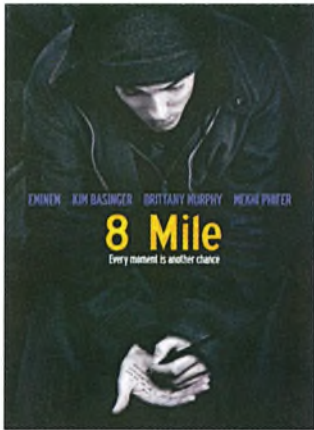


XXXVIII–XXXIX.  
évfolyam

Ára: 3980 Ft

# Marketing

## & MENEDZSMENT



**A termékdifferenciálás  
mikroökonómiai vetületei**

**Környezetbarát  
termékfejlesztés**

**A CRM, illetve az e-CRM  
rendszerek alkalmazásának  
hatása a vállalat ügyféloldali  
megítélésére**

**Kommunikációs gazdálkodás**

**Az értékeken nyugvó  
marketing (value marketing)  
stratégiai összefüggései**

**Ország eredet imázs II.**



# Termékfejlesztés

2004

6-1

2005

---

# SAWYER MILLER GROUP

---



- A XXI. században egyetlen hét alatt több információhoz jutunk, mint egy XVII. századi ember egész életében.
- A mi dolgunk az, hogy megbízóink kiemelkedjenek a kommunikációs hangzavarból.  
Hogy az Ön cége látható és hallható legyen.

[www.smg.hu](http://www.smg.hu)

# Marketing & MENEDZSMENT

XXXVIII-XXXIX. évfolyam, 2004/6-2005/1.

Lapigazgató-főszerkesztő:  
Gosztonyi Csaba

Szerkesztő: Fojtik János

Felelős szerkesztő:  
Soha Krisztián (soha@probako.hu)

Lapmenedzser:  
Hoffmann Dóra (probako@probako.hu)

Munkatárs:  
R. Nagy András (rnagy@probako.hu)

Kiadja: a Marketing Centrum – Országos  
Piackutató Intézet és a Pécsi Tudomány-  
egyetem Közgazdaság-tudományi Kara

Felelős kiadó: Bruck Gábor

Értékesítés és marketing:  
Próbakó Kommunikáció, www.probako.hu

Szerkesztőség és kiadó:  
1055 Budapest V., Szent István krt. 17.  
Telefon: 353-1366; Fax: 331-6343  
E-mail: info@m-and-m.hu

Grafikai előkészítés: DuOMONT Bt.  
Telefon: 292-1265, 06 (30) 397-1636  
E-mail: egk53@freestart.hu

Nyomás, kötészet: *fotogOLD Nyomda*  
Telefon: 06 (29) 340-355;

Fax: 06 (29) 340-297  
E-mail: fotogold@freemail.hu  
Felelős vezető: Borvető Béla

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

**MARKETING  
CENTRUM**

www.marketingcentrum.hu



## Tartalom

### TERMÉKFEJLESZTÉS

A termékdifferenciálás mikroökonómiai vetületei – <i>Barancsik János</i>	4
A környezetbarát termékek marketingje – <i>Nagy Szabolcs</i>	17
Környezetbarát termékfejlesztés – <i>Dudás Katalin</i>	25
A termékforma, mint kommunikációs eszköz – <i>Bécs Lajos</i>	32

### KAPCSOLATMENEDZSMENT

A CRM, illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére – <i>Révész Balázs</i>	42
A vevőérték orientált információmenedzsment gyakorlat fejlődési tendenciái – <i>Bernáth Attila</i>	48
A lojalitás dimenzióinak longitudinális mérése a hazai lakossági energiafogyasztók körében a megítélések átlagai alapján – <i>Hetesi Erzsébet</i> – <i>Rekettye Gábor</i>	55
Postai elégedettség a reklamációk tükrében – <i>Ercsey Ida</i>	69

### KOMMUNIKÁCIÓS GAZDÁLKODÁS

Kommunikációs gazdálkodás – <i>Szöcs Attila</i>	76
Személyes kommunikáció interkulturális kontextusban – <i>Dankó László</i>	86
Győrtt dolgozó menedzserek – Interkulturális kihívások – <i>Konczosné Szombathelyi Márta</i>	96

### M&M MIX

Az értékeken nyugvó marketing (value marketing) stratégiai összefüggései – <i>Tomcsányi Péter</i>	106
Beruházási fordulat a kilencvenes években – <i>Bélyácz Iván</i>	114
Országeredet imázs II. – <i>Malota Erzsébet</i>	122
A hip-hop marketing – <i>Papp-Váry Árpád</i>	131
Rítusok hálójában – A magyar fiatalok alkoholfogyasztásának kulturális és kommunikációs meghatározottsága – <i>Mitev Ariel</i> – <i>Horváth Dóra</i>	140
Régiómarketing – Alkalmazása Székelyföld régiófejlesztésében – <i>Kolumbán Gábor</i>	149

### KÖNYVAJÁNLÓ

#### Szerkesztőbizottság:

**AGUILAR, FRANCIS J.** egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • **BÉLYÁ CZ IVÁN** egyetemi tanár, PTE • **BERÁCS JÓZSEF** tanszékvezető egyetemi docens, BKÁE • **BÍRÓ PÉTER** a Siemens Rt. stratégiai és kommunikációs igazgatója • **BOD PÉTER ÁKOS** tanszékvezető egyetemi tanár, BKÁE • **BRUCK GÁBOR** elnök, Sawyer-Miller Group • **FARKAS FERENC** egyetemi tanár, dékán, PTE • **GHOBIAN, ABBY** egyetemi tanár, Middlesex University, UK • **A. C. GROSS** egyetemi tanár, Cleveland State University, USA • **GUPTA, ASHOK K.** egyetemi tanár, Ohio University, USA • **HOVÁNYI GÁBOR** egyetemi tanár, PTE • **JÓZSA LÁSZLÓ** tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem • **LEHOTA JÓZSEF** intézetigazgató, SZIE GTK Marketing Intézet • **OROSDY BÉLA** egyetemi docens, PTE • **OSMAN PÉTER** a közgazdaság-tudomány kandidátusa • **PISKÓTI ISTVÁN** intézetigazgató, ME Marketing Intézet • **REKETTYE GÁBOR** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • **TOMCSÁNYI PÁL** akadémikus • **VERES ZOLTÁN** intézetigazgató, BGF Nemzetközi Marketing Intézet • **VÖRÖS JÓZSEF** egyetemi tanár, PTE

# Contents

## PRODUCT DEVELOPMENT

Micro economical projections of product differentiation – János Barancsik	4
Marketing of environmentally sound products – Szabolcs Nagy	17
Environmentally sound product development – Katalin Dudás	25
The product form as a communication tool – Lajos Bécs	32

## RELATIONSHIP MANAGEMENT

The effect of using CRM and e-CRM systems on the judgment of clients about the company – Balázs Révész	42
The evolutionary tendencies of the customer value oriented information management practice – Attila Bernáth	48
Longitudinal measurement of the dimensions of loyalty amongst the Hungarian energy consumers – Erzsébet Hetesi – Gábor Rekettye	55
Customer contentment in relation with the Hungarian post services in correlation to the complaints – Ida Ercsey	69

## COMMUNICATION ECONOMICS

Communication economics – Attila Szöcs	76
Personal communication in intercultural context – László Dankó	86
Managers working in Győr – Intercultural challenges – Márta Konczosné Szombathelyi	96

## M&M MIX

Strategic coherences of value based marketing – Péter Tomcsányi	106
Investment turn in the 90's – Iván Bélyácz	114
Image of the country origin – Erzsébet Malota	122
The hip-hop marketing – Árpád Papp-Váry	131
In bondage of rituals – Cultural and communicational determination of alcohol consumption of the Hungarian youth – Ariel Mitev – Dóra Horváth	140
Region marketing – Usage in the region development of Székelyföld – Gábor Kolombán	149

BOOK REVIEW	157
-------------	-----

# 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 írásait 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 dokumentum formátumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excell formátumban, illetve a képi illusztrációkat jpg vagy tiff formátumban várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők pontos nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. Fel nem használt anyagokat nem őrzünk meg és nem küldünk vissza. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

**Tisztelettel: Gosztanyi Csaba,**  
**lapigazgató-főszerkesztő**  
**Cím: 1055 Budapest, Szent István krt. 17.**  
**Tel./fax: 488-7496**  
**E-mail: info@m-and-m.hu**  
**Levélcím: 1373 Budapest 5., Pf. 617.**



# A fogyasztás útjain

**R**engeteg a termék, rengeteg a márka, rengeteg a gyártó és rengeteg a szolgáltató. Elnagyoltan és röviden így foglalhatjuk össze azt a gazdasági környezetet, amelyben a ma vállalatainak meg kell találniuk az érvényesülés útját. A hatékony megkülönböztetésre számos lehetőség adódik, az irány azonban azonos: a hozzáadott érték létrehozása. Mindehhez kapcsolódóan a Marketing & Menedzsment idei első, összevont lapszáma három nagyobb témakört boncolgat: a termékfejlesztés, a kapcsolatmenedzsment, valamint a kommunikációs gazdálkodás kérdéseinek mélyebb összefüggéseit.

Évnyitónk némileg eltolódott, ugyanakkor egy igen alapos és gazdag gyűjteménnyel lépjük meg olvasóinkat. A megszokott nyolcvan oldal helyett most 160 oldalon, egy egész könyvre való izgalmas olvasmánnyal.

Mi is a környezetbarát termék? Versenyelőnyt jelent-e, ha egy vállalat az előírásoknál szigorúbb környezeti standardokat tart be? Mit tud a BMW és a Mercedes, amit mások nem? Az első fejezet írásaiból többek között ezekre a kérdésekre is választ kapunk. A termékfejlesztést, mint kiemelt témakört Nagy Szabolcs a környezetbarát termékek marketingjének oldaláról vizsgálja. Tanulmányában azt hangsúlyozza, hogy mint minden marketingtevékenységnek és -stratégiának, így a környezetbarát elkötelezettségnek is legfőbb célja a vállalat hosszú távú, jövedelmező működésének a megteremtése és fenntartása, valamint a termékértékesítés erősítése. A termékpolitikai döntések során szerinte egyszer minden vállalat eljuthat arra a pontra, amikor környezetbarát termék(ek) előállítását is fontolóra veheti.

Dudás Katalin tovább árnyalja a képet, szerint ma már magában a vállalatok működésében is egyre

növekvő szerepet kapnak a környezetvédelemmel kapcsolatos kérdések, amit nem csupán a szabályoknak való megfelelés kötelezettsége indokol. Bécs Lajos a termékformát állította írásának középpontjába, amelyet a szerző a BMW és a Mercedes példáján keresztül elemez, gyakorlati, szemléletes példákkal.

A szolgáltatók az igénybevevői panaszokat általában úgy tekintik, mint kellemetlenséget, idő- és pénzpocsékolást – olvashatjuk Ercsy Ida cikkének felütését a lap Kapcsolatmenedzsment című fejezetében. A szerző a szolgáltatási szektor panaszmenedzselési mechanizmusát mutatja be a Posta példáján keresztül.

Révész Balázs meglátása szerint a hosszú távú sikerek biztosítása érdekében a piaci szereplők sokkal inkább a meglévő ügyfeleik, partnereik megtartására, mint inkább új ügyfelek vonzására összpontosítanak. Ezt a tendenciát támasztja alá az is, hogy napjainkban egyre többet hallhatunk a kapcsolatmarketing és a kapcsolatmenedzsment koncepcióiról, legyen szó akár az ügyfelek, szállítók, vagy más partnerkapcsolatok kezeléséről.

Folytatódik Malota Erzsébet Országeredet imázs című tanulmánya, amelynek befejező második részében arra derül fény, milyen tényezők alakítják és befolyásolják magát az országeredet imázst.

Papp-Váry Árpád Hip-hop marketing című cikkében a jövő kommunikációs tendenciáiba is belepillanthatunk. Hogy miért érdemes elolvasni? A cikk mottója önmagáért beszél: „A hip-hop hatással van a zenére, az öltözködésre, a kultúrára, egyszóval az egész életünkre. És az egyik legjobb módja annak, hogy a fiatalok pénztárcájába nyúljunk.”

Hasznos böngészést kívánok!

Gosztonyi Csaba  
([gosztonyics@m-and-m.hu](mailto:gosztonyics@m-and-m.hu))

# A termékdifferenciálás mikroökonómiai vetületei

Tanulmányunk tárgyát olyan elméleti konstrukciók képezik, amelyek a monopóliumok kialakulása felé vezető út induló állomásaként a helyettesítő termékeket gyártó aktorok között fennálló kölcsönös függőségi viszonyokat jelölik meg, míg a piaci hegemoniát az interdependens helyzetből való szabadulási kísérlet sikereként ábrázolják. A szuverén piaci létezés megteremtését szolgáló eszközök közül e dolgozat keretein belül elsősorban a termék egyedi, függetlenséget biztosító jegyekkel való felruházásának, azaz a marketing-menedzsmentben *termékdifferenciálásként* ismert stratégia megcélzott, és ténylegesen kiváltott hatásaival kívánunk foglalkozni.

## BEVEZETÉS

A „termékdifferenciálás” kifejezést a továbbiakban tág értelemben használjuk, és ezzel a megnevezéssel jelölünk minden olyan tevékenységet, amelynek révén a vállalat igyekszik a termék, illetve a termék értékesítésének (esetleg értékesítőjének) jellemzőit a vevők számára megkülönböztethetővé tenni. Ennek módszerei – a teljességre való törekvés nélkül – a termék sajátos paramétereinek kifejlesztése és/vagy hangsúlyozása, az értékesítési szolgáltatások és csatornák, illetve ezek földrajzi elhelyezkedésének differenciálása, valamint tudatosítása. Kotler [1996] – összefoglaló néven – a kínálatdifferenciálás terminust használja erre a módszerre. E marketingstratégia alkalmazása (nemcsak a hagyományos, hanem a *politikai* termékek piacán is) bizonyos versenyelőnyök megszerzése/fenntartása érdekében történik.

Dolgozatunk azonban nem a marketingmenedzsment hagyományos megközelítését, módszertani eszközeit, megszokott tárgyalásmódját alkalmazva kívánja a termékdifferenciálás mibenlétét elemezni, hanem ezúttal a *mikroökonómia* logikai-terminológiai kontextusába ágyazva próbálunk bizonyos, a témára vonatkozó összefüggéseket feltárni. Ennek során először modellünk kereteit tisztázzuk, majd a piaci interdependenciák intenzitásának tesztelési lehetőségeire mutatunk rá. Ezt követően az oligopolista piac keresleti kölcsönhatásait elemezzük, továbbá az egyenlő erők között folyó árharc zsákutcás jellegére, és – az aktorok tanulási készségére utalva – az árstabilitás és/vagy a kiegyezés esélyeit tükröző modellek felé teszünk kitérőt.

Belátva a kolluzív magatartásban rejlő labilitást, a *termékdifferenciálásra*, mint a kölcsönös függés kényelmetlen hálójából való szabadulás egy lehetséges eszközére fordítjuk figyelmünket. Megvizsgáljuk, hogy milyen várakozások motiválják e stratégia alkalmazását, és azt is, hogy a *mainstream* miként ábrázolja ezeknek a teljesülését.

A továbbiakban arra a fikcióra támaszkodunk, hogy modellünk duopolistái *sikeres és tökéletes termékdifferenciálás* révén függetleneké, azaz monopolistákká válnak. Bemutatjuk e gyakori monopólium-értelmezés következetes alkalmazásának implikációit, levezetve, hogy az ilyen gondolati rendszerben a hagyományos optimalizálási eljáráson

alapuló kínálati döntés *ellehetetlenül*. Ennek kapcsán kívánunk rávilágítani arra, hogy az ún. *árbefolyásoló* (*price maker*) vállalatok modelljeinek *lineáris* keresleti görbéi túlzó (megengedhetetlen) leegyszerűsítései a gazdasági aktorok valóságának, valamint szeretnénk érzékeltetni, hogy a termékdifferenciálás tényleges eredményei ambivalens, nem egyoldalúan pozitív hatásokkal járnak a vállalatok számára.

A felvázolt modellek főszereplőinek a többi versenytárstól való elszakadási törekvéseit éppenséggel egy „személytelen”, *tiszta*, vagy *monopolisztikusan versenyző* tömegtől való *függetlenedés* folyamataként is vázolhatnánk. Sőt, jelezzük, hogy a termékdifferenciálást a piaci szerkezetek és formák, valamint a marketing szakirodalma tulajdonképpen nem az általunk választott oligopolista, hanem a *monopolisztikus verseny* velejárójának, esetleg az ún. *kompetitív szegély* magatartásformájának tekinti. „Míg a monopol és oligopol piaci szerkezetben a monopolhatalom a vállalatok nagy méretén alapul, és ezért a vállalatok monopolhatalmuk növelése érdekében méretük növelésére, fúziókra és kartellmegegyezésekre törekednek, addig a monopolisztikus versenyben a monopolhatalom a termék differenciáltságától függ,

*„Természetes, hogy a kis súlyt képviselő vállalat osztályrésze az alkalmazkodás a piacon kialakult/kialakított feltételekhez, amelyek vagy egy 'többség' együttes viselkedésének, vagy egy erősebb fél érdekeit kifejező döntésnek a következményei.”*

ezért a vállalatok termékük egyedülállóságának elhittetésére helyezik a hangsúlyt” – jegyzi meg Daubner és Vági ([1993] 287–288. old.). Kotler pedig híres marketingkönyvének ide vonatkozó fejezetét a következő módon indítja: „Hogyan vetélkedhet egy *kisvállalat* az erős versenyágazatban az iparág vezető hatalmaival? Egyik lehetséges válasz: ha differenciálja termékeit és szolgáltatásait, s elkerüli a közvetlen versenyt” ([1998] 321. old., B.J. kiemelése). Talán nem véletlen, hogy Rekettye [1999] szerint „a marketing igazi színtere a monopolisztikus verseny piaci struktúrájában van” (i.m. 47. o.).

Amiért cikkünk mégis *oligopolista* keretek között boncolgatja majd az effajta marketingstratégiát életre

hívó törekvéseket és ezek teljesülését, azzal támasztható alá, hogy az oligopolista szereplők jóval *interaktívabb* viszonya plasztikusabb, „dramatizáltabb” gondolatsort kínál logikai vonalvezetésünk során, másrészt a termékdifferenciálás korántsem tekinthető idegen testnek a „nagy”vállalati menedzsment eszköztárában. A létező oligopóliumok általában *heterogén* termékeket kínálnak, a köztük folyó verseny pedig gyakran épít ezek különbségeinek kihangsúlyozására, vagy éppen ezen eltérések további növelésére.

*„Hogyan vetélkedhet egy kisvállalat az erős versenyágazatban az iparág vezető hatalmaival? Egyik lehetséges válasz: ha differenciálja termékeit és szolgáltatásait, s elkerüli a közvetlen versenyt.”*

Gondolataink kifejtése során – az egyszerűség kedvéért – általában az oligopólium *duopolista* változatával dolgozunk majd, amelynek keretei között a több aktozzal dolgozó sémák bonyodalmai nélkül közzölhetjük mondanivalónkat.

Vállalatainkat X-nek és Y-nak nevezzük, amelyek a hasonló betűvel jelölt, eredetileg egymás *közeli helyettesítőiként* megjelenő termékeket gyártják. Ezt a piaci szerkezet-forma kombinációt – pusztán a „fel-

színes”, közvetlen azonosító jegeiket megragadó „csoportképző ismérvek” alapján – a tiszta és differenciált duopólium közötti átmenetnek tekinthetjük (v.ö. Kopányi – Vági [1993] 316–320. old. és Olson – McFarland [1962]). A piaci szerkezet-forma lényegéről alkotott elképzelések egyikeként *Triffin* [1940] a konkurens felek *függőségi* kapcsolatainak milyenségét: szimmetriáját-aszimmetriáját, illetve erősségét tartotta fontosnak az egyes konstellációk osztályozásánál. Mivel dolgozunk éppen a duopolista viszony résztvevőinek *interdependenciáját* feszegeti, a Triffin-féle kritériumok áttekintését és elemzését hasznosnak tekintjük.

## **A VERSENYHELYZET (INTER)DEPENDENCIÁI A TRIFFIN-FÉLE KRITÉRIUMOK TÜKRÉBEN**

Konkurens vállalatok viszonyrendszerének jellegét, a köztük folyó verseny lehetséges tereumait, a sze-

replők érdekérvényesítési eszközeit több tényező határozza meg (lásd pl. Daubner – Vági [1993], Kotler [1998], Mátyás [1979], Porter [1980] stb.). Ezek között alapvető fontosságú a cég relatív súlya, vagyis hogy a vállalat képes-e befolyásolni azokat, a *teljes* piacra jellemző paramétereket (elsősorban a kínálati tömeg · ár · keresleti nagyság triáoszt), amelyek aztán versenytársai döntési körülményeit jelölik ki. Az ilyen,

**„A kereszt-árrugalmasság negatív értéke a javak kiegészítő, zérus szintje a javak független, pozitív nagysága pedig azok helyettesítő viszonyát jelzi. Minél markánsabb a termékek keresleti kölcsönhatásaikban kifejeződő 'rokonsági' kapcsolata, annál magasabb szintet ér el a rugalmassági mutató (abszolút) értéke.”**

a piac egészére érvényes, és csak bizonyos vállalatok által befolyásolható értékeket Frisch [1933] *akcióparamétereknek* nevezi. A hatás, és a többi (másik) résztvevő reakciója által életre hívott ellenhatás egymáshoz mért intenzitása a partnerek erőviszonyait tükrözi. Természetes, hogy a kis súlyt képviselő vállalat osztályrésze az *alkalmazkodás* a piacon kialakult/kialakított feltételekhez, amelyek vagy egy „többség” együttes viselkedésének, vagy egy erősebb fél érdekeit kifejező döntésnek a következményei. A dolgozatunkban főszerephez jutó oligopolisták státusza ugyanakkor ellentmondásos: jelentős piaci részesedésük miatt egyrészt érezhető befolyással bírnak az ár- és kínálati paraméterekre, másrészt kénytelenek elszervezni riváisaik hasonló dimenzióban megnyilvánuló akcióit. E „kiszolgáltató” helyzet felszámolását célzó törekvéseket a vállalatok természetes attitűdjei közé soroljuk.

Robert Triffin osztályozási rendszere éppen a cégek relatív piaci jelentőségének, illetve függetlenségük sikerességének – termékeik differenciáltságának – tesztelésével próbálja megragadni kínálati és árpolitikájuk kölcsönhatásait, azonosítani a piaci forma és szerkezet változatait. Az általa alkalmazott sajátos logika szerint a piaci *formára* az egyes vállalatok által gyártott jószágok fogyasztási kapcsolatának jellegéből (és intenzitásából) lehet következtetni a kereslet *kereszt-árrugalmasságának* vizsgálata révén. A piac koncentráltságáról, azaz *szerkezetéről* ugyanakkor a vállalati kínálat *kereszt-árflexibilitása* ad információt, azon keresztül, hogy ez a mutató képes kifejezni a

cég(ek) versenytársai(k) lépéseire adott (kínálati) válaszában hatásfokát, (viszont)reagálási készségének erősségét, azaz tulajdonképpen piaci hatalmát. (Lásd még Bishop [1952] és Mátyás [1979] 269–270. old.)

Tekintsük most közelebbről a piaci *forma* kérdését. Az ennek jellemzésére használt *kereszt-árrugalmassági* érték önmagában azt jelzi, hogy egy *másik* termék árának 1 százalékos változtatása hány százalékos elmozdulást idéz elő a vizsgált jószág keresett mennyiségében. A szakirodalom (pl. Reketye [1999] 39. o.) standard összefüggéseihez tartozik, hogy a kereszt-árrugalmasság *negatív* értéke a javak *kiegészítő, zérus* szintje a javak *független, pozitív* nagysága pedig azok *helyettesítő* viszonyát jelzi.

Minél markánsabb a termékek keresleti kölcsönhatásaikban kifejeződő „rokonsági” kapcsolata, annál magasabb szintet ér el a rugalmassági mutató (abszolút) értéke. Minket most különösen az árufajták *helyettesítő* jellegének esete érdekel, amikor a jószágok hasonló vagy azonos szükségleteket elégítenek ki, előállítóik pedig ebből adódóan a kereslet (majdnem) ugyanazon szegmensét célozzák meg. Az így kialakuló *versenyhelyzetben* számolni kell azzal, hogy az egyik partner árpolitikája igen erősen befolyásolja a másik terméke iránt megnyilvánuló vásárlói igényt, így piaci részesedésének fokát, amit a kereszt-árrugalmasság magas, pozitív értéke jelez. A helyettesítő javakat előállító vállalatok halmazára e tanulmányban az *iparág* megnevezést alkalmazzuk.

A szélsőségesen kompetitív, azaz homogén javak létéből fakadó versenyhelyzetet a szakirodalom számos helyen a vállalat termékeivel szemben megnyilvánuló kereslet *saját-árrugalmasságának végtelen* közelítő mértékével, vagy ami ezzel egyenértékű, a *vállalat által érzékelhető* keresleti görbe *vízszintes* pozíciójával is összekapcsolja a kereszt-árhatalomok sajátos viselkedésén túl (v.ö. Varian [1991] 341–342, 521. old.). Ez az elgondolás azon a logikán alapul, hogy az ár végtelen kis csökkentése, illetve növelése révén a cég igen erős vásárlói érdeklődést, vagy ehhez hasonló intenzitású érdektelenséget válthat ki *saját* terméke iránt, ha a piacon egyidejűleg nagyon hasonló használati-beszerzési paraméterekkel jellemezhető javak jelen. Az ár egyéni változtatása eszerint az „iparág” egészére vonatkozó keresleti



görbére való kijutást, vagy az attól való intenzív eltávolodást eredményezi.

A keresletek kereszt- és saját-árrugalmasságának végtelen szintje tehát feltételezik egymást, hiszen versenyző árucikkek esetén a vállalatok által elhatározott – *ceteris paribus* – ármanipulációk a saját és a partner(ek) termékére irányuló keresletet rendezik át egymás között (v.ö. Rekettye [1979] 45. o.). A kereszt- és saját-árhatások kapcsolata az ún. *rugalmassági azonosságok* egyik formulája által is kifejezésre jut, mely szerint

$$(1) \quad E_y(px) = - C_x/C_y [1 + E_x(px)],$$

ahol  $C_x$  és  $C_y$  a jószágfajta költségvetési részesedése (vagyis a teljes vásárlóerőből „elfoglalt” hányad), összegük pedig – legálábbis kéttermékes modellben – egyenlő eggyel.  $E_y(px)$  az  $Y$  jószágfajta keresleti kereszt-árrugalmasságának,  $E_x(px)$  pedig az  $X$  jószágfajta keresleti saját-árrugalmasságának jele. (A rugalmassági azonosságokról ld. pl. Varian [1991] 151–154. old.) A formula felcserélt termékindexekkel ellátott (1.a) „párját” itt nem közöljük, azonban – *mutatis mutandis* – természetesen szintén felírható és értelmezhető.

A keresleti elaszticitások a fogyasztói magatartás egyfajta leképeződéseit jelentik. Vizsgálatunk során az e magatartás mögött álló egyéni preferenciákat, illetve a jövedelemelosztás arányait változatlanak tekintjük, ami lehetővé teszi, hogy gondolatmenetünket egy átlagos ízlésvilággal rendelkező, reprezentatív fogyasztó elképzelt személyéhez kapcsoljuk. Mivel a javak helyettesítő kapcsolata vagy függetlensége általában *kölcsönös* viszonyt sejtet, ezt a továbbiakban munkahipotézisként fogadjuk el.

Mint az előzőekben említettük, a piaci szerkezet milyenségét illetően Triffin kritériumai a vállalati kínálat *kereszt-árflexibilitásához* kapcsolódnak. Ez önmagában azt méri, hogy a szóban forgó cég által kínált mennyiség 1 százalékos változtatása esetén hány százalékos elmozdulás következik be valamely vagy 'a' másik termelő által gyártott – *adott kínálatú* – jószág keresleti árában. Mivel azonban a piaci összkínálatra – *s ezen keresztül az árra* – eltérő hatást gyakorol egy *terjedelmes*, illetve egy *atomisztikus* méretű vállalat azonos arányú kibocsátás-változtatása, ezért belátható, hogy a kereszt-árflexibilitás

mértékét jelentősen befolyásolja az iparág koncentráltága vagy dekoncentráltága. Számítani lehet tehát arra, hogy dekoncentrált iparágban a kereszt-árflexibilitás mértéke zérushoz tart, míg koncentrált kínálat esetén a mutató szignifikánsan eltér nullától.

## A KERESLETEK KÖLCSÖNHATÁSÁRA REAGÁLÓ DUOPOLISTA MAGATARTÁS LOGIKAI ELEMEI

Triffin tesztelési eljárásának áttekintése után most elevenítsük fel, hogy a vizsgálatunk középpontjában álló  $X$  és  $Y$  jószágok egymás *közeli* (bár nem tökéletes) *helyettesítői*, ami meglehetősen erős *interdependenciák* forrása: a cégek ár- és/vagy kínálati politiká-

*„Mivel a piaci összkínálatra – s ezen keresztül az árra – eltérő hatást gyakorol egy **terjedelmes**, illetve egy **atomisztikus** méretű vállalat azonos arányú kibocsátás-változtatása, ezért belátható, hogy a kereszt-árflexibilitás mértékét jelentősen befolyásolja az iparág koncentráltága vagy dekoncentráltága.”*

ja nagymértékben befolyásolja az egymás által érvényesíthető piaci paramétereket. Ebben a szakaszban arra koncentrálnunk, hogy az oligopóliumokkal foglalkozó elmélet bizonyos *alapmodelljeiben* miként képeződik le ez a kölcsönös függőség. A tárgyalás során – az egyszerűség kedvéért –  $X$  és  $Y$  vállalatnak majdnem teljes *szimmetriáját* tételezzük fel, ami alatt költségkondícióik, valamint *induló* piaci részesedéseik ( $C_x$  és  $C_y$ ) azonosságát értjük.

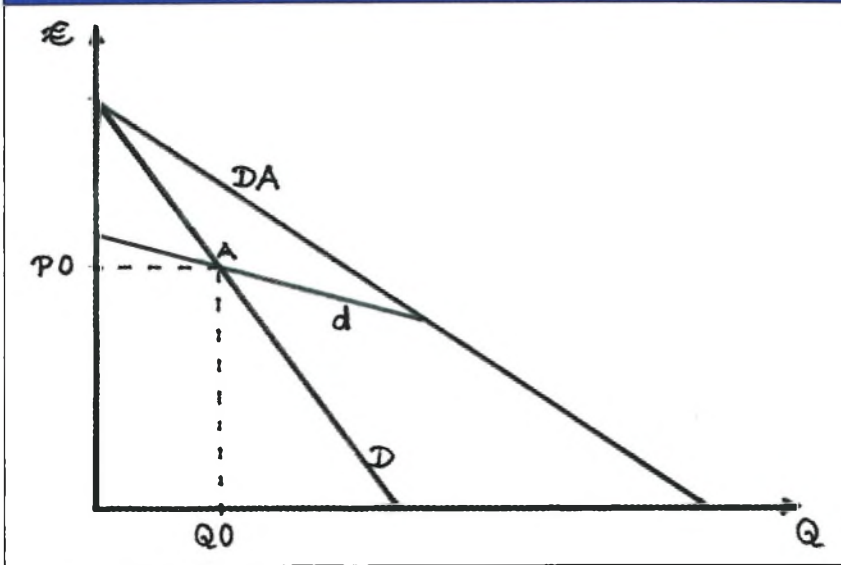
A piaci kölcsönhatások természetének megismerése érdekében vizsgáljuk meg most közelebbről a partnerek kapcsolatrendszerének néhány mozzanatát.

Az 1. ábrán az egyik duopolista cégre vonatkozó keresleti görbék figyelhetők meg, amelyek révén nyomon követhetők lesznek a vállalat által érzékelt piaci hatások.

A görbék közül *DA*-val az iparág *egészére* jellemző függvényt jelöltük. Kézenfekvőnek tűnik – és homogén javak esetén fenntartható is marad – az az értelmezése, mely szerint az iparági output árszintje és keresett mennyisége közötti viszonyt fejezi ki. Ha azonban *heterogén* termékekről van szó, problematikusá válik egységárai és mennyiségeik egymásra vonatkoztatása (átszámítása), ami miatt – az eredeti

1. ábra

## Iparági aszimmetria és szimmetria keresleti görbék a duopólium modelljében



jelentést hordozó – közös keresleti görbékük létezése bizonyos tekintetben *fikció*.

A modellben relevánsnak tekintett, azaz a vállalat várakozásait kifejező (eredetileg Chamberlin [1933] által bevezetett) *aszimmetria* keresleti görbét *d*-vel jelöltük, amely a szóban forgó cég által megállapított ár és az ehhez rendelhető kereslet viszonyát fejezi ki, feltéve, hogy a rivális(ok) által érvényesített árszint *adottságnak* (konstansnak) tekinthető. Ábránkon a görbe A pontja a vállalat *induló* ár-kereslet kombinációjának felel meg az említett feltételek mellett. A versenytársak magasabb (alacsonyabb) nívón rögzített áraihoz vállalatunk aszimmetria függvényének is magasabb (alacsonyabb) pozíciója kapcsolható, számossága ezért végtelen. E görbék – kellőképpen alacsony („saját”) árnál – az iparág görbéjében folytatódnak tovább, jelezve, hogy ilyenkor a cég elvileg képes a másik (többi) versenytárs terméke iránti kereslet *teljes bekebelezésére*.

A termékek differenciáltsága esetén az aszimmetria-görbe meredeksége nagyobb, és ezért az

iparági keresleti görbével alkotott metszéspontja egyre alacsonyabb árszint mellett található, illetve akár el is tűnhet. Jegyezzük azonban meg: ilyen esetben – amikor a javak rokonsági viszonya már alig (bizonytalanul) érzékelhető – az iparág, és emiatt az iparági keresleti függvény egzisztenciája is megkérdőjelezhetővé válik.

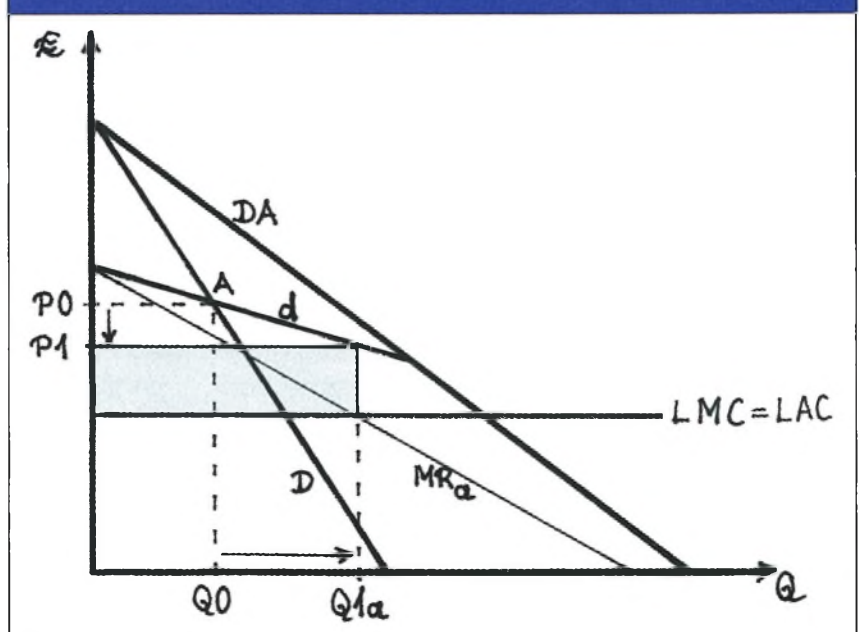
Az ábrán *D*-vel jelölt függvény, azaz a *szimmetria* keresleti görbe ugyancsak Chamberlin [1933] munkásságának terméke. Pontjai az árszint és a vállalat által ilyenkor vonzott kereslet kapcsolatát szemléltetik az iparág másik (többi) résztvevője és a cég által érvényesített árak *változatlan arányait* – tehát a riválisok kölcsönös *árkövető* viselkedését – feltételezve. En-

nek megfelelően e görbe mentén az iparág egyes vállalatainak aktuális eladásai jelennek meg „piaci részesedéseik *állandósága* mellett” (Koutsoyiannis [1979] 208. old., B.J. kiemelése).

Tegyük most fel, hogy vállalatunk az induló *P0* árat – a profitmaximálás szándékával – *P1*-re csökkenti, aminek *közvetlen* következményeként a termé-

2. ábra

## A maximális profitot biztosító ár- és kibocsátás kombinációk



ke iránti kereslet a  $d$ -görbe mentén  $Q_0$ -ról  $Q_{1a}$ -ra növekszik. Az 1. ábrát kiegészítve figyeljük meg, hogy a  $Q_{1a}$  mennyiségnél teljesül az optimum mikroökonómiából ismert kritériuma: az aszimmetria keresleti görbéhez tartozó  $MR_a$  határbevétel és az  $LMC$  határköltség egyenlősége. (Az  $LMC$  vízszintes pozíciója miatt egyúttal az átlagköltség –  $LAC$  – szintjét is kifejezi.) Az árnyalt terület a vállalat által –  $P_1$  ár és  $Q_{1a}$  mennyiség mellett – elért profit nagyságát jelzi: (2. ábra)

Az első vállalat árcsökkenése a másik duopolista számára érzékelhetővé válik, ami aszimmetria keresleti és határbevétel görbéjének lefelé tolódásával jár. Az új függvények mellett elérhető profitmaximum az ő esetében is az árak mérséklését kívánja meg. Ez a lépés azonban visszahat az első vállalat körülményeire, aki ugyancsak keresleti és határbevétel görbéjének lefelé való elmozdulását éli meg.

A 3. ábrán ismét az első cég szempontjából követhetjük nyomon az eseményeket. Látható, hogy a partner árcsökkenése miatt a  $P_1$  áron a  $Q_{1a}$ -nál csak jóval kisebb,  $Q_{1s}$  mennyiség értékesítésére lenne képes a szimmetria (egyúttal egy alacsonyabb pozíciójú  $d'$  aszimmetria) keresleti görbe mentén.

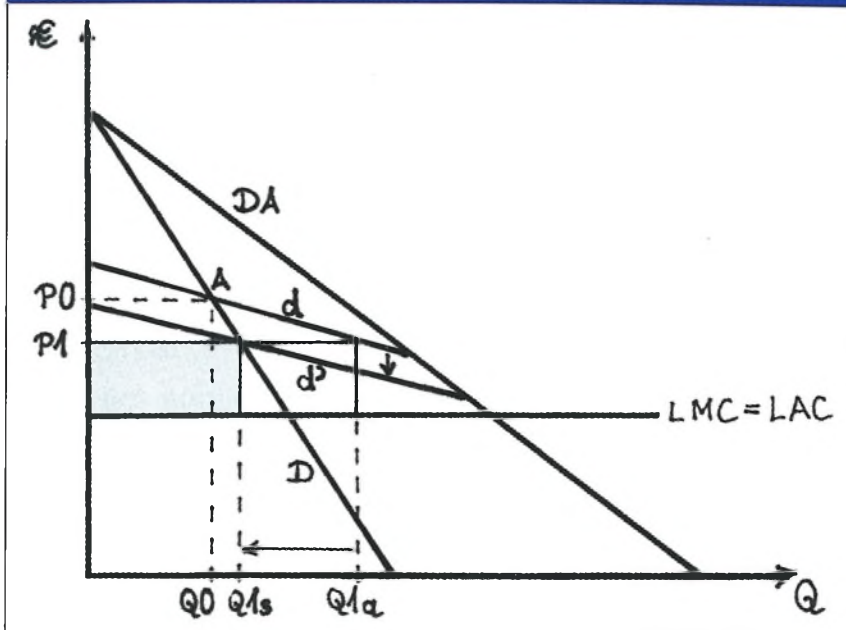
Figyeljük meg: az árnyékolt területtel jelzett profitnagyság itt már kisebb lesz, mint a  $Q_{1a}$  mennyiség esetén.

A vállalatok válaszlépései tehát – feltéve, hogy ezek árcsökkenési aktusokat jelentenek – önkéntelenül is megnyirbálhatják versenytársuk értékesítési és profitszintjét. E kontextusban az aszimmetria és szimmetria keresleti görbék vízszintes távolságaként jelenik meg az a kereszt-árhatás, ami a partner árkövető magatartása miatt bekövetkező keresletváltozást (esetünkben csökkenést) méri. A kereszt-árhatás – hasonlóképpen egyik kifejezési formájához, a kereszt-árrugalmassághoz – ezért az önálló üzleti pozíciót veszélyeztető interdependencia egyik indikátoraként is felfogható.

A profitmaximumra törekvő duopolisták most bemutatott modellje a gazdasági szereplők egymás jelenlétét elfogadó, azt adottságnak tekintő, ahhoz

3. ábra

A heterogén árduopolium reprezentáns vállalatának pozíciója egy kölcsönös árkorrekciót követően



passzívan alkalmazkodó magatartására épül. A vállalatok attitűdjeire azonban legalább ennyire jellemző lehet a függőségi viszonyok bizonytalanságaival szembeni *intolerancia*, amikor magatartásukat

- az interdependens kapcsolatrendszer felismerésén, tudatosulásán alapuló, és annak felszámolására, és/vagy a piaci térnyerésre aktívan irányuló nem kooperatív stratégia,
- illetve ennek alternatívájaként, a zavaró kölcsönhatást a virtuális dimenzióba visszatorzó, a piac biztonságának, kiszámíthatóságának megteremtését szolgáló – spontán vagy célirányosan érvényesülő – kiegyezési szándék határozhatja meg.

Olson [1965] és Buchanan [1965] műveikben rámutattak, hogy valamely csoport tagjainak magatartása – ami logikailag e szereplők számára tudatosult hatások és/vagy adottságok eredőjeként vizsgálható – erőteljesen függ a csoport létszámától. A mi számunkra ez abból a szempontból lényeges, hogy

- a szereplők érdemleges interdependenciája általában oligopolista szituációban lép fel, hiszen mind atomisztikus, mind domináns résztvevő(k) jelenléte esetén a partnerre irányuló effektusok gyakran egyoldalúak, a monopólium piacán pedig eleve hiányzik a viszonyossághoz szükséges másik fél, ugyanakkor

- a résztvevők kis létszáma *átláthatóvá* is teszi a piacot; szereplőinek akciói, azok hatásai könnyen azonosíthatók, ezáltal tudatosíthatók, illetve – más szempontból – jutalmazhatók vagy szankcionálhatók.

Az ilyen esetekben szóba jöhető stratégiák közül mindenekeelőtt a *legradikálisabb* megoldást, a versenytárs(ak) piacról való *kiszorításának* kísérletét érintjük, aminek egyik elméleti tükröződése az árhaborús Bertrand-féle [1883] duopólium-modell. Az itt bemutatott árcsökkenési mozzanatok sorozatát egy olyan párbajként is felfoghatjuk, amelynek célja nem pusztán a szimpla piaci térnyerés, hanem a rivális

*„Egy oligopóliumok közötti piaci interakciós folyamatban az egyensúlyi helyzetbe való eljutás egyik fontos motívuma az ún. gyújtópont, vagyis valamilyen kitüntetett nyugvópont felfedezése, ahova a versenyfolyamat során a várakozások konvergálhatnak.”*

költséghelyettesítésének kitapogatása, majd annak „kivéreztetése” – tehát végeredményben a *monopolpozíció* elérése. E módszer azonban a versenytársról nyert információk pontatlansága esetén fölöttebb kockázatos, ha pedig „a vállalatok költségviszonyai azonosak, akkor [...] éles, hosszan elhúzódó, nehezen eldönthető verseny alakulhat ki közöttük” (Daubner – Vági [1993] 275. o., B.J. kiemelése), amelynek nyugvópontja a *zérus profit* (v.ö. Bara [1989] 383–384. o., Carlton – Perloff [2000] 198–200. o.). Talán nem véletlen, hogy a forrásmunkák (pl. Rekettye [1999] 46. o.) nem sorolják az árharcot a duopolisták *valóságos* stratégiai eszközei közé. Amint Kopányi és Vági [1993] is megjegyzi, „az árverseny dominanciája leginkább a *sokszereplős piacokra* [...] jellemző” (i.m. 327–328. o., v.ö. még Porter [1980] 106–107. o.).

Az árverseny mellőzésének további argumentumai részben az oligopolisták nem kooperatív, részben kooperatív magatartás-, illetve alkalmazkodási formáihoz kapcsolódnak a szakirodalomban.

Érdekes és ígéretes kutatások tárgyát képezik azok a gazdasági és/vagy lélektani motívumok, amelyek az oligopolista cégek attitűdjeit, környezetükről kialakított képét, ezen keresztül pedig a választható stratégiáik *készletét*, a közöttük kialakuló játékok *típusait* meghatározzák (v.ö. Kotler [1980] 571–574. o.). Baumol [1961] szerint a vállalat „versenytársai-

nak természetét találgatás vagy régebbi tapasztalatok alapján” próbálja megbecsülni (i.m. 390. o.). Carlton és Perloff fejtegetéseinek lényege hasonló: „Egy többidőszakos játékban a vállalatok bonyolult stratégiákat alkalmazhatnak, amelyek keretében az egyik időszakbeli viselkedésüket a *korábbi időszakok kimenetelének függvényében* alakítják” (Carlton – Perloff [2000] 206. o., B.J. kiemelései). E tanulmányok egyik legfontosabb üzenete, hogy az oligopolisták piaci tapasztalatain – *tanulásán* – nyugvó várakozások mintegy spontán módon őrizhetik meg a partnerek közötti *status quo ante*-t, amikor a zavaró vagy fenyegető interdependenciák a *virtuális* dimenzióba szorulnak vissza.

Porter [1980] Schelling [1960] gondolatait idézi, mely szerint egy oligopóliumok közötti piaci interakciós folyamatban az egyensúlyi helyzetbe való eljutás egyik fontos motívuma az ún. „gyújtópont, vagyis valamilyen kitüntetett nyugvópont felfedezése, ahova a versenyfolyamat során a várakozások konvergálhatnak. A gyújtópont rendező ereje abban rejlik, hogy a versenytársak szükségesnek és kívánatosnak tartják, hogy mindegyikük számára stabil eredményt érjenek el, és így elkerülhessék a nehéz és kellemetlen lépéseket, illetve ellenlépéseket. [...] A gyújtópont elmélete szerint a verseny során bekövetkező helyzetváltoztatások végső soron ilyen ponthoz, mint természetes gyülekezőhelyhez vezetnek” (Porter [1980] 121. o.).

Természetesnek tekinthető azonban az is, ha a piaci interdependenciák felismerésének magatartási konzekvenciái nem ragadnak meg a *nem kooperatív* szinten. Az együttműködő, *kooperatív* viselkedés ugyanis – azon keresztül, hogy az oligopolisták képesek *közös, együttes* érdekeik belátására – *magasabb*, az iparág szintjén monopolista profit elérésére ad módot a nem összehangolt működéshez képest. A maximális profittal azonosítható *csoportérdek* követése azonban korántsem magától értetődő az egyes vállalatok számára.

Carlton – Perloff [2000], Buchanan [1965], Hardin [1971], Johnson [1991], Olson [1965] és Stigler [1964] kiváló áttekintést adnak a kollektív cselekvés természetéről. Olson abból indul ki, hogy „egy közös cél megvalósítása vagy egy közös érdek realizálása voltaképpen azt jelenti, hogy valamilyen *köz- vagy kollektív javat* sikerült biztosítani az

érintett csoport számára” (i.m. 21. o., B.J. kiemelése). Az oligopóliumok esetén ez a közjószág a magas, monopolista profitot biztosító árszinttel lenne egyenlő, aminek létrehozása – egy mesterségesen generált piaci szűkösség révén – azonban áldozatokkal, „költségekkel” jár. A költségek ez esetben a rendkívül jövedelmező értékesítési volumen *önkéntes* visszafogásával azonosíthatók. „Noha – folytatja Olson – [...] a csoport minden tagjának közös érdeke a szóban forgó kollektív jószág megszerzése, az ezzel járó költségek fedezése már semmiképpen sem közös érdek. A csoport minden tagja azt szeretné, hogy a többiek fedezzék a költségeket, és rendszerint mindegyikük elfogadná a biztosított előnyöket...” (i.m. 27. o.).

A kooperatív magatartásból fakadó előnyök, és az ezek vállalásával kapcsolatos áldozatok és dilemmák jól tükröződnek a duopólium Chamberlin-féle [1933] modelljében (lásd még pl. Carlton – Perloff [2000] 151–183. o., Daubner – Vági [1993] 274–275. o., Varian [1987] 542–545. o.). E megközelítés logikája szerint a cégek – felismerve akcióik egymásra gyakorolt kölcsönhatásait – olyan kínálati szintet választanak, amelynek révén *együttesen* monopóliumként lépnek fel a piacon. „Vagyis mindegyik vállalatnak saját érdeke úgy viselkedni, mintha egy kartell tagja lenne” – állapítja meg Carlton és Perloff (i.m. 151. o.).

E pozíció elérése azonban elmentmondásos folyamatot feltételez. Ha ugyanis a cégek e közös cél érdekében nem egyszerre, hanem *parciálisan*, egymás után csökkentik kínálatukat, *saját* lépésük önmaguk számára a nyereség csökkenésével jár, míg a partner számára rendkívül kedvezőnek bizonyul. Olson szerint ez a szituáció a „kéz kezét mos” elvén nyugszik ([1965] 68. o.), vagyis a vállalatoknak egymás számára kell „kikaparniuk a gesztenyét”. Éppen emiatt a Chamberlin-féle kartell szereplőinek állandó kísértéssel kell szembe nézniük, hiszen *egyéni*leg nyernének azon, ha kibocsátásukat növelnék (vagy mégsem csökkentenék) – feltételezve persze a partner „önmegtartóztató” kínálati viselkedését. Ezért „igen nyomós érvek támasztják alá azt a kijelentést, hogy külön-külön mindegyik vállalat számára kifizetődőbb, ha titkon megszegi az egyezséget, mintha mindig betartja az egyezés előírásait” – vélekedik Stigler ([1964] 53. o.).

Mindezek miatt – még ha a „társadalmi ösztönzők” további megnyilvánulásai, a *trösztellenes törvények* létezése fölött átsiklanánk is – csak *elképzelhetőnek*, plauzibilisnek tekinthetjük a kooperatív viselkedést, ami nem azonosítható az oligopolisták csoportcéloknak megfelelő *automatikus* magatartásával, a zavaró interdependenciák biztonságos, végleges kiküszöbölésével (v.ö. Olson i.m. 48–49. o.). Továbbra is valószínűnek fogadhatjuk el tehát a piaci szereplők függetlenségre, tulajdonképpen *monopolhelyzetre* való törekvését, amelynek során fontos szerepet tölthet be a kölcsönös hatások *lehetőségének* kiiktatása, a termékdifferenciálás.

## A TERMÉKDIFFERENCIÁLÁSSAL KAPCSOLATOS VÁRAKOZÁSOK

Mint már utaltunk rá, e marketingstratégia a termékről kialakított vásárlói *kép* befolyásolását jelenti annak érdekében, hogy az árufajta a fogyasztó számára markáns és egyedi megkülönböztető jegyekkel rendelkezzen a többiekhez képest. Daubner és Vági tömör összefoglalása a minőséget, a termék fizikai jellemzőit, a csomagolás módját, a kiszolgálás színvonalát, szakértelmét és udvariasságát, a már-

*„A Chamberlin-féle kartell szereplőinek állandó kísértéssel kell szembe nézniük, hiszen egyéni*leg nyernének azon, ha kibocsátásukat növelnék – feltételezve persze a partner 'önmegtartóztató' kínálati viselkedését. Ezért külön-külön mindegyik vállalat számára kifizetődőbb, ha titkon megszegi az egyezséget, mintha mindig betartja az egyezés előírásait.”

kanév használatát, a termék használatához kapcsolódó szolgáltatások körét, a területi elhelyezkedést, a fizetési kondíciókat, a vásárláskor adott ajándékot, a reklámtevékenységet sorolja a differenciálás lehetséges eszközei közé ([1993] 287. o., v.ö. még Kotler [1996] 320–345. o. és Porter [1980] 56. o.). A javak megkülönböztetése nem mindig azok *valóságos* eltérésén alapul, a lényeg mindazonáltal a kiváltott hatás: a termékdifferenciálás sikerességének függvényében *monopolista* hatalomhoz juthatnak a vállalatok, vagyis e stratégia *ad extremum* *tökéletes* kivitelezése esetén egyedi jellemzőkkel rendelkező, s ezért tökéletesen *független* jószág egyedüli termelőivé válnak.

