

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

XLIII. évfolyam

Ára: 2550 Ft

Marketing & MENEDZSMENT



**A marketing kihívásai 2009-ben -
Interjú Philip Kotlerrel**

**Adalékok az új világgazdasági
válság magyarázatához**

**A marketinggondolkodás
két válsága**



**A termelési és marketing-
funkciók összhangjának
fontosságáról a
piacszegmentációban**

**Impediments and Resolutions
to Innovation in a Chinese Food
Manufacturer: A Case Study**

Marketing recesszió idején

PTE Központi Könyvtár

R 2259

2009
1

50+ II.
TEGNAP
AVAGY
HOENAP

MAGYAR FOGYASZTÓ 50+ II.

Konferencia

Magyar Telekom Székház
2009. április 8.

Popper Péter | **Kozák Ákos** GfK Hungária
Sas István reklámpszichológus | **Molnár Gyula** Újbuda
Litkai Gergely Comedy Central | **Nemes Juli** kreatív
szakember | **Pénzes Anna** MediaSpirit Consulting
Novák Péter Kirowski | **Józsa László** Széchenyi István
Egyetem | **Kovács Katalin** Café PR | **Varga Renáta** DDB
Reisz Anna ötvenentul.hu | **Deák Judit** Harmony Tours
Dombi Gábor 50plusz.net | **Pilling Róbert** 50plusz.hu

- **Porsche, szerelem, száguldás – az élet 50 felett**
- **MFP kedvenc 50+ kampánya – 2008**
- **A második 50 év**
- **Peched van, hogy öregyádnak szólítottál!**
- **Elfeledett generáció? Érzük el célzott kommunikációval!**
- **Q-AGEING projekt**
- **Be(le)szól a hallgató**
- **Senior marketing**
- **Ezüstrókák a neten**
- **Tartalmat csak, illetve nekik is!**

pénztelen
semmibe vehető
érdektelen
leírható

Főtámogatók



Támogatók



Szakmai támogatók



Médiatámogatók



A konferencia helyszíne: Magyar Telekom Székház • 1013 Budapest, Krisztina krt. 55.

www.magyarfogyaszto.hu/50

Szerkesztőség:

Rekettye Gábor (a szerkesztőbizottság elnöke)
Iglódi Csaba (főszerkesztő)
Fojtik János (szerkesztő)
Hofmeister Ágnes (az MTA Marketing-tudományi Bizottság alelnöke)
Kozák Ákos (a GfK Hungária ügyvezető igazgatója)
Rappai Gábor (a PTE KTK dékánja)

Kiadja a GfK Hungária Piackutató Intézet és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara

Felelős kiadó: **Kozák Ákos**

Szerkesztőség:
 1068 Budapest, Király u. 100.
 Tel.: 269-1676 fax.: 269-2504

Grafikai előkészítés: **NetAktív Kft.**
 Készült: **DEMAX Művek**

INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49
 Engedély: B/SZI/301/1989



Szakmai támogató:



MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

Tartalom

MARKETING RECESSZIÓ IDEJÉN

A marketing kihívásai 2009-ben – a globális válság kezelése
 – *Interjú Philip Kotlerrel* 4

Marketing a gazdasági recesszió időszakában
 – *Rekettye Gábor* 14

Adalékok az új világgazdasági válság magyarázatához
 – *Mellár Tamás* 22

Management, Leadership and Decision-making during a Global Economic Crisis
 – *Yaron Krauss* 28

A marketinggondolkodás két válsága
 – *Fojtik János* 35

Környezettudatos magatartás elemzése az észak-alföldi régió élelmiszer-gazdasági vállalatainál
 – *Odor Kinga* 40

HATÁRTERÜLETEK-ÁTFEDÉSEK

A termelési és marketingfunkciók összhangjának fontosságáról a piacszegmentációban
 – *Balogh L. Dániel* 48

A divatterjedés és a divattermékek fogyasztását befolyásoló tényezők empirikus vizsgálata a hazai fiatalok körében
 – *Kovács Kármén* 62

InCoDe 2008 – Impediments and Resolutions to Innovation in a Chinese Food Manufacturer: The Case Study
 – *Hong S Woo* 72

RÉGIÓS MENEDZSER-KUTATÁS

Management Deficiencies Hinder Growth in the Region
 – *Klemens Wersonig* 76

KÖNYVAJÁNLÓ – MEGEMLÉKEZÉS

– *Nemzetközi marketing* 78

Szerkesztőbizottság:

BALATON KÁROLY Budapesti Corvinus Egyetem • **BELYÁ CZ IVÁN** Pécsi Tudományegyetem • **BERÁ CS JÓ ZSEF** Budapesti Corvinus Egyetem • **DINYA LÁ SZLÓ** Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös • **FARKAS FERENC** Pécsi Tudományegyetem • **ABBY GHOBADIAN** Henley Business School, University of Reading (UK) • **ANDREW C. GROSS** Cleveland State University (USA) • **HÁ KAN HÁ KANSSON** BI Norwegian School of Management, Oslo (Norway) • **HETESI ERZSÉ BET** Szegedi Tudományegyetem • **JÓ ZSA LÁ SZLÓ** Széchenyi István Egyetem, Győr • **KANDIKÓ JÓ ZSEF** Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Tatabánya • **LANTOS ZOLTÁN** GfK Hungária Piackutató Intézet • **LEHOTA JÓ ZSEF** Szent István Egyetem, Gödöllő • **OROSDY BÉ LA** Pécsi Tudományegyetem • **PISKÓ TI ISTVÁN** Miskolci Egyetem • **REKETT YE GÁ BOR** Pécsi Tudományegyetem (elnök) • **SIMON JUDIT** Budapesti Corvinus Egyetem • **TÓ RÓ CSIK MÁ RIA** Pécsi Tudományegyetem • **TÓ RÖ K Á D Á M** Pannon Egyetem, Veszprém • **VÁ G Á SI MÁ RIA** Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem • **VERES ZOLTÁN** Budapesti Gazdasági Főiskola • **VÖ RÖ S JÓ ZSEF** Pécsi Tudományegyetem

Contents

MARKETING IN ECONOMIC CRISIS

Marketing Challenges in 2009 – <i>Interview with Philip Kotler</i>	4
Marketing in an Economic Recession Period – <i>Gábor Reketttye</i>	14
Comments to the Explanation of the New Global Economic Crisis – <i>Tamás Mellár</i>	22
Management, Leadership and Decision-making during a Global Economic Crisis – <i>Yaron Krauss</i>	28
Two Crises in Marketing – A Short Notice on the History of Marketing Thought – <i>János Fojtik</i>	35
Analysis of the Environmentally Conscious Attitudes in the Food Economy Companies of the Northern-Plain Region – <i>Kinga Odor</i>	40

BORDERLINES-OVERLAPPINGS

Where Strategic Alliances End and Trust Begins – <i>Dániel L. Balogh</i>	48
An Empirical Research of the influencing Factors of Fashion Diffusion and Consumption of Fashion Products among Young Hungarian People – <i>Kármén Kovács</i>	62
InCoDe 2008 – Impediments and Resolutions to Innovation in a Chinese Food Manufacturer: The Case Study – <i>Hong S. Woo</i>	72

MANAGEMENT STUDY

Management Deficiencies Hinder Growth in the Region – <i>Klemens Wersonig</i>	76
---	----

BOOK REVIEW – COMMEMORATION

– <i>International Marketing</i>	78
--	----

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

*Alakítsuk együtt a hazai
marketinges szakma
tudáscentrumát,
csatlakozzon Ön is
szerzőink köréhez!*

A Marketing MENEDEZSMENT mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra biztatja, hogy **küldjék el írásaikat szerkesztőségünkbe**. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is feltárulhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excel formátumban, a képi illusztrációkat pedig jpg vagy tiff kiterjesztéssel várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. A magyar nyelvű írásokhoz egy fél oldalas angol nyelvű összefoglalót is csatoljanak, hogy lapunk ilyen téren is nemzetközi legyen. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel! (Részletes leírás a 80. oldalon.) Az írásokat lapunk szerkesztőjéhez, dr. Fojtik Jánoshoz juttassák el következő címre: fojtik@ktk.pte.hu

Előzetesen itt kérhetnek további tájékoztatást arról, hogy milyen szerkesztési és tartalmi alapelveknek kell eleget tenniük a cikkeknek.

Tisztelettel:
Iglódi Csaba főszerkesztő



Főszerkesztői levél

Az XLIII. évfolyamába lépő Marketing & Menedzsment lapigazgató-főszerkesztőjeként első alkalommal köszöntöm e patinás folyóirat szerzőit és olvasóit. Ahogyan arról már bizonyára értesültek: 2009. január elsejétől a GfK Hungária Piac-kutató Intézet vette át a marketingtudomány akadémiai rangú folyóiratát. Az új tulajdonos kész és képes arra, hogy gondos gazdaként ne csupán a nívós tanulmányok rendszeres megjelenését biztosítsa, hanem stratégiai befektetőként folyamatosan fejlessze is ezt a márkát.

A tulajdonosváltást követően kibővítettük a Szerkesztőbizottságot, s létrehoztunk egy, az operatív ügyeket napi szinten segítő csoportot is. Külön öröm számomra, hogy szerkesztőként továbbra is számíthatunk Fojtik János alapos munkájára.

Közös célunk, hogy a marketingtudomány és a marketinggyakorlat találkozási helyét teremtjük meg a Marketing & Menedzsment márka égisze alatt. Részben azért, hogy a kutatói eredmények és gondolatok akár közvetlenül is befolyásolhassák a csatatéri műveletek irányítóit; részben pedig azért, hogy a marketingütközetek sikerei és kudarcai legyenek ugyanígy megismerhetők a tudomány emberei számára.

A fentiek jegyében állítottuk össze 2009. évi első lapszámunkat, amelyben meghatározó terjedelmet szenteltünk a 2008-as pénzügyi krízisnek indult világgazdasági válság tudományos igényű elemzésének – természetesen a marketing szemszögéből. (A 2008. évi 5-6. számban Biró Péter Más ez a válság címmel már felvezette ezt a témát.)

Fordítsuk figyelmünket most néhány bekezdés erejéig e lapszámunk tartalmára! Elsőként Philip Kotler interjúját olvashatják, amelyben – többek között – arról beszél, milyen stratégiákat érdemes megfontolni, s melyeket érdemes kerülni visszaeső gazdasági környezetben. Rekettye Gábor tanulmányában összehasonlítja a mai válságot az elmúlt évtizedekben feljegyzettekkel, s maga is stratégiákat vet fel, ajánl, vagy éppen kritikával illet. Mellár Tamás is kritikus hangon szól, amikor adalékokkal szolgál a válság történetéhez; Fojtik János a téma kapcsán – izgalmas logikai társítással – a marketinggondolkodás két válságáról értekezik. Sokan vélik úgy, hogy a társadalmi felelősséggel áthatott marketing és a környezettudatos gazdálkodás lehet az egyik út a fogyasztói-gazdasági-üzleti bizalom visszanyeréséhez, mások szerint azonban a menedzsment, a vezetés és a döntéshozatal újragondolása lehet a megoldás. Éppen ezért válogattuk válságról szóló írásaink közé Yaron Krauss és Odor Kinga idevágó elemzéseit.

A továbbiakban foglalkozunk a 2008-as pécsi InCoDe konferenciával, helyet adva Hong S Woo esettanulmányának, amely a tradicionális kínai családi élelmiszeripari vállalat innovatív megújítását mutatja be, valamint bemutatjuk egy friss véleménykutatás összefoglalóját, amelyben régióink hat országában dolgozó külföldi menedzserek megítélését kérdezték.

Tavaly megjelent, Nemzetközi marketing című könyvének méltatásával (is) búcsúzunk a januárban elhunyt Tóth Tamástól, aki több mint négy évtizedes oktatói tevékenysége alatt marketingesek sokaságának adott tudást és szakismeretet, mutatott példát szakmaszeretetből és elkötelezettségből.

Az új kiadó és az új szerkesztőség természetesen továbbra is várja a marketingtudomány és -gyakorlat művelőinek közéletre szánt írásait. A tudomány műhelyeiből származó - a Pécsi Tudományegyetem stábjában lektorált - értekezések, kutatási beszámolók mellett helyet adunk marketing- és marketingkommunikációs esettanulmányoknak, értékeléseknek és értelmezéseknek.

Iglódi Csaba

A marketing kihívásai 2009-ben – a globális válság kezelése

Philip Kotler a Northwestern University, S.C. Johnson, Kellogg School of Management nagytekintélyű nemzetközi marketing professzora.

A marketing kiváló jövőbelátó gondolkodójaként ő a szerzője a világ elsőszámú, az MBA oktatásban használatos marketing tankönyvének, az immáron 13. kiadását is megért Marketing Menedzsmentnek. Kutatásai kiterjednek a stratégiai marketingre, az innovációra, a fogyasztói marketingre, az üzleti marketingre,

a szolgáltatások marketingjére, a disztribúcióra, az e-marketingre és a társadalmi marketing témakörére. Számos nagyvállalat, így az IBM, a Bank of America, a Merck, a General Electric és a Honeywell tanácsadója.

Mint a világ legkiemelkedőbb üzleti gondolkodójának egyike, a legnagyobb egyesült államokbeli és külföldi egyetemektől mintegy tizenkét díszdoktori címet kapott. James Nelsonnal folytatott beszélgetése során betekintést nyújt a globális gazdasági válság kezelésének lehetőségeibe és mindazon kihívásokba, melyekkel a marketing 2009-ben minden bizonnyal szembesülni fog.



Interjú Philip Kotlerrel, a marketing kiemelkedő szaktekintélyével

Milyen lépéseket kellene a globális piaci szereplőknek tenniük ahhoz, hogy megküzdjenek napjaink pénzügyi és gazdasági válságával?

Napjaink súlyos pénzügyi válságához hasonló krízis helyzetben a vállalatoknak el kell rugaszkodniuk a megszokott marketing mixüktől és számos dolgon változtatniuk kell. Mivel a leépítések miatt vevők vásárlóereje csökken, a versenytársak valószínűleg csökkentik árait, de legalábbis többet spórolnak és kevesebbet költenek, így védekezve a további veszteségek ellen. A vállalatoknak tehát vagy az árait kell csökkenteniük, vagy az aktuális árért további hozzáadott értéket – ingyenes szállítás, garanciák, stb. – kell kínálniuk. Árcsökkentésre, illetve egyszerűbb és olcsóbb árukra rendszerint még akkor is szükség van, ha ezek az árucikkek némiképp kannibalizálják a vállalat magasabb árfekvésű termékeit. Egy vállalat számára még mindig jobb, ha a saját olcsóbb termékei kannibalizálják a drágábbakat, mint ha versenytársaiké teszik ugyanezt.

A McDonald's is szisztematikusan bővítette kínálatát olyan termékekkel, melyeket a vásárlók a normál hamburgernél kedvezőbbnek találnak. Az Egyesült Államokban bevezették a hússal töltött tacót, amely közel olyan laktató mint egy hamburger és árának körülbelül feléért elérhető. Külföldön pedig számos helyen kapható leves a McDonald's-ban, amely olcsóbban csillapítható az éhség.

Vegyük szemügyre ugyanakkor a Starbucksot, ahol egyelőre semmi jele annak, hogy a normál, vagy az egzotikusabb kávék árát csökkenteni akarnák. Azt hihetnénk, hogy az egyszerű kávékat olcsóbban, esetleg kisebb kiszerelesben kínálják.

Van további javaslata is arra vonatkozóan, hogyan maradhat egy vállalat életképes a jelenlegi válság idején?

Sajnos a legtöbb vállalat a globális zűrzavarra és válságra költségeinek – néhol válogatás nélküli – csökkentésével válaszol, ezzel károsítva az általuk kínált minőséget, illetve szolgáltatásuk hírnevét.

Ha a költségeket csökkenteni kell, az a jobb, ha a vállalat először a feleslegtől szabadul meg (ez normális körülmények között minden vállalatnál létezik), aztán dönti el, melyek azok a piaci szegmensek, területek, termékek és szolgáltatások, amelyek eddig mérsékelten voltak jövedelmezőek és amelyek jövőbeli kilátásai nem igazán kecsegtetőek. Ezeket lehet aztán megszüntetni, csökkentve ezzel a költségeket.

Ha a vállalat csak ennyit tesz költségeinek visszavágásáért, az még nem elegendő. Recesszióban nem csupán problémák, de új lehetőségek is adódnak. A Ryan Air elnöke tudja ezt és állítja, hogy a recesszió a legjobb alkalom a növekedésre. A versenytársak gyengébbek, tehetséges új vezetők toborozhatók és az agresszív versenytárs egyes ügyfelekhez is könnyebben hozzáfér. Hosszú távú teljesítményük javítása szempontjából azok a vállalatok kerülnek a legjobb pozícióba, amelyek felmérik a globális zűrzavar teremtette lehetőségeket. Közismert, hogy a kínaiak ugyanazt az írásjelet használják a válság és a lehetőség szavak kifejezésére.

Nem mondhatjuk, hogy a radikális innováció lenne az egyetlen előre vezető út. Először is egy nehéz időket megélő vállalat nem valószínű, hogy radikális innovációval állna elő. Még ha akarna is újítani, annak bevezetése évekbe telne. És ha ez az újítás radikális is volna, csak akkor működhetne jól, ha az bomlasztó innováció lenne, azaz olyan, amely komoly üzleti lehetőségeket von el valamely aktuális piacvezetőtől.

Összegezve, úgy vélem, hogy a legtöbb vállalat számos egyéb módot talál majd arra, hogy véget vessen az üzleti pangásnak, ahelyett, hogy valamilyen radikális innovációtól függjön.

Ön szerint melyek a legfontosabb sikertényezők, melyeket egy 2009-es globális marketing haditervnek figyelembe kell vennie?

A globális marketingcsata 2009-ben kétségtelenül intenzívebbé válik, amelynek legkézenfekvőbb kimenetele az árháború lesz. Ha az azonos szektorban működő vállalatok értelemszerűen gondolkodnának, a meglévő árszintet fenntartanák, kivéve persze azokat, melyek minőségben és márkaerőségben közismerten eltérnek. Csupán egyetlen agresszív vagy kétségbeesett versenytárs kell ahhoz, hogy az árakat eléggé lecsökkentse és a vásárlókat az ő arénájukba terelje, mintegy arra kényszerítve

a versenytársakat, hogy hasonló árcsökkentéseket hajtsanak végre. Az alapprobléma nem más, mint a túltelítettség és a túltermelés, különösen a hirtelen visszaeső kereslet fényében. Ez pedig azt sugallja, hogy amennyiben a kínálat hosszú távon alkalmazkodik a kereslethez, néhány vállalatnak lehet, hogy be kell zárnia.

„Recesszióban nem csupán problémák, de új lehetőségek is adódnak. A Ryan Air elnöke tudja ezt és állítja, hogy a recesszió a legjobb alkalom a növekedésre. A versenytársak gyengébbek, tehetséges új vezetők toborozhatók és az agresszív versenytárs egyes ügyfelekhez is könnyebben hozzáfér. Hosszú távú teljesítményük javítása szempontjából azok a vállalatok kerülnek a legjobb pozícióba, amelyek felmérik a globális zűrzavar teremtette lehetőségeket.”

Jó példa a fentiekre az autóipar. A General Motors, a Ford és a Chrysler már a globális pénzügyi válság előtt is gyakorlatilag pénzügyi terv nélkül, jelentős árengedményekkel, stb. értékesítette termékeit. Átlagos körülmények között ez azt bizonyítja, hogy az iparág hosszú távon telített. Így aztán nem meglepő, hogy válság idején ezen autógyárak pénzügyi helyzete megrendül és – hogy a csődöt elkerüljék –, szövetségi segílyre, illetve kölcsönre szorulnak.

A legfőbb kérdés az, hogy a nemzeti büszkeségen kívül más okból is szüksége van-e az amerikaiaknak a General Motorsra, a Fordra és a Chryslerre. Az amerikai autóvásárlóknak egyre nagyobb hányada teljesen elégedett a Toyota, Honda, Mercedes, Volkswagen, stb. kínálatával – különösen igaz ez a fiatal vásárlókra, akik már ezekkel a márkákkal nőttek fel és abszolút nem vásárolnak GM, Ford vagy Chrysler autókat. A helyzet az, hogy ezeket a vállalatokat kifejezetten rosszul irányították. Hogyan is érthetnénk egyet azzal az állításukkal, miszerint azt adják az amerikaiaknak, amire vágnak, amikor a GM egyesült államokbeli autópiaci részesedése az 1960-as évekbeli 50 százalék helyett ma már nem egészen 25 százalék. Ez nem mást jelent, mint azt, hogy az amerikai autógyártók nem álltak elő újításokkal és elmulasztottak márkát építeni, illetve fenntartani, miközben versenytársaik innovációkkal jelentek meg a piacon és tudatosan építették márkájukat.

Az üzenet tehát az, hogy bármely iparágban a hosszútávú siker két tényezőről múlik: az innovációról és a márkaépítésről. Ezek biztosítják a legjobb védelmet az ellen, hogy a vásárlók elforduljanak tőlünk.

A legjobb marketinggyakorlat lépést tart az új globális piaccal, vagy nincs azzal összhangban?

Sajnos a legtöbb vállalat egyáltalán nincs összhangban a legjobb marketing gyakorlatokkal. Még mindig túl sok az olyan cég, amely a marketing szervezeten belüli funkcióját igyekszik a lehető legszűkebben értelmezni. Egyszer megkérdeztem egy ügyvezetőt, miért tart fenn marketing részleget. Azt válaszolta, "azért, hogy segítsenek az értékesítőknek sales lead-eket generálni és elkészítsék azokat a brosúrákat, melyekre az értékesítőknek szükségük van a munkájuk során".

Ez rendben van, de messze nem elég. A marketing ennél sokkal több. A fentiek minimum kiegészülnek még azzal, hogy a marketing feladata marketing tervet készíteni. A marketing terv rendeltetése pedig az, hogy jól láthatóan szegmentálja a piacot. A vállalatnak ugyanis nem az egész piacot kell megcéloznia, csupán azokat a szegmenseket, amelyek számára a legértékesebb kínálatot mutatják fel, illetve amelyeket képes megnyerni. Ám még ez sem minden. A marketing feladata továbbá, hogy egy termékből kiváló márkát alkosson. Olyan kommunikációs stratégiát kell megfogalmaznia, amely a márka teljesítménye iránt bizalmat ébreszt, és érzelmi töltettel látja el azt.

És, ha még ez sem elegendő... A marketing feladata az is, hogy új lehetőségeket és vásárlói insightokat tárjon fel. A marketingnek mindig előre kell gondolkodnia az elkövetkező három évre és fel kell tennie a kérdést, vajon milyen lesz a világ akkor és mire lesz szüksége a vásárlóknak. A marketing áttekinti továbbá a vállalat termékvonalait és mérlegel, melyek azok a termékek, amelyek megszüntethetők és melyek azok, amelyekben a legjobb jövőbeli növekedési és profit lehetőségek rejlenek, így biztosítva, hogy a vállalat a legjobb terméklehetőségekhez rendelje forrásait.

A lényeg, hogy a marketing csoport – ha megfelelően alkalmazza – nagymértékben hozzá tud járulni a vállalat sikeréhez. Vannak azonban más területek is, ahol a marketingszakemberek nincsenek összhangban a legjobb marketing gyakorlatokkal.

Ezek közül három példa:

- A vezérigazgatók a kiadásokat – különösen a TV költségeket – illetően egyre nagyobb elszámolási felelősséget várnak el, hogy megbizonyosod-

janak arról, hogy a költségek a megfelelő helyre mennek. A TV reklámok sikere azonban nem tudomány, sokkal inkább hit kérdése.

- Még ma is aránytalanul keveset használják az új médiát, különösen a social médiát, a blogokat és podcastokat. A hasonlóan ritkán használt eszközök közé tartozik a PR és az események szervezése. Ugyanakkor túl sokat költenek TV hirdetésekre.
- Továbbra is késnek a globális felmelegedésre és az energiahatékonyságra, mint új termék-, valamint márkalehetőségekre adandó válaszokkal.

„A legtöbb vállalat egyáltalán nincs összhangban a legjobb marketing gyakorlatokkal. Még mindig túl sok az olyan cég, amely a marketing szervezeten belüli funkcióját igyekszik a lehető legszűkebben értelmezni. Egyszer megkérdeztem egy ügyvezetőt, miért tart fenn marketing részleget. Azt válaszolta, „azért, hogy segítsenek az értékesítőknek sales lead-eket generálni és elkészítsék azokat a brosúrákat, melyekre az értékesítőknek szükségük van a munkájuk során”. ”

Vegyük például ezt az utóbbi pontot. A legtöbb vállalat még csak nem is kezdett komolyan elgondolkodni azon, hogyan tehetné beszállítói, termelési és disztribúciós folyamatait környezetbarátabbá. Sok vállalat már érzi a nyomást és tudja, sürgősen cselekednie kell, mielőtt a környezetvédők kiszűrik és azok nyilvános támadásainak céltáblájává válik. A másik véglelet azon kevesek jelentik, akik előnyt kovácsolnak e közérdekből azzal, hogy egyes folyamataikat „zöldesítik” és „zöld” termékeiket és szolgáltatásaikat agresszíven népszerűsítik. E néhány sikersztori ellenére azonban én azt látom, hogy a legtöbb vállalat nincs szinkronban a legjobb marketing gyakorlatokkal.

Ön azt vallja, hogy a megfelelően kiöltött marketing nem csupán egy részleg, de stratégiai rendeltetése van - előmozdítja a vállalati stratégiát. Ez a holisztikus megközelítés követőkre talált a felsővezetők körében?

Sajnos nem. Bár az olyan cégek, mint a P&G, Unilever, Nestlé, DuPont, Casio és Toyota a marketinget stratégiai fontosságúnak tekintik, a vállalatok többsége elsősorban a marketingkommunikációra helyezi a hangsúlyt. Amikor a holisztikus marketinget kezdem támogatni, azzal érveltem, hogy a marketingnek

a marketingkommunikáción és tervezésen túl három további feladata van.

Ezek az alábbiak:

- Ne csak üzleteket halmozzon fel, hanem összpontosítson egy lojális vásárlói kör azonosítására, kiépítésére és „kinevelésére”! Vagy még jobb, ha olyan támogatókat „nevel”, akik mások felé dicserik a vállalatot és annak termékeit.
- Építsen szorosabb belső kapcsolatokat a vállalat más működési területeivel, különösen az értékesítéssel, de a pénzügyvel, a termékfejlesztéssel, gyártással és beszerzéssel is! Ennek eredményeképpen a marketing úgy stratégiaileg, mint funkcionálisan hozzájárul majd a vállalat sikeréhez.
- Fejlessze az üzlet társadalmi oldalát, hogy a vállalat mint a környezetvédelemmel és más társadalmi témákkal foglalkozó, felelős szervezet jelenhessen meg a nyilvánosság előtt!

A marketing egyik legfontosabb stratégiai kompetenciája továbbra is az, hogy azonosítsa a piac kielégítetlen, illetve nem megfelelően kielégített szegmenseit, melyek tagjai boldogan fizetnének a számukra megfelelő megoldásért.

E zűrzavaros időkben nem kellene a piaci szereplőknek scenárió-tervezéshez folyamodniuk, így számolva különböző eshetőségekkel és feltenniük a kérdést, “mi történik, ha”?

Dehogynem. Nem csupán súlyos recesszió van, hiszen a recesszió – ha el is húzódik – egy idő után véget ér. A jelenlegi recesszióhoz egyre nagyobb piaci zűrzavar is társul. Egyre több az olyan tényező, amely meglepetésként érheti, sértheti, vagy még összeütkezésbe is kerülhet egy vállalat gondosan kialakított terveivel. Mit lehet tenni ha például egy versenytárs olyan bomlasztó innovációt vezet be, amely a vállalat által kínált terméknél magasabb minőséget képvisel? Vagy ha a kormány egy olyan új törvényt hoz, amely előírja, hogy a vállalat termékvonalaiban található autók átlagos fogyasztása két éven belül 35 mérföld/gallon legyen. Mit tehet az autógyártó? Ha az amerikai dollár más valutákhoz képest 15 százalékkal erősödik, mit tehet az exportra értékesítő egyesült államokbeli vállalat különösen egy erőteljes árversenyben?

Nem egyszerű válaszolni, de ezeket a kérdéseket még az előtt át kell gondolni, hogy a fenti eshetőségek bekövetkeznének. Különben a vállalatnak gyorsan ki kell találnia valamilyen választ, pedig már a válság bekövetkezése előtt megfogalmazhatott vol-

na válaszlépéseket. Hagyományosan ezt katasztrófa elhárítás tervezésnek nevezzük.

A márkamenedzserektől nem csupán marketing terv, de katasztrófa elhárítási terv is kérhető. Valamilyen bizonytalansági helyzetet vázolunk fel, a márkamenedzser feladata pedig az, hogy lehetséges válaszokat fogalmazzon meg, mintha ez az eshetőség valójában bekövetkezhetne. Ha két eshetőség merül fel, akkor mindkettőre elő kell állnia válaszokkal.

A scenárió-tervezés egy lépéssel tovább megy. Itt a vállalat különböző, esetlegesen előforduló, a vállalat teljesítményét és profitját potenciálisan befolyásoló forgatókönyveket állít fel. Minden egyes scenárió részletes leírásra kerül és kitér a gazdasági, társadalmi, politikai, technológiai és piaci versenyen alapuló fejlesztésekre és azoknak a cégre gyakorolt hatásaira. A vállalat gyakran három scenáriót állít fel: egy optimistát, egy normál körülmények között helytállót és egy pesszimistát. Ha csak azt gondolja végig, hogyan kellene egy vállalatnak az egyes forgatókönyvek esetén működnie, betekintést enged a lehetőségekbe, fenyegetésekbe és abba, hogy milyen kockázati szint minősül elfogadhatónak. A scenárió-tervezésnek, mint módszernek komoly hasznát veszik olyan nagyvállalatok, mint a Shell Oil és a General Electric.

A scenárió-tervezésben fontos, hogy különbséget tegyünk az eshetőségek két típusa között. Ma létezhetnek olyan, a világ bármely pontjáról származó zavaró fejlesztések, melyekről a vállalat korai jelzőrendszer működtetésével tudomást szerezhetne. Így információkat gyűjthetne különböző érdekkategóriákban – így a technológiai áttörésekről, a fogyasztói preferenciákban beállt változásokról, társadalmi mozgalmakról és így tovább. Ezeket a változásokat aztán monitoroznia és értelmeznie kell azok lehetséges bomlasztó vagy alkalmazkodó tartalma szerint.

Fontos ugyanakkor, hogy a vállalat ne csak a korai jelzőrendszere által feltárt eshetőségeket vegye számba. Hasznos, ha olyan lehetséges fejlesztéseket is elképzél, amelyek jelentősen befolyásolhatják teljesítményét. “Mglepetés modell” kell készítenie. Leginkább azokra az elképzelt fejlesztésekre kell figyelnie, amelyeknek legnagyobb az előfordulási esélye, illetve amelyek jelentős kárt okozhatnak a vállalatnak. A scenáriók egyszerre építkeznek a korai jelzőrendszer adataiból és az elképzelt eshetőségekből.

Ezt javaslom a vállalatoknak a Zűrzavar Korában, amikor mindennapjainkat a bizonytalanság hatja át: működtessenek korai jelzőrendszereket és vázoljanak fel különböző scenáriókat. A témával a hamarosan megjelenő új könyvemben is foglalkozom, melynek címe *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*.

Alapvetően változtatta meg az internet a marketing gyakorlatot? Miben látja Ön a piaci szereplők legnagyobb online lehetőségeit?

Az internet alapvető hatással lesz a marketing gyakorlatára, még ha ez várat is még magára. Biztosan tudjuk, hogy az internet megváltoztatta a fogyasztói gyakorlatot. Alig létezik olyan autót vásárolni kívánó fogyasztó, aki rögtön a kereskedőhöz fordul. Először áttekinti a számára érdekes autók gyártóinak honlapját. Aztán, ha egy bizonyos BMW típus mellett döntött, először felmegy a JDPowers.com honlapra, hogy megtudja, mennyire elégedettek a korábban ilyen típusú autót választók. Az azonos kategóriába tartozó autók négyféleképpen minősíthetők: az egyik legjobb (5 csillag); jobb, mint a legtöbb (4 csillag); átlagos (3 csillag) és „futottak még” (2 csillag).

Így aztán az a tény, hogy a Honda SUV 5 csillagot kapott, jó benyomást kelt sok vásárlóban. Ugyanez a vásárló ezek után felmehet az Edmunds.com-ra és többet is megtudhat az adott autótípusról, teljesítményéről, valódi áráról és az egyes kereskedők hírnevéről. Miután mindezt végignézte, csak utána fogja tudni az adott fogyasztó melyik kereskedőhöz forduljon, és milyen árat ajánljon egy bizonyos márkáért és autóért. Tovább bővítheti tudását a témával kapcsolatban, ha a Facebook-ra kattint és a barátok, illetve mások ezzel a bizonyos autóval kapcsolatos tapasztalatai után tudakozódik. Ezáltal segítséget kaphat első választásával kapcsolatban, vagy felhívhatják a figyelmét más autókra is.

„Az okos marketing a helyi sajátosságokra épít. Így a globális marketing igazgatónak minden országban támogatnia kell azokat, akik a piaci kínálatot lokalizálni szeretnék, ugyanakkor fontos az is, hogy a helyi kínálat sérülése nélkül az elviselhető legnagyobb mértékben támogassa a sztenderdizálást is.”

Kiindulva abból, hogy a vásárlókat az okos döntések meghozatalában milyen mértékben segítik az interneten megtalálható információk, a piaci szereplőknek ezt a magatartást illik mindenképpen figyelembe venniük és honlapjaikon a lehető leghasznosabb információkat elhelyezniük annak érdekében, hogy a vásárlókat saját termékük előnyeiről meggyőzzék. Mindazonáltal, az erősségek és gyengeségek felismerése érdekében az autógyártóknak folyamatosan figyelniük kell a versenytársak honlapjait is, hogy felkészülhessenek az ő honlapjukra vagy kereskedésükbe ellátogató vásárlók kérdéseire.

Általában véve az internet a vásárlói döntések befolyásolásának igen fontos eszköze. A vállalati marketingeseknek egyre kifinomultabban kell használniuk az internetes oldalakat és eszközöket annak érdekében, hogy növeljék annak lehetőségét, hogy a vásárló az ő márkájuk mellett döntsön.

Miben változott egy globális marketingigazgató munkája az elmúlt években és mely kompetencia lehet létfontosságú számára?

A vállalat globális marketing igazgatója a vállalatot sikerre viheti, de kudarcba is döntheti. Fontos tudni, hogy az érdekek ütközése miatt komoly nyomás nehezedik rá. A pénzügyi igazgató és a termékmenedzserek a költségek alacsonyan tartása érdekében a nemzetközi marketingkínálat további sztenderdizálásáért küzdenek. Ugyanakkor a különböző country menedzserek a termékjellemzők, az üzenet, az ár és a disztribúciós stratégia lokalizálását részesítenék előnyben. A lokalizálás általában növeli a költségeket, de a jó hír az, hogy a lokalizálás a bevételeket is növeli. Végül is minden ország más az ízek, a jövedelem, az oktatás és a verseny szempontjából.

Az okos marketing a helyi sajátosságokra épít. Így a globális marketing igazgatónak minden országban támogatnia kell azokat, akik a piaci kínálatot lokalizálni szeretnék, ugyanakkor fontos az is, hogy a helyi kínálat sérülése nélkül az elviselhető legnagyobb mértékben támogassa a sztenderdizálást is.

Gondoljunk csak arra, hogy egy olyan nagy márka, mint a McDonald's is egyre inkább odafigyel a helyi igényekre. A McDonald's megtanulta a leckét, amikor a Fülöp-szigeteken a második helyre csúszott, mert a JollyB kínálata sokkal inkább a helyi sajátosságokra épült. Ma a McDonald's egyes országokban különböző leveket is kínál, a muszlim országokban pedig menüje különböző ételeket tartalmaz.

Tegyük fel, hogy a vállalatok csak akkor lehetnek sikeresek ebben az ádáz versenykörnyezetben, ha kreatívak és leleményesek. Miért van az, hogy csak kevés vállalat szorgalmazza a gondolatalkotást, illetve állít fel innovációt segítő rendszereket?

A vállalatok a munkatársak többségét kezelik, nem pedig irányítják. A menedzser feladata, hogy kezelje az ügyeket úgy, ahogy vannak és a lehető legjobb teljesítményt hozza ki a munkatársakból. Emellett csak

kevés ideje jut új lehetőségeken és intézkedéseken gondolkodni. Még ha egy menedzsert a kreatív gondolkodásra bátorítanak is, csekély annak az esélye, hogy előáll a Nagy Új Ötlettel, hiszen ahhoz rengeteg időre lenne szüksége. Ezért nem valószínű, hogy idejét erre fordítja. Nem úgy, mint a 3M-nél, ahol a szakembereket arra ösztönzik, hogy idejük 15 százalékát az újításokon való gondolkodásra fordítsák. Sok vállalat ezért vár új ötleteket külső szakértőktől, akik friss szemmel látják a dolgok menetét és azt, hogy milyen új lehetőségek, vagy átalakítások válhatnak a cég hasznára.

Néhány vállalat megtalálta annak módját, hogy a vállalat minden szintjén elősegítse az új ötletek születését, még olyan érintettektől is, mint a kereskedők és a beszállítók.

Íme három példa:

- A Whirlpool 400 munkatársat választott ki, akiknek a feladata új üzleti lehetőségek kigondolása. Gondolatlalkotási módszerekből alapos képzésben részesülnek és időről időre új lehetőségekkel állhatnak elő.

A Whirlpool például ma már jelen van a garázsberendezési ágazatban is és jól teljesít. A cégnél valaki biztosan észrevette, hogy sok amerikainak nagy, két beállós garázsa van, amelyben valamilyen hobbit is űz. Ők úgy dönthetnek, hogy a garázsban egy kis hűtőszekrényt, vagy kályhát is elhelyeznek azért, hogy míg hobbijuknak hódolnak ehessenek és ihassanak is.

Ugyanez a Whirlpool-alkalmazott arra is felfigyelhetett, hogy sok garázs a seprűktől, a hólapátoktól, a bicikliktól rendetlen és túl kevés bennük a polc. Arra gondolt, hogy e garázsoknak hasznára lenne egy teljes belső áttervezés, amelynek eredményeképpen kényelmesebbek, tisztábbak lennének, valamint jobb világítással, polcozattal és rendszerezéssel könnyebben kihasználhatnák őket.

Ez a Whirlpool számára egy teljesen új üzletágat eredményezett. Amikor a kreativitási kezdeményezés elindult, a cég évente csupán néhány terméket vezetett be, ma pedig már egy tucatnyit – többek között a szerszámokat, munkaasztalokat és a garázs tárolórendszereket fémjelző, nagy sikerű Gladiátor termékcsaládot.

- A Shell Oil szenior menedzserei évente néhány alkalommal értekezleten gyűlnek össze, ahol lehe-

tőséget kap a különböző szinteken dolgozó minden olyan munkatárs, aki bevételnövelésre vagy költségcsökkentésre vonatkozó ötletét szeretné előadni. Rendszerint húsz vagy több, saját ötletén felbuzdult alkalmazott Powerpoint diákon terjeszti elő javaslatait a szenior menedzsmentnek.

Minden egyes alkalmazott 10 perces prezentációt tarthat és a menedzsment 15 percben teheti fel kérdéseit. A zöld utat kapott ötletek továbbfejlesztésére átlagosan 100.000- 600.000 dollárt szánnak. E kreatív lehetőség biztosítása révén a Shell 1999-es öt legnagyobb növekedést eredményező kezdeményezése közül négy így indult útjára.

- A Samsung a kreativitás előmozdításának céljából 1998-ban létrehozta a Value Innovation Program (VIP) központot. A központban különböző stratégiai projektek futnak, melyek mindegyike egyszerre több területet lefedő csapatprojekteket tartalmaz. A központ 2003-ban nyolcvan projektet zárt le. A Samsung ezen kívül évente megrendezi a Value Innovation konferenciáját, ahol kitünteti a legjobb új projekteket.

A fejlődő országok marketing-szakemberei rendelkeznek olyan szintű marketingképességekkel, amelyet a nagy ipari országok is szívesen látnának? Ha ez még nem következett be, akkor legalább elkezdtek felzárkózni?

Minden országnak megvannak a maga rátermett marketingszakemberei. Gondoljunk csak bele, hány új üzlet indult be és hány új termék került piacra Indiában a szegények szükségleteire építve. Itt – a költségcsökkentés jegyében – extra kis kiszerelesben is kapható testápoló, cigarettát pedig szálanként is vásárolhatnak azok, akik nem engedhetnek meg maguknak egy egész dobozzal. Az indiai vállalkozók keresett, az amerikaihoz képest tizedannyiba kerülő és annál sok szempontból jobban használható műlábat fejlesztettek ki sérültek számára. Indiai marketing-szakemberek gyógyászati turisztikai szolgáltatásokat kínálnak külföldi páciensek számára és jelentősen csökkentették kezeléseik költségét. Az indiai Tata ötezer dolláros autókat gyárt, hogy autót birtokolni ne kiváltság legyen. A fenti példák is azt bizonyítják, hogy ebben az országban hihetetlen energiát fordítanak új termékek és szolgáltatások kifejlesztésére.

Azt is látni kell, hogy a legtöbb fejlődő országban multinacionális vállalatok működnek, melyek csapata jellemzően MBA végzettségű munkatársakból áll, akik

külföldön tanultak. Ők az adott országban jól képzett marketingesek fontos csapatát jelentik. Ez persze nem jelenti azt, hogy az egyes országok bővelkednének szakképzett marketingesekben. Az igazság az, hogy nem csak a fejlődő, de ugyanígy a fejlett országokban is túl kevés a jól képzett marketingszakember.

Egy olyan világban, ahol a fejlődés egyre kevésbé egyenesvonalú, a nemlineáris ötletek jelentik az egyetlen módját a vagyontermelésnek és az innováció az egyetlen biztosíték a közepszerűség ellen?

A világ soha nem fejlődött lineárisan. Bizonyos időszakokban a normális körülmények és a normális növekedés illúziója jellemezheti az egész gazdaságot, ám e kép mögött számos iparág és vállalatok milliói küzdenek a nemlineáris fejlődéssel.

