható, és így a vevők a gyengébb márkákról sokszor a marketinget folytató cégek termékeire vált át (Srinivasan et al. 2005). A válságterv, illetve a recesszió átvészelését célzó ún. „válságálló” marketingstratégia a vállalati marketing minden területét érintheti. Ahogy John Quelch, a Harvard Business School marketingprofesszora fogalmaz: „a sikeres vállalat a válság idején sem mond le a marketingstratégiáról, hanem azt a megváltozott körülményekhez igazítja” (Quelch, 2008). Tekintsük át, hogy milyen területeken kell és lehet a válságokra felkészülni!

## A CÉLPIACOK MEGFELELŐ KIVÁLASZTÁSA

A jelenlegi válság egyik jellemzője, hogy a globális visszaesés nagyon differenciált és komplex módon érinti a különböző országokat, földrajzi térségeket és demográfiai csoportokat (Court 2008). Court statisztikai adatokkal igazolja, hogy még az Egyesült Államokon belül is mind földrajzilag, mind vevőcsoportként rendkívül nagy szórása van a visszaesésnek. Következésképpen szerinte helytelen az a stratégia, amely pusztán a meglévő vevőkre épül. E helyett azt a megoldást javasolja, hogy a vállalatok értékeljék át értékesítésük földrajzi és vevőösszetételét, állítsanak fel új prioritásokat a piacok és a vevőszegmensek között. A B2B piacokon a prioritások átalakítása akár egyenkénti vevőértékelésen is alapulhat.

James W. Hemerling, a Boston Consulting Group elemzője a Business Weekben 2009. január 14-én közzétett írásában például kifejezetten azt ajánlja a fejlett országok vállalatainak, hogy határozottabban forduljanak a nagy feltörekvő országok felé, két okból is: az előrejelzések szerint, amíg a fejlett országokban a gazdasági növekedés csökkenésével kell számolni, addig az ún. gyorsan fejlődő országokban (RDEs – Rapidly Developing Economies) csak lassulni fog a növekedés, és a fogyasztás. Továbbá ezekben az országokban, különösen az ún. BRIC-csoportban (Brazília, Oroszország, India és Kína) jelentős infrastrukturális beruházásokra lehet számítani a jövőben – több üzleti lehetőséget kínálva a nyugati országok vállalatainak. Ennél azonban még fontosabb Hemerling szerint az, hogy a világ egészének fogyasztásában a „downtrading”, az olcsóbb áruk felé való elmozdulás lesz jellemző. A gyorsan fejlődő országok – jóllehet ott is növekszik a bérszínvonal – még mindig 20-30%-kal alacsonyabb gyártási költségeket kínálnak, ami a fejlett országokra is jellemző downtradinget ellenőlyozhatja.

További lehetőségeket kínál az ágazati különbségek figyelembevételének is. Pearce és Michael (2006) szerint ugyanis a recesszió szempontjából vannak ún. ciklikus és nem ciklikus ágazatok. A ciklikus ágazatok közé tartoznak a tartós javakat előállítók, például az autó-, a ruházati-, számítógépgyártó-, lakásépítő-, utazási-, és egyéb ágazatok. Ezek nagyon érzékenyek a válságra. Vannak viszont anticiklikus ágazatok is, amelyek akár növelhetik is eladásukat a válság idején. Ilyenek – többek között – a biztosítás, alapvető élelmiszerek, alkoholok, egészségügy egyes részei, stb.

## A KÍNÁLAT ÁTALAKÍTÁSA

Az előrelátó vállalat a visszaesésre készülve, illetve annak során elsősorban kínálati portfóliójának megfelelő alakításával lesz képes arra, hogy a megváltozott keresletnek minél jobban meg tudjon felelni. Miben nyilvánulhat meg ez? A cégeknek célszerű felülvizsgálni kínálatuk szerkezetét és döntést kell hozniuk arról, hogy:

- a gyengén teljesítő márkákat kivonják a forgalomból,
- szűkítik az egyes termékcsaládok hosszát (kevesebb márka kevesebb menedzsment-ráfordítással jár),
- esetleg kivonulnak néhány kategória piacáról (ami egyidejűleg azt is jelentheti, hogy a válság jó alkalom lehet egy-egy meggyengült márka akvizíció útján történő megszerzésére),
- új termékek bevezetését csak abban az esetben forszírozzák, ha az tényleg megfelel a fogyasztók új elvárásainak.
- ha a fogyasztói várakozások azt teszik szükségessé, akkor a még a neves márkák is lefelé mozdhatnak el az árérték skálán. A fentiek szempontjából rendkívül tanulságos lehet a Toyotának a kisautókra és a hibridekre épülő válságkezelő programja.