A termékdifferenciálással kapcsolatos várakozások egyikét Porter [1980] azzal hozza kapcsolatba, hogy a helyettesítők „felső határt szabnak annak az árnak, amelyet [...] [a vállalatok] jövedelmezően megállapíthatnak” (i.m. 43. o. B.J. kiegészítése). Ezért „a megkülönböztetés – ha sikerült megvalósítani – életképes stratégia az iparági átlag fölötti megtérülés elérésére. [...] [Mivel] ez a stratégia növeli a nyereségkulcsot, ezáltal szükségtelemmé válik

**„A termékdifferenciálás sikerességének függvényében monopolista hatalomhoz juthatnak a vállalatok, vagyis e stratégia ad extremum tökéletes kivitelezése esetén egyedi jellemzőkkel rendelkező, s ezért tökéletesen független jószág egyedüli termelőivé válnak.”**

az alacsony költség pozíciójának minden áron való megszerzése” (i.m. 56. o., B.J. kiegészítése). Jegyezzük meg: mindez csak abban az esetben igaz, ha az árufajta megkülönböztetése *utánozhatatlanságot* is jelent, aminek révén egyfajta *belépési korlát* jön létre.

Lépjünk azonban tovább! Mint tanulmányunk második fejezetében rámutattunk, helyettesítő javak esetén a vállalatok ármanipulációi jelentősen befolyásolják a vásárlóerő saját és riválisaik közötti *megosztását*. Ha tehát a termékdifferenciálás a menedzsment piaci szuverenitást megcélzó eszközeinek egyike, akkor ennek sikerességét a vállalati árpolitikák keresleti kölcsönhatásainak tompulása, megszűnése jelzi, aminek alapja a fogyasztók egy bizonyos márkához vagy eladóhoz való – nem feltétlenül kizárólagos, de jól érezhető – hűsége (Koutsoyiannis [1979] 204. o., Porter [1980] 56. o., Rekettye [1999] 63. o.). A jószág függetlensége tehát azzal az előnnyel jár, hogy *kiszámíthatóbbá*, kalkulálhatóbbá válik a piac, ezen keresztül az árbevétel és a profit.

A termék(ek) nagyobb függetlenségét a kereszt-árhatás, ennek megfelelően pedig a kereszt-árrugalmasság csökkenéseként interpretálhatjuk. Ez a jelenség azonban logikailag két aspektusból szemlélhető. Ezek közül az elsőt az (1) formula vonatkoztatási rendszere jelenti, amikor a piaci biztonság növekedése a rivális vállalat termékénél észlelhető saját-árrugalmasság csökkenését váltja ki: „Minél sikeresebb egy vállalat terméke differenciálásában, annál függetlenebb lesz az iránta megnyilvánuló kereslet a többi vállalat tevékenységétől” – állapítja meg

Carlton és Perloff ([2000] 232. o.). A leírtak *grafikus* vetületeként a vállalatok aszimmetria keresleti görbéinek nagyobb stabilitását, a partner árpolitikájával szemben megnövekvő rezisztenciáját említhetnénk. Úgy tűnik tehát, hogy a realizált árbevétel és profit *biztonsága* szempontjából a cégek – különösen a *belépési korláttal* védett iparágak szereplői – kifejezetten kedvező elvárásokat táplálhatnak a termékdifferenciálással szemben.

Ennek következményei azonban nem merülnek ki a keresleti görbék gyengébb eltolódási hajlandóságában. A második nézőpont szerint ugyanis e marketingstratégia azért képes a kereszt-árhatások tompítására, mivel az egyes árufajtákhoz vagy eladókhoz való kötődés megteremtésével – a piac „súrlódási” paramétereit megnövelve – a *saját* keresletet is „ragadosabbá”, „hűségesebbé” teszi. E vonatkozást a (2), vagy a termékindexek felcserélése révén nyerhető – itt most nem közölt – (2.a) formula foglalja össze. Ezek értelmében a pénzjövedelem, illetve a jószágfajták árainak azonos arányú és irányú, egy időben történő módosítása változatlanul hagyja az egyes termékek keresletét, aminek egyik implikációja, hogy egy bizonyos (esetünkben Y) termékre vonatkozó kereszt- és saját-árrugalmasságok szintjei nem függetlenek egymástól.

$$(2) \quad E_y(p_y) + E_y(p_x) + E_y(I) = 0$$

Itt jegyezzük meg, hogy az (1) azonossághoz hasonlóan a (2) levezetése Varian [1991] művében (151–154. o.) található, illetve jelezzük, hogy  $E_y(p_y)$ -nal az Y keresletének saját-árrugalmasságát,  $E_y(I)$ -vel pedig jövedelem-rugalmasságát jelöltük.

$E_y(p_y)$ -t (2)-ből kifejezve közvetlenül megfigyelhetővé válik, hogy amikor a termelt javak markánsabb megkülönböztetése miatt csökken a kereszt-árrugalmasság, ez a *saját-árrugalmasság* (abszolút értékének) mérséklődését is kiváltja:

$$(2.1) \quad E_y(p_y) = -E_y(p_x) - E_y(I)$$

*Tökéletes* függetlenség, és az ezzel járó *zérus* kereszt-árrugalmasság esetén, a saját-árrugalmasság a jövedelemrugalmság szintjével lesz egyenlő.

A termékdifferenciálásnak a vállalatok individuális keresleti görbéjére gyakorolt hatása a szakforrások standard témái közé tartozik. Carlton és Perloff

[2000] (231–232. és 241. o.), Daubner és Vági [1993] (287. o.), Friedman [1953] (44. o.), Heyne [1991] (185. és 192. o.), Schumann [1980] (288–290. o.), Vági [1993] (231. o.), valamint Varian [1987] (521–522. o.) egyaránt említést tesz az illető görbe rugalmatlanabbá, azaz *meredekebbé* válásáról.

A keresleti paraméterek nagyobb autonómiájának, partnertől való függetlenségének azonban nem csak az az ára, hogy a vállalatok árpolitikai lépései kevésbé lesznek alkalmasak saját keresletük befolyásolására: a kezdetben magas saját-árrugalmasság csökkenése azt is jelenti, hogy *riválisuk* forgalma feletti ellenőrzésük is csökken. Általánosságban véve: a vásárlóerő, a „piac” *felosztása* egyre kisebb mértékben függ a partnerek ármanipulációjától.

Állításunk algebrai tartalma explicitté tehető, ha az (1) és (2) formula-típusokat megfelelően egymásra vonatkoztatjuk. Ennek érdekében induljunk ki a (2.a.1) azonosságból:

$$(2.a.1) \quad Ex(px) = - Ex(py) - Ex(I)$$

Ebben az esetben értelemszerűen  $Ex(py)$  az  $Y$  keresletének  $X$  árváltozására reagáló kereszt-rugalmasságát,  $Ex(I)$  pedig jövedelemrugalmasságát jelöli. A (2.a.1) formula (1)-be való behelyettesítésével nyerjük a következő azonosságot:

$$(3) \quad Ey(px) = Cx/Cy[Ex(I) - 1 + Ex(py)]$$

Ennek értelmében a kereszt-árrugalmasságok változási tendenciája – *ceteris paribus* – azonos. Formulánk felcserélt termékindexekkel ellátott (3.a) változata természetesen ezúttal is érvényes.

A termékdifferenciálás keresleti effektusai a vállalatok számára tehát – helyzetükből adódóan – *ambivalensek*: kedvező változásként élik meg, hogy partnerük árcsökkentése immár kevésbé veszélyezteteti forgalmukat, ugyanakkor kedvezőtlennek ítélik, hogy a versenytárs esetleges áremelése a korábbihoz képest kisebb bevételnövekményt eredményez. Ugyanígy: pozitív változásnak tartják, hogy saját áremelésük kisebb mértékben csökkenti eladásait, negatívumnak pedig azt, hogy az ár leszállításával az eddiginél kevesebb pótlólagos keresletet képesek vonzani.

A teljesség kedvéért jegyezzük meg, hogy a termékdifferenciálásnak *kockázati* tényezői is léteznek,

amelyek közül Porter [1980] e stratégia költségigényességének negatívumait emeli ki (i.m. 64. o.). Tegyük azonban hozzá: amennyiben árufajtánk piaci megkülönböztetése *értékelemzési* eljárások alkalmazásán nyugszik, e rizikófaktor hatása jelentősen csökkenthető (v.ö. Miles [1961]).

## AZ ABSZOLÚT MONOPÓLIUM ÉS ELMÉLETI KÖRNYEZETE

A termékdifferenciálás sikerességének függvényében tehát *monopolista* hatalomhoz jutnak a vállalatok, e stratégia *ad extremum* tökéletes kivitelezése esetén pedig egyedi jellemzőkkel rendelkező, s ezért tökéletesen *független* jószág egyedüli termelőivé válnak. „Monopóliumról elméletileg akkor beszélünk, ha valamely termelő által kínált árunak *egyáltalán nincs alternatívája*, azaz nincsen olyan helyettesítő termék az adott piacon, amely tökéletesen ugyanolyan vagy legalábbis közel azonos módon tudna kielégíteni egy adott szükségletet” – fogalmaz Vági ([1993] 231. o., v.ö. még Carlton – Perloff [2000] 117. o.). Kövessük most nyomon, milyen további implikációkkal jár egy *ideális* (elméletileg tökéletes) termékdifferenciáláson alapuló monopolhelyzet.

Hipotézisünk szerint ekkor a vállalat által gyártott termék tökéletes függetlensége keresletének *zérus* kereszt-árrugalmasságát eredményezi. Az (1) formula alapján észrevehető, hogy ez a pozíció viszont a *másik*, rivális termék keresletének (mínusz) *egységnyi* saját-árrugalmassága mellett teljesül. Ha ko-

*„A keresleti paraméterek nagyobb autonómiájának, partnertől való függetlenségének azonban nem csak az az ára, hogy a vállalatok árpolitikai lépései kevésbé lesznek alkalmasak saját keresletük befolyásolására: a kezdetben magas saját-árrugalmasság csökkenése azt is jelenti, hogy riválisuk forgalma feletti ellenőrzésük is csökken.”*

rábbi feltételezéseink alapján a tökéletes termékdifferenciálást most *kölcsönösnek*, *viszonosnak* tekintjük, akkor azt állíthatjuk, hogy a kereslet zérus kereszt-, illetve egységnyi saját-árrugalmassága a különváló duopólium mindkét vállalatára *egyaránt* érvényesül.

Mivel a vállalatok monopolhelyzetét nincs okunk az árak vagy a kibocsátás *bizonyos tartományához*

kötni, ezért azt állítjuk, hogy a monopólium *elméletileg tiszta* modelljében a kereslet saját-árrugalmasságának egységnyi értéke *konstans*. Megállapításunk egyik következménye, hogy a *tökéletes* piaci hatalommal rendelkező vállalatok termékének keresleti görbéje (*DM*) valójában  $-1$  elaszticitású *hiperbola*, ellentétben a szakirodalomban általánosan alkalmazott *lineáris* formával.

A kereslet egységnyi árrugalmasságának figyelemre méltó implikációja az *összbevétel pozitív*, a ha-

**„A tökéletes piaci hatalommal rendelkező vállalatok termékének keresleti görbéje valójában  $-1$  elaszticitású hiperbola, ellentétben a szakirodalomban általánosan alkalmazott lineáris formával.”**

*tárbevétel zérus* értékkel jellemezhető *konstans* szintje, ami ugyancsak a tökéletesen differenciált termékkel járó függetlenség *reciprocitásának* megnyilvánulása. Az elkülönülő, „elefántcsonttoronyba zárkózó” vállalatok árbevételének védettsége tehát egyúttal *gyarapodásuk korlátját*, a korábbi riválisok árbevételének védettségét is jelenti. Porter [1980] interpretációja szerint „a [termék-] megkülönböztetés elérése néha kizárja a nagy piaci részesedés megszerzését.

A zárt vevőkör kialakulása gyakran összeegyeztethetetlen a nagy piaci részesedéssel” (i.m. 56. o., B.J. kiegészítése). Gondolatmenetünk vizuális tartalmát a 4. ábrán összegezzük.

Ábránk egy kínos helyzetet tükröz: a monopólium *elméletileg tiszta* modelljében a határbevétel- és határköltség-görbék *nem* rendelkeznek metszésponttal, az optimális kínálati szint meghatározásának hagyományos logikája tehát *nem alkalmazható*. Az általunk definiált *abszolút* monopolhelyzetben ugyanis a kibocsátás/értékesítés racionális nagysága *zérushoz tart*: konstans árbevétel mellett így biztosítható a minimális költség-, illetve a maximális profit-nívó.

Monopólium-felfogásunk tökéletesen kongruens Lerner jól ismert

[1943] cikkének gondolataival, miszerint a határköltség és az átlagbevétel, vagyis az ár közötti divergenciában rejlik a piaci hatalom *lényegi vonása*. Mérésére a következő indexformulát tartja alkalmasnak:

$$(4) \quad L = \frac{P - MC}{P}$$

A formula azt fejezi ki, hogy a profit hány százalékát foglalja el az árbevételnek. Az index alapján könnyű belátni, hogy „a *potenciális* monopolhatalom teljes egészében csak akkor használható ki, amikor a monopolista *mindenféle termelést beszüntet*” (i.m., B.J. kiemelései), hiszen az ár és határköltség közötti rés, azaz *L* értéke ekkor és ezáltal lesz a legnagyobb. Figyelmeztet azonban arra, hogy e hatalom *potenciális* és ténylegesen alkalmazott mértéke általában *nem fedi* egymást, mivel a profitmaximumra való törekvés a *potenciális* szinttől való *szándékos eltérést* teheti racionálissá.

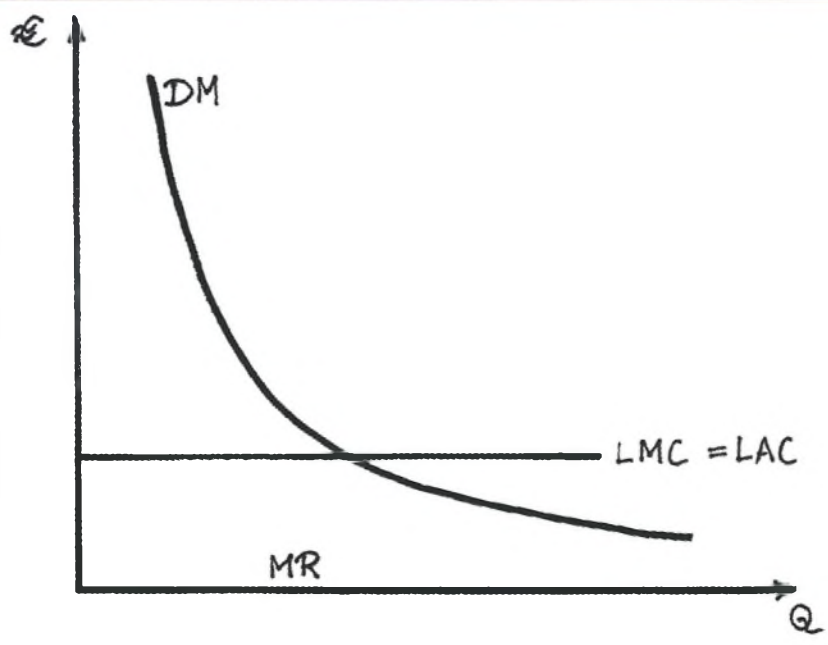
Úgy véljük, hogy az *elméletileg tiszta* monopolhelyzet inherens tulajdonsága a maximális profitot adó és a monopolista erő tökéletes kihasználását biztosító kibocsátási szint *kongruenciája*, amikor a kínálati egyensúly

és ténylegesen alkalmazott mértéke általában *nem fedi* egymást, mivel a profitmaximumra való törekvés a *potenciális* szinttől való *szándékos eltérést* teheti racionálissá.

Úgy véljük, hogy az *elméletileg tiszta* monopolhelyzet inherens tulajdonsága a maximális profitot adó és a monopolista erő tökéletes kihasználását biztosító kibocsátási szint *kongruenciája*, amikor a kínálati egyensúly

4. ábra

A kínálati optimum hagyományos meghatározásának problémái az abszolút monopólium modelljében





- a zérushoz tartó output,
- a végtelenhez tartó ár és
- a teljes fogyasztói többlet bekebelezése mellett alakul ki.

Észrevehető, hogy a most említett kritériumok – melyek a „valóságos” monopóliumok ismérveinek szélsőséges, túlhangsúlyozott (ha úgy tetszik: *ad absurdum*) leképezései – az általunk definiált, szélsőségesen idealizált modell fontos tartozékait képezik.

Természetesen tisztában vagyunk vele, hogy az abszolút monopolhelyzet előfordulása a létező gazdaságban nem valószínű. „Csupán a koncessziók alapján működő helyi szolgáltatások esetében [...] fordul elő, hogy valóban egyetlen eladója legyen csupán az adott, közeli helyettesítővel nem rendelkező szolgáltatásnak” – vélekedik Samuelson és Nordhaus ([1985] 722. o.). Daubner és Vági szerint pedig „tisztá monopólium abszolút értelemben nem is létezik, mivel minden terméknek létezik valamilyen helyettesítő terméke” ([1993] 287. o., v.ö. Bara [1989] 413. o., Heyne [1991] 33–59. és 183–186. o.), tehát „minden monopolista a helyettesek versenyével áll szemben” – egészíthetjük ki Chamberlinnel ([1933] 206. o.). Emiatt, valamint modellünk *kéttermékes* jellegének betudhatóan a monopolhelyzetre vonatkozó konklúzióink érvényessége korlátozott.

Mindazonáltal szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy a monopóliumok – tágabb értelemben az ún. *piaci hatalommal bíró* vállalatok – ár-kínálati döntéseit illusztráló *lineáris* keresleti görbék túlzó leegyszerűsítései e gazdasági aktorok valóságának. Úgy véljük, a görbék *negatív meredekségén* túl – ami a cégek *ármeghatározó* (*price maker*) képességére utal – hasonlóan fontos, az elmélet magyarázóerejét növelő tulajdonságnak tekinthető *konvexitásuk* (esetleg *konkávitásuk*) foka, illetve *tengelymetszeteik* létezése, elhelyezkedése is.

## ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunkban az oligopóliumok között (általánosabb szemléletben: az iparágakon belül) megnyilvánuló piaci interdependenciák természetének, tesztelési lehetőségeinek, illetve felszámolási kísérleteinek *gondolati* leképeződéseivel foglalkoz-

tunk a *mikroökonómia* eszközszerének felhasználásával.

Dolgozatunkkal két célt szerettünk volna elérni. Egyrészt a jelzett tárgykör bizonyos fogalmi, logikai, módszertani kérdéseinek áttekintését, esetleg újrágondolását kívántuk elvégezni annak a kategória- és összefüggésrendszernek a gondozása, felülvizsgálata érdekében, ami a kutatómunka egyfajta instrumentális bázisául szolgál. Írásunk végkifejletként a piaci környezetétől független terméket előállító *ideális* monopólium nyugtalanító modellkísérlethez jutottunk el. Valószínűsíthető ugyanis, hogy az elméletileg tiszta monopólium kínálati optimuma nem ragadható meg a *mainstream* által követett – ki-

**„Az elméletileg tiszta monopolhelyzet inherens tulajdonsága a maximális profitot adó és a monopolista erő tökéletes kihasználását biztosító kibocsátási szint kongruenciája, amikor a kínálati egyensúly a zérushoz tartó output, a végtelenhez tartó ár és a teljes fogyasztói többlet bekebelezése mellett alakul ki.”**

*zárólagosan lineáris* keresleti görbékre hagyatkozó – módon.

Másik, nem kevésbé fontos célunk kiteljesítésével a közgazdaságtan kifejezetten elméleti és jóval gyakorlatiasabb szakterületeinek (mikroökonómia vs. menedzsment és marketing) átjárhatóságát, egymásra vonatkozathatóságát szerettük volna szolgáltatni, illetve bizonyítani. Meggyőződésünk, hogy a termék differenciálás – mint az említett társtudományok mindegyike által tanulmányozott témakör – kiváló apropót jelentett az eltérő aspektusokat képviselő, de egymást feltételező megközelítések által keltett szinergiajelenség megtapasztalására.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BARA Z. (1989): „Piaci formák, piaci szerkezetek”, In: Kopányi M. (szerk.) *Mikroökonómia*, Economix, Budapest
- BAUMOL, W.J. (1968): *Közgazdaságtan és operációanalízis*, KJK, Budapest [eredetileg Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1961]
- BERTRAND, J. (1883): *Théorie Mathématique de la Richesse Sociale*, *Journal des Savants* 9, Paris
- BISHOP, R.L. (1952): „Elasticities, Cross-elasticities and Market Relationships”, *American Economic Review*, 12

- BUCHANAN, J.M. (1992): „Etikai szabályok, várható értékek és nagy számok”, In: *Piac, állam, alkotmányosság*, KJK, Budapest [eredetileg *Ethics* (1965) University of Chicago Press, Chicago]
- CARLTON, D.W. – Perloff, J.M. (2003): *Modern piacelmélet*, Panem, Budapest [eredetileg *Modern Industrial Organization 3/e*, Pearson Addison-Wesley, reading, MA, 2000]
- CHAMBERLIN, E.H. (1933): *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- DAUBNER K. – VÁGI M. (1993): „Oligopol piac és monopolisztikus verseny”, In: Kopányi M. (szerk.), *Mikroökonómia*, Műszaki Könyvkiadó – AULA, Budapest
- EATON, B.C. – LIPSEY, R.G. (1989): „Product Differentiation”, In: R. Schmalensee and R.D. Willig (eds.), *The Handbook of Industrial Organization*, North-Holland, Amsterdam
- FRIEDMAN, M. (1986): „A pozitív közgazdaságtan módszertana”, In: *Infláció, munkanélküliség, monetarizmus*, KJK, Budapest [eredetileg *Essays in Positive Economics*, The University of Chicago Press, Chicago, 1953]
- FRIEDMAN, J.W. (1983): *Oligopoly Theory*, Cambridge University Press, Cambridge
- FRISCH, R. (1974): „Monopólium-polipólium – az erő fogalma a közgazdaságtanban”, in: *Kvantitatív és dinamikus közgazdaságtan*, KJK, Budapest [eredetileg: *Nationalekonomisk Tidsskrift*, vol. 71. (1933) pp. 241–259. Copenhagen]
- FUDENBERG, D. – TIROLE, J. (1986): *Dynamic Models of Oligopoly*, Harwood, London
- HARDIN, R. (1998): „A kollektív cselekvés mint megegyezéses,  $n$  szereplős fogolydilemma”, In: Csontos László (vál.): *A racionális döntések elmélete*. Osiris – Láthatatlan Kollégium, Budapest [eredetileg *Behavioral Science*, vol. 16, 1971]
- HEYNE, P. (1991): *A gazdasági gondolkodás alapjai*, Tankönyvkiadó, Budapest [eredetileg 6/e., Macmillan, New York 1991]
- JOHNSON, D.B. (1999): *A közösségi döntések elmélete*, Osiris, Budapest [eredetileg Mayfield, Mountain View, CA, 1991]
- KOPÁNYI M. – VÁGI M. (1993): „Piaci szerkezetek és piacszabályozás”, In: Kopányi M. (szerk.), *Mikroökonómia*, Műszaki Könyvkiadó – AULA, Budapest
- KOTLER, Ph. (1998): *Marketing menedzsment*, Műszaki, Budapest [eredetileg 9/e., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1996]
- KOUTSOYIANNIS, A. (1979): *Modern Microeconomics*, 2<sup>nd</sup> ed., Macmillan, London
- LERNER, A.P. (1943): „The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power”, *Review of Economic Studies* 6
- MÁTYÁS A. (1979): *A polgári közgazdaságtan története az 1870-es évektől napjainkig*, KJK, Budapest
- MILES, L.D. (1973): *Értékelemzés*, KJK, Budapest [eredetileg McGraw-Hill, New York 1961]
- OLSON, M. (1997): *A kollektív cselekvés logikája*, Budapest, Osiris [eredetileg Harvard University Press, Cambridge, MA, 1965]
- OLSON, M. – McFarland, D. (1962): „The Restoration of Pure Monopoly and the Concept of the Industry”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 76, November
- PORTER, M.E. (1993): *Versenysztratégia*, Budapest, Akadémiai [eredetileg Free Press, New York, 1980]
- REKETTÉ G. (1999): *Az ár a marketingben*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- SAMUELSON, P.A. – Nordhaus, W.D. (1987): *Közgazdaságtan II. Mikroökonómia*, KJK, Budapest, [eredetileg 12/e., McGraw-Hill, New York, 1985]
- SHELLING, I. (1960): *Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- SCHUMANN, J. (1980): *Grundzüge der mikroökonomischen Theorie*, 3. neubearb. u. erw., Aufl. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York
- SHAPIRO, C. (1989): „Theories of Oligopoly Behavior”, In: R. Schmalensee and R.D. Willig (eds.), *The Handbook of Industrial Organization*, North-Holland, Amsterdam
- SHUBIK, M. – LEVITAN, R. (1980): *Market Structure and Behavior*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- STIGLER, G.J. (1989): „Egy új oligopóliumelmélet”, in: *Piac és állami szabályozás*, KJK, Budapest [eredetileg *A Theory of Oligopoly*, Journal of Political Economy, February 1964]
- TRIFFIN, R. (1940): *Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- VÁGI M. (1993): „A monopólium”, In: Kopányi M. (szerk.), *Mikroökonómia*, Műszaki Könyvkiadó – AULA, Budapest
- VARIAN, H. (1991): *Mikroökonómia középfokon. Egy modern megközelítés*, KJK, Budapest [eredetileg W.W. Norton & Company, New York, London 1991]

*Barancsuk János a közgazdaságtudomány  
kandidátusa,  
egyetemi docens  
PTE Közgazdaságtudományi Kar*

# A környezetbarát termékek marketingje

**Minden marketingtevékenységnek és -stratégiának, így a környezetbarátnak is a fő célja a vállalat hosszú távú, jövedelmező működésének a megteremtése és fenntartása, valamint a termékértékesítés megkönnyítése. A termékpolitikai döntések során egyszer minden vállalat eljuthat arra a pontra, amikor környezetbarát termék(ek) előállítását is fontolóra veheti. A legtöbb esetben azonban már arra a kérdésre is problémás választ adni, hogy mi is az a környezetbarát termék, vajon mitől tekinthetünk egy terméket környezetbarátnak.**

## A KÖRNYEZETBARÁT TERMÉK

Egyesek szerint (pl. Coddington, Elkington) abszolút értelemben környezetbarát termék nem létezik, hiszen minden gyártási, előállítási folyamat valamilyen hatással van a környezetre, annak valamilyen mértékű igénybevételét jelenti. Mások szerint (pl. Ottman) léteznek ilyenek: például a földigiliszták által előállított biohumusz. Ezek a termékek a társadalom és a környezet fejlődéséhez egyértelműen hozzájárulnak, arra semmilyen káros hatással nincsenek. Én azon az állásponton vagyok, hogy a termékpolitika kialakításánál a *környezetbarátság relatív voltára* kell figyelemmel lenni, mert a fenti kategória mindig csak a hagyományos termékverzióval összevetve értelmezhető.

A **környezetbarát termék** meghatározására rengeteg **definíció** áll rendelkezésünkre. Ezek közül szeretném ismertetni a legfontosabbakat:

1. Környezetbarát a termék, ha az előállítása, fogyasztása során keletkező hulladék nem környezetszennyező, amit gyakorlatilag úgy kell érteni, hogy a keletkező hulladék a legkevésbé károsítja a környezetet (műszaki definíció). [Lekics 1995.]
2. A környezetbarát termékek olyan gyártmányok, készítmények, amelyek a gyártás, felhasználás és a megsemmisítés során a lehető legkevesebb környezeti kárt okozzák (német szakirodalom meghatározása). [Winter 1993]
3. Az olyan termékeket és szolgáltatásokat nevezzük környezetbarát-nak, amelyek ökológiai és szociális jellemzői szignifikánsan jobbak a hagyományos termékekénél, illetve a versenytársak termékeinél. [Desjardins, Joseph R., 2000]
4. Egy még általánosabb megközelítés a termék egyébként meglévő ökológiai tulajdonságai mellett, annak társadalmi hasznosságával is foglalkozik, vagyis azzal, hogy a termék előállítása a termelőjén kívül másnak is kínál-e előnyöket és hasznosságot vagy sem. A termék-életciklus különböző szakaszaiban mért környezeti és társadalmi tűrőképességen túl a termék mögött meghúzódó szükségletet is vizsgálja, ami meglehetősen problematikus az igények hierarchiája, változásai és fejlődése miatt. A termékek társadalmi

hasznossága gyakran éppen jobb ökológiai tulajdonságaikban rejlik, de fontos az etikai szempontok figyelembe vétele is. Az etika arra figyelmeztet, hogy a termékekben, mint termelési eljárások végeredményeiben humanitárius, társadalmi szempontoknak is helyet kell kapniuk. Ennek során az alábbi aspektusokat lehet figyelembe venni:

- környezeti etika: a természeti tényezők nem csak költségszempontból mérlegelt felhasználása;
- fogyasztói etika: ne használjuk ki a fogyasztó tájékozatlanságát;
- társadalmi etika: a technológia értékelése a munkahelyek számára, az életminőségre gyakorolt hatása alapján;
- egészségétika: az egészség, mint érték figyelembevétele;
- „harmadik-világ”-etika: segítsük az elmaradott térségek fejlődését;
- munkaetika: emberközpontú munka;
- állatetika: az állatkísérletek mellőzése. [Buchholz, Rogene 1998]

Már a definíciók alapján is sejthetjük, hogy a *környezetbarátság megítélése rendkívül bonyolult feladat, amely során a termék teljes életciklusát figyelembe kell venni a „bölcsőtől a sírig”-konceptió szem előtt tartásával*. Elsősorban a termék környezeti hatásai azok a tényezők, amelyeknek a legnagyobb súllyal kell szerepelniük az értékelésben.

Az egyik ilyen, a gyakorlati életben is gyakran alkalmazott módszer az ökológiai szempontú termékértékelés, amely az alábbi 5 környezeti kritérium érvényesülését vizsgálja a termék teljes életszakaszában [K. North 1992]:

1. Nyersanyagok: Az input-oldali megközelítés a nyersanyag-felhasználásra koncentrál. A környezeti politikának a felhasznált nyersanyagmennyiség csökkentésére és hatékony felhasználására kell törekednie, aminek megvalósításában segít az olyan gyártmánytervezés, amely figyel arra, hogy a termék élettartama minél hosszabb, recikálhatósága minél jobb, és csomagolása minél kisebb ráfordítással előállítható legyen. Ez ugyan elmentmond az értékesítési ciklusok gyorsítási elvének (ha felére csökkentjük a termék élettartamát, akkor az eladásaink adott idő alatt várhatóan

megduplázódnak), de a hosszabb élettartamú termékeken olyan extraprofitot és imázsnövekedést lehet realizálni, amely hosszú távon mindenképpen kedvező a vállalkozás számára. A felhasznált nyersanyag fajtája sem közömbös a környezetbarát termékek szempontjából: pozitívan lehet megítélni a nem-megújuló, korlátozottan rendelkezésre álló nyersanyagok helyettesítését, másodlagos nyersanyagok felhasználását, valamint a környezetkárosító anyagok kiküszöbölését. A másodlagos, reciklált nyersanyag felhasználása az output-oldalra is pozitívan hat.

*„A környezeti politikának a felhasznált nyersanyagmennyiség csökkentésére és hatékony felhasználására kell törekednie, aminek megvalósításában segít az olyan gyártástervezés, amely figyel arra, hogy a termék élettartama minél hosszabb, recikálhatósága minél jobb, és csomagolása minél kisebb ráfordítással előállítható legyen.”*

2. Energia: A környezetorientált termékpolitika olyan gyártmányok kifejlesztésére törekszik, amelyek előállításuk és egész élettartamuk alatt lehetőleg kevés energiát vesznek igénybe. Az energiatakarékos gyártás és fogyasztás gazdaságossági oldala vitathatatlan a költségcsökkenésből adódó versenyelőny miatt. A megújuló energiaforrások (szél, nap- és vízenergia) használata pedig ökológiai szempontból megkérdőjelezhetetlen. Az energiatakarékosság jó példa arra, hogy gazdasági és ökológiai célok egyidejűleg is megvalósíthatók: költségmegtakarítás mikro- és makroszinten, az importfüggőség és a környezetterhelés csökkentése ugyanabban az időben.

3. Környezetszennyezés: A termékek környezetbarát jellege a szennyezőanyag-kibocsátással, és az abból eredő talaj-, levegő- és vízszennyezéssel is jellemezhető. A káros anyagok veszélyességét illetően nehéz tudományosan is helytálló kijelentéseket tenni, mivel a mérésük is nehéz, és bizonyos anyagok együttes jelenléte egymás hatását erősítheti, vagy gyengítheti. A megfelelő jogszabályokban foglalt határértékek adnak kiindulási pontot a termékek ökológiai szempontból történő értékeléséhez. A talajnál az értékelés a terület-használat és a szilárd hulladékkal való terhelés

szempontjából történik, tehát pozitív hatása van az olyan intézkedéseknek, mint a decentralizált, felvevőpiachoz közeli üzemtelepítés rövid szállítási útvonalakkal; a területtakarékos építkezés; a régi gyártelepek újrahászosítása („reciklálása”); a területek rekultiválása.

4. Konstrukció (reciklálhatóság és termék-élettartam): A vállalat és környezete közötti egyensúly megbomlása esetén az anyag és energia, mint input-tényezők, valamint a termék, a hulladék és az energia egy része, mint output-tényezők a környezetet terhelve vagy károsítva kiléphetnek a folyamatos körforgásból. A körforgás helyreállításának irányába hat a reciklálás, amely a melléktermékeket, hulladékokat anyag vagy energia formájában visszajuttatja a termelési folyamatba. Ebben segíthetnek a fogyasztók is szelektív gyűjtéssel, vagy a termék élettartamának kihasználásával, meghosszabbításával (javíttatás). A hulladék minőségét és mennyiségét azonban a termelő már a gyártmánytervezés (a termék ökológiai és élettartam-tervezésénél) és a gyártási folyamat tervezése során meg tudja határozni. A meglévő termékeknél is célszerű olyan variációt kidolgozni, amely az újrahászosítást lehetővé teszi, illetve javítja. A termék konstrukciója nemcsak a reciklálhatóságát, hanem az élettartamát is befolyásolja. A hasznos élettartam a termék egy minőségi dimenziója, amely függ a fogyasztó gondosságától, javít(tat)ási készségétől és a használat gyakoriságától. Amit viszont a gyártó tehet a termék-élettartam meghosszabbítása érdekében, annak alappillérei a következők:

- hosszabb élettartamú gyártmányok tervezése,
- az alap és nyersanyagok tartósságának javítása,
- a tervszerű megelőző karbantartás (TMK), a javíthatóság és a cserélhetőség (erre szolgál a cserélhető alkatrészek megjelölése, a fizikai értelemben vett jó hozzáférhetőség, összeszerelhetőség/elemekre bonthatóság stb. Erre csak egy praktikus példát szeretnék hozni: Egyes fogkefék nyeléről leválasztható a sörtéket tartalmazó fejrész. A kereskedelmi forgalomban a kezdőcsomag általában több fejet is tartalmaz – de ezek önálló termékként is kaphatók –, és ha a régi fej elhasználódott, újat lehet a nyélre illeszteni. Ezzel a megoldással mindenképpen jobban jár a fogyasztó és a környezet is, mint a hagyományos egyszer használatos fogkefékkel.),

- pótalkatrész-ellátás,
- a garanciaidő meghosszabbítása (ráadásul ez a termék tartósságának, jó minőségének képzetét erősíti a fogyasztókban),
- szakmai asszisztencia (pl. a vevő-/ügyfélszolgálat munkatársainak ki- és továbbképzése),
- rugalmas alkalmazkodás (különösen a hosszú élettartamú termékeknél érdemes figyelembe venni az esetleges technikai változásokat, és olyan konstrukciót tervezni, amely azokkal kompatibilis),
- a természet-konform design (a természeti formák, szimbólumok, jelek az emberi észlelést pozitívan befolyásolják, gondoskodnak az ökológiai asszociációról).

Az ökológiai célok azonban itt is egybeeshetnek az ökonómiai célokkal: az a feltételezés, miszerint a hosszabb élettartamú termékek a nyereséget csökkentik, megcáfolható. Az a gyártó, amely környezet-konform, tartós, azaz hosszú élettartammal rendelkező terméket állít elő, nem forgalom-, hanem bevétel-maximalizálást céloz meg. Mivel a fogyasztók egy része hajlandó a jobb minőségért – amelynek egyik dimenziója a hosszabb élettartam – magasabb árat fizetni, így az összbevétel sem csökken szükségszerűen. Sőt, még az alkatrészeket árusítók, a gyártók szervizrészlegei is szép bevételt remélhetnek. Az is fontos szempont, hogy amíg a rövidebb élettartamú, hagyományos termékek iránti kereslet nagyrészt konjunktúrafüggő a divatciklusok miatt, addig a környezetbarát termékeket gyártó cégek viszonylag kiegyenlített és stabil megrendelésekkel számolhatnak.

5. Csomagolás: A csomagolás egyrészt a termékek fontos minőségi jellemzője, másrészt tekinthető maga is egy önálló terméknek, ami egyszer hulladékká válva a környezetet terhel(het)ti. A csomagolás tervezése és kivitelezése elsősorban a hagyományos marketing, másrészt a használati-technikai, valamint az ízléssel kapcsolatos, de manapság már egyre jobban a szociális és ökológiai dimenziókra (a hulladék további sorsa, az anyagok és csomagolási technikák környezetbarát jellege) is összpontosítva valósul meg. Környezetbarátnak nevezhetjük a csomagoláspolitikát, ha a következő jellemzőkkel bír:

- a csomagolóanyag-felhasználás minimalizálása a feleslegek – a többszörös vagy a túlcsoomagolás – kiküszöbölése által. Ez kisebb anyagfelhasználást, a termelés, a hulladékkezelés során kisebb környezeti terhelést, kisebb

szállítási súlyt, és ez által alacsonyabb szintű energiafelhasználást jelent;

- a minél többször felhasználható csomagolóanyagok preferálása;
- a környezetbarát csomagolóanyagok felhasználása, amelyek előállításuk során lehetőleg kevés energiát igényelnek, megújuló nyersanyagokból gyárthatók, jól recikálhatók, biológiailag lebomlók;
- a csomagolásbarát terméktervezés: a csomagolóanyag kiválasztásánál ügyelni kell arra, hogy lehetővé tegyék a termékek nagyobb

**„Az első termékszintet az absztrakt termék jelenti. Ezen a szinten egy termék akkor környezetbarát, ha a vállalat a pozicionálás során például a természetességet és az egészséget alapvető termékelőnyként definiálja.”**

standardizált egységgé való összefogását. Sokszor érdemes a kistételű csomagolásról lemondani, és ahol lehetséges a koncentrált „kiszerezést” alkalmazni (pl. a koncentrátum formátumban kapható tisztítószerek);

- a csomagolások megjelölése az egyszeri használhatóság, visszaválthatóság eldöntésére. Ez a jelölés különösen a műanyagok esetében fontos;
- a fogyasztó nevelése, képzése, annak érdekében, hogy a csomagolóanyaggal szemben annak használata, és az attól való megszabadulás során környezetbarát magatartást tanúsítson (szelektív hulladékgyűjtési készség növelése, visszaváltható csomagolású termékek iránti pozitív attitűd kialakítása stb.).

## TERMÉKSZINTEK SZERINTI KÖRNYEZETORIENTÁCIÓ

Létezik egy olyan felfogás is, amely a termékszintek alapján próbálja megragadni bármely termék környezetbarátságának fokát.

Az első termékszintet az *absztrakt termék* jelenti. Ezen a szinten egy termék akkor környezetbarát, ha a vállalat a pozicionálás során például a természetességet és az egészséget alapvető termékelőnyként definiálja. Ez egy arckrém esetén például abban nyilvánulhat meg, hogy ha valaki ilyet használ, akkor a

termék természetes összetevőinek, hatóanyagainak köszönhetően az ő bőre is olyan szép és feszes lesz, akár egy fiatal, harmatos fürt cseresznye.

A *tárgyasult termék* szinten az alábbi fontos tényezőket kell figyelembe venni:

- A fogyasztókra gyakorolt hatás: sok termék közvetlenül biztatja környezetbarátabb vásárlási szokások felvételére a fogyasztókat. A visszaváltható vagy újrafelhasználható cikkek a visszaváltásra és az újrafelhasználásra ösztönöznek, az egyszer használatosak a használat után történő minél előbbi megszabadulásra.

- Környezetbarát minőség: számos olyan minőségdimenzió létezik, amelyek „környezetbarátabbá” tehetnek egy terméket, például:

- energiahatékonyság
- erőforrás-hatékonyság
- hulladék- és szennyezés-csökkentés

- termékhasználat biztonsága
- meghosszabbított termékélettartam
- újra felhasználás (pl. elemek)
- recikálhatóság

- Környezetbarát márkázás, annak érdekében, hogy a terméket környezetbarátként érzékeljék a fogyasztók.

- Eco-design: ez ad a termékeknek megfelelő imázst, annak érdekében, hogy megerősítse annak környezeti minőségét.

- A nem biztonságos és elfogadhatatlan összetevők, jellemzők eltávolítása. Sok termék az alapján válik környezetbaráttá, hogy nem tartalmaz bizonyos anyagokat (pl. a CFC-mentes dezodorok)

- A környezetbarát csomagolás:
  - a környezetbarát címkézés,
  - recikálható, illetve reciklált anyagok alkalmazása,
  - lebomló (biodegradibilis) anyagok használata,
  - egyutas, illetve kétutas csomagolás.

A *kiegészült termék szintjén* a fogyasztói döntéseket befolyásol(hat)ja a környezetbarát termékekre nyújtott hosszabb idejű garancia, vagy az, hogy a cég kötelezettséget vállal a termék használat utáni visszavásárlására (pl. használt hűtőgépek, televízió készülékek cseréje, új készülék vásárlása esetén az árba való beszámítás). De ide tartozik a környezetbarát fogyasztók támogatása és folyamatos informálása, illetve a környezetbarát vásárlási módok

népszerűsítése, környezetbarát fogyasztói klubok létrehozása.

## AZ ÉRZÉKELT TERMÉKJELLEMZŐK PROBLEMATIKÁJA

Sok nehézséget okoz, és számos problémát vet fel a környezetbarát termékek tényleges és érzékelhető (érzékelt) termékjellemzői között kimutatható különbség. Ennek forrásai az alábbiak lehetnek:

- **Előítélet:** a fogyasztók sokszor azt hiszik, hogy a környezetbarát termékek rosszabb minőségűek a hagyományosnál. Sok példa bizonyítja azonban ennek az ellenkezőjét, ahol is egy termék a fejlesztése során úgy vált környezetbaráttá, hogy közben egyéb termékjellemzői, és ezáltal általános minősége is javult.
- **Szelektív percepció:** Sokszor a fogyasztók egyes termékjellemzőkhöz társítanak bizonyos tulajdonságokat. Így például a mosószereknél a habzás-hoz a tisztítóerőt. A legtöbb környezetbarát mosószerről sokáig tévesen azt hitték, hogy kisebb tisztítóerejűek, mint a hagyományos mosóporok, mert nem annyira habzanak. Ez azért van, mert a tényleges termékjellemzőt, ami esetünkben a tisztítóhatás nem érzékelték a fogyasztók, azt ugyanis eltorzította egy másik érzékelés (a felhasználó nem látta a habot, amiből a mosópor tisztítóerejére asszociált).
- **Túlzások:** Sok vállalat eltúlozza saját terméke környezetbarát-ságának a fokát. Sőt, olyan tulajdonságokkal is felruhazzák az egyes árucikkeket, amelyekkel azok nem is rendelkeznek. Ez a fogyasztó szándékos megtévesztése, ami nemcsak jogilag és etikailag elítélendő cselekedet, hanem gazdaságilag sem kifizetődő akció. Egy pillanat alatt lerombolhatja a fáradtságos módon, hosszú idő alatt felépített pozitív vállalati imázst.

## KÖRNYEZETBARÁT TERMÉKPOLITIKA

A vállalati siker egyik záloga a megfelelő termékpolitika. A környezetbarát termékpolitika kialakítása során azonban meglehetősen sok kérdésre kell választ adnunk. Így fontos annak az eldöntése, hogy a környezetbarát termékek beilleszkedjenek-e, beilleszkehetnek-e a meglévő termékvonalakba, vagy önál-

ló termékvonalat alkossanak, illetve egy meglévőt váltsanak fel.

A termék által képviselt minőség és a környezetbarát termékjellemzők meghatározásának kérdései is a termékpolitikához tartoznak. A környezetbarát termékjellemzők kommunikálásának megkönnyítését a design, a csomagolás, a címkézés és a márkázás együttesen szolgálják. Fontos megítélni azt is, hogy a hagyományos termékek a termékmixen belül milyen hatással vannak az új, környezetbarát termék(ek) érzékelt termékjellemzőire. Mindenesetre a fő cél a „zöld” termékpolitika során a versenyképes, környezetbarát termékekből álló választék kialakítása, amelynek megoldási módjai lehetnek a termék-differenciálás, a termékvariációk létrehozása és a termék-kivonás.

- **Termékdifferenciálás:** Ebben az esetben a vállalat hagyományos termékei mellett környezetbarát verziókat is kínál.(pl. biokenyér)
- **Termékvariációk létrehozása:** A termékvariációk létrehozásának – ami a termék alapvető jellegének megőrzése mellett annak javítását valósítja meg – célja új felvevőpiacok megszerzése. (pl. foszfátmentes mosószerek, CFC-mentes hűtőszekrények, dezodorok)
- **Termékkivonás:** A termékkivonás a környezeti illetve egészségügyi szempontból káros termékek jogi eszközök vagy fogyasztók által kikényszerít-

*„Nyugat-Európában és Észak-Amerikában gyakran a fogyasztóvédelmi szervezetek hívják fel a felhasználók figyelmét a környezetre, illetve az egészségre ártalmas termékekre, ráadásul vásárlási bojkottra is felszólítanak.”*

tett, piacról történő eltávolítását jelenti. Nyugat-Európában és Észak-Amerikában gyakran a fogyasztóvédelmi szervezetek hívják fel a felhasználók figyelmét a környezetre, illetve az egészségre ártalmas termékekre, ráadásul vásárlási bojkottra is felszólítanak. Ilyenkor a gyártó cég a forgalmának drasztikus visszaesése miatt és a további imázsveszteség elkerülése érdekében az adott termék forgalomból történő kivonására kényszerül.

Lehetséges alternatíva az új termékek kifejlesztése is. Ez az eljárás gyakran képezi a környezetvédők támadásainak tárgyát mind a mai napig. Hiszen a

legtöbbször az új termék nem képvisel jelentős újítást a régihez képest, csak egy kicsit „kozmetikázna” rajta, azaz vonzóbbá teszik, így támasztva újabb és újabb keresleti hullámokat. Az új termékek gyakori megjelenése lerövidíti a termék-életciklusokat is. Így mindezek az erőforrások szükségtelen túlfogyasztásához vezetnek.

*Az új termék környezeti szempontból akkor előnyös, ha az általa képviselt változás jelentős és nem vezet erőforrás-pazarláshoz. Új termékek kifejlesztésére a környezettudatos marketingfelfogás szerint is szükség van. Ennek több oka lehet:*

- A piacon lévő hagyományos termék az életciklusának hanyatló szakaszába jutott.
- A versenytársak piacvezető szerephez jutottak azáltal, hogy a meglévő termékeink már nem tudják kielégíteni a megváltozott, környezetbarátabbá vált igényeket.
- Bizonyos termékeket a jogi szabályozás is kiszoríthat a piacról (pl. a CFC-gázok alkalmazását 2000-ig meg kellett szüntetni).
- Egy termék gazdaságtalanná válik, mert a megnövekedett költségeket nem lehet a fogyasztókra áthárítani.
- A termék alkotórészei közül valami hiánycikké válik. Erre jó példa a bálnaolaj növényi (jojoba) olajjal történő helyettesítése.

Vállalati kutatásaink során [Dr. Piskóti, Nagy Sz. 1999] felvetődött bennünk az a kérdés, hogy azt is érdemes megvizsgálni, hogy akik nem vásárolják a környezetbarát termékeket, vajon miért teszik ezt, mik lehetnek azok az akadályozó tényezők, amelyek jelentősen befolyásolva az ilyen fogyasztókat, a hagyományos termékváltozatok felé irányítják a figyelmüket és a pénzüket. A külföldi és a hazai szakirodalom tanulmányozása után hét befolyásoló tényező vizsgálatát látjuk célszerűnek megemlíteni. Ezek a változók sorban:

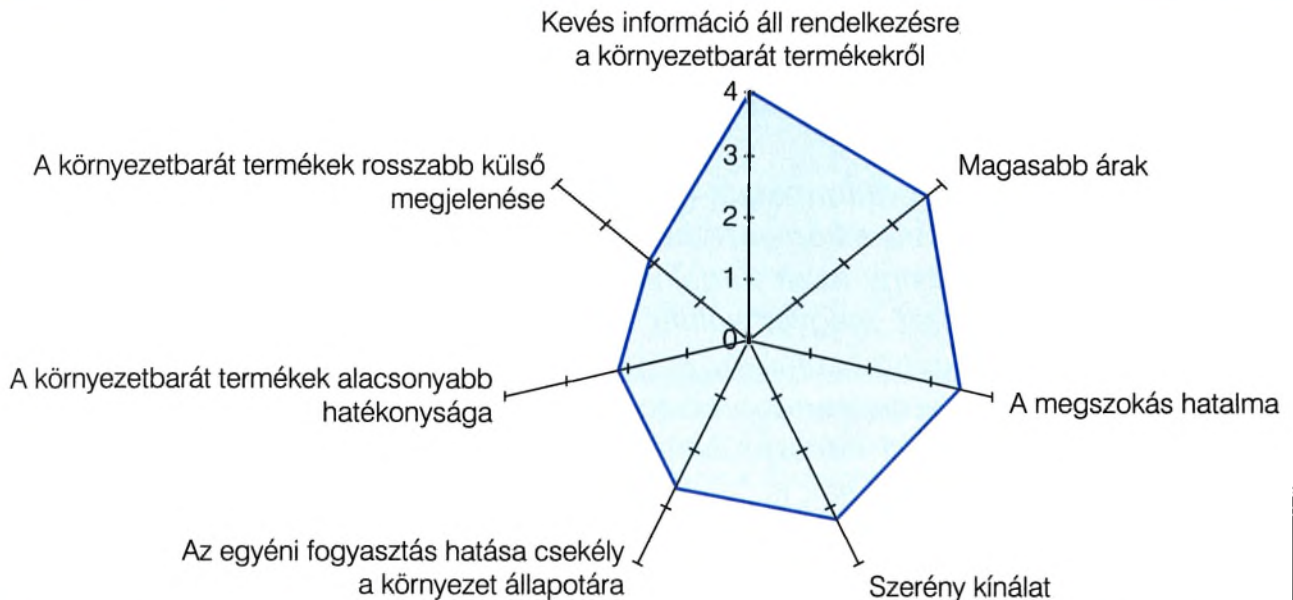
- a környezetbarát termékek magasabb ára,
- a környezetbarát termékek szerény kínálata,
- a fogyasztói megszokás hatalma, hűség a hagyományos termékekhez, nehéz váltás,
- a környezetbarát termékek alacsonyabb hatékonysága, minősége,
- az egyéni fogyasztás csekély hatása a környezet állapotára,
- a környezetbarát termékek rosszabb külső megjelenése,
- a fogyasztó rendelkezésére álló korlátozott információ a környezetbarát termékekről.