Talán csak a közműszolgáltató monopóliumokkal rendelkező vállalatok tapasztalnak szabályszerűséget és lineáris növekedést, hiszen szolgáltatásaik értékesítése biztosított. Ám még az ő profitjukat is befolyásolják a gazdasági visszaesések.

„A megbízható vagyontermeléshez vezető egyik leginkább lebecsült út a speciális piaci igények kielégítése (market niching). Hermann Simon klasszikusában, a Hidden Champions-ben (Rejtett bajnokok - Tanulmányok a világ 500 legjobb ismeretlen vállalatáról) olyan sikeres vállalatok történetéről mesél, melyek a széles publikum előtt alig ismertek, ám bizonyos speciális területeken világelsők, vagy másodikkak, nyereségesek és ügyfeleik elismerik őket.”

Mi lehet a mágikus megoldás egy olyan vállalat számára, amely jelentős vagyonhoz szeretne jutni egy nemlineárisan fejlődő világban? A megoldás minden időszakban más és más. Vagyontermelésben mindig élen járt az ingatlan üzlet.

Egy ideig a pénzügyi befektetések kezelése volt a nyerő. Volt amikor a Szilikonvölgy elektronikai és számítógépes boszorkánykonyhája virágzott. Olyan élelmiszert és háztartási eszközöket gyártó vállalatok, mint a Kraft és a P&G is képesek voltak folyamatosan – ha nem is látványosan – növekedni. Ma már közhelyszámba megy, hogy a varázsszó az innováció. Innováció vagy stagnálás. Ez itt a kérdés. Bár az innovációnak megvan a maga kockázata, a stagnálás ennél lényegesen nagyobb kockázatot hordoz magában. Kockázatos kockázatot kerülni. Számos vállalat

csak kisebb innovációk mellett dönt annak érdekében, hogy minimalizálja a kockázatot. Ám a kisebb innováció lassabb növekedést és lassabb gyarapodást eredményez. A radikális innovációk, mint például a Steve Jobs (Apple) által kiötlött Mac, iPod és iPhone az igazán remek dolog. De hány vállalat érhet el hasonlóan kiemelkedő sikert radikális innovációkkal?

A megbízható vagyontermeléshez vezető egyik leginkább lebecsült út a speciális piaci igények kielégítése (market niching). Hermann Simon klasszikusában, a Hidden Champions-ben (Rejtett bajnokok - Tanulmányok a világ 500 legjobb ismeretlen vállalatáról) olyan sikeres vállalatok történetéről mesél, melyek a széles publikum előtt alig ismertek, ám bizonyos speciális területeken világelsők, vagy másodikkak, nyereségesek és ügyfeleik elismerik őket.

Az egyik vállalat lehet vezető villanypásztorok gyártásában, a másik a trópusi haledelek, megint másik pedig a világ legnagyobb és legstrapabíróbb esernyőinek előállításában. E rejtett bajnokok piacukra való összpontosítása és elszántsága, valamint termékeik, termelékenységük és értékesítési-elosztási rendszerük folyamatos fejlesztése révén állítanak elő irigylésre méltó vagyont.

Realisztikus az az elvárás, hogy a menedzsment folyamatok átalakuljanak és ezáltal lecsökkenjen az idő egy ötlet megszületése és annak készpénzre váltása között?

Vajon képes-e a Nagy Új Ötlettel előálló vállalat az eddigieknél gyorsabban megvalósítani és készpénzre váltani ötletét? A válasz igen. Ehhez az kell, hogy több forrást áldozzon az

ötlet fejlesztésére és elhárítsa azokat a tényezőket, amelyek jellemzően lassítják az új ötlet megvalósítását.

Vegyük sorra ezeket a tényezőket:

- A legtöbb vállalat minden ötletet szeretne alaposan kiértékelni technikai- és piackutatás segítségével. Ez időbe telik, különösen, ha alapos a vizsgálat. A piackutatók talán képesek felgyorsítani a kutatást, hogy az ötlet életképességét elegendő bizalom övezzé, bár 100 százalékos garanciával ők sem szolgálhatnak a menedzsmentnek. A technikai kutatásnak is megvannak a maga időkeretei és korlátai.

- Milyen mértékű kockázatot hajlandó a vállalat vállalni? Minél tovább kutat, annál jobban megbízik az ötletben. Mindazonáltal, ha a Nagy Új Ötlet híre ki-pattan, elképzelhető, hogy a versenytárs is ugyan-ezen kezd el dolgozni és az ötletgazda tétovázását kihasználva hamarabb piacra lép vele. A kockázat elkerülésére törekvés, igencsak kockázatos lehet.
- Mennyire dolgozik jól a termékfejlesztő csapat? Van valódi vezetés? Mi a véleménykülönbségek kezelésének a módja? Azt vettem észre, hogy a marketing és a termékfejlesztés jellemzően eltérő időkeretekkel dolgozik. A marketing szeretné, ha a műszaki kollégák gyorsabban dolgoznának, hiszen értékesítési lehetőségek veszhetnek el. A műszaki szakemberek pedig – a megbizonyosodás céljából – rengeteg tesztet szeretnének elvégezni. Ráadásul sokszor arra töreksenek, hogy a termék tökéletesen működjön és a legigényesebb felhasználónak is elnyerje tetszését. A marketing viszont a terméket hamar piacra akarja dobni és a tömegpiacot kívánja meghódítani.

Minden vállalat bölcsen tenné, ha felülvizsgálná az új termékekkel kapcsolatos döntési és megvalósítási folyamatait és feltárná a korábban azokat hátráltató véleménykülönbségek és késlekedések okait. Tempó-sabb folyamatokat és eljárásokat kellene kialakítania, melyek eredményeképpen lehetségessé válik a Nagy Új Ötlet gyorsabb és hatékonyabb megvalósulása.

Hogyan látja Ön a globalizáció-ellenes politikai megnyilvánulásokat és mi lehet ezek kimenetele?

A globalizáció elleni politikai megnyilvánulások elkerülhetetlenek. A világ országainak vagyona még soha nem kötődött ennyire sok vállalathoz. Ha az Egyesült Államok 2008-ban tüsszent egyet, minden ország elkapja a náthát, ami főként a nemzetközi kereskedelem bővülésének tudható be.

A Boeing B747-esbe beépített anyagok és alkatrészek több mint 50 országból származnak. A réz Afrikából érkezik, a műszerfal elektronikája Japánból, az ülések Kínából, és így tovább. Tegyük fel, hogy a Boeing hirtelen elveszít egy jelentős megrendelést, mert az amerikai hadsereg úgy dönt, hogy az európai központú Airbustól rendel új repülőgépeket. Ebben az esetben nem csak a Boeing veszít, de minden beszállítója is. Veszteség éri az afrikai, japán, kínai és további 47 másik országbeli beszállítót. Veszítenek az Airbus által előnyben részesített beszállítókkal szemben.

Kotler legjei

Van olyan vállalat, amely az évek során a leg-tökéletesebben példázta a marketingvezetés-ről Ön által alkotott eszményképet?

A következő vállalatok közül bármelyiket említ-hetném példás marketingtevékenységük kap-csán: az Apple, a Harley Davidson, a Caterpillar, az Unilever, a Nestlé, a Sony vagy a Hyundai, és még sokan mások. A kedvencem közülük még-is a Procter & Gamble. A P&G továbbra is olyan hely, ahol egy marketinges az MBA megszerzése után is tanulhat. Abszolút fogyasztóorientált és minden funkciója, valamint részlege a fogyasztót tartja szem előtt. Teljes mértékben a piaci szegmensekre koncentrálnak. Különben hogyan lehetne nyolc különböző márkájú tisztítószerük úgy, hogy mindegyik különböző szükségletekkel és preferenciákkal rendelkező fogyasztók szá-mára kínál előnyöket. Bátor és kifinomult már-kaépítési tevékenységük jól ismert. Nem félnek az új fejlesztésektől, sőt, élvezik azokat. A vezérük egyszer azt mondta, hogy – amennyiben az haté-kony – a P&G szívesen költené el reklámbüdzs-jének akár felét az új social mediában. Valójában a P&G egy csapatot küldött a Google-höz és a Google is egyet a P&G-hez, hogy azok egy-másnál "éljenek" és közös lehetőségeket tárjanak fel. A P&G érdeklődik az olyan ígéretes új mar-кетин kutatási módszerek iránt is, mint például Jerry Zaltman a metaforikus gondolkodás és az idegi képkötői technikával kapcsolatos ZMET-módszere, amely segítségével a reklám- és a ter-mékingerekre adott idegi reakciók azonosíthatók.

Mely vállalat mely marketingteljesítményét ér-tékeli a legtöbbre?

Itt lép a képbe az Apple iránti szerelmem. És min-den bizonnyal ezzel nem vagyok egyedül. A Mac a Microsoft üzletorientált operációs rendszeré-vel szemben egy más rendszert képviselt; olyat, amely az évek során nagyobb kreativitást tesz lehetővé az animáció, a szoftverek, a videojáté-kok, stb. tervezése terén. Aztán megérkezett az iPod, amely nemcsak zenehordozó, hanem – az iTunesnak köszönhetően – egy komplett zeneter-jesztő rendszer.

Folytatás a 12. oldalon

Mivel a Boeingnél állások szűnnek meg, a cég kongresszusi barátait arról igyekszik meggyőzni, vizsgálják felül az amerikai hadsereg Airbus-megrendeléséről szóló döntését. Burkoltan azt állítják, hogy a két vállalat ajánlatát szabálytalanul, vagy tévesen értékelték. A döntést visszavonják, és a Boeing kapja a megrendelést. Így végső soron az Egyesült Államok a protekcionizmust, a külföldi versenytársakkal szembeni üzletek elvesztésekor megszokott megoldást választotta.

Amikor külföldi versenytársak szereznek meg egy üzletet egyesült államokbeli autó-, ruha-, gépgyárral és más termék kategóriák előállítóival szemben, megnő a nyomás a hazai ipar és a hazai gyári munkások munkahelyeinek védelme érdekében. Tudván, hogy napjainkban milyen mértékű a világ gazdaságainak összefonódása, kevésbé meglepők a globalizációellenes reakciók. Főként a gazdasági lehetőségek védelméért tarifális és nemtarifális intézkedésekkel folytatott harc formájában jelenhet meg, de bevándorlás ellenes intézkedések és "vásárolj amerikai termékeket!" mozgalom keretében is jelentkezhet. Mégis, a globalizáció pozitív és negatív hatásait mérlegelve meg kell állapítanunk, hogy pozitívumai egyértelműen többet nyomnak a latba, mint negatív következményei. A vállalatok által a legolcsóbb gyártók után folytatott örökös kutatás a fogyasztói végtermékek költségét világszerte leszorítja. Ugyanakkor a piramis alján lévők jövedelmét gyarapítja. Növeli a hatékonyságot és a termelékenységet.

Azok a tanulmányok, amelyek azt vizsgálják hány amerikai munkás érdekei sérültek a globalizáció által, szemben azzal, hogy hánynak hozott hasznot a globalizáció, jellemzően ez utóbbit tartják jelentősebbnek. Gyakran elfeledjük, hogy nem csak importálunk, de exportálunk is. Ha a kevesebb import mellett döntünk, az kevesebb exportot is eredményez majd. Az exportból profitáló amerikaiak száma megsze megaladja azokét, akik az import által hátrányt szenvednek.

Philip Kotler ©

Distribution by KnowledgeCurve Ltd.

Folytatás a 11. oldalról

De menjünk csak tovább, hiszen ott van még az iPhone, ez a nagyszerűen megtervezett PDA, amely nem csupán telefont, kamerát, naptárat és a címlistát foglal magában (ezt más telefonok is tudják), hanem egy olyan lenyűgöző érintőképernyőt is, amely nagyítható, 90 fokkal elfordítható és élvezhető. Nem csodálkoznék, ha az Apple legközelebb ismét valamilyen radikális újítással jönne elő.

Ha otthagyná a céget, ahol korábban marketingvezetőként dolgozott, melyik az az egy marketing-bölcsesség, melyet utódjának átadna?

Az utódoknak két dolgot tanácsolnék:

- Folyamatosan kérdezzen meg minél több ügyfelet arról, mit gondolnak a vállalat által kínált termékről, és arról, hogyan lehetne azokat még jobba tenni.
- Fontos, hogy újra és újra szegmentálja a piacot és kutasson új célszegmensek után.

Ön szerint mi volt az a legnagyobb marketing-akadály, melyet vállalat képes volt legyőzni?

Ahelyett, hogy egy múltbéli csodát említenék, beszéljünk egy olyanról, amelynek bár az esélye csekély, mégis szeretném, ha megtörténne. Szeretném látni, hogy a General Motors belevág néhány új kezdeményezésbe, nagyszerű autókkal és újításokkal áll elő, így szerezve vissza jó hírnevét.

Mit gondol, hogyan fogják megítélni a jelenkort a jövő üzleti történészei?

Az ipari és az azt követő információs korszak után új korszakba lépünk. Ezt az „érintetti részvétel korszakának” szeretném nevezni. Ezt az érárt olyan vállalatok fémjeleznék, amelyek vevőiket, alkalmazottaikat, kereskedőiket, beszállítóikat és minden más érintettet teljes értékű résztvevőnek tekintik, és velük együtt igyekeznek a vállalatot előrevinni, valamint nagyszerű új termékekkel és kiváló szolgáltatásokkal a marketingversenyt megnyerni. A vállalat ezekre a partnerekre, mint kreatív résztvevőkre nézne, akik boldogan osztják meg ötleteiket és válaszolnak a vállalat ötleteire. A korszak egyik elnevezése Co-Creation, azaz „együtt alkotás” lehetne.



MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG

A MAGYAR MARKETING SZÖVETSÉG KÜLDETÉSE

A Magyar Marketing Szövetség 1990. decemberében alakult. A Szövetségnek jelenleg mintegy 250 tagja van. A tagjaink lehetnek jogi vagy természetes személyek is.

A Magyar Marketing Szövetség a marketing szakma, azaz a tudomány és az iparág összefogása. A Szövetség a marketing társadalmi elismertségének biztosítása, a gazdasági életben történő sikeres és hatékony alkalmazásának elősegítése és kialakult kapcsolatrendszere révén kíván hozzájárulni Magyarország fejlődéséhez, nemzetközi elismertségének növeléséhez.

Az MMSZ tagsága és partnerei számára nyújtandó szolgáltatások:

Díjmentes szolgáltatások:

- A tagság rendszeres tájékoztatása a szövetség munkájáról
- A tagság rendszeres tájékoztatása a társszövetségek munkájáról, akcióiról
- Könyvajánló honlapon: a legújabb szakmai kiadványok ajánlója
- Állásbörze: A szakmában állást keresők és kínálók összekapcsolása – együttműködve a felsőoktatási intézményekkel
- Szakértő ajánlás: Egyedi felkérésre, szakterületeknek megfelelő tanácsadás
- Etikai állásfoglalás: Eseti felkérésekre
- Részvétel a regionális Klubok és szakmai Tagozatok munkájában
- A Parlament hivatalos lobbyistájának szereplője a Szövetség

Vállalati tagjaink részére: ajánlásaik, eseti akciók megjelenítése a honlapon, vagy a tagság értesítése e-mailben

Kedvezményrel nyújtott szolgáltatások

- Képzési kedvezmény: Saját szervezésű képzések részvételi díjából eseti kedvezmények biztosítása
- Társszövetségi képzések részvételi díjából kedvezmény biztosítása
- Konferenciaközvetítés: Az MMSZ éves legnagyobb rendezvényének részvételi díjából biztosított kedvezmény
- Eseti szakmai kiadványok kedvezményes értékesítése

Egyéb szolgáltatások

- DM-kampányok
- Rendezvények szervezése

Miért érdemes az MMSZ tagjának lenni?

- mert fontos és érdekes szakmai információkhoz juthat
- mert szakmai barátságokat köthet
- mert potenciális ügyfelekkel találkozhat
- miért ne?

Magyar Marketing Szövetség * 1139 Budapest, Petneházy u. 50-52.

Tel: (36-1)-221-0639, (36-1)-220-9210 * Fax: (36-1)-236-0509 * E-mail: marketing@marketing.hu * www.marketing.hu

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 pozicionálás, 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.

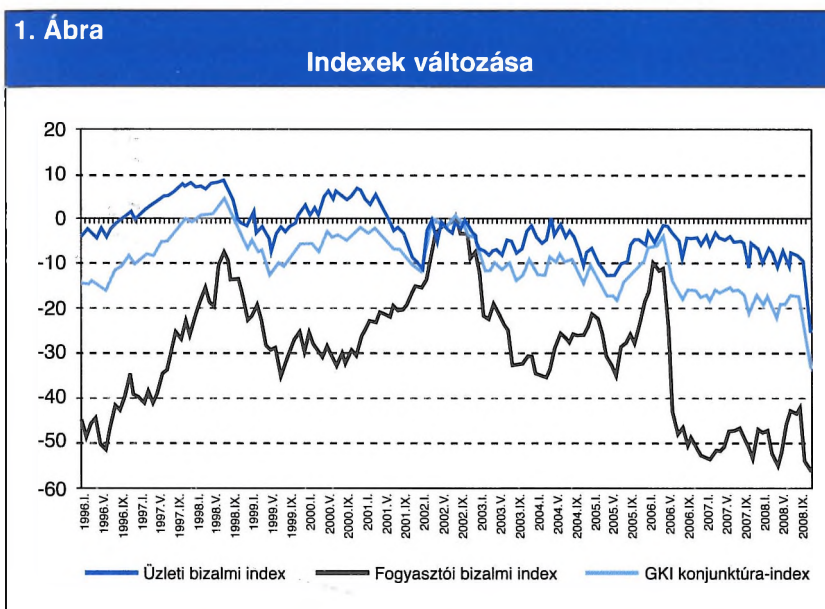
A kérdés az, hogy a mostani recesszió hasonló-e a korábbiakhoz, más-képpen fogalmazva: tanulhatunk-e a korábbi visszaesések tapasztalataiból. Nos, abban nyilván nagy vita van a közgazdászok körében, hogy a mostani recesszió mennyiben más, mint a korábbiak (Bíró 2008). Egy dolog azonban feltehetően igaz: 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 érzelmi, 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 cikkeznek¹², 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/). 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, 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 ellenőrizhetővé teszi.

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 autós-, 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 mozdíthatnak 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 autók részeseit előnyben részesíti.

(Business Week, http://www.businessweek.com/globalbiz/content/oct2008/gb20081020_687283_page_2.htm, 2008. dec. 28.)

Hasonló lépésnek ítélné 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, 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”	„Meglépően 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 fognak 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 polcaiig.³

Az ellátási lánc hatékony menedzselésének eredménye lehet a nem megfelelő beszállítók és értékesítési csatornák kiszekelése, 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 reklám-eszközök. 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

³ 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) 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

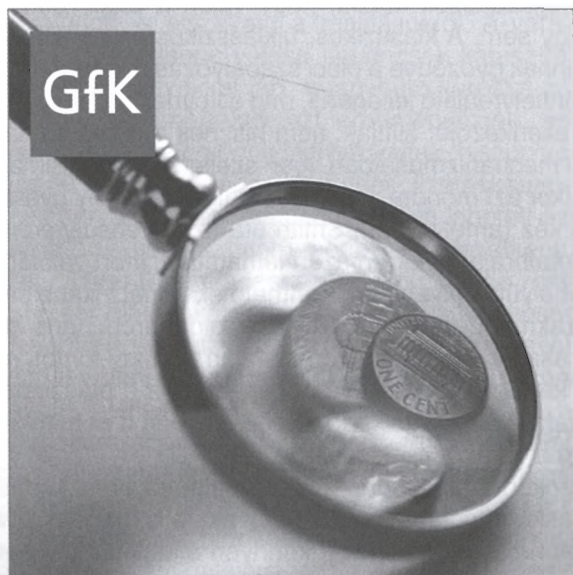
WREDEN, NICK (2002): “How to Think about Pricing Strategies in a Downturn”, Harvard Management Update, 7 3

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.dorneyei@gfk.com • www.gfk.tanulmanyshop.hu

GfK Forecast - Előrejelzés minden eshetőségre

Adalékok az új világgazdasági válság magyarázatához

A tavaly őszi pénzügyi válság beköszöntével egyre többen és egyre többet beszélnek a válságról. Többnyire arra kíváncsiak, hogy milyen hosszú lesz és milyen nehézségeket fog ez okozni. Az optimisták abban reménykedtek, hogy néhány hónap alatt túljuthatunk a nehézségeken és visszatérhet az élet a régi megszokott keretek közé. A pesszimisták viszont évekig elhúzódó és következményekben igen súlyos történéseket vizionálnak. Ahhoz, hogy meg tudjuk mondani kinek is van igaza, mindenekelőtt azt kell rögzíteni, hogy a most ránk tört pénzügyi krach – bármennyire is súlyos következményei vannak és lesznek – csak felszíni jelenség, csupán a mélyen fekvő alapvető problémákat jelzi. Olyan, mint az ember szervezetében a láz, amelynek kiváltója valamilyen súlyos szervi betegség, vagy gyulladás. Az analógiát folytatva, akárcsak a lázat, a pénzügyi válságot is kezelni kell, mert igen veszélyes lehet, ha tovább növekszik, vagy tartósan fennmarad. De a láz csillapításával még távolról sem jutottunk túl a betegségen, sőt csak ezután kezdődhet a gyógyítás.

A nemzetközi pénzügyi válságot viszonylag könnyen meg lehetne állítani, összehangolt intézkedésekkel, új intézmények, és szigorú pénzügyi szabályok bevezetésével. Ezt egyébként már évek óta többen is sürgették (többek között például a liberalizmus korábbi őszinte híve, Soros György is) és előre vetítették a mai válságot, mondván, hogy a világ egyik pontjáról a másikra néhány óra alatt átáramló óriási tőketömegek hatalmas kockázatokat jelentenek. A nemzetközi összefogásra és az új szabályok kidolgozására ma látszik is némi esély, hiszen az érintett országok már érzik az óriási veszélyt. Kérdés, hogy az egyes országok és a multinacionális cégek saját érdekei miképpen hangolhatók össze. Optimális esetben ez a munka egy-két év alatt elvégezhető és létrejöhet egy sokkal biztonságosabb – és egyúttal sokkal korlátozottabban működő – nemzetközi pénzügyi rendszer. A válság azonban ezzel még nem ér véget, hiszen a kiváltó okok még mind változatlanul fennállnak. Éppen ezért tekintsük most át röviden ezeket a kiváltó okokat!

PIACI ÉS/VAGY KORMÁNYZATI HIBÁK?

Évszázados vita a közgazdászok között, hogy vajon a piaci rendszer egyensúlyi jellegű, vagy sem. A klasszikus, újklasszikus és neoliberais közgazdászok meg vannak győződve a piaci szabályozás mindenhatóságáról, önfenntartó és önhelyreállító jellegéről, míg a keynesi és új-keynesi közgazdászok ennek ellenkezőjét állítják: nem hisznek a gyors és hatékony piaci önkorrekció mechanizmusában. Igen szellemesen fogalmazta ezt meg J. Stiglitz, amikor azt mondta, hogy a liberálisok által oly gyakran emlegetett láthatatlan kéz (amely Adam Smith óta az egyensúlyteremtő piaci mechanizmus metaforája) gyakran azért láthatatlan, mert valójában nem is létezik. A vita ehelyütt nyilván nem dönthető el, annál inkább sem, mert a közgazdász szakma igen bölcsen mindkét oldal prominens képviselőit Nobel-díjban részesítette. Mindazonáltal van néhány fontos momentum, amelyben a két oldal többé-kevésbé egyetért, s a piac instabil jellegét vetíti előre. Ezek közül kiemelkedő jellegű tényező a nem tökéletes informáltság, illetve a várakozások szerepe.

Közismert, hogy azokon a piacokon, ahol a kínálat alkalmazkodásának időigénye van (másként fogalmazva: nem az aktuális, hanem a várt ár határozza meg a termelési döntést), ott könnyen alakulhat ki egyensúlytalansági helyzet. Például ciklikus mozgás is, amint az a mezőgazdasági termékeknél gyakran előfordul, elég csak a közismert sertésciklusra utalni. Ezt a fajta egyensúlytalanságot az állam könnyen fel tudja számolni árszabályozással és a rögzített árak melletti felvásárlással. Hasonló

instabil helyzet állhat elő a tőzsdén is, mivel ott is a jövőben várható áruk mozgatják a folyamatokat. Ha a tőzsdén résztvevők többsége úgy gondolja, hogy jó gazdasági időszak következik, s ezért a vállalkozások profitjai növekszenek, akkor sokan fognak részvényt vásárolni, s ezért a részvények árfolyama emelkedik. Az emelkedő részvényárak pedig újabb vásárlásokra sarkallnak, hiszen függetlenül az osztalék nagyságától a vásárlás és eladás révén árfolyamnyeresésre lehet szert tenni. A folyamat önjáróvá válik, az optimista várakozás vásárlásra ösztönöz, a vásárlás viszont növeli az árfolyamot, amely újabb vásárlást indukál. Ezt a jelenséget nevezik a szakértők tőzsdei buboréknak, utalva a folyamat instabil jellegére. Könnyen belátható, hogy a tőzsdei buborék előbb-utóbb kipukkan, mert nyilvánvalóvá válik, hogy a részvények árfolyama már köszönő viszonyban sincs a várható hozamokkal. A pesszimista várakozások eladásokat váltanak ki, amely csökkenti az árfolyamot, s ez újabb eladásokat indukál, rossz esetben egészen a névérték eléréséig.

Ehhez hasonló folyamat volt megfigyelhető a hitelezési piacon is. A kedvező piaci kilátások emelték az ingatlanok és egyéb vagyontárgyak értékét, s ezért egyre nagyobb jelzálogjogot lehetett érvényesíteni, ami viszont magasabb hitelnyújtást tett lehetővé. Az új hitelek pedig új keresletet jelentettek, ami ismét csak értéknövekedést indukált. A vagyonérték emelkedése azután ismét újabb hitelek nyújtására adott lehetőséget a magasabb jelzálog alapján. A buborék-jelleg itt is tetten érhető, hiszen a vagyontárgyak értéknövekedése pusztán a piaci várakozások által generálódott, s elszakadt a realitástól. A várakozások kedvezőtlené válása ugyancsak katasztrófális következményekkel járt: a lanyhuló kereslet miatt csökkenő vagyonértékek azt eredményezték, hogy a bejegyzett jelzálogjogok fiktívvá váltak, hiszen valószínű fedezetet már nem jelentettek, fizetéseképtelenség esetén azokat az ingatlanokat nem lehetett azon az áron értékesíteni, mint amennyire fedezetként be voltak állítva. S az eladási szándékok tovább rontották a piaci kilátásokat, amely újabb árcsökkenéshez, és további értékvesztéshez vezetett. Ehhez hasonló folyamat zajlott le az amerikai jelzáloghitel-piacon is a pénzügyi válság kirobbanásakor.

Az állam szabályozó szerepe elengedhetetlenül fontos lett volna ebben az esetben is. Ezáltal ugyanis csökkenthető lett volna a morális kockázat. De az állam sem volt birtokában az erkölcsi fölénynek: a gazdaság kiszolgálójává vált, mert a tömegdemokráciákban a népszerűség számít, amit a szavazók reklámokon keresztüli meggyőzésével lehet elérni, amihez viszont pénzre, sok pénzre van szükség.

S pénzt a politikusok a nagy gazdasági egységektől, a multiktól és a bankoktól tudták megszerezni, ennél fogva pedig lekötelezetteké váltak. Hiába volt előre látható az összeomlás a rossz gyakorlat miatt, a kormányok szemet hunytak a szabálytalanságok felett. Mert az ő számukra is fontos volt a gazdasági növekedés fenntartása (ezért tartatták irreálisan alacsonyan pl. az USA-ban a jegybanki alapkamatot) és a népszerűség-növelő intézkedések átmeneti sikere (lásd pl. az USA-ban a „mindenkinek családi házat” programot, s nyomában a jelzáloghitel-piac szárnyalását). Osztoztak a gazdasági sikeren és az extraprofitokon, amelyek a hazardírozó magatartás következtében időlegesen jelentkeztek. Az elbutított, vásárlási lázban égő emberek nemcsak a gazdaságnak váltak hasznos kellékeivé (akik felesleges dolgokat voltak hajlandók hitelből vásárolni), hanem a politika számára is, mert így könnyebben lehetett népszerűséget szerezni és választásokat nyerni.

Az elmúlt évtizedben tucatjával jelentek meg tanulmányok arról, hogy tigris hátán lovagolunk, hogy a pénzügyi rendszer instabillá vált, s hogy komoly szabálytalanságok vannak a piaci működésben, s az elemi óvatossági szabályok sem kerülnek betartásra. Fogatja nem lett ezeknek a figyelmeztetéseknek, mert egy hajóba kerültek az érintett felek. A piaci hibák találtak a kormányzati hibákkal és megtetszettek egymásnak. Most igen népszerű azt találgatni, hogy a válság kiváltója vajon a magánszféra (a piaci hibák), vagy az állami szféra (kormányzati hibák) volt-e? Mindkettő együtt, hiszen az irányító és ellenőrző hatóságok pontosan tudták mi zajlik a jelzálog-hitelezési és a pénzügyi piacokon, de addig, amíg jó konjunktúra volt nem akartak közbelépni és megakasztani a növekedést, amikor pedig elkezdett romlani a helyzet, akkor már nem tudtak sokat tenni a kedvezőtlen folyamat leállítására érdekében. A közös felelősség okán tehát igen nehéz lesz a kilábalás ebből a válságból, mert teljes körű morális megújulásra lenne szükség, szinte minden téren. Ez pedig csak úgy, belátás és megbánás alapján nem fog menni, hosszú és gyötrelmes időszakokra van szükség ahhoz, hogy a kényszerek hatására alapjaiban változzon meg a szemléletmód, s mindenki számára váljon nyilvánvalóvá, hogy tényleg nincs ingyen ebéd.

BUBORÉK A MAGYAR DEVIZAHITELEZÉSI PIACON

Nézzük meg most, hogy a kis magyar államcsőd közeli állapot hogyan is alakult ki az elmúlt években. A Gyurcsány-féle 2006-os megszorító csomag következtében jelentősen csökkent a reálbér. Az emberek

úgy próbáltak védekezni ez ellen, hogy hiteleket vettek fel, s így a fogyasztásukat nem kellett visszafogni. A bankok szívesen adtak kölcsön, hiszen óriási pénzbőség volt a nemzetközi pénzpiacokon. A Nemzeti Bank próbálta kordában tartani az inflációt, de a hatalmas államháztartási hiány és a jelentős államadósság, valamint a kormány szándékolt infláció fölpörgetési akciói (közüzemi díjak, adókulcsok emelése) miatt ez csak egyre magasabb kamatlábak mellett volt lehetséges. A magas kamatok általában elriasztják a hitelfelvevőket, de nálunk nem ez történt, mert a bankok devizahitel-konstrukciókat ajánlottak az ügyfeleknek, amelyek a hazainál sokkal alacsonyabb kamatokat jelentettek (ugyanis azok a kamatok a külföldi, sokkal alacsonyabb inflációhoz igazodtak). S ezzel kezdetét vette a hazai hitelbuborék kialakulása: az alacsony hitelkamatok a lakosságot hitelfelvételre ösztönözték, a hitelek pótlólagos keresletet jelentettek a hazai piacon, ami növelte az inflációt (vagy legalábbis szinten tartotta, pedig a reálbércsökkenés miatt annak csökkenése lett volna reálisan várható). Az alacsony devizahitel-kamat és a magas infláció eredőjeként az effektív reálkamatláb egyre inkább csökkent, ami viszont újabb hitelfelvételre ösztönözte a lakosságot. De az újabb hitelek tovább emelték a keresletet és az inflációt és csökkentették a reálkamatlábát. Hiába emelte a jegybank a hazai kamatlábát, ez nem befolyásolta a devizahitel-piacot.

Normális esetben a forint árfolyamának csökkenése mérsékelte volna a hitelfelvételi kedvet, mert ez megrágitotta volna a csak forintjövdelemmel rendelkező hitelfelvevők számára a hitelt, még alacsony külföldi kamatláb mellett is. De a forint nem gyengült, hanem ellenkezőleg, inkább erősödött a megelőző fél-egy esztendőben. Azért erősödött, mert a magas államadósság miatt jelentős állampapír kibocsátásra volt szükség, s a magas hazai kamatlábak miatt ez jelentős hozamot ígért. A külföldi befektetők tehát keresték a forintot, hogy magyar államkötvényeket vegyenek, s így a forint árfolyama stabil maradt, annak ellenére, hogy a reálgazdaság egyre rosszabb állapotba került. Az egész konstrukció azonban igen ingatag lábakon állt, mert pusztán a magas hozamígéreteken alapult, hiszen sem a magyar gazdaság, sem az államháztartás nem volt jó kondícióban. Így aztán nem meglepő, hogy a pénzügyi világban kitört bizalmi válság az elsők között érintette Magyarországot. A külföldi pénzügyi befektetők már nem bíztak abban, hogy a gyenge magyar állam és gazdaság képes lesz kitermelni azokat a magas hozamokat,

amelyeket ígért. S ezért nem voltak hajlandók újabb állampapírokat jegyezni, aminek következtében pedig a forint árfolyama is megrendült, s gyengülésnek indult. Ez utóbbi pedig azzal a veszéllyel fenyegetett, hogy a háztartások 25%-át érintő devizahitelek jelentősen megrágnak, ami az eladósodott háztartásokat reménytelen helyzetben sodorja.

Ha nem jön a külső segítség, az IMF és az EU hitelkerete, akkor elkerülhetetlen lett volna az államcsőd és a nyomában megjelenő bankcsődök és a háztartások ellehetetlenülése. Azonban a hitelek is csak átmenetileg javítottak a helyzeten, a csőd veszélye most is itt lebeg a fejünk felett. Jól megfigyelhető, hogy ebben a folyamatban is „összedolgozott” a piaci és kormányzati hiba. A lakosságnak nem lett volna szabad devizahiteleket felvenni, hiszen devizajövedelmei nem voltak, de mohó volt, és elhitte, amire a reklámok biztatták. A bankoknak nem lett volna szabad devizahiteleket nyújtani komoly fedezet hiányában, de ők is mohók voltak, s csak a minél több hitelkihelyezés és a nagyobb profit motiválta őket. Az államnak nem lett volna szabad ennyire eladósodnia és az inflációt mesterségesen gerjeszteni, mert ez komoly bizonytalanságot generált. De hatékony gazdaságpolitika hiányában a népszerűség megtartásának igénye csak ezt az utat hagyta nyitva számára. Ezen túl még az állam szabályozó szerepe is kritizálható, hiszen a szakemberek már régóta figyelmeztettek rá, hogy a devizahitel-konstrukciók komoly

„A hagyományos felosztó-kirovó nyugdíjrendszer, amely a generációk közötti kölcsönös szolgálaton alapult, egyre kevésbé bizonyult használhatónak. Ezért a fejlett országokban áttértek a saját megtakarítási számlán alapuló tőkefedezeti rendszerre, az úgynevezett öngondoskodásra.”

kockázatot jelentenek. Azok adminisztratív korlátozása, a megfelelő szabályozás azonban mindmáig nem történt meg. Sőt, ellenkezőleg: a felemelt jegybanki alapkamatláb és a devizahiteleseknek ígért állami segítségcsomagok azt üzenik a hazai gazdasági szereplőknek, adósdjanak csak el továbbra is devizában. S majd csak lesz valahogy.

A VILÁGGAZDASÁG ALAPVETŐ SZERKEZETI PROBLÉMÁI

Ahogy azt már a bevezetőben említettük, a mostani válság azért igen veszélyes és hosszú lefolyású, mert strukturális természetű. A strukturális válságelemek

közül elsőként a demográfiai helyzetet kell említeni, pontosabban a nyugati világ demográfiai válságát. Azt a sajátosságot, hogy az európai és az észak-amerikai országokban a természetes szaporodás végletesen lecsökkent, s ennek következtében a népesség fogy és öregszik. Az egyre kisebb létszámú fiatal generációk számára egyre nagyobb terhet jelent az egyre népesebb idős generációk létfeltételeinek biztosítása. A hagyományos felosztó-kirovó nyugdíjrendszer, amely a generációk közötti kölcsönös szolgálaton alapult, egyre kevésbé bizonyult használhatónak. Ezért a fejlett országokban áttértek a saját megtakarítási számlán alapuló tökefedezeti rendszerre, az úgynevezett öngondoskodásra. Ebben a rendszerben nem az aktív generációk megtakarításai jelentik a nyugdíjak forrását, hanem az idősek aktívkori megtakarításai (amelyek tőkévé válva megnövelik a termelés szintjét). Az ilyen módon keletkezett óriási mértékű megtakarításokat azonban a fejlett országok gazdaságai nem voltak képesek felszívni, nem tudtak elfogadható szintű kamatprémiumot ajánlani (mert az egy főre jutó tőke sokkal gyorsabban nőtt, mint a technikai színvonal, ezért érvényesült a csökkenő hozadék törvénye). Mindezek következtében az anyaországban hatékonyan be nem fektethető tőke rázúdult a nemzetközi pénzpiacokra.

A mögöttünk hagyott másfél-két évtized egyik fő sajátossága a nemzetközi pénzpiacokon a tőkebőség volt. Az óriási mennyiségű befektetésre váró tőke kereste a jobbnál-jobb kihelyezési lehetőségeket, hogy minél nagyobb hozamra tegyen szert. Ezért aztán vilámgyorsan a világ egyik végéből a másikba áramlott, ha ott nagyobb hozamkilátások voltak. Hathatós nemzetközi szabályok és korlátok híján ez a szeszélyes mozgás végzetessé vált az egyes nemzetgazdaságok számára. A viszonylagosan magas hozamok ígérete mágnesként vonzotta a befektetésre váró tőkét, az országba áramló tőke pedig tovább srófolta a várható hozamokat, amely újabb és újabb tőkét vonzott. Mindaddig, ameddig egy-két kevésbé kedvező gazdasági adat kapcsán nyilvánvalóvá nem vált, hogy a hozamvárakozások irreálisak. Ekkor viszont a tőke pánikszerűen menekülni kezdett az adott országból. A hirtelen tőkekivonás pedig óriási károkat okozott az adott ország gazdasági életében (elég itt csak néhány ország válságára utalni: Mexikó 1994, Argentína 1995 és 2002, Dél Korea 1997, Oroszország 1998, Brazília 1998).

A nagy tőkebőség és a magas hozamvárakozások oda hatottak, hogy a befektetők egyre inkább szakítottak a korábban oly jellemző óvatos, körültekintő ma-

gatartásukkal. Olyan üzletekbe is beszálltak, amelyek rendkívül kockázatosak voltak, de viszonylag magas hozamot ígértek. Többek között ennek a magatartásnak volt köszönhető, hogy a magyar állam 2002 utáni óriási mértékű eladósodását is finanszírozták, nem törődve a kockázatokkal, csak a nagy hasznot tekintették. A mostani válság némiképp óvatosabbá tette a befektetőket, de az alapprobléma továbbra is fennmaradt: az előregedő nyugati társadalmak hatalmas nyugdíjcélú megtakarításai jelentős tökefelesleget idéznek elő a nemzetközi pénzpiacokon. Az egyensúlytalansági feszültségek nem múltak el, s valahogy ki is fognak majd pattanni. Megnyugtató megoldás nyilván akkor születhet, ha megváltozik a demográfiai helyzet a fejlett országokra (erre rövidtávon nem sok esély van), vagy ha az egyes országok saját maguk, az országon belül próbálják kezelni ezt a problémát.

„A nagy tőkebőség és a magas hozamvárakozások oda hatottak, hogy a befektetők egyre inkább szakítottak a korábban oly jellemző óvatos, körültekintő magatartásukkal. Olyan üzletekbe is beszálltak, amelyek rendkívül kockázatosak voltak, de viszonylag magas hozamot ígértek.”

A másik komoly strukturális probléma a környezeti válsággal kapcsolatos. Az elmúlt évtizedek intenzív iparfejlesztése és a laza környezetvédelmi szabályok oda vezettek, hogy megfordíthatatlan folyamatok indultak be bolygónk ökológiai rendszerében. A globális felmelegedés, a fajok kihalása, a klímaváltozás, a nem megújuló erőforrások kifogyása mind-mind arra utal, hogy az eddigi globális világtrend már nem folytatható hosszú ideig. A sikeres modernizációt megvalósító Kína és India hatalmas energiahordozó igénye és óriási környezetszennyezése drámai módon felgyorsítja a lepusztítás folyamatát. Az egyre bizonytalanabbá váló világban egyre kockázatosabbá válik a mostani kiterjedt munkamegosztás fenntartása.

A mai termelési rendszerekben teljességgel mindennapinak tekinthető, hogy az egyes alkatrészek, részelemek több ezer kilométert utaznak a különféle munkafázisok elvégzésére, mielőtt beépítésre kerülnének. A néhány euróval alacsonyabb munkabér már elég indok arra, hogy akár háromezer kilométert szállítsanak egy részterméket a szükséges munkafázis elvégzésére, mert a szállítási költség viszonylag alacsony. Ha viszont az üzemanyagárak a szűkösség miatt még tovább fognak emelkedni, akkor már nem biztos, hogy megéri a távoli kooperáció fenntartása. Nem beszélve a környezeti károkról, amiket a nagy

volumenű szállítás okoz. Ha a környezetterhelés tényleges költségeit érvényesítenék a közúti szállításban, akkor már ma sem érné meg kamionokkal nagy távolságra szállítani a termékeket. S mindezek tetejében még a szállítási utak biztonsága is veszélybe kerül a szaporodó helyi háborúk és környezeti katasztrófák következtében

A globális munkamegosztás egyre nehezebbé válása a következő években komoly gazdasági problémákat fog okozni. A nehézségek először a gazdasági növekedés lassulásában majd komoly recessziókban fognak testet ölteni, s végül kikényszerítik a szerkezeti változást. Nevezetesen azt, hogy a széleskörű kooperációra alapozódó termelési rendszerek helyett a helyi termelés kerül előtérbe. A helyi szintű termelés a munkamegosztás szűkülését jelenti, s ezzel minden bizonnyal a hatékonyság csökkenését is, cserébe viszont a biztonságot növeli. Ez az átállás azonban nem lesz sima, hosszú időt vesz igénybe, és több komoly gazdasági visszaesés fogja megelőzni, amíg a felismerés megszületik, s kikényszeríti a változást. Addig azonban marad az elhúzódó válság.