A Toyota problémái a három nagy amerikai autógyártóhoz képest jóval kisebbek, mégis radikális lépésekre szánta el magát: az USA-ban a 2006-ban San Antonióban nyitott Tundra pickupokat gyártó üzemében jelentősen csökkenti a termelést, másik három amerikai gyárában átmenetileg – kisebb autókra való átszerszámolás címén – leállította a termelést. Ugyanakkor Mississippiben megkezdte a hibrid Prius gyártását. Japánban pedig egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a hibrid termékek. A legújabb Toyota (amelyet 2008. november 20-án mutattak be Japánban) nem véletlenül egy kisautó: az egy literes (4 liter/100km fogyasztású) iQ. Az iQ, amely 2009-ben jelenik meg Európában, válasz arra a fogyasztói trendre, amely a kisebb autókat részesíti előnyben.

(Business Week, [http://www.businessweek.com/globalbiz/content/oct2008/gb20081020\\_687283\\_page\\_2.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/oct2008/gb20081020_687283_page_2.htm), 2008. dec. 28.)

Hasonló lépésnek ítéltető például a Spar S-budget saját márkás termékeinek bevezetése is.

A Spar új alacsony árú kereskedelmi márkát vezetett be S-Budget néven. A célja mindenekelőtt az árszerenyben maradás a hipermarketek első áras termékeivel és a diszkontok termékeivel. A Spar vezetése a döntést évekkal a többi lánc után hozta meg és több kelet-európai országban vezeti be az alaptermékekénél. „Az S-Budget sajátmárkás termékcsalád segít a spórolásban, kedvező ár-érték aránya és pénztárcakímélő ára miatt gyorsan a vásárlók kedvencévé vált.”

([http://www.spar.hu/spar/spar\\_markatermekek/sbudget.htm](http://www.spar.hu/spar/spar_markatermekek/sbudget.htm), 2008.dec. 28.)

## ÚJRAPOZÍCIONÁLÁS

Létezhetnek olyan cégek és termékek is, amelyeknél a termékváltás helyett a pusztán a pozícionálásán kell változtatnia ahhoz, hogy megfeleljen a megváltozott feltételeknek. Íme, néhány példa az ázsiai recesszióból:

**1. tábla: Adaptív pozícionálás recesszióban**

Márka	Termék	Eredeti pozícionálás	Adaptív pozícionálás
Michelin	Gumiabroncs	„Drága, de megéri”	„Meglépoen kifizetődő”
Ziploc	Élelmiszerzacskó	„Légmentes zacskó”	„Légmentes élelmiszerzacskó a maradékok megőrzésére”
A-1	Sültekhez való szósz	„Szüzérméhez!”	„Hamburgerhez is!”
Volvo	Autó	„Biztonság”	„Pénzügyi válságban tartsa értékeit biztonságos helyen!”

*Forrás: J. Chadwick, Taking the Road Less Traveled: How to Increase Profits in Asia When Times are Tough, Ogilvy & Mather, Singapore (1998), Idézi Ang et al. 2000, p. 113.*

## AZ ÁRAK MENEDZSELÉSE A VÁLSÁG IDEJÉN

Az árazás talán a legérzékenyebb területe a gazdasági válságban működő vállalatok tevékenységének. A fellendülés időszakában az árazási hibák talán megbocsáthatók, de a rossz árazás a recesszió időszakában katasztrofális következményekkel járhat

(Eyink et al. 2008, Holden and Burton 2008, Wreden 2002). Természetesnek tűnhet a külső szemlélő számára, hogy ha a kereslet csökken, akkor a vállalatok árcsökkentéssel próbálják vevőiket és piacrészesedésüket megőrizni. Ez a magatartás a szakemberek szerint nagyon sokszor visszaüthet. Az árcsökkentés – amellet, hogy a nyereségességre is negatívan hat – azt az üzenetet hordozza a vevők felé, hogy a cég gyenge, további csökkentésekre is hajlandó, és gyengíti a vállalat márkájának megszerzett imázsát. Az árcsökkentés árháborúvá változhat, ami a piacról való kivonulás veszélyét hordozza magában. További következménye az, hogy a recessziót követő fellendülés időszakában már nagyon nehéz lesz az árakat emelni.