A válaszadók megítélése szerint a környezetbarát termékek elterjedésének legfőbb akadálya az **információhiány**. A megkérdezettek 41 százaléka szerint ez alapvető akadályt jelent az ilyen jellegű termékek szélesebb elterjedésében. 32% jelentős akadállyal tartja, míg 16% közepes mértékűnek. Csupán 11% tekinti csekély hatásúnak vagy hatás nélkülinek ezt a tényezőt. Ebből világosan következik: ha növelni akarjuk a környezetbarát termékek értékesítését, akkor ezzel párhuzamosan a fogyasztók informáltságának a növelésére is törekednünk kell. A válaszadók környezettudatosság szerinti megosztását is figyelembe véve megállapítható, hogy a környezettudatosság magasabb szintjén állók igényelnék inkább a környezetbarát termékekre vonatkozó információkat a vásárlás során, ez az igény a környezettudatosság mértékének csökkenésével együtt fokozatosan csökken. (1. ábra)

A második legjelentősebb akadályozó tényezőként a válaszadóink a **magas árat** jelölték meg. 27 százalékuk alapvető, míg 33 százalékuk jelentős visszatartó erőnek ítélte a környezetbarát termékek hagyományos termékváltozatokhoz képest magasabb árát. A megkérdezettek 23 százaléka szerint közepes hatással rendelkezik ez a tényező, míg csupán 17 százalékuk szerint csekély hatású, vagy hatás nélküli az árváltozó a vásárlási döntésekben. Ha a megkérdezettek környezettudatának mértékét is figyelembe vesszük, akkor egyből szembeötlik az, hogy elsősorban az alacsony környezettudatos kategóriákba esők szerint komoly akadály a magas ár. Bár az is megfigyelhető, hogy a következetesen környezettudatosok között is vannak, akik a magas árgátló hatását jelentősnek vagy annál erősebbnek tartják.

A magas árral csaknem megegyező mértékű akadályozó tényezőt jelent a környezetbarát termékek térhódításában a **fogyasztói megszokás hatalma**. Minden harmadik válaszadó szerint ez játssza a döntő szerepet akkor, amikor a vásárlási döntéseik során a hagyományos termékváltozatokat részesítik előnyben. Az ilyen fogyasztók a vásárlási döntéseik leegyszerűsítésére törekednek, illetve a hagyományos termékeket már ismerik, azokról általában valamilyen tapasztalattal is rendelkeznek, és az is lehet, hogy valamilyen szintű márkahűség is kialakult körükben a hagyományos termékek irányába. Ha elégedettek voltak, akkor nehéz őket a termékváltásra rávenni, főleg úgy, hogy a környezetbarát verziókról csak korlátozott információk állnak rendelkezésükre,





Forrás: Dr. Piskóti István, Nagy Szabolcs: *Környezetbarát marketing – egy lakossági megkérdezéses vizsgálat kutatási jelentése, 1999*

hiszen ahogy azt már írtam, a legfőbb gátló tényező az információhiány. Ha a fogyasztók informáltabbakká válnának, akkor a vásárlásban rejlő kockázat csökkenésével valószínűleg a vásárlási hajlandóságuk is nőne. A megszokott, hagyományos termékváltozatok melletti döntés mellett szólhat továbbá a környezetbarát termékek hagyományostól magasabb ára is. Az átlagfogyasztó tehát a környezetbarát termékekről kevés információval rendelkezik, magasabb áron juthat hozzájuk (illetve általában akkor is ezt feltételezi, ha nem ez a helyzet), így „homo oeconomicus”-ként viselkedve általában a hagyományos verzió mellett dönt.

A **környezetbarát termékek szerény kínálata** is a fogyasztás jelentős akadályai közé tartozik. Minden harmadik válaszadó közepes erősségű, minden negyedik jelentős mértékű akadályozó tényezőként említette. Hozzávetőlegesen minden tizedik válaszadó szerint a szerény kínálat kiemelt szerepet játszik a környezetbarát termékek lassú térnyerésében. Kevesebben vannak (minden ötödik megkérdezett), akik szerint ez a hatás csak csekély vagy egyáltalán nem is észlelhető. A környezetbarát termékek kínálatával elsősorban a leginkább környezettudatosak a legelégedetlenebbek, az elégedetlenség szintje a környezettudatosság mértékének növekedésével

párhuzamosan emelkedik. Ez azt mutatja, hogy akik a leginkább hajlamosak a környezetbarát vásárlásra, és akik a leggyakrabban keresik az ilyen termékeket a boltokban, azok tartják a leggyérebbnek a választékot. Tehát a választék növelésére van szükség a környezetbarát termékek szélesebb elterjedése érdekében.

Közepes hatással rendelkezik a vizsgált tényezők közül **az egyéni fogyasztás csekély hatása a környezet állapotára**. Ennek a változónak a vizsgálata szoros kapcsolatban áll az egyéni felelősség kutatásával. A válaszadók nagy része nem ebben látja a környezetbarát termékek elterjedésének legfőbb akadályát, ezt a változót csak közepes hatásúnak tekintik (31%). Ez az arány akkor válik meggyőzővé, ha ehhez hozzávesszük azokat is, akik szerint az egyéni fogyasztás hatása egyáltalán nem jelent akadályt a terjedésben (16%), vagy csak csekély mértékben (30%). A megkérdezettek mindössze 22 százaléka tulajdonít ennek a tényezőnek magas (16%), vagy alapvető (6%) jelentőséget.

A **környezetbarát termékeket** a fogyasztók nagy része nem tartja a hagyományos termékektől sem **alacsonyabb hatékonyságúnak**, sem **rosszabb minőségűnek**. A megkérdezettek jelentős hányada szerint ez a tényező hatás nélküli (34%), vagy csak

csékély befolyással rendelkezik (30%) a vásárlási döntéseik során. Viszont minden tizedik ember esetében ez az egyik legfontosabb indok, amiért nem vásárolnak környezetbarát terméket. A magas környezettudatossággal rendelkező válaszadók tisztában vannak azzal a ténnyel, hogy a környezetbarát termékek semmivel sem rosszabb minőségűek és

*„A jelenleginél jóval több információt kellene szolgáltatni a fogyasztók számára a környezetbarát termékekről annak érdekében, hogy azok forgalma jelentősen növekedjen. Ez egyrészt megvalósulhat magukon a termékeken és azok csomagolásán, másrészt az eladószemélyzet által, de nagyon fontos szerepe van a környezetbarát termékek népszerűsítésére irányuló kommunikációs kampányoknak is.”*

hatékonyságúak, mint a hagyományos termékek. Azonban minél inkább csökken a környezettudat szintje, annál inkább erősödik a fogyasztók azon érzése, hogy a környezetbarát termékek nem olyan jók, mint hagyományos társaik.

A **környezetbarát termékek** lassú elterjedésében a legkisebb szerepet a **rossz megjelenés** játssza. Ez mindössze hozzávetőlegesen minden tizedik válaszadó szerint jelentős (9%), vagy alapvető (3%) gátló tényező. Feltehetően ők azok, akik azért nem vásárolnak környezetbarát termékeket, mert szerintük azok a hagyományostól valamennyivel rosszabbul néznek ki. A válaszadók 19 százaléka szerint az előnytelenebb külső közepes mértékű gátló tényezőt jelent, míg minden öt megkérdezettből kettő (40%) válaszolta azt, hogy ez a jellemző egyáltalán nincs hatással rájuk a termékek vásárlása során.

A fenti kutatási eredményeket figyelembe véve szinte tálcán kínálja magát a megoldás. A jelenleginél jóval több információt kellene szolgáltatni a fogyasztók számára a környezetbarát termékekről annak érdekében, hogy azok forgalma jelentősen növekedjen. Ez egyrészt megvalósulhat magukon a termékeken és azok csomagolásán, másrészt az eladószemélyzet által, de nagyon fontos szerepe van a környezetbarát termékek népszerűsítésére irányuló kommunikációs kampányoknak is. Ez egyrészt állami feladat – gondoljunk csak a Környezetbarát Termék Kht. közérdekű reklámjaira a tévében –, más-

részt vállalati feladat is lenne. Ezen a téren azonban még nagyon sok tennivaló van manapság is.

A magasabb árak kérdése már nem ennyire egyszerű. A fogyasztói érzékenység csökkenhet a reáljövedelmek növekedésével, illetve első lépésben célszerűnek látszik a „magas minőséget reális áron” stratégia alkalmazása, hiszen a fogyasztók fejében a

minőség és az ár sokszor egymással nagyon szoros kapcsolatban áll. Véleményem szerint nem lenne célszerű a környezetbarát termékeket a hagyományosnál alacsonyabb áron kínálni, mert akkor fennáll annak a veszélye, hogy a fogyasztók azok minőségét alacsonyabbnak ítélik meg.

A harmadik legfontosabb gátló tényező a fogyasztói megszokás hatalma. Éppen ezért tűnik célszerűnek az, hogy a környezetbarát

termékeket az újdonságok iránt fogékonyabb szegmensek számára kellene először felkínálni (gyerekek, fiatalok, úttörő szelleműek, kalandkeresők stb.), akik felnöve és megnövekedett vásárlóerővel a környezetbarát termékek későbbi fogyasztói bázisának a magját képezhetik.

Ez is bizonyítja, hogy a környezetbarát marketing elsajátítása és gyakorlása a jövő üzleti sikereinek kulcsát jelentheti.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- LEKICS VALÉRIA: Környezetbarát termékek és termékpolitika, M&M, 1995/5.
- GEORG WINTER: Das Umwelt bewute Unternehmen, C.II., Bech München, 1993
- DESJARDINS, JOSEPH R.: Environmental Ethics: An Introduction to Environmental Philosophy, 2000
- BUCHHOLZ, ROGENE A.: Principles of Environmental Management: The Greening of Business, 1998
- KLAUS NORTH: Environmental Business Management, 1992
- DR. PISKÓTI ISTVÁN, NAGY SZABOLCS: Környezetbarát marketing – egy lakossági megkérdezéses vizsgálat kutatási jelentése, 1999

*Nagy Szabolcs  
egyetemi adjunktus  
Miskolci Egyetem Marketing Intézet*

# Környezetbarát termékfejlesztés

**Az 1990-es évekre a természeti környezet romlása az emberiség egyik legnagyobb problémájává vált.**

**Riasztó kutatási eredmények láttak/látnak napvilágot, amelyek a levegő-, talaj- és vízszennyezéssel, ózonlyukkal, üvegházhatással, kihalt és veszélyeztetett állatfajokkal stb. foglalkoznak. Egyre szigorúbb állami törvények és nemzetközi egyezmények, megállapodások születnek a természeti környezet védelme érdekében. A vállalatok működésében is egyre növekvő szerepet kapnak a környezetvédelemmel kapcsolatos kérdések, egyrészt a szabályoknak való megfelelés kötelezettsége miatt, másrészt pedig mind több vállalat igyekszik az előírásoknál szigorúbb környezeti standardoknak megfelelni, hogy így versenyelőnyre tegyen szert [Menon & Menon 1997, Dowell, Hart & Yeung 2000, Funk 2003].**

**A** környezettudatosság térhódítása összefüggésben áll azzal, hogy

- erősödik a fogyasztók környezeti érzékenysége [Basu 2003, Schlegelmilch, Bohlen, & Diamantopoulos 1996, Straughan & Roberts 1999, Wong, Turner & Stoneman 1996],
- növekszik a környezetvédelmi megfontolások súlya a fogyasztói döntésekben [Németh 1999],
- egyre nagyobb szerepet kapnak a környezetvédelemmel kapcsolatos tevékenységek egy vállalat imázsának megítélése során [Lovins, Lovins, & Hawken 1999], és
- fokozódó kereslet tapasztalható környezetbarát termékek iránt is [Chen 2001].

Nem véletlen tehát, hogy a vállalatok növekvő környezeti érzékenysége a termékfejlesztés folyamatában is megnyilvánul. A környezettudatos vállalatok környezettudatos termékfejlesztés során igyekeznek többé-kevésbé környezetbarát termékeket gyártani, figyelembe véve az egész életciklusuk során kifejtett ökológiai hatásokat.

## A VÁLLALATI KÖRNYEZETTUDATOSSÁG

Mindenekelőtt vizsgáljuk meg, hogy mikor tekinthetünk környezettudatosnak egy vállalatot. Kleiner a 90-es évek elején úgy látta, hogy egy vállalat csak akkor számít környezettudatosnak, ha a kötelező előírások, törvények teljesítésén túllépve olyan magatartást tanúsít, amelyet a piac még nem várna el. Egy vállalat „zöld” volta nem azzal kezdődik, hogy környezetbarát terméket gyárt, hanem azzal, hogy hajlandó folyamatosan kísérletezni, hogy az általa előállított termékek minél kevésbé terheljék a környezetet életciklusuk folyamán [Kleiner 1991].

A KÖVET-INEM Hungária (Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület) meghatározása szerint „a környezettudatos irányítás a szervezetek (általában vállalatok) oly módon történő működtetését jelenti, hogy a tevékenység, a kibocsátott termékek és szolgáltatások minél kevésbé terheljék a munkahelyi, települési, természeti környezetet, valamint az egészséget”. Ennek eszközei a teljesség igénye nélkül: környezetközpontú irányítási rendszer (pl. ISO 14001), tisztább termelés és hulladékminimalizálás, a dolgozók és a vezetők ösztönzése és képzése, öko-marketing, környezeti kommunikáció (pl. környezeti jelentés), környe-

zetbarát termékfejlesztés, környezeti teljesítményértékelés, ökokontrolling.

Talán az Unilever küldetésnyilatkozata is szolgálhat a környezettudatos vállalat definíciójául: „Az Unilever elkötelezte magát a fogyasztói, vásárlói szükségletek kielégítése mellett, a környezeti szempontokat és a fenntarthatóság eszméjét szem előtt tartva, a szervezet egészére kiterjedő folyamatos, környezeti fejlesztések kivitelezésére.” [Glaskin 1996]

A környezettudatos vállalatoknál a környezeti orientáció beépül a marketingstratégiába is, áthatja a marketing összes területét vállalati, üzletági és termékszinten egyaránt. A marketingmix elemeinek környezeti szempontból történő optimális kialakítása akkor valósulhat meg, ha a vállalat egésze (tulajdonosok, menedzsment, dolgozók) elkötelezettek a természet értékeinek védelme, megőrzése iránt. Természetesen a vállalat környezet iránti elkötelezettsége a marketingmix legtöbb elemére hatással van, mégis a jelen elemzés részletesebben magával a termékkel foglalkozik majd.

Az árat befolyásoló ökotényezők a teljesség igénye nélkül a következők lehetnek: a költségek nagysága változhat a különböző környezeti beruházások, vagy beruházást nem igénylő újítások hatására, amelyek egy része költségmegtakarítással (például takarékosabb géphasználat, szervezési racionalizáció, anyagtakarékosság), másik része pedig költségnövekedéssel (például szennyezőanyag kibocsátást mérséklő berendezések üzembe helyezése) jár. Az árakba beépülnek a különböző, az állam által kirótt környezet-használati díjak, ökoadó (például a hazánkban 2004. január 1-jén bevezetett energiaadó és környezet-szennyezési díj). Az árra hatással van a fogyasztók fizetőképessége is. Ide tartozó kérdéskör még a melléktermékek, hulladékok árazása.

A forgalmazás, elosztás ökotényezői közül kiemelhető például a kétirányú csatorna szükségessége (a betétdíjas termékek visszaáramoltatása), a szállítási minimalizálása, a környezetkímélő szállítási módok alkalmazása stb.

A promóció területén a környezettudatosság például a következő szituációkban jelenik meg: „zöld termékek” reklámozásának sajátosságai, a vállalat környezettudatosságát hangsúlyozó PR-munka, a környezetvédelmi címkézés és a társadalmi célú reklám.

Szükséges azonban megjegyezni, hogy a környezettudatosnak tekinthető vállalatok tevékenységi körüket tekintve rendkívül sokfélék lehetnek. Nem csak

a környezetbarát termékeket gyártó vagy környezetbarát szolgáltatásokat nyújtó cégek tartoznak ide. Látogatást téve a KÖVET-INEM Hungária honlapján, láthatjuk ezt a sokféleséget. A KÖVET tagjai nem „zöld mintavállalatok”, hanem felelősséget érző cégek, amelyek működésüket is e szempontok szerint alakítják; alkalmazva és terjesztve a környezettudatos vállalatirányítás eszközeit és módszereit. A szervezet 65 tagja közé tartoznak például a következő vállalatok:

- ALCOA – KÖFÉM Kft.
- Állami Autópálya Kezelő Rt.
- Audi Hungária Motor Kft.
- BAT Pécsi Dohánygyár Kft.
- BLOKOM Környezetgazdálkodási Kft.
- Budapesti Erőmű Rt.
- Dreher Sörgyárak Rt.
- Dunapack Papír és Csomagolóanyag Rt.
- IKEA
- Magyar Posta Rt.
- Magyar Villamosművek Rt.
- MOL Magyar Olaj- és Gázipari Rt.
- Natura Környezetvédelmi Tanácsadó Kft.
- Paksi Atomerőmű Rt.
- Pécsi Vízmű Rt.
- Richter Gedeon Rt.
- Szentendrei Papírgyár Rt.
- Tetra Pak Csomagolóanyaggyártó Rt.
- Zöld Út Kht

A Környezetvédelmi Szolgáltatók és Gyártók Szövetsége a magyarországi környezetvédelmi vállalkozások szakmai érdekképviselőként definiálja magát, és a korszerű környezetvédelmi szemlélet kialakítását tűzte ki elsődleges céljául. A szervezet alapszabályának értelmében a Szövetség rendes tagja környezetvédelmi szolgáltatásokat végző vagy környezetvédelemben használatos termékeket gyártó cég lehet.

## **KÖRNYEZETTUDATOS TERMÉKFEJLESZTÉS – KÖRNYEZETBARÁT TERMÉKEK**

Abszolút értelemben vett környezetbarát termék nincsen, hiszen minden terméket nyersanyagokból, energia felhasználásával állítunk elő, fogyasztása során valamilyen módon és mértékben szennyezzük a környezetet, és a hátramaradó anyagok (hulladék) is a környezetet terhelik [Lekics 1995]. Mindazonáltal „indokolt ennek a pozitív jelzőnek a használata min-

den olyan termékre és technológiára, amelyek a hasonló célra szolgáló termékek és technológiák közül azzal tűnnek ki, hogy kedvezőtlen környezeti hatásuk jelentősen kisebb a megszokottnál, vagyis így nagyrészt megoldott az ökológiai érdekek védelme” [Kerekes 1998]. Másként fogalmazva: környezetbarát termékeken, szolgáltatásokon azokat a javakat érthetjük, amelyek termelése, fogyasztása és hulladéka (termelésből és fogyasztásból, használatból való kivonása) kisebb megterhelést jelent a környezet számára, mint a hasonló hasznosságú helyettesítő termékek, szolgáltatások [Kovács 1999].

Környezetbarát termék csak környezettudatos termékfejlesztés eredményeképpen jöhet létre. Chen [2001] szerint akkor tekinthetjük környezettudatosnak a termékfejlesztést, ha annak kezdetétől a folyamat végéig a szennyezés-megelőzést, a mai kor környezeti problémáinak megoldását és a fenntarthatóságot tartják szem előtt. A környezetbarát termék koncepció érvényesítésének egy lehetséges módja a termékéletciklus-elemzés, amely a „bölcstől a sírig” vizsgálja a termékek környezetre gyakorolt hatását: magában foglalja az összes felhasznált anyag és energia vizsgálatát, valamint a gyártás, a használat és a hulladékká válás idején kibocsátott szennyezőanyag mértékének vizsgálatát [Reketye 1997].

Természetesen az ökológiai szempontokat figyelembe vevő termékpolitika is a fogyasztók igényeire koncentrál, méghozzá a környezettudatos vásárlók igényeinek tartós kielégítését szolgálja, de szem előtt tartja a környezet érdekeit, igényeit is a termék termelésének, értékesítésének és fogyasztásának valamennyi fázisában. Alapvetően három nagy fázist különíthetünk el egymástól:

- nyersanyagok kitermelése és feldolgozása,
- gyártás és értékesítés,

- felhasználás és hulladékkezelés.

A környezetbarát vagy környezetkímélő termékminőséget az határozza meg, hogy a környezetterhelés elkerülésének vagy csökkentésének szempontjai mennyire jelennek meg ezekben a fázisokban [Kovács 1999]. A három fázis során környezettudatos termékfejlesztésnél a következő szempontokra fordít fokozott figyelmet a vállalat:

### ***Nyersanyagok kitermelése és feldolgozása<sup>1</sup>***

- A felhasznált nyersanyagmennyiség csökkentése és hatékony felhasználása.
- A nem megújuló, korlátozottan rendelkezésre álló nyersanyagok helyettesítése, másodlagos nyersanyagok felhasználása.
- Újrahasznosított, reciklált nyersanyagok felhasználásának növelése.
- Környezetkárosító nyersanyagok kiküszöbölése.
- A gyártás során felhasznált energiamennyiség minimalizálása.

### ***Termelés és értékesítés<sup>2</sup>***

- A talaj-, levegő- és vízszennyezés csökkentése.
- A termelés során keletkező hulladék mennyiségének csökkentése, különös tekintettel a mérgező hulladékokra.
- A termelés során keletkező hulladék mennyiségén belül az újrafelhasználható rész arányának növelése.
- A gyártásból eredő zajterhelés csökkentése.
- Területtakarékos építkezés, régi gyártelepek „újrahasznosítása”, területek rekultiválása.
- Szállítás minimalizálása.

### ***Használat és hulladékkezelés<sup>3</sup>***

- A termék és a csomagolás újrahasznosíthatóságának javítása.

1 Egy vállalati példa: A Sony gödöllői gyárában a keletkező hulladékot átválogatják és szortírozzák, majd a melléktermék 95 százalékát újrahasznosítják. Ezzel a – beruházást nem igénylő – megoldással a vállalat évente 80–85 millió forintot takarít meg. (Népszabadság, 2002. október 15.)

2 Egy vállalati példa: A Legrand Kontavill Rt.-nél egy villanykapcsoló esetében egyszerűen kihagyták a kémiai maratást, ami évi fél tonna nehézfém tartalmú hulladékot, valamint a teljes nitrogén-oxid kibocsátást szüntette meg. Ez a termék-áttervezés nem igényelt beruházást. (Figyelő, 2003/48.)

3 Egy vállalati példa: A Környezetbarát Termék Kht. által kidolgozott „Fekete-fehér irodai digitális másológépek” feltételrendszerének Magyarországon először a Ricoh Aficio 2035/2045 típusú berendezése felelt meg, elnyerve ezzel a védjegyhasználati jogot. A független Minősítő Bizottság a multifunkciós berendezés értékelése során – a kiváló használhatósági tulajdonságokon túl – a gép teljes életciklusának környezeti hatását vizsgálta, a gyártástól a termék újrahasznosításáig, mint pl. energiatakarékos üzemmód, alacsony zaj- és ózonkibocsátás, papír- és energiatakarékos funkciók, elektronikus dokumentumkezelés, környezetbarát csomagolás, stb. A védjegyhasználati jog egyértelműen bizonyítja, hogy a Ricoh termékei nemcsak a magas szintű technikai elvárásoknak felelnek meg, hanem a környezettudatos vállalati filozófiának köszönhetően több tulajdonságukban is jobbak a környezeti terhelésüket tekintve, mint a védjeggyel nem rendelkező azonos funkciót betöltő termékek. (www.ricoh.hu)

- A termék és a csomagolóanyag reciklált alapanyagtartalmának növelése.
- A termékhasználat során fellépő környezethasználat csökkentésére olyan terméktulajdonságok javítása – amennyiben ezek értelmezhetők –, mint az üzemanyag- és energiatakarékosság, a működési hatékonyság.
- A termékek élettartamának, tartósságának javítása.

Napjainkban az új fogyasztói attitűdök és a fokozódó környezeti érzékenység miatt a környezetbarát ter-

*„Napjainkban az új fogyasztói attitűdök és a fokozódó környezeti érzékenység miatt a környezetbarát termékek iránt egyre nagyobb igény mutatkozik. A környezeti terméktulajdonságok növekvő mértékben befolyásolják a fogyasztók vásárlási döntéseit, a környezettudatos fogyasztói csoporton belül pedig az egyik legfontosabb döntési szempontokká váltak.”*

mékek iránt egyre nagyobb igény mutatkozik, ezek – ahogy Simon [1992] megfogalmazta – kereslethúzta termékek. A környezeti terméktulajdonságok növekvő mértékben befolyásolják a fogyasztók vásárlási döntéseit, a környezettudatos fogyasztói csoporton belül pedig az egyik legfontosabb döntési szempontokká váltak [Chen 2001]. A fogyasztók egy része hajlandó többet is fizetni ezekért a cikkekért [Basu 2003, Moon 2002]. A Gallup Intézet egy 1992-es nemzetközi felmérése alapján az amerikaiak 65 százaléka, a németek 59 százaléka, a japánoknak pedig 31 százaléka hajlandó drágábban is megvenni a környezetet kevésbé károsító termékeket. A gyártóknak tehát megéri környezetbarát termékekkel foglalkozniuk, sőt a környezettudatos terméktervezés ma már szükségszerűnek tekinthető [Reketye 1997].

Mindazonáltal környezetbarát terméket fejleszteni és gyártani nem egyszerű feladat. Chen [2001] négy olyan problémakört sorol fel, amelyek akadályokat gördítenek a zöld termékfejlesztés útjába:

- Komoly technikai kihívást jelent úgy környezetbarát termékeket gyártani, hogy közben ne kelljen feladni olyan fontos terméktulajdonságokat, mint példá-

ul autók esetében a biztonság, a kényelem és a gyorsaság.<sup>1</sup> A környezetbarát terméktulajdonságok a külső megjelenés rovására sem mehetnek.

- Sok fogyasztó nem hajlandó szakítani a hagyományos, a környezetet jobban szennyező termékek fogyasztásával, aminek több oka lehet: a környezetbarát termékek magasabb ára, idegen külső megjelenése, a fogyasztó tudatlansága, vagy pedig hitetlenkedése, bizalmatlansága.

- A zöld termékfejlesztés költséges, kockázatos, és bizonytalan a megtérülése. Sok vállalat ezért az aktív fejlesztés helyett a kivárással választja.

- A „zöld” és a „környezetbarát” jelzők nem takarnak jól definiált koncepciót. Másként lát környezetbarátnak egy terméket a fogyasztó, a gyártó, a kormányzat vagy éppen egy megrögzött környezetvédelmi aktivista.

Mindezek mellett pedig nem szabad megfeledkeznünk egy

fontos fogalomról, az **innovációról** sem. Mint minden újtermék-fejlesztés, a környezetbarát termékek fejlesztése is innovációnak tekinthető. Az újtermék-csoportok [Reketye 1997] közül jelen esetben, legtöbbször *meglévő termékek korszerűsítéséről* van szó, hiszen ezek a termékek a korábbiaknál újabb értékeket is nyújtanak a vevőknek. Ilyen többletérték lehet például egy környezetbarát mosógép esetében az energiatakarékosság, a víztakarékosság, és a „most tettem valamit a környezetért” jó érzése. A mosható, többször használható nadrágpelenkák kifejlesztése viszont *világújdonságnak* számított a maga idejében. Ezt a pelenkát ugyan nem annyira kényelmes használni, mint az eldobható változatot, hiszen mégiscsak ki kell mosni, de sokkal kényelmesebb, mint a régi, hajtogatós textilváltozat, mindazonáltal ugyanolyan jó nedvszívó, és sokkal kevésbé környezetszennyező.

A környezetbarát termékek *folyamatos innovációnak* tekinthetők abban az értelemben, hogy minden környezetbarát termék lényegében véve ugyanaz, mint a régi, csak a környezetet károsítja kevésbé életútja során. A mosható nadrágpelenka sem tekint-

1 Egy környezetbarát terméktulajdonság beépítése gyakorta jár együtt egy vagy több másik termékjellemző feladásával. Az autógyártás példájánál maradva az üzemanyagtakarékoság a biztonság, a gyorsulás vagy éppen a luxus rovására mehet, az alacsony szennyezőanyag-kibocsátás korlátozhatja a maximálisan elérhető sebességet, a recikálhatóság pedig együtt járhat a minőségi konzisztencia romlásával (Chen 2001).

hető *diszkontinuus innovációnak*, hiszen használata nagyon hasonlatos az eldobható nadrágpelenkákéhoz, nincs szó radikális, forradalmi változásról [Rekettye 2002].

## KÖRNYEZETBARÁT TERMÉKEK MINŐSÍTÉSI RENDSZERE MAGYARORSZÁGON

A Magyar Kormány 1993-ban hozott vonatkozó határozata alapján a Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium 1994. január 3-án megalapította a környezetbarát termék minőségtanúsításának koordinálására hivatott Környezetbarát Termék Közhasznú Társaságot. A létrehozott „környezetbarát termék” minősítő, illetve tanúsító intézményrendszer célja a következő:

- a környezeti tudat erősítése,
- a gyártók és forgalmazók motiválása, és
- a fogyasztók tájékoztatása a kedvezőbb környezeti tulajdonságú termékek térhódításának elősegítése érdekében.

Környezetbarát minősítést az a termék, technológia vagy szolgáltatás kaphat, amely az adott igényt kielégítő egyéb megoldásokkal összehasonlítva, az azonos vagy jobb minőség mellett, a környezeti hatást igazoló életút elemzés alapján, számszerűsített adatokkal bizonyított módon megfelel az adott témára vonatkozó – és egy független Minősítő Bizottság által elfogadott – minősítési feltételeknek. A Környezetbarát Termék Kht. Hivatalos tanúsító védjegye a kocsánytalan tölgy embléma:



## KÖRNYEZETBARÁT TERMÉKEK MINŐSÍTÉSI RENDSZERE AZ EURÓPAI UNIÓBAN

A környezetbarát termékek minősítési rendszere az EU egészében működik, és a működtetésben fontos szerepet játszanak a tagállamok, az érdekelt csoportok és az EU Bizottság, amely folyamatosan megjelenő füzetében (Commission Information on Eco Labelling) tájékoztatja a gyártókat, a fogyasztókat és

az egyéb érdekelteket a rendszer működéséről, a nap, mint nap használt termékek legfontosabb környezeti hatásainak figyelembevételéről, a kidolgozott feltételrendszerekről, valamint a minősített termékekről. Az Európai Unió környezetbarát termékeket minősítő védjegye az EU-virág:



A tagállamokban működő egyéb ökojelölő rendszereknek és az EU ökojelölő rendszerének egymást kiegészítő módon kell működniük. Balról jobbra: Németországban, a skandináv országokban és Hollandiában funkcionáló ökojelek:



És végül egy érdekesség: kevesen tudják, hogy a Németországban használt „der Grüne Punkt” jel nem utal a termék környezetbarát voltára! Csak annyit jelent, hogy a gyártó szerződést kötött egy arra szakosodott céggel a csomagolási hulladék elszállítására. A német hulladéktörvény kötelezi a gyártókat a csomagolóanyag visszagyűjtésére és hasznosítására, ezért a „zöldpontos” hulladékokat egy külön megjelölt kukában gyűjtik. Ez a rendszer azonban nem ösztönöz sem a szelektív hulladékgyűjtésre, sem a csomagolóanyag mennyiségének csökkentésére. A visszagyűjtés nem vonatkozik a külföldön – így például Magyarországon – eladott termékekre. A jel (és másolatai) semmiképpen sem jelentik, hogy a termék környezetbarát ([www.kovet.hu](http://www.kovet.hu)). A német zöld pont jel:



## KÉT VÁLLALATI PÉLDA

### *A Dunapack Rt. környezeti politikája*

A Dunapack Rt. felelősséggel viszonyul a természeti környezethez, fenntartható fejlődésének kulcskérdését a környezettel való harmóniában látja. A gazdasági fejlődést az ökológiai és szociális szempontok együttes figyelembevételével kívánja megvalósítani.

A vállalat vezetése célul tűzte ki a környezetvédelmi tevékenység folyamatos javítását és a termelés káros környezeti hatásainak csökkentését. Az elsődleges természeti erőforrásokkal való takarékoskodást különösen fontosnak tartja a vállalat: a felhasznált alapanyagokat minél nagyobb mértékben a bel-

*„A Dunapack Rt. tevékenységének környezeti hatásairól, környezetvédelmi programjáról és intézkedéseiről, valamint az elért eredményekről évente környezeti jelentésben számol be partnereinek és az érdeklődőknek.”*

földi papírhulladék bázisból szerzi be, továbbá folyamatosan csökkenti a papír előállításához szükséges frissvíz és energiamennyiséget. Meghatározó és növekvő szerepet tölt be a hazai hulladékpapír begyűjtésének fejlesztésében és feldolgozásában. Termékei fejlesztésekor is elsődleges szempont a teljes újrahasznosíthatóság.

A vállalat vezetése alapvető kötelességének tekinti a környezetvédelmi jogszabályok és a hatósági előírásokban foglalt emissziós határértékek maradéktalan betartását. Mindezen törekvések teljesítésének biztosítéka a részvénytársaságnál évek óta sikeresen alkalmazott, az ISO9001 és ISO14001 nemzetközi szabványok és az EMAS rendelet követelményeit kielégítő integrált irányítási rendszer. A cég tevékenységének környezeti hatásairól, környezetvédelmi programjáról és intézkedéseiről, valamint az elért eredményekről évente környezeti jelentésben számol be partnereinek és az érdeklődőknek.

### *Az IKEA környezetvédelmi tevékenysége*

Az IKEA már 10 évvel ezelőtt átvette azt a szemléletet, amely szerint a környezetvédelmi szempontokat folyamatosan szem előtt kell tartani. 1986 óta (amikor is az IKEA szabványként vezette be a világ legszigorúbb követelményeit tartalmazó német E1 szabványt, a fa-alapú anyagokban használható formaldehidekre vo-

natkozóan) nagyon sok környezetjavító intézkedést vezettek be. Ezek közül kiemelnék néhányat:

- 1989-ben a vállalat betiltotta a brómozott tűzálló anyagok alkalmazását az IKEA textíliák esetében.
- Általános szabály szerint a csomagolóanyagoknak újrahasznosíthatónak kell lenniük, és amennyiben lehetséges, nagy százalékban visszaforgatott anyagból kell készülniük (1992).
- 1994-ben az egyik svájci IKEA-ban bevezettek egy új szolgáltatást: a vevők beadhatják a régi kárpított bútoraikat újrahasznosítás céljából.
- 1997-ben Svédországban marketingkampányt indítottak az energiatakarékos izzók népszerűsítésére, ennek kapcsán az IKEA több mint félmillió, a hagyományos izzóknál körülbelül 80 százalékkal kevesebb energiát fogyasztó, nyolcszor hosszabb élettartamú izzót osztott szét ingyenesen vásárlói között.

Az IKEA üzleti elképzelése szép tervezésű, funkcionális lakberendezési cikket nyújtani alacsony

áron, amely termékek nem jelenthetnek egészségügyi veszélyt sem a vevőkre, sem pedig a környezetre nézve. Az IKEA-nál a termékfejlesztők kellően odafigyelnek a termékeknek a környezetre és az egészségre kifejtett hatására. A következő területekre összpontosítanak:

- minél kisebb mennyiségű nyersanyag-felhasználás az anyagok leghatékonyabb felhasználásával;
- az emberekre vagy természetre ártalmas anyagok és vegyszerek kizárása;
- felújítható és visszaforgatható anyagok alkalmazása.

A termékekhez felhasznált nyersanyag nagy része (70%) fa vagy farost. A fa egy nagyszerű anyag környezetvédelmi szempontból, mivel természetes, újraforgatható és meg is újítható.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Az 1990-es évekre a természeti környezet állapotának romlása riasztó méreteket öltött. Mivel a Földünket érő környezetkárosító hatások több mint 80 százaléka a termékek gyártása, használata és hulladékos életszakasza során, valamint a szolgáltatásokkal kapcsolatban keletkezik, a termelő- és szolgáltatóvállalatokra is komoly felelősség hárul az emberiség életterének megóvásában. Az ártalmak ke-



letkezésének elkerülésére a leghatékonyabb megoldás az olyan termékszerkezet kialakítása, amely már a tervezés során törekszik a káros hatások minimalizálására a termék teljes életútja során. Egyre több vállalat ismeri fel, hogy érdemes az ide vonatkozó törvények betartásán túl is lépéseket tenni a minél alacsonyabb szintű környezetterhelés elérése érdekében, mert ez a vállalat számára versenyelőnyt és imázsjavulást eredményezhet, hiszen a környezetbarát termékek iránt egyre növekvő kereslet jelentkezik. Ugyan abszolút értelemben vett környezetbarát termék – amely életciklusa alatt soha semmilyen mértékben nem szennyezi a környezetet – nem létezik, de egy magát környezettudatosnak tartó vállalatnak törekednie kell arra, hogy a nyersanyagok kitermelése és feldolgozása, a termelés, az értékesítés, a termékhasználat, valamint a hulladékkezelés során a lehető legkevésbé terhelje a környezetet. Ez a termékek egész életciklusa során megjelenő folyamatos innováció, illetve a környezettudatos termékfejlesztés lényege.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

BASU, A.K., CHAU, N.H., GROTE, U. 2003. Eco-Labeling and Stages of Development. *Review of Development Economics*, 7 2, 228–247

CHEN, CH. 2001. Design for the Environment: A Quality-Based Model for Green Product Development. *Management Science*, 47 February, 250–263.

DOWELL, G., HART, S., YEUNG, B. 2000. Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value? *Management Science*, 46 August, 1059–1074.

FUNK, K. 2003. Sustainability and Performance. *Sloan Management Review*, Winter, 65–70.

GLASKIN, M. 1996. Catalist for Action. In: Mühlbacher, H., Dahringer, L.D., & Leih, H. 1999. *International Marketing: A Global Perspective 2/e*, London: Business Press Thomson Learning

KEREKES S. 1998. A környezetgazdaságtan alapjai. 125–127. <http://korny10.bke.hu/kornygazd/index.html>

Kleiner, A. 1991. What Does It Mean to Be Green? *Harvard Business Review*, 69 July-August, 38–47.

KOVÁCS A. 1999. Környezeti marketing. *Marketing & Menedzsment*, 33 1, 47–51.

LEKICS V. 1995. Környezetbarát termékek és termékpolitika. *Marketing & Menedzsment*, 29 5, 32–38.

LOVINS, A.B., LOVINS, L.H., HAWKEN, P. 1999. A Road Map for Natural Capitalism. *Harvard Business Review*, 77 May–June, 145–158.

MENON, Aj., MENON, An. 1997. Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 61 1, 51–67.

MOON, WANKY, WOJCIECH J. FLORKOWSKI, BERNHARD BRÜCKNER, ILONA SCHONHOF (2002), "Willingness to Pay

*„Az ártalmak keletkezésének elkerülésére a leghatékonyabb megoldás az olyan termékszerkezet kialakítása, amely már a tervezés során törekszik a káros hatások minimalizálására a termék teljes életútja során.”*

for Environmental Practices: Implications for Eco-Labeling”, *Land economics*, Vol. 78. No. 1, p. 88–120.

NÉMETH P. 1999. Ökomarketing a 21. század küszöbén. *Marketing & Menedzsment*, 33 1, 41–46.; 2, 23–28.

REKETTYE G. 1997. *Értékkeremtés a marketingben*. KJK., Budapest

REKETTYE G. 2002. Gondolatok az innováció értelmezéséről és törvényszerűségeiről. *Marketing & Menedzsment*, 36 1, 42–51.

SCHLEGELMILCH, B.B., BOHLEN, G.M., DIAMANTOPOULOS, A. 1996. The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness. *European Journal of Marketing*, 30 5, 35–55.

SIMON, F. L. 1992. Marketing Green Products in the Triad. *Columbia Journal of World Business*, 27 Fall/Winter, 268–285.

STRAUGHAN, R.D., ROBERTS, J.A. 1999. Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. *Journal of Consumer Marketing*, 16 6, 558–575.

WONG, V., TURNER, W., STONEMAN P. 1996. Marketing Strategies and Market Prospect for Environmentally-Friendly Consumer Products. *British Journal of Management*, 7 3, 263–281.

[www.dunapack.hu](http://www.dunapack.hu)

[www.ikea.hu](http://www.ikea.hu)

[www.követ.hu](http://www.követ.hu)

[www.kszgysz.hu](http://www.kszgysz.hu)

[www.ricoh.hu](http://www.ricoh.hu)

Dudás Katalin PhD. hallgató  
PTE Közgazdaságtudományi Kar

# A termékforma, mint kommunikációs eszköz

**A tanulmány a termékformát, mint kommunikációs eszközt helyezi vizsgálódásának középpontjába. A forma hatása két, nagy tradícióval bíró autómárka, a BMW és a Mercedes példáján keresztül kerül elemzésre. Miért ez a választás? Mert a mai értelemben vett korszerű, erős piaci pozícióval rendelkező terméket csak magas szintű vizualitással és a vizuális kommunikáció tökéletesen megvalósító technológiával rendelkező gyártó hozhat létre. Éppen ilyen gyártók a BMW és a Mercedes.**

## BEVEZETÉS

A BMW és a Mercedes kapcsán két, merőben eltérő designstratégiát felelhetünk fel. A radikális és az óvatos formatervezési trendek összehasonlítása képezi a jelen tanulmány jelentős részét. Mindkét oldalon visszanyúlunk az elemzés a múltba. Megvizsgálom, hogy honnan erednek a ma már oly jól ismert formajegyek, milyen úton-módon alakultak ki, és miért ragaszkodnak egy-egy elemhez annyira. A múlthoz való visszanyúlás fontos részét jelenti a tanulmánynak, mert e nélkül nehéz megérteni azt, ami létrejött.

Érdekes megfigyelni, hogy a márka-megkülönböztetés terén az egyes gyártók mely aspektusokra helyezik a hangsúlyt, hogyan kommunikálnak a fogyasztókkal, mit szeretnének sugallni a vásárlók felé. Egymás mellett, a jellegzetes pontokat összehasonlítva mutatom be a BMW és a Mercedes designstratégiáját, formavilágát.

## MI A DESIGN: FORMA ÉS/VAGY FUNKCIÓ?

A design alapvető problematikáját a szakirodalom alapján abban látom, hogy a formatervezőknek (designereknek) olyan – a célcsoportok számára – kellemes kinézetű termékeket kell tervezniük, amelyek ugyanakkor azt is lehetővé teszik, hogy a termék/tárgy teljesítse rendeltetését. Ugyanakkor megfigyelhető egy tendencia az autós világban, amely a formát a műszaki-technikai paraméterekkel szemben alulértékeli. A dolgozatban szeretném megvilágítani a guruló tárgyak formájának fontosságát és beláttatni, hogy manapság nem lehet jó, eladható autót gyártani az esztétikai követelmények magas szintű ismerete és alkalmazása nélkül. A kulcsproblémának tehát a forma és a funkció összhangjának megtalálását tekintem.

A design lényegét több kutató, illetve szakember nézetén keresztül igyekeztem összefoglalni, mert a fogalomnak egységes, általánosan elfogadott definíciója nincsen. *Huff Endre* [1993] esztéta azt mondja, *ha csak az egyik oldalra koncentrálunk (csak az esztétikumra, illetve csak a termelési szempontokra), akkor a formatervezést „a létalapjától fosztjuk meg”*. Valóban, a design több mint csupán technika. *Ernyei Gyula*

[1980] fogalom-meghatározása a kettő szintézisét adja: „A design az ipari termékek olyan igényű tervezése és alakítása, hogy a forma és a funkció lehetőség szerint ideális és esztétikailag kielégítő módon kapcsolódjon össze”. Lissák György [1998] nézete szerint a design célja „valamely igény kielégítése, amely olyan termékben tárgyasul, ami rendeltetés-szerű, hasznos és szép, előállításra gazdaságos, piaci fogadtatása sikeres”.

Összefoglalva elmondható, hogy a design sokré-tű, összetett tevékenység, heterogén folyamatok szintézise, amelyet nem az egyes tevékenységek (a tartalom és forma), hanem azok **integrációja** határozza meg. A tárgyak különböző tulajdonságaira használat közben leszünk figyelmesek.

A tárgyak funkcióinak részletes elemzését nem tárgyalom, ennek leírását lásd Lissák [1998]. Viszont vitathatatlanul az első impresszió akkor ér minket, amikor meglátjuk a terméket, jelen esetben az autót. Érzelmi hatás alakul ki bennünk. A tervezők ugyanakkor tudatosan törekszenek az adott jármű formájával egy meghatározott érzelmi hatás kiváltására. Hiszen tudják, hogy a termékek (autó) vásárlása igen erőteljesen érzelmi alapokon nyugszik, különösen ilyen nagy értékű járművek esetén.

A design tulajdonképpen **kommunikáció** a vállalatok és a vevők, fogyasztók között. A termék megjelenés üzenetet közvetít. A termékdesignon keresztül lehet látni, hogy a márka-megkülönböztetés terén az egyes gyártók mely aspektusokra helyezik a hangsúlyt, milyen módon kommunikálnak a fogyasztókkal, mit szeretnének sugallni a vásárlók felé.

Így véleményem szerint a design segítségével lehet leginkább lemérni, hogy mennyire sikeres a gyár-

tó. Mert az említett kommunikációs folyamaton keresztül a gyártó megfigyeli, hogyan fogadják termékét, mit gondolnak róla, miért veszik meg vagy miért nem, vagy miért nem veszik meg újra, és mindezek alapján átalakíthatja termékét. A termék az átalakítás során akár egy teljesen új „ruhát”, azaz radikálisan új külsőt is kaphat, ha a gyártó eladási adatai, és a fogyasztói vélemények szerint a korábbi forma nem felelt meg az igényeknek.

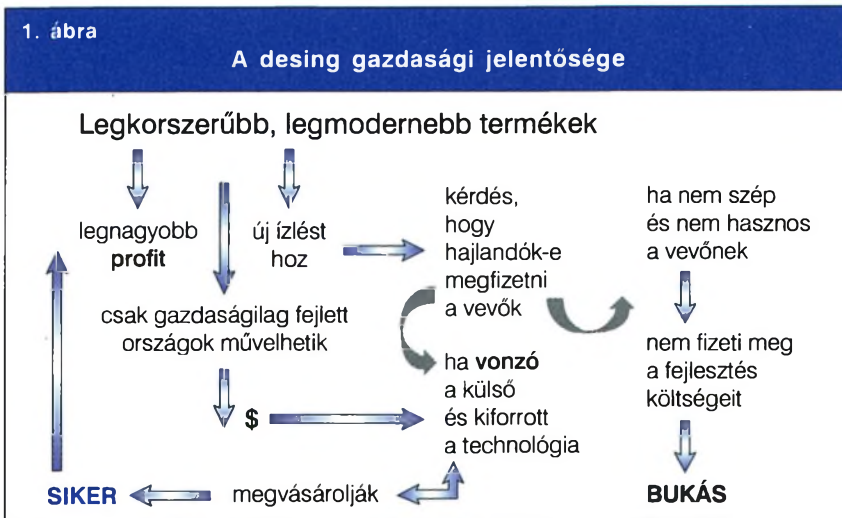
Az 1. ábrán, általam készített és kigondolt modellel próbálom érzékeltetni, hogy a design milyen főbb hatásokat generál a fogyasztók/vásárlók körében.

## MIKOR VALÓSZÍNŰSÍTHETŐ, HOGY EGY TERMÉK TETSZIK A VÁSÁRLÓNAK?

A téma meglehetősen szubjektív. Egész egyszerűen érzésekről van itt szó, nevezetesen tetszik vagy nem tetszik. A kutatási témánkban, autókról lévén szó – ami általában egy alkalomra szóló, magas érintettségű vásárlást feltételez – az elégedettséget már csak a magas ráfordítás miatt is, nem az ismételt vásárlások kutatása révén lehet lemérni. A leendő vevő a vásárlás előtt az adott típus designjával, küllemével szembesül. Azt lehet mondani, hogy a *szép forma az eladhatóság feltételévé vált*. A vásárlóban a vágyott járműről alkotott képnek ideális esetben meg kell egyeznie az autószalonban jelen lévő autótípus képeivel, formájával. Ellenkező esetben elvárásait alulmúlják a látottak, és ez végső soron akár a vásárlástól való elállást vonhatja maga után.

Ezzel párhuzamosan a formatervezőknek azonban figyelembe kell venniük az aktuális formatervezési trendeket, divatokat is. Fokozatosan, óvatosan,

de változtatniuk kell, mert az igények is változnak. Nem szabad azonban a változtatásokat túlzásba vinni, nagyon elrugaszkodni a valóságtól, mert az a visszájára fordulhat. A változásoknak fokozatosnak kell lenniük. A vevőknek szokniuk kell az új formát. Egy ideig nem sikeres a radikális formavilág, csak miután már szélesebb körben elfogadták. Addig viszont veszteségeket lehet csak elkönyvelni. Ugyanakkor az olyan design, amelynek célja pusztán a hatáskeltés, a divatteremtés, az alul- vagy túlfunkcionalitás, szél-



sőséges, és nincs rá szükség. Ez azonban szerencsére elég ritka.

A tárgy külsejének meg kell győznie a vásárlót arról, hogy annak éppen „rá” van szüksége. Az adott termék designja, kinézete, formája óriási szerepet játszik a vásárlási döntéseknél. Addig nem kezdi el az árat, teljesítményt, minőséget stb. alaposan megvizsgálni, amíg nem győzte meg magát arról, hogy „igen, ez tetszik nekem”. Csak ezek után kezdi el az aktív információkeresést, a műszaki paraméterek vizsgálatát, illetve az anyagi lehetőségei összevetését a vételárral.

*Rubik Ernő*, a világhírű magyar formatervező-felaláló a megfelelő formatervezésről a következőket mondta: „Az a jól formatervezett tárgy, amelyen semmi sem felesleges, amely nem akar többet mondani magáról, mint ami, vagyis igaz, megbízható és hiteles. Olyan igaz és hiteles legyen, amint a természeti népek vagy a primitív népek mindennapi tárgyai, eszközei”. [Mezei, 1984]

## LÉTEZIK-E NÉMET DESIGN?

A design ma már versenyképességi tényező: vonzó külsővel, csomagolással, reklámmal az élre lehet törni. A gyorsan fejlődő országok döntő hangsúlyt helyeznek tevékenységükben a formatervezésre. A formatervezést elsősorban a csúcstechnológiára építő, műszakilag élenjáró országokban alkalmazzák. Ilyen többek közt a két jármű anyajaországa, Németország is.

Németország Európa szívében fekszik, magas a népsűrűsége, és mindig is sokféle hatásnak volt kitéve. Németország volt az első ország, amely a jó design gazdasági értékét felfedezte. A német design mindig is unikum volt Európában. Felvetődik a kérdés: vajon tényleg létezik a német design? Vajon jelentkeznek-e egyedi, jellegzetesen németes sajátosságok a német termékeken? Megkülönböztethetők-e a német tárgyak az amerikai, a skandináv, a japán, vagy spanyol termékektől? Egy dolog biztos [Schönwandt, 1991]: *A német gondolkodás tárgyszerűsége, ésszerűsége felfedezhető az autóformákban is.* A német nép precizitásával – régen és mai is – igyekezett a problémák bekövetkezésének valószínűségét, valamint a jövőbeni események bizonytalanságát, kiszámíthatatlanságát *csökkenteni.*

A németek ugyanis – ezt több vezetélméleti tankönyv és tanulmány is megerősíti<sup>1</sup> – erősen bizonytalanságkerülő nép. Formális elveket, szabályokat alkot, illetve alkotott az ilyen esetek kivédésére. Ez az igyekezet látszik tárgyaik, autóik formáin is: nincs egy lekerekített vonal, minden élben végződik, az autók nagyon sarkosak. Ha megjelenik a gömb, a kör, az a szigorú geometriai formák alakját idézi fel. És az ilyen formák alkalmazásakor is a szabályosság az uralkodó. Ritka az elnyújtott, döntött, torzított forma. Uralkodó a szabályosság. A másik lényeges elem a letisztultság. A végletes letisztultság. Nem találunk egyetlen fölösleges elemet sem tárgyaikon. Kezdvé a Braun borotvától a Siemens kenyérpíróig át az autókig.