Válságkezelési tervek és programok: rossz irányba tett, hibás lépések

A gazdasági válság tavaly őszi kitörése után sorra jelennek meg a válságkezelő programok Amerikában és Európában egyaránt. Röpködnek a dollár- és eurómilliárdok, amelyekkel a válságba jutott pénzügyi intézeteket segítik ki, illetve amelyeket a lanyguló kereslet pótlására szánnak. Az egyes országok bruttó hazai termékének 5-10%-át is elérő pénzügyi csomagok arról tanúskodnak, hogy a világ vezető gazdasági hatalmai valóban tartanak a gazdasági visszaeséstől és a költséges, de gyors megoldásokban reménykednek. A pénzügyi intézeteknek az adófizető polgárok pénzéből nyújtott támogatások felvetik a közteherviselés és a társadalmi igazságosság kérdését is. A megelőző két évtizedben ugyanis, amikor páratlan konjunktúra volt a világgazdaságban a bankok, biztosítók és befektető társaságok óriási profitokat realizáltak, vezetőik csillagászati nagyságú jövedelmeket tettek zsebre, s mindezek ellenére nem jeleskedtek az adófizetés területén, sőt ellenkezőleg: minden lehetőséget kihasználtak, hogy kisebb közterhet kelljen viselniük. Most pedig, amikor beköszöntött a rossz konjunktúra – nem kis részben éppen az ügyeskedéseik következtében – azt várják a társadalomtól, hogy az finanszírozza meg a veszteségeiket. Talán éppen ezt a morális dilemmát

felismerve akarnak a támogatások fejében az államok tulajdonrészesedést is kapni a pénzügyi intézetekben. A szándék érthető, de a megoldás bizonyosan nem jó, s további bajok forrása lesz.

„A válságmentő programok tehát valójában nem a válságot számolják fel, vagy rövidítik le annak időtartamát, hanem a negatív hatásaitallokálják, mégpedig úgy, hogy a szegény országok ismét nagyobb terheket viselnek majd.”

Gazdaságelméleti szempontból is komoly aggályok merülnek fel a mentőcsomagokkal kapcsolatban. A politikusok a régi reflexekre és bevált módszerekre támaszkodva határoztak a jelentős összegű kiadási programok mellett. Azonban ma már nem 1930-at írunk, a jelenlegi válság ugyan mélységében és súlyosságában hasonlítható az 1929-33-ashoz, jellegében azonban egyáltalán nem. S ezért a hagyományos keynesi fiskális politikai receptek nem alkalmazhatóak ennek a válságnak a kezelésére. Ma már egyetlen komolynak tekinthető makroökonómia-tankönyv sincs, amely ne figyelmeztetne a fiskális élénkítési politika veszélyeire. Thomas Sargent, aki a korábbi évtizedekben a hagyományos keynesi makroelmélet egyik komoly kritikusa volt, egyenesen oda nyilatkozott, hogy az amerikai kormány által elfogadott 800 milliárd dolláros élénkítő csomag alátámasztására szolgáló számítások nem egyebek, mint sajtócedulára írt hevenyészett összeadások, s teljes egészében figyelmen kívül hagyják azt, ami a közgazdaságtudomány fejlődésében az elmúlt hatvan évben végbement. De nem kapott ez a program jobb véleményt az újkeynesiánus Gregory Mankiw-tól, vagy John Taylortól sem.

Komoly kételyek merülnek tehát fel az élénkítő csomagok hatásosságával kapcsolatban. Szinte az egész közgazdasági szakma kétségbe vonja, hogy komoly javulás érhető el ezen a módon. Ugyanakkor viszont nem győzik hangoztatni azt, hogy a várható kedvezőtlen mellékhatások szinte teljes bizonyossággal érvényesülnek majd. Mindenekelőtt az államadóságok jelentős emelkedése az egyes országokban, az infláció újbóli fölpörgése a világgazdaságban, miközben a strukturális feszültségek nem fognak oldódni. Sőt újabb természetű feszültségek keletkeznek, mert a nagy és gazdag országok komoly támogatási programokat tudnak elindítani, amelyekkel alapvetően a saját országuk termelőit támogatják közvetlen és közvetett módon, ugyanakkor viszont ilyen nagy volumenű programokra a kis és kevésbé tehető országok nem vállalkozhatnak, ezért az ő vállalkozóik

hátrányos helyzetbe kerülnek. A válságmentő programok tehát valójában nem a válságot számolják fel, vagy rövidítik le annak időtartamát, hanem a negatív hatásait allokálják, mégpedig úgy, hogy a szegény országok ismét nagyobb terheket viselnek majd. Ebben a leosztásban Magyarország mindenképpen a vesztesek között van, s nem csak a viszonylag kicsinségünk, vagy a kevésbé fejlettségünk okán, hanem mert mi már a válság kezdetére kiköltekeztük magunkat, s most semmilyen forrásunk nem maradt az élénkítésre, illetve a hazai gazdaság védelmére.

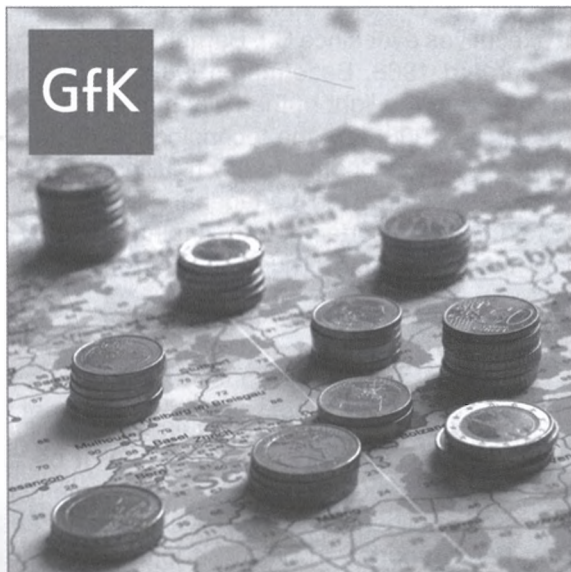
De ha nem keynesi keresletélénkítő fiskális politikát kell alkalmazni a válság enyhítésére és megszüntetésére, akkor mit? Nehéz kérdés, sajnos nem jelentkezett még korunk új Keynesese, aki meg tudná mondani és elméletileg alá tudná támasztani, hogy mit is kell tenni. (Bár hozzá tartozik az igazsághoz, hogy az 1929-33-as válság idején nem Keynes receptjét használták, hiszen forradalmi jelentőségű könyve csak 1936-ban jelent meg.) Mindenesetre kézenfekvőnek tűnik, hogy a strukturális válság jellegéből következően olyan intézkedésekre lenne szükség, amely elősegíti a szerkezetváltást. Tehát bizonyosan szelektív állami beavatkozásokra lenne szükség, amely az alternatív energiaforrások kiaknázását, a környezetkímélő technikák elterjedését ösztönözné, és amely komoly segítséget nyújtana a helyi gazdaságok megerősödésének. Ez utóbbi

azért fontos, mert a mostani válság éppen a globalizált gazdaságszerveződés problémáit mutatta meg. Ha a fejlődés súlypontja a helyi gazdaságokra kerül át, akkor minden bizonnyal csökkenni fog a növekedési ütem, lassulni fog a technikai fejlődés, de cserébe viszont talán egy élhetőbb, környezeti szempontból is fenntartható gazdaságot lehet létrehozni.

FEHASZNÁLT IRODALOM

- BARRO, ROBERT: Government Spending Is No Free Lunch, Wall Street Journal, January 22., 2009.
 BRANNON, Ike and Edwards, Chris: The Troubling Return of Keynesianism, Tax and Budget Bulletin, No. 52. January 2009. Cato Institute.
 DIAMOND, JARED: Összeomlás (Tanulságok a társadalmak továbbéléséhez), Typotex, Budapest, 2007.
 KRUGMAN, PAUL: The Conscience of a Liberal, W. W. Norton, New York, 2007.
 SOROS GYÖRGY: A nyílt társadalom, avagy a globális kapitalizmus megreformálása, Scolar Kiadó, Budapest, 2001.
 SOROS GYÖRGY: A gyarlóság kora (A terror elleni háború következményei), Scolar Kiadó, Budapest, 2007.
 STIGLITZ, JOSEPH: Making Globalization Work, W. W. Norton, New York, 2006.
 TAYLOR, JOHN: Why Permanent Tax Cuts Are the Best Stimulus, Wall Street Journal, November 25., 2008.

*Mellár Tamás, DSc. (habil),
 egyetemi tanár, főigazgató-helyettes
 PTE Illyés Gyula Főiskolai Kar, Szekszárd*



Biztos, hogy kollégái a legmegfelelőbb útvonalakon látogatják partnereit?

Tudja-e, hogy melyek az Ön terméke számára optimális értékesítési területek?

Vajon a megfelelő úton jár értékesítési céljának eléréséhez?

A GfK Hungária a geomarketing módszerével, azaz digitális térképek, térképi alkalmazás, illetve a vállalat egyedi adatai segítségével kínál hatékony megoldást az értékesítési hálózat különböző szempontok szerinti optimalizálásához.

További tájékoztatás: Kui János • Tel.: 06-1/237-1436
 E-mail: janos.kui@gfk.com • www.gfk.tanulmanysop.hu

Sales force effectiveness - Útjelző az optimális értékesítéshez

Management, Leadership and Decision-making during a Global Economic Crisis

In the midst of the current global economic turbulence institutions face challenging questions every day. These insecurities regarding their strategy to stay afloat, (how to save market share, update the product portfolio, keep the customers etc.) can only be answered successfully if the relevant human resources are provided. Managerial skills, leadership and decision-making have never been so important in companies' life. In the ever sharpening market competition only those can win advantages, who are not only there at the right time and right place but also has the ability to make the right decision, even within seconds, no matter how difficult it may be. This study gives a thorough overview of the key elements of such managers, and sheds the light on some useful leadership techniques that might come on handy in the near future.

INTRODUCTION

Here we are yet again in the midst of another "global economic crisis". Super-investor George Soros has designated the current state of the global economy "the worst market crisis in 60 years". Bill Clinton has labelled it "the biggest financial crisis since the Great Depression" – even as global stocks responded by slumping 7.7% in January 2008 – the worst start to an investment year since Morgan Stanley began publishing data in the 1970s (*The Global Guru* 2008).

The current global financial crisis constitutes the greatest challenge to the world economy since the end of World War II. Unlike past financial crises, which were confined to particular regions, the current financial contagion is spreading quickly across continents. Unless action is taken in the next few months to shore up faltering countries and restore confidence in the global economy, the world will face a deep and prolonged recession (Greenberg 2008).

To cope successfully with the anticipated recession, managers will have to rely on their managerial and decision-making skills to a much greater extent than ever before. Decision-making has been considered a prominent function of executives ever since C.I. Barnard's 1930s classic work on management (Barnard 1968, Bazerman 1998); yet recently it has gained added significance in the light of the risky market conditions (Hammond, Keeney and Raiffa 1998) and the technological innovations that characterize the contemporary economic reality (Mullins 2002).

The present paper discusses some of the managerial skills and abilities required in the face of a grim and uncertain future, hoping that they can help managers navigate their company through the current economic storm.

THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS IN 2008

The global financial crisis of 2008 is a major ongoing financial crisis, the worst of its kind since the Great Depression (Torbat 2008). It became prominently visible in September, 2008 with the failure or merger of several large United States-based financial firms. The underlying causes that led to the crisis had been reported in business journals for many months before September, with commentary about the financial stability of leading U.S. and European investment banks, insurance firms and mortgage banks consequent to the sub-prime mortgage crisis (Evans & Prichard 2007, Torbat 2008, *The Economist* 2008).

Beginning with failures of large financial institutions in the United States, it rapidly evolved into a global crisis that resulted in a number of European bank failures and declines in various stock indexes, and significant reductions in the market-value of equities (stock) (Norris, 2008) and commodities worldwide (Evans-Prichard, 2007). The crisis has led to a liquidity problem and the de-leveraging of financial institutions, especially in the United States and Europe, which further accelerated the liquidity crisis. World political leaders and national ministers of finance and central bank directors have coordinated their efforts to reduce fears but the crisis is ongoing and continues to transform, evolving at the close of October into a currency crisis with investors transferring vast capital resources into stronger currencies such as the yen, the dollar and the Swiss franc, leading many emergent economies to seek aid from the International Monetary Fund (Lander 2008, Fackler 2008). The crisis has its roots in the sub-prime mortgage crisis and is an acute phase of the financial crisis of 2007–2008.

How to keep pace despite the current crisis and become “the leader of the pack” (Cook 1998) has been the main concern of many industries throughout the world, yet the answers recently given by experts are quite surprising. A review of the relevant literature reveals that, contrary to what might have been expected, it is the concern for people and the emphasis on *human assets* as part of the broader concept of intellectual capital rather than on technical capabilities and production that characterizes the current approach to modern business management (Mullins 2002).

Competitive advantage is achieved, maintain Roos et al. (1997), when the organization promotes and channels the various components of its intellectual capital according to its goals. Intellectual capital is a comprehensive “umbrella” term that covers a wide range of non-tangible assets such as knowledge (Sveiby 1997) and managerial skills (Stewart 2001). In addition, of special value is the organization’s ability to create and sustain maximum market value by employing a set of 21st century management rules directed at cultivating relationship assets (Galbreath 2001). Contemporary managers should possess certain personal traits which would enable them to become “change masters” says Kanter-Moss (1996), former editor of *Harvard Business Review*, who has been a leading advocate of more humane managerial styles since the 1980s,

or, in McGregor’s words (1987), “the human side of enterprise”. Similar reasoning can, for example, be found in Goleman’s (1988a) approach which underlines the significance of emotional intelligence for excellent leadership, and in particular for business management. Typical to this view and to the linkage between innovation management and human-related skills is also the body of research that focuses on the role of creativity in managing organizational change (Locke & Kirkpatrick 1995, Amabile 1998, Cook 1998, Andriopoulos 2001).

The following review investigates these tenets and their inter-relations and discusses the implications for contemporary management and decision-making processes and for further research.

MANAGEMENT, LEADERSHIP AND DECISION-MAKING

Management is an integrative role that aims to coordinate the efforts of all members of the organization toward set goals (Mullins 2002). Beside fulfilling technical task-oriented functions (e.g., defining and supervising the attainment of production goals), efficient management should also deal with people-oriented functions (Reddin 1971, McGregor 1987) whose degree of centrality depends on the nature of the organization. These functions, according to Mullins (2002), include the promotion of a structured

„Top managers are “the principle ‘interfaces’ of the company with the outside world, discovering the needs for change and innovation that arise from external opportunities and threats” (Simon 1997, p. 177). They are advised to consider the larger social context (Turnbull 1997) and encourage stakeholders/constituents to participate in the decision-making process.”

system of feedback and rewards designed to ensure employee job satisfaction and the creation of a suitable working environment. High-level executives are also responsible for establishing diverse channels of communication among all other levels of the corporation, its owners, and board of directors (Rubach 1999), and for the external relationships with customers, suppliers, community representatives, etc. Top managers are “the principle ‘interfaces’ of the company with the outside world, discovering the needs for change and innovation that arise from external opportunities and threats” (Simon 1997,

p.177). They are advised to consider the larger social context (Turnbull 1997) and encourage stakeholders/constituents to participate in the decision-making process.

MANAGERIAL STYLES

The literature concerning management styles is quite extensive. A major contribution to this field was suggested in the 1960s, when several classifications were investigated, for example by Likert in 1961 and by Blake and Mouton in 1964. Likert (1961) defined a four-fold model of managerial systems: a) exploitive- authoritative; b) benevolent-authoritative; c) consultative and d) participative. All of the four styles are people-oriented and describe the interactions and the decision-making patterns in each category. *The Managerial Grid*, first conceptualized by Blake and Mouton in 1964 and then revised and enlarged by Blake and McCanse (1991), provides a framework through which managers can identify, study and modify their patterns of behaviour. Sometimes managers borrow elements from different styles as Blake and Mouton (1985) claim, but usually each manager has a distinct pattern. At the top of the *Grid* is the 9,9 team manager, who believes in promoting a working environment in which employees can fulfil their own needs through commitment to the goals of the organization. According to Blake and Mouton, this type of management has three proven advantages: "the 9,9 style ... correlates positively with bottom line productivity; 9,9 oriented managers enjoy maximum career success; there is...correlation between extreme grid styles of management and mental and physical health" (cited in Mullins 2002, p. 214).

„During such critical times as the present global crisis, the manager’s leadership becomes all the more important. An essential ingredient of management can be termed as leadership.”

The three-dimensional model of management formulated by Reddin (1970, 1971) mentioned above differs from Likert’s in that it regards the interpersonal factor alongside two other, more traditional, components. Reddin’s 3-D model describes eight managerial styles along three criteria: task orientation (TO),

relationship orientation (RO), and effectiveness (E). According to Reddin, successful management results from implementing an effective managerial style in accordance with the specific character and conditions of the organization.

A more recent formulation of managerial patterns that has been in use in several studies during the last decade is the differentiation between a connective and a directive style (Voelck, 2000, 2003). This distinction seems close to Reddin’s TO-RO dichotomy and has been proved to be linked partly to gender. Women managers in Voelck’s quantitative and qualitative analysis tended to be more communicative and participative, whereas male managers, fulfilling the same role in academic libraries, were found to be more competitive and authoritative.

„Amabile (1998), who has long been investigating creativity in corporate surroundings, adds two more qualities that are required of the manager as a leader: the ability to manifest support and empathy, and, as stated by Bass (1990), trust, which is an additional component of leaders who succeed in gaining the respect of their peers and followers.”

LEADERSHIP STYLES AND MANAGEMENT

During such critical times as the present global crisis, the manager’s leadership becomes all the more important. An essential ingredient of management can be termed as leadership. This concept suggests that management has much to do with interactive interpersonal processes (French & Raven 1968) and with achievements gained through the efforts of others (Kanter-Moss 1996) by exerting power and authority (Kotter 1979). Management and leadership can be linked, as Mullins (2002) maintains, by the term “managerial leadership”, or by the concept of “executive leadership” (Zaccaro 2001), and yet the two are not completely overlapping. In certain managerial areas, where the administrative or the maintenance components are dominant, there is little room for a managerial leader in the role of the developer or innovator; according to Riggio, Murphy and Pirozzolo (2002), however, effective leadership includes the ability to respond adequately to a wide range of situations.

Managerial leadership, states Mullins (2002), be it formal or informal, is a personal quality which influences job performance on all levels, and especially at times of transition. Kotter (1990), on the other hand, distinguishes between management and leadership, the latter being assumed to be related to long-term vision and to decision-making abilities necessary for conducting major changes. Bass (1990) defined this type kind of leadership as “transformational”.

Management and leadership are inter-related, and therefore a discussion of leadership styles is essential for understanding the manager's roles and behavior. A democratic, participative style of leadership is conducive to promoting employees creativity, states Nystrom (1979), and is of special importance when managing novelty effectively (Bowen & Fry 1988, Vroom & Jago 1988). It was also found that a participative style of managerial decision-making encourages creativity within the working environment (Kimberley & Evanisko 1981), and is likely to help the organization to recruit and maintain its staff resources effectively (Blake & Mouton 1985, McGregor 1987). Amabile (1998), who has long been investigating creativity in corporate surroundings, adds two more qualities that are required of the manager as a leader: the ability to manifest support and empathy, and, as stated by Bass (1990), trust, which is an additional component of leaders who succeed in gaining the respect of their peers and followers.

Bass and Avolio (1994) differentiated between two kinds of leadership: a) transactional leadership that is behaviorally manifested when the leader rewards or disciplines, delegates assignments, or emphasizes work standards; and b) transformational leadership, which occurs when the leader stimulates interest in his colleagues, generates an awareness of mission, and makes them look beyond their narrow interests. Subsequent studies have proven the utility of the two-fold classification offered by Bass and Avolio as connected with emotional intelligence, but its significance in terms of predicting job performance remains unclear (Mandell and Pherwani 2003) and is open to further investigation. Another important concept in Bass and Avolio's approach is the influence of the leader's vision in that it inspires a sense of mission among the employees of the organizations as it provides new perspectives and goals. Vision is a meta-goal that reflects what the future of the organization should be. It is a mandatory tool, state Locke and Kirkpatrick (1995), when managing innovative, creative individuals. Cook

(1998) proposes that managers as leaders should communicate a vision conducive to creating formal and informal venues of progress, and Amabile (1998) suggests that effective leadership should strive to maximize a sense of positive challenge.

The human-relations, interactive aspect of leadership is also discussed by Collins (2001). His model combines Reddin's 3-D model and the distinction between task- and relationship-oriented types of leaders, while putting a greater emphasis on a unique combination of personal traits. The “level 5” top leader, says Collins, exhibits both humility and professional will. Such leaders know how to relate to people and inspire them and cultivate human resources, yet remain resolved to achieve professional targets according to set standards. The level 5 leader is capable of self-criticism but at the same time never forgets to give credit for good performance to those who share the success. Taken as a whole, these views are supported by empirical findings. For instance, Dulewicz and Higgs (2000) reported that three sub-categories in the personal competencies inventory used in their research were highly correlated with job advancement of “star” managers: strategic perspective, risk taking, and creativity. Andriopoulos (2001), reviewing the relevant literature, identified five factors that foster creativity on the organizational level: a) climate; b) leadership style; c) organizational culture; d) resources and skills; e) structure and system.

An ever increasing concern for managers in these troubled times is that of decision-making, which can sometimes be critical for the future of the company (or the manager). The following section discusses this important aspect of management.

„Managerial leadership, states Mullins (2002), be it formal or informal, is a personal quality which influences job performance on all levels, and especially at times of transition.”

DECISION MAKING AS PART OF MANAGEMENT

Managerial decision-making, on both the individual and the organizational level, is a multi-faceted process involving cognitive and non-cognitive aspects (Mullins 2002). The recent trend in managerial studies emphasizes the latter, and advocates the use of a participative managerial style and team work, relying on two main purposes: a) to maximize

the organization's resources of knowledge and skills during the DM process; and b) to attain the cooperation of employees and secure the implementation in the post-DM phase.

„People in general, and executives as well, attempt to make rational decisions, but rationality is bounded by intellectual and perceptual limitations which narrow their ability to process and calculate the optimal choice. Therefore decision makers should not strive for optimal solutions, but rather for the ones that are sufficiently satisfying.”

Decision-making primarily involves the evaluation of alternatives and the choosing of the one venue considered to be the most productive for achieving a certain goal (Simon 1997). Contrary to the traditional utility theory and to mathematical paradigms, states Simon, even a calculated, rational choice is influenced by the cognitive limitations, in both knowledge and computational capacity (p.291), of the decision maker, and is prone to inconsistencies. Whereas Cyret and Hendrick (1977), for instance, regarded the maximization principle to be the main factor in the decision-making processes of the firm as a competitive economic system, Simon termed his model bounded rationality and since the 1950s has sought to theorize and find evidence for behavioral procedures of making choices that take into account the actual operations, capacities and limitations of the human mind.

Theoretically, a normative decision-making process can be summarized in a linear 6-step model (Bazerman 1998):

- Defining the problem;
- + c) Identifying and weighting the relevant criteria;
- Generating alternatives;
- Matching alternatives and criteria;
- Computing the solution with the highest expected value.

Yet this kind of model is, in essence, too abstract, and it was Simon's pioneer work, first composed in the 1950s, that shed light on the intricacies of the actual decision-making process. Simon (revised edition 1997) argued that inductive judgment is bounded in its rationality, and that decision-making can be better understood by analyzing real decision situations in a descriptive manner rather than by postulating

hypothetical models in a prescriptive manner. People in general, and executives as well, attempt to make rational decisions, but rationality is bounded by intellectual and perceptual limitations which narrow their ability to process and calculate the optimal choice. Therefore decision makers should not strive for optimal solutions, but rather for the ones that are sufficiently satisfying.

Fifteen years after Simon's conceptualization of bounded rationality, Kahneman and Tversky in a series of studies (1982, 2000) conducted a diagnosis of the biases that affect judgment, managerial and otherwise. They suggested that our decision-making relies on several simple strategies termed heuristics which direct our judgment mechanisms, especially in complex environments. These heuristics are helpful managerial devices, save time and simplify decision-making but might also lead to judgment errors when adopted without the users' awareness of their implications. The availability heuristic is evident when managers assess the probability of an event by the degree to which it is accessible in their memory. The similarity of an assessed event to a stereotype of a similar event constitutes the representativeness heuristic. Anchoring and adjustment heuristics can be detected when managers make assessments starting from an initial standard/value (anchor) and then adjust it to fit their final decision.

Kahneman and Tversky's contribution to decision-making theory and practice gave rise to many studies. For example, Russo and Schoemaker (1989) investigated the same issue in a field research that analyzed the decision-making patterns of about a thousand executives in major USA firms. Summarizing their findings, Russo and Schoemaker formulated ten decision traps that hamper efficient decision-making, from hasty rushing into the process and choosing the wrong problem to start with, to over self-confidence or its opposite, over-reliance on group judgment.

DECISION MAKING AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

In contrast to the more traditional theories of management, proponents (Bar-On 1999) of the contemporary approach argue that social and emotional intelligence are better predictors of success in life than academic IQ, and that they play a major role in all branches of management, especially in the organizational setting (Zaccaro 2001). Harrison

claims (1997) that emotional intelligence is vital for developing the organization's competitive advantage and that therefore it should be cultivated in every manager, even if his/hers avowed duty is technical in essence.

While managerial decision-making is, or is supposed to be, mainly a cognitive process, its non-cognitive components, too, play a significant part in it and influence its outcome. In contrast to the mathematical-rational model, contemporary trends in management studies do not assume that these components hamper managerial effectiveness but quite the reverse, e.g., that they assist in the decision-making process and improve the executive's job performance.

Various personality traits have been repeatedly investigated in connection with managerial performance and decision-making, for example, emotional intelligence as defined by Goleman (1998) and Mayer and Salovey (1997).

„While managerial decision-making is, or is supposed to be, mainly a cognitive process, its non-cognitive components, too, play a significant part in it and influence its outcome. In contrast to the mathematical-rational model, contemporary trends in management studies do not assume that these components hamper managerial effectiveness but quite the reverse, e.g., that they assist in the decision-making process and improve the executive's job performance.“

Kelly and Caplan (1993) in a study conducted at Bell Laboratories, found that emotional intelligence could distinguish between good and poor managerial performance. Dulewicz and Higgs (2000) came out with a similar conclusion. The career progress of 100 general managers was tracked during seven years and proved to be related to personal attributes that differentiate between average and outstanding managerial performance.

CONCLUSIONS

No doubt, this is a fateful period for any manager. All managers, whether in hi-tech, traditional industries or service organization have to count on their skills and abilities and do their best to avoid losses, dismissals, liquidation, or any other disaster that the future holds in store.

In light of this serious situation, greater emphasis is placed on managerial skills such as leadership, managing skills and decision-making. Managers have to become aware of their own style decision-making processes, in order to improve their functioning.

On the basis of contemporary management theories and the derived research, it can be concluded that the recent emphasis on human-related skills and non-cognitive managerial traits has yielded significant implications. Of special consequence are the results that show:

- The role of emotional intelligence in modern management, and its relation to
- Styles of managerial decision-making which include non-linear aspects such as intuition and creativity, on the one hand, and participative team work, on the other.

However, these trying times constitute also an excellent opportunity to find out how these managerial skills are expressed in the field and to investigate the various outcomes of different managers, who are employing different managerial styles and decision-making processes. Kotter's (1990) distinction between management and leadership, and his statement that the latter is related to long-term vision and to decision-making abilities necessary for conducting major changes, can be further investigated these days,

when companies are adopting different strategies in an effort to cope with the global crisis.

REFERENCES

- AMABILE, T.M. (1998), How to Kill Creativity, Harvard Business Review, 75(September-October), 77-87.
- ANDRIOPOULOS, C. (2001), Determinants of Organizational Creativity: A Literature Survey, Management Decision, 39(10), 834-40.
- BARNARD, C.I. (1968), The Functions of the Executive, Cambridge, MA: Harvard University Press
- BAR-ON, R. (1996), The Emotional Quotient Inventory. A Measure of Emotional Intelligence, Toronto: Multi Health Systems
- BAR-ON, R. (1997), EQ-I: Technical Manual, Toronto: Multi-Health Systems
- BASS, B.M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, 18(Winter), 19-31
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1994), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage

- BAZERMAN, M. (1998), Judgment in Managerial Decision Making, New York: John Wiley & Sons
- BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1985), The Management Grid. Houston, TX: Gulf Publishing Company
- BLAKE, R.R. & MCCANSE A.A. (1991), Leadership Dilemmas – Grid Solutions, Houston, TX: Gulf Publishing Company
- BOWEN, R. & FRY R. (1988), An Agenda for Managing Organizational Innovation and Development in the 1990s, In: Lambrecht (Ed.), Corporate Revival, Leuven, Leuven Catholic University Press
- COLLINS, J. (2001), Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolution. Harvard Business Review, 88(January): 136-46
- COOK, P. (1998), The Creative Advantage: Is Your Organization the Leader of the Pack? Industrial & Commercial Training, 30(5), 179-84
- CYRET, R. & HENDRICK, C. (1977), Theory of the Firm: Past, Present and Future: An Interpretation, Journal of Economic Literature, 10(2), 398-412
- DULEWICZ, S.V. & HIGGS M.T. (2000), Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study, Journal of Managerial Psychology, 15 (4), 341-72
- EVANS-PRITCHARD, A. (2007-07-25). Dollar tumbles as huge credit crunch looms, Telegraph.co.uk, Telegraph Media Group Limited. Retrieved on 2008-10-15.
- FACKLER, M. (2008-10-23). Trouble without Borders, The New York Times. Retrieved on 2008-10-24.
- FRENCH, J.R. AND RAVEN B. (1968), The Bases of Social Power, In: Cartwright and Zander (Eds). Group Dynamics: Research and Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- GALBREATH, J. (2002), 21st Management Rules: The Management of Relationships as Intangible Assets, Management Decision, 40(1-2), 116-26
- GOLEMAN, D. (1998a), What Makes a Leader? Harvard Business Review, 76(6), 92-102
- GOLEMAN, D. (1998b), Working With Emotional Intelligence, New York: Bantam Books
- GREENBERG, M.R. (2008), The Global Financial Crisis, Nixon Center Perspectives, 3(5),
- HAMMOND, J.S., KEENEY, R.L. & RAFFIA, H. (1998), The Hidden Traps in Decision Making, Harvard Business Review, 76(5), 47-58
- HARRISON, R. (1997), Why Your Firm Needs EI? People Management, 3(1), 41
- KANTER-MOSS, R. (1996), The Change Masters, London: International Thompson Publishing Company
- KELLY, R. & CAPLAN, S. (1993), How Bell Laboratories Creates Star Performers. Harvard Business Review, 71(4), 128-39
- KIMBERLEY, J.R. & EVANISKO M.J. (1981), Organizational Innovation: Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations, Academy of Management Journal, 24(4), 689-713
- KOTTER, J.P. (1979), Power in Management. New York: AMACOM.
- KOTTER, J.P. (1990), A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York, Free Press.
- LANDLER, M. (2008-10-23). West Is in Talks on Credit to Aid Poorer Nations, The New York Times. Retrieved on 2008-10-24.
- Likert, R. (1961), New Patterns of Management, New York: McGraw-Hill.
- LOCKE, E.A. & KIRKPATRICK S.A. (1995), Promoting Creativity in Organizations, In: Ford and eds., Creative Action in Organizations, Newbury Park, CA, Sage
- MANDELL B. & PHERWANI S. (2003), Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Styles: A Gender Comparison, Journal of Business & Psychology, 17(3), 384-404
- MAYER, J.D & SALOVEY P. (1997), What is Emotional Intelligence? In: Salovey & Sluyter (Eds.), Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators, New York: Basic Books
- MCGREGOR, D. (1987), The Human Side of Enterprise. London: Penguin
- MULLINS, L.J. (2002), Management and Organizational Behavior, 6/e, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- NORRIS, F. (2008-10-24). United Panic, The New York Times. Retrieved on 2008-10-24.
- NYSTROM, H. (1979), Creativity and Innovation, Chichester: John Wiley & Sons
- REDDIN, W.J. (1970), Managerial Effectiveness, London: McGraw-Hill
- REDDIN, W.J. (1971), Effective MBO, London: Management Publications Limited.
- ROOS, J., ROOS G., DRAGONETTI N.C. AND EDVINSON L. (1997), Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape, London: Macmillan
- RUBACH, M.J. (1999), Institutional Shareholders Activism: The Changing Face of Corporate Ownership. New York: Garland Publications
- RUSSO, J.E. & SCHOEMAKER, P.J.H. (1989), Decision Traps. New York: Simon & Schuster
- SIMON, H.A. (1997), Models of Bounded Rationality, Vol. 3. Cambridge, MA: MIT Press
- STEWART, T. (2001), The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and 21st-century Organization, London: Nicholas Brealey
- Sveiby, K.E. (1997), The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets, San Francisco: Barrett-Kohler
- THE ECONOMIST, (2008). Structural Cracks: Trouble ahead for global house prices. The Economist, The Economist Newspaper Limited (2008-05-22). Retrieved on 2008-10-15.
- THE ECONOMIST, (2008). Tightrope artists: Managers of banks face a tricky balancing-act", The Economist, The Economist Newspaper Limited (2008-05-15). Retrieved on 2008-10-15.
- THE GLOBAL GURU (Nov 07, 2008). The Global Financial Crisis of 2008. Internet site: <http://www.theglobalguru.com/article.php?id=183&offer=guru001>.
- TORBAT, A.E. (2008-10-13). Global Financial Meltdown and the Demise of Neoliberalism, Global Research, Center for Research on Globalization
- TURNBULL, S. (1997), Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theory. Corporate Governance, 5(4), 180-205
- VOELCK, J. (2000) Gender-Based Differences in Management Styles of Academic Library Managers; A Combined Quantitative and Qualitative Study. M.A. Thesis, Mount Pleasant, MI: Central Michigan University, e-edition: 2003, portal: Libraries and Academy, vol. 3.
- VROOM, V.H. & JAGO A.G. (1988), The New Leadership; Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ZACCARO, S.J. (2001), The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success, Washington DC: American Psychological Association

Yaron Krauss (PhD) is a marketing manager at Carmel Chemicals Ltd., Israel.

A marketinggondolkodás két válsága

(Rövid jegyzet a marketing elmélettörténetéhez)

A tanulmány a marketinggondolkodás két válságosnak tartott periódusát vizsgálja. Az 1970-es években a marketingfogalom kiterjesztésére irányuló kezdeményezések és törekvések okoztak válságot a marketinggondolkodásban, amit identitásválságként szokás beazonosítani. A válság, szinte szokásos módon, az új megközelítés áttörésével ért véget. Két évtizeddel később, a korábbiakhoz hasonlóan a marketing gyakorlati és elméleti teljesítményével kapcsolatos elégedetlenség vezetett a marketing eszkatológiájának felmerüléséhez, vagyis annak a kérdésnek a vizsgálatához, hogy vajon közel van-e már a marketing elmúlása, apokalipszise. Ennek a megközelítésnek a bizonyos értelemben extrém volta, posztmodernista nyelv-játék-jellege kevés eredményt hozott annak ellenére, hogy a „feltételes apokalipszis” (Fisk 1997) gondolatának háttérében igen komoly megfontolás áll.

Kulcsszavak: marketingtörténet, identitásválság, marketing-eszkatológia, posztmodern marketing

BEVEZETÉS

A hírek a válságról szólnak már egy ideje, először pénzügyi, az utóbbi hónapokban már inkább gazdasági válságról, és fölmerül az a kérdés is, hogyan kellene működnie a marketingnek válságos időkben. Vajon úgy-e, ahogyan erre már egyszer, a jelenleginél lényegesen egyszerűbbnek bizonyuló helyzetben utalás történt (Kotler & Levy 1971, Demirdijan 1975), vagy pedig úgy-e, ahogyan az a különféle autó- és bankreklámokban, valamint számos egyéb mai marketingakcióban kifejezésre jut. Az utóbbiak a marketing szokásos fogyasztásnövelő, egyáltalán: növekedésre, bővülésre irányuló reflexére utalnak, az előbbi pedig azt a felismerést tartalmazza, hogy a marketing kiválóan alkalmazható más célokra is, mint a fogyasztás fokozása. A marketing korabeli felfogását ismerve ez meglehetősen sokkoló okfejtés lehetett, és a szerzők korábbi (Kotler and Levy 1969), éppen négy évtizeddel ezelőtt megjelent írásával együtt bizony alkalmas lehetett arra, hogy válsághangulatot generáljon a marketingről gondolkodók között. Nem ez volt az első eset, és nem is az utolsó; a szakirodalom tanulmányozása során az olvasónak néha az a benyomása, mintha a marketing története a marketing válságainak a története lenne. Ebben a cikkben az elmúlt négy évtized két olyan válságáról lesz szó, amelyek a marketinggondolkodást érintették.

A MARKETING IDENTITÁSVÁLSÁGA AZ 1970-ES ÉVEKBEN

A cím Robert Bartels (1974) híres cikkére utal. Vajon miért gondolhatta akkor úgy az illusztris szerző, akkor a marketingelmélet talán legnagyobb tekintélye, hogy azoknak a gondolatoknak az elfogadása és terjedése, amelyeket az említett, Kotler és Levy (1969) nevével jelzett cikk tartalmaz, a marketing önmeghatározásának a válságát mutatják?

Az nem vitás, hogy marketingszemlélet kiterjesztése a nem üzleti szervezetekre is, ami Kotler & Levy (1969) cikkének alapgondolata, talán több volt, mint újszerű, ha kicsit is hangzatosan akarnék fogalmazni, azt mondanám, hogy forradalminak számíthatott az akkori közegben. Mindenképpen gondolkodásbeli fordulatról van szó: egészen addig mindenki kizárólag az üzleti szférához tartozó jelenségnek tekintette a marketinget.

Arnold és Fisher (1996) a témát szélesebb kontextusba ágyazva úgy fogalmazzák meg a kérdést, hogy milyen hatása volt általában a hatvanas

éveknek a marketinggondolkodásra. Abból a köznapitapasztalatból kiindulva, hogy marketinget általában az üzleti világgal együtt a legkülönbözőbb irányokból érték igen jelentős és fölöttébb változatos érveléssel előhozakodó bírálatok, azzal a feltevéssel élnek, hogy a marketing a hatvanas évek második felére talán elvesztette azokat a gazdasági és társadalmi értékeit, amelyek a korábbi időszakban pozitív megítéléshez segítettek. Úgy találták, hogy a marketinggondolkodás háromféleképpen próbált meg reagálni ezekre a bírálatokra. A marketing korábbi gyakorlatának és felfogásának *apologétái* lényegében változatlan érveléssel magyarázták a marketingnek – amúgy bírálat alá vont – gazdasági és társadalmi értékeit (Luck 1969, 1974), illetve érveltek a marketing üzleti jellege mellett (Bartels 1974). A *társadalmi marketing hívei* – és a szerzők a Kotler és Levy (1969) által jegyzett anyagot is ebbe a csoportba tartozónak tekintik – nem meglepő módon a marketing társadalmi helyének és szerepének újragondolása mellett törnek lándzsát. Lényegében a napjainkban is népszerű, sőt, éppen a jelenlegi gazdasági válságból kivezető utakat keresők számára is javaslatokkal szolgáló társadalmi marketing koncepciója a hatvanas-hetvenes évek fordulóján nyeri el első megközelítéseit (Lazer 1969, Kotler & Zaltman 1971, Choudhury 1974, El-Ansary 1974a, 1974b). A harmadik csoportba az ún. *rekonstrukcionista*kat teszik a szerzők, akik bizonyos kérdésekben a korábbiaktól alapvetően eltérő állásponton álltak. Elfogadva, mint a társadalmi haszontalanság bizonyítékait, hogy a marketingtechnikák sok tekintetben káros következményekkel jártak, és egyetértve a társadalmi marketing elkötelezettjeivel abban, hogy a marketingnek a társadalom számára hasznos megnyilvánulásokat kell produkálnia, tovább léptek, mondván, a marketingnek az általános emberi értékek talaján kellene céljait és módszereit megfogalmaznia (Spratlen 1970, Dawson 1971, Sweeney 1972). Majd a nyolcvanas évek második felében maga Philip Kotler is hasonló húrokat fog pengetni (Kotler 1987).

A fentiek fényében talán érthető, hogy miért alakult ki az a meggyőződés a marketing elméleti és gyakorlati szakembereiben egyaránt az 1970-es évek első felében, hogy a marketing identitásválságon megy keresztül. Sweeney (1972: 4) úgy fogalmaz, hogy „a marketing diszciplínája pillanatnyilag identitásválságban van. ... éppen elkezd komolyan megkérdőjelezni alaptermészetét, és a létezésének keretétül szolgáló társadalomban elfoglalt helyét”. Ennek a „megkérdőjelezésnek” kétségkívül az egyik legfontosabb formája Kotler és Levy (1969) már többször emlegetett cikke volt a marketingfogalom (vagy a marketingszemlélet, fordítás kérdése – FJ) kiterjesztéséről. A szerzők a kö-

vetkezőképpen kezdik alapvető jelentőségű cikküket:

„A 'marketing' szóról a legtöbb embernek az üzleti vállalkozásokra jellemző funkció jut eszébe. A marketing feladata, hogy megtalálja a vállalat vevőit, és ösztönözze őket arra, hogy a vállalat termékeit megvásárolják. Tartalmazza a termékek kifejlesztését, beárazását, elosztását és kommunikációját. A legprogresszívebb vállalatok állandó figyelemmel kísérik a vásárlók folyamatosan változó szükségleteit és termékmódosítással, továbbá szolgáltatásokkal igyekeznek kielégíteni őket. De akár a régi módon tekintünk a marketingre (a termék „lenyomása a vásárló torkán”), akár a „fogyasztói elégedettség” beállításának új szemléletével, a marketinget mindenképpen üzleti tevékenységnek látjuk, és annak is tárgyaljuk. E sorok íróinak az a vitatézise, hogy a marketing a társadalmat átható tevékenység, amely jóval tovább mutat annál, mint amit a fogkrémek, levesporok és acéláruk értékesítése sejtet” (Kotler & Levy 1969: 10).