Chou és Chen (2004) aszerint írja le a lehetséges ármagatartást, hogy az adott cég milyen erőforrásokkal (anyagi és nem anyagi) rendelkezik, illetve célpiaca mennyire árérzékeny. Azok a cégek, amelyek viszonylag neves márkákkal és relatíve nagy tartalékokkal rendelkeznek és nem túlzottan árérzékeny piaci szegmensben tevékenykednek, helyesen teszik, ha „értékcentrikus” politikát folytatnak. Ez azt jelenti,

hogy az árcsökkentés helyett innovációkkal, vevői minél jobb kiszolgálásával, vevőmegtartó programokkal igyekezzenek termékeik imázsát fenntartani, vevőiket és piacrészesedésüket megőrizni. Ezzel elkerülhetik az árháborút, mert a kisebb erőforrásokkal rendelkező cégek nem lesznek képesen őket követni. Az igazán árérzékeny és a márkaimázsra nem érzékeny piacokon dogozó vállalat csak akkor mehet bele az árszerenybe, sőt kezdeményezheti azt, ha megfelelő nagyságú tartalékokkal és piacrészesedéssel rendelkezik az adott piacon. Alacsony (rabló) árakkal versenytársait a piacról való kivonulásra kényszerítheti.

Összefoglalva, a recesszióban az ármagatartás akkor jó, ha a cég képes a vevőket még jobban kielégítő értékajánlatot tenni. Ebbe a magatartásba

beleférhet, hogy kínálatát különböző értéket képviselő csomagokba rendezi a cég, ezzel az árérzékeny vevőket is képes megszólítani. Semmiképpen sem javasolható azonban az, hogy a cég értékes márkáinál hajtson végre árcsökkentést. Azok a cégek, amelyek kínálata nem egyedi, tartalékokkal nem rendelkeznek, egy esetleges árháború esetén nagy valószínűséggel számíthatnak a piacról való kiesésre.

## AZ ELLÁTÁSI LÁNC (AZ ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁK) MENEDZSELÉSE A VÁLSÁG IDEJÉN

Mindig fontos, de recessziós időszakban különös életbevágó az ellátási lánc hatékony menedzselése. Ez az a terület, ahol nagyon sok költség megtakarítható és a vevőkiszolgálás nagymértékben javítható. Jó példa erre az Inditex cég, a jó nevű Zara áruházlánc tulajdonosa. Míg világszerte visszafogják a kiadásait a fogyasztók, lassabban forganak a raktárkészletek s emiatt egyre több ruházati kiskereskedelmi cég is szorult helyzetbe kerül, addig a Zara prosperál. A siker titka – a viszonylag olcsó ruhákon túl – abban rejlik, hogy az Inditex szigorúan felügyeli az ellátási lánc minden egyes láncszemét. Ily módon a ruhák mindössze két hét alatt megteszik az utat a tervezőasztaltól az üzletek polcaig.<sup>3</sup>

Az ellátási lánc hatékony menedzselésének eredménye lehet a nem megfelelő beszállítók és értékesítési csatornák kiszekeltálása, olyanokkal való együttműködés, amelyek maradéktalanul betartják a hatékonyság követelményeit.

## PROMÓCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ A VISSZAESÉS IDEJÉN

A cégeknek folyamatosan figyelni kell vevőik magatartását, az egyes promóciós és kommunikációs eszközökre való reagálásuk változását, és a reklámhordozók költségeit. Első megközelítésben csábítónak és kézenfekvőnek tűnhet például a reklámkiadások radikális csökkentése. Nagyon sokat ezt is teszik. Court (2008, p.7) idézi Dab Lobellót, a University of Sydney professzorát, aki szerint mind a visszaesés, mind a növekedés idején a cégek zöme „robotpilóta” módszerrel az értékesítés adott százalékában változtatják reklámkiadásait, amivel persze közel sem lehet egyetérteni.