Az egyszerűség egyáltalán nem igénytelenség és nem öncél, hanem a felesleges részletek elhagyása. Olyan elemekből építkeznek, amelyek inkább kifejezők, mint érdekesek. A német design éppen ezeknek a zavaró elemeknek a kiküszöbölésére törekszik: lényeges vonása az egyes részletek kiválasztásának gondossága. Emiatt nagy gondot fordítanak a részletek kidolgozottságára, megfelelő összhangjára, így kiküszöbölve a zavaró hatást okozó elemeket. Tárgyaik nem akarnak többnek látszani, mint amik a valóságban. Tehát Rubik Ernő alapján nemcsak funkcionálisak, hanem szépek is.

## AZ ELMÉLETI ALAP

Az autógyártók is törekednek arra, hogy egyéni **karaktert** adjanak autóiknak, hogy jól megkülönböztethetők legyenek egymástól a típusok. A Mercedes-E osztály és a BMW 5-ös sorozaton keresztül érzékeltem, hogy milyen sikereket érhet el egy cég azáltal, ha olyan terméket gyárt és forgalmaz, aminek a designja minden elvárást kielégít. A két autót különleges aspektusból, a design, illetve a designstratégia szempontjából kívánom összehasonlítani. Mindenekelőtt azonban a következő ábra segítségével tisztázunk kell a designstratégia fogalmát. (2. ábra)

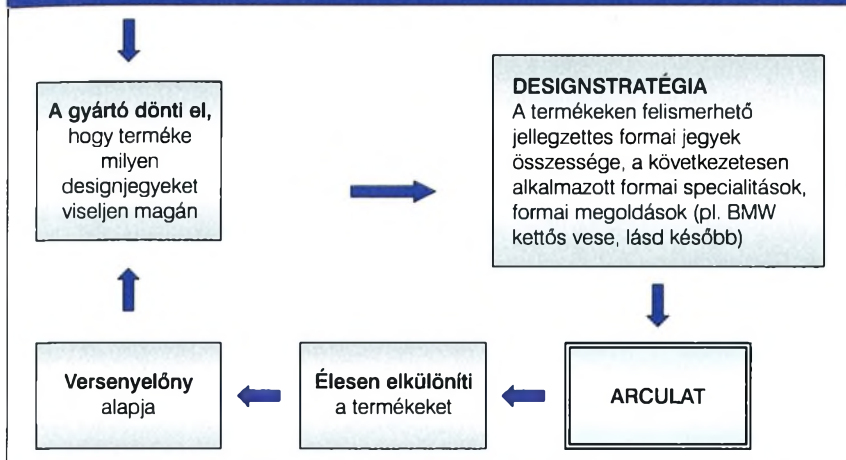
## A BMW ÉS A MERCEDES ELHELYEZKEDÉSE A PIACON

A BMW és a Mercedes márkák elhelyezésére egy több dimenziós skálában az adta az ihletet, hogy a

1 Pl. lásd Bakacsi Gyula [2002]: Szervezeti magatartás és vezetés, p.280.

2. ábra

### Tézis/Állítás: A piacon a márkáknak határozottan különbözniük kell egymástól



szakirodalom alapján megvizsgáltam: általában hová és milyen minőségben sorolják a híresebb gépkocsi típusokat. Az eredeti grafikát magam egészítettem ki a dolgozatban vizsgált két márkával, és az egyik tényezőn módosítottam egy keveset. A luxus helyett kényelem szerepelt. Úgy gondoltam a luxus tágabb fogalom, és jobban leírja, illetve magába sűríti ezen gépjárműtípusok minőségi és más kategoriális jellemzőit. (3. ábra)

## FORMATERVEZÉSI STRATÉGIÁK

Az emberek hajlamosak az újat a régineél jobbnak, értékesebbnek gondolni. Az autópiacon pedig ezt a hozzáállást meglovagolva egyre újabb és újabb modelleket dob piacra, hogy a vásárlókat autócserére serkentse. Az egyes típusok népszerűsége kevésbé múlik a kocsik valódi minőségén. Sokkal többet nyom a latban, hogy mit tartanak róla a vásárlók. Korábban a fő szempontok a megbízhatóság, a takarékoság és a célszerűség voltak. Ma a design, az imázs és a biztonság vették át a vezető szerepet. A szép, biztonságos és jó hírű kocsi tartja az árát.

Ahhoz, hogy egy autót jól el lehessen adni, a járműnek a techni-

ka legújabb vívmányait kell tartalmaznia – vagy legalább úgy kell kinéznie, mintha ezek benne lennének. Ezért a legtöbb modellnek nagyjából kétévenként „arcfrissítésen” kell átesnie. Ez az ún. „face lift”, más szóval kozmetikázás, tudományosan „elavítás”. A legszembetűnőbb az elavítás az autópiacon. Az új típus elavítja a régit, mert szebb, jobb és biztonságosabb. A kocsi kinézete, felszereltsége változik meg, míg az alapkonceptió változatlan marad.

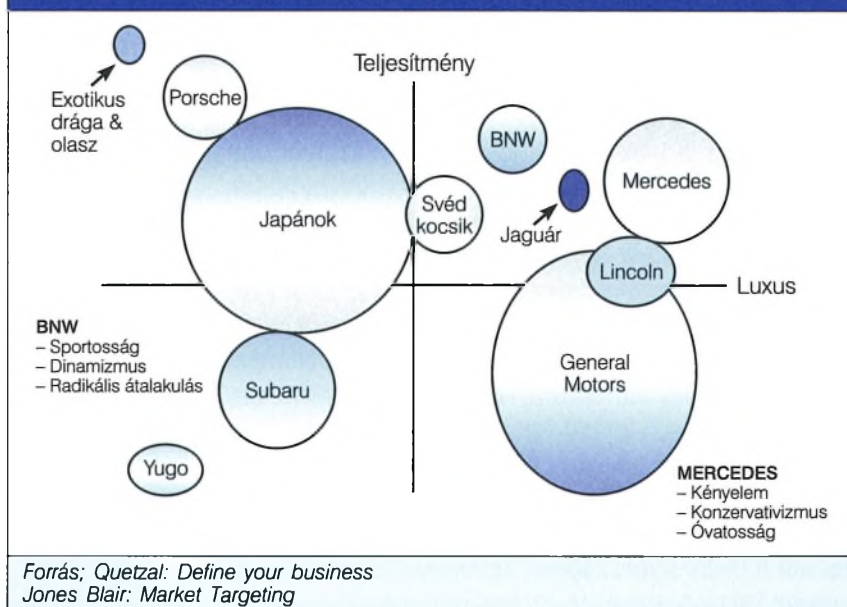
A formatervek állandóságával, illetve változásával kapcsolatosan – véleményem szerint – három tendenciát figyelhetünk meg. Az

**első**, a már régóta elismert márkákat jellemzi, ez pedig a viszonylagos állandóság. Védik a piaci részesedésüket, nem váltanak, és próbálnak úgy játszani, hogy ne veszítsenek. A formatervekben általában csak fokozatos változások követik egymást, így az új típus kijövetekor, az előző modellek tulajdonosai nem érzik úgy, hogy autójuk elavult. Ez fontos a márka jó hírnevének megőrzéséhez. Kiváló példája ennek a Mercedes-E osztálya és a Toyota.

A **második** trend az, amikor a viszonylagos állandóságot kombinálják a radikális változtatásokkal.

3. ábra

### A 2 márka piaci helyzete és hatása a designstratégiára



Ezek a cégek mindent egy lapra feltéve, vállalva a nagy bukás lehetőségét is, megpróbálnak nyeresre játszani és megújulni. Kiváló példája ennek az új BMW 5-ös, amely nagy és merész, a gyártól szokatlan formaterv-ugrást mutat, de az új terv, a jellegzetesen BMW-s formajegyeket megőrizve készült. A kér-

*„A kis vállalat, amelyik a fennmaradásért küzd, könnyebben szánja el magát kockázatosabb dolgokra, újít, hogy fennmaradjon és fejlődjék. Az a vállalat azonban, amely azért tudott növekedni, mert megtalálta a sikerhez vezető utat, nem érzi tovább a létért való küzdelem nyomását. Biztonságban van, igyekszik elkerülni a nagyobb kockázatot.”*

dés itt az, hogy a hagyományos formavilágot megszokott vásárlóknak „elegek-e” a régi formajegyek, az újdonság nem riasztja-e el őket a vásárlástól? Vajon elég-e nekik a márka múltja, az, hogy magas a presztízse és a minőségi normája?

A harmadik út azoké, akik eddig igazi elismertséget nem vívtak ki a piacon, vagy (még) nincs jellemző márkaarculatuk. Ezek hajlamosabbak a kísérletezésre, a formák radikális átalakítására. Róluk szokták azt mondani a szakértők, illetve a közvélemény, hogy csak „másolják a nagyokat”. Autóikban felfedezhető egy-egy elismert gyártó valamely designeleme. Szokták mondani, hogy a japánok egy valamit csinálnak rosszul, nevezetesen másolják a németeket. Emiatt designszempontból nem tekinthetők úttörőknek, csak követőknek.

Mi lehet ennek az oka? A kis vállalat, amelyik a fennmaradásért küzd, könnyebben szánja el magát kockázatosabb dolgokra, újít, hogy fennmaradjon és fejlődjék. Az a vállalat azonban, amely azért tudott növekedni, mert megtalálta a sikerhez vezető utat, nem érzi tovább a létért való küzdelem nyomását. Biztonságban van, igyekszik elkerülni a nagyobb kockázatot. Azon a címen ésszerűsít, hogy az esetleges helytelen döntéssel többet veszthet, mint nyerhet. Pedig a helytelen döntés a kis vállalatot könnyebben és hamarabb teszi tönkre, mint a nagyobb.

Az utóbbi időben azonban, ezeknek a kisebb márkáknak a többségére is jellemzővé vált az egységes arculat megteremtése, amely, ha a piac is visszaigazolja a formák sikerültességét, várhatóan tartósan megmarad, és a későbbi modelleknél szintén csak ki-

sebb változtatások lesznek majd jellemzőek. Erre a két legjobban látható európai példa, a Peugeot és a Renault újonnan kialakult márkaarculata.

Amíg azonban ezt a célt nem érik el a gyárak, új modelljeik általában annyira radikálisan különböznek az előzőektől, annyira nem hasonlítanak azokra, hogy megjelenésükkor, mintegy mesterségesen elavítják elődeiket. Így az előző modellek tulajdonosai, hiába ülnek akár csak egy 2–3 éves autóban, máris azt érezhetik, hogy egy elavult járművet vezetnek. Ez pedig csupán, egy mesterségesen, a „nagy ugrás” által keltett érzés. Ha ugyanis autójukat nem az adott típus új modelljéhez, hanem a piacon kapható többi autóhoz hasonlítanák, máris nem éreznék jelenlegi autójuk formáját elavultnak.

## BMW VS. MERCEDES

A BMW és a Mercedes karakterisztikája merőben eltérő. A két gyártó tisztában van vele, hogy az ádáz versenyben nem az a lényeg, hogyan játszunk, hanem az, hogy miként tudunk nyerni (az eladási versenyben). A titok nyitja maga a kiváló autó, a megnyerő forma és minőségi tartalom. A múlthoz való visszanyúlás fontos részét jelenti a dolgozatnak, mert e nélkül nehéz megérteni azt, ami létrejött. A két cég társadalmi gyökerei és történeti háttere több területen is alapvetően befolyásolja az alkalmazott stratégiát. Módszertanom alapelve az, hogy mindkét gyártónál végigvezetem, mik azok a befolyásoló tényezők, amelyek nagymértékben hatottak az alkalmazott design kialakulására. Másrészt e módon lehetőségünk van betekintést nyerni abba a történelmi távlatba, hogy a jelenlegi formavilág mikortól sajátja a márkának.

Ezek után lássuk, hogy a BMW 5 és a Mercedes-E hogyan illeszkedik a formatervezési trendekbe.

## A BMW

A BMW már a kezdetek kezdetén kidolgozta azokat a designjegyeket, amelyek egyedivé és a többi gépkocsitípussal összetéveszthetetlené teszik autóját. Az alábbiakban igyekeztem összegyűjteni azon designelemeket és formai jegyeket, amelyek a BMW-k egyedi érzését sugall(hat)ják a szemlélőnek. Ami

mindenütt megfigyelhető az a magas szintű funkcionalitás és a sportosság.

## A „kettős vese”

A BMW-nél kezdettől fogva agresszív stílusjegyeket figyelhetünk meg. A márka tervezői mindig is törekedtek – hűen a márka hagyományaihoz és a versenysportban elért sikereihez – a sportos irányvonal hangsúlyozására. Az 1933-ban bemutatott BMW 303-as típuson kezdődött meg az az irányvonal és designstílus, amely mind a mai napig tartja magát. Akkor még a keménységet és a biztonságosságot akarták kifejezni a tekintélyt parancsoló, kettős vesét mintázó hűtőráccsal, amelynek egyben fontos technikai funkciója is volt: a hűtést segítette elő, hiszen akkoriban ez még kulcsfontosságú probléma volt.

A kettős vese kezdetben még magas volt, és a tervezők törekedtek az oszlop alakra, majd ez fokozatosan lecsökkent és ma már inkább a szélesítés dominál.

A vesék mellett a BMW márka megkülönböztető-jegyévé vált „cápaorr” az 1962-ben debütált BMW 1500-áson mutatkozott be. A robosztus króm lökhárítók és az övvonal krómozása divatot teremtett, és jó ideig tipikus designjegy maradt. A cápaorr 1972-től 4 lámpát kapott, ami újfent meghatározó designjeggyé vált.

A felületek belül is jól tagoltak, egyértelműen látszik például, hogy melyek a tárolásra kialakított helyek. A kijelző műszerek fedelének is megvan a maga funkciója: segíti a jól láthatást, illetve akadályozza a fény zavaró hatását. Az műszerfali elemek ritmusa esztétikus. A technológiailag összetartozó műszereket jól csoportosították. Ez is a könnyű kezelhetőséget segíti elő.



2001-ben megújultak a fényszórók: a helyzetjelzők ettől fogva gyűrű alakban világítanak, és megömbölyödtek az 5-ös modellekben szériának számító ködlámpák is. Az átlátszó közös lámpatestek mögött két-két kör alakú fényforrás található. Itt a kört, mint geometrikus formát hangsúlyozza a BMW. Az ekkortájt tetőző világ méretű retroőrületből a BMW csak annyit engedett meg magának, hogy a vese alakú hűtőrácsok vastagabb krómszegélyt kaptak, ami eddig csak az M5-ösökre volt jellemző.



## Sportos karosszériavonások

Jellemző a BMW-kre a rövid első kerék előtti karosszériarész. A lökhárító szinte a semmibe vész. Ezzel ellentétben az autó motorháza igen-igen hosszú, és az utastér nagyon rövid. Tulajdonképpen a tervezők hosszú ideig, a '70-'90-es évekig az utasokat nem tekintették egyenrangú félnek az alsóbb kategóriás autókban, kevés teret hagytak számukra, az autók *domináltak* az utasok felett. Manapság a BMW is mindent igyekszik megtenni e kényelmetlenség elkerüléséért, és a tengelytáv meghosszabbításával próbál eleget tenni az utasok növekvő (tér)igényeinek is.

## Könnyedség vs. tömeg

A régi BMW-nél a dinamizmus képi megjelenítése egyértelműen megjelent. Az E21-es vonalai esetében főleg a hűtőmaszk markánsága és a dupla körfényszórók párhuzamos kialakítása dinamikát ébreszt a szemlélőben, egy indulásra, támadásra kész cápa benyomását kelti. Ez az agresszió sportosságot kölcsönöz az autónak. A gépkocsi alja nem „lóg”, hanem elől, középen és hátul is érzékelhetően magasabban húzódik. Emiatt könnyedebb, sportosabb autó benyomását kelti.

Ezzel szemben az új 5-ös, az E60-as eleje inkább *morcos* semmint sportos: az index, akár egy ráncolt szemöldök. Ami megmaradt az autó „szigorú tekinte-

te” és a rövid túlnyúlások. A nagy méretek kissé elnyomják a formát, így az kevésbé tud érvényesülni. A szimmetria, mint rendezőelv itt feledésbe merült, rengeteg ide-oda futó, aszimmetrikus vonal fedezhető fel. Egyrészt az orr-rész megtöri az övonal harmóniáját, másrészt az autó eleje-közepe nagyon a földön „lóg”.



### Az állandó elemek

A BMW számára mindvégig fontos szempont volt, hogy arculatában, és ezen keresztül designstratégiájában következetesen alkalmazza azokat a jellemző jegyeket, amelyek alapján a vásárlók meg tudják különböztetni az általa gyártott autókat más gyártók gépkocsitól. A BMW-ket évtizedeken át megkülönböztető designelemek a következők: a dupla körlámpák, a kettős vese, a lökhárítón végigfutó gumicsík, valamint a kör alakú BMW embléma az autó orrán, a motorháztetőn. Ezek helye, formája, alakja változott ugyan, főleg az áramvonalasítás jegyében, de az autógyár mindvégig ragaszkodott hozzájuk, hiszen designstratégiáját és márkaarculatát ezek az elemek adják.



A BMW-k karakterükben mindig „sovány, izmos, dinamikus” autók benyomását keltették. Nagy szere-

pet játszott ebben, hogy oldalt az autók karosszérialemeze jóval a kerekek középvonala felett volt. Ezenkívül a lemezek nem íveltek, és nem kifelé „dagadók”, hanem éppen ellenkezőleg. Határozott éleket láttunk mindenütt, és csak itt-ott, az „izmasság” karakterének erősítése végett, például a kerekeknél durodott ki a karosszéria.

Manapság ez a trend sajnos elmúló félben van. A radikális váltás korszakát éljük a BMW-nél. A BMW vezető formatervezőjének leváltásával sajnos úgy tűnik ez a sportosság veszít korábbi erejéből. Ezek a mai BMW-k már nem annyira sportosak, mint a megelőző korszak autói. Mintha oda lenne a korábbi lendület, könnyedség, az ízig-vérig BMW-s jellemvonások. Sokak *design-krízist* emlegetnek. A korábbi, a BMW-t egykor sikerre vivő designstratégia kihalófélben van. A könnyedség helyett megjelenik a tömeg, ráadásul mindegyik kategóriában. A BMW autói „meghíztak”, és valljuk meg, kinek jutna eszébe a sportosság egy úgyszólván „hízófélben lévő” autóról? A hanyatló érdeklődést jól mutatják az eladási adatok is. Csökkenő trendet az 5-ös esetében még soha nem tapasztalhatunk, és most mégis megtörtént.

### A MERCEDES

A fentiek után lássuk a Mercedes autóinak fejlődését.

A Mercedes volt az első autógyártó cég a világon. A Mercedes minden korban és társadalomban a nagyság, az elegancia megtestesítője. Státuszszimbólum. Ahogy az autógyár fogalmaz: „mindig is jövővel foglalkoztunk, de sosem kellett a múltunkat kitárlnunk, mert nekünk múltunk van”.

A Mercedes a BMW-vel ellentétben mindvégig kitartott, és kitart ma is korábbi designstratégiája, illetve hagyományai mellett. A radikális változtatások helyett a Mercedesnél csak fokozatosan, apró lépésekben nyúlnak hozzá az autóhoz. Ettől lesz annyira kiforrott minden típus és minden tulajdonságában ízig-vérig Mercedes.

Az autók designjának kialakításánál ugyanis mindig kiemelt figyelmet fordítottak a márka hagyományainak ápolására, még akkor is, ha egy új autó tervezésének maximálisan a jövőbe kellett mutatnia. Ezen megfontolásoknak köszönhetően egy olyan következetes tervezési irányvonal alakult ki, amely minden egyes Mercedes modellt könnyen azonosíthatóvá tesz mind elődjével, mind az egy időben bevezetett családtagokkal. Ez a markáns termékidentitás és értékmegőrzés alapja.



A sokféle tervezési fejlesztés bevezetése ellenére mindig is világos volt, hogy ezek soha nem jelenthetik a hagyományokkal szembeni radikális szakítást, ami esetleg visszafordíthatatlan kárt okozhatna a márka egyéniségében. Tehát soha nem a hagyomány ellen szóltak ezek az újítások, hanem a Mercedes design próbálták úgy újraértelmezni, hogy kötdjön és illeszkedjen a márkatörténethez, azonban megfeleljen a technikai kihívásoknak és kihasználja az adott időszak lehetőségeit.

A jelszó: konzervativizmus, designhűség, óvatosság.

### **Egy Mercedesnek mindig egy Mercedesre kell hasonlítania**

A márka törtériját végigtekintve radikális változtatásokat mindösszesen 3 esetben vezetett be a Mercedes.

- 1 **1954**-ben a 180-as típus bemutatása után az ívelt karosszériaformákkal és a küszöb elhagyásával teljesen új forma lett az irányadó. Eltűntek az addig óriási sárvédő lemezek, valamint a kisebb lett a lökhárító is. Emellett igyekeztek áramvonalasítani az autó orrát, ami ívesebbé tette a karosszériát. És ekkor éltük a krómozások korszakát is, így nem csoda, hogy Mercedes ezidőtájt készült modelljei is bővelkedtek ebben a díszítésben.
- 2 **1982**-ben elkezdett csökkenni a Mercedes a piaci részesedése, ezért újra kellett gondolni modellpolitikát, aminek következtében Bruno Sacco, az akkori vezető designer szerint új korszakot kezdődött. Az addig állandó luxuselemek egy részét el kellett hagyni, hogy olyan vásárlók is hozzáférhessenek az autóhoz, akik korábban ezt anyagi okokból nem engedhették meg maguknak. A kialakított új modellpolitika eredményeképpen az új „advanced design” osztály bemutatta a W201-es *Baby Mercedes*, illetve a W124-es E-osztályt. Fekvő lámpákkal, határozott kockaformákkal és lemezekkel, összességében a nagy tömeg hatását keltve.
- 3 **1995**-ben a Mercedes visszatért a „forráshoz”, vagyis újra a hosszú évekig alkalmazott kör alakú lámpa-arculathoz kanyarodott vissza, és könnyed, lágy vonalvezetésű autókat kezdett el gyártani. Ez a lépés radikális változásokat indított el a jövő Mercedesének designjában. A *kerek lámpa*, azaz a márka történetének egyik legnagyobb designváltása, a kezdeti döbbenet után jelentős piaci elfogadottságra talált: nyolc év alatt 1 millió 400 ezer E-Mercedest adtak el.

A mai napig alkalmazott körlámpák évtizedekkel ezelőtt voltak „divatban” a Mercedesnél. Ez is azt mu-

tatja, hogy a márkának milyen fontos a múlt, onnan emel át mindig egy-egy apró, de lényeges design-részletet. Másrészt a piaci trendek is mutatják, hogy a keményen, élesen meghúzott vonalak a lámpák esetében nem állják meg a helyüket. A kockalámpák ideje lejárt, helyette jött az ellipszis, a kör és más nem szögletes alakú geometriai formák. A Mercedes időben észrevette a trendet, és keresett a múltjából valami hasonlót. Az 1984-es és a 2003-as Mercedes-E hátsó lámpáját megnézve például gyakorlatilag ugyanazt látjuk, csak kisebb kerekítésekkel.



A lámpák mellett a kezdetektől fogva feltűnő jellegzetessége a Mercedesnek, és összetéveszthetlenné tette mindig is a nagy és erőt sugalló hűtőrács, rajta a körben háromágú csillaggal. Ez a páros már a harmincas évektől a márka megkülönböztető jegye lett. A csillag például olyannyira keresett cikk a használpiacon, hogy Németországban folyamatosan hiány van belőle.

### **MÁSOLNI TUDNI KELL**

A fentiekben láthattuk, hogy a két gyártó élesen akar egymástól különbözni, ugyanakkor manapság egyre több hasonlóságot mutatnak, vagyis néhol másolják egymást. Úgy tűnik, a korábban egyértelmű és különböző designstratégiák keveredésnek indultak. Mindez design szempontból a következőkben foglalható össze:

A Mercedes kör lámpái és egyéb designjegyei a kilencvenes évektől kezdődően, és manapság is, rendkívüli hasonlóságot mutatnak a BMW nyolcvanas évekbeli modelljeinek designjával. (Pl. iker kör-fényszórók elöl, könnyedség, sportos elegancia stb.)

A BMW mai designja pedig nagyon hasonlít, mondhatni megegyezik a Mercedes nyolcvanas évekbeli designjegyeivel: közös lámpatestbe bur-

kolt fényszórók, széles hűtőrács, tömeghatású krosszéria.

A fentiekből látható, hogy a gyorsan változó igényekhez alkalmazkodni kell, mindig újat mutatva. Ha pedig már kifogytunk az ötletekből, akkor nézzük meg mások mit csináltak előttünk sikeresen. Nézzük meg, mit lehetne a többiek (tudniillik a versenytársak) eszköztárából alkalmazni. Másolni tehát szükséges és lehet is, de csak nagyon óvatosan persze, mert különben a céget megvádolhatják és beperelhetik, egy neves gyártó pedig ilyen egyáltalán nem engedhet meg magának.

## KÖVETKEZTETÉSEK

A visszafogott designú Mercedesek még mindig inkább luxust képviselik, mint a sportosságot. Igazi értéküket a tradicionális stílus adja. Úgy látom, megtalálták a tökéletes egyensúlyt a sportosság és a kényelem között.

Ezzel szemben a BMW-nél érezhető némi formai feltűnésvágy, vagy túlzásra való hajlam. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a bajor autógyár „csak azért is máshogy csinálja, mint a többiek.” Így nem véletlen, hogy a BMW-nél a forma kevésbé tölti be technikai funkcióját, mint a Mercedesnél.

Emellett az is elég valószínű, hogy a BMW fiatalosan merész, gyökeresen átalakult designja az eddigi vásárlói kör csak meghatározott szegmense számára lehet/lesz vonzó. Ezzel szemben a Mercedes visszafogottabb megjelenése éppen azt a célt szolgálja, hogy olyan autó jöjjön létre, amely tényleg minőségi, hosszú évek alatt kiérlelt formájával ne veszítse el az ehhez szokott vásárlóit. A BMW eszerint sokat kockáztat, a Mercedes pedig nem.

Főleg akkor szembetűnő mindez, ha figyelembe vesszük, hogy az ilyen nagy értékű autókat általában a jól szituált, minimum középkorú, az átlagnál jóval módosabb vásárlóréteg engedheti meg magának. A BMW eddigi idősebb vásárlói köre viszont vélhetően nem túlzottan értékeli az új designt, mert oly mértékben eltér a konszolidáltabb stílustól, amit nehéz összeegyeztetni az ilyen korú vásárlók életstílusával. A BMW új autója a fiataloknak készült, a fiatalokhoz szól, ők jobban tudnak azonosulni ezzel a forma- és

érezsvilággal. Kétséges azonban, hogy a fiatalabbak kellő vásárlóerővel rendelkeznek-e az autó megvásárlásához.

A Mercedes ennek éppen ellenkezőjét mutatja. Az autót mindössze annyira fiatalították, áramvonalasították, amennyire még nem ütközik meg rajta a célközönség. Hiszen egy óvatosabb stílusváltás, enyhe fiatalítás nem árt az idősebbek önértetének, érzelmvilágának sem. Ettől ők maguk is fiatalabbnak, sportosabbnak érzik önmagukat.

Véleményem szerint a BMW a radikalizmusával némileg túllőtt a célon. A Mercedes elképzelése jóval életrevalóbb, éppen annyit változtattak, amennyit kell, amennyire a piacnak igénye volt, mert egy sikeres vállalatnál mindig a vevő dönti el, mit gyártsanak.

Napjainkban a design és a termékek imázsa elválaszthatatlanul összekapcsolódott a márka sikerével, sokkal erőteljesebben, mint az autógyártás történetében bármikor. Mindezek nyomán úgy vélem, a piaci versenyben az új BMW 5-ös nem lesz képes legyőzni a piacvezető E-osztályos Mercedest. Ezt bizonyítják az eladási adatok is: (1. táblázat)

1. táblázat					
Újautó eladások németországban, 2003. augusztus – 2004. január					
Modell	2003				2004
	Darab				
	08. hó	09. hó	10. hó	11. hó	01. hó
Mercedes E-osztály	7 450 ↗	10 216 ↘	8 731 ↘	7 734 ↘	7 142 (41,4%)
BMW 5-ös	4 494 ↗	5 116 ↗	5 459 ↘	4 886 ↗	5 022 (29,1%)

Forrás: [http://www.kfz-auskunft.de/kfz/pkw\\_neuzulassungen\\_2003.html](http://www.kfz-auskunft.de/kfz/pkw_neuzulassungen_2003.html)  
<http://www.kba.de>  
 Deutsches Managermagazin: Autmarkt der Oberklasse, 2004

Jól látszik, hogy a Mercedes piaci részesedése nagyobb, vezető pozícióját nem veszélyezteti a BMW. Bár eladott darabszáma csökkent, még így is tavaly mindegyik hónapban jobb eladási eredményt produkált, mint a BMW.

Mert voltaképp mire is megy ki a „játék”? Mindkét gépjárműgyártó célja: a kategóriában mindenben a legjobbnak lenni, amely elvárásnak első pillantásra tökéletesen megfelel mindkét gépkocsi, hiszen a technikai funkcióikat egyaránt a használhatóság, a kényelem, a biztonság és a hosszú élettartam követelményei határozzák meg, illetve mindkét esetben a design a felsőkategóriás autók világát tükrözi.

Ettől függetlenül a folyamatos újítás szükséges, hiszen ma már rendkívül gyorsan avulnak el a márkák a vásárlók szemében. A korral haladni kell. Nap, mint nap új és új trendek jelennek meg az autóiparban. Aki meg akar maradni a versenyben, túl akar élni, annak újítania kell, alkalmazkodnia az új elvárásokhoz. Csak nem mindegy hogyan teszi. A jól gondolkodók, a helyes stratégiát alkalmazók a trendeket igyekeznek összevetni a korábban alkalmazott stratégiáikkal, és a kettőt összevegyítve alkotnak újat. Ezt a piaci tapasztalatok igazolják. Akik azonban egyoldalúan csak a divatot követik, fittyet hányva korábbi elveiknek, nem valószínű, hogy sikert arathatnak a jövőben, korábbi és leendő vásárlói körében.

A leírtak értelmében a Mercedest az előbbieik közé sorolom, a BMW-t az utóbbiakhoz.

Számomra a kutatás, keresés közben egyre inkább világossá vált, hogy a forma önmagában nem minden. Úgy gondolom, és remélem ez a tanulmányból is kiderült, hogy nem lehet egyoldalúan, csak és kizárólag a formával, a formai megújulással versenyt nyerni, eladásokat növelni. Vagyis a piaci sikert nem lehet csupán a termékünk formájára alapozva elérni. Annak ellenére sem, hogy az első benyomás, amely az adott termékről kialakul bennünk, az a termék formájából ered. Jó vásárlói döntést hozni csak a formára alapozva nem lehet. Simon Károly [1991] találó szavait idézve: „A jó design abszolút alapkövetelménye a termék létrehozásában közreműködő technológia színvonala. Ha a technológiai kivitel kifogásolható, az a termék designjának összes többi értékes paraméterét lenullázhatja”.

A két autó példája is azt bizonyítja, ugyanazt a célt több különböző módon is el lehet érni. Legalábbis az utaknak nem kell megegyezniük. De lehet, hogy az egyik út rögzesebb, mint a másik, pláne ha még járatan utakat taposunk.

Az nem kérdés, hogy jelen esetben a rögzesebb utat a BMW választotta. Valószínűleg nem véletlenül. Egyelőre úgy tűnik azonban, a döntés nem volt helyes. Azt az árut, amelyet senki sem talál szépnek, a legügyesebb vállalkozó sem fogja tudni hosszú távon, sikeresen eladni. A vásárlók jobban szeretik a régit, a hagyományosan megszokottat. És a vásárló szava a döntő. Ezt tudomásul kell vennie a cégnek, és ennek megfelelően át kell gondolnia, alakítania a designstratégiáját.

A tanulmánnyal a BMW és a Mercedes stratégiáján keresztül arra igyekeztem rámutatni, hogy tárgyaink formáinak jelentősége sokkal nagyobb, mint azt

első ránézésre gondolnánk. Az első érzések, a tárgyak karaktere, designja nyomán jönnek létre, és manapság ez a piaci siker egyik meghatározó eleme. A funkciójukat jól kifejező, „beszédesebb formák” elcsúsznak útjukból a túlzó és öncélú formákat. Ez a felismerés várhatóan a vállalatok formatervezési és marketingtevékenységében egyre erőteljesebb hangsúlyt fog kapni a jövőben.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BANCSI PÉTER – BANCSI GÁBOR – BÍRÓ IMRE [2001]: Nagy BMW Könyv, Nyíregyháza, Nagykönyv Kiadó.
- Bauer András – Berács József [1998]: Marketing, Bp., Aula Kiadó
- BAUER ANDRÁS – LISSÁK GYÖRGY – HORVÁTH DÓRA [2000]: A marketing és az ipari formatervezés kapcsolata – a termékdesign szerepe a piaci sikerességben, Bp.
- BECKER GYÖRGY – KAUCSEK GYÖRGY [1996]: Termékergonómia és termékpszichológia, Bp., p.22.
- CSEH SÁNDOR [1991]: A gépjármű-tervezés design problémái, Bp.,
- Designelmélet Tanulmányok, Magyar Iparművészeti Főiskola, Bp., 1990., p. 34.
- HERNÁDI MIKLÓS [1982]: Tárgyak a társadalomban, Budapest, p. 24.
- HOFMEISTER – TÓTH ÁGNES [2003]: Fogyasztói magatartás, Bp., Aula Kiadó
- HORVÁTH DÓRA – SAJTOS LÁSZLÓ [2001]: A termékdesign sajátosságainak szerepe a termékek fogyasztói megítélésében (I.rész, A forma tartalma, Marketing&Menedzsment, 2001/4. p. 49–54.
- HORVÁTH DÓRA [2000]: Kreatív,9.évf. 11./1.szám p. 38–39.
- HORVÁTH DÓRA [2000b]: A termékdesign sajátosságainak szerepe a termékek fogyasztóinak megítélésében. Ph.D. értekezés
- KAPITÁNY ZSUZSA [1996]: Fogyasztói magatartás az autóiparban. Bp., Aula Kiadó, p. 134.
- LISSÁK GYÖRGY [1998]: A formáról, Bp.
- PYE, DAVID [1978.]: The Nature and Aesthetics of design New York, p.11.
- SIMON KÁROLY [1998]: Az ipari formatervezés helyzete Magyarországon; az ipari mintáról: Iparjogvédelmi Szemle, 103. évfolyam IV. szám, 1998. augusztus
- TÖRŐCSIK MÁRIA – VARSÁNYI JUDIT [1998]: Termékstratégia, Bp., p.22–23.
- VÁGÁSI MÁRIA [2001]: Újtermék-marketing, Bp., Nemzeti Tk.

*Bécs Lajos közgazdász  
a BKÁE marketing szakirányon végzett hallgatója*

# A CRM, illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére

**Az elmúlt évtizedek során az eladó-vevő kapcsolatok jelentősége felértékelődött. A fenntartható versenyelőny már egyre kevésbé biztosítható a technológiai fejlesztésre, a piacbefolyásolás eszközeire építve. A hosszú távú sikerek biztosítása érdekében a piaci szereplők sokkal inkább a meglévő ügyfeleik, partnereik megtartására, mint inkább új ügyfelek vonzására összpontosítanak. Ezt a tendenciát támasztja alá az is, hogy napjainkban egyre többet hallhatunk a kapcsolatmarketing és a kapcsolatmenedzsment koncepcióiról, legyen szó akár az ügyfelek, szállítók, vagy más partnerkapcsolatok kezeléséről.**

**N**apjainkban a fenntartható versenyelőny forrását kutató vállalkozások egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak partnerkapcsolataik szorosabbá fűzésének, hiszen a kedvező versenypozíció biztosításának egyik záloga a hosszú távú, szoros kapcsolatok kiépítése és fenntartása lehet. A vevő-eladó viszony vizsgálata éppen ezért vált különösen érdekessé az elmúlt évtized folyamán. A technológiai fejlődés eredményeképpen a beszerzési, illetve az ügyfélkezelési folyamatok az internet kínálta lehetőségeket is egyre nagyobb mértékben kihasználják.

A hagyományos és elektronikus ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM, e-CRM) rendszerek előnyei (a költségek csökkentése, a beszállítók és vevők kapcsolatának elmélyítése) mellett a kutatások arra is rámutatnak, hogy általuk személytelenebbé válhat a kapcsolat, elidegenedhetnek a résztvevők, mechanikussá válhat az együttműködés. Mindezek alapján a kérdés csupán az, miképpen befolyásolja a szállítók, vevők megítélését a kapcsolattartás módjában bekövetkező technológiaváltás. *A kulcsszavak a következők: kapcsolatmarketing, ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM, e-CRM).*

## BEVEZETÉS

A hagyományos marketing a verseny és az önérdek érvényesítés szemléletét követi. Ezzel szemben a kapcsolatokra épülő megközelítés szerint sokkal inkább az együttműködés és az egymásrautaltság képezi az értékteremtés mozgatórugóit, és ezek sokkal hatásosabb és hatékonyabb eszköznek tűnnek az értékteremtés folyamatában (Gruen 1997, Grönroos 1999). A kapcsolatmarketinget alkalmazó eladó és vevő szervezetek felismerték, hogy az együttműködések révén magasabb értéket tudnak előállítani, mint az egyedi ügyletek során. A szolgáltatásmarketing és általában a B2B piac szereplői már régóta ismerik az együttműködések jelentőségét, a gyakorlati alkalmazás azonban nem mindig

sikeres (leggyakrabban személyi jellemzők, vagy a bürokratikus, illetve jogi szabályozottság következtében). Az elmúlt évtized a kapcsolatok jelentőségének felértékelődését hozta a fogyasztási cikkek piacán is, amely a kutatások és a modern menedzsmenttechnikák kifejlődésének felgyorsulását eredményezte. Az értékteremtés folyamatában ennek megfelelően tehát több szereplő együttműködése valósul meg, és ez akár meg is fordítható: az értékteremtés a stakeholderek kapcsolatainak hálózatában történik, a szereplők pedig így hálózatot alkotva, azaz együttműködve versenyeznek a vásárlók kegyeiért.

Ennek megfelelően a marketingtevékenység alapelve sokkal inkább a vevőkkel, illetve más stakeholderekkel fenntartandó kapcsolat kiépítését, mintsem különálló ügyletek sorozatának lebonyolítását jelenti (Stone, Woodcock, Wilson 1996, Grönroos 1999, Gummesson 2002).

A hosszú távú kapcsolatok kialakítására azonban csak akkor nyílik lehetősége egy vállalkozásnak, ha képes elkötelezett ügyfélkört kialakítani maga körül. Ehhez azonban nélkülözhetetlen, hogy bizalommal forduljanak a cég felé (és persze a bizalom kölcsönös legyen), és elégedettek legyenek a kapott termékekkel, szolgáltatásokkal (Hennig-Thurau, Hansen 2001, Grönroos 1999).

A kapcsolatmarketing elsősorban a meglévő vevőkör megtartására fókuszál az új vásárlók megszerzése helyett (ami a korábbi felfogás meghatározó tényezője volt), hiszen az új vevők megszerzésének költsége ötször, hatszor több mint a meglévők megtartásának költsége (Gruen 1997). Ez azonban nem azt jelenti, hogy az új vásárlók megszerzése már nem célja a vállalkozásoknak, csupán az erőforrások és erőfeszítések átcsoportosítása történt meg.

## ÜGYFÉLKAPCSOLATOK MENEDZSMENTJE

A kapcsolatok jelentőségét felismerve egyre nő az ügyfélkapcsolatok menedzselésének fontosságát kihangsúlyozó megközelítések száma az akadémiai és az üzleti szférában egyaránt. Fogalmát sokan, sokféleképpen határozták meg (Tinsley 2002, Ryals, Knox 2001, Allen, Kania, Yaeckel 2001). Vannak, akik szerint az ügyfélkapcsolatok menedzsentje a fogyasztók azonosítását, megszerzését és megtartását jelen-

ti. Mások véleménye szerint ez egy a marketing, az értékesítés és a vevőszolgálat front office funkcióinak automatizálását szolgáló módszer. Megítélésem szerint az ügyfélkapcsolatok menedzsentje egy összetett fogalom, amely egyszerre jelent ügyfélközpontú gondolkodásmódot, stratégiai megközelítést, üzleti folyamatot és persze az üzleti folyamatot támogató informatikai megoldásokat, rendszereket. A CRM egy olyan átfogó stratégia, amely integrálja az emberi erőforrásokat, az információs eljárásokat és az alkalmazott technológiát, annak érdekében, hogy a vállalkozás maximalizálhassa az ügyfélkapcsolatainak értékét. A CRM tehát egy technológiai alapú üzleti stratégia, amely lehetővé teszi, hogy a vállalkozások az ügyfeleikről megszerzett tudás segítségével nyereséges kapcsolatot alakítsanak ki az érintettekkel, optimális értéket szállítva számukra (Allen, Kania, Yaeckel 2001, Bűdy 2001).

Az ügyfélkapcsolati menedzsment sikeres bevezetése a legtöbb vállalkozásnál alapvető változásokhoz (Allen, Kania, Yaeckel 2001):

- az értékesítésből származó bevételek növekedését,
- a fogyasztói elégedettség, lojalitás növekedését,
- az általános értékesítési és marketing adminisztrációs költségek csökkenését,

*„A kapcsolatmarketing elsősorban a meglévő vevőkör megtartására fókuszál az új vásárlók megszerzése helyett (ami a korábbi felfogás meghatározó tényezője volt), hiszen az új vevők megszerzésének költsége ötször, hatszor több mint a meglévők megtartásának költsége.”*

- a vállalati belső folyamatok szinkronizálása, hatékonyságának növekedését.

Mindezen változások elsősorban annak köszönhetőek, hogy a vállalat nagyobb figyelmet fordít az ügyfelekre vonatkozó információk begyűjtésére, rendszerezésére, kezelésére és a döntéshozatal során történő felhasználására. Az ily módon automatizált adminisztrációs funkciók biztosítják a költségek csökkenését és a vállalati belső folyamatok hatékonyságának növekedését.

Az ügyfélkapcsolatok szervezése azonban nem csupán a menedzsmentfunkciók végrehajtását teszi hatékonyabbá, hanem ezáltal a részletes, integrált ügyfél-információk alapján, illetve a személyre vagy

mikro-szegmentumokra szabott szolgáltatások révén erősíthető a fogyasztói elégedettség, bizalom és lojalitás, amely az értékesítésből származó bevételek hosszú távú növekedésének egyik forrása.

A CRM rendszerek alkalmazása komoly fejlődést eredményez a vállalati működésben, megteremti a lehetőségét a vásárlói magatartásra (a szervezet általános döntéshozatali mechanizmusára, illetve a beszer-

*„Az ügyfélkapcsolatok szervezése nem csupán a menedzsmentfunkciók végrehajtását teszi hatékonyabbá, hanem ezáltal a részletes, integrált ügyfél-információk alapján, illetve a személyre vagy mikro-szegmentumokra szabott szolgáltatások révén erősíthető a fogyasztói elégedettség, bizalom és lojalitás, amely az értékesítésből származó bevételek hosszú távú növekedésének egyik forrása.”*

ző alkalmazott magatartására) vonatkozó információk begyűjtésének és elemzésének, sőt mindegyikre gyakran – főleg az internet adta lehetőségeket kihasználva – valós időben, azonnal nyílik esély. A részletes fogyasztói profilok, ismeretek lehetővé teszik, hogy pontosan a célcsoportnak megfelelő marketingaktivitások kerüljenek lebonyolításra, sőt ezek az ismeretek az egyes marketingprogramok hatékonyságának méréséhez, illetve a jövőben várható lépések tervezéséhez is felhasználhatók (Ryals, Knox 2001).

Az ügyfélkapcsolatok menedzsmentjének elterjedését jelentősen befolyásolta az elektronikus üzlet és az elektronikus kereskedelem fejlődése. A CRM megoldások kiválóan alkalmazhatók az elektronikus környezetben, sőt a hagyományos személyes kapcsolatokon alapuló ügyfélkezelés mellett az ügyfelek által „önkiszolgáló módon” használható eszközök alkalmazása is komoly szerepet kap az e-CRM megoldásokban. Ezeknek köszönhetően a vásárlók aktív szerepet tölthetnek be a vásárlás és értékesítés folyamatában, és így a világháló nem csak az ügyfelek információszerzésének megkönnyítését szolgálja, hanem lehetőséget teremt számukra, hogy irányítsák és kontrollálják is a folyamatokat a világháló segítségével.

A CRM a vevők kiszolgálása, megtartása érdekében folyamatos, hosszú távú kapcsolat kiépítésére törekszik az ügyfelekkel, miközben információkat gyűjt, és megfelelő adatbázis(oka)t épít, amelye(ke)t

az igények kielégítésére és az ügyfelek értékének meghatározására használ fel (persze a jogi és etikai szabályozás figyelembevételével). Az ügyfélközpon-tú gondolkodásmód hagyományos megközelítését szem előtt tartó vállalkozások jelentős része nem tesz különbséget vevő és vevő között, minden vásárlóval azonos módon foglalkozik. Teszi ezt annak ellenére, hogy sok általánosan ismert és elfogadott kuta-

tás, illetve hüvelykujj-szabály (pl. a 80:20 szabály, ami szerint a bevételek 80 százaléka az ügyfelek 20 százalékától származik) is megfogalmazza, hogy a legtöbb ágazatban (különösen a B2B piacon) csupán az ügyfelek kisebb hányada az, akitől a bevételek nagyobb része származik. Éppen ezért nagyon fontos, hogy az ügyfeleket értékük szerint szegmentálja a vállalat, és ennek megfelelő törődést, odafigyelést is kapjanak (ami többek között a key account management elterjedésében jelentkezik).

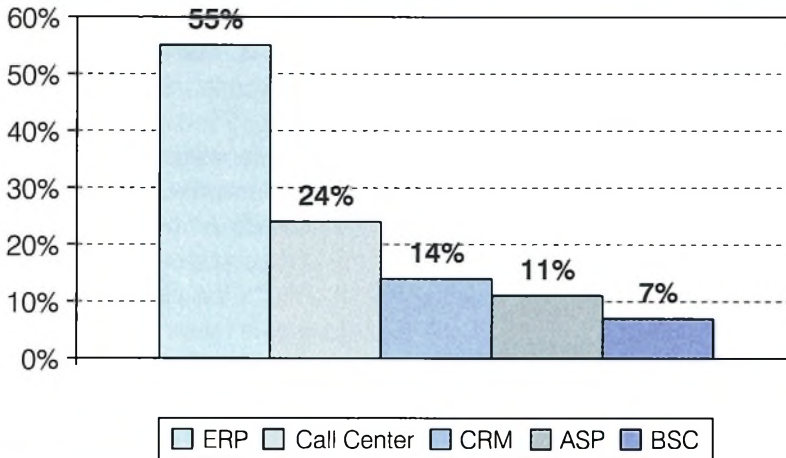
–

Az ügyfelek ma már nem elégednek meg az alapvető szükségleteiket akár tökéletesen kielégítő szolgáltatásokkal, hiszen a különböző szállítók által kínált megoldások nagyon közel állnak egymáshoz. A szoros versenyhelyzetben az a vállalkozás fogja elnyerni a vevők megrendelését, amelyik képes elnyerni az ügyfelek bizalmát és kiegészítő szolgáltatásai révén magasabb hozzáadott értéket nyújt. Az ügyfelek által a vállalat irányában megfogalmazott leggyakoribb elvárások között – amelyek kielégítésének egyik eszköze a hatékonyan működő CRM lehet – szerepel például az elérhetőség, az együttgondolkodás, a gyors reagálás, a megértés, a megbízhatóság, a differenciált szolgáltatás nyújtása, az udvariasság, a reklamáció kezelése és a számlaérthetőség. Ahhoz azonban, hogy a vállalat az alapvetően jó termék nyújtása mellett még ezen elvárásoknak is meg tudjon felelni, hatékony információgyűjtő és elemző rendszerre van szüksége a vásárlókra vonatkozó adatok naprakész kezelésének biztosítása érdekében.

Az ügyfélkör elégedettségét célzó küzdelemben tehát a CRM megoldások komoly szerepet játszhatnak, hiszen ezek alkalmazása révén a vállalat a fogyasztói igényeket megismerve pontosabban képes azokat kielégíteni, és nem csupán az alapszükségletek, hanem a kapcsolódó szolgáltatások terén is. Szükség is van erre, hiszen a Deloitte & Touche ta-

1. ábra

## A vállalatok gyakorlatban alkalmazott informatikai rendszerei



Forrás: Business Online Tanácsadó Füzetek Üzleti Informatikai Megoldások 2001-ben

pasztalatai szerint a legtöbb ügyfél (45%) az alacsony színvonalú szolgáltatások miatt hagyja el korábbi szállítóját. 23 százalékban a személyes figyelem hiánya, 15 százalékban a jobb termékkála, 13 százalékban az ár és 5 százalékban egyéb tényezők felelősek az új szállító választásáért<sup>1</sup>.

Napjainkban egyre inkább terjed az informatikai megoldásokra épülő marketing-, illetve menedzsmentalkalmazások (adatbázisok és adattárházak, adatbányászat, üzleti intelligencia megoldások és a one-to-one marketing) népszerűsége, amelyek elősegítik, hogy a vállalkozások növeljék ügyfeleik értékét és az általuk realizált profit mértékét. A legtöbb fejlesztő már azt állítja, hogy ilyen megoldások nélkül mit sem ér az értékesítés, a marketing, vagy éppen a vevőszolgálat.

Gyakran említett tény, hogy az információs és kommunikációs technológia rendkívül gyors fejlődése nagymértékben elősegítette a kapcsolatmarketing és -menedzsment elfogadtságának és népszerűségének elterjedését (Hennig Thurau – Hansen 2001), azonban kevesebb kutatás foglal

kozik ezen technológiák kapcsolatokra, illetve a kapcsolatiság koncepciójára gyakorolt hatásával.

## A CRM ALKALMAZÁSA MAGYARORSZÁGON

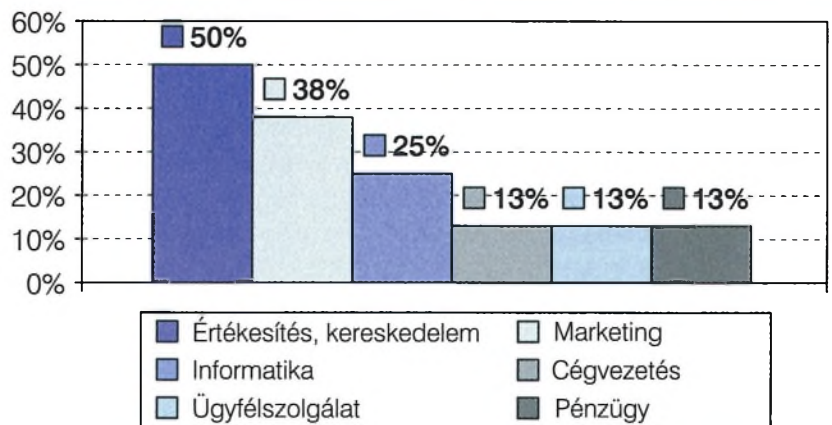
Ismertségét tekintve az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) az integrált vállalatirányítási rendszerek mögött alig valamivel marad le, ám elterjedtsége alig 14 százalékos – derült ki a Netsurvey Internet-Kutató Intézetnek a Business Online Tanácsadó Füzetek számára 2001-ben készített felmérésből. (1. ábra)

A CRM alkalmazásokat vizsgálva megállapítást nyert, hogy az

ügyfélkapcsolat menedzsment megoldásokat nem, mint a teljes vállalati tevékenységet átfogó rendszert alkalmazzák a leggyakrabban. A CRM alkalmazási területei közül a legelterjedtebb – bár így is csak 50 százalékos – az értékesítés és a kereskedelem. A marketing 38 százalékos értékével a második helyre szorult, amit 25 százalékkal az informatika követ. Érdekes és ugyanakkor elgondolkodtató, hogy az ügyfélszolgálatot csupán a vállalatok 13 százalékánál integrálták a CRM rendszerbe. (2. ábra)

2. ábra

## A CRM alkalmazási területei



Forrás: Business Online Tanácsadó Füzetek Üzleti Informatikai Megoldások 2001-ben

1 Forrás: Competing with Superior Service, Deloitte & Touche in Szabó Kristóf: Hogyan használható az új kommunikációs csatorna az ügyfélkapcsolat tevékenységek bővítésére? IV. Direkt Marketing Konferencia Budapest, 2001. november 6-7.