A marketingben korábban hagyományosnak tekinthető tevékenység-, illetve funkcióalapú megközelítésen túllépve, a szerzők részletesen és példákkal illusztrálva magyarázzák el a marketingszemlélet kiterjesztésének a szükségességét az üzleti szervezetekről a nem üzleti szervezetekre is. Ilyenformán azt is mondhatjuk, hogy a marketinggondolkodás irányát látják szükségesnek megváltoztatni, kiszélesíteni, a vállalati marketing helyett létrehozva a szervezeti marketinget.

„A marketing a szervezetnek az a funkciója, amelyik a szervezetet állandó kapcsolatban tartja fogyasztóival, tanulmányozza szükségleteiket, olyan 'termékeket' fejleszt, amelyek találkoznak ezekkel az igényekkel, és olyan kommunikációs programokat alkalmaz, amelyek kifejezik a céljait. Az eladás és a befolyásolás minden bizonnyal nagy szerepet játszik a szervezeti marketingben, ám, ha helyesen nézzük, akkor azt látjuk, hogy az értékesítés inkább követi, mintsem megelőzné a szervezetnek azt az erőfeszítését, amivel a fogyasztóinak a szükségleteit kielégíteni alkalmas terméket hoz létre” (Kotler & Levy 1969: 15).

Nos, erre mondja szarkasztikusan Spratlen (1970), hogy egyelőre csak a marketingfogalom alkalmazása látszik itten kiterjesztve lenni, nem pedig a marketingfogalom orientációja, vagyis a marketingszemlélet. A marketing új működési területet nyert, de nem nyert új teret a marketinggondolkodás. Legyünk méltányosak: a marketingben számos tekintetben orákulumként számon tartott Amerikai Marketingszövetség, amely többek között a marketing „félhivatalos” definícióit is szállítja több mint hét évtizede, 2004-ben jutott el oda, hogy a marketing meghatározásában

a szervezeti orientációt érvényesítse az üzleti szervezeti helyett.

Három és fél-négy évtized távolából az egész kérdéskör természetesen teljesen másként látszik, ám a közvetlen érintettség tudatában talán érthetőbb például Bartels professzor tartózkodása az általánosító megközelítéstől, és ragaszkodása „a szavaknak jelentésük van” régimódi bölcsességéhez.

„Idézzük emlékezetünkbe, hogy a marketing kifejezés eredeti értelmében a termékek elosztására és értékesítésére irányuló funkciók kombinációinak jelölésére szolgált, miközben a marketing megjelenése és elterjedése a korai 1900-as években nem jelentette azt, hogy az elosztási folyamatok korábban ne léteztek volna. Minden társadalomban felmerül az igény a termékek elosztására és terjesztésére, a fejlődés bármilyen stádiumában legyenek is. ... Noha az elosztási rendszereknek sokféle nevük lehet, a céljuk ugyanaz: a termékek elosztása, függetlenül azok fajtájától, és attól, hogyan állították elő őket. ... Ennek a funkciónak a megvalósulását ebben az évszázadban marketingnek hívták. Az is világos, hogy a fogyasztási szükségletek csupán az emberi szükségleteknek csak bizonyos formáit jelentik, amely emberi szükségletek kielégítéséről a társadalom az ő intézményein és folyamatain keresztül gondoskodik. A kormány, a család, az egyház, a hadsereg és az oktatási rendszer különböző és meghatározott társadalmi szükségletek kielégítését célozza, és annak ellenére, hogy tevékenységeit néha egymásba érnek, társadalmi szerepük jól meg van határozva. A marketing eredendően és általában különösképpen a gazdasági intézményrendszer és funkciók disztributív részével van összefüggésben” (Bartels 1974: 75).

Majd később: „[h]a a 'marketing' olyan széles értelemben lesz használva, ami a gazdasági és a nem gazdasági területeken történő alkalmazást értelmeztet egyaránt tartalmazza, akkor lehetséges, hogy az eredeti jelentéstartalommal bíró marketing valamilyen más néven fog újra megjelenni” (Bartels 1974: 76).

Nos, úgy látszik, hogy az élet kevésbé merev a kategóriák alkalmazásában. A marketing ma olyan értelemben komplex, hogy tartalmazza a gazdasági és a nem gazdasági területeket is, sőt, a kotleriánus megközelítés olyannyira eluralkodott, hogy bizonyos értelemben talán totálissá is vált, ami alkalmat ad Stephen Brownnak, a neves marketingszkeptikusnak (Veres Zoltán kifejezése) és másoknak, hogy arról elmélkedjenek, hogyan taszítja válságba a kotleriánus diktatúra a marketinget (Meamber and Venkatesh 1995, Brown 2002a, 2002b).

A MARKETING POSZTMODERNISTA VÁLSÁGA AZ 1990-ES ÉVEKBEN: A MARKETING APOKALIPSZISE?

A kilencvenes évek elején-közepén tapasztaltuk meg a marketing (szemlélet) alakulásának következő, válságként felfogható időszakát, ami a marketing apokalipszisének víziójában csúcsondott ki. A *marketing apokalipszise* a posztmodernista marketinggondolkodók nevéhez kötődik.

„Teljesen evidens ez például a tudományos marketing kontextusában, aminek a teljes története nem egyéb, mint különféle „válságok”, majd az utánuk következő „újjaépítés” rohamszerű bejelentése.... A marketing mostani színterét szó szerint előnti az apokalipszis, számtalan szerző állítja folyamatosan, hogy közel a vég ...; nem beszélve az ezredfordulás világvégevárás embereiről, akik előadják, előmozdítanak és előrejelzik a legkülönfélébb alternatívákat, alapelveket és alkímiákat ...” (Brown et al. 1996: 671).

Kétségtelen, hogy az 1980-as évek végétől, a 90-es évek elejétől fogva jelentős kétségek merültek föl részint a marketing gyakorlati használhatóságával (Aaby & McGann 1989, Bruner 1989, McDonald 1989, Piercy 1990, Achrol 1991, Murray & O'Driscoll 1997), részint pedig a marketinggondolat elméleti relevanciájával kapcsolatban, amire rögtön visszatérek. A kétségek kifejezésének a marketingtudományban számos formája volt. Az egyik az ún. kapuzárási pánik (mid-life crisis) vélt vagy valóságos felismerése a marketingben (Brady and Davis 1993, Brown 1995).

Az eszkatológia (ami egyébként az egyes vallásokban a túlvilágról és a legtávolabbi jövőről szóló tanítás; az üdvösségről és a túlvilágról szóló tézis megnevezésére szolgál) a marketingre vonatkoztatva minden jel szerint Stephen Brown leleménye. Kétszer is elmeséli nagyon érzékletesen – és ugyanúgy – a történetet, mely szerint 1990-ben Németországban egy csapat posztgraduális hallgató társaságában egy másnapos reggelen Jim Bell „pillantását a reggeli büfétátra vetve, ami környezettudatos élelmiszerektől roskadozott, így szólt: tudod Stephen, kezdem azt hinni, hogy a marketing végére értünk. – A marketing eszkatológiája, Jim – válaszoltam” (Brown et al. 1996b: xv, Brown 1997: 640). A kétségtelenül szép történet következményeképpen azonban lassan kibontakozott egy valódi kutatási program, amely éppen azt a célt tűzte ki célul, hogy a teológiából ismert eszkatológiai kifejezésmóddal próbálja meg értelmezni az 1990-es évek (posztmodern) fejleményeit a marketingben. Brown (1997) nagyon invenciózusan tekinti át és magyarázza el röviden, hogy e tekintetben marketing és eszkatológia szó szerinti, történeti, fogalmi, metafori-

kus, politikai és egzisztenciális vetületeiről van szó. A metaforikus vetületről szólva például azt mondja:

„Nehéz lenne eredetinek beállítani egy ilyen analógiát, hiszen a teológiából ismert képet a marketingben rendszeresen alkalmazzák Végeredményben a marketingnek is megvan a maga szent városa a marketingorientáció személyében; megvan a (ha nem is tíz, de) négyparancsolata: elemzés, tervezés, alkalmazás és ellenőrzés; megvannak a maga papjai, prófétái, apostolai, szentjei, és – bár sok megfigyelő most talán tiltakozik, tudósai is. ... Sőt, ez az a világ, ahol a hitetlenek neve átkozott 'termelés-' vagy 'eladásorientált', a visszaesők pedig a 'rövidlátás' bűnében marasztaltatnak el, vagy pedig a 'hivalkodás' vétkét róják rájuk a 'lényeglátás' erénye helyett (Brown 1997: 645).

És így tovább, ebben a szellemben. Ami mármost a végítéletet illeti, az erről szóló könyv (Brown et al. 1996b) céljai között szerepel, hogy: „reflektáljon a marketing egyre növekvő reprezentációs válságára, a szemmel láthatóan terjedő meggyőződésre, miszerint a marketing napjai meg vannak számlálva, mivel a marketing tudományága visszafordíthatatlanul halad a világvégeváró önrombolás felé. Egy pillantás a vezető marketing-folyóiratok legutóbbi számaira világosan mutatja, hogy számos vezető elméleti és gyakorlati marketing-szakember tapasztalja a hit válságát, az eretnokséget, intellektuális elhivatottságának megkérdőjelezését, és bizonyos extrém esetekben nyíltan megfogalmazzák, hogy a marketing vége közel van Nem más, mint a marketingszemlélet (marketing concept) atyja, Peter Drucker ... írja, hogy: '[a]zok az alapfőltevések, amelyekre a szervezetek épülnek, és amelyek szerint működnek, nem látszanak többé illeszkedni a valósághoz.' Peter Doyle ..., a nemzetközileg elismert tudományos tekintély jellemzi a marketing legutóbbi időszakát a 'hanyatlás ... tévedés ... pusztulás' szavakkal. És ha ez nem lenne elég, miután összegzésképpen megállapították, hogy a marketingtudomány veszélyes helyzetben van Brownlie és tsai ... oda lyukadnak ki, hogy 'A marketing, mint tudományterület, és mint gyakorlat rövidlétűvé, önelégültté és befelé fordulóvá lett, éppen úgy, mint az egykor nagyszerű, ám ma működésképtelen vállalatok. Valóban igaz lenne, hogy karnyújtásnyira van az általunk ismert marketing vége?'” (Brown et al. 1996a: 9-10)

Súlyosan hangzó szavak. Mégis játszadozásnak tűnnek föl, és ha elmélyed az olvasó a kicsit eklektikusnak mutakozó szerzők írásaiban, akkor egy idő után kénytelen azt gondolni, hogy valóban: nyelvjátékok ezek leginkább – a szónak Lyotard (1993/1979) által használt értelmében –, amint az

alábbi idézetből is kitetszik:

„Öt évvel ezelőtt írtam egy könyvfejezetet a reprezentáció válságáról Abban azt a gondolatot fejtettem ki, hogy a válság fogalma van válságban. Távrolról sem reszketve már a félelemtől, ahogyan az értelmező szótári jelentés alapján elvárható lenne: a marketing válsága folyamatos, szakadatlan, tartós. Végeérhetetlen válság, nem kevesebb. A marketing története azt mutatja, hogy mindig van valamilyen fogalmi válság, ami fortyog, dagad vagy eldurran, s ugyanakkor mindig van is valaki, aki válságot kiált a maga borostyánnal befuttatott elefántcsont-tornyából Függetlenül attól, hogy valójában létezik-e a reprezentációs válság 'odakint' – a villámsújtott tudósok nem képesek leírni – nem lehet kétséges, hogy előbb vagy utóbb elindul a válságról szóló diskurzus” (Brown 2003: 194).

És miután az illusztris szerző a tőle megszokott stílusos vehemenciával ostorozza az egymással versengő válságok kakofóniáját, amelyektől képtelenség felismerni a valóságosan kialakuló válságokat a maguk egyediségében, és miután kifejti és elmagyarázza, hogy a számos nagyszerű (és valóban!) felemlített szerző a maga személyében garantálja, hogy a marketingben nincsen teoretikus, reprezentációs válság, sőt, éppenséggel ebben a tekintetben a marketing történetének aranykorát éljük, nem nagyon sok oldal múlva úgyszólván kiáltványt fogalmaz, mondván: „Fejezzük be a válság hirdetését! Örvendezzünk önmagunknak! Engedjük le a hajunkat és táncoljunk a marketing mambót! Ne feledjük: gyakorlat teszi a mestert!” (Brown 2003: 204). Azt azért talán csöndesen megkérdézhettük: Stephen, ki kezdte?

BEFEJEZÉS

Nos, eltelt azóta egy évtized, és semmi jele nem látszik annak, hogy a marketing a végét járná, és főleg annak nem, hogy már ki is múlt volna, eltemettük, a föld alatt van. Mindazonáltal, lehet abban valami, hogy a marketing létformája a válságról válságra való bukdácsolás – a huszonegyedik század első évtizede is meghozta a maga kríziseit, már amennyiben a gondolatot, hogy a marketingnek reformra lenne szüksége (Sheth and Sisodia 2006), továbbá a Vargo & Lusch (2004, 2008) és Lusch & Vargo (2006) által bejelentett paradigmaváltási igényt nem tekintjük annak. Tekintsük! A marketinggondolat eddig is megújulva jött ki ezekből a válságokból.

HIVATKOZÁSOK

AABY, N-E. AND A.F. MCGANN (1989), "Corporate Strategy and the Role of Navigational Marketing", *European Journal of Marke-*

- ting, 23 10, pp.18-31
- ACHROL, R.S. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, 55 October, pp.77-93
- ARNOLD, M.J. AND J.E. FISHER (1996), "Counterculture, Criticisms, and Crisis: Assessing the Effect of the Sixties on Marketing Thought", *Journal of Macromarketing*, 16 1, pp.116-33
- BARTELS, R. (1974), "The Identity Crisis of Marketing", *Journal of Marketing*, 38 October, pp.73-76
- BRADY, J. AND I. DAVIS (1993), "Marketing's mid-life crisis", *The McKinsey Quarterly*, 2, pp.17-28
- BROWN, S. (1993), "Postmodern Marketing?", *European Journal of Marketing*, 27 4, pp.19-34
- (1995), "Life begins at 40? Further thoughts on marketing's 'midlife crisis'", *Marketing Intelligence & Planning*, 13 1, pp.4-17
- (1997), "Six sixty-six and all that (or, what the hell is marketing eschatology?)", *European Journal of Marketing*, 31 9, pp.639-53
- (2002a), "The Spectre of Kotlerism: A Literary Appreciation," *European Management Journal*, 20 2, pp.129-46
- (2002b), "Vote, vote, vote for Philip Kotler", *European Journal of Marketing*, 36 3, pp.313-24
- (2003), "Crisis, what crisis? Marketing, Midas, and the Croesus of representation", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6 3, pp.194-205
- , Jim Bell and David Carson (1996a), "Apocaholics Anonymous: Looking Back on the end of Marketing", in: *Marketing Apocalypse: Eschatology, Escapology and the Illusion of the End*, Brown, Bell and Carson eds., London and New York: Routledge, pp.1-20
- , Jim Bell and David Carson (Eds.), *Marketing Apocalypse: Eschatology, Escapology and the Illusion of the End*, London and New York: Routledge, 1996b
- , P. Maclaran and L. Stevens (1996), "Marcadia Postponed: Marketing, Utopia, and the Millennium", *Journal of Marketing Management*, 12 7, pp.671-83
- BRUNER III, G.C. (1989), "The Marketing Mix: Time for Reconceptualization", *Journal of Marketing Education*, 11 2, pp.72-7
- CHOUDHURY, P.K. (1974), "Social Responsibility: An Alternate Strategy of Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2 1, pp.213-22
- DAWSON, L.M. (1971), "Marketing Science in the Age of Aquarius", *Journal of Marketing*, 35 July, pp.66-72
- DEMIRDJIAN, Z.S. (1975), "The Role of Marketing in an Economy of Affluence and Shortages", *Business & Society*, 15 2, pp.15-21
- EL-ANSARY, A.I. (1974a), "Towards a Definition of Social and Societal Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2 3, pp.316-21
- (1974b), "Societal Marketing: A Strategic View of the Marketing Mix in the 1970's", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2 4, pp.553-66
- FISK, G. (1997), "Questioning eschatological questions about marketing Apocalypse conditional", *European Journal of Marketing*, 31 9/10, pp.720-9
- KOTLER, P. (1987), "Humanistic Marketing: Beyond the Marketing Concept", In: *Philosophical and Radical Thought in Marketing*, Firat, Dholakia, Bagozzi, Eds., Lexington, MA: Lexington Books, pp.271-88
- and S.J. Levy (1969), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, 33 January, pp.10-15
- and S.J. Levy (1971), "Demarketing, Yes, Demarketing", *Harvard Business Review*, 49 6, pp.74-80
- and Gerald Zaltman (1971) "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, 35 3, pp.3-12
- LAZER, W. (1969), "Marketing's Changing Social Relationships", *Journal of Marketing*, 33 1, pp.3-9
- LUCK, D.J. (1969), "Broadening the Concept of Marketing – Too Far", *Journal of Marketing*, 33 July, pp.53-55
- (1974), "Social Marketing: Confusion Compounded," *Journal of Marketing*, 38 4, pp.70-2
- LUSCH, R.F. AND S.L. VARGO (EDS.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006
- LYOTARD, J-F. (1979), *La condition postmoderne*, Les Edition de minuit; Magyarul: Lyotard, J-F (1993), "A posztmodern állapot", in: *A posztmodern állapot*, pp.7-145
- MCDONALD, M.H.B. (1989), "Ten Barriers to Marketing Planning", *Journal of Marketing Management*, 5 1, pp.1-18
- MEAMBER, L.A. AND A. VENKATESH (1995), "Discipline and Practice: A Postmodern Critique of Marketing as Constituted by the Work of Philip Kotler", in: Stern, B.B. and G.M. Zinkhan (Eds.), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Vol. 6, Chicago, IL: AMA, pp. 248-53
- MURRAY, J.A. & A. O'DRISCOLL (1997), "Messianic eschatology: Some redemptive reflections on marketing and the benefits of a process approach", *European Journal of Marketing*, 31 9/10, pp.706-19
- PIERCY, N.F. (1990), "Marketing Concepts and Actions: Implementing Marketing-led Strategic Change", *European Journal of Marketing*, 24 2, pp.24-42
- SHETH, J.N. AND R.S. SISODIA (Eds.), *Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future*, Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006
- SPRATLEN, T.H. (1972), "The Challenge of a Humanistic Value Orientation in Marketing", in: *Society and Marketing*, Kangun, N. ed., New York: Harper & Row, pp.403-13
- SWEENEY, D.J. (1972), "Marketing: Management Technology or Social Process?" *Journal of Marketing*, 36 4, pp.3-10
- VARGO, S.L. AND R.F. LUSCH (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, 68 1, pp.1-17
- & R.F. Lusch (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 1, pp.1-10

*Fojtik János adjunktus, PTE KTK
a Marketing & menedzsment szerkesztője*

TWO CRISES IN MARKETING – A SHORT NOTICE ON THE HISTORY OF MARKETING THOUGHT

In this article two critical periods of marketing thought is analysed. Identity crisis in marketing in the 1970s was caused by a Kotlerian initiative on broadening the concept of marketing to non-profit organisations, as well. Crisis has come to a positive end by acceptance of the new ideas. Two decades later a postmodernist idea of marketing apocalypse emerged as an approach to crisis based on eschatology caused by a general dissatisfaction with practical and theoretical achievement of marketing. This apocalyptic vision of the end of marketing proved too extremist to be taken seriously, however, apocalypse conditional by Fisk (1997) contains several very serious and influencing ideas on future opportunities of marketing.

János Fojtik

Környezettudatos magatartás elemzése az észak-alföldi régió élelmiszer-gazdasági vállalatainál

A cikkben az élelmiszer-gazdasági vállalatoknál jelentkező környezeti problémák felvázolása, majd a környezettudatos magatartás fogalmi tisztázása után, az Észak-alföldi régió (Régió) élelmiszer-gazdasági vállalatainak körében végzett kérdőíves felmérésem eredményeit ismertetem.

Az értékelés során kapott értékrendek egyes esetekben összecsengenek más országos felmérések eredményeivel, azonban helyenként jelentős lemaradást tapasztaltam. Az élelmiszer-gazdasági vertikum választásának okai, hogy hasonló jellegű vizsgálatára eddig kevés példa ismeretes, illetve napjainkban a környezetvédelem és az egészséges életmód egymást átfedő területek, ami különös hangsúlyt kap a bizalmi cikknek tekinthető élelmiszer esetében.

Kulcsszavak:
élelmiszer-gazdaság,
környezeti kihívások,
környezettudatos magatartás,
környezettudatos gazdálkodás

BEVEZETÉS

A vállalatok hosszú távú életképességének és versenyképességének fontos feltétele a környezeti-társadalmi felelősségvállalással való azonosulás, mely az elmúlt három évtized során a vállalati kör egy jelentős részénél számottevően fejlődött. Egyre több cég vezetője felismerte, hogy az üzleti élet világa nem egy hermetikusan zárt terület, hanem kapcsolatban áll szűkebb és tágabb környezetével, a társadalommal és a természeti környezettel. A vállalatok világszerte, mindenekelőtt a fejlett országokban, egyre nagyobb és fokozódó figyelmet fordítottak a környezetvédelem, majd az ezt integráló fenntarthatóság kérdéskörének megértésére és főként az ezzel kapcsolatos gyakorlati tennivalókra. A vállalat céljai közé a profitmaximalizáláson túl az ökológiai szempontokat és a társadalmi normákat is beépítették, ami módosította a korábbi profitmaximum primátusát, hiszen ezzel egyenrangú feladatnak kezdték tekinteni a környezeti és társadalmi felelősségvállalást (O'Toole 1991; Pataki 2000; Chikán 2002).

Nemzetközi felmérések eredményeinek (Kolk et al. 2001; KPMG 2005, Daub 2007) ismeretében azt mondhatjuk, hogy a környezetvédelem jelentősége felértékelődni látszik a vállalatok körében, és vállalatok sora már nem csak imázs javító jelleggel tesz környezetvédelmet szolgáló intézkedéseket. Hazai kutatások (Harkai és tasi 2003; Nemcsicsné 2005; Málovics – Rácz 2005; Szolnokiné 2005) eredményeire támaszkodva azonban elmondható, hogy Magyarországon a környezetvédelem illetve a környezettudatos gazdálkodás csak ritkábban és esetlegesen jelenik meg egy-egy vállalat gyakorlatában.

KÖRNYEZETI PROBLÉMÁK AZ ÉLELMISZER-GAZDASÁGBAN

A környezet védelmének követelménye a vállalat vezetéséhez többféle módon jut el. Egyik módja az, amikor az állam jogi korlátok állításával (pl. a veszélyes hulladékoknál), vagy ösztönzők bevezetésével (pl. a biotermelés támogatásával) megváltoztatja a piaci feltételeket. Jelentős motivációt jelenthetnek a vállalat tevékenységét figyelemmel kíséző és azt nyilvánosan értékelő *érdekcsoportok*, *környezetvédelmi cso-*

portok, zöld mozgalmak. Ezek a csoportok tudni akarnak a vállalat környezeti teljesítményéről, a környezetvédelmi célokról, intézkedésekről, azok eredményeiről. Ezen csoportok véleménye, megelégedettségük szintje befolyásolja a vállalkozás piaci pozícióját, versenyhelyzetét, formálja a vállalati imázsát. A fogyasztók környezettudatos magatartásukkal, vásárlási szokásaik megváltoztatásával közvetlenül ösztönzik a környezetbarát termékek, környezetkímélő technológiák elterjedését. A környezeti katasztrófákat is bemutató *média* pedig ráirányítja a figyelmet a környezeti kockázatokra és a biztonsági intézkedések fontosságára.

Az egyes ágazatok környezeti hatásai, környezeti érintettsége igen eltérő, melynek mérése nem egyszerű feladat. Az élelmiszer-gazdaság mind jelentős nyersanyag- és energiafelhasználásával, mind a globális problémák kialakulásában játszott szerepével kiérdemelte, hogy kiemelten foglalkozzunk vele (Szolnokiné 2005). A környezetterhelés mérésének számos módszere alakult ki. Svájcban a '90-es évek közepén kutatók kidolgozták a környezeti terhelések mátrixát és az ökológiai igény mátrixát. A környezeti terhelések mátrixának segítségével az élelmiszer-gazdaság egyes vertikumelemeinek – mezőgazdaság, élelmiszeripar, kereskedelem, fogyasztás – környezeti hatásait minősítették egy háromfokozatú skála segítségével (Dyllick & Belz 1996). A környezeti hatások fogalmán a levegő-, a víz-, és a talajszennyezést, az anyag- és energia-felhasználást, az ökoszisztémára és az egészségre gyakorolt hatást, valamint a keletkező hulladék mennyiségét értjük. (Szolnokiné 1999) A környezeti problémák értékelését kiegészíthetjük az ökológiai igények feltérképezésével. Ennek segítségével megvizsgálhatjuk, hogy a különböző társadalmi csoportoknak – piaci szereplők, kormányzat, közvélemény, mozgalmak – milyen mértékben áll érdekében a környezeti problémák feltárása és megszüntetése. A két mátrix együttes elemzése során Szolnokiné (2005) az alábbi következtetéseket vonta le:

- A mezőgazdasági termelés a környezetben legsúlyosabban a vizet és a talajt, valamint az ökoszisztémát károsíthatja. A környezeti károk mérsékelése érdekében e területen a politika, a kormányzat lép fel leghatásosabban.
- Az élelmiszeriparban a fő gondot a magas víz- és energiaigény jelenti. Itt főként a piaci szereplők közvetítik környezeti érdekeiket.
- Az élelmiszer-fogyasztás környezeti kártétele a levegő- és vízszennyezés területén jelentős, emel-

lett a hulladék keletkezése okoz egyre nagyobb problémát. Ebben az esetben a környezetvédelem érdekében való fellépés ma még gyenge.

A mátrixok elemzése során meggyőződhetünk arról, hogy indokolt az élelmiszer-gazdaság vertikumaiiban működő vállalatokat szembesíteni tevékenységük környezeti hatásaival és felhívni a figyelmet a környezettudatos magatartás megteremtésének szükségességére.

A KÖRNYEZETTUDATOS MAGATARTÁS FOGALMI TISZTÁZÁSA

A környezettudat, környezettudatos magatartás fogalmának lehatárolása az egyéni és a szervezeti szintű vizsgálatok szempontjából egyaránt lényeges feladat. Mindkét esetben nehézséget jelent azonban, hogy a környezettudatot a vizsgált tényezők olyan szövevényes rendszere jellemzi, amelynek feltárását a kutatók témával kapcsolatos szubjektív nézetei is befolyásolják. A környezettudat nehezen értelmezhető a hozzátartozó magatartás ismerete nélkül. Össze-mosásuk veszélyeket rejt, ezért fontos a környezettudat és a környezettudatos magatartás fogalmának elkülönítése és összefüggéseik feltárása. A tudat sok esetben egyéb, külső hatás által befolyásoltan jelenik meg a magatartásban, ezért tévesnek tartom azokat a szakirodalmi meghatározásokat, melyek a környezettudatot a környezetvédelem érdekében tanúsított magatartással, környezettel kapcsolatos viselkedésével azonosítják.

Noha a vállalati környezeti tudatosság fogalmával tanulmányok sora (Banerjee & McKeage 1994; Dudás 2006; Nemcsicsné 2008; Odor 2008) foglalkozik, ennek pontos definíciója gyakran hiányzik, bizonytalanság tapasztalható elemeinek multidimenziós konstrukcióját illetően, és az empirikus vizsgálatok sem terjednek ki összes dimenziójára és komponensére. A *környezettudatot* egy speciális érték- és hitrendszernek tekintem, melynek megnyilvánulási formája a környezettudatos magatartás. Egy szervezet ökológiai szempontú viselkedését számos komponens befolyásolja, melyeket két dimenzióra (egyéni és szervezeti), valamint több csoportra (egyén környezettudatát meghatározó tényezők, szervezeti tagok magatartását a szervezettől függetlenül befolyásoló tényezők, szervezeti tagokra és a szervezet egészére a szervezeten keresztül ható tényezők) lehet bontani. A *környezettudatos magatartás* fogalmát egyéni szinten úgy határozhatjuk meg, hogy ez nem más, mint kvalitatív jellemzőkkel leírható cselekedet, amelyben a környezeti értékeket az egyén előtérbe helyezi, arra

elsődlegesen és tudatosan figyelemmel van. Egy *vállalat környezettudatos magatartásán* pedig azt értem, hogy a környezetorientált gondolkodásmód konkrét intézkedésekké, változtatásokká fejlődik, mely alapján a vezetés működtet egy szervezetet, vállalatot, függetlenül attól, hogy ezt a változást piaci mechanizmus vagy adminisztratív előírás hívta életre.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A Régió vállalatainak környezettudatos magatartásának értékelésénél arra törekedtem, hogy minél nagyobb elemszámú mintával dolgozhassak. Információgyűjtésre a kérdőíves adatgyűjtést választottam. Kérdőívemet először a 2007. évi Farmer-Expón teszteltem. A cégek képviselőivel folytatott személyes interjúk alapján kapott tanácsokat, észrevételeket felhasználtam a kérdőív végleges formájának kialakításakor.

A tanulmányban vizsgált vállalatok alapadatait – Észak-alföldi régió árbevétel szerinti első 200 élelmiszer-gazdasági vállalata – a Központi Statisztikai Hivatal bocsátotta rendelkezésemre. Telefonos kapcsolatfelvétel során kiderült, hogy több cég nem felel meg vizsgálatom kritériumainak (tevékenységi kör, foglalkoztatottak nagysága, árbevétel nagysága), így mindösszesen 134 vállalathoz juttattam el kérdőívemet, és a kérdőívek 22,38%-a, azaz 30 db érkezett vissza értékelhetően kitöltve. A vállalatok 33%-a alacsony árbevétel kategóriába tartozik, éves árbevéte- lük nem haladja meg az 100 millió Ft-ot. 101 millió és 1 milliárd Ft közötti árbevétellel rendelkezik a cégek 27%-a és 1 milliárd Ft fölöttivel 40%-uk. A vállalatok közel felénél, 46%-uknál a foglalkoztatottak száma 20-49 közé esik, 27%-uk 50-99 főt foglalkoztat, míg a vállalatok közel 27%-a 100 főnél többet foglalkoztat. A vállalatok döntő többsége, 78%-a kft-ként, 15%-a rt-ként és 7%-a bt-ként folytat gazdasági tevékenysé- get. A vállalatok közül húsz tiszta profilú, kettő mező- gazdasággal, kilenc élelmiszeripari tevékenységgel, kilenc élelmiszer-kereskedélemmel foglalkozik. 10 vállalat vegyes profilú, kettő mezőgazdasággal és kereskedelemmel, három élelmiszeriparral és keres- kedélemmel, öt vállalat pedig mindhárom tevékeny- séggel foglalkozik.

A kérdőívben 29 nominális, 50 ordinális (amelyből 2 csoportképző változó: árbevétel, és létszám kategória) és 5 skála típusú kérdés található. A kérdőív belső megbízhatóságát egyes kérdéscsoportokra megbízhatósági vizsgálattal, Reliability analízissel (Spiegel 1995; Malhotra 2001) végeztem el. Az ösz- szes kérdésre vonatkozóan a kapott érték 0,895, mely eredmény alapján a mintát megbízhatónak ta-

láltam az adatelemzéshez. A kérdőív kiértékelésekor alkalmazott módszerek megválasztását döntő módon befolyásolta, hogy magas mérési szint nem szerepelt a kérdőívben, csak ordinális és nominális szint, így a paraméteres próbák helyett nemparaméteres pró- bákat kellett választanom az összefüggés-vizsgálatok elvégzésére. Az elemzés során alkalmazott módsze- rek a következők voltak:

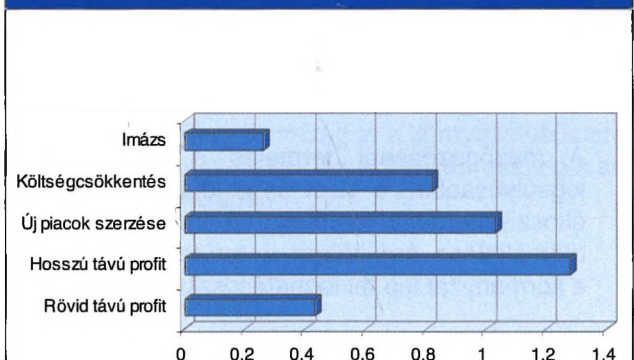
1. Leíró statisztikák: átlag, szórás, megoszlási vi- szonyszámok;
2. Mann-Whitney (M-W) próba (más néven U próba vagy rangösszegpróba);
3. Spearman-féle rangkorreláció.

EMPIRIKUS EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

A felmérés során először azt vizsgáltam, hogy a vá- laszadó „*miként értékeli a környezetvédelem vállalati sikerre való hatását*”. Sokatmondó, hogy 7%-uk sze- rint a környezetvédelem semmilyen hatással nincs, 58%-uk szerint kis mértékben hatással lehet a vállalati sikerre. 35%-uk ezt a hatást közepesnek vagy jelen- tősnek ítélte, de rendkívüli jelentőséget senki sem ta- núsított a környezetvédelemnek. Tehát a válaszadók közel kétharmada a környezetvédelem kedvező ha- tását kicsinek vagy nem létezőnek értékelte, ami je- lentősen tükröződik a további eredményekben. Ez az értékrend nem csak regionális szinten és adott ága- zati viszonylatban figyelhető meg. Az eredmény hoz- závetőlegesen megfelel az országos szinten végzett hasonló kutatások eredményeinek (Málovics – Rác

1. ábra:

Az egyes vállalati célok jelentőségének megítélése



Forrás: saját szerkesztés

2005; Nemcsicsné 2005), melyek szerint a különböző ágazatokba tartozó vállalatok képviselőinek közel 40-50%-a úgy ítélte meg, hogy a környezetvédelem ma még kevésbé befolyásolja a vállalati sikert.

A vezetőknek 5 fokozatú skálán (1-5) kellett értékelniük, hogy „mekkora súlyt helyeznek a vállalatnál az egyes célok elérésére” (1. ábra). Az ábrán jól látható, hogy a vezetők többsége a hosszú távú profitnövelést tartotta a legfontosabbnak. Ezt követi az új piacok szerzése, a költségcsökkentés, majd a rövid távú profit növelése. Az imázs javítása esetében elmondható, hogy a vállalatok kevésbé érzékenyek ezekre a célokra. Az ábrán látható alacsony értékek oka, hogy a kapott adatokon transzformációt végeztem annak érdekében, hogy a 4. és 5. ábra eredményei egyértelműen összehasonlíthatóvá váljanak, hiszen a 4. ábra esetében (1-5) terjedt az értékelési skála, az 5. ábra esetében ez módosult, (-3,+3) értékekre.

Az előző kérdéssel összefüggésben a válaszadóknak 7 fokozatú skálán (-3,+3) kellett értékelniük, hogy „ha a vállalatánál, a jelenleginél nagyobb figyelmet fordítanának a környezetvédelemre (emisszió-csökkentés, környezetbarát termék-fejlesztés stb.), hogyan hatna ez az egyes vállalati célokra” (2. ábra). Az értékelés során kiderült, hogy a feltételezett intézkedés a vezetők véleménye szerint elsősorban a vállalat imázsát javítaná, amit a vállalat-vezetők az előzőekben nem soroltak a legfontosabb célok közé. Közepes mértékben segítené új piacok szerzését és a hosszú távú profit növelését, úgy vélik viszont, hogy a költségcsökkentésre kvázi nem lenne hatással, a rövid távú profit növelését

pedig negatívan befolyásolná.

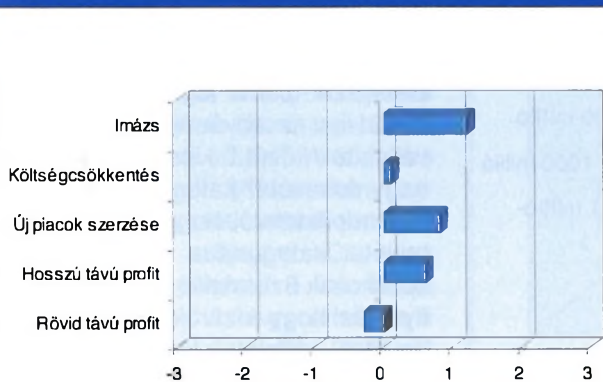
A következőkben árbevétel kategóriánként vizsgáltam, hogy „az egyes tényezők milyen mértékben befolyásolják vállalatát környezetbarát vállalatvezetés bevezetésére” (3. ábra). Az ábrán jól látható, hogy az egyes árbevétel kategóriába tartozó vállalatok tényező megítélésében jelentős különbség kizárólag a tulajdonosi és a partneri elvárás esetében adódik, a többi tényező megítélésénél közel azonosan gondolkodtak a válaszadók. Az *alacsony árbevételű* cégeket leginkább a tulajdonosi elvárás, a jogszabályoknak való megfelelés és a gazdaságosság ösztönzi környezettudatos gazdálkodás kialakítására. Valószínűleg azért tartják fontosabbnak az említett tényezőket, mert ettől remélik új piacok, új fogyasztói szegmens illetve gazdasági előny szerzését vagy az imázs javítását. A többi tényezőt közel azonos fontosságúnak ítélték. A *közepes árbevételű* cégek a fogyasztók és a partnerek elvárását emelték ki, mint főbb ösztönző tényezőt és a többi szempontot – kivéve a tulajdonosi elvárást, melynek megítélése messze elmarad a többitől – közel azonos jelentőségűnek ítélték. A *nagy árbevételű* cégeket elsősorban a pályázatok és a jogszabályoknak való megfelelés ösztönzi környezetbarát vállalatvezetés kialakítására, aminek okát abban látom, hogy multinacionális vállalatok révén nemzetközi kapcsolataik, külföldi partnereik szokásrendszere mintájára gondolkodnak így. A szigorúbb állami szabályozással, fejlettebb környezeti tudattal rendelkező külföldi országok a partner cégektől is hasonló környezettudatos magatartást várnak el, ezzel igazolva a közvélemény felé saját elkötelezettségüket. Ezek a folyamatok hazánkban csak azoknál a cégeknél figyelhetők meg, melyek nemzetközi kapcsolatokkal rendelkeznek.

A kapott eredmények csak részben felelnek meg a „Versenyben a világgal” (Harkai és tsai 2003) országos kutatási program eredményeinek, miszerint a vállalatokat legfőképp a szigorodó jogszabályi előírás, a partneri és fogyasztói elvárás ösztönzi a KIR bevezetésére. Nemcsicsné (2005) országos felmérésre alapozva szintén a szigorodó állami beavatkozást, illetve a javuló vállalati imázsra említi mint ösztönző tényezőt. Málovics – Rácz (2005) országos felmérésében szereplő vállalatok elsősorban az imázsra, a partnerek elvárására és a pályázatokat említették. A vállalati tényezők megítélésének értékelését nehezíti, hogy nem csak tiszta profilú élelmiszer-gazdasági vállalatok szerepeltek a felmérésben, továbbá, hogy az egyes árbevétel kategóriába tartozó vállalatok tevékenységi köre sem teljesen egyforma.

A 18 tiszta profilú – élelmiszeriparral és élelmiszer-kereskedéssel foglalkozó – vállalat esetében

2. ábra:

A vállalati célok jelentősége szigorodó környezetvédelmi intézkedések esetén



Forrás: saját szerkesztés

szemlélteti, hogy az egyes tényezők milyen mértékben ösztönzik a vállalatot környezetbarát vállalatvezetés bevezetésére.

Az *élelmiszer-kereskedelmi vállalatok* a pályázatok kivéve, valamennyi tényezőnek nagyobb jelentőséget tulajdonítottak, mint az *élelmiszeripari vállalatok*. Valószínűnek tartom, hogy a többségében multinacionális élelmiszer-kereskedelmi vállalatok külföldi partnereiknek elvárásai miatt reagálnak fokozottabban a környezettudatosságra ösztönző tényezők esetében. A fogyasztói elvárás fokozott figyelembevételének okát abban látom, hogy a környezetvédelem, egészséges életmód egymást érintő területek, melyek jelentősége felértékelődni látszik napjainkban, ami különösen igaz a bizalmi cikknek tekinthető élelmiszerek esetében. Ha a vállalatok versenyben akarnak maradni, nem elég a meglévő fogyasztói igényt kielégíteni, hanem proaktív módon elébe kell menniük a látens fogyasztói igényeknek, fel kell tárniuk ezeket és a társadalom tudatosabb részének igényeit is ki kell elégíteniük. A jogszabályok, pályázatok és a környezetvédelem is kiemelt szerepet kapott. Úgy gondolom, hogy a környezetvédelem iránt elkötelezettebb vállalatok elsősorban pályázatok útján próbálják megvalósítani a technológiai fejlesztéseket, innovatív beruházásokat, melyek révén igyekeznek megfelelni az egyre inkább szigorodó jogszabályi előírásoknak.

Az *élelmiszeripari vállalatok* esetében eredményeim részben összecsengenek Szolnokiné 2003-as regionális eredményeivel, mely szerint főképpen a törvényi szabályozás hat a vállalatokra. Ezen kívül a fogyasztók elvárásai és a versenytársak tevékenysé-

ge ösztönző. 2005-ben készített tanulmányában újból megerősíti, hogy az élelmiszeriparban főként a piaci szereplők közvetítik környezeti érdekeiket (Szolnokiné 2005). 2008-ban is megállapíthatjuk, hogy a vállalatok a fogyasztói és partneri elvárásra nagy hangsúlyt fektetnek. Párhuzam figyelhető meg az élelmiszer-kereskedelmi és élelmiszeripari vállalatok tényező megítélésében, hiszen utóbbiak is a fogyasztói, partneri elvárást, jogszabályoknak való megfelelést, környezetvédelmet emelték ki, valószínűleg a fent említett okok miatt.