A proaktív marketinget folytató cég, ezt kihasználva, éppenséggel növelni fogja marketingaktivitását. Az a cég, amelyik a visszaesés alatt befektet a marketingbe, azt jelzi vevőinek, hogy megbízhatnak benne, mert vannak eszközei arra, hogy egyre jobban kiszolgálja őket (Srinivasan et al. 2005). Ugyanakkor azt a figyelembe kell venni, hogy a promóciós kiadá-

sok csökkenése miatt olcsóbbá válhatnak reklámeszközök. A piacbefolyásolás módszerei és eszközei persze értelemszerűen változtathatók. A információhordozó hatékonysága iparáganként és cégenként is más és más lehet. Álljon itt példaként egy kozmetikai cég elemzése a költségekről (a minősített 'reach' elérésének) fajlagos költsége angol fontban:

Marketingeszköz	Font/elérés	Marketingeszköz	Font/elérés
Online levélküldés	0,2	Sajtó	1,9
Magazinok	0,4	Weboldal	2,7
Online bannerek	0,5	TV	2,9
Brosúrák	0,8	POS reklám	3,3
E-mail-marketing	0,9	Promóciók	5,7
Új online eszközök	1,2	Outdoor reklám	8,4
Hagyományos levelek	1,3	Sportszponzorálás	40,7
Rádió	1,5	-	-

Az iparági sajátosságoknak megfelelően változó költségeknek az ismerete segítheti a céget a válság idején hasznos proaktív piacbefolyásolás megvalósításában.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A globálissá váló gazdasági recesszióban az elsődleges feladat a költségek csökkentése. Sok vállalatvezető először a marketingköltségek (azon belül is a piacbefolyásolási költségek) lefaragásában látja a megoldást. A jelen cikkben arra kívántuk felhívni a figyelmet, hogy ez a stratégia félrevezető, és hibás lehet. Éppen a marketing az, amely kellően kezelve átsegítheti a céget a nehéz időszakon. A recesszióban a vevők kevesebbet költenek, igényességük azonban megmarad, sőt sok esetben növekszik. Az a cég jár el helyesen, amelyik igyekszik jól megismerni célpiaca vevőinek magatartásváltozását, és a kínálatát, a pozicionálást, a vevő kiszolgálását, a piac befolyásolását ezen megváltozott elvárásoknak megfelelően alakítva proaktív marketinget folytat.

## HIVATKOZÁSOK

ANG, SWEE HOON, SIEW MENG LEONG AND PHILIP KOTLER (2000): "The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses", Long Range Planning, 33 pp.97-119  
ARTIS, MICHAEL, FABIO CANOVA, JORDI GALI, FRANCESCO

<sup>3</sup> Részletesen lásd a Figyelő 2008. év 44. számában írt Gyorsöltözde című cikkben!

GIAVAZZI, RICHARD PORTES, LUCREZIA REICHLIN, HARALD UHLIG, AND PHILIPPE WEIL (2003): The euro area business cycle since 1970, Centre for Economic Policy Research, (<http://www.cepr.org/press/dating.pdf>, 2008. december 24.)

BÍRÓ PÉTER (2008): „Más ez a válság!”, Marketing & Menedzsment, XLIII 5-6, pp.134-6

CHOU, TING-JUI AND FU-TANG CHEN (2004): "Retail Pricing Strategies in Recession Economies: The Case of Taiwan", Journal of International Marketing, 12 1, pp.82-102

COURT, DAVID (2008): "The downturn's new rules for marketers", The McKinsey Quarterly, December

EYINK, CHERI N, MICHAEL V. MARN AND STEPHEN C. MOSS (2008): "Pricing in an inflationary downturn", The McKinsey Quarterly, September

HEMERLING, JAMES W. (2009): "In Recession, Focus on Emerging Markets", BusinessWeek ([http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jan2009/gb20090114\\_675226.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/jan2009/gb20090114_675226.htm)) On-line, January 14.