A felmérés eredményei között további érdekesség, hogy a CRM rendszereket alkalmazó vállalatok egynegyede saját fejlesztésű szoftvert használ ügyfélkapcsolat menedzsment céljára.

Az ügyfélkapcsolat menedzsment ma már nem csupán a nagyvállalatok kiváltsága. Egyre több megoldásszolgáltató fordul a kis- és középvállalatok irányába, a kisebb vállalati és adatbázis méretre optimalizált megoldások fejlesztésével. Persze nem is minden esetben van szükség bonyolult informatikai megoldás adaptálására, hiszen amennyiben a ter-

*„A nemzetközi tapasztalatok szerint a CRM leginkább kiemelkedő problémája az emberi kapcsolatok hiánya. A CRM 'érzelemmentes (hard) marketing', amely racionális érvekre, adatokra, számításokra alapozza döntéseit. Pedig az ügyfélkapcsolatok alakulását a nehezebben dokumentálható érzelmek, interakciók is befolyásolják, és így az empatikus marketing-megközelítés is létjogosultságot nyerhet.”*

mékkör, illetve ügyfélkör csak kis elemszámú, akkor a személyes ismeretségekre alapozva is kialakítható a megfelelő eladó-vevő kapcsolat.

A komolyabb ügyfélkörrel rendelkező középvállalatok és a nagyvállalatok azonban az adatfeldolgozást és elemzést támogató informatikai megoldást nélkülözve a nagyobb méretű adatbázisoknak köszönhetően nem képesek hatékony marketingmenedzsment tevékenységek végrehajtására. Itt már szükségesek a szegmentálást és az egyedi igények kiszolgálását lehetővé tevő megoldások.

A CRM persze nem egyenletesen jelentkezik a gazdaság minden ágazatában. A legelterjedtebb a bankok és a biztosítók körében, amelyek alapvetően a hitelezési és keresztértékesítési feladatok alátámasztására használják, de jellemző a multinacionális gyártó és kereskedő cégeknél az értékesítés támogatását célzó bevezetése, valamint fontos megemlíteni még a távközlést, ahol elsősorban a lemorzsolódás okainak feltárása motiválta a bevezetést. Persze ezen nagy felhasználók mellett az idegenforgalom, a könyvkereskedelem, a személyszállítás, és további közüzemi szolgáltatások területén működő vállalatok, illetve hálózatok között többen is elkezdték már a CRM rendszerek bevezetését.

A CRM és az e-CRM rendszerek előnyei (a költségek csökkentése, a beszállítók és vevők kapcsolatának elmélyítése) mellett azonban a kutatások arra is rámutatnak, hogy általuk személytelenebbé válhat a kapcsolat, elidegenedhetnek a résztvevők, mechanikussá válhat az együttműködés (Derecskei Anita 2003).

Bár a hazai alkalmazások tapasztalatai még többnyire nem hozzáférhetők, a nemzetközi tapasztalatok szerint a leginkább kiemelkedő probléma az emberi kapcsolatok hiánya. A CRM „érzelemmentes (hard) marketing” (Törőcsik 2000), amely racionális érvekre, adatokra, számításokra alapozza döntéseit. Pedig az ügyfélkapcsolatok alakulását a nehezebben dokumentálható érzelmek, interakciók is befolyásolják, és így az empatikus marketing-megközelítés is létjogosultságot nyerhet.

De ne tévesszük össze, az ügyfélkapcsolat menedzsment nem egyenlő a robothanggal a telefonban, vagy az automatikus válasz-

generátorral az interneten. A CRM, ezen belül is a kollaboratív CRM a vevőkapcsolatokat kiszolgáló információs rendszer, amelynek célja éppen az ügyfélkapcsolatok hatékonyságának növelése, azáltal, hogy az ügyfélről rendelkezésre álló adatok – analitikus és operatív CRM segítségével történő – feldolgozásával megfelelően részletezett információt biztosít az eladó és/vagy a vevő számára a vásárlási döntés meghozatalához. A kapcsolat mechanikussá válása csupán a rutinszerű műveletek esetében „megengedett”, amikor a vevő szemében az értéket éppen a gyors, zökkenőmentes ügyintézés képviseli. Ilyenkor célravezető például az online megoldások (különböző regisztrációs, információs, vagy éppen értékesítési adatlapok stb.) alkalmazása. Azonban hazánkban e megoldások még messze nem tekinthetők kihasználatnak. A GKI Gazdaságkutató Rt., a Westel Mobil Távközlési Rt. és a Sun Microsystems Magyarország Kft. 2002-ben végzett felmérése alapján megállapítható, hogy a közepes és nagyvállalatok 70 százaléka nem használja ki az internetes ügyfélkezelési stratégia nyújtotta lehetőségeket (többek között, mert csak ritkán frissítik oldaluk tartalmát), és csupán 16 százalék azok aránya, akik folyamatos, interaktív kommunikációt folytatnak a világhálón ügyfeleikkel.



## ÖSSZEGZÉS

A gazdasági verseny élénkülésének idején a vállalatok egyre nagyobb erőfeszítéseket kénytelenek tenni kedvező versenypozíciójuk megőrzése érdekében. Az elmúlt két évtized folyamán a cégek egyre nagyobb hányada ismerte fel, hogy az ügyfélkapcsolatok szorosabbá fűzésével, és ezáltal a kapcsolatok hosszabb távúra nyújtásával, növelhető az ügyfelek vevőértéke, illetve biztosítható a jövőbeni fennmaradás, működés. Azonban a hosszú távú együttműködésért a vállalat komoly lépéseket kell, hogy tegyen az ügyfelek megismerése és igényeik hatékonyabb kiszolgálása felé. A Deloitte & Touche felmérése is mutatja, hogy az ügyfelek szolgáltató választási döntései már egyre kevésbé meghatározottak a hagyományos tényezők (ár, jobb termékkála) által, s a legfontosabb tényezővé a magas színvonalú szolgáltatások megléte vált. Bár átfogó, ügyféloldali kutatások eredményeivel még nem rendelkezünk, azt nyugodtan kijelenthetjük, hogy a CRM stratégia és rendszer sikeres alkalmazása ügyfél-elégedettséghez és hosszú távú kapcsolatokhoz vezet. Persze nem csupán a technológia bevezetése kell hozzá. Sőt sokkal fontosabb a szemléletmód elsjátítása. Az ügyfelek természetesen másként ítélnek meg egy sikeres és egy kevésbé sikeres alkalmazást. A fogyasztói piacon vannak, akik a személyes adataik kezelésével szemben éreznek aggályokat, és vannak olyanok is, akik egyenesen elvárják a tudatos adatkezelést.

A business to business piacon persze már lényegesen nagyobb teret kapott a vevő-eladó kapcsolat kezelése, hiszen mindkét fél érdeke, hogy zökkenőmentes, sikeres legyen az együttműködés. Ennek köszönhetően a másik oldalról is megindultak az informatikai fejlesztések, és ma már komoly beszerzési rendszerekkel, akár online beszerzési rendszerekkel is szemben találhatják magukat a szállítók, érezvén, hogy nem csak a szállítói oldal az, amely felismerte az információ- és tudásmenedzsmentben rejlő lehetőségeket. Persze a teljes körű hazai elterjedésre azért még várunk kell.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

ALLEN, CLIFF – KANIA, DEBORAH – YAECKEL, BETH (2001): *One-to-One Web Marketing*, New York, John Wiley & Sons, Inc.

BÚDY, LÁSZLÓ (2001): A CRM lehetőségei a vállalati gyakorlatban, *Marketing és Menedzsment* Vol 35, n. 1, pp. 25–29.

DERECSEI ANITA (2003): CRM (keresztmetszet), in *Conference Proceedings, Management, Enterprise and Benchmarking*, Budapest, letöltve: 2004. február 23.

<http://www.kgk.bmf.hu/meb2004/arch2003/proceeding/derecs2.doc>,

GRÖNROOS, CHRISTIAN (1999): Relationship Marketing: Challenges for the Organization, in *Journal of Business Research*, Vol. 46, n. 3, pp. 327–335.

GRUEN, THOMAS W. (1997): Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness, in *Business Horizons* Vol. 40, n. 6, pp.32–38.

GUMMESSON, EVERT (2002): Relationship Marketing in the New Economy, in *Journal of Relationship Marketing* Vol. 1, n. 1, pp. 37–58.

HENNIG-THURAU, THORSTEN – HANSEN, URSULA (2001): Relationship Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in Hennig-Thurau, Thorsten – Hansen, Ursula Ed.: *Relationship Marketing Gaining Competitive Advantage Through Customer satisfaction and Customer Retention*, Berlin, Springer, pp. 3–27.

RYALS, LYNETTE – KNOX, SIMON (2001): Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management, in *European Management Journal*, Vol. 19, n. 5, pp. 534–542.

STONE, MERLIN – WOODCOCK, NEIL – WILSON, MURIEL (1996): Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management, in *Long Range Planning*, Vol. 29, n. 5, pp. 675–683.

TINSLEY, DILLARD B. (2002): Relationship marketing's strategic array, in *Business Horizons*, Vol. 45, pp. 70–76.

TÖRŐCSIK MÁRIA (2000): *Empatikus marketing*, Bagolyvár Kiadó, Budapest

A CRM piac Magyarországon 2003–2007, GKI Gazdaságkutató Rt., Westel Mobil Távközlési Rt., Sun Microsystems Magyarország Kft kutatási jelentés

Business Online Tanácsadó Füzetek Üzleti Informatikai Megoldások 2001-ben, Prim Kiadó, Budapest

Révész Balázs  
egyetemi tanársegéd  
SZTE Marketing-Menedzsment Tanszék  
Ph.D. hallgató  
PTE Közgazdaságtudományi Kar

# A vevőérték orientált információmenedzsment gyakorlat fejlődési tendenciái

Jelen cikk fókuszában a vevőérték menedzsment szolgáltatába állított stratégiai információmenedzsment problematika áll. A vevőérték kezelését segítő stratégiai információ- és marketingmenedzsment eszközrendszerét több marketingszemlélet támogatja, újdonságértékről mégis csak az információtechnológiai eszközrendszer fejlődése nyitotta lehetőségek hasznosítása és az alkalmazott marketingmódszertan súlypontjainak átrendeződése okán beszélhetünk.

A marketingrendszerek súlypontjai jelentősen átrendeződtek az elmúlt években az IT technológia elterjedésével. Mindemelllett a vállalati profitmaximalizálási szándék ráirányítja a figyelmet a vevőérték kiemelt kezelésére. „A marketing lényegi gondolata az, hogy a fogyasztóknak kiemelkedő ételeket kell kínálni. A menedzsment – azáltal, hogy kiemelkedő értéket nyújt vevőinek – a részvényeseknek is jelentős értéket tud biztosítani. A képlet – azaz, hogy a vevőérték részvényesi értéket teremt – a kapitalizmus alapelve”<sup>1</sup>

A vevőérték vállalati rendszerszemléletű kezelése napjainkban azonban már csupán az információmenedzsment eszközrendszerének megfelelő szintű bevonásával lehetséges.

1. ábra

## Vevőérték és információmenedzsment



A vevőérték tulajdonképpen „a teljes vevőérték és annak költsége közötti különbség”, míg a teljes vevőérték „azoknak az előnyöknek az összessége, amelyeket a vevő az adott terméktől vagy szolgáltatástól elvár”<sup>2</sup>.

A vevőérték ismerete ahhoz a lényeglátáshoz, súlypontozási képességhez juttatja hozzá a vállalati menedzsmentet, amelynek segítségével tudatosá, hatékonyá teheti piaci működését.

1 Peter Doyle: Érték-vezérelt Marketing, Panem – John Wiley and Sons, Budapest, 2002.

2 P. H. Kotler: Marketing menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

Ez a szemlélet ébresztette rá például a kiskereskedelmi láncokon keresztül forgalmazó multinacionális cégeket a kapcsolatmenedzsment új minőségének, a kategóriamenedzsmentnek a létrehozására.

Minden relációban érték továbbá mind a fogyasztó, mind az értékesítő/gyártó számára, ha egy megszokott, kitaposott úton megvalósuló, bizalmi elemeken alapuló tartós vevői kapcsolat jön létre.

A kapcsolatok ezen nívója azonban eltérő minőségek és így technikák alkalmazását kívánják meg a különböző piaci relációkban, a következő három dimenzió szerint:

- a kapcsolatmenedzsment marketing stratégiájában,
- a vevőérték maximalizálását segítő marketing-információmenedzsment technológiákban,
- a vezetői döntéstámogatásban alkalmazható információs technológia (IT) stratégiájában.

## MARKETINGSTRATÉGIÁK A KAPCSOLATMENEDZSMENTBEN

A vevőérték menedzselése, illetve a kapcsolódó marketing-információmenedzsment és kapcsolatmenedzsment technológiák öt eltérő tipikus megvalósulását mutatja be a Coviello, Milley és Marcolin szerzőtrío.<sup>1</sup> A vázolt alaptípusok eltérő célokkal, eszközrendszerrel, hatékonysággal, technikai közelítésmóddal, kommunikációs gyakorlattal stb. azonosíthatók. (1. táblázat)

A **tranzakciós marketing** gyakorlatában az értékesítő cég vonzza és elégedetté teszi a potenciális vevőket a marketingmix elemeinek optimális menedzselésén keresztül. Az eladó aktív kommunikációt folytat a vásárlók felé – jellemzően elsősorban a tömegtermékek piacán – annak érdekében, hogy egyedi „testközelben” lezajló tranzakciókat reali-

1 táblázat

### A marketinggyakorlat öt csoportja az ügylet és a menedzselés dimenziói szerint

	Tranzakciós Marketing	Adatbázis Marketing	e-Marketing	Kapcsolati Marketing	Hálózati Marketing
<b>Aktivitás célja</b>	Gazdasági ügylet	Információs és gazdasági ügylet	Információt generáló párbeszéd az eladó és több azonosított vevő között	Személyes kapcsolat az eladó és a vevő között	Jól felépített kapcsolat cégek között
<b>A kommunikáció természete</b>	Cég a tömegtermékek piacára	Cég a megcélzott szegmensekhez vagy személyekhez	A cég a személyekkel és személyek közötti kommunikáció technológiáját használják.	Egyének az egyénekkal (szervezeteken keresztül)	Cégek cégekkel (egyediséget hordoz)
<b>Kapcsolat típusa</b>	Közvetlen kontaktusban, de személytelenül	Nevesített (de tartózkodó, kimért)	Párbeszéd (technológián keresztül)	Szemtől szemben, személyek közötti (zárt, elkötelezettségen alapuló, bizalom és együttműködés jellemzi)	Személyek között személyességet nélkülözve (távoli kapcsolatokat zárva rövide)
<b>Ügylet fennállásának ideje</b>	Diszkrét (talán hosszabb időn keresztül)	Diszkrét esetleg hosszú időn keresztül (véletlenszerűen lehet személyes is)	Folyamatos (az interakció „realtime” történik meg)	Folyamatos (folyamatban levő és kölcsönösen alkalmazható, rövid vagy hosszú terminusú)	Folyamatos (stabil mégis dinamikus, lehet rövid vagy hosszú terminusú)
<b>Formalizmus az ügyletben</b>	Formális	Formális (néha személyessé válik a technikán keresztül)	Formális (de azért testre szabott és vagy személyes az IT-n keresztül)	Formális és informális (üzleti és társadalmi szinten egyaránt)	Formális és informális (üzleti és társadalmi szinten egyaránt)

1 Coviello, Nicole E., Milley, Roger and Marcolin, Barbara (2001), "Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing", Journal of Interactive Marketing, Vol. 15

1 táblázat

## A marketinggyakorlat öt csoportja az ügylet és a menedzselés dimenziói szerint

	Tranzakciós Marketing	Adatbázis Marketing	e-Marketing	Kapcsolati Marketing	Hálózati Marketing
<b>Vezetői szándék</b>	Vonzani a fogyasztót (a fogyasztó testesíti meg a profitot)	Fogyasztó megőrzése (magnövelni a fogyasztói profitot, és megvalósítani más célokat, úgy mint magnövelt hűség, csökkenteni a fogyasztói rizikót, stb.)	Párbeszéd előállítása	Együttműködés (megalapozni, fejleszteni, és előmozdítani egy kölcsönös előnyökön alapuló együttműködést)	Összehangolás (együttműködés az eladók és a vevők között, illetve különböző cégrészek között a kölcsönös előnyök elérése érdekében, beszerzések összehangolása, piaci hozzáférés, stb.)
<b>Vezetés fókuszában álló tényezők</b>	Termék és márka	Termék/márka és fogyasztó (egy megcélzott piacon)	Használva az IT-által lehetővé váló kapcsolatokat a cég és sok személy között	Együttműködés két személy között	Kapcsolt együttműködés két cég között (a hálózatban)
<b>Vezetői befektetés</b>	Belső marketing erősség (fókuszálva a termék/szolgáltatás, ár, értékesítés, értékesítés ösztönzés adottságokra)	Belső marketing erősség (Kiemelve az adatbázis és információtechnológiai lehetőségeit)	Belső műveletek erőssége (IT, website, logisztika) Funkcionális rendszerek integrációja	Külső piaci előnyök (kapcsolatépítésre és fejlesztésre fókuszál újabb személyekkel)	Külső piaci előnyök (a cég hálózatán belüli pozíciójára fókuszálva)
<b>Vezetési szint</b>	Funkcionális piacológ (Kereskedelmi vezető, Termék menedzser)	Specializálódott piacológ (Fogyasztói szolgáltatás menedzser, Hűség menedzser)	Marketing specialisták technológia specialistákkal és menedzserekkel	Alkalmazottak és vezetők (funkciókra és szintekre koncentrálv a cégben)	

zálhasson, azaz minél nagyobb volumenben értékesítsen.

Az **adatbázis-marketing** az adatbázis technológia használatára épül, a kapcsolat egy új típusának létrehozása mellett, és a konkrét potenciális fogyasztó felismerésén alapul. A valamely technikával létrehozott adatbázis már a kínálatra nyitott potenciális partnereket tartalmazza csupán. Az adatbázis-marketinget gyakorló cég versenyez a különböző tömegmarketinget folytató cégekkel. Versenyelőnye a meddőszórás jelentős csökkentése. Szándéka fenntartani a kapcsolatot a felismert fogyasztókkal. Emellett az adatbázis-marketing ugyan folyamatosan bombázza a fogyasztót, mégis inkább csak érte tevékenykedik, mint a fogyasztóval együtt. A kapcsolatok, amelyeket létrehoz nem személyre szabottak, hatékonysága a nagy számok törvényén alapul.

Az **e-marketing** az internetet és más interaktív technológiákat használva előállítja a kapcsolatot, és

összeköti a technológia segítségével a céget az azonosított fogyasztóval, ráadásul „realtime” interakciót tesz lehetővé. Az e-Marketing integrálja magában a közvetlen személyes kapcsolatra épülő marketing előnyeit a tömegmarketing hatékonyságával. Összehasonlításban más gyakorlattal, az e-marketing az ügylettel egy időben párbeszédet hoz létre a fogyasztóval, így gondoskodik az azonosított fogyasztót érdeklő speciális információkhoz történő hozzáféréstől.

Az interaktív technológiáknak köszönhetően a fogyasztó a kommunikáció közben jelentős mennyiségű, a vásárlási szokásaira, attitűdjére utaló információt ad, adhat át a cégnek. Az IT lehetőséget biztosít a fogyasztó egyedi megértésére, ami nyomán elvárás/magatartás alapú szegmentációval szegmensek alakulhatnak ki, amelyek tagjainál a standardizált kommunikáció ellenére az egyedi igények szerinti kezelés érzete érhető el.

2. táblázat

## A különböző marketingszemléletek kapcsolat-szorossága

Párosítások	Teljes mintára
Tranzakciós Marketing / Adatbázis Marketing	.28*
Tranzakciós Marketing / e-Marketing	.03
Tranzakciós Marketing / Kapcsolati Marketing	-.29*
Tranzakciós Marketing / Hálózati Marketing	-.14
Adatbázis Marketing / e-Marketing	.47**
Adatbázis Marketing / Kapcsolati Marketing	.31*
Adatbázis Marketing / Hálózati Marketing	.35*
e-Marketing / Kapcsolati Marketing	.40*
e-Marketing / Hálózati Marketing	.52**
Kapcsolati Marketing / Hálózati Marketing	.75**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

A fogyasztók az e-Marketingben kommunikálhatnak egyedül vagy csoportosan online vagy offline formában. Hozzáadva ezt a képességet a személyre szabott kommunikáció erejéhez, a fogyasztói információt arra használhatjuk, hogy egyénre szabottan alakítsuk ki a termékek és szolgáltatások kínálatát. A kapcsolat azonban formális, viszonylagosan távoli, könnyen bontható, ebből adódóan törékeny.

A **kapcsolati marketing** közvetlen személyes interakciót hoz létre két személy között az együttműködő vállalatoknál. Ezen kapcsolatok kölcsönösen hasznosak, bizalmon és elkötelezettségen alapulnak. Ezen kapcsolatrendszer birtokosa, az egyenlők között az első elve alapján, nagy eséllyel nyeri el elkötelezett partnere megbízásait. Ez az együttműködés nem feltétlenül alapul valamiféle kifogásolható juttatáson. Nagyon gyakran az intelligens figyelem elégséges az első számú pozíció kivívásához.

A **hálózati marketing** a szervezetek azon összefogása, kapcsolatrendszere, amely a koncentráció fokának növelésével hatékonysági előnyként jelenik meg a hálózat tagjainál. A verseny több szinten folyik, egyrészt a hálózati alku nyereségtartalmának maximalizálásában a tagok között, másrészt a hálózaton kívül tevékenykedő konkurens cégek között. A hálózatok összetartó ereje mindaddig fennáll, míg az együttes fellépés profittartalma meghaladja a cégenkénti fellépéssel realizálható profitot.

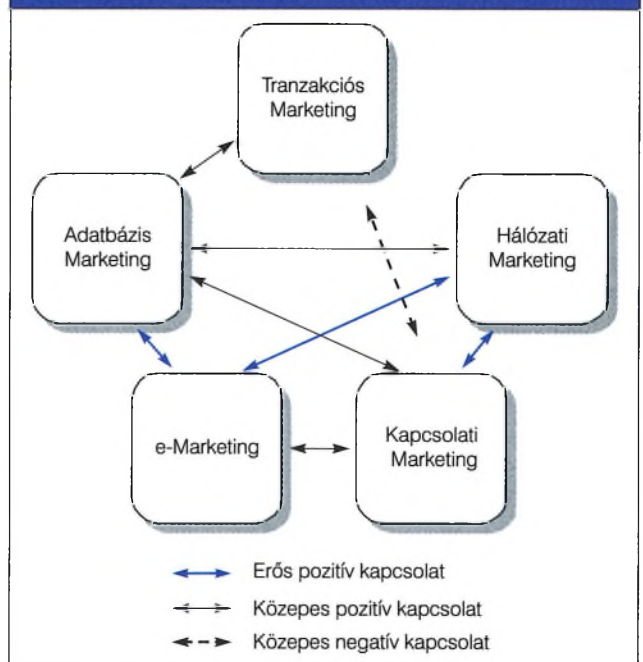
Mindezen megközelítések eltérő módon kezelik a vevőérték menedzsmentet, ebből következően piactípusonként eltérő hatékonysággal.

A gyakorlat ezen szemléletek kevert megvalósulása-it eredményezi sok esetben. Így például a B2B piacokon mind az öt forma létezhet egy cég napi gyakorlatában, és hogy melyik stílus lesz valóban hatékony, azt a partnerek elvárásai, azaz a teljes vevőérték dönti el.

Coviello és társai ismertettek egy az Egyesült Királyságban és Új-Zélandon, cégek fiatal menedzserei körében elvégzett kutatást<sup>1</sup>, amelynek eredményei között a fenti öt marketing-megközelítés együttes előfordulásának vizsgálatát találjuk. A szerzők megállapították, hogy a különböző megközelítések páronkénti együttes előfordulása eltérő erősséggel jellemző, mindezt a 2. táblázat mutatja be.

2. ábra

## A különböző marketingszemléletek kapcsolat-szorossága



## VEVŐÉRTÉK MAXIMALIZÁLÁSÁT SEGÍTŐ MARKETING-INFORMÁCIÓMENEDZSMENT TECHNOLÓGIÁK ÉS FEJLŐDÉSÜK

A vállalati menedzsment az értéklánc minden pontján funkcionálisan támogatható információs és döntéstámogató eszközrendszerrel.

1 Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Richard W. Brookes and Roger A. Palmer: Assessing the Role of e-Marketing in Contemporary Marketing Practice, Journal of Marketing Management 2003, Volume 19, No: 7-8.

A marketing egyik alap gondolata a vevőközpontúság, amelyet a vezetői információs rendszerek szervezésénél eddig kevésbé érvényesítettek, mint rendezőelvet. A jelenlegi rendszerek bázisa kétféle: számviteli alapú, illetve vállalati folyamat alapú. Ezen a szemléleti bázison jöttek létre a különböző fejlettségű VIR, illetve MDR megközelítések:

*„A számviteli alapú vállalatirányítási rendszerek (VIR) segítségével jól követhető a vállalati költséghelyek teljesítménye. Ezen rendszerek többnyire diszkrét funkcionális modulokból állnak, amelyek adatokat forgalmazznak egymás felé, sokszor azonban nem online rendszerben.”*

1. Napjainkban a legkisebb cégek is építenek **adatbázisokat (AB)**, minimálisan a számviteli köztöttegekből adódóan könyvelési, pénzforgalmi szemléletben.
2. Ezen adatbázisok marketing szempontú elemzésének megvalósulása esetén beszélhetünk **marketing információs rendszerről (MIR)**. Egyszerű esetben csupán olyan marketing-alapinformációk rendszeres előállítására kell gondolnunk, mint például a vevőnkénti rendelések egyenletességének, jövedelmezőségének, fizetési fegyelmének stb. nyomon követése. Rendszerről akkor beszélhetünk, ha az információk reprodukálhatóak, struktúrájuk időszakonként megismételhető, így összehasonlítások jöhetnek létre. A vállalat információtechnológiai felkészültsége (IT), a használt rendszerek minősége függvényében a marketing információs rendszerek minősége is jelentősen különbözik. A legtöbb magyarországi kis- és középvállalat használ MIR szerű elemeket, azonban tudatos rendszeralkalmazások elenyésző számban fordulnak elő. A vállalatméret és a multinacionális kapcsolatrendszerek kiterjedtségének növekedésével a MIR rendszerek használata jelentősen megszaporodik.
3. A **számviteli alapú vállalatirányítási rendszerek (VIR)** segítségével jól követhető a vállalati költséghelyek teljesítménye. Ezen rendszerek többnyire diszkrét funkcionális modulokból állnak, amelyek adatokat forgalmazznak egymás felé, sokszor azonban nem online rendszerben. Az integráltság foka alacsony. Marketinges modulokkal többnyire nem rendelkeznek. E rendszerek egyaránt szolgálják mind az öt marketingmegközelítést (tranzakciós, adatbázis-, kapcsolati, hálózati és e-marketing).
4. Magasabb szervezési és integrációs fokon a **vállalati reálfolyamatokon alapuló VIR-ek** menü- és rendszerszervezése kiválóan szolgálja a teljes vállalati tevékenység egy időben történő átlátását, a folyamatok összehangolásának lehetőségét és a vevőkiszolgálás minőségének biztosítását, miközben kereskedelmi menüvel is rendelkeznek. Hiányosságuk a vezetői döntéstámogatási információk alacsony feldolgozottsági foka.
5. A következő fejlettségi fokot jelentik a **csúcsvezetői információs rendszerekkel (CIR) támogatott információs rendszerek**. Az alaprendszert vagy külső fejlesztésű „adatbányászok”, vagy a rendszer fejlesztői környezetében programozott rutinok egészítik ki.
6. Az elmúlt évtized egyik újabb VIR fejezete a **customer relationship management (CRM) rendszerekkel integrált VIR** alkalmazások megjelenése volt. Jelenleg a CRM rendszerek többnyire, mint az alap vállalatirányítási rendszerrel kommunikáló külső szoftver jelennek meg. A fejlesztőcégek a legtöbb rendszer esetén még adósak a saját fejlesztésű és kielégítő minőségű integrált CRM modulokkal. Az integráltság az adatbázisok teljességét, a stratégiai és taktikai tervezés hatékonyságát javíthatná. A CRM az ügyfélkapcsolat-menedzsment és a vállalati szintű szoftver-alkalmazások együttese, amely az ügyfélkapcsolatok minden vonatkozásának kezelését lehetővé teszi. Ennek eszköze egy központi adatbázis, amelyben összegyűjtik az értékesítés, a marketing, az ügyfélszolgálat és más vállalati területek által felhalmozott ügyfél-információkat. Ezek az ügyfélkezelés hatékonyságát jelentősen javító rendszerek<sup>1</sup>.
7. Várhatóan a következő fejlődési fázist a **vevői információs rendszerrel integrált VIR-ek** testesítik majd meg. Már ma is agresszív vevőtörekvések irányulnak a beszállítók információs integrálására, a beszállítói teljesítések állásának nyomon követé-

1 Füstös János: Marketing döntések információs támogatása – CRM, Magyar Marketing Műhelyek Hatodik Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 2000. 05. 31.

sére, azaz a beszállítói adatbázisok online olvasásának elérésére. Cél a reakcióidők lerövidítése, a minőségi, illetve határidő-problémák mielőbbi felismerése, a beszállítói árak kézben tartása. Ezzel a termék és a szolgáltatás összeépülésében kialakuló csúszások okozta konfliktusok lényegesen hatékonyabban menedzselhetők. Jelenleg excel táblák, vagy egyedi vállalati fejlesztések szolgálják ki – a beszállítói VIR-ekkel nem integrált módon – ezen igényeket. Várhatóan az egyéni fogyasztó megnyerésének is egyik piaci eszköze lesz, hogy nyomon követheti a számára átadott termék vagy szolgáltatás minőség és határidő paramétereit lényegesen befolyásoló információkat. A magasabb vevőkapcsolati integráltság elsősorban a kapcsolatminőségre érzékeny kapcsolati és hálózati marketing gyakorlatban jelenhet meg.

8. A „**vevőérték orientált stratégiai**” VIR és információmenedzsment megközelítés a jövő szükség-szerű rendszere. Az előzőeken túlmutatóan olyan döntéstámogató modult is tartalmaz, amelynek alapkonceptiója a vevőérték maximalizáló folyamatmenedzsment. (3. ábra)

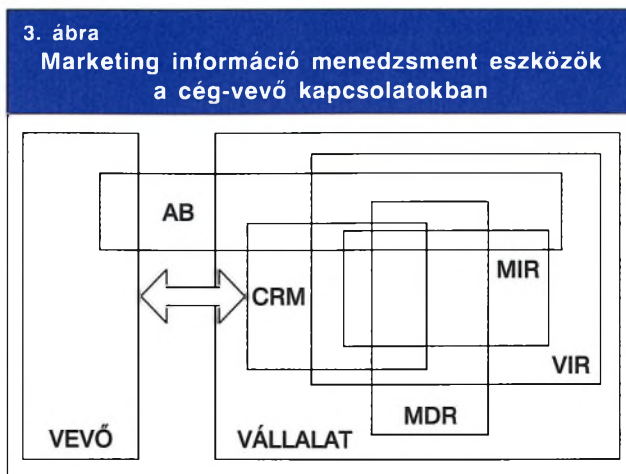
A számítástechnikai eszközök, szoftverek széleskörű elterjedése lassan a legkisebb vállalkozásokhoz is eljuttatják az informatikai újdonságok egyre növekvő körét.

## A VEZETŐI DÖNTÉSTÁMOGATÁSBAN ALKALMAZHATÓ INFORMÁCIÓS TECHNOLÓGIA (IT) STRATÉGIÁJA

A modern gazdaságtudományok művelői számára régóta alapkérdésként jelentkezik a felhalmozott tapasztalatok esszencializálásának feladata, az olyan információs és döntéstámogató rendszerek létrehozása, amelyek maradéktalanul kielégítik korunk növekvő igényeit.

„Az információs technológia stratégiája tartalmazza, hogyan elégíthetők ki a szükségletek az információs rendszer stratégia prioritásainak megfelelően, valamint leírja a szükséges információtechnológiát, amely a jelenlegi és jövőbeli alkalmazások kifejlesztéséhez és alkalmazásához szükséges”<sup>1</sup>

Az információtechnológia stratégiai marketing döntéstámogató szempontjából két meghatározó fejlődési irány:

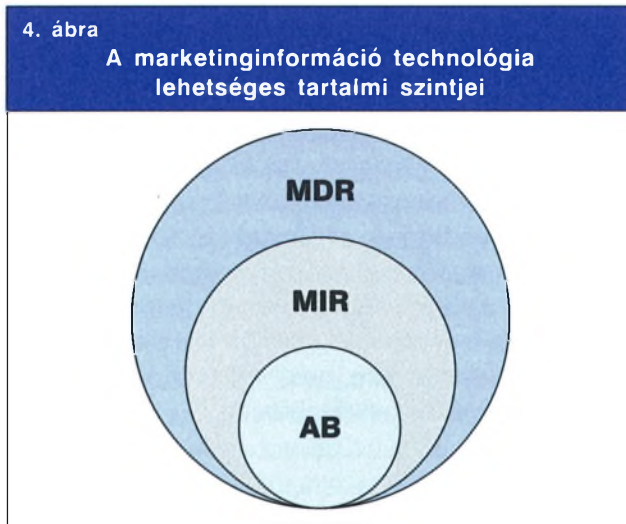


- a hálózatos (internet, intranet stb.) technológiák
- rendszerek, tudásalapú technológiák

E két irány tette, és fogja lehetővé tenni a közeljövőben is a marketing döntéstámogató hatékonyságának további rohamos fejlődését.

Az ismert rendszerek, tudásalapú technológiák három minőségileg elkülönülő tartalmi szintje definiálható:

- marketingadatbázisok (AB)
- marketing információs rendszerek (MIR)
- marketing döntéstámogató rendszerek (MDR)



Az **adatbázisok** strukturált adathalmazok, alapvetően három fajtájukkal találkozhatunk: a hagyományos, az offline és az online adatbázisokkal. Ezek adatbázis forgalmazási módjukat tekintve lehetnek:

1 C. Edward – J. Ward . A. Bytheway: Az információs rendszerek alapjai, Panem – Prentice Hall, Budapest, 1999.

írott, nyomtatott formában, számítástechnikai adathordozókon és számítógépes hálózatokon keresztül terjesztettek.

A **marketing információs rendszerek** modellezhető a környezeti impulzusok, a vállalati marketing információs funkciók és a marketingmenedzserek, mint felhasználók sorosan láncolt információs folyamatával, amely kör a piaci kommunikációval zárul be, illet-

*„Egyre több vállalat vezeti be az úgynevezett csúcsvezetői információs rendszereket. A csúcsvezetés számára felkínált információknak az általános követelményeken túlmenően széleskörűeknek, mégis gyorsan áttekinthetőnek, esszenciálisnak kell lenniük.”*

ve annak a környezetre, így a vállatra gyakorolt hatásával. Elemeinek megjelenési formái: a VIR, a CRM, a call center, a virtual call center, a contact center és a customer interaction center rendszerek stb.

Egyre több vállalat vezeti be az úgynevezett csúcsvezetői információs rendszereket. A csúcsvezetés számára felkínált információknak az általános követelményeken túlmenően széleskörűeknek, mégis gyorsan áttekinthetőnek, esszenciálisnak kell lenniük.

A következő IT fejlődési fázis, a **marketing döntéstámogató rendszerek** (MDR), a tudásalapú rendszerek megjelenése. Az MDR az előzőeket is átfogó kategória, hiszen az információ kezelésén túl annak elemzésében, lehetséges döntési alternatívák kidolgozásában is segítségére van felhasználójának. Az MDR, a menedzserrel folytatott interakció során – a különböző módszerek alkalmazásán keresztül – algoritmizált feladatmegoldásokra képes, elérheti a tárgyterület specialistái által megalkotott modelleket és például a mesterséges intelligencia alapú döntéstámogató rendszereket, amelyeket aztán bevonhat következtetéseinek előkészítésébe.

A döntéstámogató rendszer szükségszerűen téma specifikus (például termék-bevezetési döntések támogatására alkalmas), hiszen olyan speciális adatbázisokat, ismereteket kell tartalmaznia, amelyek többnyire csak szűk területen hasznosíthatók. Várhatóan az információtechnológia fejlődésével párhuzamosan e döntéstámogató rendszerek egyre nagyobb adatbázisokra épülhetnek majd, ezzel segítve az egyre átfogóbb, komplexebb MDR-ek kialakulását.

A bemutatott fejlődési ív egyúttal a rendszerek komplexitásának növekedését is magával hozta, hierarchiájukat szintén a 4. ábra szemlélteti.

A kérdés az, hogy milyen szempontoknak kell e rendszereknek megfelelniük, milyen felépítésűeknek, tartalmúaknak kell lenniük, milyen információtechnológiai megoldásokat kell alkalmazni előállításukkor, valamint milyen metodikai támogatást várhatunk el az adatstruktúrák feldolgozása, elemzése, prezentációja során.

Minden cégnek, a saját piaci kihívásainak megfelelő, a vevőérték kezelésén alapuló információs és döntéstámogató rendszert kellene használnia és fejlesztenie.

Ezzel szemben minden cég a jelenlegi fejlődési fázisának, illetve tehetségének megfelelő rendszer-megoldásokat alkalmazza gyakorlatában.

Különös veszélyt hordoz ez az EU versenyébe csöppent magyar kis- és középvállalkozások számára, amelyek ma már egyenlő mércével mért teljesítmény- és hatékonyságbeli elvárásokkal kell, hogy szembesüljenek a rohamosan fogyó, vagy már régen elveszített költségelőnyük illúziójával szemben.

*Bernáth Attila egyetemi adjunktus  
Miskolci Egyetem Marketing Intézet*

## HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL**

**1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617**

**Telefon/fax: 488-7496**

**E-mail: [info@m-and-m.hu](mailto:info@m-and-m.hu)**



# A lojalitás dimenzióinak longitudinális mérése a hazai lakossági energiafogyasztók körében a megítélések átlagai alapján<sup>1</sup>

**Az utóbbi évtizedekben számos nemzetközi tanulmány figyelmeztetett arra, hogy a jó minőség és a fogyasztói elégedettség nem elég a cégek profitjának növeléséhez, hanem sokkal inkább a lojalitást, a hűséget kell a középpontba állítani. Bár a kilencvenes évek végén már több kutatás eredményei megkérdőjelezték a minőség–elégedettség–lojalitás–jövedelmezőség lánc szilárd logikáját, a kapcsolatot leíró modelleket és mérési eljárásokat továbbra is használják a kutatásokban.**

**A** fogyasztói elégedettség hazai szakirodalmában az elmúlt néhány évben ígéretesen bővült [Némethné 2000, Fojtik–Farkas 2001, Hofmeister és tsai. 2003] és e kérdésben gyakoribbak az empirikus kutatások is [Reketye–Tersztyánszky 1997, Reketye és tsai. 1997, Szántó 2003]. Ezzel szemben alig találkozhatunk a lojalitás kérdéskörét érintő tanulmányokkal, az empirikus kutatások publikált eredményei pedig e területen szerények (Reketye–Hetsi 2001, Hetsi 2002, 2003, Veres–Hetsi 2003). A minőség–elégedettség–lojalitás–jövedelmezőség lánc minden elemének összefüggésére, azaz annak vizsgálatára, hogy a lojalitás valóban jövedelmezőséghez vezet-e, nem ismerünk hazai kutatási jelentéseket, márpedig kívánatos lenne a szakirodalomban is vitatott összefüggések hazai empirikus vizsgálatokon történő ellenőrzése.

Tanulmányunkban a hazai lakossági energiafogyasztók lojalítására ható tényezők longitudinális kutatásainak eredményeit foglaljuk össze, és kísérletet teszünk a minőség–elégedettség–lojalitás kapcsolat összehasonlító elemzésére. A kérdőíves adatfelvételeket 2000-ben 1000 fős regionális háztartási, míg 2002-ben 1000 fős országos háztartási mintán végeztük a hazai energiaszolgáltató szférában, ahol a vizsgálatok elsősorban a minőségre, az elégedettségre és a lojalításra irányultak. Sajnos, arra nem volt lehetőségünk, hogy azt is kutassuk, miként hat a lojalitás a jövedelmezőségre, ugyanis erre vonatkozóan nem találtunk összehasonlításra alkalmas adatokat.

<sup>1</sup> A tanulmány a PTE KTK Marketing tanszékén folyó T37855 számú OTKA kutatás részeként készült.

## A KUTATÁSOK LEBONYOLÍTÁSA

### A lakossági fogyasztók lojalitásának regionális vizsgálata, 2000

Az első empirikus kutatásra 2000-ben került sor egy magyarországi (47 százalékban külföldi szakmai befektetővel rendelkező) áramszolgáltató szervezetnél a dél-alföldi régióban. A vizsgálat során kiinduló problémának tekintettük, hogy a liberalizáció előtt álló cégek számára a piacok felszabadítása után az egyik legfontosabb kérdés az lesz, hogy miként tudják megtartani fogyasztóikat, miként tudnak kialakítani egy lojális, hűséges fogyasztói bázist. Reicheld és Sasser [1990] kutatásai bizonyították, hogy az új fogyasztó megszerzése mindig drágább, mint a meglévő megtartása, és mások is felhívták a figyelmet a vevőmegtartás jövedelmezőségére; arra, hogy a lojális vevőkör kialakítása lényegesen kevesebb ráfordítással jár, mint az akvizíció [Fornell–Wernerfelt 1987].

A fenti állítások mellett megítélésünk szerint az energiaszolgáltatók speciális helyzetben vannak: a piac többnyire telített, annak bővítésére alig van lehetőség, az újonnan belépő versenytársak pedig a meglévő fogyasztók elcsábításával juthatnak nagyobb piaci részesedéshez, azaz a liberalizációt követően várhatóan éles küzdelem kezdődik majd a fogyasztókért. Fontosnak tartottuk tehát annak vizsgálatát, vajon milyen tényezők befolyásolják a lakossági fogyasztók lojalitását, azaz mire kell majd a jövőben nagyobb hangsúlyt fektetniük az energiaszolgáltatóknak.

A kutatási modell kialakításánál elsősorban a szakirodalomban már részben bizonyított összefüggések-

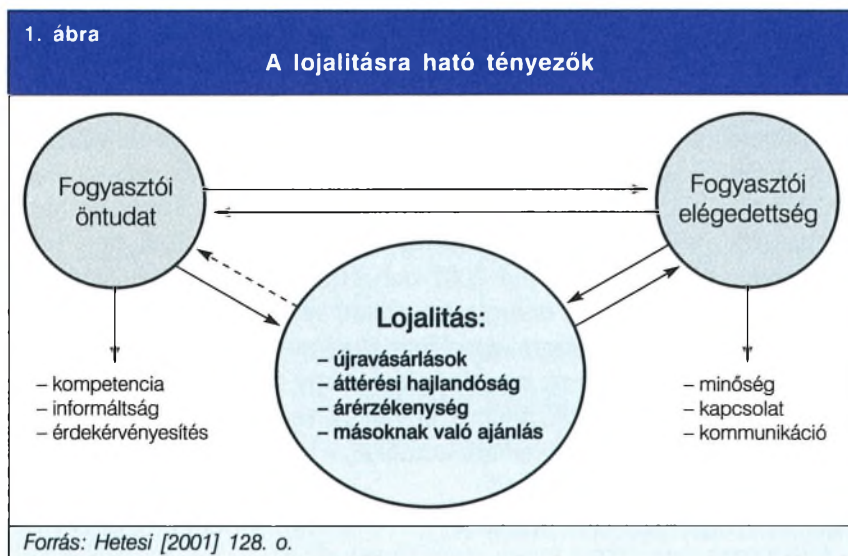
re támaszkodtunk [Gallup 1994, Oliver 1999, Neal 1999, Martensen, Grønholdt & Kristensen 2000], de a vizsgált terület specialitásai és a sajátos magyarországi környezeti feltételek következtében új elemeket is tartalmazott a vizsgálat. A kutatási koncepciót az alábbi modellben foglaltuk össze: (1. ábra)

A nemzetközileg is alkalmazott modellekből átvettük a fogyasztói elégedettség vizsgálati módszereit, és feltételeztük, hogy a minőséggel való elégedettség növeli az általános elégedettséget, az pedig pozitív hatással van a lojalításra. Bár a minőség–elégedettség–lojalítás lánc kapcsolatot számtalan elméleti tanulmány és empirikus kutatás megkérdőjelezte [Reicheld 1996, Oliver 1999, Neal 1999, Zeithaml 2000, Vollmer et. al. 2000], legalább ennyi cikk szól a pozitív kapcsolatról [Jones–Sasser 1995, Grønholdt, Martensen & Kristensen 2000, Martensen, Grønholdt & Kristensen 2000]. A sajátos magyarországi viszonyokra tekintettel úgy gondoltuk, hogy a térségben a minőség–elégedettség–lojalítás lánc logikája értelmezhető.

A minőségen kívül az elégedettséget mérő változónak tekintettük a fogyasztó és a cég közötti kapcsolatok milyenségét, hazánkban ugyanis a fogyasztóval való bánásmód különös jelentőséggel bír még a versenyszférában is, nem beszélve a monopolhelyzetben lévő cégekről. Egy néhány éve készült hazai kutatás eredményei is jelzik, hogy bár a magyarországi fogyasztók éreznek bizonyos javulást az ügyfél-orientáltság területén, de több esetben továbbra sem tapasztalható pozitív elmozdulás [Reketye 2000].

Az elégedettség méréséhez szükségesnek tartottuk a kommunikáció megítélésének mérését is, ugyanis a közüzemi szolgáltatók az elmúlt években gyakorlatilag alig kommunikáltak fogyasztóikkal, és napjainkban is csak korlátozottan jelennek meg az ilyen irányú erőfeszítések. A fentiek következtében a kommunikációs eszközök alkalmazása a fogyasztók számára is szokatlan jelenség, így annak vizsgálatát az elégedettség és a lojalitás alakulásában fontosnak tartottuk.

Az ismert modellekhez képest új elemként jelent meg a 2000. évi kutatásban a fogyasztói öntudat hatásának mérése a lojalításra. A kompetencia, informáltság, érdek-



érvényesítés kérdésének vizsgálata talán meglepő és értelmezhetetlen a mindig is versenypiaci körülmények között működő országokban, ahol azonban a fogyasztóknak évtizedekig a választásra sem volt lehetőségük, ott ezek a kérdések bizony elemi erővel merülnek fel a megváltozott körülmények között. Kétségtelen, hogy az energiaszektorban még ma sincs meg a szabad választás lehetősége, ám a korábbiakban lezajlott (privatizáció, piacok telítődése, relatív verseny kialakulása, az árak folyamatos emelkedése) és a várható változások (piacnyitás, versenyhelyzet kialakulása) következtében a fogyasztók egyre többen és többen akarnak tudni arról, hogy mit is kapnak a pénzükért, és ahogyan az információk növekednek, úgy nő az érdekvédelem és a hajlandóság és képesség is.

A lojalitás latens változó mérésére a legtöbb nemzetközi kutatás négy elemet tart szükségesnek vizsgálni: újvásárlási szándék, keresztvásárlások, érzékenység, másoknak való ajánlás [Neal 1999, Gronholdt, Martensen & Kristensen 2000, Zeithaml 2000, Vollmer et. al. 2000], de pl. a Gallup QSA modellje szerint más tételekkel mérhető a lojalitás: általános elégedettség, újvásárlás, másoknak való ajánlás, érzékenység [Gallup 1994].

A vizsgált energiaszolgáltató esetében a modellben kissé átalakítottuk a már bevezetett mérési dimenziókat. Egyrészt kihagytuk a keresztvásárlási tételt (esetünkben ugyanis ugyanattól a cégtől nem vásárolhat más szolgáltatást a fogyasztó), másrészt nem e változó kapcsán vizsgáltuk az elégedettséget, hanem azt külön dimenzióként kezeltük, harmadrészt a cég elhagyásának olyan aspektusait is vizsgáltuk, amelyek nem csak az átváltozással, hanem egyéb szolgáltatásminőség változásokkal kapcsolatosak (pl. szélesebb választék, jobb tájékoztatás, egyszerűbb ügyintézés).

A 2000. évi regionális kutatás 1000 fős reprezentatív lakossági mintán személyes kérdőíves módszerrel történt egy magyarországi áramszolgáltató cég ellátási területén. A reprezentatív háztartási mintán végzett vizsgálat eredményei több olyan kérdésre hívták fel a figyelmet, amelyek arra ösztönöztek, hogy a kutatást megismételjük, és ellenőrizzük az eredmények megbízhatóságát.

A skálák tesztelése és a faktorelemzések eredményei alapján valószínűsíthető volt, hogy a nemzetközi-

zileg bevált technikák a közép-kelet európai régióban kellő körültekintést igényelnek, és a módszerek adaptálása során szükséges az adott ország, az adott ágazat és az adott kutatási probléma függvényében bizonyos módosításokkal élni.

### ***A lakossági fogyasztók lojalitásának országos vizsgálata, 2002***

Második vizsgálatunkra két év elmúltával került sor, melynek körülményei részben azonosak, részben eltérőek voltak a 2000-es felméréshez képest. Tartalmi szempontból azonosságnak tekinthető, hogy mindkét vizsgálatnál ugyanaz volt a problémafelvetés és ugyanazt a kiinduló modellt alkalmaztuk, valamint

*„A lojalitás latens változó mérésére a legtöbb nemzetközi kutatás négy elemet tart szükségesnek vizsgálni: újvásárlási szándék, keresztvásárlások, érzékenység, másoknak való ajánlás, de pl. a Gallup QSA modellje szerint más tételekkel mérhető a lojalitás: általános elégedettség, újvásárlás, másoknak való ajánlás, érzékenység [Gallup 1994].”*

ugyanazokat a hipotéziseket fogalmaztuk meg. Feltételeztük, hogy minél elégedettebbek a fogyasztók az energiaszolgáltatás minőségével, annál erősebb a fogyasztói lojalitás. További hipotézisünk volt, hogy minél elégedettebbek a fogyasztók az energiaszolgáltatók számlázási és ügyfélszolgálati tevékenységével, annál magasabbra értékelik a minőséget és annál lojálisabbak a szolgáltató iránt, valamint feltételeztük, hogy a fogyasztói öntudat is befolyásolja a hűséget.

Módszertani szempontból azonos célcsoportban (lakossági fogyasztók), azonos méretű mintán (1000 fő) és azonos módszerrel (személyes kérdőíves megkérdezés) zajlott az adatfelvétel, ám az alkalmazott kérdőív tekintetében már nagyobbak a különbségek. Egyrészt a 2000. évben használt kérdőív egyes kérdései a Cronbach alfa értékei miatt kiestek az új vizsgálatból, másrészt az elégedettségi dimenziót a MEH által évek óta használt sztenderd kérdőív elemeivel mértük, amelyek több ponton eltérnek a 2000-es kérdésektől [Reketye–Tersztyánszky 1997, Orosdy–Reketye 2003].