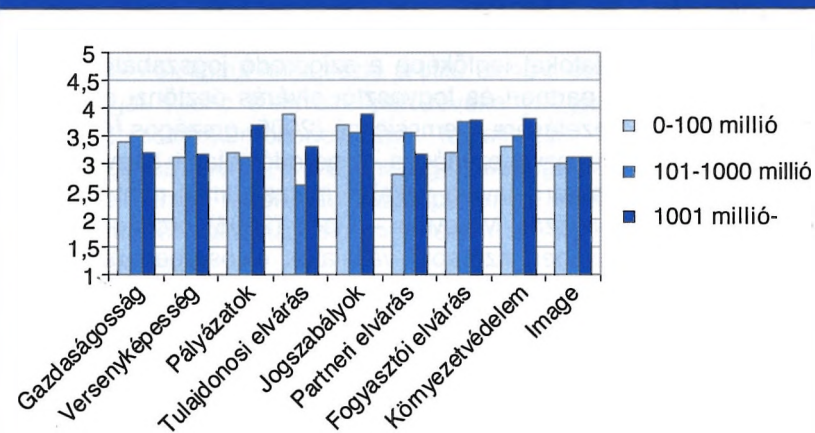
Spearman-féle rangkorreláció segítségével a környezetvédelem iránti elkötelezettség és az egyéb tényezők közötti összefüggést vizsgáltam újból a teljes minta esetében. A rangkorrelációs együttható alapján megállapítható, hogy a környezetvédelem iránti elkötelezettség a tulajdonosi elvárással gyenge-közepes erősségű korrelációban van ($r = 0,495$) és az imázssal gyengén korrelált ($r = 0,415$). Egyéb tényezők között nem mutatható ki kapcsolatot.

M-W próba segítségével arra kerestem a választ, hogy mennyire tartják fontosnak a partner cég környezettudatos magatartását azok a cégek, amelyek esetében a tulajdonosi elvárás jelentős ezen a területen. A vizsgálat szignifikáns különbséget mutatott ki, mivel $p=0,011$ (1. táblázat). Elmondható, hogy azok a cégek, amelyeknél jelentős tulajdonosi elvárás a környezetvédelem, a partnertől is jobban elvárják ugyanezt.

Ezek után azt vizsgáltam, hogy a felmérésben szereplő vállalatok „*rendelkeznek-e formalizált környezetközpontú irányítási rendszerrel (ISO 14001, EMAS) vagy a közeljövőben sor kerül-e annak kiépítésére*”. A vizsgált 30 vállalat közül mindösszesen 8 vállalat rendelkezik tanúsítvánnyal és 2 jelezte, hogy az ISO 14001-es rendszer kiépítés alatt van. A 8 vállalat közül 7 élelmiszer-kereskedelemmel, 1 élelmiszer-iparral foglalkozik. Az ISO 14001-es szabvánnyal rendelkező vállalatok közül 2 kicsi, 1 közepes, 5 nagy árbevétel kategóriába tartozik. Elgondolkodtató, hogy a 12 nagy árbevétel kategóriába tartozó vállalat közül csak 5 rendelkezik tanúsítvánnyal és hogy kizárólag közepes árbevételű vállalatok tervezik a KIR kiépítését. A kérdőívben adott válaszok alapján pontos magyarázat arra vonatkozóan nem adható, hogy a többi vállalat miért nem foglalkozik KIR bevezetésével. A vizsgált vállalatok közül

3. ábra:

A környezetbarát vállalatvezetést befolyásoló tényezők súlya árbevétel kategóriánként



Forrás: saját szerkesztés

1. tábla

Környezettudatos magatartás jelentősége a partnercégnél

Tulajdonosi elvárás	Átlag	Vállalatok száma
Jelentős (4-5 válasz)	3,78	8
Nem jelentős (1-2-3)	2,88	22
Összesen	3,12	30

Forrás: saját számítás

egyetlen egy sem rendelkezik EMAS tanúsítvánnyal és nem is tervezi annak kiépítését. Valószínűsíthető, hogy ha a vállalatok az ISO 14001-es tanúsítvány bevezetésével járó kötelezettségeket sem vállalják, akkor az ennél szigorúbb előírásoknak való megfelelést követelő EMAS rendszer bevezetését sem vállalják. Nem csak regionális, hanem országos viszonylatban is alacsony az élelmiszer-gazdaságba tartozó, KIR-rel rendelkező vállalatok száma. 2006-ban Magyarországon mintegy 1000 vállalat rendelkezett KIR-rel, melyből a mezőgazdasági ágazatba tartozó vállalkozások részaránya közel 5%, az élelmiszer-, ital- és dohánytermékek gyártásával foglalkozó vállalatok mintegy 3%-os arányt képviselnek. Ezek az arányok igen alacsonynak mondhatók más ágazatokhoz viszonyítva. (A szolgáltató vagy az építőiparba tartozó vállalatok 12-13%-a rendelkezik tanúsítvánnyal.) (Juhász 2006)

A nemzetközi és hazai eredmények ismeretében érdekesnek tartottam megvizsgálni, hogy „foglalkozik-e a vállalat környezetre gyakorolt hatásának, és/vagy egyéb környezetre vonatkozó adatoknak a közzétételével” (4. ábra). A kis árbevételű cégek 40%-a semmilyen módon, 20%-uk az éves jelentés részeként, 40%-uk önálló környezeti jelentés formájában hozza nyilvánosságra környezeti adatait. A közepes árbevételű cégek 38%-a nem foglalkozik a környezeti adatok publikálásával, míg a vállalatok 62%-a az éves jelentés részeként informálja a közvéleményt. A nagy árbevételű cégeknél ezek az arányok 43% és 57%. Elgondolkodtató, hogy a nagy árbevételű multinacionális cégek a környezeti adatok önálló publikálásában nem követik a külföldi példát. A kis árbevételű cégek önálló környe-

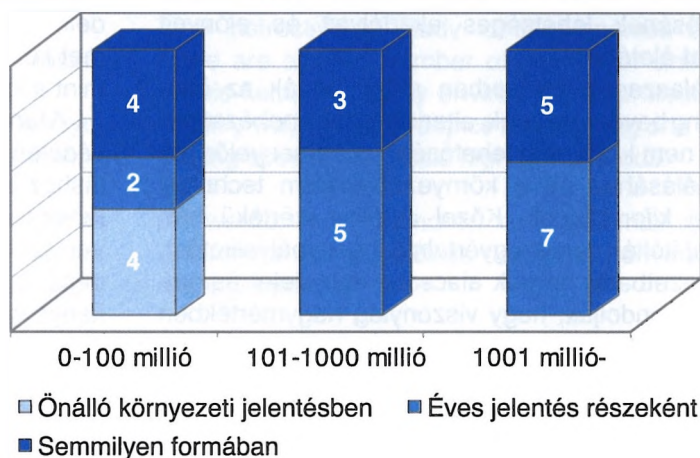
zeti jelentés készítésének feltételezett oka, hogy ezzel próbálják környezetvédelem iránti fokozottabb elkötelezettségüket kiemelni, melytől új piacok szerzését és gazdasági előnyöket remélnek. Ezen vállalatok közül kettő élelmiszer-iparral, kettő mezőgazdasággal, élelmiszer-iparral és élelmiszer-kereskedelemmel foglalkozik.

A kapott eredmények nem tükrözik a nemzetközi és országos tendenciát. Számos tanulmányban (Kolk et al. 2001; KPMG 2005; Daub 2007) olvashatunk arról, hogy az elmúlt évtizedben nemzetközi viszonylatban nőtt azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek foglalkoznak tevékenységük környezeti hatásával és ezt hitelt érdemlő módon nyilvánosságra is hozzák különböző jelentések formájában (éves jelentés, környezetvédelmi nyilatkozat, környezeti jelentés, fenntarthatósági jelentés). Hazánkban a KÖVET – INEM HUNGÁRIA által 2008-ban közzétett adatok alapján elmondható, hogy a 2000-2006 közötti időszakban csökkent a nyilvánosságra hozott környezeti jelentések száma a környezeti nyilatkozatok javára, és ugriásszerűen nőtt, majd kismértékben csökkent a fenntarthatósági jelentések száma. (KÖVET 2008)

Az adott környezeti probléma nagyságát és a környezetvédelem szerepének tulajdonított fontosságot a válaszadóknak 1-5 terjedő skálán kellett értékelniük az egyes területekre vonatkozóan. Ezt követően a két terület közötti kapcsolatot értékeltem. A vállalatok többségénél – megítélésük szerint – pl.: a javítás-karbantartás esetében keletkezik a legnagyobb környezeti probléma, míg a legkisebb a szállítás, forgalmazás területén. (mi alapján ítélik úgy a cégek,

4. ábra:

A vállalati tevékenység környezetre gyakorolt hatásának közzététele



Forrás: saját szerkesztés

hogyan szállítás során nem szennyeznek a környezetet?) A többi területen közel azonos nagyságrenddel szerepel a környezet terhelésének megítélése.

A környezetvédelemnek a csomagolóanyag felhasználása és a hulladékgazdálkodás során tulajdonítottak a legnagyobb jelentőséget, de valamennyi területen nagyobb értéket adtak a környezetvédelem jelentőségének, mint a környezeti probléma nagyságának. Az említett területeken, valamint a nyersanyagok és energiahordozók felhasználása esetében ez az arány közel kétszeres.

Spearman-féle rangkorreláció segítségével korrelációs együtthatót számoltam adott területekre vonatkozóan a környezeti probléma nagysága és a környezetvédelem szerepe között. (9. ábra) A javítás-karbantartási folyamatoknál még gyenge korrelációs kapcsolat sem volt ($r < 0,3$), a többi tényező esetében közepes ($r = 0,5-0,7$), vagy közepes-erős ($r > 0,7$) kapcsolat állapítható meg.

Minden cég jövőjében meghatározó szerepe lehet annak, hogy vezetőik mennyire ismerik fel a környezeti kihívásokban rejlő lehetőséget, mennyire képesek a környezettudatos vállalatirányítás kialakítására. A környezeti menedzsmentrendszer fontos szerepet játszhat a vállalatirányítás fenntarthatóság és környezeti értékek megóvása felé történő elmozdításban. Ennek nyilvánosságra hozatalában, elterjesztésében, a fogyasztói szemlélet alakításában a legjelentősebb szerepe – kommunikációs tevékenysége révén – a marketingnek lehet. A vállalatok környezettudatos magatartása önmagában nem elegendő a pozitív környezeti magatartásból származó versenyképességi előnyök kihasználásához. Ehhez az átlagosnál aktívabb kommunikációra, marketingtevékenységük egészének „zöldítésére” is szükség van. A fentiek figyelembevételével arra kerestem a választ, hogy a válaszadók hogyan ítélik (1-5) meg az ökomarketing elterjedésének lehetséges akadályait és előnyeit a vállalat életében.

A válaszadók elsősorban abban látták az ökomarketing bevezetésének, elterjedésének nehézségeit, hogy nem kínál elég lehetőséget a versenyelőnyök kihasználásához és a környezetvédelem technikai feltételei kiforratlanok. Közel azonos mértékű hátrányként ítélték a nem egyértelmű jogszabályalkotást, a környezetbarát termék alacsony keresletét és sajnos úgy gondolják, hogy viszonylag nagymértékben rontaná a versenyképességet az ökomarketing bevezetése.

A válaszadók az ökomarketing bevezetésének legnagyobb hozadékaként az új piacok szerzését és a vállalati imázs kialakítását tekintették. Az eredményekből látható, hogy nem elhanyagolható előny

a hosszú távon kedvezőbb nyereségtermelési lehetőség és az új fogyasztói szegmens meghódítása.

KÖVETKEZTETÉSEK

Az Észak-alföldi régió felmérésben szereplő élelmszer-gazdasági vállalatainak környezettudatos magatartását vizsgálva megállapítható, hogy – feltehetően jórészt a vállalatvezetők környezeti tudatának nem kellő fejlettsége miatt – a vállalatok nem tulajdonítanak nagy jelentőséget a környezettudatos gazdálkodásnak. Ezt igazolja egyrészt, hogy a vizsgált vállalatok kétharmada úgy ítélte meg, a környezetvédelem nincs, vagy csak kis hatással van a vállalati sikerre. Másrészt a cégek céljai között első helyen a hosszú távú profit növelése, új piacok szerzése és a költségcsökkentés szerepel, továbbá úgy gondolják, ha a környezetvédelemre a jelenleginél nagyobb figyelmet fordítanának, az kizárólag a környezetvédelmi tevékenységüket és az imázsukat javítaná a vállalat többi célját háttérbe szorítva.

Az értékelés során kapott eredményeket összehasonlítva Szolnokiné 2003-as regionális eredményeivel (Szolnokiné 2005) azt mondhatjuk, hogy az elmúlt 5 évben gyakorlatilag semmilyen változás nem történt a vállalatvezetők környezetvédelemhez fűződő hozzáállásában, ez érdekében hozott intézkedések tekintetében.

A kapott értékrendek egyes esetekben összecsengetve más, országos felmérések eredményeivel (pl.: környezettudatos magatartást befolyásoló tényezők, környezetvédelem helye a vállalati célok között), azonban helyenként a Régió jelentős lemaradását tapasztaltam (pl.: tanúsított KIR-rel rendelkező vállalatok száma, környezeti jelentés készítése, nyilvánosságra hozatala). Megállapítható, hogy a Régió magasabb árbevétellel – nagyobb lehetőséggel – rendelkező vállalatai nem fordítanak fokozottabb figyelmet környezettudatos gazdálkodás megvalósítására, mint a kis és közepes árbevételűek.

A tanulmány alapvető tanulsága, hogy a környezetvédelem érdekében történő pozitív irányú elmozduláshoz a társadalmi-gazdasági élet minden szereplőjének tudatosabb és határozottabb szerepvállalására van szükség. A fogyasztók környezeti tudatának fejlődése, a nem kormányzati szervek, mozgalmak tevékenységének fokozódása, az állam fenntarthatóság érdekében kifejtett szabályozó szerepének erősödése csak együtt ösztönözheti a vállalatvezetőket és a vállalatokat környezettudatos fejlődésük, környezettudatos magatartásuk javítására és az ehhez kapcsolódó intézkedések megfelelő szintjének elérésére.

HIVATKOZÁSOK

BANERJEE, B., MCKEAGE, K. (1994), How Green is My Value: Exploring the Relationship between Environmentalism and Materialism. *Advances in Consumer Research*, 21, 1 147-152

CHIKÁN A. (2002), *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest

DAUB, C. H. (2007), Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production* 15, 75-85

DYLLICK, T., BELZ, F. (1996), Ökologie, als Wettbewerbs-Faktor. *Der Monat in Wirtschaft und Finanz* 3.

DUDÁS K. (2006), A környezettudatos vásárlói magatartás elemzése. *Marketing & Menedzsment*, 5-6, 106-113

HARKAI A., MATOLAY R., PATAKI GY., SZÁNTÓ R., ZILAHY GY. (2003), *Vállalati környezeti menedzsment Magyarországon: az empirikus kutatások eredményei és tapasztalatai* 24, Budapest

JUHÁSZ CS. (2006), *Környezeti toxikológia, környezeti menedzsment az EU-ban és Magyarországon*. Interreg III. A magyar-román közös program HU-RO SCG 1/329 számú „Hatékony és biztonságos növényvédelem az EU-ban” című projekt, Debrecen

KOLK, A., WALHIN, S., VAN DE WATERINGEN S. (2001), Environmental reporting by the Fortune Global 250: exploring the influence of nationality and sector. *Business Strategy and the Environment* 10, 15-28

KÖVET-INEM HUNGÁRIA (2008), *Környezeti, társadalmi és fenntarthatósági jelentés*. <http://www.kovet.hu/view/main/160.html>

KPMG (2005), *KPMG International Survey of corporate Responsibility Reporting*, University of Amsterdam and KPMG Global Sustainability Services, http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/060403/kpmgsurvey2005_en.pdf

MALHOTRA, N.K. (2001), *Marketing-kutatás*, Műszaki Könyvkiadó

MÁLOVICS GY., RÁCZ G. (2005), A vállalati környezetvédelem hatása a versenyképességre. *Marketing & Menedzsment*, 4-5, 19-26

NEMCSICSNÉ ZS. Á. (2005), *Következetességek és rések a szervezet környezettudatos magatartásában*, PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, 4-29, 57-97

NEMCSICSNÉ ZS. Á. (2008), Consistency and „awareness gaps” in the environmental behaviour of Hungarian companies. *Journal of Cleaner Production* 16, 322-329

ODOR K. (2008), *Élelmiszer-gazdasági vállalatok környezettudatos magatartásának vizsgálata*, PhD

disszertáció, Debrecen, 10-18

O'TOOLE, J. (1991), Do good, do well: The Business Enterprise Trust Awards, *California Management Review*, 33 3, 9–24, In: Pataki Gy. – Radácsi L. (2000): *Alternatív kapitalisták – Gazdálkodás az érintettek jólétéért*, Új Paradigma Kiadó, Szentendre

PATAKI GY. (2000), *Az ökológiailag fenntartható vállalat*, PhD disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Doktori Iskolája, Budapest, 84-88

SPIEGEL, M. R. (1995), *Statisztika elmélet és gyakorlat SI mértékegységekkel*, Schaum Könyvek, Panem-McGraw-Hill Kiadó, Budapest

SZOLNOKI GY.NÉ (1999), *A zöld marketing és gazdasági környezete*, Mezőgazda Kiadó – Osiris Kiadó, Budapest

SZOLNOKI GY.NÉ (2005), *Az ökomarketing gyakorlati megvalósulása az élelmiszer-gazdaságban (2. rész)*, *Gazdálkodás XLIX* 6, 8-21

Odor Kinga, PhD
Debreceni Egyetem Agrár-
és Műszaki Tudományok Centruma
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar

AN ANALYSIS OF ENVIRONMENTALLY CONSCIOUS ATTITUDES IN THE FOOD COMPANIES OF THE NORTHERN-PLAIN REGION IN HUNGARY

In this study first some environmental problems at food companies have been presented, then concept of environmentally conscious attitudes will be explained, finally data gathered from a questionnaire survey had been carried out with food companies in the Northern-Plain Region in Hungary will be analysed. It has been very instructive to study food companies because there are a small number of studies of similar kind in this field, and today environmental protection and healthy way of life are topics overlapping one another putting special emphasis highlight at foods.

Keywords: food economy, environmental problem, environmental conscious attitude, environmental management

Kinga Odor

A termelési és marketing funkciók összhangjának fontosságáról a piacszegmentációban¹

A tanulmány célja, hogy egy erre alkalmas módszertan segítségével megválaszolja azt a kérdést, van-e értelme a termelési és marketing szempontok egyidejű figyelembe vételének egy piacszegmentációs folyamatban. Ennek érdekében egy empirikus kutatást végeztem 18 és 29 év közötti magyar válaszadók körében. Az adatgyűjtés és az adatok elérhetőségi korlátja, valamint az alkalmazott módszertan feltételrendszerének merevsége mellett, az eredmények azt mutatják, hogy az integrált szellemiségű megközelítés értelmes lehet.

Kulcsszavak: szegmentáció, keresztfunkcionális interfész

BEVEZETÉS - MEGJEGYZÉSEK A PIACSZEGMENTÁCIÓRÓL ÁLTALÁBAN

„A pszichografikus piacszegmentáció talán megragad némi igazságot a valódi emberek életstílusáról, attitűdjeiről, önképéről és céljairól, de nagyon gyengén teljesít abban, hogy megjósolja, ezek közül az emberek közül bárki is mit fog vásárolni adott termék kategórián belül.”

(Yankelovich és Meer 2006, p.124.)

„A vállalatok arra a hibás útra tévedtek, hogy azt gondolják: a piacokat megtölteni, és nem megkeresni vagy létrehozni kell.”

(Levitt 1975, p.10.)

Levitt [1975] a mottóban idézett mondata szerint a tisztán marketing alapú szegmentáció egyik – ha nem legnagyobb – hátránya, hogy a vállalat termékeivel adott méretű és tulajdonságú fogyasztói csoportot céloz meg, amely célpiac egy idő után telítődik, és ezért rendkívül nehézé válik a további kereslet megszerzése, ami sok esetben a termékdifferenciálás és termékszerkezet „túlcsoportulásához” vezet. (Ez utóbbi problémáról egyébként lásd Kotler [1965] meglepően érdekes cikkét!)

Sokak szerint Yankelovich és Meer [2006] közül az előbbi szerző 1964-es „New Criteria for Market Segmentation” írása indította útjára a pszichografikus (értékrend, életstílus stb.) dimenziók mentén történő piacszegmentációt. Meglepő módon, több, mint negyven év elteltével a páros azt írja, az életstílus mentén történő szegmentációnak a jelenleg tömegesnek mondható téves alkalmazás mellett nagyon csekély a gyakorlati haszna, mivel semmilyen információval nem szolgál arról, hogy mely fogyasztók milyen termékekkel célozhatók meg, és még kevesebb szerepe van a vállalat ügyfél-akvizíciós döntéseiben.

Egy, a cikkben idézett, 200 vállalatvezetővel készült felmérés szerint a vállalatok 59%-a végzett átfogó piacszegmentációt a kutatást megelőző két évben, és 14%-uk állította, hogy ez a művelet értéktéremtő volt a vállalati döntéshozatalban.

Azaz: a pszichografikus szegmentáció tipikusan alkalmazott módszere semmilyen döntéstámogató szereppel nem bír a tekintetben, hogy mely piacokat célozzuk meg, milyen termékekkel és milyen árral. Ehelyett a piacszegmentációnak két lehetséges felhasználási területe van: az egyik

¹ The conditions necessary for this study were supported by the Rosztoczy Foundation, Phoenix, AZ

a piacbefolyásolás (promóció, pozicionálás), a másik pedig az új termék fejlesztés. A technika felhasználható még a nyereséges fogyasztók szokásainak elemzésére, és hasonló jellemzőkkel bíró potenciális felhasználók felkutatására, akikből feltehetőleg nagy valószínűség mellett lesz tényleges fogyasztó.

Egy kerékpárokat gyártó vállalat számára a célpiac kiválasztásakor majdhogynem teljességgel irreleváns a fogyasztók életstílusa, ennél jóval érdekesebb lehet a fogyasztók lakóhelyének domborzata, lélekszáma és kiterjedése (alaptermék vagy mountain bike vagy egyik sem) – más kérdés, hogy a promóciónak érdemes lehet az életstílushoz igazodnia, de ez már nem tartozik szorosan a stratégiai kérdések közé.

„Meglepő módon, több, mint negyven év elteltével a páros azt írja, az életstílus mentén történő szegmentációnak a jelenleg tömegesnek mondható téves alkalmazás mellett nagyon csekély a gyakorlati haszna, mivel semmilyen információval nem szolgál arról, hogy mely fogyasztók milyen termékekkel célozhatók meg, és még kevesebb szerepe van a vállalat ügyfél-akvizíciós döntéseiben.”

Slywotzki és Shapiro [1993] a termékek piaci életciklus görbéjének szakaszait és a piacszegmentáció kritériumait, azaz a piacrészesedés minőségét kapcsolja össze. A szerzők a szokásos demográfiai, kor és életstílus szerinti szegmentációval kapcsolatban azt írják: „Ennek a szokásnak egyetlen következménye van: túl sok vállalat megy ugyanazon fogyasztók után” (Slywotzki és Shapiro 1993, p.101.). Az általában a marketingről mint beruházásról és a piacrészesedés minőségének fontosságáról értekező írás három, beruházás-szempontról kialakított szegmens kialakítása mellett érvel (a beruházási szemléletű marketing problémájával kapcsolatban lásd: Balogh 2008):

- A piacrészesedés minősége itt azt jelenti, hogy a piaci életciklusgörbe megfelelő szakaszaiban az említett fogyasztói szegmensek megfelelő struktúráját kell kialakítani és fenntartani.
- Switchables – Akik egy magas váltási költséggel járó szituációban ragadtak, akik egy termékkel/ szolgáltatással kapcsolatban elégedetlenek, akik egy fúzió vagy felvásárlás után nem tudják, mire számíthatnak később, vagy kompatibilitási különbségek áldozatai.

- High-profit customers – A legmagasabb jövedelműségeket ígérő csoportok. A vonalkódos rendszerekben nyilvántartható, hogy ki az, aki sokat vásárol, és ki az, aki csak sokszor; mely fogyasztók kiszolgálása problémamentes, kik kevésbé érzékenyek stb. Ez a költséges „overservicing” jelenség elkerülése. (Erről szintén lásd: Balogh 2008)

- Share-determiners – a hosszú távú növekedés zálogai. Az ilyen fogyasztók azonosítása rengeteg kreativitást igényel – egy italgyár ilyen share-determinerei például azok az éttermek, amelyek itallapjaikon feltüntetik a terméket, ezzel alkalmat teremtve a kipróbálásra, egy sport-szergyártó esetén az edzők, egy gyógyszergyár esetén a háziorvosok.

Összegezve: az életstílus alapú szegmentáció a meglévő ügyfélkörre alkalmazva adhat információt, a jövőbeli kiválasztásában azonban marginális szerepe van: a homogén csoportok kialakításának átfogó üzleti stratégiára gyakorolt hatása minimális kell, hogy legyen, de a piacbefolyásolás szempontjából lényeges lehet. Ezzel

szemben a meglévő ügyfelek közötti szegmentáció, „működésük megértése” a piacbefolyásolás szempontjából, és az új termékek bevezetésével kapcsolatos termékstratégiai döntések meghozatalakor lehetnek hasznosak.

KUTATÁSI CÉL

Az operations management és a marketing egy lehetséges összefüggésrendszerét primer kutatásaimra alapozva mutatom be. Kutatásom célja az volt, hogy az „egyik legelső” és legfontosabb termék- és promóciós stratégiai döntés alapjául szolgáló piacszegmentációt – ami a cél-csoport választás alapja – mindkét szemléletmód szerint elvégezve kvantitatíve is megvizsgáljam a marketing és az operations interdependenciát. Máshogy: milyen többlet-információval jár a két szempont együttes figyelembe vétele azok külön-külön történő kezelésével szemben.

A dolgozatból kiderül, hogy az operations és a marketing számos ponton összefügg: a stratégiaalkotástól és a versenyprioritások kijelölésétől (pozícióteremtéstől) a terméktervezésig, a termékcsaládok szélességéig, mélységéig, hosszaiig, illetve konzisztenciájáig. Ezen kívül a vállalatok operations döntéseinek talán mindegyike – közvetlenül vagy közvetve

– a marketing egyik, szempontunkból legérdekesebb és egyben legfontosabb feladatának eredményeire, nevezetesen a kereslet-előrejelzésekre és –befolyásolásra támaszkodik.

KUTATÁSI MÓDSZERTAN (TECHNIKAI RÉSZLETEK)

Az alábbiakban bemutatott eredmények és a következtetések a következő kiegészítésekre szorulnak:

1. Az online kérdőíves megkérdezés 2007. augusztus 6-a és 13-a között zajlott, és 554 kitöltött kérdőívet kaptam vissza. Az adattisztítást követően 512 használható kérdőív maradt. Nem vettem figyelembe még azokat a válaszokat: (1) amelyekből a három reprezentativitási kritériumra vonatkozóan legalább egy érték hiányozott, (2) amelyek

egymásnak ellentmondó válaszokat tartalmaztak (például 17 évesen 17-20 évet töltöttek iskolai tanulással), (3) amelyek több, teljes mértékben hiányos kérdéscsoportot tartalmaztak, illetve (4) amelyek kitöltési ideje „feltűnően” rövid volt, mivel ezen válaszok átgondoltsága erősen vitatható. Az elemzés során használt, 343 elemű megtisztított és súlyozott minta három változó mentén reprezentatív, azaz tükrözi az alapsokasági arányokat: (1) korcsoportok, (2) nemek, illetve (3) város vagy alacsonyabb besorolású település mint lakóhely szerint.

2. Az értékrendre, életstílusra, a versenyelőnyökkel kapcsolatos attitűdökre, a lakóhely közvetlen környezetére vonatkozó kérdéseknél 7 fokozatú Likert-skálát alkalmaztam.

Az alapsokaság abszolút (relatív) összetétele (fő (%))

	Férfiak		Nők		Összesen
	Városiak	Nem városiak	Városiak	Nem városiak	
15-19 évesek	212 199 (9,86)	110 591 (5,14)	210 258 (9,77)	100 561 (4,67)	633 609 (29,44)
20-24 évesek	241 193 (11,21)	107 907 (5,01)	237 040 (11,02)	93 407 (4,34)	679 547 (31,58)
25-29 évesek	300 859 (13,98)	124 613 (5,79)	294 123 (13,67)	119 056 (5,53)	838 651 (38,97)
Összesen	754 251 (35,05)	343 111 (15,94)	741 421 (34,46)	313 024 (14,54)	2 151 807 (100)

A korrígalatlan minta abszolút (relatív) összetétele (fő (%))

	Férfiak		Nők		Összesen
	Városiak	Nem városiak	Városiak	Nem városiak	
15-19 évesek	29 (8,45)	8 (2,33)	44 (12,83)	26 (7,58)	107 (31,19)
20-24 évesek	33 (9,62)	6 (1,75)	79 (23,03)	29 (8,45)	147 (42,85)
25-29 évesek	33 (9,62)	6 (1,75)	41 (11,95)	9 (2,62)	89 (25,94)
Összesen	95 (27,69)	20 (5,83)	164 (47,81)	64 (18,65)	343 (100)

A korrígált minta abszolút összetétele*

	Férfiak		Nők		Összesen
	Városiak	Nem városiak	Városiak	Nem városiak	
15-19 évesek	34	18	34	16	102
20-24 évesek	38	17	38	15	108
25-29 évesek	48	20	47	19	134
Összesen	120	55	119	50	343**

*a relatív összetétel a súlyozás miatt megegyezik az alapsokaság relatív összetételével

**az abszolút összetétel adatait összeadva az eredmény 344, ami a kerekítések miatti torzítás eredménye

3. Az adattisztítást követően nyert mintából a 15-29 évesek válaszait használtam fel, mivel a három, előzetesen meghatározott reprezentativitási dimenzió (korcsoport, nem, lakóhely településtípusa) miatt az ennél idősebbek válaszaihoz irreálisan magas súlyokat kellett volna hozzárendelni, ami az elemzés hitelességét nagy mértékben rontaná (torzító hatás). A súlyozott minta korcsoport, nem és a lakóhely településtípusa szerint (város, egyéb település) reprezentatív.

A kutatási cél megválaszolása érdekében tett lépések a következők voltak:

1. A nagy számú kérdés (változó) könnyebb kezelhetősége érdekében faktoranalízist hajtottam végre.

a. Az értékrenddel, az életstílusra vonatkozó attitűdökkel, a lakóhely településtípusával, annak státusával, az életkorral, a képzettséggel, a nemmel és a havonta rendelkezésre álló szabadon elkölthető jövedelemmel kapcsolatos kérdésekből képzett főkomponensek reprezentálják a „marketing faktorokat“.

b. A versenylőnyökkel (például: piacra lépés időzítése, minőség, termékfejlesztési-technológiai élenjáróság, megbízhatóság, a kiszolgálási folyamat szervezettsége, és minden olyan kérdés, amely a vállalat működtetésének mikéntjén megítélésem szerint inkább múlik, mint a szűkebb értelemben vett marketingtevékenységen) kapcsolatos kérdések alkotják az „operations faktorokat“.

A faktorok magyarázó ereje mindkét esetben meghaladja a 80 százalékot - a faktoranalízis során nyert főkomponensek számának megválasztásának egyetlen kritériuma az volt, hogy a faktorok a modell varianciájának 80 százalékát magyarázzák. A marketing főkomponensek magyarázó ereje 80.73%, a termelési faktoroké pedig 83.74%.

2. A faktorokból klasztereket képeztem, majd megvizsgáltam ezek jellemzőit.

a. A „marketing faktorok“-ból képzett klaszterek azt reprezentálják, hogy a marketing szakemberek milyen szegmenseket alakítottak volna ki, ha csak a saját klaszterképző szempontjait használják, feltételezve, hogy az általam al-

kalmazott kérdések nagyban hasonlítanak egy tipikus megkérdezés kérdéseéhez.

b. Az „operations faktorok“-ból képzett klaszterek azt reprezentálják, hogy mely versenylőnyök tartoznak össze a vizsgált, 15-29 évesek körében. Az említett korcsoportban mely versenylőnyök állnak kiegészítő és helyettesítő viszonyban, azaz melyek azok a versenylőnyforrások, amelyek javítása irreleváns vagy releváns, adott versenylőnyvel való rendelkezés esetén.

c. Az „operations“ és „marketing“ faktorokat egyszerre figyelembe véve is alkottam klasztereket. Ezen klaszterek közelebbi elemzése azt mutatja meg, hogy miben tér el egymástól a két szemlélet szerinti parciális (külön-külön történő) piacszegmentáció, és milyen előnyöket, illetve hátrányokat rejt a két szemlélet integrációja.

A klaszteranalízis során alkotott csoportok számának meghatározásában egyetlen kritérium az volt, hogy a klasztercentroidok közötti különbözőség legalább 95 százalékos megbízhatóság mellett fennálljon.

A KUTATÁS LOGIKÁJA (AZ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNYA)

Az izolált, marketing szemléletű piacszegmentáció egyetlen céljának itt azt tekintjük, hogy olyan szegmenseket azonosítsunk, amelyek rendre hasonló (az illeszkedésvizsgálat ANOVA táblája szerint 95 százalékos megbízhatóság mellett nem különböző) értékrenddel, életstílussal, szociológiai és egyéb ilyen tulajdonsággal rendelkező (potenciális) fogyasztókból állnak, aminek itt egyetlen oka van: a marketing funkció azonos üzenetet kíván eljuttatni minden (potenciális) fogyasztónak, kizárólag keresletbefolyásolási céllal, és az üzenet kialakításának egyetlen lehetséges módja a választott szegmens említett dimenzióinak ismerete. A hatékony üzenet csak és kizárólag az értékrenddel stb-vel kapcsolatos kérdésekre alapul, és semmilyen egyéb szempontot nem vesz figyelembe. Ez a szemlélet a marketing-rövidlátás tökéletes esetét reprezentálja. [Lásd Levitt [1975] „Marketing Myopia“ című cikkét!]

Az izolált, operations szemléletű piacszegmentáció egyetlen céljának itt azt tekintjük, hogy a vállalat azonosítsa azokat a potenciális fogyasztói csoportokat (szegmenseket), amelyek tagjai szegmensben belül

nem különböznek szignifikánsan versenyelőny-preferenciáik terén, viszont a szegmensek egymáshoz képest eltérő versenyelőny-preferenciákkal rendelkeznek. A vállalat ebben az esetben adott, már rendelkezésre álló versenyelőnyhöz választja ki potenciális fogyasztóit. Ez a szemlélet a push jellegű (értékesítés- vagy termék-orientált) marketingstratégiát reprezentálja.

Az integrált piacszegmentáció céljának itt kizárólag azt tekintjük, hogy a vállalat olyan, belülről homogén potenciális fogyasztói csoportokat azonosítson, amelyek igényeit egyszerre tudja hatékonyan termelési (operational) háttérével kiszolgálni, és amelyek értékrendje, beállítódása stb. belülről megfelelően homogén és kívülről megfelelően heterogén ahhoz, hogy konzisztens marketing üzenet hatékonyan eljuttatható legyen számukra. Ezen utolsó szemlélet reprezentálja a tökéletes kereslet-húzta (market-driven, pull) piacot.

A fogyasztó csak olyan termékről tud, amelyről a marketing funkció megfelelő üzenet révén informálta: a legkisebb irrelevanciát tartalmazó üzenet sem lépi át a fogyasztó ingerküszöbét. (A versenytársak jelenlététől, piacbefolyásoló hatásuktól eltekintünk.)

A legfontosabbakat összegezve, feltételezzük, hogy a marketing szemléletű piacszegmentáció egyetlen célja a hatékony kommunikáció, az operations szemléletű piacszegmentáció pedig kizárólag adott versenyelőnyt preferáló fogyasztók azonosítására koncentrál. Az integrált szemléletű szegmentáció célja, hogy olyan csoportokat azonosítson, amelyek közel azonos versenyelőny-preferenciákkal és közel azonos marketingkommunikációval „érinthetőek meg”, mint amilyenre a vállalat képes.

A SZEGMENSEK BEMUTATÁSA

A képzett szegmensek leírása nem teljeskörű, hiszen ez nem is áll a kutatás középpontjában.

Operations szemléletű szegmentáció

A termékek/szolgáltatások előállításánál során a vállalatok számos trade-off-fal szembesülnek. Például az egyedi termékek gyártása kis sorozatokban és általános célú gépekkel célszerű, ezért a nagy volumenben való termelés csak kivételes esetekben kivitelezhető. Ebből következően a termékek elosztása is szerencsés esetben legfeljebb szelektív lehet, viszont a választék nagyon széles. Ugyanakkor a magas élőléte miatt a termékek előállítása költséges, ezért a fogyasztói ár sem lehet alacsony. Ezzel szemben a tömegtermékek előállítása nagy volumenben és

speciális gépekkel, alacsony élőléte-intenzitással, de magas tőkeintenzitással valósítható meg, rendkívüli termelékenységgel, ezért a nagy volumenű termékeket a megtérülés érdekében minél nagyobb piacon, a felesleges készletektől való megszabadulás érdekében akár árszállítások árán is érdemes lehet megszabadulni, tehát ebben az esetben alacsony áron is rentábilis a termékek értékesítése. A megbízhatóság és a minőség kapcsán is érvényes egyfajta logika: alacsony tőkeintenzitás mellett szinte lehetetlen olyan termelési folyamatot kialakítani, amely konzisztens, megbízható minőséget garantálni tudna, ezért a megbízhatóság sokszor a tömegtermékek sajátja, ha a külső megjelenés nem is árulkodik erről.

A rövid logikai gondolatmenet leírása azért volt fontos, hogy lássuk: a versenyprioritások kialakítása kompromisszumokra kényszerít, nem járható út az, hogy a marketing által definiált termék- és csatornapolitikai döntéseket a termelés egyszerűen „csak” végrehajtja. Így csúcsosodik ki a két szempont szerinti párhuzamos szegmentáció ötletének elméleti létjogosultsága.

- Az egyediség és szakértelem fontossága (22%) – A korcsoport és a nemek szerinti megoszlás kvázi egyenletes, a városban élők aránya nagyobb (71%). Az egyedi termékeket előnyben részesítik a tömegtermékekkel szemben, az árak minőségjelző szerepet tulajdonítanak, a hírnév és a csúcstechnológia nem számítanak döntéstámogató tulajdonságnak. A kísérletezés/kipróbálás nem vonzó, a túlzott választék zavaró hatású. A férfiak körében fontos a termékekkel való önkifejezés. A többiek számára a kiegyensúlyozottság, az álmódosítás, a függetlenségvágy, a nőies értékek, a konzervativizmus, valamint az emocionális orientáció és a dinamizmus is fontosabb az átlagosnál.

Az egyediség és a magas elfogadható ár kedvező páros termelési szempontból (másként ez nagyon nehezen is megoldható), az ilyen termékeket termelő vállalatok, méretüknél fogva, általában nem is képesek jó márkanév kialakítására, és a csúcstechnológia alkalmazása is sokszor meghaladja erőforrásaikat. A demográfiai megoszlás nem kifejezetten kedvező a marketingkommunikáció szempontjából, és az értékrend-elemek is helyenként nehezebben összeegyeztethetőek. Következtetés: nagyon kevés konfliktus a két funkció között, de a marketing számára nem tűnik egyszerűnek a feladatnak a kivitelezhetőség.

- Az olcsó elérhetőség fontossága (8%) – Inkább a 25-29 évesekre (53%), kisebb településen élőkre (57%) jellemző versenytényező. A nemek aránya megegyezik. Ár alapú döntéshozatal, a kipróbált márkák nyújtotta biztonság élvezői. Fontos a kipróbálás, valamint az, hogy az egyszeri csalódás a termék teljesítményét illetően végleges piacvesztést jelent. A szegmens lakóhelyének státusa, képzettsége és anyagi körülményei is jobb az összes szegmens átlagánál, a termékekkel való önkifejezés mindkét nem esetében fontos, ahogy a valahova tartozás biztonsága és a nőies értékek is.

Az alacsony maximális elfogadható ár, a márkanév és a megbízhatóság nagy volumenben történő termelést feltételez. A termelési folyamat optimalizálása a megbízhatóság szempontjából nem jelent konfliktusforrást a funkciók között. A korcsoport és településtípus szerinti megoszlás nemigen koncentrált, ami nem kedvező a marketingkommunikáció szempontjából, de a pszichografikus jegyek konzisztensek és jól megragadhatóak, viszont a célpiac mérete viszonylag alacsony, ezért minél nemzetközibb piacokban érdemes gondolkodni. (Az előző szegmens esetében a nemzetköziesedés rengeteg probléma forrása lehet, termelési szempontból!). Következtetés: kevés konfliktus a két funkció között, a marketingkommunikáció kisebb nehézséget kell, hogy áthidaljon (a kistelepülésen is aktív jelenlét ára).

- A megbízható alapfunkciók fontossága (12%) – Jelentős részük városi (91%), és ebben a szegmensben legnagyobb a 15-19 évesek aránya (33%). A férfiak aránya valamivel nagyobb a nőkénel. Az ár és a hírnév minőségjelző szerepet töltenek be. Kevés termékfunkció szükséges, de azok megbízható teljesítése fontos követelmény. A közepesen drága márkák teljesítménygaranciát jelentenek. Az egyediséget és csúcsmínőséget mint értéknövelő funkciót is ilyen értelemben kell kezelni. A lakóhely státusa az átlagosnál valamivel magasabb, a nyitottság és kiegyensúlyozottság, valamint a valahova tartozás is fontos. A csoport tagjai emocionálisan motiválhatók, és dinamikusak.

A nem megszakítható, termékcentrikus termelési folyamattal rendelkező vállalatok ti-

pikus leírása. A termeléstervezés legfontosabb feladata a folyamatminőség folyamatos fenntartása, illetve növelése. Az ilyen vállalatok változó költség hányada igen alacsony, a kapacitások nagyfokú kihasználása alapvető követelmény a beruházás megtérülése érdekében, ezért az árak alacsonyan tartása, a méretgazdaságosságból eredően, megoldható feladat. Ugyanakkor a legmagasabb elfogadható ár magasabb az átlagnál, ezért a profitráta kiemelkedő lehet. Ebből pedig, az újráváslások serkentése érdekében, finanszírozható egy kedvező márkanév kialakítása. A marketingkommunikáció rendkívül kedvező helyzetben van a szegmens nagyfokú városi koncentrációja miatt, és a vállalat működése lehetővé teszi a magasabb költségkeret rendelkezésre bocsátását. A pszichografikus változók megragadása némi „fantáziát” igényel, de az üzenet megfelelő megfogalmazása korántsem lehetetlen. A termeléstervezés számára a célok nem ellentmondóak. Következtetés: kiemelkedően harmonikus viszony a marketing és a termelés között.