HOLDEN, REED AND MARK BURTON (2008): "Recession Pricing Do's and Don'ts", <http://www.businessknowhow.com/money/recessionpricing.htm>, 2008. december 29.

KOTLER, PHILIP (1973), "The Major Tasks of Marketing Management", Journal of Marketing, 37 4, pp.42-9

MATLACK, CAROL AND MARK SCOTT (2008): "Emerging Markets: Foreign Currency Debt Troubles" BusinessWeek On-line, October 23, 2008

QUELCH, JOHN (2008): "How to Market in a Recession" Harvard Business Online February 19, 2008,

PEARCE, JOHN A., STEVEN C. MICHAEL (2006): "Strategies to prevent economic recessions from causing business failure", Business Horizons, 49 pp.201-9

SHAMA, AVRAHAM (1993): "Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms", Journal of Small Business Management, July 1 1993, (<http://www.allbusiness.com/marketing/market-research/401989-1.html>, 2008. december 24.)

SRINIVASANA, RAJI T., ARVING RANGASWAMY & GARY L. LILIE (2005): "Turning adversity into advantage: Does proactive

marketing during a recession pay off?", International Journal of Research in Marketing, 22 pp.109-25

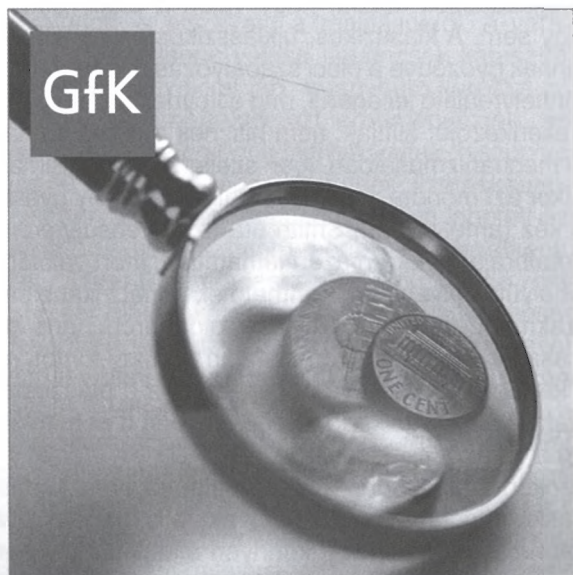
WREDEN, NICK (2002): "How to Think about Pricing Strategies in a Downturn", Harvard Management Update, 7 3

*Rekettye Gábor az MTA doktora, tanszékvezető egyetemi tanár (PTE KTK) a Marketing & MENEDZSMENT szerkesztőbizottságának elnöke*

## MARKETING IN AN ECONOMIC RECESSION PERIOD

At the turn of 2008-2009 the financial crisis has grown into a global recession affecting businesses and consumers of almost all countries. The study examines the impact of the economic crisis on the marketing activity, especially in the CEE countries. Since Europe has experienced the last recession more than fifteen years ago the author tries to find an analogy with the Asian recession. The study comes to the conclusion that marketing used in normal times might be insufficient in downturn and adjustments are needed. The paper goes through the possible changes in consumer behaviour and suggests new sets of marketing methods which can be used during the present economic recession.

*Gábor Rekettye*



- Ha meg szeretné ismerni, mivel kell számolnia, ha a válság tovább folytatódik még fél évig vagy egy évig, és ha ennél is tovább
- Ha szeretné tudni, mire számíthat a piacán
- Ha megismerné és megértené, mely változók hatnak a piacára

A GfK Forecast különböző lehetőségek modellezését kínálja az FMCG piacon, úgy, hogy a fontosnak talált külső és belső tényezők közül többféle változatban szcenáriókat készít az Ön aktív részvételével.

Jelentkezzen be a GfK Hungária Előrejelző workshopjára, hogy cége fel tudjon készülni minden eshetőségre!

További tájékoztatás: Dörnyei Otilia • Tel.: 06-1/452-3047  
E-mail: [otilia.dornyei@gfk.com](mailto:otilia.dornyei@gfk.com) • [www.gfk.tanulmanyshop.hu](http://www.gfk.tanulmanyshop.hu)

*GfK Forecast - Előrejelzés minden eshetőségre*