A kutatás megbízhatóságát tovább csökkenti, hogy a két vizsgálat között eltelt időszakban jelentősen megváltoztak a piaci körülmények, a piacnyitás következményeit már jobban ismerték a fogyasztók, és ez befolyásolhatta a válaszokat. Az érvényességi

követelményt sérti, hogy néhány kérdést más megfogalmazásban tettünk fel, így az azokban használt fogalmak jelentéstartalma is megváltozhatott, és ez is módosulásokat eredményezhetett a válaszokban.

A fenti változtatásokat is figyelembe véve kutatásunk egyik célja az volt, hogy megnézzük, vajon a regionális és országos eredmények között milyen azo-

*„Kutatásunk egyik célja az volt, hogy megnézzük, vajon a regionális és országos eredmények között milyen azonosságok, illetve hasonlóságok mutathatók ki, a faktorelemzések elkülönülései milyen tendenciákat mutatnak, és a lojalitásra ható tényezők mérésére alkalmazott skálák valóban használhatóak-e. További célként tűztük ki a modell tényezőinek regresszió elemzéséből levonható következtetések vizsgálatát, valamint a klaszterelemzést.”*

nosságok, illetve hasonlóságok mutathatók ki, a faktorelemzések elkülönülései milyen tendenciákat mutatnak, és a lojalitásra ható tényezők mérésére alkalmazott skálák valóban használhatóak-e. További célként tűztük ki a modell tényezőinek regresszió elemzéséből levonható következtetések vizsgálatát, valamint a klaszterelemzést. Jelen tanulmány keretei nem teszik lehetővé, hogy a hármas cél mindegyikét taglaljuk, így itt csak az első kérdés eredményeit ismertetjük.

## AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A két vizsgálat eredményeinek összevetése során igyekszünk csak azokat az adatsorokat kiemelni, amelyek vagy jelentős eltéréseket mutatnak, vagy megerősítik a korábbi tendenciákat.

### A lojalitás mérőskála eredményeltérései, alkalmazhatóságának korlátai

Az átlagok eltérései mindkét kutatásnál a nemzetközi felmérésekhez részben hasonló eredménye-

ket jeleznek [Bentley, Williams 1999]. Változatlan feltételek mellett a fogyasztók jelentős része nem hozna áldozatokat azért, hogy új szolgáltatóhoz menjen, és bár mérsékelt árkedvezmények felkínálása esetén sem kellene tömeges elvándorlással számolni, nagyobb mértékű árcsökkenés esetén már számottevően magasabb a cégváltási szándék (1. táblázat).

A szolgáltatásjellemzőkben felkínált előnyök kisebb mértékben hatnak az ügyfelekre, és úgy tűnik, hogy a hazai energiaszférában a kényelmi szempontoknak továbbra is csekély az áttérési hajlandóságokat befolyásoló hatásuk. A másoknak való ajánlás az átlagok alapján a középmezőnyben foglal helyet, itt azonban fontos megjegyezni, hogy a kérdésfeltevést módosítottuk, és ez valószínűleg befolyásolta a válaszokat. *A tendenciákat illetően tehát a*

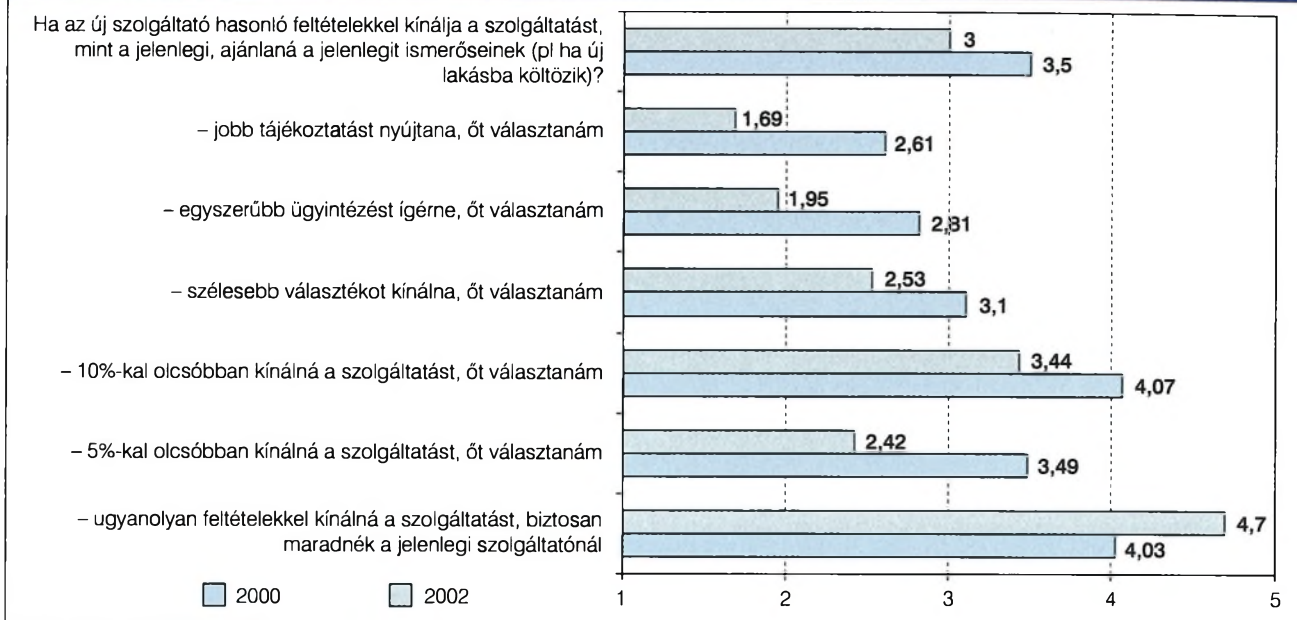
*két kutatás eredményei egybecsengenek.*

A 2002 évi országos adatfelvétel eredményei alapján megállapítható, hogy a korábbi regionális vizsgálatához képest nőtt a lakossági fogyasztói lojalitás, hiszen jóval magasabb a hűséget igazoló első elem átlagértéke (4,70), és a felkínált árkedvezmé-

1. táblázat				
A lojalitás skála átlagai és szórásai*				
Kérdés tartalma	Átlag		Szórás	
	2000	2002	2000	2002
Ha az új szolgáltató:				
- ugyanolyan feltételekkel kínálná a szolgáltatást, biztosan maradnék a jelenlegi szolgáltatónál	4,03	4,70	0,90	0,73
- 5%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám	<b>3,49</b>	<b>2,42</b>	1,14	1,21
- 10%-kal olcsóbban kínálná a szolgáltatást, őt választanám	4,07	3,44	1,06	1,37
- szélesebb választékot kínálna, őt választanám	3,10	2,53	1,25	1,40
- egyszerűbb ügyintézészt ígérne, őt választanám	<b>2,81</b>	<b>1,95</b>	1,27	1,17
- jobb tájékoztatást nyújtana, őt választanám	<b>2,61</b>	<b>1,69</b>	1,23	1,04
Ha több más szolgáltató lenne a piacon változatlan feltételekkel, Ön mekkora valószínűséggel ajánlaná a jelenlegi szolgáltatót ismerőseinek, barátainak? (2000)	3,50	3,00	0,91	1,68
Ha az új szolgáltató hasonló feltételekkel kínálja a szolgáltatást, mint a jelenlegi, ajánlaná a jelenlegit ismerőseinek (pl ha új lakásba költözik)? (2002)				
*A lojalitásmérés 1–5-ig skálán történt, ahol az 1-es az egyáltalán nem igaz, az 5-ös a nagyon igaz válaszokat jelenti.				

2. ábra

## A lojalitás változó átlagai 2000–2002



nyekre, valamint a szolgáltatásban ígért pozitív változásokra a fogyasztók kevésbé reagálnának cégelehagyással, mint két évvel ezelőtte a regionális felmérésnél. (2. ábra)

Ellentmondásos a másoknak való ajánlás kapcsán kapott két átlagérték, ugyanis miközben a hűség, azaz a cégnél maradás mutatója nőtt, az ajánlási értékmutató csökkent. Az eltérés oka feltehetően abban rejlik, hogy a 2002 évi kutatásban másként tettük fel a kérdést, és ez a tény annak jelentéstartalmát megváltoztathatta.

### Minőség mérőskála eredményeltérései, és alkalmazhatóságának korlátai

két kutatás módszertani különbségeinél már említettük, hogy ezt a változót jelentősen eltérő kérdésekkel mértük. A szolgáltatások minőségére használt módszerek eredményessége a nemzetközi szakirodalomban is vitatott, és számos hazai kutatás is felhívja a figyelmet az általánosíthatóság korlátjaira [Chase,

Aquilano & Jacobs 2001, Stanley, Wisner 2001, Kenesei–Szántó 1998, Fojtik–Farkas 2001, Hetesi 2001]. A 2000. évben végzett vizsgálatnál a gyakran alkalmazott SERVQUAL módszer (minőség = fontosság \* (teljesítmény-elvárások) helyett [Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988] a mérésre az egyszerűbb SERVPERF módszert választottuk, ahol a minőség egyenlő a teljesítménnyel [Cronin, Taylor 1992], és a minőség dimenzióit az energiaszolgáltatók specialitásai miatt az eredeti 22 elemből csak 15 elemmel mértük. Az önálló változóként értelmezett „kapcsolat” változóba került át néhány hagyományos minőségmérő elem, és ez a változó néhány új tétellel bővült. Ezzel szemben a 2002-es felmérés a fontosság–elégedettség módszert használta, és itt is jelentősen átalakultak az elemek. Éppen ezért e dimenzióban mellőzzük az adatok részletes elemzését, és csak a legfontosabb következtetéseket emlíjtjük meg.

A fentiekben elmondottak alapján a 15 elemű skála az alábbi tételekből állt össze: (2. táblázat)

2. táblázat

## A minőség dimenzió átlagai és szórásai 2000

Kérdés tartalma	Átlag	Szórás
A szolgáltató műszaki színvonala, technikai felszereltsége megfelelő	3,90	0,76
A szolgáltató alkalmazottai jó megjelenésűek	3,85	0,77
A szolgáltatással kapcsolatos anyagok (hírlevelek, szórólapok, újságok) szépek, esztétikusak	3,87	0,81

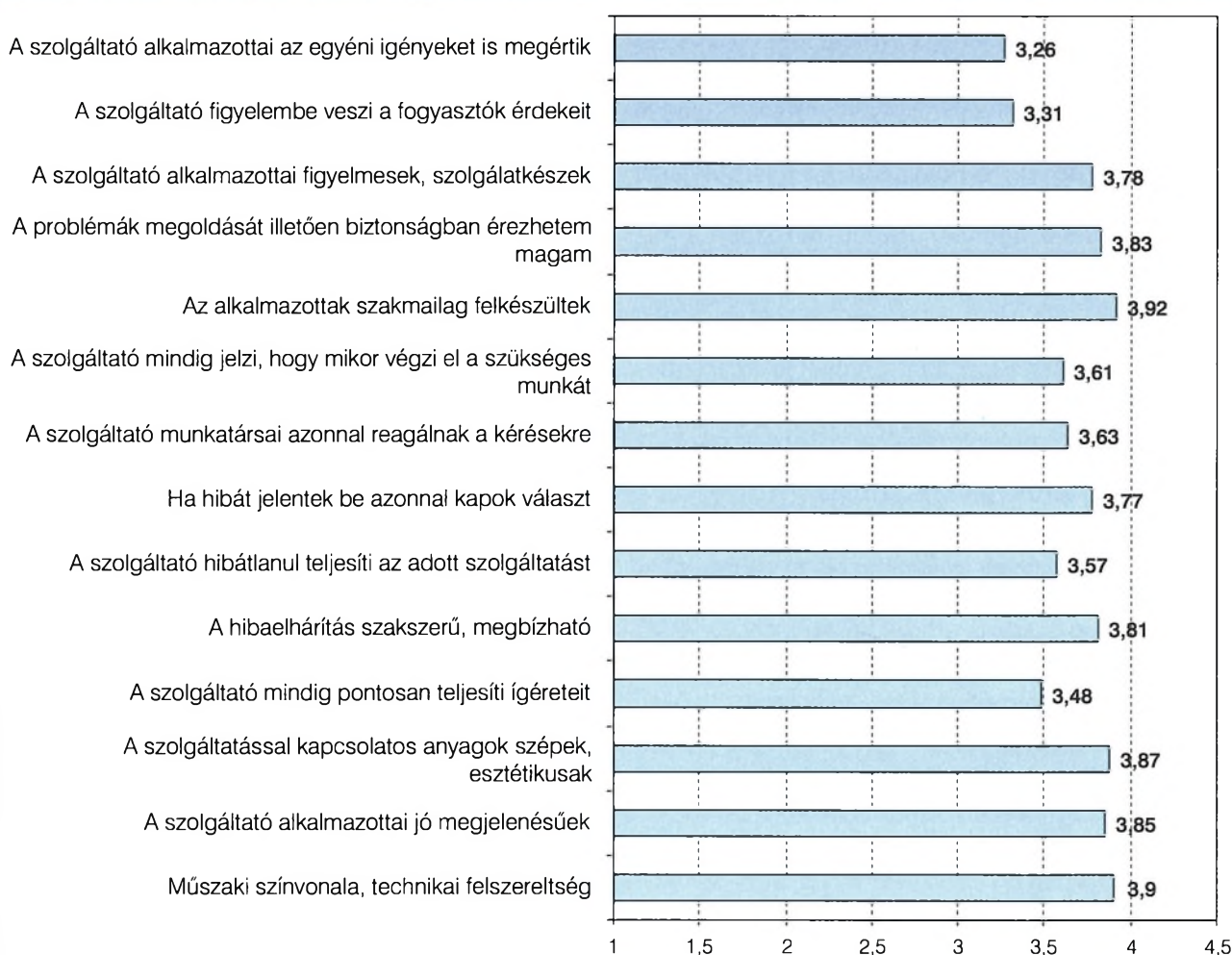
2. táblázat

## A minőség dimenzió átlagai és szórásai 2000

Kérdés tartalma	Átlag	Szórás
A szolgáltató mindig pontosan teljesíti ígéreteit	3,48	0,85
A hibaelhárítás szakszerű, megbízható	3,81	0,80
A szolgáltató hibátlanul teljesíti az adott szolgáltatást	3,57	0,85
Ha hibát jelentek be a szolgáltatással kapcsolatban, azonnal kapok valamilyen választ	3,77	0,80
A szolgáltató munkatársai azonnal reagálnak a kérésekre	3,63	0,82
A szolgáltató mindig jelzi, hogy mikor végzi el a szükséges munkát	3,61	0,85
Az alkalmazottak szakmailag felkészültek	3,92	0,70
A problémák megoldását illetően biztonságban érezhetem magam	3,83	0,79
A szolgáltató alkalmazottai figyelmesek, szolgálatkészek	3,78	0,76
A szolgáltató figyelembe veszi a fogyasztók érdekeit	3,31	0,83
A szolgáltató alkalmazottai az egyéni igényeket is megértik	3,26	0,81

3. ábra

## A minőség dimenzió átlagai 2000



3. táblázat

## A minőség dimenzió átlagai és szórásai 2002

Kérdés tartalma (mennyire elégedett)	Átlag	Szórás
Az áramszolgáltató szerelőjének azonosíthatóságával	4,20	1,08
Az áramszolgáltató szerelőjének megjelenésével	4,21	1,15
Az áramszolgáltató szerelőjének szakmai felkészültségével	4,37	1,04
A leolvasó azonosíthatóságával	4,47	0,81
A szolgáltatás helyreállításának gyakoriságával	3,56	1,14
A leolvasó megjelenésével	4,55	0,69
A hibafeltevő gyors elérhetőségével	3,62	1,02
Az áramszolgáltató szerelőjének udvariasságával	4,29	1,10
A leolvasó udvariasságával, segítőkészségével	4,61	0,62

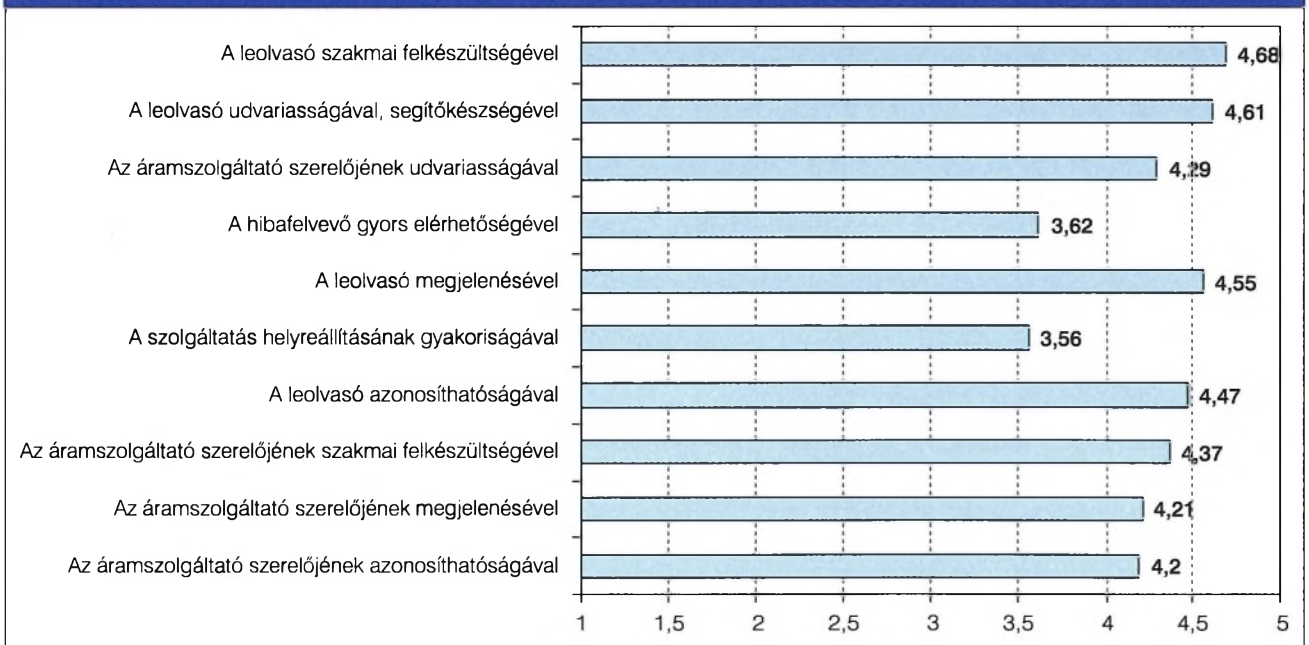
Annak ellenére, hogy a dimenziókat mérő kérdéseket csökkentettük, és megpróbáltuk azokat adaptálni a vizsgált szférára, igyekeztünk megtartani minden olyan elemet, amelyet a nemzetközi módszertan javasolt. Az átlageredmények eltérései nem számottevőek, az azonban figyelemre méltó, hogy a fogyasztók a nehezebben érzékelhető megbízhatósági, szakszerűségi elemeket pozitívabban értékelték, mint a számukra megfoghatóbb „empátia” kérdéseket. (3. ábra)

A két évvel később megismételt kutatás a minőségelemek értékelésénél minden esetben pozitívabb eredményeket produkált, a tendenciák azonban a korábbi felméréshez hasonlóak. (3. táblázat)

A szolgáltatás minőségére kapott eredmények összehasonlító elemzése ugyanakkor – a már említett módszertani különbségek miatt – óvatosan kezelendő, hiszen számos megbízhatósági és érvényességi követelmény nem teljesült a felmérés kapcsán.

4. ábra

## A minőség dimenzió átlagai 2002



## Az üzemszerű kapcsolat mérőskála eredményeltérései, és alkalmazhatóságának korlátai

Kiinduló modellünk a lojalításra ható önálló dimenzióként értelmezi a kapcsolatiságot, amelynek jelentőségét az elkötelezettség kialakításában a marketing-szakirodalom nagyon fontosnak tartja. A „relationship marketing” képviselői szerint a vevők lojalitásának megszerzéséért folytatott harcban azok fogynak versenyelőnyökhöz jutni, akik képesek a fogyasztókkal hosszú távú kapcsolatokat kialakítani [Berry 1987, Grönroos 1992, Gummesson 1994]. A kapcsolati marketing definíciója sem egyértelmű a szakirodalomban, de a szerzők többsége a hosszú távú profit biztosítékát a hosszú távú kapcsolat kialakításában, fenntartásában és fejlesztésében látja. A vásárló hűséges lesz, ha a kapott szolgáltatás értékét relatíve többnek érzi, mint a versenytársakét, de a fogyasztók általában személyre szabott és szoros kapcsolatot igényelnek a szolgáltatóval [Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991]. A szolgáltató szervezetek számára szükségessé válik, hogy ne csak a rövid távú pénzügyi célokat határozzák meg, hanem egyre fontosabb

a hosszú távú „kapcsolati érték” megteremtése. A „kapcsolati érték” paradigma (fogyasztó és dolgozó; fogyasztó és szolgáltató; dolgozó és szolgáltató stb. között) ma sokkal nagyobb jelentőséggel bír, mint valaha [Kandampully 1998].

Az üzemszerű kapcsolat dimenzió külön mérésével a hazai felmérésekben is találkozhatunk [Reketye és tsai 1997, Gallup 2000], melyek kapcsán a

*„A 'relationship marketing' képviselői szerint a vevők lojalitásának megszerzéséért folytatott harcban azok fogynak versenyelőnyökhöz jutni, akik képesek a fogyasztókkal hosszú távú kapcsolatokat kialakítani”*

vizsgálat tárgyát képezik azok a mechanizmusok, amelyek többnyire folyamatosak a fogyasztók számára. Ilyen pl. a számlázás, amely olyan tényezőként jelenik meg az ügyfelek számára, amely elkerülhetetlen, az ügyfélszolgálati irodák tevékenységével pedig akkor találkozhatnak a fogyasztók, ha a szolgáltatást igénybe kívánják venni, vagy ha azzal kapcsolatban problémáik merülnek fel. A már alkalmazott skálák és az előzetes tesztelések alapján az operacionális és az eredmények a következőképpen alakultak. (4. táblázat)

4. táblázat

Az üzemszerű kapcsolat átlagai és szórásai 2000–2002

Kérdés tartalma	Átlag 2000	Átlag 2002	Szórás 2000	Szórás 2002
A számlázás korrekt, érthető	3,23		0,90	
A számlázás kellően részletezett	3,56		0,91	
A díjfizetés időpontja megfelelő	3,79		0,91	
A hibabejelentés lehetőségei megfelelőek	3,94		0,81	
Az ügyfélszolgálati irodák megközelítése	3,86	4,45	0,83	0,80
Az iroda nyitvatartása megfelelő	3,90	4,28	0,77	1,00
Az ügyintézés időtartama, gyorsasága megfelelő	3,60	4,07	0,90	1,10
Az ügyfélszolgálati irodán a várakozás módja	–	3,79	–	1,35
Az ügyfélszolgálati irodán az ügyintézés egyszerűsége	–	4,07	–	1,15
Az ügyfélszolgálati irodán az ügyintéző azonosíthatósága	–	4,79	–	0,60
Az ügyfélszolgálati irodán az ügyintéző megjelenése	–	4,75	–	0,62
Az ügyintézők felkészültsége megfelelő	3,87	4,46	0,76	0,90
Az ügyintézők udvariassága, türelme megfelelő	3,85	4,57	0,78	0,87
Az ügyintézők szolgálatkészsége megfelelő	3,84	–	0,77	–
Az ügyintézők rugalmassága megfelelő	3,69	–	0,79	–
Az ügyintézés megbízhatósága megfelelő	3,85	–	0,78	–



Az azonos kérdések esetében az átlagok értékei jelentős különbségeket mutatnak, és az is látható, hogy az országos felmérésben az elégedettségi mutatók sokkal kedvezőbbek, mint 2 évvel előtte a regionális felmérésnél. A 2002-es felmérésben a telefonos ügyintézés vizsgálata külön dimenziót képezett, miután több energiaszolgáltató bevezette a Call Center szolgáltatást. A fogyasztók igényeit jobban kiszolgáló telefonos ügyintézéssel kapcsolatban fontosnak tartjuk a gap-ek elemzését összehasonlítva azokat az írásos és elektronikus ügyintézéssel való elégedettséggel. (5. táblázat)

A fogyasztói tudatosságot három dimenzióban mértük, és az eredmények összehasonlítását is e három tényező alapján ismertetjük.

### A kompetencia dimenzió eredményei

A kompetencia kapcsán azt vizsgáltuk, vajon a fogyasztó mennyire ismeri a szolgáltató, illetve saját jogait és kötelezettségeit, azaz mennyire jártas az általa igénybe vett szolgáltatás feltételeiben.

Az átlagok alapján megállapítható, hogy mindkét kutatás eredményei azt jelzik, hogy a fogyasztók inkább ismerik saját jogait és kötelezettségeiket,

5. táblázat				
A telefonos ügyintézés fogyasztói megítélése				
Kérdés tartalma: Mennyire tartja fontosnak és mennyire elégedett	Fontosság		Elégedettség	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
A telefonos ügyfélszolgálat:				
– könnyű elérhetőségével	4,76	0,60	3,82	1,15
– munkaidőn kívüli időpontokban való hívhatóságával	4,70	0,70	4,09	1,06
– az ügyintézés gyorsaságával	4,77	0,60	3,93	1,21
– az ügyintézés egyszerűségével	4,77	0,60	3,95	1,21
Mennyire elégedett a telefonos ügyfélszolgálat:				
– udvariasságával			4,45	0,92
– szakmai felkészültségével			4,38	0,99

### A fogyasztói öntudat mérőskála eredményeltérései, és alkalmazhatóságának korlátai

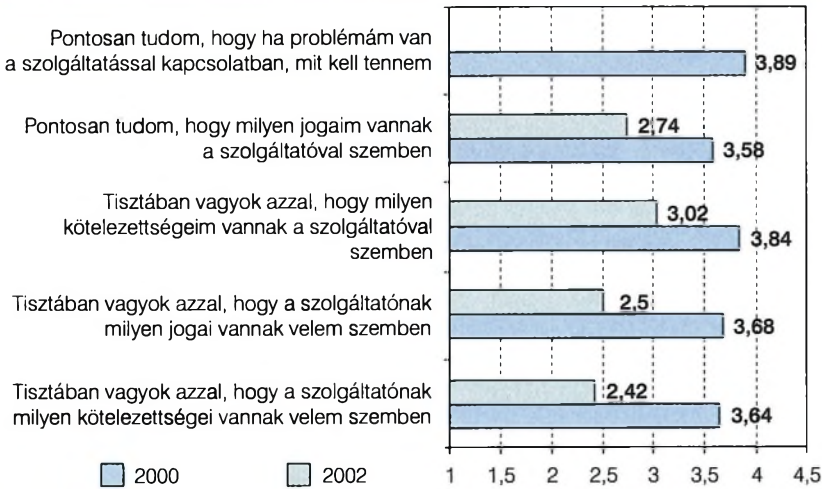
Miután ez a dimenzió újonnan bevezetett, és a skálák a 2000 évi vizsgálatnál egydimenziójúnak bizonyultak, így a kontroll-kutatásnál a mérő elemeket alig változtattuk, mindössze azokat a kérdéseket hagytuk ki, amelyek a korábbi felmérésben nem bizonyultak relevánsnak. A fentiek következtében itt az átlagértékek eltérései is megbízhatóbban vizsgálhatók.

mint a szolgáltató velük szemben fennálló jogait és kötelezettségeit, és az is tendenciaként jelezhető, hogy bár minimális mértékben, de jobban ismerik a szolgáltató jogait, mint annak kötelezettségeit, míg a fogyasztók inkább tisztában vannak saját kötelezettségeikkel, mint jogaikkal. Az átlagok eltéréseit illetően figyelemre méltó különbségeket találtunk a két felmérésben: miközben nőtt a fogyasztók lojalitása (1. tábla), csökkent a kompetencia mértéke (6. táblázat).

6. táblázat				
A kompetencia dimenzió átlagai és szórásai				
Kérdés tartalma	Átlag		Szórás	
	2000	2002	2000	2002
Tisztában vagyok azzal, hogy a szolgáltatónak milyen kötelezettségei vannak velem szemben	3,64	2,42	0,94	1,06
Tisztában vagyok azzal, hogy a szolgáltatónak milyen jogai vannak velem szemben	3,68	2,50	0,91	1,12
Tisztában vagyok azzal, hogy milyen kötelezettségeim vannak a szolgáltatóval szemben	<b>3,84</b>	3,02	0,84	1,24
Pontosan tudom, hogy milyen jogaim vannak a szolgáltatóval szemben	3,58	2,74	0,93	1,23
Pontosan tudom, hogy ha problémám van a szolgáltatással kapcsolatban, mit kell tennem	<b>3,89</b>	–	0,82	–

5. ábra

## A kompetencia dimenzió átlagai 2000–2002



## Az informáltság dimenzió eredményei

Az informáltság dimenzió kérdésében az átlagok és a szórások a következőképpen alakultak: (7. táblázat)

Mindkét felmérés eredményei alapján a tájékozódás elsődleges forrásának tekinthetők az írásban kiküldött anyagok, míg a szolgáltatók reklámtevékenységét csak kevesen követik. Az alacsony átlagmutatókra magyarázat lehet egyrészt, hogy bonyolult szolgáltatásokról van szó, másrészt az, hogy hazánkban az elmúlt évtizedekben az energia-szolgáltatók számára nem jelen-

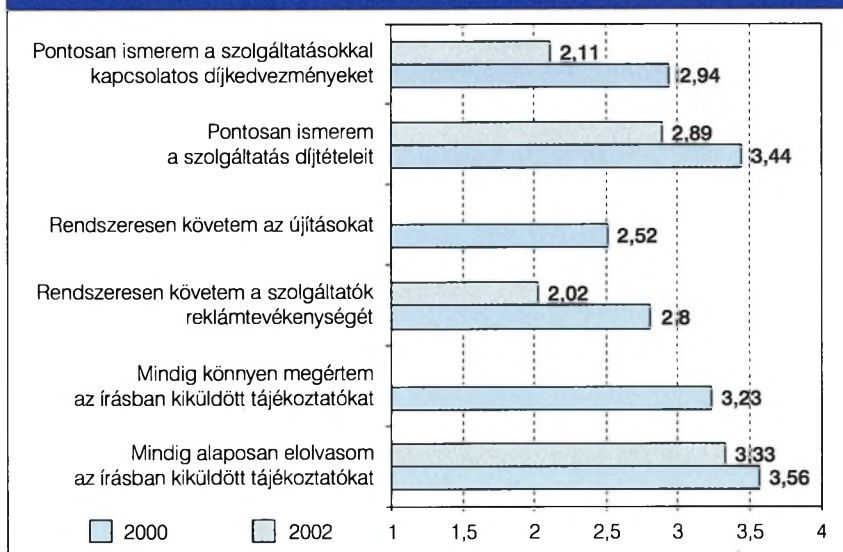
7. táblázat

## Az informáltság dimenzió átlagai és szórásai

Kérdés tartalma	Átlag		Szórás	
	2000	2002	2000	2002
Mindig alaposan elolvasom az írásban kiküldött tájékoztatókat	3,56	3,33	0,93	1,10
Mindig könnyen megértem az írásban kiküldött tájékoztatókat	3,23	–	0,94	–
Rendszeresen követem a szolgáltatók reklámtevékenységét	2,80	2,02	0,98	1,10
Rendszeresen követem az újításokat	2,52	–	0,99	–
Pontosan ismerem a szolgáltatás díjtételeit	3,44	2,89	1,00	1,50
Pontosan ismerem a szolgáltatásokkal kapcsolatos díjkedvezményeket	2,94	2,11	1,08	1,24

6. ábra

## Az informáltság dimenzió átlagai 2000–2002



tett kényszerít a kommunikáció, így az igénybevevők részére szokatlan a reklámtevékenység. Az első kutatás alapján nem tartottuk fontosnak az újítások követésének, valamint az írásos anyagok megértésének vizsgálatát, miután a skálatesztelésből arra következtettünk, hogy ezt a kérdést a fogyasztók nem tudják megítélni. (6. ábra)

A díjtételek és díjkedvezmények ismerete is alacsonyabb az országos felmérésben annak ellenére – vagy talán éppen azért –, hogy a két vizsgálat között eltelt időszakban jelentős viták folytak az energiaárak változásairól.

8. táblázat

## Az érdekérvényesítési dimenzió átlagai és szórásai

Kérdés tartalma	Átlag		Szórás	
	2000	2002	2000	2002
Rendszeresen ellenőrzöm az órák, a fogyasztás állását	3,83	3,00	1,04	1,46
Ha úgy érzem, hogy sok lesz a számla, visszafogom a fogyasztást	3,35	–	1,18	–
Ha úgy érzem, hogy gondom van a szolgáltatás (minőségével), azonnal reklamálok	2,94	3,90	1,18	1,02
Ha úgy érzem, hogy gondom van a számlázással, azonnal reklamálok	3,51	4,34	1,14	0,92
Ha a panaszomra nem kapok megnyugtató orvoslást, további lépéseket teszek	3,10	4,35	1,18	1,01

## Az érdekérvényesítési dimenzió átlagai és szórásai

Az érdekérvényesítési képesség eredményei az alábbiak szerint alakultak: (8. táblázat)

A két vizsgálat átlagai alapján érdemes kiemelni a szolgáltatás minőségével kapcsolatos reklamációkat. Az átlagos pontszámok arra utalnak, hogy a fogyasztók nem igazán élnek a minőségi reklamációk lehetőségével, és ez is arra figyelmeztet, hogy „csak úgy általában” nem tudják megítélni az energiaszolgáltatás minőségét. Az előzetes tesztelés során kiderült, hogy „minőség” alatt elsősorban a szolgáltatás folyamatoságára gondolnak a fogyasztók, és a szakirodalomban ismert és mért egyéb tényezőket nem veszik figyelembe, ezért az új vizsgálat során nem a minőségre, hanem általában a szolgáltatásra kérdeztünk rá. A skálatesttelések alapján a fogyasztás visszafogás nem korrelált kellően a skálával, ezért a kontroll kutatás során ezt a kérdést kihagytuk a vizsgálatból. (7. ábra)

A kérdések csökkentése ellenére ez a dimenzió produkálta az összehasonlító felmérés leginkább érdekes eredményeit: számottevően nőtt a fogyasztók érdekérvényesítési hajlandósága, miközben csökkent az informáltság és a kompetencia. Ez az adatsor mindenképpen azt jelzi, hogy erősödik a hazai fogyasztói öntudat.

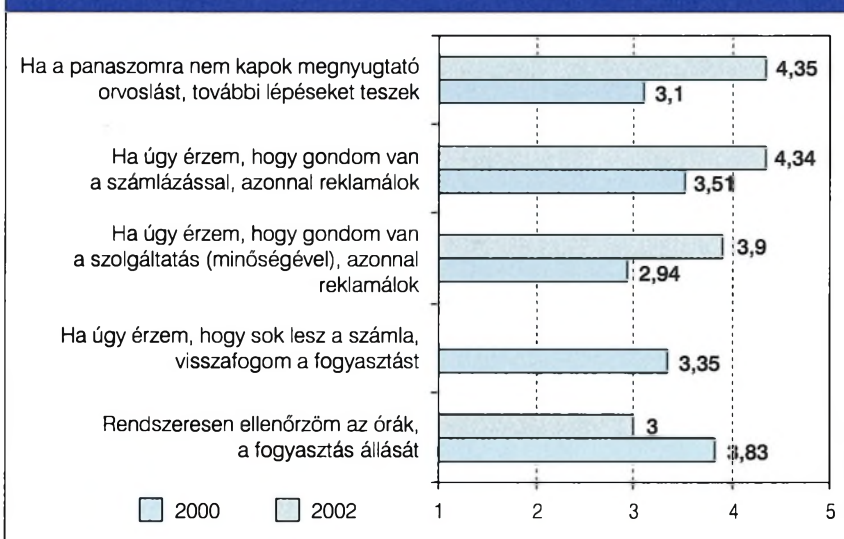
**A kapcsolatiság és kommunikáció mérőskála eredményeltérései, és alkalmazhatóságának korlátai**

A kommunikáció tartalmára vonatkozóan a hazai fogyasztói kutatásokat alapul véve fogalmaztunk meg kérdéseket oly módon, hogy alapul vettük a már bevezetett skálákat, de azokon módosítottunk. A MEH vizsgálatban szereplő kérdések (tájékoztató a díjakról, a szolgáltatás-kimaradásokról, a takarékos készülékek kiválasztásáról és üzemeltetéséről) [Rettye és tsai 1997] mellett a 2000-es vizsgálatban

olyan kérdések is szerepeltek a kutatásban, mint pl. a jogokról, kötelezettségekről és a számlázásokról való informálás. Miután a 2000-ben vizsgált régióban csak az utóbbi 1–2 évben indult kampány a takarékos készülékekkel kapcsolatban és a próbakérdések során is érezhető volt, hogy az energiatakarékosság tekintetében még nem igazán tájékozottak a fogyasztók, ezért e kérdéseket mellőztük a felmérésben, ugyanakkor fontosnak tartottuk néhány helyi erőfeszítés eredményeinek mérését. Így került be a tételek közé a „Mindennap Szolgáltatók Magazinjának” olvasottsága, illetve a szolgáltatóról a helyi sajtóban

7. ábra

## Az érdekérvényesítési dimenzió átlagai 2000–2002



9. táblázat

## A kommunikációs és informálódási dimenzió átlagai és szórásai 2000

Kérdés tartalma	Átlag	Szórás
A szolgáltató jogairól és kötelezettségeiről	3,67	0,86
Az ügyfél jogairól és kötelezettségeiről	3,67	0,89
Az új szolgáltatásokról	3,66	0,89
Az árak változásáról	3,62	0,98
A díjkedvezményekről	3,37	1,03
A számlázás körülményeiről	3,57	1,03
A várható szolgáltatás-kimaradásról	3,32	1,01
A szolgáltató által kibocsátott és a számlához csatolt leveleket mindig elolvasom	3,61	0,85
Az ügyfélszolgálati irodákban mindig tájékoztatnak az aktuális akciókról	3,04	1,06
A hírlevelek hasznos információkat tartalmaznak	3,74	0,89
A reklám jó eszköz a fogyasztók befolyásolására	3,43	0,93
A „Mindennap” Magazint olvasom	2,39	1,20
A szolgáltatóról a helyi sajtóban megjelenő cikkeket mindig elolvasom	3,04	1,14
Ha tehetem, a szolgáltatóval telefonon tartom a kapcsolatot	3,00	1,24
Ha tehetem, a szolgáltatóval személyesen tartom a kapcsolatot	3,10	1,07

megjelenő írások követése. A kapcsolattartás formájának preferálását az interjúk hatására mértük, ugyanis a beszélgetésekből kiderült, hogy a cégek számára fontos volt annak ismerete, vajon az ügyfelek a személyes, vagy a telefonos kapcsolattartást részesítik előnyben. A kommunikációs és informálódási skála a fentiek alapján 2000-ben a következőképpen alakult: (9. táblázat)

Az átlagértékek alapján megállapítható, hogy a mind a kommunikációs tevékenység, mind az infor-

málódás tekintetében néhány kivételtől eltekintve hasonlóak a fogyasztói vélemények, azaz a tájékoztatósi tevékenység és annak követése szinkronban van. Az átlagos mutatók között kiemelkedő a hírlevelek értékelése, ami azt jelzi, hogy a fogyasztók többsége szívesen veszi, ha a szolgáltató hírlevelekben értesíti a szolgáltatás körülményeiről az ügyfeleket. A „Mindennap” Szolgáltatók Magazinjának olvasottsága nagyon alacsony értékmutatóval jelenik meg, és ez érthető is. A szolgáltatók közös fellépése a régióban

10. táblázat

## A kommunikációs és informálódási dimenzió átlagai és szórásai 2002

Kérdés tartalma: Mennyire elégedett a Hírlevél	Átlag	Szórás
– küldésének gyakoriságával	4,52	0,73
– tartalmával	4,47	0,79
– külalakjával	4,54	0,72
Az áramszolgáltató kiadványainak, szórólapjainak:		
– tartalmával	4,32	0,81
– elérhetőségével	4,36	0,76
– külalakjával	4,36	0,81
– hozzáférhetőségével	4,36	0,76
A honlap:		
– tartalmával	4,10	0,74
– szerkezetével	4,00	0,82
– külalakjával	4,40	0,70

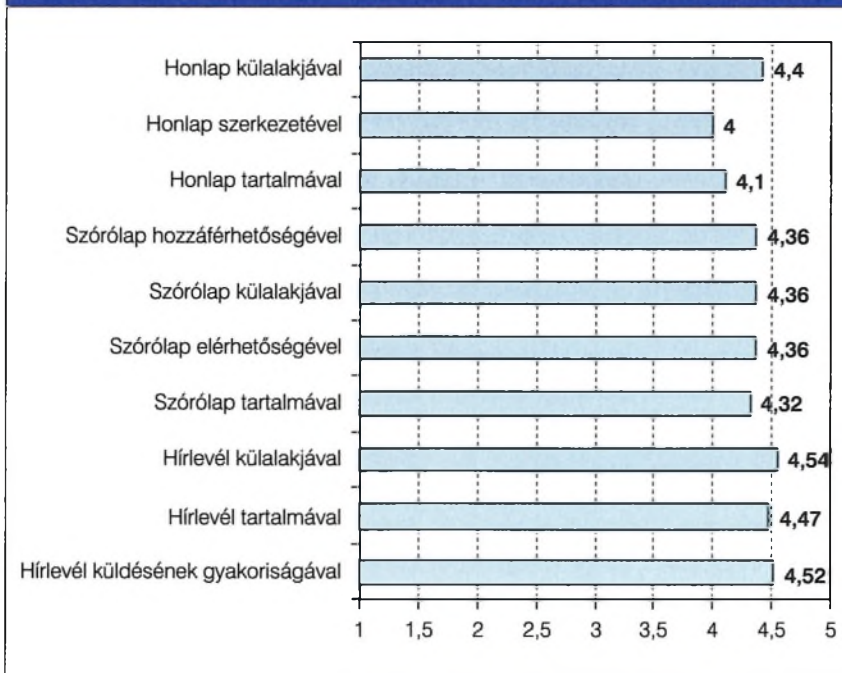
csak Szegedre és Békéscsabára, valamint a két város csatolt településeire terjedt ki, így a régió kisvárosaiban és a nem csatolt településeken nem találkoztak a válaszadók a lappal. (10. táblázat)

ségi mutatókat kaptunk, mint a korábbi felmérés bármelyik eleménél.

Nagyon biztatóak az eredmények a vizsgálati modellben új dimenzióként bevezetett fogyasztói öntudattal kapcsolatban. Annak ellenére, hogy a fogyasztói kompetencia és az informáltság csökkent, nőtt az érdekérvényesítési hajlandóság. A kapcsolatiság és kommunikációs dimenziók változóira kapott eredmények is pozitívak. A fogyasztók kedvezőbben ítélik meg a szolgáltatók tájékoztató tevékenységét, és az új tájékoztató formák (telefon, internet) iránti érdeklődés is kedvező.

8. ábra

### A kommunikációs és információs dimenzió átlagai 2002



### FELHASZNÁLT IRODALOM

- BENTLEY, W., WILLIAMS, M.V. 1999. Public utilities fare better in new market reality. *Marketing News*, **35** 11, 05/24, p13, 1/4p
- BERRY, L.L. 1987. Big Ideas in Services Marketing. *The Journal of Services Marketing*, **1** 1, pp.5–9
- CHASE, R.B., AQUILANO, N.J., JACOBS, F.R. 2001. *Operations Management for Competitive Advantage 9/e.*, New York: McGraw-Hill

### ÖSSZEGZÉS

A két felmérés eredményei jelzik, hogy az elégedettségi mutatók az átlagok esetenkénti eltérései ellenére hasonló tendenciákat mutatnak. A fogyasztói lojalitás nőtt: a jelenlegi szolgáltatóhoz való ragaszkodás ugyanolyan feltételeket nyújtó konkurens megjelenése esetén kiemelkedő, a szolgáltatásokban felkínált előnyök (szélesebb választék, egyszerűbb ügyintézés stb.) továbbra sem tennék vonzóvá az új szolgáltatót és csökkent az érzékenység is.

A hagyományos minőségi paraméterekre kapott eredmények mindkét kutatásnál arra figyelmeztetnek, hogy a közüzemi szolgáltatások minőségdimenzióit célszerű újra gondolni, és további empirikus kutatásokkal meghatározni az e szférára jellemzően meghatározó minőségelemeket.

Az önálló vizsgálati dimenzióként kezelt üzemszerű kapcsolatok (számlázás, és ügyfélszolgálat) lakossági fogyasztói megítélése kedvezően a változott. Az átlagértékek az azonos kérdések esetében javultak, és az új kérdések során is magasabb elégedett-

- for Competitive Advantage 9/e.*, New York: McGraw-Hill
- Cronin, J.J., Taylor, S. T. 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, **56** July, pp.55–68
- FOJTIK J., FARKAS L. 2001. Minőség és marketing: a pénzüntézetű szolgáltatások példája. *Vezetéstudomány*, **32** 10, pp.44–53
- FORNELL, C., WERNERFELT, B. 1987. Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management, *Journal of Marketing Research*, **24** November, pp.337–346
- Gallup Quality of Service Audit 1994. [www.gallup.hu/GALLUP/self/qs/gsatext/qs3.htm](http://www.gallup.hu/GALLUP/self/qs/gsatext/qs3.htm)
- GALLUP 2000. CCS – *Ügyfél-elégedettségi vizsgálat*. Vivendi Telecom Hungary, Magyar Gallup Intézet
- GRÖNHOLDT, L., MARTENSEN, A., KRISTENSEN, K. 2000. The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences, *Total Quality Management*, **11** 4/5 & 6, pp.509–514
- GRÖNROOS, C. 1992. How Quality Came to Service and Where It Is Going. Paper presented at the Quality in Services conference. QUIS-3, University of Karlstad, Sweden

- GUMMESSON, E. 1994. Making relationship marketing operational, *International Journal of Service Industry Management*, **5** 5, pp.5–20
- HETESI, E. 2001. *A marketing munka dolgozói megítélésének, valamint a lakossági fogyasztók lojalitásának mérése és elemzése a hazai közüzemi szolgáltatóknál*. PhD-értekezés, kézirat, Pécs: PTE KTK
- HETESI E. 2002. Új dimenziók a lojalitás mérésében, *Marketing & Menedzsment*, **36** 4, pp.35–41
- HETESI E. 2003. A minőség, az elégedettség, és a lojalitás mérésének problémája a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre, *Marketing & Menedzsment*, **37** 5, pp.42–50
- HOFMEISTER-TÓTH Á., SIMON J., SAJTOS L. 2003. Fogyasztói elégedettség. Budapest: Alinea Kiadó
- JONES, T.O., SASSER, Jr., W.E. 1995. Why satisfied customer defect? *Harvard Business Review*, **73** Nov/Dec.
- KANDAMPULLY, J. 1998. Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services, *Total Quality Management*, **9** 6, pp.431–442
- KENESEI Zs., SZÁNTÓ Sz. 1998. A szolgáltatásminőség mérése, *Vezetéstudomány*, **29** 12, pp.8–16
- MARTENSEN, A., GRONHOLDT, L., KRISTENSEN, K. 2000. The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark, *Total Quality Management*, **11** 4/5 & 6, pp.544–553
- NEAL, W.D. 1999. Satisfaction is Nice, But Value Drives Loyalty, *Marketing Research*, **11** Spring, pp.21–23
- NÉMETHNÉ PÁL K. 2000. A vevői elégedettség mérésének szerepe és története. *Marketing & Menedzsment*, **35** 2, pp.45–51
- OLIVER, R.L. 1999. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, **63** (Special Issue) pp.33–44
- OROSDY B., REKETTYE G.. 2003. A fogyasztói elégedettség mérésének továbbfejlesztése a hazai villamosenergia-szolgáltatóknál. In: Hetesi E. szerk., *A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje*, Szeged: SZTE GTK – JATEPress, pp.195–205
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. 1988. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, **64** pp.12–40
- PARASURAMAN, A., BERRY, L.L., ZEITHAML, V.A. 1991. Understanding, measuring and improving service quality findings from a multiphase research program, In: Brown, S.W. ed. *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, New York: Lexington Books
- REICHEL, F.F. 1996. *The Loyalty Effect*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- REICHEL, F. F. & SASSER, W. E. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, **68** Sept/Oct, pp.105–111
- REKETTYE G. 2000. Fogyasztói közérzet-2000, *Marketing & Menedzsment*, **35** 6, pp.7–11
- REKETTYE G., HETESI E. 2001. A lakossági fogyasztók lojalitásának mérése és elemzése egy közép-kelet-európai energiaszolgáltató szervezetnél, *Vezetéstudomány*, **32** 9, pp.17–25
- REKETTYE G., TERSZTYÁNSZKY T. 1997. A villamosenergia-fogyasztók elégedettségének mérése, *Marketing & Menedzsment*, **31** 1, pp.4–8
- REKETTYE G., OROSDY B., TERSZTYÁNSZKY T. 1997. Villamosenergia-szolgáltatás és fogyasztói elégedettség, *Marketing & Menedzsment*, **31** 3, pp.4–10
- STANLEY, L.L., WISNER, J.D. 2001. Service quality along the supply chain implications for purchasing, *Journal of Operations Management*, **19** 3, pp.287–306
- SZÁNTÓ SZ. 2003. Fogyasztói elégedettség az elmélet és a gyakorlat szempontjából, *Marketing & Menedzsment*, **37** 5, pp.26–41
- VERES Z., HETESI E. 2003. Mit kezdjen a marketing a minőségmenedzsment új tendenciáival? Totális marketing, avagy a marketing kiteljesedése. *Magyar Marketing Műhelyek IX. Konferenciája*, Keszthely, pp.292–306
- VOLLMER, I., JOHNSON, M., HERRMANN, A., HUBER, F. 2000. The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Implications, *XXV Annual Colloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference*, Baden-Vienna, Austria
- ZEITHAML, V.A. 2000. Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn? *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28** 1, pp.67–85

Hetesi Erzsébet,  
PhD, egyetemi docens, dékánhelyettes  
Szegedi Tudományegyetem  
Gazdaságtudományi Kar  
Rekettye Gábor,  
PhD, tanszékvezető egyetemi tanár  
Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar

# Postai elégedettség a reklamációk tükrében

A piaci versenyképesség fejlesztésének egyik hatékony eszköze az ügyfélkapcsolatok vevőorientált javítása. A fejlesztési folyamat kiindulási alapját a frontvonalon és a szolgáltatási lánc végén elhelyezkedő ügyfélszolgálati pontokon lecsapódó igénybevevői vélemények, reklamációk elemzése biztosítja. Milyen általános céljai és funkciói vannak a panaszkezelési folyamatnak? Marketingszempontról izgalmas az igénybevevői panaszok tükröképét is feltárni ügyfél-elégedettség vizsgálat alapján. A következőkben rövid áttekintést kívánok nyújtani e témakörben és bemutatni a gyakorlati alkalmazás lehetőségét.

## PANASZOK MENEDZSELÉSE A SZOLGÁLTATÁSI SZÉKTORBAN

A szolgáltatók az igénybevevői panaszokat általában úgy tekintik, mint kellemetlenséget, idő- és pénzpocsékolást. Tax és Brown (1998) szerint a panaszhelyzetet átélt fogyasztónak csak 5–10 százaléka dönt úgy, hogy panaszt tesz, viszont jelentős részük elégedetlen panasz kezelésével. Sőt további negatív érzést idéz elő a szolgáltatókkal szembeni, ha a fogyasztónak részt kell vállalnia a szolgáltatást helyreállító folyamatban.

A panaszok menedzselése a jelenlegi kutatások szerint nemcsak az igénybevevői elégedettséget és a lojalitást befolyásolja, hanem hatással van a dolgozói elégedettségére is (Tax és Brown, 1998).