- Az újdonságok és a választék fontossága (24%) – Szinte semmilyen demográfiai szempontból nem bírnak kiemelkedő tulajdonsággal: a korcsoportok, nemek, és településtípus szerinti megoszlás is szinte teljesen egyenletes. A túlzott választékot nem találják zavarónak, viszont az egyediség kiemelkedő értéknövelő tulajdonság, és az ezzel járó kellemetlenségek (várakozás, nehéz elérhetőség) sem tántorítják el őket. A kísérletezés nem vonzó, és a minőségi termékeket nem tartják a jómódúság kifejezésének eszközének. A lakóhely státusa átlag feletti, a termékekkel való férfias önkifejezés, a nyitottság, a „művészies” beállítódás, a konzervativizmus, az emocionális orientáció mind fontos a szegmens számára.

A nagy választék a folyamatcentrikus kapacitáselrendezés sajátja, általános célú gépekkel, alacsony fix tőke aránnyal. Az egyediség mint követelmény ezzel tökéletesen egybevág, hiszen ez kizárólag általános célú berendezésekkel kivitelezhető. Ugyanakkor az ilyen termelési rendszerek nem tudnak termelékenyek lenni, a két termék elkészülte között eltelt idő (ciklusidő), a magas élől munka-intenzitásnak köszönhetően hosszú, ezért a várakozás szükségszerű, amit a szegmens tolerál. A nehéz elérhetőség a kis méretből adódik, de

ezt szintén tolerálják a csoporttagok. A piac mérete igen vonzó, ezért a vállalat hajlamos „túlnőni önmagán”, ami számos komoly nehézség forrása lehet termelésstervezési szempontból. A marketing sajnos nincs könnyű helyzetben: demográfiai szempontból nagyon nehezen megragadható csoportról van szó, és a pszichografikus leírás alapján is némi inkonzisztencia tapasztalható. Következtetés: a piacbefolyásolás nehézsége miatt (és akkor is, ha az túl hatékonyan működik!) előfordulhatnak konfliktusok a két funkció között.

- A pozíció rigiditása (25%) – Inkább a 20-29 évesek csoportja (összesen 76%), „halvány” férfi túlsúllyal (56%), de sok városi lakossal (81%). Az egyediséget egy termék esetében nem tartják előnynek a tömegtermékekkel szemben, de annak külső megjelenése számít. A hírnév segít a nehéz döntési helyzetekben, amikor a túlzott választék nagyon zavaró. Az újdonságok ennél a csoportnál a jómódúság kifejezői. Mindkét nem esetén az átlagosnál fontosabb, hogy egy terméken keresztül a fogyasztók ki tudják fejezni egyéniségüket, és ezzel egyidejűleg az álmodozás és függetlenségvágy is erősen jellemzi a csoportot, ahogy a divat/trendkövetés, a család kiemelkedő szerepe és a kényelemvágy is. Emocionálisan nem motiválhatók.

Az újdonságok, azaz a gyors termékfejlesztés képessége a magas tőkeellátottsággal bíró vállalatok tipikus tulajdonsága. A tömegtermékek termelése összecseng a magas tőkeintenzitással, ahogy erre a márkanév kialakításnál is szükség van. A célcsoport mérete a magas fix költség arányú költségstruktúrát lehetővé teszi. A termék külső megjelenése a minőség megítélésében játszhat szerepet, ezért a termelési folyamatnak mind a folyamat, mind pedig a termékminőségre nagy hangsúlyt kell fektetnie. A marketingkommunikáció számára kedvezőtlen, hogy a korcsoport és a nemek szerinti megoszlás közepesen koncentrált, de a városi túlsúly kedvező lehet, és a pszichografikus jellemzők is jól megfoghatók. Következtetés: a termelési rendszer önmagában képes megfelelően működni, de a marketing funkció működésének akármilyen tökéletlensége súlyos és irreverzibilis veszteségek realizálására kényszerítheti a vállalatot. A konfliktus kialakulásának kockázata azonban csak közepesen magas.

- Az azonnali jó minőség és megjelenés vonzerőjének fontossága (9%) – A 20-24 évesekre jellemző versenytényező (46%), női túlsúllyal (62%), akik a városban élnek (76%). Szinte teljes mértékben elfogadhatónak tartják az exkluzív termékek nehéz beszerezhetőségét, de nem nézik le a tömegtermékeket. A termék/szolgáltatás külső megjelenése kiemelkedő fontosságú, de nem „dőlnek be” az ár minőségjelző szerepének. Az egyediség ettől függetlenül nagyon vonzó terméktulajdonság, és az újdonságokat is kedvelik. Az egyéniség termékekkel való kifejezése csak a nők körében fontos. A tipikus csoporttagra jellemző a kiegyensúlyozottság, az álmodozás, a nőies értékek túlsúlya, az emocionális orientáció, a divatkövetés, a dinamizmus, a család és belső egyensúly fontossága.

Termelési szempontból ez a szegmens „a maradék”. A kommunikáció célba juttatása a heterogén demográfiai változók miatt kicsit nehézkes, és a célcsoportnak igen homályos elképzeléseik vannak arról, hogy milyen versenyprioritásokat részesítenek előnyben. Ráadásul ezek a versenyprioritások, termelési oldalról való kivitelezhetőségüket illetően, igencsak ellentmondásosak: egy vállalat, legalábbis egy divízió nem képes egyszerre egyedi és sztenderd termék előállítására. Emellett a legmagasabb elfogadható ár is alacsony, tehát a megtérülés kérdéses. Marketingkommunikációs szempontból a pszichografikus változók konzisztenciája igen kedvező. Következtetés: nem csak a funkciók közötti, hanem a funkciókon belüli konfliktusok kialakulásának valószínűsége is magas.

Összességében elmondható, hogy ilyen szemléletű szegmentáció mellett a termelési funkció önmagában kedvező helyzetben van, azonban tipikusnak tekinthető, hogy szinte bármelyik szegmens megcélzása esetén a marketing kisebb-nagyobb nehézségekkel áll szemben (vagy demográfiai, vagy a szegmensként nagyon hasonló pszichografikus jellemzők következtében fellépő meddőszórás miatt, illetve helyenként inkonzisztencia tapasztalható a csoporton belüli értékrendet, beállítódást tekintve), ami sokszor komolyan befolyásolhatja a termelés zavartalanságát, és így a vállalat megtérülési mutatóit.

Marketing szemléletű szegmentáció

A módszertani részben leírtaknak megfelelően, négy szegmens kialakítása volt szükségszerű.

- **Bezárkózott álmodozók (30%)** – Többségük 15-19 év közötti (57%), túlnyomó részt nők (62%), és legtöbbször városban élnek (65%). Lakóhelyük státusa erősen átlag alatti, ahogy az anyagiak rendelkezésre állása is gyengébb a tipikusknál. Az átlagnál kevésbé nyitottak, művészi beállítottsággal és kényelemvággyal sem jellemezhetők. Jellemző rájuk a termékekkel való önkifejezés, a függetlenség- és szabadságvágy, a divat/trendkövetés és a dinamizmus. Az egyedi termékek előnyben részesítése, ár alapú döntéshozatal mellett. Újdonságok kedvelése, csúcsmínőség előnyben részesítése, alacsony elvárt választék. Az egyszeri csalódás nagy valószínűséggel a fogyasztó elvesztését jelenti.

Egyedi terméket árvezérelt vásárlók számára kockázatos vállalkozás, hiszen az ilyen termékek kis volumenben, magas élőlátás mellett, magas változó költségekkel lehetséges, tehát a méretgazdaságosság kiaknázása nemigen lehetséges. Egyedi termék csak kivételes esetben képes csúcsmínőséget felmutatni, és az ilyen termelő vállalatok termékfejlesztési sebessége sem kimondottan magas. A nem megbízható termék miatti nagy esélyű piacvesztés addicionális kockázatot jelent, hiszen folyamatentrikus termelés, kapacitáselrendezés esetén a termékminőség nehezen garantálható – minden termék különböző, hiszen magas az élőlátás-intenzitás. Következtetés: közepesen jól megragadható szegmens marketing szempontból, termelési szempontból azonban gyakorlatilag lehetetlen a kiszolgálásuk.

- **Statikus városiak (40%)** – Legkiemelkedőbb demográfiai tulajdonságuk a városi túlsúly (74%), a férfiak és nők hozzávetőleg azonos arányban szerepelnek a csoportban. A korcsoportonkénti megoszlásban nincsenek kiugró értékek, a 25-29 év közötti életkor a legjellemzőbb (41%). Nem jellemző rájuk a dinamizmus, sem a divat/trendkövetés, valamint nem mondhatók konzervatívnak sem. Anyagi körülményeik valamivel meghaladják az átlagos szintet. Az átlagnál kiegyensúlyozottabbak, nőiesebbek, és jobban vágnak a kényelemre. A hírnév döntéstámogató szereppel bír.

Az exkluzív termékek nehéz elérhetőségét tolerálják, a magasabb ár jobb minőséget sejtet. Az egyediséget hajlandóak megfizetni.

Termelési szempontból abszolút konzisztens csoportról van szó, a pszichografikus jellemzés viszont nehezen áll össze egy jól megragadható csoporttá, valamint a demográfiai ismérvek is „kuszának” hatnak. Következtetés: képzett, kreatív marketing funkció esetén elméletileg nincs akadálya a harmonikus termelésnek. Ennek hiányában viszont számtalan konfliktus adódhat a marketing és a termelés-tervezés között.

- **Konzervatívok (28%)** – Többségük 25-29 éves (51%) és férfi (72%), valamint városban él (65%). Nemigen jellemző rájuk a termékekkel való önkifejezés. Az átlagnál nyitottabbak és álmodzóbbak. Fontos számukra a család és a belső egyensúly, a konzervativizmus. Lakóhelyük státusa átlag feletti. A nőies értékek a legkevésbé jellemző erre a csoportra. A hírnév döntéstámogató funkciót tölt be, előnyben részesítik az egyedi termékeket, és elfogadják a szelektív elosztást. A közepesen drága, alapfunkciókat „tudó” termékek kedvelői. Az egyediség a legnagyobb megrendelést elnyelő tényező, ahogy a csúcstechnológiát képviselő termékeket is előnyben részesítik.

Mind demográfiai, mind szociológiai és pszichografikus szempontból igen jól megragadható csoport. A versenyprioritások is konzisztensek termelési szempontból, azaz nem igénylik egymásnak ellentmondó termelési képességek kialakítását, leszámítva a csúcstechnológia igénylését. Következtetés: amennyiben a marketing nem kényszeríti bele a vállalatot a technológiai fejlesztések útvesztőjébe, valamint nem lelkesíti őket túlzottan a célpiac méretéből eredő dinamikus árbevétel-növekedés, akkor kedvező, kevés konfliktussal járó viszony alakulhat ki a funkciók között. Amennyiben ez előbbi mégis megtörténik, rendkívül fontos az alapos, együttes felkészülés a növekedésre, ugyanis a termelési költségek várhatóan jóval dinamikusabban fognak nőni, mint az árbevétel, azaz a profitráta mélyrepülésbe kezd.

- **Divatkövető önkifejezők (2%)** – Legtöbbször a 20-24 éves korcsoportból tartoznak ide (60%), jellemzően férfiak (80%), és kisebb településen

élnék (75%). A legkisebb, de legmarkánsabb tulajdonságokkal bíró csoport. A lakóhely státusa kiemelkedő, rendkívül jellemző a termékekkel való önkifejezés mind a férfiak, mind a nők körében. Jóval átlag feletti anyagi körülmények között élnek, valamint rendkívül nyitottak. Nem jellemző rájuk a kiegyensúlyozottság, nem foglalkoztatja őket a valahova tartozás biztonsága, a konzervatívizmus, sem az emocionális orientáció, sem a belső egyensúly, ellentétben a divatkövetéssel és a kényelemvággyal. Az egyedi termékek előnyben részesítése, a tömegtermékekkel szemben. A közepesen drága, kipróbált, „bejártott” márkák és alapfunkciók hívei. Ugyanakkor a csúcsmínőségű termékek is gazdára találnak a szegmens tagjai között.

A marketingkommunikáció álma, szinte minden szempontból (igen jól megragadható, elkülöníthető csoport, a kisvárosi jelenléttől eltekintve, de ez a jó marketingkommunikáció számára inkább kihívás, mint lehetetlen feladat). Az egyedi termékek preferálása és a csúcsmínőség azonban egymásnak „némileg” ellentmondó termékjellemzők termelési szempontból. Következtetés: a piacméret nem éri meg azt a fáradságot, amit a két funkciónak át kellene élnie...

Összességében, a marketing szemléletű klaszterezésből az a következtetés vonható le, hogy ez a funkció szinte „magával rántja” a termelés tervezést, ezzel a legtöbb esetben komoly problémákat okozva az operations számára. A megtérülési mutatók viszonylag komoly kockázatnak vannak kitéve, és a funkciók közötti mindennapos konfliktus a legtöbb esetben szinte kódolva van... Egyértelmű, hogy akár mennyire igyekszik a marketing egy kiváló márkanevet kialakítani vagy fenntartani, de egy megbízhatatlan, ellentmondó versenyprioritásokat célként kitűző termelési folyamat nélkül ez lehetetlen.

Az integrált szemléletű szegmentáció

Az integrált szemlélet célja, hogy olyan csoportokat alakítsunk ki, amelyek olyan (homogén) tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek mind a versenyelőnyöket, mind pedig a marketing szempontokat „csomagként” kezelik. Azaz: olyan szegmenseket keresünk, amelyek konzisztens entitásként kezelhetők mindkét funkció részéről. A kapott szegmensek rövid leírása az alábbiakban olvasható (a leírások itt is csak illusztratív célt szolgálnak, a csoportok pontos bemutatása

nem szerepel a kutatás fókuszában):

- Nőies, nyitott újdonságkeresők (1%) – Zömében a 20-24 éves korosztály képviselői tartoznak ide (75%), tipikusan kisebb településeken élők, és férfiak, de számos nőies jellemzővel. A lakóhely státusa kiemelkedően magas a többi csoporthoz képest, a termékekkel való önkifejezés fontossága szintén jóval meghaladja az átlagot. Az összes többi szegmensnél nyitottabbak, és a valahova való tartozás biztonsága, illetve a családi értékek sokkal kevésbé érdekes számukra, mint bármely másik csoport esetében. A kisebb település mint lakóhely elég tipikusnak tekinthető. Az emocionális orientáció nemigen jellemző rájuk, viszont a vásárlással kapcsolatban a kényelemvággy, és ezzel párhuzamosan a dinamizmus, valamint a divatkövetés is kiemelkedően fontos. Az egyedi termékeket nagyobbra értékelik a tömegtermékekénél, és elfogadják az ezzel járó nehezebb hozzájutást is (exkluzív és szelektív elosztás). Nem jellemző az ár alapján történő döntés a termékek kiválasztásánál, és az újdonság értéke sem kiemelkedő számukra, bár a jómódúság kifejezőeszközének tekintik az ilyen termékek birtoklását. A termék megbízhatósága viszont jóval fontosabb számukra, mint bármely másik szegmens esetében. A nagy választék kifejezetten kedvező a szemükben, és az egyszeri csalódás egy termékben vagy márkában a legkevésbé tántorítja el őket az újravásárlástól.

Termelési szempontból (szinte) semmilyen inkonzisztencia, ellentmondás nem tapasztalható – a megbízhatóság tartós fenntartása némi nehézséget jelenthet termelési szempontból, viszont ez a probléma megmarad a funkció keretein belül. A célcsoport demográfiai, szociológiai és demográfiai szempontból is igen jól megragadható. Következtetés: a két funkció közötti viszony harmonikus lehet, az esetleges problémák izolálódnak.

- Megerősítésre vágyók (31%) – Inkább nőkre jellemző csoport (64%), akik a városban élnek (92%), és tipikusan 20-29 évesek. A közepesen drága márkákra teljesítménygaranciaként tekintenek, és kiemelkedően nőies értékrenddel bírnak. Ők is előnyben részesítik az egyedi termékeket a tömegtermékekkel, azonban az ezzel együtt járó szelektivebb elosztást nemigen tolerálják. Az árnak minőségjelző szerepet tulajdonítanak, és a termékek külső megjelenése az összes többi cso-

porthoz képest fontosabb. Ugyanígy, a hírnév is döntéstámogató funkció. A csúcsmínőség (technológiai értelemben) önmagában egyáltalán nem elegendő a megrendelés elnyerésére, és a túlzott választék az összes csoportnál jobban megnehezíti a döntést.

Marketing szempontból jól megragadható, nem ellentmondásos jellemzőkkel rendelkező szegmens. Az egyedi termékek előnyben részesítése és a szelektív elosztás iránti intolerancia első ránézésre ellentmondásos a termelési képességek közötti trade-off-okat illetően, ahogy egy egyedi termékeket kis volumenben, magas élőlátás-intenzitással és magas ciklusidővel, nem termelékenyen termelő vállalat megfelelő hírnév kialakítására sem képes. Az ellentmondás azonban, a szegmens méretét tekintve feloldható, mégpedig a tömeges egyéniesítés (mass customization) révén. Fontos, hogy a marketing funkció megértse a koncepció lényegét: a termelési folyamat az utolsó előtti fázisig minden termékre tökéletesen megegyezik, a termék/szolgáltatás tesztre szabása kizárólag az utolsó munkafázisban történhet meg, legjobb esetben a fogyasztó jelenlétében, akár saját kezűleg. Mivel a tömeges egyéniesítés az utolsó előtti fázisig termékcentrikus, nagy volumenű, speciális gépekkel történő, magas fix költségek melletti termelést jelent, ezért a méretgazdaságosság igen jól kiaknázható. Külön pozitívum, hogy ez a nagy volumen a szelektív elosztástól is megkíméli a vásárlókat, ugyanakkor biztosítja az egyedi hatást is. Mindezek eredőjeként, az így magasabb legmagasabb elfogadható ár és a méretgazdaságosság miatti alacsony termelési költségek kiemelkedő profitlehetőségeket rejt magában. Következtetés: amennyiben a marketing funkció megérti és elfogadja ezeket az összefüggéseket, akkor nagyon jó viszony alakulhat ki a két „osztály” között, és a nehézségek sokkal inkább „kihívást”, mint konfliktust eredményeznek.

- Igényes álmodozók (2.5%) – A 15-24 éves (86%), városi (100%) férfiak (87%) csoportja. A termékekre egyáltalán nem gondolnak az önkifejezés eszközeként sem a nők, sem pedig a férfiak. Az összes többi csoportnál rosszabb anyagi és képzettségi helyzettel rendelkeznek, rossz lakáskörülmények mellett, ugyanakkor minden szegmensnél álmodozóbbnak vallják magukat, ahogy

a függetlenségvágyuk is kiemelkedő. A valahova tartozás biztonsága rendkívül fontos számukra, és ez első sorban nem a családot jelenti, de a nőies értékek igencsak háttérbe szorultak ezen klaszter esetében. Ugyanakkor a konzervativizmus és az emocionális orientáció, valamint a dinamizmus is fontos számukra. Az újdonság nem jelent kifejezetten hozzáadott értéket, és erre a csoportra jellemző leginkább a tömegtermékek elfogadása, és az ár alapú döntés neutrálisnak tekinthető. Az árnak szinte egyáltalán nem tekintenek minőségjelző szerepet, ahogy a hírnév sem jelentős a vásárlási döntés során, valamint a külső megjelenés sem számít ilyen döntéstámogató funkciónak, legalábbis a többi szegmens hasonló paramétereire képest. A közepesen drága, kipróbált márkák teljesítménygaranciát jelentenek számukra, és a kísérletezést kifejezetten próbálják elkerülni. Nagyra értékelik, ha egy termék csúcsmínőséget ígér, és az egyediséget is hajlandóak megfizetni, sőt, emellett még várakozni is hajlandóak erre.

„Maradék” jellegű, kis méretű csoport, amelynek megcélzása marketing szempontból egyszerűbbnek tűnik, mint termelési szempontból, hiszen a csúcsmínőségű termékek nagy volumenben történő termelése ilyen méretű szegmens számára csak ritkán térül meg, főképp ilyen anyagi körülményű fogyasztókat tekintve. Következtetés: demográfiai szempontból jól megragadható csoport, de pszichografikusan és szociológiailag valószínűleg nehéz feladattal állunk szemben. A piacméretet és a szükségletek „lehetetlenségét” figyelembe véve viszont nagy valószínűséggel nem is jön létre a vállalat...

- Tapasztalt árvezéreltek (29.5%) – A 25-29 éves (53%), városban lakó (75%) férfiak (62%) képviselői alkotják tipikusan ezt a csoportot. Lakóhelyük státusa valamivel az átlag alatt van, a termékekkel való önkifejezés meglehetősen neutrális kérdés számukra, de képzettségük és anyagi helyzetük kimagaslik a többi szegmenshez képest. Az összes többi csoportnál jóval kiegyensúlyozottabbak, kényelemvágyuk viszont erősen átlag alatti. Vásárlási döntéseiket sokkal gyakrabban ár alapján hozzák meg, mint a többi klaszter tagjai. Igénylik a széles választékot, és nem hajlandóak várni, ha egyedi termékek vásárlásáról van szó, az elosztás szelektivitását viszont tolerálják (ha nem is kedvelik). Az árnak mint minőségjelzőnek,

a külső megjelenésnek és a hírnévnek nem tulajdonítanak túl nagy szerepet.

Az ár alapján történő döntéshozatal sztenderdizált termék termelését jelenti vállalati szempontból, legalábbis nemnegatív profitabilitási célok kitűzése esetén, tehát az egyedi termékekkel való ellátásuk nem élvez prioritást sem vállalati szempontból, sem a fogyasztók bevallása szerint, ezért a szelektív elosztás toleranciájának kérdése is marginális. Ráadásul, a fogyasztói preferenciák alapján, a márkanév kialakítására, gondozására és a külső megjelenésre is az átlagosnál kevesebbet kell költeni. A szegmens demográfiai szempontból viszonylag jól megragadható, és a legtöbb pszichografikus tényező is konzisztens képet mutat. Következtetés: a marketing és a termelés-tervezés közötti konfliktus talán egyetlen oka a széles választék iránti igény, ami azért lehet probléma, mert a termékváltozatok közötti váltás idővesztése a kapacitáskihasználatlanság használati költségeivel ekvivalens, ami sztenderd termékek esetén számottevő lehet, lévén, hogy a termelő berendezések hatalmas fix költséget jelentettek az azokba való beruházás idején. Amennyiben a marketing funkció megérti, hogy az egyes termékváltozatok bevezetésének ára sok esetben a megtérülési idő növekedése lehet, és ezért ugyanazon a gyártósoron csak az átállási idők radikális csökkentésével lehet több termékváltozatot termelni, akkor a két funkció közötti viszony kiegyensúlyozott lehet. (Jó, de sokszor költséges megoldás a termékváltozatokat külön gyártósoron termelni.)

- Kritikus válogatók (36%) – A kisebb és nagyobb településen élők közel azonos arányban tartozak ide (kisebb: 55%), de a nemek és a korcsoportok szerinti megoszlás is közel egyenletes. A lakóhely státusa közel van az átlagoshoz, a nők körében a termékekkel való önkifejezése nem jellemző, de ez nem kezelendő szélsőséges igazsággént. A képzettség és az anyagiak terén némi lemaradásban vannak. Ez a csoport a legkevésbé kiegyensúlyozott, a legkevésbé konzervatív, és a legkevésbé dinamikus. Emocionális orientációjuk neutrális, és az árak is közepesen nagy szerepe van a vásárlási döntések során. Az újdonság vonzereje viszont kifejezetten erős az ő esetükben, bár ezt nem tekintik a jómódúság kifejeződésének. Az egyedi termékekért ők a legkevésbé haj-

landóak többet fizetni, és ez a csoport az, amelyik egy csalódás esetén leginkább elveti az újravásárlás gondolatát.

A szegmens mérete lehetővé teszi azt, hogy a többcsatornás marketingkommunikáció megtérüljön, és több olyan tulajdonsággal is jellemezhető, amely megkönnyíti egy markáns keresletbefolyásoló üzenet megfogalmazását és célba juttatását. A termékfejlesztési gyorsaság gyakorlatilag az egyetlen versenytényező, amelynek a vállalat meg kell, hogy feleljen, hiszen az egyediségre törekvés a vállalat részéről kerülendő, ha ezt a szegmenst választja célcsoportjául. Az viszont fontos, hogy csak nagy méretű, a méretgazdaságosságot kihasználni képes vállalat tegye ezt, hiszen a csoport anyagi körülményei átlag körüliek, valamint azért, mert a csalódás miatti piacvesztés csak jól megtervezett, sztenderdizált, kontrollált, termékcentrikus kapacitáselrendezéssel jellemezhető vállalat esetében elkerülhető – ellenkező esetben a változó költségek aránya megnövekszik, ami egyrészt magasabb fajlagos előállítási költséget és magasabb fogyasztói árat (vagy árrést) eredményez, másrészt az általános célú gépek nem képesek konzisztens minőséget garantálni. Következtetés: A termelésnek kevés versenytényezőt kell szem előtt tartania, és ezek nem ellentmondásosak, a piac mérete pedig lehetővé teszi, hogy a marketingkommunikáció „tömeges” eszközöket vessen be. A két funkció közötti konfliktusok intenzitását elméletileg nem tartom átlag felettinek, a lehetséges nehézségek izolálódnak.

Az integrált megközelítés szerint történő szegmentáció tanulsága, hogy a funkcionális problémák izolálódnak, egymásra a legtöbb esetben kevés hatást gyakorolnak. Mind a marketingnek, mind a termelésnek meg kell birkóznia a maga nehézségeivel, amelyek, véleményem szerint, az előző két szegmentációs megközelítésnél tapasztaltakhoz képest, kevésbé számottevőek. Néhány esetben kiemelten fontos, hogy mindkét funkció megértse és elfogadja egymás választási kényszereit, de amennyiben ez megtörténik, a konfliktusok kialakulási valószínűségét alacsonyabbnak tartom, mint a dezintegrált szemlélet esetében. A megtérülési mutatók pedig összességében kevesebb veszélynek vannak kitéve.

Operations alapon képzett szegmensek mérete (fő (%))

		egyetiség és szakértelem	olcsóság és széles körű elérhetőség	megbízható alap-funkciók	újdonságok választéka	a pozíció rigiditása	az azonnali jó minőség és megjelenés vonzereje	Σ
Marketing alapon képzett szegmensek mérete (fő (%))	bezárkózott álmódosók	22 (8)	10 (4)	7 (3)	18 (7)	18 (7)	9 (3)	85 (31)
	statikus városiak	24 (9)	5 (2)	14 (5)	15 (5)	37 (14)	11 (4)	107 (39)
	konzervatívok	16 (6)	6 (2)	12 (4)	29 (11)	10 (4)	4 (1)	78 (29)
	divatkövető önkifejezők	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (1)	0 (0)	1 (0)	3 (1)
Σ		62 (23)	22 (8)	33 (12)	66 (24)	65 (24)	25 (9)	273 (100)

* Az összesen sorok és oszlopok kerekített értékek

Egy kvantitatívabb és aggregáltabb nézőpont

Abban az esetben, ha külön-külön végezzük el a szegmentációt (dezintegrált szemlélet), akkor a klaszternagyságokból képzett keresztábra a következőképpen mutatja (fenti táblázat).

Ismert, hogy a minőségi ismérvek közötti kapcsolatszorosságot mérő Cramer mutató nem minden esetben éri el elméleti maximumát (1-et). Annak érdekében, hogy a mutató értelmezhető és a két keresztábra összehasonlítható legyen, meg kell keresni az adott peremgyakoróságok melletti elméletileg lehetséges maximális kapcsolatszorossági értéket (LP feladat).

Dezintegrált szemléletben a korrigált Cramer mutató értéke 0.205, az elméletileg lehetséges maximális érték 0.787, ezért a korrigált Cramer érték 0.261. Ez azt jelenti, hogy amennyiben csak az egyik (legyen most a marketing) szemlélet szerint végezzük el a piacssegmentációt, akkor kicsi annak a valószínűsége, hogy az a célcsoport, amelyet a megrendelő kiválaszt magának ugyanezen szempont szerint, ho-

gón preferenciákkal rendelkezik a megrendelő termelési képességei által közvetített versenyelőnyökkel szemben.

Nézzük most azt az esetet, amikor a piacon öt, jól elkülöníthető csoport létezik, és ezek a „virtuális” csoportok homogénnek mondhatók számos, a marketing számára tipikus kérdés szempontjából (például jövedelmi helyzettel, lakáskörülményekkel, iskolai végzettséggel, életstílussal kapcsolatos kérdések, márkahűség stb.), és ugyanígy homogénnek mondhatók azzal kapcsolatban is, hogy mely versenytényezőket (például a piacon való megjelenés gyorsasága, minőség, elérhető áron való hozzájárulás lehetősége, technológiai élenjáróság, megbízható, konzisztens színvonalú folyamatok stb.) tekintik elsődlegesnek, vagy átlagon felüli fontosságúnak.

A lenti keresztábra alapján arra a kérdésre kaphatjuk meg a választ, hogy amennyiben az integrált szemlélet szerint képzünk szegmenseket, akkor ezek a mindkét szempontból homogén csoportok mennyire homogének szűk értelemben vett marketing szempontból. Elsőként nézzük meg, hogy a Cramer mutató

Integrált szemléletben képzett szegmensek mérete (fő (%))

		nőies, nyitott újdonság-keresők	mege erősítésre vágyók	igényes álmódosók	tapasztalt árvezéreltek	kritikus válogatók	Σ
Marketing alapon képzett szegmensek mérete (fő (%))	bezárkózott álmódosók	0 (0)	28 (9)	1 (0)	31 (10)	34 (11)	94 (30)
	statikus városiak	0 (0)	42 (13)	0 (0)	39 (13)	43 (14)	125 (40)
	konzervatívok	0 (0)	27 (9)	7 (2)	23 (7)	32 (10)	89 (29)
	divatkövető önkifejezők	3 (1)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	5 (2)
Σ		3 (1)	98 (31)	8 (3)	93 (30)	110 (35)	312 (100)

* Az összesen sorok és oszlopok kerekített értékek

hogyan módosult. A korrigálatlan kapcsolatszorosság mértéke 0.500, az elméletileg lehetséges maximális érték 0.877, így a korrigált Cramer mutató 0.571-re módosul. Ez az érték még mindig nem mondható kifejezetten magasak, azonban a dezintegrált esethez képest ($C=0.261$) jelentős előrelépésnek számít, természetesen a modell feltételrendszerén belül.

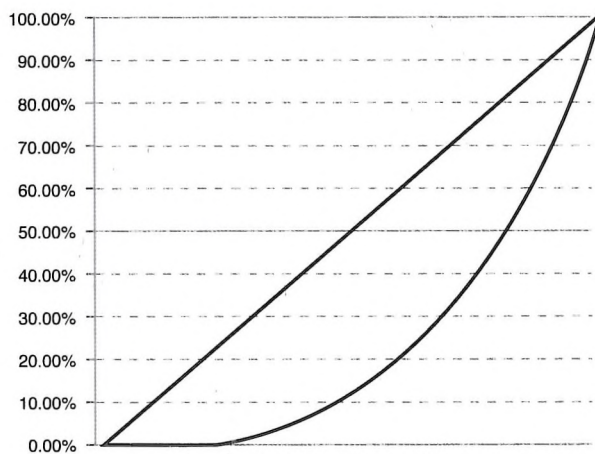
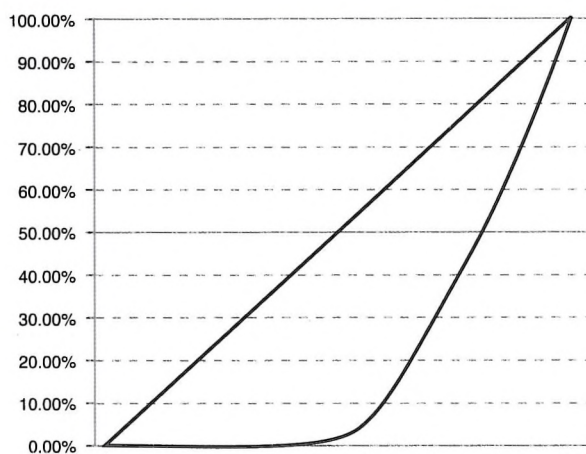
Mit tapasztalunk akkor, ha a szegmensméretek koncentrációját vizsgáljuk? A szegmens-méretek sorba rendezve, kumulálva, a Lorenz-görbét felrajzolva, majd a megfelelő területeket kivonva egymásból, a koncentráció mértéke (G) dezintegrált esetben 0.47, integrált esetben pedig 0.58, ami rendkívül magasnak mondható.

olyan fogyasztókat céloznak meg, akik eltérő termék/ szolgáltatáspreferenciákkal rendelkeznek, illetve pontosan olyan üzenetekre költ csak, ami az adott versenytényezőt preferáló csoport számára megfelelő.

ÖSSZEGZÉS ÉS KONKLÚZIÓ

Az integrált nézőpont alkalmazása megfelelő eszköznek tűnik arra, hogy olyan, mindkét szempontból homogén csoportokat találjunk, amelyeknek mind nagysága, mind pedig azok szórása kedvezőbb, mint amilyen adatokat az egyszempontú szegmentáció során kaptunk. Emellett az is elmondható, hogy az így képzett csoportok kevésbé ellentmondásos hely-

A szegmensméretek megoszlását (koncentrációját) mutató görbék.
Balra az integrált (magasabb koncentráció), jobbra a dezintegrált eset (alacsonyabb koncentráció)



Ez azt jelenti, hogy amennyiben dezintegrált szemléletű piacszegmentációt alkalmazunk, a célpiacméretek közelebb esnek egymáshoz, míg integrált esetben néhány nagy célpiac létezik, és sok kicsi. Ebből következően könnyebb mind nagy, mind niche piacot találni, ellenkező esetben pedig túlnyomó részt átlagos piacokat találunk. Fontos megjegyezni, hogy ezek a koncentrációs mérőszámok a hatékony piacmérethez vonatkoznak, tehát amikor a modell szerint a fogyasztó olyan terméket kap, amelyet szeretne, és erről megfelelő üzenet formájában értesül is. Azaz: mind a marketing, mind pedig a termelési funkció hatékonyan használja fel erőforrásait – a vállalat nem fejleszt ki felesleges képességeket, nem költ olyan fogyasztók igényeinek kielégítésére, akik nem tartoznak a célpiachoz, és nem küld olyan üzeneteket, amelyek

zetet teremtenek a két funkció számára, azaz jóval kevesebb „lehetetlen” helyzet megoldására kényszerül mind a marketing, mind pedig a termelés-tervezés. A termelési szempontból történő szegmentáció rendkívül nehéz helyzetbe hozza a marketing funkciót, a marketing szempontból kivitelezett csoportképzés pedig szinte determinisztikusan kódolja a funkciók közötti konfliktusokat. Az integrált szemléletmód szerinti szegmentáció során a problémák izolálódnak, azaz jóval kevesebb nehézséget okoz egymásnak a két funkció, a munkavégzés hatékonyságát tekintve. A problémák izolációjából az is következik, hogy kisebb valószínűséggel kell egymásnak ellentmondó célokkal megküzdeni, így a nehézségek száma is valószínűleg kisebb lehet.

HIVATKOZÁSOK

- BALOGH, L. DÁNIEL (2008), „A fogyasztóközpontúság korlátairól a beruházás-szemléletű marketing világában”, Marketing & Menedzsment, XLII 1, pp.43-52
- KOTLER, PHILIP (1965), „Phasing Out Weak Products”, Harvard Business Review, 43 2, pp.107-118
- LEVITT, THEODORE (1975), „Marketing Myopia”, Harvard Business Review, 53 5, pp.2-14
- Slywotzky, Adrian J. & Shapiro, Benson P (1993), „Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set”, Harvard Business Review, 71 5, pp.97-107.
- YANKELOVICH, DANIEL & MEER, DAVID (2006), „Rediscovering Market Segmentation”, Harvard Business Review, 84 2, pp.122-131

EGYÉB FELHASZNÁLT FORRÁS

- BERRY, W. L., BOZARTH, T. HILL & KLOMPMAKER, J. E (1991), „Factory Focus: Segmenting Markets from an Operations Perspective”, Journal of Operations Management, 10 3, pp.363-387

*A szerző PhD-hallgató a PTE KTK
Gazdálkodástudományi doktoriskolájában.*

ON THE NECESSITY OF RECONCILIATING MARKETING AND OPERATIONAL ASPECTS IN MARKET SEGMENTATION

Herein, I am presenting a framework to underpin or to falsify the idea that it is recommended to take both marketing and operational viewpoints into consideration when conducting a market segmentation study. For this, an empirical research was conducted among Hungarian respondents aged between 18 and 29. Under the restrictions of data collection and availability

as well as those of the applied methodology, results show that the integrated approach presented here is reasonable.

Keywords: segmentation, cross-functional interface

SUMMARY AND CONCLUSIONS

Based on the empirical research conducted the summer of 2007, and under the limitations of the applied methodological framework, the integration of the two functional viewpoints seems to be reasonable, since with the combination of psychographic variables and those of operational capabilities required in a surveying, the homogenous clusters created provide a less contradictive, say, impossible situation to be dealt with by the two functions. In case of marketing-based segmentation, operational problems will almost definitely arise with relatively large risk of decreasing profitability ratios, while when conducting a segmentation from an operational viewpoint, marketing has to face difficult issues concerning the 'grabability' of clusters from both demographic and psychographic aspects. The greatest advantage of the integrated segmentation process is that problems remain isolated within the functions, i.e. they have less mutual affect on each other's effectiveness. This way, by having the greater probability of having no contradictive aims, the number of difficulties may be smaller.

Daniel L. Balogh

Tisztelt Szakmabeli! Tisztelt (leendő) Olvasónk!

2009. január eleje óta a **Marketing Menedzsment** tulajdonosa a GfK Piackutató Intézet.

A Marketing & Menedzsment több, mint négy évtizede tart lépést a marketingvilággal: 1967-ben jelent meg először, ugyanakkor, amikor Philip Kotler Marketingmenedzsment című könyve. Azóta több, mint 20 ezer oldalon mutatta be a magyar és nemzetközi marketingszakma új ismereteit és megközelítéseit. Beszámolt az eredményekről, bemutatta a fejlődés irányait, számot adott a piackutatás, a reklám, a pr és a menedzsment-tudományok fejlődéséről.

Az egy éves előfizetés 10.200 Ft helyett most kedvezményesen **9.800 Ft**, mely összeg a postaköltséget is tartalmazza.

Fizessen elő most a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen vagy érdeklődjön a GfK Hungária Piackutató Intézetnél az alábbi telefonszámon: **+36 1 452-3060**.

A Marketing & Menedzsment a szakma, hazai viszonylatban egyetlen olyan kiadványa, amely akadémiai rangú lap. Magyarországon csak nálunk olvashatja a marketing és pr szakma alapköveinek számító, nemzetközileg elismert marketingprofesszorok és gyakorlati szakemberek írásait is, egyszerre. A cikkek hosszabb terjedelme lehetőséget ad arra, hogy ne csak felszínesen, feketén-fehéren, szárazon mutassuk be a marketing világot, hanem színesebben és mélységeiben lássák és olvassák azt. Kiadványunk minden számában legalább egy angol nyelvű cikket is közlünk.

A divatterjedés és a divattermékek fogyasztását befolyásoló tényezők empirikus vizsgálata a hazai fiatalok körében

A divat számos termék kategória fogyasztására hatást gyakorol; a benne rejlő emóciók, és a szimbolikus hatás ereje felülmúlja a racionális-funkcionális megfontolást. Magyarországon eddig igen kevés figyelmet kapott e jelenség fogyasztók körében történő vizsgálata, annak ellenére, hogy hazánkban is egyre jobban, és mind több ágazatban érezteti hatását a divat. Cikkemben a különböző jellegű divattermékek fogyasztására vonatkozó, a hazai fiatalok körében végzett empirikus kutatásom eredményeit mutatom be. Ezt megelőzően ismertetem a felmérésem tárgyához kapcsolódó legfontosabb szakirodalmi vonatkozásokat: a divat fogalmát és tárgyait, a divat fogyasztói szegmenseit, valamint a divattermékek fogyasztását befolyásoló tényezőket.

Kulcsszavak:
divat,
divattermék,
divatinnovátorok,
divatkövetők

A DIVAT FOGALMA ÉS TÁRGYA

A divatot kutató szakemberek közül eddig csak viszonylag kevesen határozták meg a divat fogalmát. A divat különböző definícióinak legnagyobb részében a *stílus* jelenti a kulcstényezőt; annak általában egy adott időszakra vonatkozó népszerű voltára utalnak (Nystrom 1938, Evans 1989, Brannon 2001, Etzel et al, 2004, American Marketing Association 2006). Frigins (2005) divatnak egy adott időszak legelterjedtebb stílusát vagy stílusait tekinti. Kotler és Armstrong (2004) egy adott területen elfogadott és népszerű stílust értelmezi divatként. Több meghatározás kiemelt eleme a *kollektív magatartás vagy a jelentős számú fogyasztó* megléte (Simmel 2001, Schrank 1973, Sproles 1974, Sproles 1979, Holbrook and Dixon 1985), amely azt érzékelteti, hogy a divat egyfajta csoport – vagy tömegjelenség.

A divatot *szűkebb és tágabb értelemben* is definiálják. Míg az előbbi esetben a *ruházat* a divat tárgya (Simmel 2001, Lehnert 2003), addig az utóbbiban tulajdonképpen *bármilyen* lehet: autó, bútor, függöny, dekorációs elemek, játékok, időtöltések, társalgási témák, érintkezési formák, névválasztás, gondolkodásmód, nevelési elvek, pályaválasztás, szóhasználat (Nystrom 1938, Blumer 1969, Sproles 1981, Solomon and Rabolt 2004).

A *divat gazdasági vonatkozásaira*, úgy gondolom, sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni a jelenség meghatározásakor. Egyrészt a *gazdasági szféra hozza létre és viszi piacra a divattermékeket, amelyek fogyasztása révén valójában manifesztálódik a divat* a társadalomban, illetve annak egyes szegmenseiben. Másrészt pedig a *divat állandó mozgásban tartja a gazdaságot* azzal, hogy a kínálati oldal aktorai keresletet generálnak még a divatjavak fizikai elavulása előtt az új divatnak megfelelő termékek kifejlesztésével, bevezetésével és promóciójával. Így tehát a gazdasági szféra a divat irányítója (még akkor is, ha a kínálati elemeket a fogyasztói igények figyelembevételével alakítják ki) és termelője, mivel onnan származnak azok a javak, amelyek aztán majd a divat tárgyai lehetnek.

A divatot a legtöbb közgazdászhoz hasonlóan tágan értelmezem, mivel a divat áthatja egész életünket; a *divat tárgya* így szinte bármilyen lehet. A divat tárgyát képező dolgokat én azonban két nagy kategóriába sorolom. Ennek alap gondolatát az adja, hogy Sproles (1974) a divattárgyak

két csoportját különbözteti meg. Az egyiket a sajátos stílustermékek, valamint néhány esetben a technológiai/funkcionális termékinnovációk vagy fogyasztói szolgáltatások képezik, a másikat pedig a *nem materiális „társadalmi” termékek*, amelyek jelenthetik bármely magatartás gyakorlását vagy ideológiai filozófiát.

Elméletem alapján a divattárgyak egyik típusába a *gazdasági értelemben vett termékek* sorolhatók. Én ezeket nevezem *divattermékeknek* vagy *divatjavaknak*. Közéjük tartozhatnak például a ruhák, a táskák, az autók, a bútorok, a játékok. A divat tárgyainak másik csoportját a *divat társadalmi, kulturális manifesztációi* alkotják, amelyek gazdasági szempontból nem tekinthetők termékeknek. Lehetnek *materiálisak*, mint például a hajviselet, a szakáll-forma, az udvari nővényzet képe, belsőépítészeti megoldások, vagy *nem materiálisak*, ahogy például a keresztnév-választás, a beszédfordulatok, az életszemlélet vagy az időtöltés.

„A divat állandó mozgásban tartja a gazdaságot azzal, hogy a kínálati oldal aktorai keresletet generálnak még a divatjavak fizikai elavulása előtt az új divatnak megfelelő termékek kifejlesztésével, bevezetésével és promóciójával. Így tehát a gazdasági szféra a divat irányítója (még akkor is, ha a kínálati elemeket a fogyasztói igények figyelembevételével alakítják ki) és termelője, mivel onnan származnak azok a javak, amelyek aztán majd a divat tárgyai lehetnek.”

A divattárgyak két fajtája között bizonyos mértékű *interakció* figyelhető meg. A divattermékek tervezése és fogyasztókhöz közvetítése során figyelembe veszik a divattárgyak másik csoportját is, amelyek valójában a fogyasztók életének részét képezik. A divattermékek fogyasztása ugyanakkor képes befolyásolni a divat tárgyát képező dolgok másik csoportját. Egyes fogyasztói szegmensnek körében divatos szabadidős tevékenységek például egyaránt hatással vannak a szórakoztató elektronikai cikkek tervezésére és vásárlására, azok használata pedig az egyének gondolkodásmódját befolyásolhatja.

Az áttekintett meghatározások szintetizálása alapján a következőképpen definiálom a jelenséget: Gazdasági értelemben a divat egy olyan termékinnováció átmenetileg történő fogyasztása, a kínálati oldal érzelm-orientált stratégiájának következtében, a társada-

lom egy vagy több szegmensének jelentős hányada által, amelynek újdonság tartalma a stílus jellemzőiben rejlik.

FOGYASZTÓI SZEGMENSEK A DIVATHOZ TÖRTÉNŐ CSATLAKOZÁS IDŐPONTJA SZERINT

A divat terén a fogyasztóknak rendszerint két nagy szegmensét különböztetik meg – a divathoz a divatciklust bevezető, illetve későbbi szakaszaiban történő csatlakozás alapján.

Az új divathoz elsőként csatlakozó, illetve az új divattermékeket elsőként adaptáló fogyasztókat a szakirodalomban leggyakrabban *divatvezetőknek* vagy *divatinnovátoroknak* nevezik. Az összes fogyasztónak csupán kis arányát teszik ki. Rendszerint magas jövedelműek, ezért is képesek megfizetni a divatciklus elején a divattermékek relatíve magas árát (Jearnigan and Easterling 1990, Goldsmith and Flynn 1992). Inkább fiatalok, akik úgy tekintik a divatot, mint amelynek nagy jelentősége van az életstílusukra (Newman and Patel 2004). Fogékonyak a változásra (Brannon 2001), magas az involváltságuk az új divatokkal kapcsolatban és többet is tudnak az új divatokról, mint a divatkövetők. A divatvezetők magukat a divatkövetőknél izgalmasabb, élvezetesebb, modernebb, formálisabb, színesebb és hiúbb egyéneknek tekintik (Goldsmith et al, 1996). Továbbá lényegesen nagyobb mértékben igénylik mind a változatosságot (Workman and Johnson 1993), mind az egyediséget (Workman and Kidd 2000), mint a divathoz később csatlakozók. Individualisták, és elég magabiztosak ahhoz, hogy elkezdjenek és elfogadjanak egy új divatot – a fogyasztók többsége előtt, kockázatot vállalva. Szeretnek kitűnni a tömegből,

„Gazdasági értelemben a divat egy olyan termékinnováció átmenetileg történő fogyasztása, a kínálati oldal érzelm-orientált stratégiájának következtében, a társadalom egy vagy több szegmensének jelentős hányada által, amelynek újdonság tartalma a stílus jellemzőiben rejlik.”

illetve feltűnést kelteni. Az egyéniség kifejezésének szükséglete fontos motiváció a divatinnovátoroknál a divatadaptáció során. Élvezik az egyedi és eltérő

új stílusok felfedezését. Minden társadalmi rétegnek, illetve fogyasztói szegmensnek megvannak a maga divatvezetői (Jearnigan and Easterling 1990, Stanforth 1995, Wolfe 2003), tehát *nem koncentrálnak a felső társadalmi osztályba* (Grindereng 1967).

A divattermékek fogyasztóinak többségét a divatkövetők alkotják. Ők azok, akik az után csatlakoznak a divathoz, hogy az innovátorok elfogadták és megerősítették azt (Stanforth 1995). A fogyasztók többsége azért lehet inkább divatkövető, és nem pedig divatvezető, mert bizonytalan önmagával, illetve ízlésével kapcsolatban, idegenkedik a változásoktól, az új dolgoktól, kevésbé érdeklődik a divat iránt, valamint mert számára könnyebb és/vagy kívánatosabb mások utánzása. A legtöbb ember számára nem áll rendelkezésre sem elegendő idő, sem elegendő pénz, hogy divatvezető lehessen. A divatkövetők különböznek egymástól abban, hogy a divatciklus melyik szakaszában csatlakoznak a divathoz (Jearnigan and Easterling 1990, Stone 1999, Wolfe 2003, Frigins 2005).

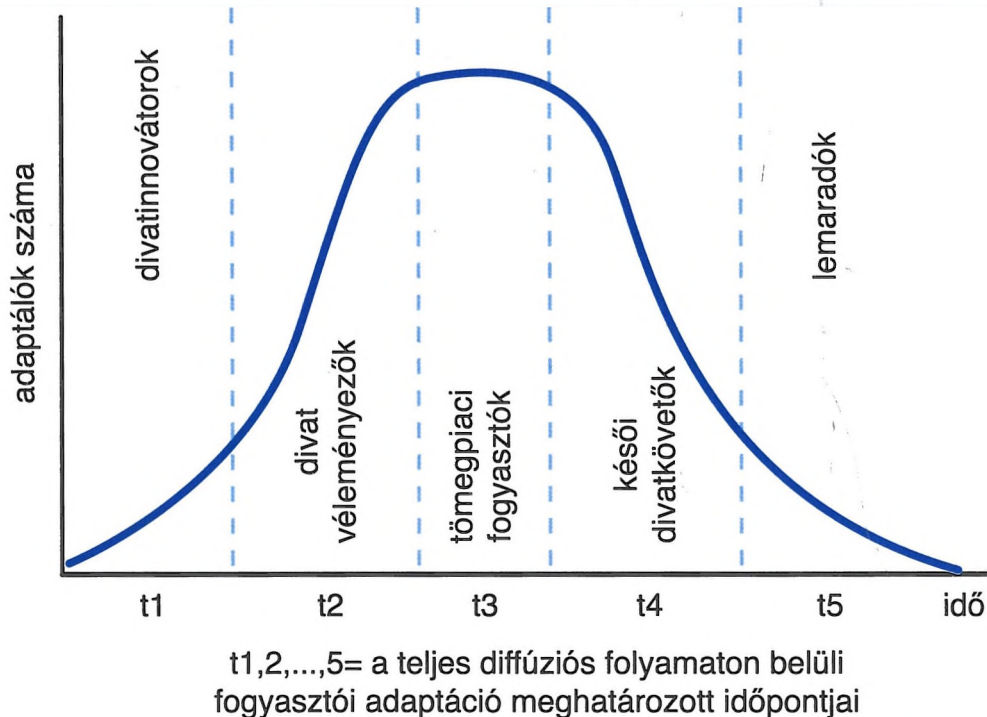
Nagyon fontosnak tartom kiemelni azt, hogy *demográfiai jellemzők alapján nem különböztethetők*

meg a divatvezetők és a divatkövetők (Polegato and Wall 1980, Goldsmith and Flynn 1992, Huddleston et al, 1993), sokkal inkább személyiségbeli és életstílusbeli tényezők okozzák a fogyasztói magatartásukban lévő eltéréseket. Másrészt pedig, termék kategóriánként különbözik, hogy kik alkotják a divatinnovátorok, illetve a divatkövetők csoportjait az egyes fogyasztói szegmenseken belül.

Az innovációk elterjedésével és az újdonság adaptálásának időpontja alapján történő piacszegmentációval foglalkozó fogyasztói magatartás szakirodalmában Rogers (1962) megállapításai váltak a legszélesebb körben elfogadottá. Rogers szerint a diffúzió folyamata normál eloszlású, haranggörbével jellemezhető. Az egyéneket magatartásuk innovatív mértéke alapján öt kategóriába sorolja és az egyes fogyasztói szegmensek arányát is meghatározza: innovátorok 2,5%, korai elfogadók 13,5%, korai többség 34%, késői többség 34%, lemaradók 16%. E kategorizálást alapul véve különbözteti meg Cholachatpinyo et al. (2002b) a divatot adaptáló fogyasztók csoportjait (1. ábra).

1. ábra

A divatot adaptáló fogyasztók kategóriái



Forrás: Cholachatpinyo et al. (2002b, 26)

Peterson (1973) rámutatott Rogers empirikusan nem megerősített modelljének legfontosabb gyengeségeire:

- a fogyasztói kategóriák száma ötnél lehet kevesebb és több is, és nagysága is eltérhet a Rogers által meghatározottól,
- a normális eloszlás feltételezése az innovációk és az innovációs környezet nagymértékben eltérő típusaira.

Az adaptálók csoportjának jellemzői, heterogenitása vs. homogenitása és az új termék tulajdonságai öttől eltérő fogyasztói szegmens kialakítását tehetik indokolttá, ebből következően pedig nem a Rogers által meghatározott kategóriákban és arányokban oszlanak el az egyének. Számos termék esetében továbbá a diffúziós görbe nem normális eloszlású, így például a *divathóbort* és a *klasszikus divat* esetében (Brannon 2001, Kovács 2007).

Mahajan et al (1990) innovációs diffúziós modellek felhasználásával hasonlította össze különböző tartós fogyasztási javak adaptálóinak csoportjait az általuk képviselt arányokat tekintve, a Rogers (1962) által meghatározott kategóriák alapján, nem feltételezve, hogy a diffúziós folyamat normál elosztást követ. A vizsgált termékek esetében eltérő arányban oszlanak meg az egyének az egyes szegmensek között. Rogers módszere tehát nem tekinthető általános érvényűnek; és ezt empirikus kutatások (Sahin and Thompson 2006, Martinez et al 1998, Peterson 1973) is alátámasztják.

„Az emóciók állnak annak háttérében is, hogy a divatterjedés és a divathoz történő csatlakozás során egyszerre érvényesül két kulcsfontosságú szerepet játszó interperszonális hatás; az egyik meghatározója az elkülönülés, a másiké pedig az összetartás iránti igény. Ha valamelyik hiányzik, akkor vagy nem jön létre, vagy megszűnik a divat.”

A DIVATTERMÉK FOGYASZTÁSÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A divattermékek fogyasztásának jellegzetességeit nagymértékben meghatározza az, hogy a divatot erősen áthatják az érzelmek (Cho and Lee 2005, Kovács 2006). Hámori (1994) a *hiúság* fogalma alatt összegzi azokat az érzelmeket, amelyek a divatjavak fogyasztásának fő mozgatói. A divathoz történő csatlakozás

motivációi rendkívül sokfélék lehetnek (Nystrom 1938, Dardis 1974, Bianchi 2002, Frigins 2005), azok között bonyolult összefüggések állhatnak fenn, többnyire azonban nem racionális jellegűek. A divatot a fogyasztói magatartás szemszögéből tárgyaló szakirodalom a másokra történő hatás gyakorlásának tulajdonítja a legnagyobb jelentőséget, illetve a divattermék-fogyasztás ennek alapján megnyilvánuló aspektusával foglalkozik a legtöbbet. Úgy gondolom, ez azzal magyarázható, hogy a divattermékek szimbolikus tartalmat rejtnek magukban, és a szimbolikus fogyasztás eszközeinek tekinthetők (Kovács 2005ab).

Az emóciók állnak annak háttérében is, hogy a divatterjedés és a divathoz történő csatlakozás során egyszerre érvényesül két kulcsfontosságú szerepet játszó interperszonális hatás; az egyik meghatározója az elkülönülés, a másiké pedig az összetartás iránti igény. Ha valamelyik hiányzik, akkor vagy nem jön létre, vagy megszűnik a divat (Simmel 2001, Bianchi 2002). A divat szakirodalmában a fogyasztók részéről megnyilvánuló elkülönülés iránti igényt *sznob hatásnak*, a konformitásra törekvést pedig *bandwagon hatásnak* nevezik. A *sznob hatás* egyrészt felbukkanhat akkor, amikor új presztízs terméket vezetnek be a piacra, és az azt elsőként adaptálók a fogyasztók korlátozott számából következően kívánnak előnyre szert tenni. Másrészt pedig, felmerülhet, ha a státusra érzékeny fogyasztók azért, és akkor utasítanak el egy terméket, mert, illetve amint az emberek többsége fogyasztja azt (Vigneron and Johnson 1999). A *bandwagon hatás* a sznob hatás ellentéte, ennek *következtében terjed el a divat az egyes fogyasztói*

szegmensekben, illetve a társadalomban. Makro szinten, akkor érvényesül a sznob hatás, ha egy társadalmi osztály, illetve fogyasztói csoport különbözni szeretne egy másiktól, és a bandwagon hatás akkor, ha azonosulásra törekszik egy másikkal.

Mikro szinten – empirikus vizsgálatokkal is alátámasztották, hogy a divatinnovátorok azért vásárolják a divattermékeket, hogy kitűnjenek velük, a részükről tehát elsősor-

ban sznob hatás érvényesül. A divatkövetők pedig a konformitás iránti igényük miatt utánozzák a divatot már korábban adaptálókat, azaz náluk alapvetően bandwagon hatás nyilvánul meg (Cholachatpinyo et al, 2002ab).

A divattermékek fogyasztására és a divatterjedésre rendkívül fontos hatása van a piacbefolyásolásnak, azon belül is elsősorban a reklámnak. A *potenciális fogyasztókkal egyrészt meg kell ismertetni,*

és el kell fogadtatni az új divatirányzatokat, másrészt pedig ösztönözni kell őket az új divatnak megfelelő termékek vásárlására. Az új divattermékek reklámjai kulcsfontosságú szerepet játszanak abban, hogy a fogyasztó által az új divat megjelenésekor használt divatjóságot még annak fizikai vagy funkcionális elavulása előtt az egyén számára „elhasználódtá” váljon, és kevésbé kívánatos legyen (Sproles 1974). A vállalatok így tehát a fogyasztók érzelmeit kihasználva a kívánatosság (Packard 1960), másképpen kifejezve a stílus, pszichológiai vagy divat elavulás (Koschnick 1995, Etzel et al, 2004) révén felgyorsítják a termékek cseréjét, és újabb keresletet gerjesztenek. A reklám üzenete a termékek és a márkák tulajdonságaitól, valamint a divatirányzat stílusjegyeitől függően rendkívül sokféle lehet, azonban csaknem mindig magában foglal valamifajta szimbolikus tartalmat, és a „trendiség” érzését.

A piacbefolyásolás szempontjából „kitüntetett” szerepe van a divat véleményvezetők szegmensének (Evans 1989, Huddleston et al, 1993, Stanforth 1995, Workman and Johnson 1993, Workman and Kidd 2000). A divat véleményvezetők ugyanazokat az információforrásokat használják a divatról való tájékozódásban, mint a divatkövetők, azonban több forrásból informálódnak és gyakrabban. Amíg a véleményvezetők a média és a kínálati oldal felé fordulnak, a divatkövetők inkább a fogyasztóktól származó információkat keresik (Polegato and Wall 1980). Másrészt, a hírességeknek van nagy hatása a divat alakítására. Divatba hozhatnak új stílusú ruhadarabokat, frizurát stb. azzal, hogy ők viselik először. Befolyást gyakorolhatnak továbbá a piacra úgy is, hogy valamilyen nagy divatmárka legfőbb vásárlóivá vagy arcává válnak (Pringle 2005).

EMPIRIKUS KUTATÁS A HAZAI FIATALOK KÖRÉBEN

A kutatási terv

Az empirikus kutatás célja a divatjavak fogyasztását befolyásoló tényezők és az azok közötti kvantitatív kapcsolatok feltárása. Ennek értelmében a fogyasztói preferenciák, a társadalmi hatások és a reklámok fogyasztókra gyakorolt hatásának abszolút és relatív erősségét vizsgálom. A kutatás további célja azt vizsgálni, hogy van-e különbség, és ha igen milyen mértékű, az eltérő jellegű divatjavak esetében a fogyasztásukat befolyásoló tényezők, valamint az azok közötti kapcsolatok tekintetében. Azt is elemzem, hogy milyen arányban oszlanak el az egyének a divatterjedés különböző szakaszaiban.

Minthogy a divatjavak körét tágran értelmezem, vizsgálatomat három olyan termékcsoportra végzem el, amelyek esetében – tulajdonságaikból, életciklusukból, fogyasztásuk láthatóságából következően – eltérő módon figyelhetők meg a divat vonásai: ruházati cikkek, szórakoztató elektronikai cikkek, lakberendezési tárgyak.

Kutatásom célcsoportját a Magyarországon állandó lakhellyel rendelkező 15 és 29 év közötti fiatalok képezik. Őket három korcsoportra bontva is vizsgálom: 15 – 19 év, 20 – 24 év, 25 – 29 év.

A minta nagyságát 400 főben határoztam meg. A minta összetétele megfelel a Központi Statisztikai Hivatal 2004. évi adatai (Magyar Statisztikai Évkönyv 2004, 38) alapján mutatott kor és nem szerinti megoszlásoknak.

A kutatás módszere megkérdezéses *face-to-face* kérdőíves kvantitatív vizsgálat. A megkérdezés 2006. február 1. és június 30. között történt.

Az empirikus kutatás eredményei

A mintába került egyének demográfiai jellemzőit tekintve a következők állapíthatók meg. A megkérdezettek 9,3%-a a fővárosban, 44,5%-a megyei jogú városban, 19,3%-a további városban, 27%-a pedig községben rendelkezik állandó lakhellyel. E fiatalok 68%-a él egy háztartásban szüleivel. Eltartói vagy saját jövedelmi helyzetét 1,3% jóval átlag felettinek, 19,5% átlag felettinek, 69,3% átlagosnak, 9% átlag alattinak és 1% jóval átlag alattinak tartja.

A kérdőív első kérdése a megkérdezett fiatalok fogyasztói szegmensbe történő besorolására vonatkozik divathoz történő csatlakozásuk időpontja alapján az egyes termékcsoportok esetében. Arra kerestem a választ, hogy megegyeznek-e Rogers arányai a mintába került fiataloknál a különböző divatjavak esetében, valamint, hogy mi jellemző a különböző fogyasztói csoportokra.

Az elemzést az 1. táblázat alapján végzem. A ruházati cikkek esetében az innovátorok aránya 2,5%, azaz pontosan megegyezik a Rogers által meghatározott értékkel. A korai többség csupán 20,5%-ot képvisel, a divathoz később csatlakozók aránya viszont magas, a késői többségé 35,8%, a lemaradóké pedig 27%. Ebből arra lehet következtetni, hogy a megkérdezett fiatal fogyasztók többsége viszonylag hosszú idő után adaptálja az új divatot a ruházati cikkek esetében annak megjelenését követően. A szórakoztató elektronikai cikkeknel magas arányt képviselnek az innovátorok, 4,8%-ot, ez majdnem kétszerese a ruházati cikkek innovátorainak. E termékkategória esetében ugyanakkor azonban hasonló az egyének

eloszlása a divat adaptálásának időpontját tekintve a ruházati cikkekéhez. A lakberendezési tárgyak esetében lényegesen eltérő az eloszlás a másik két termék kategóriához képest. Az innovátorok csupán 1%-ot képeznek, továbbá velük együtt a korai elfogadók és a korai többség csoportjába magukat sorolók is mindössze 25%-ot tesznek ki. A lemaradók aránya 45,5%. *A lakberendezési tárgyakat tehát a megkérdezett fiatalok összességében az új divat megjelenését követően lényegesen később vásárolják meg, mint a ruházati, és a szórakoztató elektronikai cikkeket.* A fentiek alapján arra lehet következtetni, hogy balol-

dali asszimetriájú a fogyasztók eloszlásának görbéje mindhárom termék kategória esetében; ez valójában azt jelenti, hogy *a mintabeli fiatal fogyasztók többsége relatíve hosszú idő elteltével adaptálja az új divatot annak piaci bevezetése után (1. táblázat).*

A nemek fogyasztói szegmenseken belüli megoszlását, illetve azok közötti elosztását is fontos vizsgálni (2. táblázat). A ruházati cikkek esetében négyszer annyi férfi tartja magát innovátornak, mint nő; ez a megkérdezett nők 1%-át és a férfiak 3,9%-át jelenti. A következő három fogyasztói szegmensben néhány %-kal magasabb arányt képviselnek a nők, a lemaradók szegmensét azonban csak 41,7%-ban alkotják a nők, és 58,3%-ban a férfiak. A szórakoztató elektronikai cikkek vonatkozásában jelentős különbségek figyelhetők meg a nemek között a mintában. Az innovátorok szegmensét csupán 10,5%-ban teszik ki a nők, és mintegy 89,5%-ban a férfiak, ez az összes megkérdezett fiatal nő 1%-át, illetve férfi 8,3%-át jelenti. A divat terjedésével az egyes fogyasztói szegmensekben csökken a férfiak nőkhöz viszonyított aránya, a lemaradók közt már csak mindössze 37,7% a férfi. Mindez azt bizonyítja, hogy a fiatal férfiak előbb vá-

1. Táblázat

Fogyasztói csoportok aránya a divathoz történő csatlakozás alapján a különböző divattermékek esetében

	Ruházati cikkek	Szórakoztató elektronikai cikkek	Lakberendezési tárgyak
Innovátorok (%)	2,5	4,8	1,0
Korai elfogadók (%)	14,3	11,3	8,5
Korai többség (%)	20,5	22,0	15,5
Késői többség (%)	35,8	33,5	29,5
Lemaradók (%)	27,0	28,5	45,5

Forrás: Saját számítás

2. Táblázat

A nemek fogyasztói szegmenseken belüli megoszlási és a fogyasztói szegmensek nemenkénti eloszlási aránya a különböző divattermékek esetében

	Ruházati cikkek		Szórakoztató elektronikai cikkek		Lakberendezési tárgyak	
	Nő	Férfi	Nő	Férfi	Nő	Férfi
Innovátorok						
- fogyasztói szegmensen belül (%)	20,0	80,0	10,5	89,5	100,0	0,0
- nemen belül (%)	1,0	3,9	1,0	8,3	2,1	0,0
Korai elfogadók						
- fogyasztói szegmensen belül (%)	50,9	49,1	28,9	71,1	61,8	38,2
- nemen belül (%)	14,9	13,7	6,7	15,6	10,8	6,3
Korai többség						
- fogyasztói szegmensen belül (%)	54,9	45,1	42,0	58,0	48,4	51,6
- nemen belül (%)	23,1	18,0	19,0	24,9	15,4	15,6
Késői többség						
- fogyasztói szegmensen belül (%)	51,7	48,3	53,7	46,3	47,5	52,5
- nemen belül (%)	37,9	33,7	36,9	30,2	28,7	30,2
Lemaradók						
- fogyasztói szegmensen belül (%)	41,7	58,3	62,3	37,7	46,2	53,8
- nemen belül (%)	23,1	30,7	36,4	21,0	43,1	47,8

Forrás: Saját számítás

sárolják meg az új divatnak megfelelő szórakoztató elektronikai termékeket, mint a nők. A lakberendezési tárgyak esetében fordított a helyzet. Az innovátorok közé kizárólag nők sorolták magukat, és még a korai elfogadók csoportjában is 61,8% a nők aránya. Az ezt követő szegmensekben már a férfiak képviselik a nagyobb hányadot néhány %-os többlettel, és a különbség a divatdiffúzió előrehaladásával növekszik.

Az életkor bizonyos mértékű hatása megfigyelhető a vizsgált divatjavak elterjedése során. *A ruházati és a szórakoztató elektronikai cikkek esetében a legfiatalabb korcsoportnak divatirányító szerepe van, ez az előbbi termékcsoportnál kevésbé, az utóbbinál jobban érvényesül.* A ruházati cikkek vonatkozásában a 15-19 évesek korcsoportján belül a legmagasabb az innovátorok aránya a mintában, 3,4%, és ezzel 40%-át teszik ki az innovátorok szegmensének. A szórakoztató elektronikai cikkekénél még határozottabban megjelenik a legfiatalabb korcsoport divatterjedésben betöltött szerepe. Az innovátoroknak a 15-19 évesek az 57,9%-át adják; másrészt pedig a korcsoporton belül 9,4% az innovátorok aránya. A két termék kategória vonatkozásában tehát érvényesül valamekkora mértékű felszivárgás a fiatalabbak csoportjától kiindulva. A lakberendezési tárgyak esetében a fentiekkel szemben viszont az figyelhető meg, még ha nem is ennyire számottevő mértékben, hogy inkább az idősebbek azok, akik befolyással vannak a fiatalabbakra.

A mintát tekintve *a jövedelmi helyzetnek nagyon gyenge hatása van csupán arra, hogy mikor csatlakozik az egyén a divathoz.* Az empirikus eredmények így tehát nem igazolják a jövedelmi helyzettel összefüggő divatterjedési elméleteket a megkérdezett fiatalok körében.

Az újítók divattermék fogyasztásából eredő hasznossága növekedhet a divathullám kezdetén, és ez lehetővé tehet valamekkora mértékű áremelést (Adams and McCormick 1992), azaz presztízsárazást (Groth and McDaniel 1993).

Az új divattermék viszonylag magas ára egyegyedét ösztönzi a vásárlásban azoknak a fiataloknak, akik a vizsgált három termék kategória valamelyikének esetében az innovátorok közé sorolják magukat. Több, mint kétharmaduk férfi, és inkább a fiatalabbak számára van presztízsértéke a magas árnak. A jövedelmi helyzet tekintetében nem lehet releváns következtetést levonni.

A divattermékek fogyasztását három irányból befolyásoló tényezők mértékét arra vonatkozó kérdésekkel tárom fel, hogy mekkora jelentősége van abszolút értelemben a mintába került fiatalok számára annak, hogy az egyéniségüknek megfelelő, másokhoz, vala-

mint a reklámokban látottakhoz/hallottakhoz hasonló legyen az általuk fogyasztott divatjóság. Az eredmények az ötfokozatú Likert-skála átlagértékei alapján adódnak. (Az 1-es érték az egyáltalán nem fontosat, az 5-ös pedig a nagyon fontosat jelenti.)

A megkérdezettek számára *a ruházati cikkek esetében a legfontosabb, hogy az egyéniségükhöz illő legyen az általuk használt, aktuális divatnak megfelelő darab.* E termékcsoporthoz kapcsolódó mintaátlag 4,03; a másik két divatjósághoz tartozó érték is 3 feletti. A másokhoz hasonló termékek fogyasztása a lakberendezési tárgyak vonatkozásában érvényesül legkevésbé, a ruházati cikkekénél legjobban; ez valójában azt jelenti, hogy *minél inkább látható a környezet számára a divatjóság fogyasztása, annál fontosabb a mintába került fiataloknak, hogy a barátaikhoz, ismerőseikhez alkalmazkodjanak.* Fontos azonban kiemelni azt is, hogy e külső hatásokat mérő átlagok mindhárom vizsgált termékcsoport vonatkozásában az ötfokozatú Likert-skála 2 és 3 értékei, azaz a nem fontos és a közömbös kategóriák közé esnek, *abszolút értelemben tehát nem tulajdonítanak nagy jelentőséget a másokhoz hasonló divatjavak fogyasztásának.* A reklámokban látott/hallott divatnak megfelelő termékek fogyasztására leginkább a szórakoztató elektronikai cikkek tekintetében törekszenek, azonban ennek mértéke is csupán gyenge.

A nemenkénti összehasonlítás során azt tartom lényegesnek kiemelni, hogy a megkérdezett nők fontosabbnak tartják a férfiaknál, hogy az egyéniségükhöz illőek legyenek az általuk használt divatos ruházati cikkek és lakberendezési tárgyak. Ugyanezen két termékcsoport esetében ők jobban törekszenek arra, hogy a reklámok által közvetített divatnak megfelelő árukat vegyenek. A vizsgálatba bevont fiatal férfiakra vonatkozó átlagértékek alapján továbbá arra lehet következtetni, hogy a szórakoztató elektronikai cikkek vásárlása esetében más divattermékekhez képest őket jobban vezérlik a külső hatások, mint az egyéni preferenciák. A ruházati cikkek vonatkozó korcsoportonkénti mintaátlagok azt tükrözik, hogy az életkor növekedésével a személyiség határozottabbá válik, kevésbé befolyásolják a reklámok és a társadalmi környezet hatásai az öltözködést.

Az egyéni preferenciáknak, a társadalmi hatásoknak és a reklámok hatásának egymáshoz viszonyított befolyásoló erejét is vizsgálom a különböző divatjavak fogyasztásában. E három tényező összehasonlítását azért tartom szükségesnek, mert ezáltal feltárhatók a divat adaptálása mögött meghúzódó motivációk relatív erősségei.

A kapott válaszok megerősítik az előző, abszolút mértékekkel kapcsolatos kérdéscsoportra vonatkozó

eredményeket a tekintetben, hogy *a megkérdezett fiatalok számára fontosabb, hogy az adott divattermék egyéniségükhöz illő legyen, mint az, hogy másokhoz hasonló vagy a reklámokban látott/hallott divatjavakat használjanak.* A vizsgált három termékcsoporthoz közül a szórakoztató elektronikai cikkek fogyasztására van leginkább hatása a társadalmi környezetnek és a reklámoknak. A nemek között lényeges különbségek nem mutathatók ki.

Mindhárom korcsoportnál fontosabb a vizsgált termékcsoporthoz mindegyike esetében, hogy az egyéniségéhez illő legyen a divatjóság, minthogy másokhoz alkalmazkodjon vagy a reklámok által közvetített divatot kövesse. A kalkulált értékek alapján azonban *megfigyelhető mindhárom divatjóság tekintetében az a tendencia, még ha kis mértékű is, hogy az életkor növekedésével relatíve meghatározóbbakká válnak az egyéni preferenciák a külső hatásokhoz képest.*

A szimbolikus fogyasztásban meghatározó szerepet játszó termék-szimbolizmus két dimenziójának (Bell et al 1991, Elliott 1997, Kovács 2005ab), a belső és a külső motivációhoz kapcsolódónak az egymáshoz való viszonyát is vizsgálom, minthogy ezek egyidejűleg hatnak ugyanazon fogyasztási kontextuson belül. (A Likert-skála 1-es végpontja a belső, az 5-ös pedig a külső dimenzióra vonatkozik.)

A megkérdezett fiatalok összességében mindhárom termékcsoporthoz fogyasztása esetében fontosabbnak tartják, hogy pozitív érzéseket idézzenek elő saját maguk számára, mint azt, hogy a kívánt benyomást keltsék másokban. Ez azt jelenti, hogy a divatjavak szimbolikus tartalmának az egyén felé ható funkciói erősebben érvényesülnek, mint a kifelé, azaz a társadalmi környezet irányába hatók. A 2 körülüli átlagértékek azonban arra utalnak, hogy az előbbieket érvényesülése nem kizárólagos. Rendkívül fontosnak tartom azt az eredményt, hogy mind a minta egészének, mind az általam vizsgált fogyasztói szegmensek mindegyikének esetében, azaz a két nem, a három korcsoport, valamint az egyes divattermékek innovátorai tekintetében érvényes a következő: *minél inkább látható a társadalmi környezet számára az adott divatjóság fogyasztása, annál fontosabbá válik a benyomás kelteése másokban.*

A mintába került nőket és férfiakat összehasonlítva az állapítható meg, hogy bár mindkét csoport számára a belső dimenzió a meghatározó, a férfiak számára nagyobb jelentősége van annak, hogy az őket körülvevőkre a kívánt benyomást keltsék. *Mindhárom vizsgált termék kategória esetében érvényes az a megkérdezettek esetében, hogy minél fiatalabb az egyén, annál inkább törekszik a társadalmi környezete felé közvetíteni valamit az adott divatjósággal,*

noha a belső motivációnak minden korcsoportban nagyobb szerepe van.

Az egyes termékcsoporthoz innovátoraira vonatkozó átlagértékek mutatják legjobban a divatjavak „láthatósága” és a termék-szimbolizmus külső dimenziója közti összefüggéseket. A ruházati cikkek innovátorainak szegmense számára már kicsit fontosabb is, hogy a kívánt benyomást keltsék környezetükben. Érdekes azonban az, hogy a lakberendezési tárgyak megkérdezett innovátorai számára az átlagnál meghatározóbb szerepe van a belső dimenzióknak.

Az emberek egy része számára olyannyira fontos, hogy bizonyos divattermékekkel rendelkezzenek, hogy ennek érdekében akár a fogyasztás más területeiről vonnak el pénzt. A kérdőív utolsó kérdése ennek alapján annak feltárására irányult, spórolnak-e a fiatalok valamilyen termék- és szolgáltatás-kategóriákon azért, hogy divatosak legyenek. A válaszként szolgáló fogyasztási területeket a COICOP, vagyis az egyéni fogyasztás rendeltetés szerinti csoportosítása (Magyar Statisztikai Évkönyv 2004, 128) alapján határozta meg. A válaszok szerint *a fiatalok 31%-a végez megszorítást a fogyasztás valamely területén, hogy divatos ruhadarabokat, 33%-a, hogy modern szórakoztató elektronikai cikkeket, és 23,8%-a, hogy divatos lakberendezési tárgyakat tudjon vásárolni.* Mindhárom termékcsoporthoz esetében a megkérdezett, spóroló fiatalok legnagyobb hányada a szeszes italok és dohányárak, valamint a vendéglátás és szálláshely-szolgáltatás terén igyekszik csökkenteni kiadásait. Körülbelül negyedük fordít kevesebbet a közlekedésre és szállításra, illetve a szabadidőre és kultúrára, hogy divatos lehessen. Nagyon fontosnak tartom kiemelni azt, hogy *ruházati cikkek vásárlása céljából a mintába került, spóroló fiataloknak mintegy 26,6%-a költ kevesebbet élelmiszerekre és alkoholmentes italokra, azaz valójában az alapszükségleteket kielégítő termékektől vonnak el pénzt, hogy „trendik” lehessenek.*

ÖSSZEGZÉS

A divat összetettségéből és bonyolultságából következően rendkívül nehéz megragadni az érzelmek által vezérelt, divattermékeket „magukhoz kapcsoló” fogyasztók magatartását. A divathoz történő csatlakozás motivációi a – demográfiai jellemzők alapján nem megkülönböztethető – fogyasztói szegmensek esetében eltérőek, bár összességében sokkal inkább az érzelmekhez kapcsolódnak, mint a racionalitáshoz. A társadalmi hatások erejét véleményem szerint azonban nem szabad túlértékelni, mivel a fogyasztók olyan termékeket vásárolnak, amelyek összhangban

állnak aktuális vagy ideális énképükkel; ezt az általam elvégzett empirikus kutatás eredményei is megerősítik. A piacbefolyásolásnak is jelentős szerepe van az új divat megismertetésében és elfogadtatásában, valamint az új divatnak megfelelő termékek fogyasztásának ösztönzésében. A divat „hatalmát” jelzi továbbá, hogy a fiatalok spórolni is képesek annak érdekében, hogy divatos termékeket tudjanak vásárolni. Kutatásomnak, úgy vélem, elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt jelentősége van, hiszen a divattal áthatott iparágakban működő vállalatok csak akkor tudnak versenyben maradni, ha a divattermékek fogyasztásának sajátosságaival tisztában vannak.