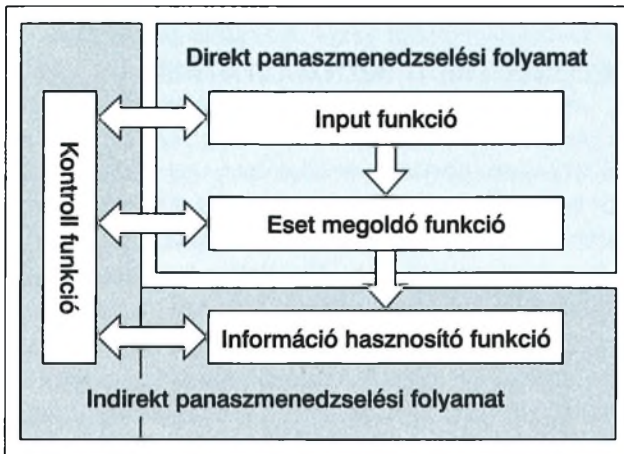
Az igénybevevő panaszmagatartásának modellezésére több koncepció született. A kutatások alapján (Blodgett, J.G.–Granbois, D.H. 1992, Singh, J.–Wilkes, R.E. 1991) elmondható, hogy a modellek **folyamatközpontúak**, stabil, illetve dinamikus szemléletű megközelítéssel. Az egyes vevők nagyon egyszerű epizódokban is az elégedetlenség különböző mértékét észlelik. Vajon az elégedetlenség szintjének (kis, közepes, magas) van-e közvetlen befolyása az egyén által követett panasz-válasz természetére és fajtájára (az igénybevevő szóvá teszi panaszát, az igénybevevő nem szól, negatív szájrreklám, elvándorlás, panasz harmadik félnek)? A panaszszituációt átélt igénybevevő szándékát moderálja az is, hogy milyen az **egyén attitűdje a reklamá-lással kapcsolatosan**. Ennek kialakulásában nagy szerepet játszanak a **korábbi reklamációs tapasztalatok** (természete: jó/rossz, előfordulása: gyakran/néha).

Az iparági megfigyelések alapján feltételezhető, hogy a vevők reklámozással szembeni érzése **iparág specifikus**. Alapos vizsgálódást igényel annak megválaszolása is, hogy egy adott elégedetlenségi szituációban megjósolható-e a domináns út az igénybevevő panaszmagatartásához? Nevezetesen a **kognitív** (elvárás – értékelés) vagy/és az **affektív** (szubjektív érzékelés) megközelítés eredményezi a speciális panasz-választ? Valószínűleg a várakozás, illetve az értékelés szerkezete epizód-specifikus. Ezen kívül a vevők többsége az adott elégedetlenségi epizódokban több választ ad (pl. szóvá teszi panaszát a szolgáltatónál,

ugyanakkor barátainak is beszél a rossz tapasztalatáról). Természetesen az igénybevevő panaszmagatartásában sok más (pl. személyiségi, környezeti, várható költség, haszon stb.) közvetetten fellépő jellemző is szerepet játszik.

A panaszmenedzsment rendszer **általános céljai** T. Gruber, (2004) nyomán a következők:

- az igénybevevői elégedettség helyreállítása,
- az igénybevevői elégedetlenség negatív hatásainak minimalizálása,
- a szolgáltató cég és a szolgáltatás gyenge pontjainak meghatározása és felhasználása a szolgáltatás fejlesztésében.



A fentiekben felsorolt általános célok alapján a panaszmenedzsment folyamata a következő elemekből áll:

A panaszmenedzselési folyamat **direkt terület**hez tartozó **input funkció** célja, hogy „rábírja” az elégedetlen igénybevevőt, hogy tájékoztassa a szolgáltatót elégedetlenségéről, hiszen az csak ennek ismeretében adhat választ. Az alkalmazottak általában nem bátorítják a panaszokat, gyakran úgy tekintik azokat, mint személyes támadást.

Ehhez először is könnyen elérhető **panaszcsatornákat** kell biztosítani a különböző fogyasztók igényeinek megfelelően (Barlow és Moller, 1996, Sampson, 1998).

A lehetséges panaszcsatornák a következők: személyesen szóban, telefonon, írásban, elektronikusan (e-mail, internet, web, fax).

A panaszcsatornákról különböző marketingeszközökkel (pl. hirdetés, megjegyzés a számlán, terméken) tájékoztathatjuk a közönséget. Az igénybevevő és a cég szempontjából is elkerülhető az időpazarlás, a „nem az én hatásköröm” hozzáállás a kompe-

tens kontaktszemélyek és a vállalati lehetséges panaszreakciók kommunikálásával.

Másodsorban különösen kívánatos lenne a **panaszok ösztönzése**, a panaszkezeléssel szembeni attitűd megváltoztatása.

A következő lépésben a frontvonalai személyzet, ügyfélszolgálat stb. **összegyűjti** (gyorsan, teljes körűen, strukturáltan) a panaszadatokat, és **továbbítja** azokat a felelősökhöz. Az ügyfélkapcsolati személyzet empátikus, rátermett, hozzáértő reakciója segít a panaszszituáció sikeres kezelésében és az elégedettség helyreállításában (Wimmer és Roleff, 2001).

A szolgáltató problémamegoldó képességét nagymértékben javítja az összegyűjtött panaszadatok és panaszkezelési információk számítástechnikával támogatott **adattábazis-alapú** kezelése.

A panaszok hatékony megoldásához gondoskodni kell a **panaszkezelési folyamat** kidolgozásáról, a **felelősségi területek** és a **határidők** meghatározásáról, illetve ezek ügyfélbarát működtetéséről. A panaszkezelésnél megkülönböztethetünk **sztenderd és speciális eseteket**. A gyakran előforduló, kis súlyú problémák általában alacsony egyedi kezelési költséggel, gyorsan bevethető eszközökkel és a panaszeredmény sztenderdizálásával kezelhetők. Ugyanakkor a nehéz, komplex és/vagy nagy léptékű problémák esetén a panaszkezelési folyamat „egyéni” érhető el nagyfokú panaszelégedettség. A panaszkezelési határidő normák mellett, jelentős szerepe van a frontvonalai személyzet és a panaszos közötti „egyenes beszédnek” (alultájékoztató és várakoztatás elkerülése), amely mérsékli a potenciális konfliktust.

Mindezt kiegészíthetjük a fogyasztói **visszacsatolással**, amelynél egy későbbi időpontban felmérjük, hogy a panaszos elégedett-e panaszának elintézésével vagy nem (Dietze, 1997).

A panaszok kezelésének legkényelmesebb módja, ha az az első találkozás alkalmával egyszerűen orvosolható, és nincs szükség további lépésekre. Azonban a legtöbb esetben az információhiány miatt a probléma nem oldható meg azonnal, így a panaszkezelési folyamatban többen is részt vesznek.

A panaszmenedzselési folyamat **indirekt területéhez** (Stauss és Seidel, 1998) tartozik a **panaszinformációk szisztematikus elemzése**, amely közvetett módon hatással van az igénybevevői elégedettség növekedésére (Wimmer és Roleff, 2001). Ráadásul a panaszinformációk hasznosítása olyan **korai figyel-**



meztetőrendszerként működhet, amely gyorsabb és olcsóbb eredményeket kínál, mint a hagyományos piackutatási tevékenység. E célok eléréséhez olyan információs rendszert kell működtetni, amely a következő alfunkciókat tartalmazza (Wegmann, 2001) a cég különböző területei számára:

- információs igények feltárása,
- információgyűjtés és -továbbítás,
- információfeldolgozás és -elemzés,
- információellátás,
- információhasznosítás.

**A kontroll funkció tölti be azt az ellenőrző szerepet, amely során megvizsgálhatjuk, hogy a panaszmenedzselési folyamatnak az előzőekben vázolt direkt és indirekt funkciói sikeresen megvalósultak-e. Ennek három fő területe (Stauss, 2002) a következő:**

- **Panaszelégedettség**

Stauss (2002) meghatározásában a panaszelégedettség általános értelemben a panaszos elége-

*„A Posta a panaszok fogadására, intézésére, azok kivizsgálására és orvoslására valamennyi postahelyén ügyfélszolgálatot működtet az ügyfelek részére nyitva álló helyiségben, telefonos eléréssel. Ezen kívül az ügyfelek részére biztosítja az internetes elérést is a Posta honlapján.”*

dettsége a panaszára kapott szolgáltatói válasszal. A diszkonfirmációs paradigma analógiájára az igénybevevő elvárásait panaszkezelési tapasztalataival hasonlítja össze. Az összehasonlító folyamat eredményezhet elégedettséget, elégedetlenséget, illetve indifferenciát. A kutatási eredmények a panaszelégedettség két dimenzióját, az eredmény és a folyamat aspektusát különböztetik meg, és vizsgálják ezek befolyását az átlagos panaszelégedettségre, a kapcsolati elégedettségre és az újravásárlási szándéokra. Tovább bonyolítja a kérdést, hogy a panaszelégedettség egyrészt objektíven értékelhető „hideg tények” alapján, másrészt emocionális reakciókhoz vezető „meleg tettek” útján alakul ki.

- **Feladatkontroll**

A panaszmenedzsment számára előírt mérhető objektív tényezők, illetve a szubjektíven értékelhető (elégedettségi szint a panasz eset után) jellemzők vizsgálata.

- **Költség-, illetve haszonkontroll**

A panaszmenedzselési rendszer **hatékonyságának vizsgálata** az egységnyi panasz költség kalkulálásával és az elvárt haszon (pl. az elvándorlás és a negatív szájreklám megelőzése) kifejtésével.

## **A MAGYAR POSTA PANASZKEZELÉSI RENDSZERE**

A postai panaszkezelési rendszernél az általános elveken kívül az EU irányelveket és a törvényi előírásokat is figyelembe kell venni.

A Posta a panaszok fogadására, intézésére, azok kivizsgálására és orvoslására valamennyi postahelyén **ügyfélszolgálatot** működtet az ügyfelek részére nyitva álló helyiségben, telefonos eléréssel. Ezen kívül az ügyfelek részére biztosítja az internetes elérést is a Posta honlapján.

2001-ben előrelépés történt az **egységes panaszkezelési és információ-szolgáltatási rendszer** megteremtése érdekében, létrejött az Ügyfélszolgálati Koordinációs Iroda. Ez a központi ügyfélszolgálat országos szinten átfogja az egyes régiók és a speciális (pénzforgalmi, hírlap, EMS) ügyfélszolgálatok adatgyűjtési, feldolgozási és elemzési feladatait. 2002 júliusától **számító-**

**gépes panaszrögzítő program** működik a kijelölt ügyfélszolgálati pontokon, amelynek segítségével a jogszabályban foglalt nyilvántartási és ezen túlmenően, az adatszolgáltatási kötelezettség is teljesíthető.

### **A Posta 2002. évi panaszhelyzetének értékelése**

Az értékelést a **2002. II. féléves adatbázis** alapján készítettem el, mert az adatgyűjtési és adatfeldolgozási változások miatt az adatok nem vonhatók, illetve nem hasonlíthatók össze a korábbiakkal. Ez az elemzés nem foglalja az előfizetéses hírlapterjesztés ügyfélszolgálatára beérkezett panaszokkal sem.

A vizsgált időszakban 3713 darab reklamáció érkezett be az ügyfélszolgálati pontokra, amelyek több mint fele szóbeli bejelentés, illetve minden ezredik ügyfélből 1 fő a médiához fordult ügyével.

A reklamációknak csak kis része (4%) utal az ügyfelek pozitív élményeire, a többi panasz (88%), illetve javaslatnak (1%), bejelentésnek (7%) minősíthető.

A panaszok közel 90 százaléka **konkrét**, ezek 44 százaléka jogos, az **általános panaszoknak** pedig csak 18 százaléka minősült jogosnak. Ugyanakkor a jogos panaszok aránya az **ismételten megtett** panaszok esetében (az összes panasz 9 százalékánál) eléri az 53 százalékot.

Az előírás szerinti **panasz kategóriák** a következők, gyakoriságukat a mellékelt táblázat mutatja:

- P1 elveszett küldemény
- P2 késve érkezett küldemény
- P3 jelentősen késedelmes küldemény
- P4 sérült küldemény
- P5 címváltozások nem megfelelő kezelése
- P6 a küldemény kézbesítése, annak körülményei
- P7 az ügyfélszolgálati információkhoz való hozzáférés
- P8 a postai személyzet magatartása és alkalmassága
- P9 a postai szolgáltatásokhoz való hozzáférés
- P10 a panaszok kezelési módja
- P11 a szolgáltatások igénybevételi feltételeinek jellemzői

Az 2. ábra alapján látható, hogy **kiugróan magas** a küldemények kézbesítésére, és annak körülményeire, valamint a postai személyzet magatartására és alkalmasságára vonatkozó panaszok aránya. Természetesen nem hanyagolhatjuk el az elveszett, a sérült és a késedelmes küldeményekkel kapcsolatos panaszokat sem, hiszen ezek súlyos hibákat jelentenek.

Az egyes panasz kategóriák közötti **fontossági rangsor** felállítása nem könnyű feladat, mert azok megítélése általában nagy szóródást mutat. Az **átlagosnál nagyobb arányú a jogos panaszok aránya** a következő kategóriáknál: P1, P2, P3, P4, P5, P6. Az átlagosnál kisebb arányú a jogos panaszok aránya a következő kategóriáknál: P9, P7, P8.

**Annak ellenére, hogy a bejelentett panaszok több mint 50 százaléka nem minősül jogosnak az a véleményem, hogy a bejelentések valós elégedetlenségre utalnak**, és csak kirívó esetben befolyásolja a közhangulat a postai szolgáltatásokkal való elégedettséget.

Ezek után vizsgáljuk meg a panaszok ügyfél-kategória szerinti megoszlását.

A **magánszemélyek** magas arányából következik, hogy az egyes panasz kategóriákon belül is hozzájuk kapcsolódik a legtöbb panasz.

A legtöbb **jogi személy** a szolgáltatás nem megfelelő teljesítésére (P1, P2, P3, P4, P5, P6) és a pos-

tai személyzet magatartására tett panaszt. A többi panasz kategóriánál csak egy-két panasz fordult elő.

A különleges bánásmódban részesülő **kiemelt ügyfeleknél** nem volt számottevő panasz.

A hatékony panaszszituáció-megelőzés érdekében további információkat kell feltárni a panaszok okaira, illetve lehetséges forrásaira vonatkozóan.

A jogos panaszokat kiváltó fő okok a következők:

**Személyi tényezők:** figyelmetlen, szabálytalan munkavégzés, létszámhiány pótlása szakképzetlen és megfelelő helyismeret nélküli munkavállalóval, udvariatlan magatartás, hiányos vagy téves tájékoztatás.

**Tárgyi tényezők:** a postahelyek bővítéséhez és átalakításához, illetve új munkahelyek kialakításához szükséges feltételek hiánya.

**Kapacitás menedzselési problémák:** létszámhiány, túlterheltség szezonális forgalomfelfutás miatt.

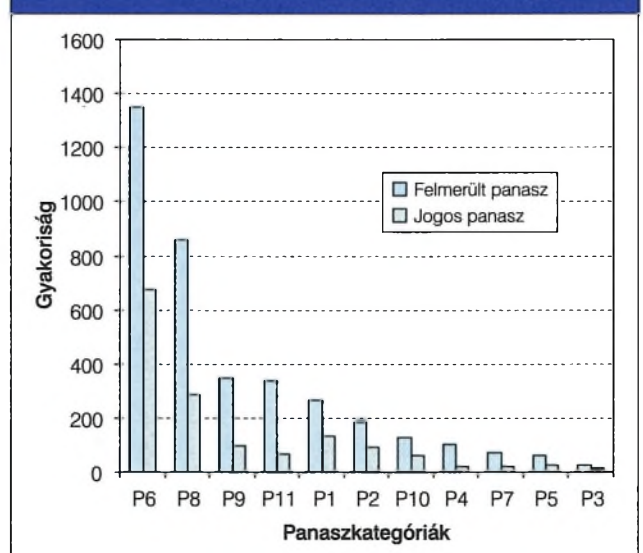
**Technikai feltételek:** számítástechnikai eszközök lassúsága, rendelkezésre álló eszközök meghibásodása.

**Technológiai kérdések:** időigényes munkafolyamatok a felvételnél, belső kezelési időigénye.

A panaszosok által kifogásolt problémák orvoslására, megszüntetésére a **Posta a következő – az ügyfeleket közvetlenül vagy közvetve érintő – intézkedéseket hozta:**

- **Pénzügyi:** anyagi kompenzáció (díjtérítés, kamatfizetés, kártérítés, díjvisszatérítés);
- **Kézszelfogható problémamegoldások:** a szolgáltatás javítása (hibás kézbesítés, téves pénzkövetítés korrigálása);

2. ábra



- **Nem kézzelfogható megoldások:** bocsánatkérés, tájékoztatás;
- **Személyi tényezők:** személyzet felelősségre vonása, oktatás;
- **Szolgáltatási folyamat:** fokozott ellenőrzés, javaslat a munkaszervezés, technológia módosítására.

A panaszszituációt átélt ügyfél és az elégedett ügyfél nem semlegesítik egymást a szolgáltatás megítélésében. Tehát fontos, hogy **rendkívüli eseményanalízissel** feltárjuk a kivételes helyzeteket. Ezek eredményeit a menedzsment egyrészt a megelőzésben tudja használni, másrészt ki tudja mutatni az ügyfélkapcsolat eseményeinek hatását az elégedettségben.

Még árnyaltabb képet kaphatunk a postai panaszhelyzetről, ha a reklamáció-nyilvántartást ki egészítjük, és egybevetjük a Posta 2002. évi ügyfél-elégedettségi felmérésének eredményével.

## A POSTA 2002. ÉVI ÜGYFÉL-ELÉGEDETTSÉGI FELMÉRÉSÉNEK EREDMÉNYEI A REKLAMÁCIÓK TÜKRÉBEN

Jogsabályi előírások alapján az egyetemes postai szolgáltatóknak évente közvélemény-kutatási felmérést kell készíteniük külön **lakossági**, illetve **üzleti kedvezményben részesülő ügyfelek körében**.

A vizsgálat során **kvantitatív és kvalitatív technikák** együttes alkalmazásával, objektív és szubjektív paramétereken keresztül elemzik az igénybevevői elégedettséget.

Megállapítható, hogy a **lakossági válaszadók** egyharmadának – illetve családtagjaiknak – volt már valamilyen **kellemetlen élménye a postai szolgáltatásokkal kapcsolatban**. A kellemetlen élmény előfordulására vonatkozó kérdésre igennel válaszolók **57 százaléka** nyilatkozott úgy, hogy a tapasztaltak miatt **panasszal fordult a postához**. A panaszukkal a postához fordulók meglehetősen nagy része, közel egyharmada saját érzése szerint **nem tudta elintézni a problémáját**. Akiknek sikerült a panaszukra megnyugtató megoldást találni, azok nagyon szélsőséges időtartamot (1 napon belül, 30 napon túl) jelölték meg. Előírás szerint a panaszokat a Postának belföldi küldemények esetében 30 napon belül kell megoldania.

Azok az ügyfelek, akik már panaszt tettek a Postánál átlagosan **5,61** pontra értékelték a panaszkezelést, ha viszont az összes válaszadó elégedettségét nézzük, akkor átlagosan **7,11** az ügyfelek panaszkezeléssel kapcsolatos elégedettsége (10-es skálán mérve). Tehát a negatív szájureklám hatása nem olyan erős a lakosság körében.

A lakosság elégedettségét a részindexekből kapott elégedettségi index alapján vizsgálhatjuk. A fel-

*„Arra a kérdésre, hogy kihez fordul legszívesebben, ha probléma merül fel a postai szolgáltatásokkal kapcsolatban, a kiemelt ügyfelek elsősorban a kijelölt kapcsolattartó személyt, illetve a postahely vezetőjét, és csak esetenként a postai alkalmazottat jelölték meg válaszukban.”*

mérés alapján a fogyasztók elégedettsége átlagosan **68,75**.

**Az átlagosnál jobb értékelést kapott paraméterek:** megbízhatóság, gyorsaság (átfutási idő), egyszerűség, hozzáértés, udvariasság, kézzelfogható tényezők, a szóbeli tájékoztatás színvonala.

**Az átlagosnál rosszabb értékelést kapott paraméterek:** hozzáférhetőség (idő), panaszok kezelése, imázs, ár, reklám.

Arra a kérdésre, hogy **kihez fordul legszívesebben, ha probléma merül fel a postai szolgáltatásokkal kapcsolatban, a kiemelt ügyfelek** elsősorban a kijelölt kapcsolattartó személyt, illetve a postahely vezetőjét, és csak esetenként a postai alkalmazottat jelölték meg válaszukban.

Megkérdezték azt is, **hogyan probléma esetén általában mennyi időn belül sikerül azt orvosolni**. Az esetek 71 százalékában 1 napon belül, 24 százalékában pedig 1 héten belül sikerült megoldást találni a felmerülő kellemetlenségekre. Egy ügyfélnél fordult elő, hogy a problémát csak 30 nap alatt sikerült megoldani.

Amikor a **panaszkezelés gyorsaságát** kellett osztályozni, a fentiekkel ellentétben mégis átlagosan csak **3,46** pontot ért el a Posta (5-ös skálán), ami nem túl kedvező. Ezek szerint az egy hetes panaszkezelést sem tartják túl gyorsnak a kiemelt ügyfelek.

A **panaszkezelés hatékonyságára** vonatkozó átlagérték ennél valamivel jobb volt: **3,54** pont.

A **kiemelt ügyfelek elégedettségére vonatkozó összesített mutatószám értéke: 3,6**.

**Összességében** elmondható, hogy a kiemelt ügyfelek a kézbesítés megbízhatóságával, a postai munkavállalók, a kijelölt kapcsolattartó személyek magatartásával és hozzáértésével, valamint a szolgáltatásokról adott tájékoztatás mennyiségével a **legelégedettebbek**.

*„Összességében elmondható, hogy a kiemelt ügyfelek a kézbesítés megbízhatóságával, a postai munkavállalók, a kijelölt kapcsolattartó személyek magatartásával és hozzáértésével, valamint a szolgáltatásokról adott tájékoztatás mennyiségével a legelégedettebbek.”*

**Közepesen elégedettek** a panaszkezelés gyorságával és hatékonyságával.

A technológiai felszereltség színvonalával, a postai termékstruktúrával és az ügyintézés rugalmasságával való elégedettség színvonala jóval az **átlagérték alatt helyezkedik el**.

A **kis és közepes méretű ügyfelek** nagyobb része legszívesebben a **postahely alkalmazottjához**, míg kisebb arányban a **postahely vezetőjéhez** fordulnak.

Tapasztalataik alapján a **jelzett problémák az ügyfelek közel felénél 1 hét alatt, 40 százalékánál pedig 1 nap alatt, sok esetben a bejelentést követően azonnal megoldódnak**. Az ügyfelek 10 százaléka szerint általában 30 nap kell a problémák megoldásához, a többi szerint viszont a postának 30 napnál hosszabb idő szükséges a problémák orvoslásához.

A **panaszkezelés gyorsaságára** átlagosan **3,65** pontot adtak a válaszadók. A **panaszkezelés hatékonyságának** megítélése még ennél is jobb volt, átlagosan **3,75** pont.

A **kis és közepes méretű ügyfelek elégedettségére vonatkozó mutatószám értéke 3,7**.

A **kis és közepes méretű ügyfelek az átlagosnál jobbnak** tartják a kézbesítés megbízhatóságát, a küldemények átfutási idejét és a panaszkezelés hatékonyságát.

A **legkevésbé elégedettek** a termékek igényekhez igazodó fejlesztésével és a munkavállalók magatartásával, hozzáértésével.

**Érdemes lenne konkrétan arra irányuló felmérést készíteni, vajon igénylik-e a kis és közepes méretű ügyfelek a rendszeres kapcsolattartást, és igény esetén az milyen formában valósulhat meg.**

Az elégedettségi index esetében érdemi elégedettségről a 75-ös értéktől beszélhetünk, gyenge tel-

jesítménynek számít 70 alatt. A forgalom jelentős részét adó üzleti igénybevevők közepesnek, a lakossági ügyfelek ennél gyengébbnek ítélik a Posta tevékenységét a panaszkezelést is beleértve.

Láthatjuk, hogy a reklamációk száma nem jelentős az igénybevevők elégedettségi szintjéhez képest.

Ugyanakkor nem húzhatunk egyszerű párhuzamot a két vizsgált fogalomkör között, mert az **elégedettség mértékét nagymértékben befolyásolja a megkérdezést megelőzően átélt panaszszituáció és a panaszkezelés módja, eredménye**. Üzleti igénybevevők esetében pedig általában

a céghierarchia nem azonos szintjén dől el a napi szolgáltatás-szituáció kifogásolása, illetve az elégedettség értékelése.

Egyébként az elégedettség-vizsgálattal feltárt hiányosságok „visszaköszönnek” a reklamációs adatbázisban.

## **ÖSSZEGZÉS, DÖNTÉSI JAVASLATOK**

**Ahhoz, hogy a panaszmenedzselési rendszer sikeres legyen a Postának úgy kell tekintenie a panaszokat, mint lehetőségeket, és bátorítania kell az igénybevevőket, hogy tegyék szavá panaszukat, mert a Posta csak akkor tudja javítani a gyengeségeket, ha tud róluk.**

Arra is gondot kell fordítani, hogy a Posta a panasztevés körülményeivel, lehetőségeivel kapcsolatosan **tanítsa vevőit**, illetve a reklamáció-kezelési folyamatot tegye a lehető legegyszerűbbé.

Ezen kívül a cégnek **tanulnia kellene igénybevevőitől**, és azok problémáiból. Emellett pedig informálnia kell ügyfeleit a változásokról, hogy a jövőben a hasonló panaszszituációk elkerülhetőek legyenek.

A **panaszkezelési rendszer** problémáinál továbblépést jelenthet, ha a Posta az EU szabványnak megfelelően továbbfejleszti az egységes reklamációkezelési rendszerét, vagyis annak lehetőségét, hogyha az ügyfelek kérdeznek, kérnek, reklamálnak akár a postákon, akár levélben, faxon, telefonon vagy interneten keresztül, akkor az ügyfélszolgálati csatornán át azonnali információt kapjanak, illetve panaszuk a megfelelő illetékeshez kerüljenek.

A **reklamációbarát szervezet és vállalati kultúra** megteremtésével az ügyfelek érezzék, hogy panasz helyzetben bátran és bizalommal fordulhatnak a pos-

taik személyzethez, megértést és gyors probléma-megoldást kapnak.

**A kommunikációt** tekintve egyrészt a Postának az igénybevevők felé hatékonyabban kell kommunikálnia (pl. a panasz csatornák elérhetőségét). Másrészt nemcsak a vezetésnek kell kiértékelnie az elégedettség-vizsgálattal kapott adatokat, hanem az alkalmazottakat is tájékoztatnia kell róla, fontos, hogy érezzék és tudják milyen jelentős szerepük van az ért eredményekben.

**A postai információs rendszer** korszerősítése hozzájárulna a panaszok kezelésével kapcsolatos hiányosságok csökkentéséhez. Ezt támogatná az IPH – jelenleg megvalósítás alatt lévő – kiépítése, amely az információkat azok keletkezési helyén regisztrálja, és adatátviteli úton továbbítja a postahelyen belüli és azon kívüli adatfeldolgozási pontokra, valamint biztosítja a postai küldemények nyomon követését. Az IPH segíthet a megbízhatósági elvárások teljesítésében és a postai hálózat kapacitásának, kapacitás-kihasználtságának felmérésében és tervezésében is.

**A szolgáltató személyzet** kiválasztására, továbbképzésére, motiválására nagyobb gondot kell fordítani.

**A termékmenedzseri rendszer** (leírása Józsa, 2000) fejlesztésével a Posta üzleti partnereivel magas szintű partneri kapcsolatot, hosszú távú együttműködést alakíthat ki. A cég sikeressége nagyrészt azon múlik, hogy megkeresi és megtalálja-e a megoldást az igénybevevő problémájára, azaz ügyfél-gondozása színvonalas-e.

Végül a szolgáltató számára mindig a hibák megelőzése a célravezető és első alkalommal kell jól teljesíteni!

Napjainkban a hazai piacon a Postának is versenytársakkal kell megküzdenie, és ez a helyzet várhatóan tovább éleződik az európai postai piac liberalizációjával.

## FELHASZNÁLT IRODALOM:

2002. évi országos panaszhelyzet értékelés, MP Rt.  
BARLOW, J. – C. MOLLER: Eine Beschwerde ist eine Geschenk. 1996. Wien, Wirtschaftsverlag  
BLODGETT, J.G. – GRANBOIS, D.H.: Toward an integrated conceptual model of consumer complaining behavior, 1992/5. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior  
DAVID JOBBER: Európai marketing 1999. Műszaki Könyvkiadó

DIETZE, U.: Reklamationsmanagement. 1997. Wien, Ueberreuter Wirtschaft  
FORNELL, C. – B. WERNERFELT: Defencive marketing strategy by customer complaint management 1987. Journal of Marketing Research  
HARARI, O.: The power of complaints 1999. Management Review  
HOFFMANN – KOZÁK – VERES: Piackutatás 2000. Műszaki Könyvkiadó  
HOFMEISTER TÓTH ÁGNES – SIMON JUDIT – SAJTOS LÁSZLÓ: Fogyasztói elégedettség 2003. Alinea Kiadó  
JÓZSA LÁSZLÓ: Marketing, 2000 Veszprémi Egyetem 13. fejezet  
KOCZOR ZOLTÁN: Az elégedettség mérése és összefüggése a minőséggel 2002. MMT  
MOKOSOVA, G. – ACHIMSKY, K. – COREJOVA, T. – STOFKOVÁ, J. – SEDLACKOVA, A. – ROSTASOVA, M.: Marketing v poste a v telekomunikáciách, 1997. Zilinska univerzita v Ziline  
PISKÓTI, I. – DANKÓ, L. – SCHUPLER, H. – BÜDY, L.: Régió és településmarketing, 1998. ME-RMC Miskolc  
SAMPSON, S.E.: Gathering customer feedback via the Internet 1998. Industrial Management and Data Systems  
SINGH, J. – WILKES, R.E.: A theoretical framework for modeling consumers' response to marketplace dissatisfaction, 1991./4. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior  
STAUSS, B.: The dimensions of complaint satisfaction 2002. Managing Service Quality  
SZABÓ LÁSZLÓ: Postai és távközlési piackutatás 1991. Távközlési Könyvkiadó  
TAX, S.S. – S.W. BROWN: Recovering and learning from service failure 1998. Sloan Management Review  
ULICH, D. – MAYRING P.: Psychologie der Emotionen, 1992. Stuttgart, Kohlhammer  
Ügyfél elégedettség vizsgálat MP Rt. 2002.  
VERES ZOLTÁN: Szolgáltatásmarketing 1998. Műszaki Könyvkiadó  
WEGMANN, C.: Internationales Beschwerdemanagement 2001. Wiesbaden, Gabler Verlag  
WIMMER, F. – R. ROLEFF: Beschwerdepolitik als Instrument der Dienstleistungs-managements 2001. Wiesbaden, Gabler Verlag  
WIRTZ, J. – TOMLIN, M.: Institutionalising customer-driven learning through fully integrated customer feedback systems

*Ercsey Ida egyetemi adjunktus  
Széchenyi István Egyetem  
Marketing és Menedzsment Tanszék*

# Kommunikációs gazdálkodás

**Az egyre összetettebbé váló vállalati szervezeten belül a kommunikációs hiányosságok felismerése, annak ellenére, hogy lényegesen csökkenthetik a termelékenységet, nem mindig vonja maga után, azok megszüntetését. A különben jól működő szakosztályok, szervezeti szintek között is gyakran alakulhat ki kommunikációs zaj, a feladatok, a rövid, de főleg a hosszú távú célkitűzések időbeni torzulásainak különböző értelmezése miatt.**

**A mindennapi szociális környezetünkben megszoktuk, hogy a kommunikációs problémákkal, mint természetes jelenségekkel szembesüljünk. A szervezetek életében néha az elég súlyos kommunikációs zavarokat is a szervezet működésének természetes velejárójának tekintik, ezért nem is próbálják megoldani ezeket. A marketingszemlélet érvényesülése szempontjából, azonban elsődleges kérdés, mennyiben valósul meg a vállalatban belül a különböző szintek között a kommunikáció.**

**A** marketing célkitűzéseinek megvalósítása szükségessé teszi a vállalat különböző szintjein folytatott tevékenységek alárendelését a marketingszemléletnek. Különállóan tárgyalom azt, hogy a teamek, a corporate identity, a marketingmenedzsment és az értékvezérelt marketing alkalmazása milyen megoldást szolgáltat a szervezeti kommunikációs zajok megszüntetésére. A különböző szintek közötti kommunikációs zajt, a szervezet életét befolyásoló olyan organikus folyamatok is okozzák, amelyeket nem köthetünk egyértelműen össze, szervezési, vezetési problémákkal. A tanulmány alapelképzelése szerint, az önálló személyben lejátszódó folyamatokat a marketingrendszer struktúráira építve modellezem. A személyen belüli kommunikációs gazdálkodás formáit, a kereskedelmi, gazdasági folyamatokat a modern marketing struktúrái mentén írom le. Célkitűzésem pedig a megfogalmazott következtetések, a vállalati marketing hasznosíthatóságának azonosítása. A jelen írás, tehát azokat a lehetőségeket tárgyalja, amelyek megoldást szolgáltathatnak a vállalati kommunikációs pazarlás megszüntetésére.

## AZ EGYÉNEK BELÜLI KOORDINÁCIÓ

A fejlődés, mint törekvés minden személyt jellemez, a céljai azok, amelyek megkülönböztetik őket. A törekvés azonban időszakosan erősödik fel annyira, hogy az egyén az illető területen látványos eredményeket érjen el. (A szellemi állóképességre az élet minden területén szükségünk van. A céllovó számára a folyamatos összpontosítás, koncentráció csak egy adott szellemi állóképesség szintjén valósítható meg, amire önmagától is rájön, még akkor is, ha edzője nem hívta fel rá a figyelmét.)

A törekvés közvetlen céljai, a végső céltől függetlenül (karrier, nő, férfi, önmegvalósítás, referenciacsoport általi elfogadás stb.) az adott időszakban, ha meg is valósultak a motiváció megszünte után, a türelem, energia, kitartás elvesztésével elsikkadnak. A törekvés fontosabb, közvetlen céljai között megemlíthetjük az önbizalom növelését, a rendszeresség elsajátítását, a jó modort, diákok esetében a hatékony tanulást, a hosszú távon működő összpontosítás képességét, kedélyesség-

get, lazaságot, bölcsséget, kellemetlen tulajdonságoktól való szabadulást. Mindezeknek és más itt fel nem soroltaknak az összefüggő magvalósulásait pedig már szinte megfogalmazni is alig lehet. Nincsenek kifejezéseink, például arra az érzésre, ami az önbizalom, a jópofaság és jó koncentrációs képesség organikus ötvözetéből adódik.

*„Nap, mint nap szembesülhetünk olyan esetekkel, amikor barátaink társaságában felszabadultan szórakozunk, ha azonban, ugyanott egy idegen lánnyal vagy fiúval állunk szóba, aki felkeltette érdeklődésünket, fesztelenségünk elszáll, magabiztosságunk sérülten próbál a helyzeten felülkerekedni, néha olyan módon, hogy a kelleténél is harsányabbak vagyunk.”*

A probléma az, hogy egy személy által elért bizonyos szellemi, érzelmi, tudatosítási megvalósítások sajátosan egy adott időszakra vagy adott életterületre, élethelyzetre vonatkoznak, azokon kívül teljesen hatástalanok (végtelen példákat tanulmányozva természetesen). Ezzel a sajátos mechanizmussal a valós életben, akkor találkozunk, amikor egy adott helyzetben, miután jelentős erőfeszítéssel próbáljuk megőrizni önuralmunkat, eszünkbe ötlik, hogy a korábbi szinte azonos helyzetben tökéletes önuralommal szemléltük a helyzetet. Ilyenkor gyakran elrémülünk gyengeségünkötől, elképedünk, mennyire szegyetelen módon cserbenhagyott az önbizalmunk. Majd ha továbbra is odafigyelünk emlékeinkre, hamar észrevesszük, hogy tulajdonképpen azokhoz a helyzetekhez, amikor teljes nyugalommal szembesültünk problémáinkkal, mindig ugyanolyan göcsörtös, kínos út vezetett, mint aminek jelenleg az elején találjuk magunkat. Egy másik példa nem is igényli az időbeni eltávolodást akkori, képzelt önmagunktól. Nap, mint nap szembesülhetünk olyan esetekkel, amikor barátaink társaságában felszabadultan szórakozunk, ha azonban, ugyanott egy idegen lánnyal vagy fiúval állunk szóba, aki felkeltette érdeklődésünket, fesztelenségünk elszáll, magabiztosságunk sérülten próbál a helyzeten felülkerekedni, néha olyan módon, hogy a kelleténél is harsányabbak vagyunk.

Az egyéni belüli koordinációs feladat, egy kitűnően működő, minden szintet átszövő kommunikációs rendszer meglétét teszi szükségessé. Ugyanolyan helyzetben találja az egyén magát, mint a gépkezelő, aki a technikai fejlődés következtében képtelen lépést tartani két fejlődési tendenciával. „A technikai fejlődés egyszerre eredményezte a gépi berendezések gyorsaságának és a koordinálás bonyolultságának a növekedését” (Garai, 2003). A problémát Garai az információgazdálkodás antinómiájaként fogalmazza meg:

„A gazdaság fejlődésének ugyanaz a trendje egyszerre gerjeszt az információkezelés tekintetében két olyan szükségletet, amelyek bármelyikének az érvényesítése a másikat korlátozza az érvényre jutásban” (Garai, 2003). Tehát, az idő teltével minél nagyobb mennyiségű információt gyűjtöttünk be, annál több sémát kellett letermelnünk azoknak koordinálására, amelyeket további információ-együttesként észben kell tartanunk, illetve ugyanakkor képesnek kell lennünk az aktiválásukra.

Képtelenek leszünk, azonban hosszú távon beazonosítani, hogy ugyanazokra a problémákra már számos sémát kialakítottunk. „A második modernizáció során, a vállalatban belül egyre több (elsősorban kutatással és fejlesztéssel összefüggő) szerveződés alakul, amelyek egyfelől emberek egyre nagyobb számát egyre szervezettebben koordinálják, másfelől

*„Az egyre fejlődő gépezetek, rendszerek gyorsaságának a személy veleszületett képességeivel nem tud megfelelni: e képességeket éppúgy meg kell termelni, mint ahogy a termelés anyagi feltételeit megtermelik. A személy esetében a helyzeti kommunikációs zaj hatékony koordinációjához, önálló módon kényszerül képességeket kialakítani, abból adódóan, hogy a zaj létrejöttéhez életének legintimebb helyzetei is hozzájárultak.”*

az így egymáshoz idomított személyek mindegyikétől egyre kreatívabb működést várnak el.” (Garai, 2003). Az egyre fejlődő gépezetek, rendszerek gyorsaságának a személy veleszületett képességeivel nem tud megfelelni: „e képességeket éppúgy meg kell termelni, mint ahogy a termelés anyagi feltételeit

megtermelik” (Garai, 2003). A személy esetében a helyzeti kommunikációs zaj hatékony koordinációjához, önálló módon kényszerül képességeket kialakítani, abból adódóan, hogy a zaj létrejöttéhez életének legintimebb helyzetei is hozzájárultak.

Azokkal a helyzetekkel, ahol az egyén rendszeres módon, tanár, mester irányításával sajátít el valamilyen tudást, szerez tapasztalatot, egészen – Mérő László fogalmát használva – a nagymesteri szintig, külön most nem foglalkozunk. Ezek a személyek (tudósok, sakk mesterek, vallásos vezetők) néha a szintek közötti kommunikációs képtelenség még súlyosabb formájával küzdenek, mint az átlagember. Például mindenki számára ismerősek a szószakozott matematikus sztereotípiái.

## KOMMUNIKÁCIÓS TEREK ÉS ÉLETIDŐK

A kommunikációs zavar elsősorban a nyugati társadalomban, a különböző életterületek között meghúzott éles határvonalak kultuszából, képzetéből eredeztethető.

A különböző életidőkben, életterekben kialakított sémák, egy vagy több kialakított képesség (magabiztosság növelése, konfliktuskezelés, film, zene élvezése, hatékony udvarlás), az illető élettér, életidő

*„Egy festmény síkjára vonatkoztatva, a többértelműséget a hagyományos képek esetében a köztes helyekről olvashatjuk le. Azt mondhatjuk, hogy a látás folyamata a tényleges síkot is megfosztja sík jelegétől. Az, ami fizikailag sík volt, a nyelvvel ellentétben, az elmében történeté alakul át, ilyen megközelítésben kell az elmével kapcsolatban, általam használt felszín fogalmat is értelmezni.”*

(költözés, munkahely változtatás, konfliktushelyzet, motiváció megszűnte, „felőtté” válás) kifutása, érvényvesztése után deaktiválódik. Azonban jól bejáratva rögződnek az elmében, és elvileg bármikor aktiválhatóak kell, hogy legyenek. Ugyanakkor a rendszeres tanulási folyamatok kognitív sémáival ellentétben, különböző időkben ugyanarra a problémára egymástól függetlenül alakítunk ki sémákat, amelyek

így nem épülnek egymásra, állnak össze egységes, hosszú távon működőképes sémákká, főleg, mert egy ellenőrizhetetlen érzelmi közegben alakulnak ki.

A különböző szintek közötti kommunikáció megvalósítása, ennek megfelelő képességek kialakítása, a különben energiapocsékoló sématermelésre beállított elmetevékenység hatékonyságát látványosan megsokszorozza, és ezt a hatékonyságot hosszú távon is biztosítja.

A szinteket, a többdimenziós terek divatja hajlamos dimenziókként kezelni. Fontosnak tartom azonban elkülöníteni a két fogalmat. A kétdimenziós tér fogalma, két *teljesen független* tényezőt tételez fel, amelyekkel le tudunk írni egy pontot a kétdimenziós térben, ugyanakkor azt jelenti, hogyha az egyik tényezőt rögzítjük, a pontot jellemző másik tényező ettől függetlenül bármilyen értéket felvehet. Háromdimenziós térben már két tényezőt rögzíthetünk, úgy, hogy a pontunk egy harmadik mentén bármikor elmozdulhat. A negyedik dimenzióba átkerülve a pont már „eltűnik”, mozgása számunkra nem követhető.

A szintek esetében a dimenzió fogalmának használata helytelen, miután nem rögzíthetünk egyetlen tényezőt sem anélkül, hogy akár egy másik tényezőt meg ne változtassunk, és bizonyossággal állíthatjuk, hogy az előbbi tényező nem változott. Amennyi-

ben elkerüljük az elme működésének jellemzésekor a dimenzió fogalmának használatát, felszabadítjuk a különböző szintek, tudatállapotok közötti kommunikációs csatornákat megbéklyózó tévhitet. Bármilyen mély, távoli felfoghatatlan területe is létezen az elmének, ezek szorosan összefüggő rendszert alkotnak, olyan fogalmak, pedig mint a 'dimenzió' pedig felszabdaltják, ködösítik, távolítják ezeket az összefüggéseket.

A különböző szinteken, időben azonos probléma megoldására kialakított sémák összevonására, az elmeműködés hatékonyságának növelésére, a sztereogram-látás<sup>1</sup> mechanizmusa szolgál használható megközelítéssel.

Az elme „felszínén” észlelhető zagyva kavardás, a sztereogram felületéhez hasonlítva, azt síkként modellezi, ami egyértelműen értelmetlen megfeleltetés-

1 Christopher Tyler volt, aki a tapéta-autosztereogram és a véletlenpont-sztereogram kombinálásával megalkotta a „buvös szem” néven ismert autosztereogramot (Forrás: Steven Pinker, Hogyan működik az elme, 1997)



nek tűnik, azonban a fogalomhasználat, a nyelv térbeli viszonyokra való leképzési hajlamosságából adódóan („A nyelv minden láthatatlan viszonyt térbelire fordít le”) (Porzig), ezt a sík-hasonlóságot sejteti. Egy festmény síkjára vonatkoztatva (tehát fordított irányból közelítve a kérdéshez), a „többértelműséget a hagyományos képek esetében a köztes helyekről olvashatjuk le” (Boehm, 1992). Azt mondhatjuk, hogy a látás folyamata a tényleges síkot is megfosztja sík jelegétől. Az, ami fizikailag sík volt, a nyelvel ellentétben, az elmében történetté alakul át, ilyen megközelítésben kell az elmével kapcsolatban, általam használt felszín fogalmat is értelmezni.

A személy elméjében is tulajdonképpen, hatalmas kavarodását találhatjuk a különböző gondolatoknak, érzelmeknek, sémáknak és információknak, amelyek a jelen írás feltevése alapján bizonyos rendszerességgel ismétlődnek. A Pinker (Pinker, 1997) által készített sztereogramvázlat szerkesztése annak a lehetőségét veti fel számunkra, hogy egy zagyva felület, amilyennek egy sztereogramot is normálisan látunk, ha adott, azonos elemek közelítjük, látványos eredményeket érünk el. Az elemek összevisszasága egy idő után artikulálódik, formát ölt. A sztereogram készítésekor a „számítógép egy függőleges csíkot generál pontokból, és annak másolatait egymás mellé helyezi: ez a véletlenpont tapéta” (Pinker, 1997).

A sztereogramok nézésére két közismert módszer is létezik. A sztereogram felületén nézésünket keresztezzük, egy távoli pontra fókuszálva, vagy párhuzamosan előre nézünk (vagyis a végtelenre fókuszálunk). Mind a két esetben egy távolabba eső pontra fókuszálunk, majd a pont és a szemünk közé behelyezzük a sztereogramot. Továbbra is ugyanoda fókuszálunk, miközben arra törekszünk, hogy „kitisztítsuk” a képet.

A sztereogram működési elve az azonos elemek közelítésén alapszik. A mi esetünkben a szinteken belüli azonos sémák ugyanúgy egyszerre léteznek, mint a sztereogram zavaros, semmitmondó felületén, azok az azonos elemek, amelyek közelítése képessé tesz minket az ábrák megpillantására. A fenti mechanizmust alkalmazva, olyan módon érhetjük el az elménkben létező kommunikációs zavar megszüntetését, hogy amikor a „betöltött” sémák megfelelő közelségbe kerülnek, rájuk koncentrálnak, és az elménket

megtöltő zagyvaságból nemsokára kiemelkedik a valóság képe. Nevezhetjük ezt akár a „homlokra-csapás” szindrómájának. Rövid időre megvilágosodunk. Látjuk, hogy a számunkra fontos valóságok, pont olyan formában voltak, és vannak jelen, ahogyan mindig is éreztük, hogy szükségünk van rájuk.

A gyakorlat érdekes tapasztalatokhoz vezetheti a törekvőt. Bárki, aki hasonló technikát használ, sikerélmény esetén is kis valószínűséggel alkalmazza azt hosszú távon. Első alkalommal a kíváncsiság veszi rá, következő alkalommal az előző, sikeres tapasza-

*„A kommunikációs zavar megszüntetése hosszú távú eredményekhez vezet, ennek érdekében azonban le kell mondanunk a rövid távú, helyzeti „kezelésekről”. A vállalatok esetében a csúcsvezetőség mindig is hajlott a rövid távú megoldások elfogadására, a marketingrészleg csökkenő befolyásának körülményei között.”*

lat, végül azonban egyre fárasztóbbnak tűnik a folyamat, majd egyszerűen elfelejti. Ennek több oka is lehet. Először is rendkívül frusztráló élmény észrevenni, hogy az idők folyamán hányszor fektettünk lényeges erőfeszítést, ugyanannak a problémának a megoldására. Másfelől ugyancsak frusztráló és elijesztő felmérni, milyen hatalmas munkát igényelne a sémák tömkelegének „beolvasztása”. A sztereogram példa alkalmazásának egy személy számára lényegi tapasztalata az kell, legyen, hogy a sémák önmagukban nem célok, hanem eszközökként szolgálnak a törekvés céljának megvilágítására. A spirituális fejlődésnek nem célja, például a magabiztosság önmagában, ez kizárólag következmény. A sémák szórtága fejlődésünk számára hosszú távon nem szolgálhat hasznossággal.

## **RÖVID TÁVÚ VS. HOSSZÚ TÁVÚ MEGOLDÁSOK**

A kommunikációs zavar megszüntetése hosszú távú eredményekhez vezet, ennek érdekében azonban le kell mondanunk a rövid távú, helyzeti „kezelésekről”. A vállalatok esetében a csúcsvezetőség mindig is hajlott a rövid távú megoldások elfogadására, a marketingrészleg csökkenő befolyásának körülményei között (Doyle, 1995). Olyan rövid távú stratégiák, mint a reengineering, a downsizing, a right sizing címszó alatt futó tulajdonképpeni költségcsökkenté-

sek (Doyle, 2000), csak helyzeti jellegű megoldásként mutatnak fel eredményt, hosszú távon a vállalat integritását veszélyeztetik. „A bizonyítékok arra utalnak, hogy a menedzserek a rövid távú költségvetéssel, az operatív kérdésekkel foglalkoznak a stratégiai feltevések helyett, és amikor nehézségek merülnek föl, a takarékoskodást a megújulás elé helyezik”

*„A szellemi fejlődés számára a sémák tömkelegével való gazdálkodás egyszerűen haszontalan és értelmetlen energia-befektetés. Minél inkább megéljük élethelyzeteinket, annál könnyebben kiismerjük őket és ez által önmagunkat, ezzel ellentétben a megoldási mechanizmusok minél nagyobb számban való letermelése egyre nagyobb ködöt képez köztünk és a dolgok között, amelyeket különben fontosnak tartunk.”*

(Doyle, 2000). Lényeges, hosszú távú eredményekkel akkor számolhatunk, ha a menedzsment és a tervezés központi helyét az olyan eszmei vagyonelemek mint a márka, piacismeret, vásárlói és partnerkapcsolatok foglalják el. A marketingben gyökerező vagyónrészek, a Fortune 500 vállalata esetében, a piaci érték háromnegyedét teszik ki, vagyis a könyv szerinti érték négyszeresét (Doyle, 2000). Ahogy a személy életében a minél intenzívebb örömeztetést kiváltó tényezők hosszú távon depressziós, kimerült állapotokhoz vezetnek, úgy a vállalat számára az eszmei vagyónrészek kiépítésébe fektetett költségek csökkentése, amelyek azonnali nyereségnövekedéshez vezetnek, a későbbiekben leépülést és vállalati értékcsökkenést eredményeznek.

A rövid távú stratégiák, tulajdonképpen azt az információt, energia és pénzügyi tőkét, amire a későbbiekben építkezni kellene, folyamatosan lecsapolják, elpocsékolják, vagyis az élő és vállalati szervezet természetes fejlődési folyamatát rövidre zárják azáltal, hogy a könyvbéli és az eszmei érték multiplifikáló kölcsönhatását az utóbbi rovására deaktiválják. Ez természetesen az egyensúly megbomlása után egyértelműen veszélyeztetni fogja a vállalat pénzügyi, illetve piaci helyzetét. Konrad Lorenz, az élő szervezetek tanulmányozása során hasonló következtetéseket fogalmaz meg. Egy iparvállalaton belül, azt az eljárást, amelynek folytán a nyereségének jelentős részét kutatás/fejlesztésbe fekteti, annak a folyamatnak a speciális eseteként tárgyalja, ami minden élő szer-

vezetben lejátszódik. „Az élet egyszerre információszerezés, azaz kognitív folyamat, és gazdasági, mondhatni kereskedelmi vállalkozás. A környező világról szerzett tudástöbblet olyan gazdasági előnyökkel jár, amelyek kifejtik a szelekciós nyomást, amelynek hatására az információszerző és -tároló mechanizmusok magasabb fejlettségi fokot érnek el”

(Lorenz, 1973). A vállalat fejlődési folyamatait a szerves természetben végbemenő teremtő fejlődéshez hasonlíthatjuk. Az élet egy olyan „vállalkozás”, amelynek ugyanúgy prioritás az energia és tudás gyarapítása, mert ezeknek a birtoklása folyamatosan előmozdítja a másik megszerzését (Lorenz, 1973).