HIVATKOZÁSOK

- ADAMS, R. D. AND MCCORMICK, K. (1992), „Fashion Dynamics and the Economic Theory of Clubs”, *Review of Social Economy*, 50 1, 24-39
 American Marketing Association – Dictionary of Marketing Terms (2006), www.marketingpower.com Letöltés ideje: 2006.01.06.
- BELL, S. S. ET AL. (1991), „Combining Esthetic and Social Value to Explain Preferences for Product Styles with the Incorporation of Personality and Ensemble Effects”, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6 6, 243-274
- BIANCHI, M. (2002), „Novelty, Preferences, and Fashion: When Goods are Unsettling”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 47 1, 1-18
- BLUMER, H. (1969), „Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection”, *The Sociological Quarterly*, 10 3, 275-291
- BRANNON, E. L. (2001), *Fashion Forecasting*, New York: Fairchild
- CHO, H. AND LEE, J. (2005), „Development of a Macroscopic Model on Recent Fashion Trends on the Basis of Consumer Emotion”, *International Journal of Consumer Studies*, 29 1, 17-33
- CHOLACHATPINYO, A. ET AL. (2002a), „A Conceptual Model of the Fashion Process – Part 1.: The Fashion Transformation Process Model”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6 1, 11-23
- CHOLACHATPINYO, A. et al. (2002b), „A Conceptual Model of the Fashion Process – Part 2.: An Empirical Investigation of the Micro-Subjective Level”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6 1, 24-34
- CORNEO, G. AND JEANNE, O. (1999), „Segmented Communication and Fashionable Behavior”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39 4, 371-385
- DARDIS, R. (1974), „Fashion Behavior: A Consumerist View”, *Advances in Consumer Research*, 1 1, 484-487
- ELLIOTT, R. (1997), „Existential consumption and irrational desire”, *European Journal of Marketing*, 31 3/4, 285-296
- ETZEL, M. J. ET AL. (2004), *Marketing*. Boston, MA: McGraw-Hill
- EVANS, M. (1989), „Consumer Behavior towards Fashion”, *European Journal of Marketing*, 23 7, 7-16
- FRIGINS, G. S. (2005), *Fashion: from Concept to Consumer*, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall
- Goldsmith, R. and Flynn, L. R. (1992), „Identifying Innovators in Consumer Product Markets”, *European Journal of Marketing*, 26 12, 42-55
- GOLDSMITH, R. E. ET AL. (1996), „The Self-Concept of Fashion Leaders”, *Clothing and Textiles Research Journal*, 14 4, 242-248
- Grindereng, M. P. (1967), „Fashion Diffusion”, *Journal of Home Economics*, 59 3, 171-174
- GROTH, J. C. AND MCDANIEL, S. W. (1993), „The Exclusive Value Principle: The Basis for Prestige Pricing”, *Journal of Consumer Marketing*, 10 1, 10-16
- HÁMORI B. (1994), „A hiúság vására – A státusvadászat közgazdasági implikációi”, *Vezetéstudomány*, 25 12, 29-34
- HOLBROOK, M. B. AND DIXON, G. (1985), „Mapping the Market for Fashion: Complementarity in Consumer Preferences”, in: Solomon, M. R. (ed.), *The Psychology of Fashion*, Lexington, MA: Lexington Books, 109-126
- HUDDLESTON, P. ET AL. (1993), „Demographic and Lifestyle Characteristics as Predictors of Fashion Opinion Leadership Among Mature Consumers”, *Clothing and Textiles Research Journal*, 11 4, 26-31
- JERNIGAN, M. H. AND EASTERLING, C. R. (1990), *Fashion Merchandising and Marketing*, New York: Macmillan
- Koschnick, W. J. (1995), *Dictionary of Marketing*, Brookfield, VT: Gower
- KOTLER, P. AND ARMSTRONG, G. (2004), *Principles of Marketing*, Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall
- KOVÁCS K. (2005a), „Divattermékek és divatmárkák, mint a szimbolikus fogyasztás eszközei I.”, *Marketing & Menedzsment*, 39 4-5, 72-81
- KOVÁCS K. (2005b), „Divattermékek és divatmárkák, mint a szimbolikus fogyasztás eszközei II.”, *Marketing & Menedzsment*, 39 6, 33-42
- KOVÁCS K. (2007), „A termékinnovációk egy speciális esete: az új divattermékek”, *Marketing & Menedzsment*, 41 3, 78-90
- LEHNERT, G. (2003), *Divat*, Budapest: Kossuth
- Magyar Statisztikai Évkönyv, 2004 (2005), Budapest: KSH
- MAHAJAN, V. ET AL. (1990), „Determination of Adopter Categories by Using Innovation Diffusion Models”, *Journal of Marketing Research*, 27 1, 37-50
- MARTINEZ, E. (1998), „The Acceptance and Diffusion of New Consumer Durables: Differences between First and Last Adopters”, *Journal of Consumer Marketing*, 15 4, 323-342
- NEWMAN, A. J. AND PATEL, D. (2004), „The Marketing Directions of Two Fashion Retailers”, *European Journal of Marketing*, 38 7, 770-789
- NYSTROM, P. H. (1938), *Economics of Fashion*, New York: The Ronald Press
- PACKARD, V. (1960), *The Waste Makers*, New York: D. McKay
- PETERSON, R. A. (1973), „A Note on Optimal Adopter Category Determination”, *Journal of Marketing Research*, 10 3, 325-329
- POLEGATO, R. AND WALL, M. (1980), „Information Seeking by Fashion Opinion Leaders and Followers”, *Home Economics Research Journal*, 8 5, 327-338
- PRINGLE, H. (2005), *A sztárok is ezt ajánlják! Hírességek a márkák szolgálatában*, Budapest: Geomédia
- ROGERS, E. M. (1962), *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press of Glencoe
- SAHIN, I. AND THOMPSON, A. (2006), „Using Rogers' Theory to Interpret Instructional Computer Use by COE Faculty”, *Journal of Research on Technology in Education*, 39 1, 81-104
- SCHRANK, H. L. (1973), „Correlates of Fashion Leadership: Implications for Fashion Process Theory”, *The Sociological Quarterly*, 14 4, 534-543
- SIMMEL, G. (2001), „A divat”, in: *Válogatott társadalomelméleti tanulmányok*, Budapest: Novissima, 180-200
- SOLOMON, M. R. AND RABOLT, N. J. (2004), *Consumer Behavior: in Fashion*, Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall
- SPROLES, G. B. (1974), „Fashion Theory: A Conceptual Framework”, *Advances in Consumer Research*, 1 1, 463-472
- SPROLES, G. B. (1979), *Fashion: Consumer Behavior toward Dress*, Minneapolis, MI: Burgess
- SPROLES, G. B. (1981), „Analyzing Fashion Life Cycles – Principles

and Perspectives", *Journal of Marketing*, 45 4, 116-124

STANFORTH, N. (1995), „Fashion Innovators, Sensation Seekers, and Clothing Individualists”, *Perceptual and Motor Skills*, 81 3, 1203-1210

STONE, E. (1999), *The Dynamics of Fashion*, New York: Fairchild
VIGNERON, F. AND JOHNSON, L. W. (1999), „A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior”, [elektronikus formátum] *Academy of Marketing Science Review*, 1999 1, <http://www.amsreview.org/articles/vigner01-1999.pdf> 1-15

WOLFE, M. G. (2003), *The World of Fashion Merchandising*, Tinley Park, IL: Goodheart-Willcox

WORKMAN, J. E. AND JOHNSON, K. K. P. (1993), „Fashion Opinion Leadership, Fashion Innovativeness, and Need for Variety”, *Clothing and Textiles Research Journal*, 11 3, 60-64

WORKMAN, J. E. – KIDD, L. K. (2000), „Use of the Need for Uniqueness Scale to Characterize Fashion Consumer Groups”, *Clothing and Textiles Research Journal*, 18 4, 227-236

*dr. Kovács Kármén
adjunktus*

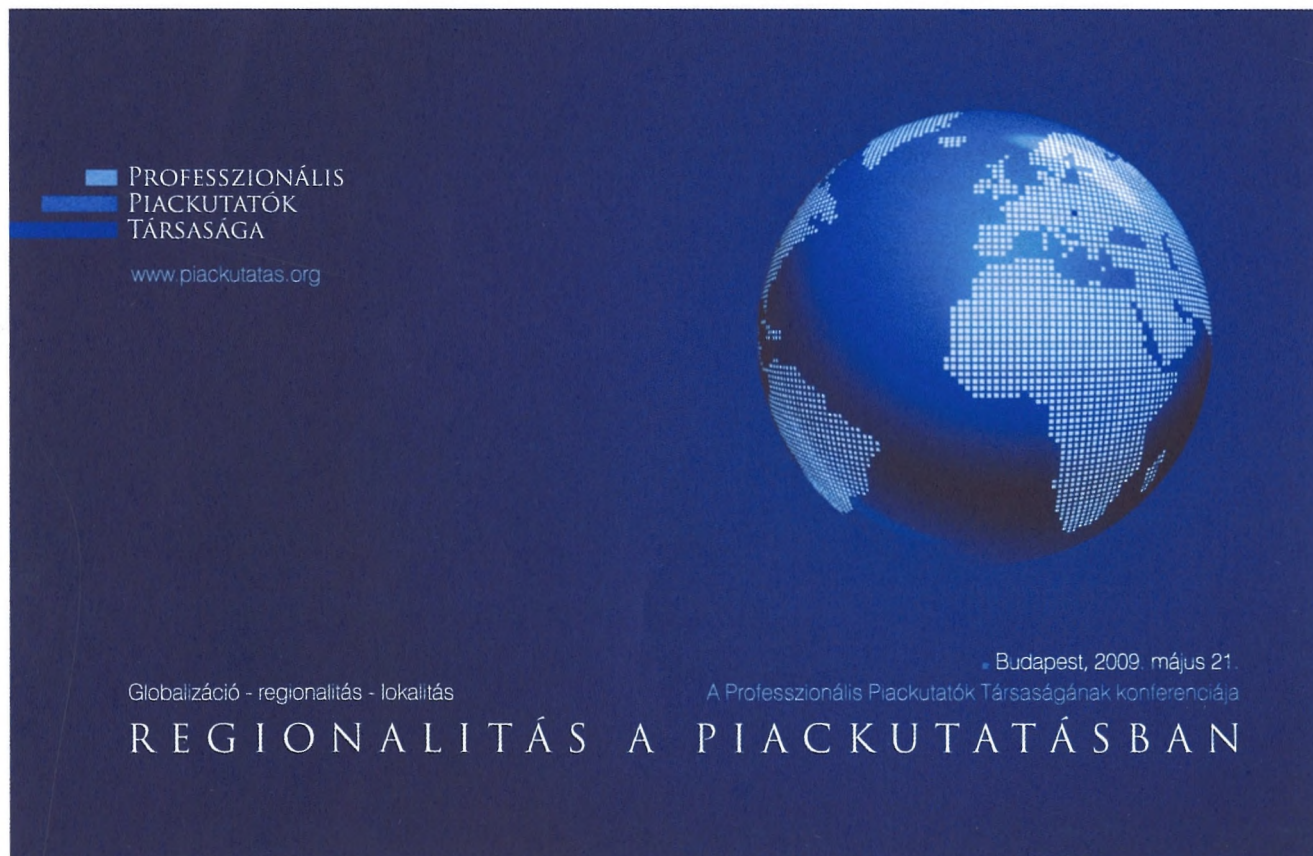
*Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar*

AN EMPIRICAL RESEARCH OF THE INFLUENCING FACTORS OF FASHION DIFFUSION AND CONSUMPTION OF FASHION PRODUCTS AMONG YOUNG HUNGARIAN PEOPLE

Fashion influences the consumption of many products. The power of emotions and symbolic effects is larger than rationality and functionality in the consumption of fashion products. In Hungary slight attention has been turned to the empirical (consumer) research of fashion so far, however, fashion is core motive power of market processes in many industries. In this paper I present the results of my empirical research that focuses on the Hungarian young's consumption of different fashion products. First, I provide a literature review about the concept and objects of fashion, the consumer segments according to the point of time of fashion adoption and the influencing factors of the consumption of fashion products.

Keywords: fashion, fashion production, fashion innovators, fashion followers

Kármén Kovács



PROFESSIONÁLIS
PIACKUTATÓK
TÁRSASÁGA

www.piackutatas.org

Budapest, 2009. május 21.

A Professzionális Piackutatók Társaságának konferenciája

Globalizáció - regionalitás - lokalitás

REGIONALITÁS A PIACKUTATÁSBAN

Impediments and Resolutions to Innovation in a Chinese Food Manufacturer: A Case Study

The food industry is a major industry in China consisting of both local Chinese owned and managed firms, and foreign ventures, often operating in competitive environments. This paper examines the case of a family owned Chinese food manufacturer in Beijing. The need to innovate is clear from the challenges faced by the firm such as changing consumer preferences; and competition from local and foreign firms. This paper finds that impediments to innovate include a deep rooted inward favouring tradition; a reliance on the use of experience rather than on analytical techniques; a hierarchical and controlling management structure and style that discourage deviations from established practices; and low absorptive capacity. The resolutions include adjusting the firm's organisational structure and management style; introducing more qualified and innovative favouring staffs; formalising research and development; and implementing structured and formal training.

Keywords: China; Food Manufacturer; Innovation

INTRODUCTION

China has been developing at an unprecedented rate since the opening up of the country to foreign investments in 1978, the result of China's open-door policy. The country has seen vast areas of agricultural land developed into industrial strongholds, one of which, in the Pearl River Delta, is now the largest manufacturing base in the world. The Pearl River Delta is home to Chinese and foreign manufacturers for the home and export markets and has benefitted from not only Chinese and foreign investments but also from favourable business environments.

Amidst all these manufacturers is the Chinese food manufacturing industry, one of the main and most important industries in China. In China, the industry has seen three key period of change since the Chinese government implemented the open economic policy in 1978. The first is characterised by a period of food shortages that favours manufacturers in the late 1970s and early 1980s. Food manufacturers in this period were either large scale State Owned enterprises (SOEs) or very small companies, but both were inefficient, low-yielding enterprises producing simple products. The second period, in the early 1990s was an equilibrium period of supply and demand where the effects of the open-door policy of 1978 began to filter through Chinese owned enterprises, and food manufacturers began adopting new technologies and manufacturing techniques to improve production. The final period, since the turn of the century, is a competitive period where consumers have ever increasing demands of quality and especially variety, requiring manufacturers to be innovative in their products. At the same time, Chinese manufacturers have seen an increasing number of foreign competitors in the form of Nissin Foods, Danone, Nabisco, and Nestle.

This paper examines the case of a family owned Chinese food manufacturer in Beijing, in the difficulties and impediments to innovation the company faced, and the actions taken to overcome this.

LITERATURE REVIEW

There are many definitions of innovations from different researchers and writers in the subject including Cumming (1998), Porter (1990), Rogers (1995), Loewe and Dominiquini (2006), but one of the oldest, and possibly

most comprehensive definition of innovation is from Schumpeter (1934). In essence, Schumpeter (1934) suggests that innovation involves the introduction of new to customer products, produced by new or improved methods of production, the innovative products allowing the innovator to open new markets. Product innovation (or service innovation in the case of the service sector) is one of the most important activities for companies wishing to be competitive (Fritz, 1989; Johne, 1999; Goffin and Mitchell, 2005; Trott, 2008). Product innovation involves successfully exploiting new ideas through a process of research and development, manufacturing management and new product development (Myer and Marquis, 1969; Abou-zeid and Cheng, 2004; and Alegre, Lapiedra ad Chiva, 2006).

„This paper examines the case of a family owned Chinese food manufacturer in Beijing, in the difficulties and impediments to innovation the company faced, and the actions taken to overcome this.”

In terms of the mechanisms needed to support product innovation in companies, different researchers and writers in the subject have different emphasis on what they consider as more important, but have a general agreement on the requirements.

Goffin and Mitchell (2005), Ahmed (1998) and Leavy (2005) suggest that companies need to have an organisational culture that encourages and inspires creativity. Barret (1997) and George and Jo-

nes (2006) suggest that open, timely and effective communication in organisations can encourage creativity and innovation. Leadership is also an area that are important in encouraging innovation because of the role that leaders can play in encouraging or hindering innovation (Ahmed, 1998; and George and Jones, 2006). Robbins (1997), Martensen and Dahlgaard (1999), Judge, Fryxell and Dooley (1997) suggest that an innovation strategy is needed to guide and provide focus.

THE CASE COMPANY

BiscuitCo is a young, family owned and run company with about 2,000 employees located just outside Beijing. Established in the late 1990s, their main products are biscuits and cookies. The company has built up a loyal customer base using recipes created by the families of owners, and produced using traditional methods.

The company had a bureaucratic culture with a strong emphasis on formalisation, regulations and standards. The company had procedures for every aspect of work and employees are required to follow these without deviation. There was little room for employees to be creative and innovative. The leadership style of the company was centralised, built around absolute authority and communication from top down, and relied on the experience of the owners and senior managers. A bonus system existed to motivate employees, but this was generally in the

PAPER FROM INCODE 2008

An international conference on co-operation development in innovation (InCoDe 2008) was held on 16-18 October, 2008 at the University of Pécs, sponsored by National Office for Research and Technology of Hungary. The conference was attended by nearly a hundred and fifty registered participants including both academic researchers and practitioners from 14 countries like Austria, Croatia, Hungary, Israel, Italy, UK, and US. After welcome speeches Professor Gábor Rekettye, Chair of the InCoDe 2008, in his opening address told among others that “InCoDe has grown out of thought that Europe, especially CEE are in need to increase their share in R&D, in successful innovation. ... I am convinced that the success of innovation is not only the question of money we spend, it is also directly related to the effort expended to align R&D with marketing knowledge and to manage the entire process of co-operation and development with discipline and mutual understanding.”

Mr H.S. Woo presented a case study on impediments and resolutions to innovation in a Chinese food manufacturer. The paper examined the case of a family owned Chinese food manufacturer in Beijing. It was found in this case that impediments to innovate include a deep rooted inward favouring tradition; a reliance on the use of experience rather than on analytical techniques; a hierarchical and controlling management structure and style that discourage deviations from established practices; and low absorptive capacity. The resolutions include adjusting the firm’s organisational structure and management style; introducing more qualified and innovative favouring staffs; formalising research and development; and implementing structured and formal training.

form of rewarding position rather than performance of shop-floor employees, and very few shop-floor employees ever received bonuses. Furthermore, managers were afraid to make changes or suggestions for fear these did not match those of their superiors, and were not encouraged seeking product ideas or production techniques from outside the company. As a result, employees and managers carried out their task based on experience, rather than scientifically proven knowledge.

„BiscuitCo is a young, family owned and run company with about 2,000 employees located just outside Beijing. Established in the late 1990s, their main products are biscuits and cookies. The company has built up a loyal customer base using recipes created by the families of owners, and produced using traditional methods.”

BiscuitCo has been facing many challenges in recent years, and are continuing to face many, a summary of these are as follows:

1. Changing tastes and preferences. The Chinese consumers have been more demanding in recent years, to tastes and quality. With access to greater choice of manufacturers from China and from abroad, there is a need for BiscuitCo be more innovative in its products.
2. BiscuitCo has had to compete with larger and better funded competitors, mainly from overseas, that have entered the Chinese market with well known brands.
3. BiscuitCo is a small sized company, and even amongst the Chinese competitors, it has a smaller market share and penetration, less access to development funding.

Significantly for the company, these challenges have led to a rapid decrease in sales and profit, and by the end of 2005, the company had failed to make a profit at all. The company felt that they had to take actions to rectify the decline. What initially appeared to be a 'scapegoat' hunt when the owner of the company replaced half his senior managers including family members with experienced external recruits, turned out to be a 'master-stroke' that would save the company.

There was immediate recognition that the company lacked innovativeness in both its products and in the

way the products were produced. The following were quickly put in place:

1. Adjusting the company's organisational culture to encourage innovation. A number of action points were put in place. Senior managers began the process of looking outward for ideas and best practice and employees were actively encouraged to do the same. Implementing a training scheme that focused on product innovation, attended firstly by senior managers and quickly extended to all employees. Formalising a reward scheme that does not merely reward 'position' but to reward performance.
2. Replacing 'slow-to-change' staff with those who are more innovative and inclined to change. The company felt that they had to be prepared for change and that staff who are unwilling to would hold them back.
3. Opening up communication to enable bottom-up as well as top-down communication. The company started with an anonymous suggestion box followed, followed by formal small group meetings to generate ideas to present to senior managers.
4. Setting up a formal research and development (R&D) department to develop new products, initially led by the owner to ensure that this department works with the marketing department, and with any departments needed to ensure products are developed that can be produced and are marketable. As the company never had such a department, this was difficult to set up, is costly, but provided a focus for the company. For the first time, ideas for products and their demand are based on research knowledge rather than on experience.

CONCLUSION

BiscuitCo started making changes to the way they managed the company, out of necessity at the start of 2006. By early 2008, the company have introduced three new products, and although it does not expect to return to profitability until the end of 2009 largely due to making large investments in training, hiring new staff, and new production equipment. The company is certain that the reason for its decline has been

its inability to innovate, and this has much to do with an inward looking, hierarchical and controlling management, a company culture that does not encourage creativity and innovation, and one that does not reward performance. Though this is not a new phenomenon in China, and many companies survive and are profitable without being innovative, this does not work in an industry with high competition and choice, and one where consumer preferences changes frequently. Addressing this requires support from the very highest level to make changes to the culture and management styles, implementing formal training for all employees, and to involve different departments in developing new products.

REFERENCES

ABOU-ZEID, E. AND CHENG, Q. (2004), "The Effectiveness of Innovation: A Knowledge Management Approach", *International Journal of Innovation Management*, 8(3), 261-74
 AHMED, P.K. (1998), "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43
 ALEGRE, J., LAPIEDRA, R. AND CHIVA, R. (2006), "A Measurement Scale for Product Innovation Performance", *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-46
 BARRET, R. (1997), "Liberating the corporate soul", *HR Focus*, 74(4), 15-6
 CUMMING, B.S. (1998), "Innovation overview and future challenges", *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21-9
 FRITZ, W. (1989), "Determinants of Product Innovation Activities", *European Journal of Marketing*, 23(10), 32-43

GEORGE, J.M. AND JONES, G.R. (2006), *Contemporary Management – Creating Value in Organisations*, New York: McGraw-Hill/Irwin
 GOFFIN, K. AND MITCHELL, R. (2005), *Innovation Management-Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
 JUDGE, W.Q., FRYXELL, G.E. AND DOOLEY, R.S. (1997), "The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation", *California Management Review*, 39(3), 72-85
 JOHNE, A. (1999) "Successful market innovation", *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6-11
 LEAVY, B. (2005), "A leader's guide to creating an innovation culture", *Strategy & Leadership*, 33(4), 38-45
 LOEWE, P. AND DOMINQUINI, J. (2006), "Overcoming the barriers to effective innovation", *Strategy & Leadership*, 34(1), 24-31
 MARTENSEN, A. AND DAHLGAARD, J.J. (1999), "Strategy and planning for innovation management – a business excellence approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(8), 734-55
 MYERS, S. AND MARQUIS, D.G. (1969), *Successful Industrial Innovations*, Washington, DC: National Science Foundation
 Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan
 ROBBINS, S.P. (1997), *Essential of Organisational Behaviour*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
 ROGERS, E.M. (1995), *Diffusions of Innovations*, New York: The Free Press
 SCHUMPETER, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press
 TROTT, P. (2008), *Innovation Management and New Product Development*, Harlow: FT Prentice-Hall

Hong S. Woo is a Senior Lecturer in Management, Middlesex University Business School, London, UK



Milyen alkalmazásokat használnak, milyen témák iránt érdeklődnek az internethasználók?

Milyen FMCG termékekről, tartós fogyasztási cikkekről, pénzügyi és telekommunikációs szolgáltatásokról tájékozódnak online, és miket vásárolnak?

Milyen korlátokkal szembesül az online kereskedelem?

A GfK Hungária Internet Insight Report kutatása általános és specifikus riportokban, illetve interaktív online chartokon ad választ a fenti kérdésekre. Emellett az Ön igényei szerint további elemzések készítését is vállaljuk.

További tájékoztatás: Nagy István • Tel.: 06-1/452-3091
 E-mail: istvan.nagy@gfk.com • www.gfk.tanulmanysshop.hu

GfK Internet Insight Report – Képhe hozzuk a netről

Management deficiencies hinder growth in the region

Lack of customer focus and inefficiently run businesses are among the biggest problems for doing business in Central and Eastern Europe. On the other hand, local managers are hard working and ambitious, the business environment is dynamic and women managers outperform male managers. These have been among the major findings of the research conducted in 6 European Union member countries by TARGET International Executive Search Group, together with Henley Business School. While there are some general characteristics of the region, there are also significant differences between the management cultures of Bulgaria, the Czech Republic, Hungary, Poland, Romania and Slovakia.

The study¹ clearly shows out what foreign managers working in the region see as major obstacles to be overcome and as opportunities for business growth. Local managers could benefit from analyzing the results of this study in order to change less desirable management practices and to build on their strengths.

KEY FINDINGS OF THE STUDY

In overall terms expatriate managers agree that (in brackets the percentage of those responders who agree or strongly agree with the statement):

- Foreigners enjoy working / living in CEE countries (88% / 89%)
- The business environment is very active and dynamic (72%)
- Local managers work hard in these countries (65%)
- Women tend to be better managers here than men (65%)

They also agree on some important points of criticism, in particular that:

- Good managers are very hard to find (81%)
- Businesses and their managers are not customer oriented (80%)
- Businesses in general are not well organized and efficient (79%)
- Bureaucracy / corruption seriously hinder good business performance in the CEE region (78% / 62%)

On a regional level, the study also confirms that women are better managers than men. According to the individual comments, women are more organized, focused on their work and spend less time on discussing various situations and decisions.

The study underlines considerable differences in what is seen as the best and the worst aspects of each of the six countries (the countries are listed in the order how their performance is seen by the foreign managers). (Table 1.)

HOW IS HUNGARY SEEN BY THE FOREIGN MANAGERS WORKING HERE?

In overall terms, Hungary seems to share the same faults as the rest of the region, although generally slightly worse – customer service, bureaucracy, corruption and disorganization are serious problems. Hun-

¹ The study was conducted in autumn 2008 and has been based on questioning a total of over 5000 managers in six EU member countries of the CEE region. A total of 1169 valid responses were received, including 271 local managers who served as a control group.

gary seems to perform among the weakest for these aspects. However, Hungary scores high on questions dealing with the importance of personal relationships, creativity and informality. (for some of the relevant Hungarian information please consult the charts).

The strong social energy in Hungary does not seem to be channeled into good customer relationships. In the customer service related questions, Hungary had strongly negative scores and ranked second and third from bottom. Selling skills do not seem to be outstanding either.

It appears also, that Hungarian managers are not very good with foreigners: they ranked worst in CEE for understanding and adapting to different cultures, second worst for managers' ability to deal with overseas customers and colleagues and second worst in ability to speak foreign languages. Interestingly, Hungarian managers have a very different, in fact much more positive view of themselves than do expatriates. This difference is strikingly bigger than any of the other countries in the survey, where locals generally felt that expatriates' criticisms were about right. Hungarians seem not to understand other cultures well and are unduly defensive against external criticism.

CONCLUSIONS

To achieve growth in ones business, there must be a strong customer focus. Customers have to be listened to and management has to be much more effective. Three specific management aspects of particular concern are poor teamwork, ignoring deadlines, and reluctance by managers to take personal responsibility. Changing these behaviors could have a powerful effect on business success.

Human side of the business must be born in mind. Therefore the solution to lead companies out from the current economic difficulties is by rethinking the management culture and concentrating on core values of business success such as customer focus, teamwork and integrity. Clearly, innovative solutions are needed here, but there is good hope, that building on their strengths, Hungarian managers will contribute to driving their businesses out of the current dire situation.

*Klemens Wersonig
Managing Director*

TARGET International Executive Search Group

Table 1.

Poland	1.	Most dynamic and entrepreneurial, least corrupt in business, best with customers.	Most formal in communication. Status- based, autocratic leadership style.
Slovakia	2.	Least bureaucratic. Most cooperative and flexible. Loyal.	Least entrepreneurial spirit. Too formal, avoid responsibility.
Czech Republic	3.	Most planned. Best place to live for expatriates. Cooperative, meet deadlines.	Worst at personal relationships and humor. Inflexible, too formal.
Romania	4.	Most hardworking and ambitious. Best with foreigners and other cultures.	Most overpaid managers. Disorganized, poor teamwork. Planning weak.
Hungary	5.	Most informal, best at personal relationships. Creative problem-solving.	Worst at accepting criticism. Least dynamic and ambitious. Not good with foreigners.
Bulgaria	6.	Biggest difference between female and male managers. Good social skills. Strong will to change and acceptance of criticism.	Most corrupt, worst planning, organization, teamwork and customer service.

Nemzetközi marketing

Akadémiai Kiadó, 2008

A mikor tavaly augusztusban a magyar marketing-oktatók szokásos éves konferenciáján találkoztunk, nem gondolhatta egyikünk sem, hogy ez az utolsó alkalom. Örültem, amikor a nagy tekintélyű professzor azt kérdezte, hogy a Marketing & menedzsmentnek szándékában áll-e írni a nem sokkal korábban megjelent könyvről (könyvükről), és nagyon nagy megtiszteltetésnek tartom, hogy igenlő válaszomra arról érdeklődött, hogy nem akarnék-e éppenséggel én magam írni róla. Nos, nagyon is akarnék, főként azért, mert afféle távoli tanítványként korábban már megismertem ennek a permanens kutatásnak számos eredményét, tudtam arról, hogy a szerző korábban már különféle formákban összegezte őket (Tóth 1977, 1988, 2001, 2003). Szomorú, hogy a jelenleg kézben lévő kötet a végleges formát tartalmazza.

Az időtállóság a közmegegyezés szerint minden változás ellenére sajátja a kultúrának, hiszen éppen a kultúra jelenti a legfőbb kohéziós erőt a társadalmak és azok csoportjai között (Brettell 2003). Nagyon jogos igény tehát rendszerező jelleggel áttekinteni a jelenleg érvényes tudást a társadalmak egyik nagyon jellegzetes és befolyásos részére, az üzleti szervezetekre, és különösen azok nemzetközi keretek között kifejtett tevékenységére, annak feltételeire és eredményére vonatkoztatva. A kb. 200 irodalmi forrásra hivatkozó munka tizenkét fejezetből áll, melyek látszólag a hagyomá-

nyos logikával vezetnek végig az olvasót a nemzetközi marketing megismerni való témaköréin. Ha azonban figyelmesen megnézzük az egyes fejezetek tartalmát is, nemcsak a címét, akkor azt látjuk, hogy a kulturális különbségek vizsgálatának igénye igen erősen átszövi legalábbis az első öt fejezetet, de még a marketingmix elemeivel foglalkozó részekben is szükségszerűen előjön a kulturális különbségek kérdése (sokszor, kicsit talán zavaróan, ugyanazokat a példákat felvonultatva).

A könyv értelemszerűen a nemzetközi marketing meghatározásával kezdődik, és részletesen bemutatja nemcsak annak egyes megközelítéseit, hanem a nemzetközi piacokon végbement változások lényegét is. A következő négy fejezetben – részben implicit módon – a nemzetközi marketing kulturális környezetének fontos jellemzőit, azoknak a szervezetek nemzetközi piaci magatartására gyakorolt hatását veszik számba a szerzők, a második fejezetben inkább leíró jelleggel, viszont számtalan példával, a harmadik fejezetben pedig a nemzetközi üzleti gyakorlat konkrét helyzeteinek bemutatásán, és elemzésén keresztül; majd az alapvető politikai és jogi tudnivalókkal ismerteti meg az olvasót – szokás szerint számos érdekes történettel illusztrálva a mondani-



valót. A fogyasztói magatartásról szóló fejezet (Hofmeister-Tóth Ágnes munkája) valójában ugyancsak a kulturális aspektust taglalja, amennyiben annak személyes alapjairól szól. Figyelmeztet arra, hogy „az emberi szükségletek minimuma (a létminimum) kultúránként és koronként változott, tehát alapvetően kultúrafüggő. ... Még szembe-

tűnőbb a kultúrától való függőség, ha összehasonlítjuk, hogy különböző időkben mit tartottak a szükségletek minimumának – mondja a szerző. Ma a napi fürdés, fogmosás elemi szükségletnek számít Nyugat-Európában, míg 200 évvel ezelőtt luxusnak tekintették. A szükséglet-hierarchián felfelé haladva a kategóriák kultúrától való függősége egyre nő.” (111. old.)

A hatodik fejezetben (Mandják Tibor készítette) a könyv többi részeitől részben elütő feszes és tárgyyszerű stílusban kitűnő bevezetést kap az olvasó a B2B nemzetközi marketing világába, amelyben különleges szerep jut a kapcsolatoknak és a hálózatoknak, majd (Simon Judit előadásában) valóban éppen csak bevezetésre futja (bizonyára a terjedelmi korlátok miatt) a nemzetközi marketing-kutatás világába.

Az utolsó öt fejezet adja a könyvben a marketingstratégiára és a marketingmenedzsmentre vonatkozó okfejtések terét. A nyolca-

Megemlékezés

TÓTH TAMÁS (1942 - 2009)

Ez év januárjában rövid gyászír tudat-ta, hogy Tóth Tamás egyetemi tanár, a közgazdaságtudomány kandidátusa súlyos betegségben, rövid szenvedés után elhunyt. Halálával a hazai marketingszakma jelentős egyénisége távozott az élők sorából.

Tóth Tamás 1942. szeptember 30-án született egy kis nyugat-magyarországi faluban, Röjtökmuzsajon. Egyetemi tanulmányait 1964-ben fejezte be a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem külkereskedelmi szakán. Ahogy mondani szokták, végzés után bent maradt az egyetemen, a külgazdasági tanszék munkatársa lett, ahol 36 évig – a tanszék megszűntetéséig – dolgozott, több mint két évtizeden keresztül a tanszék vezetőjeként. Utolsó éveiben egyetemi tanárként működött a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézete Marketingkutatás és Fogyasztói Magatartás Tanszékén.

Tóth Tamás nagy tudású értője volt a marketingnek, és kivételesen nagy hatású előadója kedvenc szakterületének, a nemzetközi marketingnek. Erről mindazok ugyanígy számolnak

be, akik az elmúlt több mint négy évtizedben valamikor hallhatták előadásait, vagy bármilyen formában tanulhattak tőle valamelyik magyar vagy külföldi felsőoktatási intézményben.

Tóth Tamás egyike volt azoknak az 1970-es évek elején, akik Fulbright-ösztöndíjjal a marketing szülőhazájában, az Amerikai Egyesült Államokban tölthettek egy évet. A világ talán legjobb üzleti felsőoktatási intézményében, a Harvard Business School-on eltöltött esztendő komoly lendületet adott szakmai fejlődésének. A közgazdaságtudomány kandidátusa fokozat megszerzése mellett számos könyv és folyóiratcikk, valamint a nemzetközi karrier beindulása mutatta ezt. Nemzetközi konferenciákon és egyetemeken tartott előadásokat úgy tizenöt országban angol, német és orosz nyelven külgazdaságtanról és nemzetközi marketingről. Több alkalommal működött vendégprofesszorként az Amerikai Egyesült Államokban (Indiana University School of Business, 1982-83; Central Missouri State University, 1990-91), haláláig oktatott a Corvinus Egye-

tem angol nyelvű programjain, hosszú évekig részese volt a PTE KTK és a Middlesex University Business School közös angol nyelvű programjának is. Széchenyi professzori ösztöndíjas volt 1997 és 2001 között.

Tóth Tamás számos szakmai orgánumnak és társadalmi szervezetnek volt vezető alakja. Többek között tagja volt a külkereskedelmi miniszter tanácsadó testületének 1977-85 között, a Magyar Kereskedelmi Kamara Marketing tagozata elnökségének 1977-88 között, az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság piénumának 1984-89 között, az Inter-Európa Bank igazgatóságának 1987-2002 között. Haláláig részt vett a Külgazdaság című folyóirat szerkesztőbizottságának, az MTA Marketingtudományi bizottságának és a Magyar Marketing Szövetség Marketingszakértői Minősítő bizottságának a munkájában.

Tóth Tamás korai halála nagy vesztesége a magyar marketingoktatók és általában a marketing-szakemberek közösségének.

A Szerkesztőség

dik fejezetben a szerző a külpiaci megjelenésre vonatkozó stratégiai döntéseket és azok háttérét elemzi, lényegében a Rekettye-féle gondolatmenet alapján (Rekettye 1994, Rekettye-Fojtik 2003). A marketingmenedzsmentre vonatkozó fejezetek sorrendjén lehetne éppen vitatkozni, mint akár azon is, hogy a márka vajon nem a pozícionálás alanya-e inkább, mint a tárgya (206. old.), vagy azon, hogy nem lett volna-e célszerűbb beiktatni egy nemzetközi piacszegmentációval foglalkozó külön fejezetet, melyben ugyanilyen jó helye lett volna a Malota Erzsébet által nagyon szakszerűen és jól olvashatóan megírt fejezetrésznek (9.3 pont) az országeredet-hatásról, esetleg azon, hogy napjainkban helyénvaló-e a propaganda szó említése a marketingkommunikációval ösz-

szefüggésben (243. old.). Mások más vitatható pontokat is találhatnak, amelyek döntő többsége azonban inkább csak a megközelítések lehetséges különbözőségei miatt merül föl.

Mindent összevetve úgy látom, hogy a Tóth Tamás nevével fémjelzett könyv több évtizedes tapasztalatokra építve magas fokon szintetizálja a 21. század elején leglényegesebb nemzetközi marketingismereteket. A szerzők részletes, jól dokumentált, esetekkel és példákkal bőségesen illusztrált, igen alapos felkészülést lehetővé tevő, és szép és élvezetes magyarsággal megírt könyvet adnak a nemzetközi marketinggel megismerkedni vágyó olvasók kezébe.

*Fojtik János
Pécsi Tudományegyetem*

HIVATKOZÁSOK

- BRETTELL, C. (2003), *Anthropology and Migration: Essays on Transnationalism, Ethnicity, and Identity*, Lanham, MD: Rowman & Littlefield
- REKETTÝE G. (1994), *Nemzetközi marketing*, Pécs: PTE KTK
- Fojtik J. (2003), *Nemzetközi marketing*, Budapest-Pécs. Dialóg-Campus Kiadó
 - TÓTH T. (1977), *A vállalati külpiaci politika és eszközei*, Budapest: KJK
 - (1988), *Vállalat és külső piac*, Budapest: KJK
 - (2001), *Nemzetközi marketing (euomarketing)*, Budapest: Aula
 - (2003), *Szolgáltatások és termékek nemzetközi marketingje*, Budapest: Aula

A kéziratok iránti formai kívánalmak

Az alábbiakban néhány, a kéziratokra vonatkozó tudnivalóra hívjuk fel a figyelmet.

1. A cikkek terjedelme ne legyen kevesebb 27 ezer, és több 36 ezer karakternél (szóközzel), ami kb. 15-20 szabvány gépelt oldal. A tanulmány elejére kb. 500 karakter hosszú összefoglalót kérünk, ami bemutatja a vizsgált problémakört, leírja a módszertant és ismerteti a tanulmány legfontosabb eredményét. Emellett kérjük 3-5 kulcsszó megnevezését is. A tanulmány végén kérjük a címet angolul, kérünk továbbá egy ugyancsak kb. 500 karakter hosszú angol nyelvű összefoglalót is.

2. A szöveget kérjük elektronikusan leadni 2,5 cm-es margók között Times New Roman CE betűtípussal, 1,5-es sortávval írva, A/4 méretben, az MS WORD bármelyik változatában elmentve. Egyéb formátumban (pl. pdf) a cikket nem tudjuk elfogadni. Kérjük, hogy a cikk formázásakor a félkövér és a dőlt betűtípus használatát leszámítva semmilyen más formázást (pl. kiskapitális betű, címsor, stb.) ne használjanak! A cikkeket a következő címre kérjük e-mailben küldeni: fojtik@ktk.pte.hu (Fojtik János)

3. A táblázatokat és ábrákat megfelelően formázva külön fájlban, illetve lapon kérjük (szükség esetén .zip formátumban tömörítve). Kérjük őket számozással és címmel ellátni, s helyüket a szövegben pontosan megjelölni. Terjedelmi okok miatt helyénvalónak látjuk, hogy egy tanulmányban legfeljebb 3-4 ábra szerepeljen. Amennyiben diagramról van szó, úgy kérjük az eredeti Excelt, ahol a nyers adattábla és a grafikon is megtalálható. Egyéb illusztráció (pl. kép) esetén jó felbontású .jpg-t várunk. Az ábrák és a táblázatok alatt fel kell tüntetni a forrást is. Ha saját készítésű az adott ábra, akkor a Forrás: Saját szerkesztés illetve Forrás: Saját számítás formulát kell használni.

4. A hivatkozásokat minden esetben kérjük feltüntetni, a szerző nevét és a kiadás évét zárójelbe téve. Például: (Kotler 2002). Pontos idézetnél az oldalszám is szükséges. Például: (Kotler 2002, 88) vagy (Kotler 2002, 88-91). Kétőnél több szerző esetén az első szerző vezetéknéve után az et al (Baker et al, 1986), magyar szerzők esetében az és tsai (Berács és tsai 2004) formulát kérjük alkalmazni. A hivatkozások ne lábjegyzetként, hanem a fenti formában kerüljenek a szövegbe. Minden hivatkozott mű szerepeljen a szöveg végén található Hivatkozások című listában, és abban csak a hivatkozott irodalom szerepeljen!

5. A jegyzeteket (ha vannak) kérjük megszámozva, a szöveg végén, a hivatkozások előtt elhelyezni. A jegyzetek a főszöveg kiegészítéseit tartalmazzák, ne legyenek bennük például ábramagyarázatok, hivatkozások. Mindazonáltal kérjük a szerzőket, hogy kerüljék a jegyzetek használatát.

6. A Hivatkozások a következő alapformákat kövesse:

- Könyv: Szerző (megjelenés éve), A mű címe, A kiadás helye: A kiadó neve
- Folyóiratcikk: Szerző(k) (a megjelenés éve), „A cikk címe”, A folyóirat neve, Az évfolyam sorszáma A szám sorszáma, A cikk kezdő és befejező oldalszáma
- Gyűjteményes kötetben szereplő tanulmány: Szerző(k) (a megjelenés éve), „A cikk címe”, Szerkesztő(k) neve (szerk. vagy ed(s) vagy Hrszg.), A gyűjteményes kötet címe, A kiadás helye: A kiadó neve, A hivatkozott írásmű kezdő és befejező oldalszáma

PÉLDÁK:

- BECKER, J. (1993), Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, München: Vahlen
- ZIKMUND, W. and D'AMICO, M. (2002), Effective Marketing: Creating and Keeping Customers in an E-commerce World, 3/e., Cincinnati, OH: South-Western Publishing
- REKETTVE G. (1999), Az ár a marketingben, Budapest: Műszaki
- BERÁCS J., LEHOTA J., PISKÓTI I., REKETTVE G. (szerk.), Marketingelmélet a gyakorlatban, Budapest: KJK-KERSZÖV, 2004
- BIGGADIKE, E. R. (1981), "The Contributions of Marketing to Strategic Management", Academy of Management Review, 6 4, pp.621-32
- BAKER, M. J., HART, S., BLACK, C. and ABDEL-MOHSEN, T. M. (1986), "The Contribution of Marketing to Competitive Success; A Literature Review", Journal of Marketing Management, 2 1, 39-61
- DERNÓCZY A., JÓZSA L. (2006), "Klaszterek a fogyasztói magatartás terén", Marketing & menedzsment, XL 5-6, 80-85
- BRADSHAW, A. AND FUAT FIRAT, A. (2007), "Rethinking Critical Marketing", in: Saren, M. Maclaran, P., Goulding, C., Elliott, R., Shankar, A., & Catterall, M. (eds.), Critical Marketing: Defining the Field, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 30-43
- ZELLER GY. (1998), „A marketingtudomány kialakulása és térnyerése”, in: Fojtik J., Rekettve G. (szerk.), Hagyomány és megújulás a magyar marketingoktatásban, A magyar marketingoktatók IV. éves konferenciájának előadásai, Pécs, 3-10

A Marketing & Menedzsment szerkesztősége

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

Marketing & MENEDZSMENT

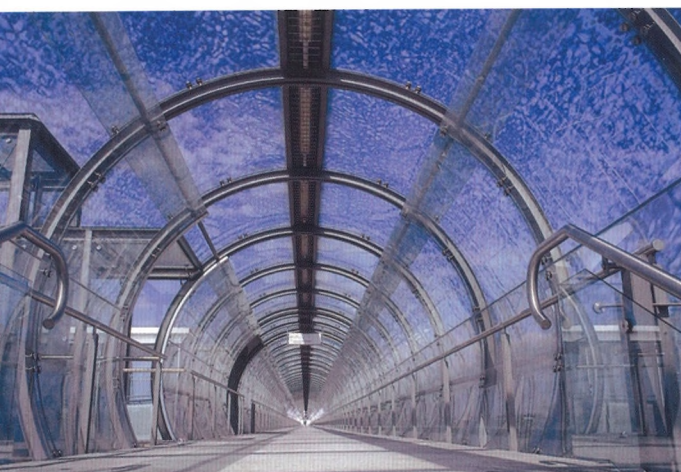
AZOKNAK, AKIK TERVEZIK A
MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK,
AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

MA marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata. Évente **4**-szer.

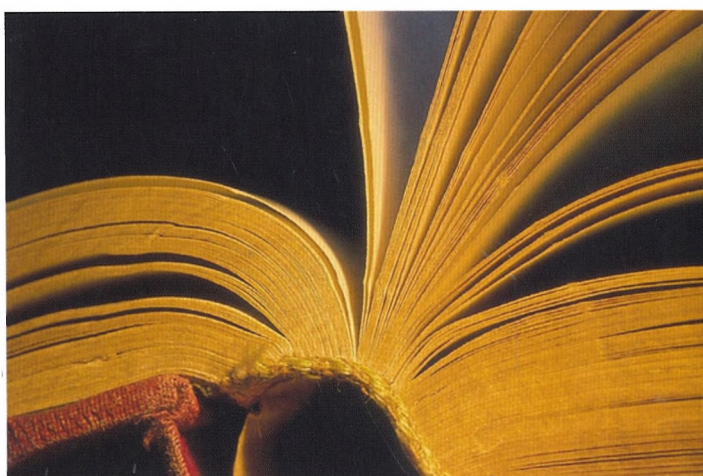
megrendelheti a folyóiratot az ildiko.kebelei@gfk.com e-mail címen. Továbbá postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőnél vagy a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen.

További információ: Iglódi Csaba, lapigazgató - főszerkesztő • iglodi@netaktiv.hu



Innováció

Tudás



Növekedés

Growth from Knowledge



GfK Hungária Piackutató Intézet

www.gfk.com