A sztereogram gyakorlat, az egyéni tapasztalat számára élethelyzeteinek többértelműség-

ben, azoknak, ilyen módon használhatatlan voltának a felismerésével kell, hogy szolgáljon. Annak a lehetőségében, hogy ugyanarra a problémára sok egymástól különböző sémát dolgozhatunk ki, fel kell fedezni a csapdahelyzeteket, élethelyzeteink értelmezésének rövid távú, instabil hatékonyságát. A szellemi fejlődés számára a sémák tömkelegével való gazdálkodás egyszerűen haszontalan és értelmetlen energia-befektetés. Minél inkább megéljük élethelyzeteinket, annál könnyebben kiismerjük őket és ez által önmagunkat, ezzel ellentétben a megoldási mechanizmusok minél nagyobb számban való letermelése egyre nagyobb ködöt képez köztünk és a dolgok között, amelyeket különben fontosnak tartunk. A vállalat azonban kimondottan, egyértelműen anyagi érdekeit tartja szem előtt, és ebben az esetben a sémáknak megfelelő stratégiák hatékony működtetése éppen, hogy szükségesnek bizonyul. A mesterségesen létrehozott gazdasági valóságot kizárólag mesterséges eszközökkel ismerhetjük meg, láthatjuk át. Tételként fogalmazom meg, hogy kommunikációs zavar akkor is létezik, amikor azt a vállalat működésében nem azonosítják be a többi probléma mellett. A vállalatok többsége megtanult egy adott, „elfogadható” szintű kommunikációs zajban működni. A vállalat vezetése (nem érhetjük el marketingcéljainkat, ha a kommunikációs zaj kiszűrését a marketingszakosztályra vonatkoztatjuk csak) által megfogalmazott, kitűzött stratégiai célok hosszú távú megvalósíthatóságát a helyi jellegű zaj elködösíti.

## A LÁTHATÓ ÉS LÁTHATATLAN HATÁRÁN

Az első lépés, amit megteszünk a sztereogramok nézésekor: a tekintetünk a sztereogramtól távolabbi ponton való fókuszálása. A kitűzött célok megvalósításakor tehát, amennyiben a közvetlen helyi jellegű célok megvalósításába kavartunk, fókuszálunk a távolba, vagyis koncentrálnunk a cél jövőbeni megvalósulására, miközben ne tévesszük szem elől a jelenlegi feladatkonglomerátum zagyva összességét sem. Minél hosszabb ideig ki tudjuk tartani a „jövőbelátást” annál tisztábban kirajzolódik a megvalósítandó cél, jelenlegi helyzetünkbe ágyazódva. „Minden látott dolgot, a nem látott dolgok árnyéka követ, a látható a láthatatlan holdudvarában jelenik meg” (Boehm, 1992). A vállalat életére vonatkoztatva, a fenti idézetből kiindulva, kijelenthetjük, hogy a jövőbeni célok folyamatos jelenléte konkrét, közvetlen célkitűzéseink történetében, azzal egységben kell, hogy rávezessen gazdasági tevékenységünk, döntéseink helyes alakítására. A gazdasági valóság „lebegtetése” könnyedén rávilágíthat a célok elérhetőségére. A közvetlen problémákat és célkitűzéseket nem lehet teljesen szétválasztani a néha ködbe vesző, távoli, láthatatlan célkitűzésektől. Az elválasztás tökéletlenségéből adódó „maradék pedig úgy jellemezhető, mint az elmondhatatlan, ami végső soron megmutatkozik” (Boehm, 1992). Ez a megmutatkozása a hosszú távú célkitűzéseknek a marketing esetében például a márkavagyont, a vásárlók fejében kialakult képet, a viszonteladókkal kialakított viszonyt jelenti, ami kialakulása után éppen abból adódóan, hogy a látható és láthatatlan határterülete hozta létre, öntörvényű életet kezd élni a vásárlók fejében.

A Ford által megvásárolt Volvo gyár közel nem jelent olyan értéket, mint a Volvo márkanév maga. Az öntörvényűségből adódóan azonban a márkavagyont nem lehet átírni, átmenteni valamely más márkanévre, úgy ahogy a „cég kapcsolatrendszer, a vállalaton belül összegyűjtött tudás, a koncepció és a gondolat” sem átmenthető (Ridderstrale – Nordström, 1999). A láthatatlan és árnyékának határterülete „stimulálja a láthatóság és árnyéka viszonyában rejlő folyamatos produktivitást. Pillantásunk korlátok közé szorul, azonban éppen emiatt képes megismerni vizsgálódása tárgyát, történeti folyamatot létrehozni” (Boehm, 1992). A távlati

célkitűzések jelenvalósága nem jelenti azt, hogy ezek folyamatosan megmutatkoznak. Képtelenek vagyunk egyszerre látni, szem előtt tartani a közvetlen és hosszú távú céljainkat, főleg ha az utóbbiak olyan megfoghatatlan célok, mint a márkahűség, vagy az involvment. A sztereogramhoz hasonlóan, csak rövid időre lebegtethetőek, pillanthatóak meg. Fontosságuk azonban megköveteli ezt az időszakos „nézést” a hosszú távú céloknak, így egyeztetjük tulajdonképpen, mennyire ágyazódnak jelenlegi helyzetünkbe, vagy éppen nem váltak-e teljesen összeférhetlenné tevékenységünkkel.

A George Katona által, a háború utáni években végzett kutatás, a fogyasztók szempontjából, látványosan példázza a „jövőbelátás” hatékonyságát. A megbízó, egy amerikai autógyár a kereslet hullámmzásának okát szerette volna megtudni. Azt a feltevést, hogy a gazdasági növekedés időszakában a kereslet növekszik, recesszió idején pedig csökken, az adatok nem erősítették meg. Katona hosszú időn át azt tanulmányozta, vajon az emberek képesek-e felismerni a gazdasági helyzetet, amiben élnek, és miután a kutatás eredménye pozitív volt, vagyis az emberek elég nagy pontossággal követni tudták a gazdasági folyamatokat, a változások fel nem ismerése nem válthatta ki a kereslet eddig szeszélyesnek tűnő változásait. A további kutatás arra a végkövetkezésre vezetett, hogy teljesen függetlenül attól milyen

*„A távlati célkitűzések jelenvalósága nem jelenti azt, hogy ezek folyamatosan megmutatkoznak. Képtelenek vagyunk egyszerre látni, szem előtt tartani a közvetlen és hosszú távú céljainkat, főleg ha az utóbbiak olyan megfoghatatlan célok, mint a márkahűség, vagy az involvment.”*

volt a gazdasági helyzet, az emberek attól függően vásároltak, vagy nem vásároltak, hogy milyen változásra számítottak. Ha az emberek gazdasági növekedésre számítottak, a kereslet növekedését lehetett kimutatni, ellenkező esetben pedig annak csökkenését (Garai, 2003, 12. o.).

A félreértések elkerülése végett, fontos tisztázni, hogy a „jövőbelátás” alatt a hosszú távú, stratégiai célkitűzések folyamatos megvalósulására való érzékenységet értjük, semmiképpen egy gazdasági jóslási képességet. A marketingszakembert kiemelten foglalkoztatja a vállalat tevékenységét meghatározó

tényezők jövőbeni alakulása, vagy más tényezők jövőbeni feltűnése. Fel kell mérni a szegmensek vonzó jellegének alakulását, milyen méretbeli változásokra számíthatunk a piacon, a versenyhelyzet várható átszukturálódását, milyen más stratégiákat alkalmazhatunk, ha az árak növekednek, vagy éppen csökkenni fognak, a kormányzat gazdasági politikájának esetleges változásait, új technológiák megjelenésének valószínűségét, a szállítók megerősödésének valószínűségét.

## A MEGKÜLÖNBÖZTETETT ELŐNY

A fenti, vázlatosan felsorolt tényezők a stratégia számára egy sztereogram artikulátlan felületéhez hasonlítják a piac „felületét”. A stratégiai értékteremtés erői (Peter Doyle, 2000), azonban lehetővé teszik a megkülönböztetett előny és a versenyképes költségstruktúra kialakítását. A megkülönböztetett előnyt pedig olyan erőnek kell tekinteni, amely a vásárlókat a mi termékünk felé közelíti, elvonva őket így a versenytársaktól, illetve a sztereogram-mechanizmusnak köszönhetően piachelyzetünk képét tisztán és világosan kiemeli, a versenytársak fölé lebegtetni vállalatunk megkülönböztetett előnnyel rendelkező termékeit. Másképpen fogalmazva, a megkülönböztetett előny a piac, számunkra fontos „zagyva” felületét kitisztítja.

A megkülönböztetett előnyt képező termékínálattal azonban egy profittermelő költségstruktúra kell,

*„A vállalat életében a hatékony marketingtevékenységet befolyásoló tényezőket figyelembe véve a következő szinteket azonosíthatjuk be: csúcsvezetőség, pénzügy, könyvelés, marketing, részvényesek. A szintek közötti kommunikációs zavart a rövid távú és hosszú távú stratégiai célkitűzések közötti viszonyrendszer átláthatatlansága váltja ki.”*

hogy támogassa A két tényező együtt képes arra, hogy meghatározza „a üzleti szervezet hosszú távú pénzáram-termelő képességét” (Doyle, 2000). A megkülönböztetett előny, a piac fejlődésével, a versenytársak felzárkózásával egy idő után azonban megszűnhet, olyanszerű hatást keltve, mintha egy

sztereogram felülete helyenként kezdene kitisztulni. A sorba helyezett pontok aztán összerendeződnek, majd egységes formát alakítanak ki, ami a piac esetében az addig megkülönböztetett előnyt jelentő technológia, értékesítési rendszer, kutatási módszer stb. egységes jelenlétére utal.

## ÉRTÉKVEZÉRELT MARKETING

A vállalat életében a hatékony marketingtevékenységet befolyásoló tényezőket figyelembe véve a következő szinteket azonosíthatjuk be: csúcsvezetőség, pénzügy, könyvelés, marketing, részvényesek. A szintek közötti kommunikációs zavart a rövid távú és hosszú távú stratégiai célkitűzések közötti viszonyrendszer átláthatatlansága váltja ki. Pontosabban fogalmazva, a vezetőség számára meggyőzőbb lehet a hagyományos könyvelői megközelítés, ami szerint a marketingre szánt összegek kizárólag, mint költség jelennek meg a számvitelben, nyereségnövekmény-megtérülésük számára a könyvvitelben nincsen megfeleltetés. Ilyen helyzetben könnyen meggyőzhető a vezetőség a marketingkiadások csökkentéséről, ami rövidtávon egyértelműen nyereségnövekedéshez vezet, azonban így a hosszú távon eredményes eszmei vagyontételek fejlődésképtelenek maradnak, elcsökevényesednek.

A vezetőség nem oldhatja meg a problémát a könyvelés, a pénzügy vagy a marketing szakosztályon belül. Bármelyik érdek kiszolgálása a sztereogram

hasonlatot szem előtt tartva azt jelentené, hogy a vállalat saját érdek-együttesét olyan módon szeretné kiegyensúlyozni, mint amikor valaki bal vagy jobb szemmel akarja nézni a sztereogramot. A sztereólátás<sup>1</sup> sajátossága éppen abban áll, hogy „a két szembe érkező látvány kicsit eltér egymástól, és ezt a geometriai tényt nevezik binokuláris parallaxisnak”

(Pinker, 1997). Két szemmel képesek vagyunk olyasmit is meglátni, amit egy szemmel képtelenek lennénk. Peter Doyle értékvezérelt megközelítésében a sztereogram nézés mechanizmusa együttesen a következő megoldást szolgáltatja: közvetlen, rövid távú érdekeinket szemünk előtt tartva, mögjük fókuszá-

1 1838-ban fedezte fel Charles Wheatstone fizikus.

lunk, pontosabban a részvényesi érték növelésére, és a megfelelő gazdasági élelítés nemsokára „kilebegteti” a helyes döntéseket. „Az értékvezérelt marketing megközelítése ellentmond mind a marketinges, mind a számviteli megközelítésnek. Ez ugyanis nem a forgalom vagy az azonnali profit szemszögéből értékeli a marketing- és kommunikációs kiadásokat, hanem az összes jövőbeni pénzáram nettó jelenértékének<sup>1</sup> tervezett hatását vizsgálja” (Doyle, 2000).

A marketinghez viszonyított szintek közötti kommunikációs zaj megszüntetésére helyi jellegű, részleges megoldásnak minősülnek a teamek.

„A team ilyen értelemben az elsődleges szervezet különböző területein tevékenykedő, eltérő pozícióval rendelkező személyekből álló feladatorientált és relatíve autonóm egység, amelyet valamilyen probléma megoldására, illetve ideiglenes vagy állandó feladat elvégzésére hoztak létre” (Dobák, 2001). Mindez azt jelenti számunkra, hogy a különböző szintekről, az illető szintet képviselő személyek a vállalat primer struktúrája fölött egy újabb struktúrát, illetve struktúrárendszer hoznak létre. A teamen belül kiegyenlíthetnek, egybeolvadhatnak a szintek stratégiai célkitűzései. A teamek felgyorsíthatják a vállalaton belül a horizontális információáramlást, növelhetik a kommunikációs készséget (Dobák, 2001). Annak a lehetőségét hordozzák magukban, hogy a különböző szinteken különböző módon megfogalmazott célkitűzéseket integrálják, a megoldásokat besűrűsítsék, a megosztottságot egységesítsék. A kitűnően működő team képes a különböző célkitűzések közelítésével, a primer szervezet struktúrája fölött kitisztítani a stratégiai célkitűzések „képét”, a konkrét feladatokra fókuszálni.

A klasszikus marketing a marketingmenedzsment eszközrendszerét használva integrálja, összpontosítja erőit céljai elérésének érdekében. Egy jól integrált marketingterv a következő összetevő elemekre építve, azokat koordinálva valósítja meg az egységes marketingtevékenységet: tiszta szervezeti küldetés, hosszú távú kompetitív előnyök, pontosan meghatá-

rozott célpiacok, kompatibilis hosszú, közepes és rövid távú altervek, az SBU-k koordinációja, a marketingmix elemeinek koordinációja, hosszú távú stabilitás.

## A CORPORATE IDENTITY

A modern marketing-megközelítésekben a corporate identity (egyedi arculat, vállalati azonosság) rendszer próbál megoldást szolgáltatni a vállalati tevékeny-

*„A klasszikus marketing a marketingmenedzsment eszközrendszerét használva integrálja, összpontosítja erőit céljai elérésének érdekében. Egy jól integrált marketingterv a következő összetevő elemekre építve, azokat koordinálva valósítja meg az egységes marketingtevékenységet: tiszta szervezeti küldetés, hosszú távú kompetitív előnyök, pontosan meghatározott célpiacok, kompatibilis hosszú, közepes és rövid távú altervek, az SBU-k koordinációja, a marketingmix elemeinek koordinációja, hosszú távú stabilitás.”*

ségek integrálására. A szintek közötti kommunikációs zaj megszüntetésére egy kitűnően megszerkesztett, felépített, gyakorlatba átültetett és fenntartott egyedi arculat, hatékony módszernek minősülhet.

A corporate identity alapeszméje a tartalmi és formai elemek egyezése, azonossága. A vállalat által, a külvilág felé mutatott kép mögött reális folyamatok kell, hogy rejtőzzenek. A vállalat ereje a tartalom és forma egyezésében rejlik, amennyiben megvalósult a kettő azonossága, a vállalat elvileg minden területen ütőképesnek bizonyul. A marketingtervezés tevékenysége lényegesen leegyszerűsödik, a reklámanyagok kialakításának ideje lerövidül, azáltal, hogy a vállalati tevékenységeket egy jól meghatározott rendszerbe integrálták, másrészt egy valóságos önonazonossággal rendelkező vállalatnak nem kell kitalálnia, hogy mit mondjon el a vásárlóknak. Egyszerűen kommunikálnia kell önmagáról, ideális esetben pedig őszintesége sem kérdőjelezhető meg. Ez természetesen azt jelenti, hogy az azonosságot alkotó elemek közül a tartalmi elemeknek van nagyobb fontos-

1 A pénzáram jelenértékét (pv-present value) a diszkontált pénzáram modelljével számíthatjuk ki:  $pv = \sum C_t / (1+r)^t$ . A nettó jelenértéket a pénzáram jelenértéke adja miután levontuk belőle a kezdeti befektetést ( $npv = C_0 - \sum C_t / (1+r)^t$ ).  $C_t$  a t évben a pénzáram értéke, r pedig a diszkontráta,  $C_0$  a kezdeti befektetés.

sága. A vállalat tevékenységeinek egy egységes rendszerbe való integrálása, egyedi személyiségének kialakítása, tevékenységeinek koordinálása a corporate identity eszköztárához három összetevő elemével valósítható meg. Ezek a corporate design (szervezeti arculati elemek), a corporate communication (szervezet-szintű kommunikáció) és a corporate behavior (vállalati magatartás).

*„A vállalat esetében a kommunikációs zaj jelenléte elkerülhetetlenné teszi az integrációs rendszerek szükségességének felismerését. Egy integrációs rendszer szerepét betölthetik helyi szinten a teamek, a corporate identity, a marketingmenedzsment vagy a Peter Doyle féle értékvezérelt marketing. A fentiek közül valószínűleg az értékvezérelt marketingnek van meg az esélye arra, hogy minden téren megerősítse a marketing helyzetét a többi szakosztállyal szemben.”*

A corporate identity a sztereogram hasonlat értelmezésében, annak a képességnek felel meg, amelynek birtokában a személy hosszú időn át képes fókuszálni a sztereogramba szerkesztett alakzatra, hosszú időn át képes szemlélni azt, és bármikor képes visszaállítani szemét a szemlélésre, ha az elkalandozott. Egy erős, az egyedi arculat kialakításával, megvalósításával megbízott vezető személy a vállalat hosszú távú, stratégiai célkitűzéseit folyamatos jelenlétükben képes szemlélni, anélkül, hogy elveszne az, amúgy különben fontos, rövid távú célkitűzések részleteiben.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Az eddigi részkövetkeztetések, megállapítások után, következtetéseimet két szinten fogalmazom meg. A személy esetében a kommunikációs zaj jelenlétének beazonosítása, a többszintű világértelmezés haszontalanságának, értelmetlenségének a felismerését kell, hogy magával vonja. A törekvő személynek el kell érnie azt a szintet, ahol az őt körülvevő dolgokban valóban az illető dolgot látja meg (ez nem mond ellent a világ szimbolikus értelmezésének lehetőségével, tapasztalatával), ahol belátja mekkora csapdát rejt magában a problémáinak és azok megoldási technikáinak többszintű értelmezése, mennyire csökkenti az a megosztottság az illető technikák hatékonyságát.

A vállalat esetében a kommunikációs zaj jelenléte elkerülhetetlenné teszi az integrációs rendszerek szükségességének felismerését. Egy integrációs rendszer szerepét betölthetik helyi szinten a teamek, a corporate identity, a marketingmenedzsment vagy a Peter Doyle féle értékvezérelt marketing. A fentiek közül valószínűleg az értékvezérelt marketingnek van meg az esélye arra, hogy minden téren megerősítse

a marketing helyzetét a többi szakosztállyal szemben. Lehetővé válhat az, hogy a marketing költségvetés ne változzon annyira szeszélyesen, és mindez azáltal, hogy hatékonyságát a befektetői érdekektől teszi függővé, ami sokkal könnyebben értékelhető, mint a hagyományos megközelítés.

A fogyasztói és társadalmi érdekek prioritásértéke a befektetői érdekek előtérbe kerülésével nem szenved kárt, egyrészt azért nem, mert a marketingorientációból in-

dul ki, ami az előbbieket integrálja, másrészt azoknak a vállalatoknak, amelyekkel kapcsolatban a társadalmi érdekekkel szemben álló, azokat károsító tevékenység híre fölröppen, a részvények árfolyamának érzékeny változásával kell számolniuk. Az integráció kérdését azonban mindig az adott vállalat helyzetére kell vonatkoztatni, annak tevékenységeit kell egy organikus egységbe illeszteni, az általános, a vállalaton kívülről érkező egységesítő elképzelések, megközelítések valószínűleg félreértésekhez vezetnek az integráció értelmezésében. Az Al Ries által 2004. február 16-án az AdAge-ben közölt cikk: Az integrált marketing dezintegrálása, a szerző eddigi cikkeihez képest ádáz vitát váltott ki a szakmabeliek, főleg a gyakorló marketingesek között. Az általa legaktuálisabb marketingtémaként felvezetett, integrált marketing megvalósulását képtelenségnek tartja, és abban a formában, ahogyan fogalmaz valószínűleg az is. A reklám, az értékesítés ösztönzés, a PR és más funkciók nem fognak egy egységes, önálló tevékenységgé válni, ez a megközelítés azonban mindenképpen manipulatív, és távolról sem jogosít fel bárkit arra, hogy következtetéseket vonjon le az integrált marketingről.

Al Ries az integrált marketinggel, a szakosodás elburjánzását helyezi szembe, ami önmagában egyáltalán nem mond ellent a vállalaton belüli tevékenységek integrációjával, amit ő Pandora szelencéjének nevez. John Nelson (marketingigazgató, Town&Country

Homes) például teljesen egyetért vele, tapasztalata szerint, cégétől egyetlen kliens sem igényelt integrált szolgáltatást. Ez azonban még mindig nem zárja ki azt, hogy a vállalati tevékenységeket egy marketingintegrációs rendszer koordinálja, másfelől annak, hogy az ügyfelek nem igényelték a szolgáltatásokat más oka is lehet. Cristopher Laurance (alelnök, Focus Tribe) tapasztalata az, hogy az ügyfelek ritkán engedhetik meg maguknak, hogy egyszerre leszerződjenek minden marketingformára. Barry W. Denis (Netweb/Omni LLC, Reklám, Marketing és PR) véleménye is az, hogy az ügyfelek fizetőképessége lényegesen befolyásolja a cégek által felajánlott szolgáltatáscsomagok kialakítását. Katherine Warman (Lodestar Marketing Planning) pedig úgy találja az integráció kérdése 20–30 évvel ezelőtt minősült aktuális marketingtrendnek, azóta a vállalatok lemondtak, vagy le kellett, hogy mondjanak az integrációról a gazdasági válság miatt. Brendan Light (kutatási igazgató, BuzzBack Market Research) a Mr. Lehoulier féle szinkronizált marketing fogalmát ajánlja, amelynek értelmében a különböző tevékenységek egy egységes stratégiához igazodva, de önálló módon törekednének a legjobbat nyújtani az ügyfél számára, és így mindez köztes megoldást jelenthetne a teljes integrációval, illetve a teljes decentralizációval szemben.

Véleményem szerint is, az integráció fogalmának működőképességét a vállalaton belül kell keresni, a marketingkonceptió érvényességi körének kiterjesztésével, a vállalati, hosszú távú stratégiákba való illeszkedéssel. A különböző marketingtevékenységek (PR, értékesítés ösztönzés, reklám, direct mail stb.) integrálásának kérdésével kapcsolatban pedig elfogadható Al Ries érvelése, miszerint nem valószínű meg azoknak egy egységes marketingtevékenységbe való olvasztása, azonban nem valószínű, hogy az integráció kérdését ezzel le is lehet zárni. John McClave (JMC Communication Inc.) szerint a kisebb vállalatok olyan módon tehetik értékesebbé szolgáltatásaikat, hogy mindent megtesznek ügyfeleik számára, a stratégiai rálátás és a taktikai erőforrások felhasználásával. John McClave egyenesen nevelésnek találja Al Ries okfejtését. Nem tekinthető relevánsnak szerinte, mindaddig, amíg Al Ries a nagy vállalatok szemszögéből közelíti meg az integráció kérdését, olyan nagyvállalatok szemszögéből, ame-

lyeknek általános gyakorlata a kis, szakosodott reklámcégek felvásárlásával történő integrációs törekvés. Ennek a következménye soha nem az együttműködés, hanem a versengés lesz, ami az integráció megvalósulását képtelenné teszi. A tapasztalat különben is azt mutatja, hogy az ügyfelek jelentős ré-

*„A szinkronizált marketing gyakorlatában a különböző tevékenységek egy egységes stratégiához igazodva, de önálló módon törekednének a legjobbat nyújtani az ügyfél számára. Mindez köztes megoldást jelenthetne a teljes integrációval, illetve a teljes decentralizációval szemben.”*

lye inkább kedveli az általa megszokott, bejáratott marketingvállalatokat.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BOEHM, GOTTFRIED: Látás, Hermeneutikai reflexiók, Internationale Zeitschrift für Philosophie, 1992/1, 50–67.
- Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, KJK Kerszöv, 2001.
- DOYLE, PETER: Értékvezérelt Marketing, John Wiley & Sons Ltd., 2000 (magyarul Panem Könyvkiadó, 2002).
- EVANS, JOEL R. – BERMAN, BARRY: Marketing, Macmillan, 1990.
- GARAI LÁSZLÓ: Identitásgazdaságtan, TAS Kiadó, 2003.
- LORENZ, KONRAD: A tükör hátoldala, R. Piper GmbH & Co., 1973 (magyarul Cartafilus Kiadó, 2000)
- OLINS, WALLY: Corporate Identity (Making business strategy visible through design), Harvard Business School Press, 1990.
- PINKER, STEVEN: Hogyan működik az elme, W.W. Norton & Company, 1997 (magyarul Osiris, 2002).
- RIDDERSTRALE, JONAS – NORDSTRÖM, KJELL A.: Funky business (A tehetség táncoltatja a tőkét), BookHouse Publishing Sweden, 1999 (magyarul KJK Kerszöv, 2001).
- RIES, AL: The disintegration of integrated marketing, AdAge, 2004, február 16.
- SÁNDOR IMRE: A marketing kommunikáció kézikönyve, Kiadó: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing tanszék, Marketingkommunikáció Alapítvány, 1997.
- The pandora's box of integrated marketing, AdAge, 2004, március 01.

*Szőcs Attila  
egyetemi tanársegéd  
Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem  
Csíkszeredai Kar*

# Személyes kommunikáció interkulturális kontextusban

**A sikeresség feltétele a mindennapi életben, de szakmai, üzleti tevékenységünk során is, hogy helyes és hatékony kommunikációt folytassunk: vagyis a másik fél a lehető legpontosabban azt hallja, értse, olvassa, amit szándékunkban állt közölni vele. Ehhez esetenként nekünk is további kiegészítő jelzéseket kell küldenünk, illetve törekednünk kell a „zajsztint” csökkentésére, hogy elérjük a szándékolt és ténylegesen értelmezett üzenet valóságtartalmának lehető legteljesebb egybeesését.**

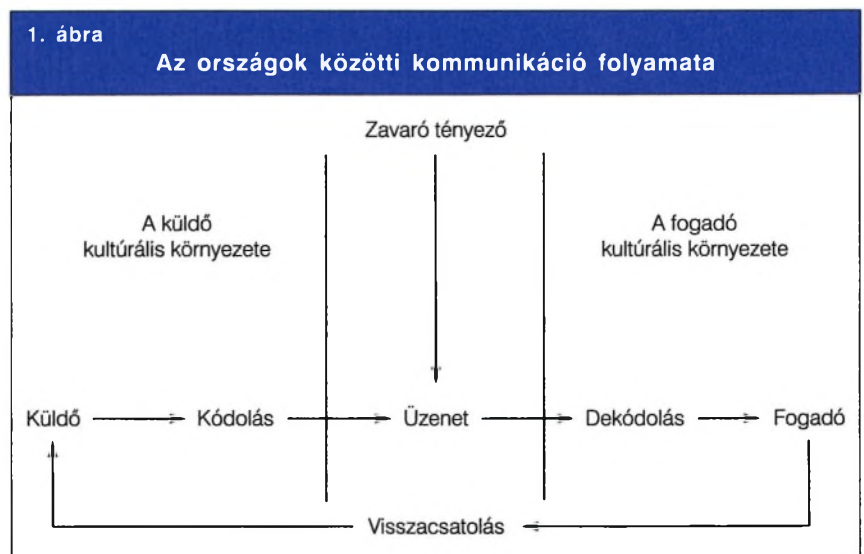
**E**lfogadhatónak látszik az a nézet, miszerint, ha a mindennapi életben ilyen zavaros lehet az információáramlás, akkor mennyivel bonyolultabb ez az üzleti, különösen pedig a nemzetközi üzleti életben, ahol esetleg nem csupán véletlenszerű zajok, de szándékos zavarás, megfélemlítés is előfordulhat. (1. ábra)

A nemzetközi kommunikációt az a körülmény teszi sajátossá, hogy a „küldő” és a „fogadó” nem ugyanabban a kulturális környezetben van. Ilyenkor a zavarok a következő okokból léphetnek fel:

- nyelvi különbségek,
- eltérő gazdasági fejlettségi szintek,
- ízlések és vélemények,
- média megközelíthetősége,
- hatalom és ellenőrzés az értékesítési csatornában,
- helyi disztribútorok és orientációjuk stb.

A kommunikáció létrejötte érdekében a küldőnek kell ismernie a vevő kulturális környezetét, hogy hidat tudjon építeni felé.

A tárgyalástechnika, amely a marketingkommunikáció (személyes meggyőzés, eladás) és az üzleti kommunikáció (tárgyalás, prezentáció)





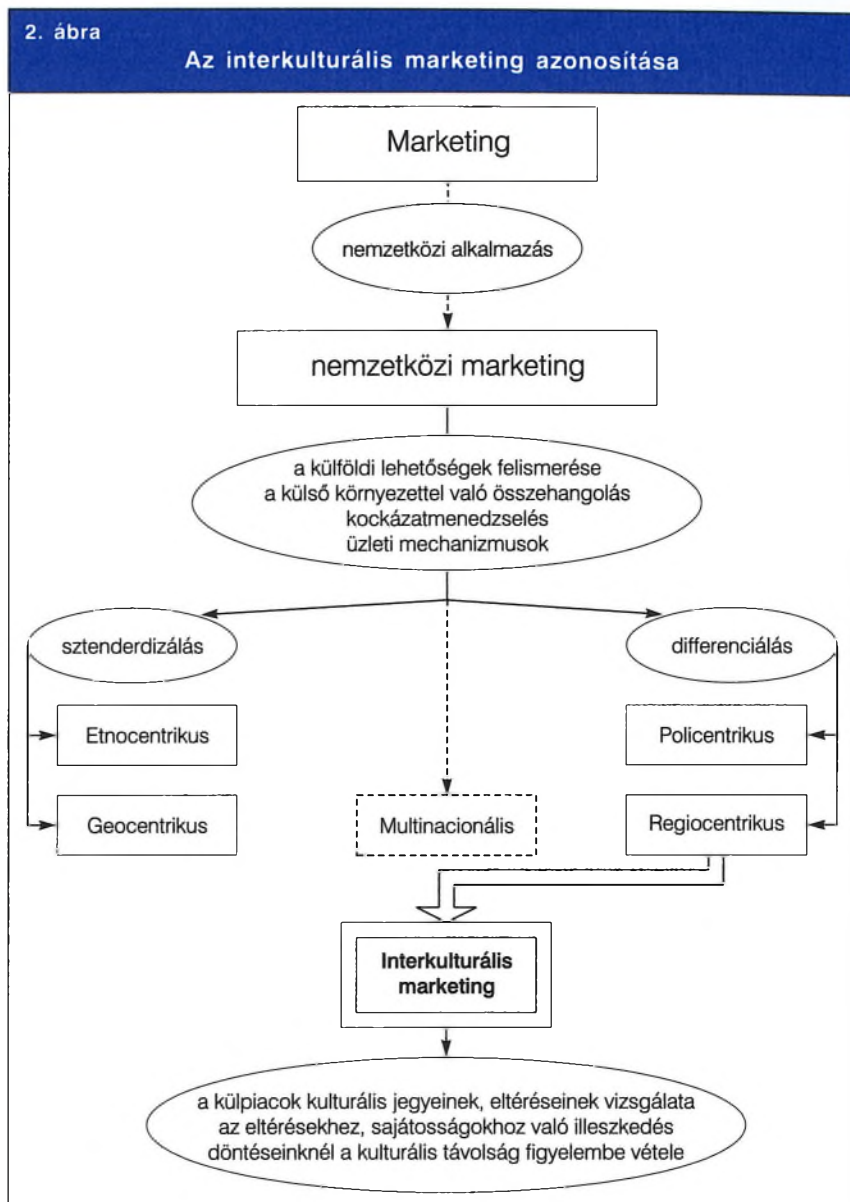
cél- és eszközrendszerében egyaránt elhelyezhető, hozzásegít bennünket a sikeres és eredményes tárgyalás előkészítéséhez és megvalósításához. Üzletemberként ugyanis fel kell készülnünk a személyes találkozásra és kommunikációra, amelyet alkalmanként interkulturális környezetben valósítunk meg. Éppen ezért hasznos, ha ismerjük tárgyalópartnerünk felkészültségét, és azt is, hogy üzenetünket milyen „kulturális szűrőn” fogja átengedni, miként fogja értelmezni azokat. A kulturális sokszínűségből adódó és a kommunikációs nehézségekben és értékrendbeli eltérésekben megnyilvánuló problémákkal, az ún. interkulturális marketing (across cultures marketing) foglalkozik [2]. (2. ábra)

Jelen tanulmány a személyes kommunikáció interkulturális kérdéskörén belül a szöveggörnyezet, a gesztusok és arckifejezések szerepét, néhány fontosabb problémát (etnocentrizmus, sztereotípiák, self-shock), valamint a hatékonyság javításának lehetőségeit vizsgálja.

## A VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A SZÖVEGGÖRNYEZET SZEREPE

A nyelvnek fontos része van a kommunikációban, mert az nagyrészt világos, és ezért könnyebben megközelíthető a tudat számára. Ebből következik azonban, hogy a kultúrák közti kommunikációban előfordul félreértések legfőbb (bár nem az egyedüli) okozói a nyelvi különbségek. Ahol a kódolási-dekódolási folyamatban lévő különbségeket elhanyagolják a beszélők, ott ezek fennmaradnak az egész kölcsönhatási folyamatban, és ahelyett, hogy eltűnnének, még jelentősebbé válnak, még akkor is, ha az emberek jobban megismerkednek egymással.

Az első megkülönböztetés a nyelvi alapú kommunikációban, hogy a beszélő által küldött üzenetek világosak, azaz szó szerint lehet azokat érteni, és nem szükségszerűen kell szöveggörnyezetbe helyezni. A



'szöveggörnyezetbe helyezni' kifejezés arra utal, hogy ami szó szerint elhangzott, azt a szöveggörnyezetben lévő utasítások figyelembevételével valahogy át kell értelmezni, különösen a beszélő kulturális szöveggörnyezetében.

A kifejezéseknek és szavaknak egy nyelvben (nagyjából) pontos jelentésük van, de legalábbis feltételezzük, hogy a szavaknak és kombinációiknak van jelentésük, és a hallgató világos üzenetet kap a beszélőtől. Ez a feltételezés megkímél minket attól az időhúzó feladattól, hogy állandóan ellenőrizzük, hogy a fogadott üzenet ugyanaz-e, mint az elküldött. A kommunikációs mechanizmus azonban még itt is sok elemből áll:

- Még a főleg szóbeli társalgásnál is az üzenet egy része nem szóbeli: gesztusok, hanglejtések, viselkedés stb. Tudni kell, hogy milyen mértékben keveredik a nem szóbeli (hallgatólagos) üzenet a szóban kifejezett üzenettel.
- A kommunikációban működik a visszajelzési mechanizmus, amely segítségével igazolni és javítani lehet az üzenetek tisztaságát. Sok kultúrában a kommunikációs folyamat pontosságát különböző módon ellenőrzik: ismétléssel, átfogalmazással, megszakítással stb.
- Legtöbb esetben a kommunikáció függ a szövegkörnyezetétől, azaz, hogy ki mondja, hol és mikor. A szövegkörnyezeti tényezők eltorzíthatják azt, ami szó szerint elhangzott.

A szövegkörnyezetnek a következő főbb alkotóelemei vannak: a hely, a résztvevő emberek (életkor, nem, öltözet, társadalmi pozíció, stb.), valamint magának a beszélgetésnek a környezete (munkahelyen, kiállításban, munkahelyi tárgyalás közben, üzletben). Megkülönböztetünk magas szövegkörnyezetet (HC) és alacsony szövegkörnyezetet (LC) a következő módon: „a HC kommunikáció vagy üzenet olyan, ahol az információ nagy része a fizikai környezetben van, vagy a személyben jelenik meg, és nagyon kevés van a kiadott, világosan közölt üzenetrészben. Az LC kommunikáció éppen az ellentéte, vagyis az információ végighúzódik a kimondott kódon”. [3]

A szövegkörnyezet gyakran úgy befolyásolja a kommunikációt, hogy a résztvevők nincsenek is tudatában. Például kulturális előítéletek beleavatkozhatnak olyan ki nem mondott kérdésekkel, mint pl.: Vajon ez a fiatal beszélő megérdemli a bizalmat? Egy kultúra felfogása az életkor és hitelesség kapcsolatáról, lehet pozitív, negatív vagy semleges, és ezért hatással van a kommunikáció folyamatára. Egy másik kérdés, hogy vajon szükséges-e viszonylag jól ismerni tárgyalópartnerünket ahhoz, hogy komolyan beszéljünk vele az üzletről. Ez összefüggésben van a perszonalizáció mértékével, vagy ellenkezőleg a deperszonalizációval a kommunikációs folyamatban.

### ***Alacsony szövegkörnyezetű kultúrák és a kifejezett kommunikáció***

Bizonyos kultúrákban a kommunikáció világos, határozott üzeneten alapul, és kevésbé a szövegösszefüggésen. Ezek az üzenetek digitális jellegűek, és könnyen lefordíthatók egyszerű számítógépes egységekre. Az észak-amerikai (USA, Kanada), a német (Németország, Svájc, Ausztria) és a skandináv kul-

túrkörök jellemezhetők így (határozott kommunikáció, amely kevésbé függ a szövegkörnyezettől).

A kommunikáció függősége a szövegkörnyezettől részben összefügg azzal, hogy vajon maga a nyelv világosabban vagy kevésbé világosan fejezi ki a gondolatokat, tényeket. A japán nyelv általában kevésbé pontos, mint az angol, vagy a francia. Például a japán a személyes névmásokat sokszor nem fejezi ki határozottan, és az igeidők száma is igen alacsony (különösen a franciához képest). A japánban mind a szóbeliségben (hangzás), mind az írásbeliségben (piktogram) sok jelentést hordozhatnak a szavak, tehát a hallgatónak szövegösszefüggésbeli tisztázásra van szüksége. Néha a japánok a kezükre írják a kanjis-t, hogy egyértelművé tegyék mondandójukat. [4]

Természetesen hiba lenne azt mondani, hogy egyes nyelvek határozatlanok, mások pontosak. A valóság ennél összetettebb.

Minden nyelvre jellemző egy közös cél, mindnek ugyanazt a problémát kell megoldania, és ez nem más, mint eljuttatni a mondanivalót az egyik embertől a másikhoz. Ezt azonban különböző módon érik el attól függően, mennyire pontosak a szavak, nyelvtani szerkezetek, vagy a kevésbé pontos megjelenés hogyan lesz pontos a szövegkörnyezetben. Az angol pontos és eléggé egyértelmű nyelv: nem függ a szövegkörnyezettől. Ez különösen a nemzetközi angolra jellemző. A „lingua franca” a nemzetközi üzleti élet nyelve független a szövegkörnyezettől, és ez azt jelenti, hogy elszegényedett, ugyanakkor precíz is egyben.

### ***A szövegkörnyezettől erősen függő kultúrákban kedvelik az elmosódott közlési stílust***

A szövegkörnyezettől kevésbé függő kultúrákban az emberek hajlamosak arra, hogy az adott témára összpontosítsanak, és partnerüket egy adott szerepben (például, mint vásárlót) szólítsák meg, nem igazán személytelenül, de abból a sajátos látószögből, amit az előttük álló személynek tennie kell.

Az erősen szövegkörnyezet-függő kultúrákban az emberek általában szélesebb témát céloznak meg, és könnyedén mozognak partnerük különböző minőségei (magánember, vásárló, lehetséges barát) között. A stílusban elmosott nem tehető egyenlővé a közlésben a „zavarossal”, de nyilvánvaló, hogy szövegkörnyezettől kevésbé függő kultúrák embereinek a szövegkörnyezettől erősen függő kultúrák embereivel időnként bonyolultnak tetszhet az érintkezés.

Hall szerint a szövegkörnyezettől erősen függő kultúrák között találjuk a latin-amerikaiakat, a közel-keletieket és a japánt. Japánban a szövegösszefüggés jelentős szerepet játszik. [4]

Az LC kultúrákhoz tartozó személy, amely ki nem fejezett üzeneteket és erős szövegösszefüggést használ, nem tud kommunikálni beszélgetőtársának meglehetősen jó ismerete nélkül. A személytelen bánásmód (pl. egy olyan üzletemberé, aki egy napra érkezik, hogy megbeszéljen egy szerződést, gyorsan a tárgyra tér, és kihasználja a rendelkezésre álló korlátozott időt ragaszkodva ahhoz, hogy a kulcsfontosságú kérdésekre összpontosítsanak) egy, a HC kultúrákból származó személyt kényelmetlen helyzetbe hozhat, és akadályozhatja a két fél beszélgetését.

Félreértés keletkezhet a két beszélgető fél között abból a véleménykülönbségükből, hogy mi az igazán fontos. A szövegkörnyezettől erősen függő/elmosódott kommunikációs kultúrából származó személy inkább szeret eltölteni némi időt azzal, hogy csevegjen általában az életről azzal a kifejezett céllal, hogy megismerje tárgyalópartnerét. A szövegkörnyezettől kevésbé függő/adott tárgyra összpontosító kommunikációs kultúrából származó személy ezzel szemben azonnal a tárgyra tér azzal a céllal, hogy elkerülje a csevegéssel járó idővesztést, és közvetlenül a feladat ésszerű megvitatásába kezdjen.

Alkalmoszerűen bizonyos kultúrák, amelyek közbülső tartományba esnek, egy explicit (az adott tárgyra összpontosító) kommunikációs stílusból átcsúszhatnak az implicit (elmosott) stílusba és fordítva. Az Egyesült Királyság és Franciaország is példa erre a hajlamra. A brit 'understatement' (a tényeknél kevesebbet állítás) az emberek közötti cinkosságnak tulajdonít értéket a világosság rovására. A franciát gyakran tartották jó nyelvnek a diplomácia számára, mivel felváltva képes homályos és pontos lenni a választott szavak és stílus szerint. Néha a francia szöveget nagyon pontos szavakkal, egyszerű mondatokkal le lehet írni, de meg lehet fogalmazni, ha a szükség úgy hozza, nagyon homályosan is.

### **A közlés stílusának kulturális összefüggései**

A szövegkörnyezettől kevésbé, illetve jobban függő közlési módok az adott témára összpontosító, illetve elmosott jellege mellett, a szóbeli közlési stílus egy

sor más elemet is tartalmaz: hangszínt, a társalgás átfedésének gyakoriságát és természetét, a beszéd sebességét, a nyilvánvaló érintettséget abban, amit valaki mond, a beszélésre tett hangsúlyt az odahallgatásra tett hangsúllyal szemben, az elkalandozó és közvetett beszédstílust stb. Ezeket minősítik a kulturális szabályok, amelyek hallgatólagosan meghatározzák, hogy mi a „jó” közlés (a „jó” azt jelenti, hogy megfelelő a kulturális közösség tagjai számára,

*„A szövegkörnyezettől kevésbé függő kultúrákban az emberek hajlamosak arra, hogy az adott témára összpontosítsanak, és partnerüket egy adott szerepben (például, mint vásárlót) szólítsák meg, nem igazán személytelenül, de abból a sajátos látószögéből, amit az előttük álló személynek tennie kell.”*

amennyiben ők ugyanazokat a jelzéseket használják). Legalább három terület van, ahol a közlési stílus erősen a kultúrához kötött:

- A stílus tükrözheti az éntudatot. Azokban a kultúrákban, ahol az éntudat erős, a beszédre alapozott és önérvényesítő közlési stílust várhatunk; ahol ellenkezőleg az én elfojtását értékeli, szerény, odafigyelő kommunikációs stílus a valószínű a résztvevők részéről.
- A kommunikációs stílus tükrözi azt a nézetet, hogy mi a megfelelő kölcsönhatás. A latin stílusú közbevetés például nagyrészt az érdeklődés kimutatására szolgál. A latinok gyakran beszélni kezdenek, mielőtt mások befejeznék a mondatukat, ami átfedésnek, vagy akár közbevetésnek tűnhet fel, bár az valójában jó szándékú és pozitív. A latin kultúrákban a közbevetés és átfedés a másik beszélgetővel való együttérzést és a téma iránti érdeklődésben osztozást jelenti. Továbbá, a latinok képesek (vagy úgy hiszik, ők képesek) egyidejűleg beszélni és odahallgatni.
- A kommunikációs stílus tükrözheti azt a hangsúlyt is, amit a kulturális szabályok szerint a beszédre, illetőleg az odafigyelésre helyezünk. A japán tisztviselők gyakran úgy viselkednek, mint egy „szifnx”: csaknem kizárólag hallgatók. Az ő szerepük, hogy meghallgassák az embereket. Kivételekkel ugyan, a japán főnökök gyakran középszerű tehetséget tanúsítanak a nyilvános beszédben, és gyatra néprtribunusoknak mutatkoznak. Ellenkéntben a latin kultúrákkal például, ahol a kölcsön-

hatást „két beszélő” között kell fenntartani, a japánok gyakran hajlamot éreznek arra, hogy a „két hallgató” kommunikációs kultúráját jelenítsék meg. A csendet valójában teljes értékű közlési elemként tisztelik. Üzeneteket közvetít, amelyek bár hallgatólagosak, de megmagyarázhatók a szövegkörnyezeti tényezők segítségével.

A hallgató közlésben rengeteg üzenet van, és általában az európaiak és az amerikaiak sokkal jobban tartanak tőle, mint az ázsiaiak. Fontos téma a közös jelentés, amely egy kulturális csoporton belül a kommunikációs viselkedéshez tapad, akár

*„A 'jó' kommunikáció elérésére vonatkozó szabályok nagyrészt kultúrafüggők. Az az érzés, hogy az információáramlás két beszélgető fél között simán folyik, azon a képességünkön alapszik, hogy elkerüljük a „rossz” beszélgetést, ahol a mondanivaló megváltozik, vagy félbeszakad.”*

pozitív az, akár negatív. A hallgatást meg lehet élni pozitívan is, mint az odafigyelés mozzanatát (különösen arra, amit „nem mondtak ki”), vagy negatívan, mint a kölcsönhatás esetleges elvesztését, mint időpazarlást, vagy akár mint ellenérzést a beszélgetőtárs részéről. Az átfedésre úgy is tekinthetünk, mint ami rontja az eszmecsere világosságát, egyszerű udvariatlanság, érdeklődéshiány a mondottakkal szemben, vagy ostobaság a közbeszóló részéről. Fordítva magyarázható úgy, mint az empátia jele, gyors, időt megtakarító visszajelzés, vagy akár szükséges jelzés az eszmecsere folytatására.

A „jó” kommunikáció elérésére vonatkozó szabályok nagyrészt kultúrafüggők. Az az érzés, hogy az információáramlás két beszélgető fél között simán folyik, azon a képességünkön alapszik, hogy elkerüljük a „rossz” beszélgetést, ahol a mondanivaló megváltozik, vagy félbeszakad. Az értékítélet a „jó”, „rossz”, alkalmas, nem alkalmas jelentésére vonatkozóan nagyrészt öntudatlan kulturális szabályokon alapszik. Hazai környezetben az emberek hallgatólagosan megegyeznek a kommunikáció megfelelő szabályaira vonatkozóan. Kultúrák közötti helyzetben az embereknek lehetőséget kell adniuk önmaguknak a nem formális alkalmakra, hogy megvitassák és lefektessék közlésrendszerük szabályait.

## NEM VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

A nem-verbális kommunikációt főként pótlólagos magyarázó szerkezetként használjuk, amely lehetőséget ad az ember számára, hogy úrrá legyen a verbális kommunikáció túlkapásain. A nem-verbális kommunikáció szabályai és használata szintén kultúrafüggő.

Amikor különböző kultúrájú üzletemberek kommunikálnak a nem-verbális kommunikáció elemeit is kicserélik. Ez egy jelentős részét képezi annak, amit Edward Hall úgy hív, hogy „szövegösszefüggés”, és amelyet az implicit üzenetek megfejtése során használunk. A szövegösszefüggés elemei az alábbi csoportokba sorolhatók:

- Az „analóg” összetevője a verbális üzenetnek például az, **ahogy** azt mondjuk „igen”, úgy hangzik, mintha nemet mondanánk, és amelynek nagyban köszönhető az, hogy az üzeneteink többet jelentenek a tény-

leges „digitális” jelentésüknél.

- Nem-verbális kommunikáció úgy, mint a gesztusok, a gesztikuláció, a szemkontaktus stb.
- Az üzenet, amelyet gyakran tudatlanul közvetít a beszélő, függően a személyes karakterétől, életkorától, súlyától, nemétől, öltözékétől stb. Ezek a jellemvonások mind kódoltak a beszélő kultúrájában, amelyet a hallgató a saját kultúrájának megfelelően fejt meg.
- A kommunikáció elemei, amelyeket a megbeszélés körülményei határoznak meg, úgymint a találkozás helyének típusa, atmoszférája, az iroda helye, a megbeszélés időpontja stb.

Ezen négy elem kölcsönhatásán túlmenően ezen pontban csupán a nem-verbális kommunikáció második fajtájával foglalkozunk, figyelembe véve azt, hogy a státusz, a körülmények és a szövegösszefüggés egyéb aspektusai együttesen vesznek részt a kultúrafüggő előadásmód kialakításában.

### **Kommunikáció gesztusok segítségével**

Az üdvözlés módja nagyon eltérő lehet az egyes kultúrákban. Míg a magyaroknál szokás kezét rázni minden nap, amikor két ember először találkozik, addig az angolszász kultúrákban kevésbé gyakori ez a szokás. Számukra eléggé meglepő a kézrázás ilyen (szerintük) szokatlanul gyakori használata. Japánban a meghajlás az üdvözlés bevett módja.

Rengeteg japán bevásárlóközpontban vannak hostessek, akiknek feladata nem más, mint hogy meghajoljanak minden belépő vásárló előtt. Mindenkinek, aki már megfigyelte a japán hajlongó embereket, szembetűnhetett ezeknek a meghajlási ceremóniáknak az összetettsége, ahol a mélységnek és az időzítésnek is külön szerepe van.

A kihívás igazából a kultúrák közötti kommunikációban az, hogy megértsük mit is jelentenek a test különböző mozdulatai az adott kultúrában.

A fejmozdulatok jelentése is lényeges különbséget mutat az egyes kultúrákban. A fej előre-hátra mozgatása az európai országok többségében igent jelent, míg Görögországban és Bulgáriában nemet, továbbá a fej jobbra-balra mozgatása egyes országokban nemet, míg másokban épp ellenkezőleg igent jelent. Az európai kultúrában elfogadott a gyerekek fejének gyengéd simogatása, míg sok iszlám országban a fej a spirituális és intellektuális tevékenységek forrása, így szent és érinthetetlen.

A nem verbális kommunikáció egy másik területe a fizikai érintkezés: egyes csoportok csókolják egymást (arcon, szájon, kézen, lábon), veregetik egymás vállát, kezét ráznak stb. Ezek a gesztusok a bensőséges és szexuális tartalmakon túlmenően rengeteg mást is jelenthetnek. A csók elfogadott az orosz vagy arab emberek között kézfogás közben, ami igen megdöbbentő például az angolszász kultúrájú emberek számára.

A kommunikációs kódok értelme komplex, és tévedés lenne élesen szembeállítani azokat az embereket, akik tartózkodnak a fizikai érintkezésektől, illetve azokat, akik liberálisabbak ezen a téren. Sehol sem létezik szokások nélküli élet. Az a mód, ahogyan az amerikai és európai férfiak és nők kimutatják érzéseiket a többieknek nyilvánosan csókolózva, valami megbotránkoztató megnyilvánulásnak tűnhet, aminek bizalmasnak kellene maradnia, amikor más emberek láthatják. A táncolás, ami meghatározó része a társadalmi összejöveteleknek, egyeseknek illetlennek tűnhet, míg másoknak teljesen ártalmatlan.

### **Arckifejezések és kommunikálás a szemekkel**

A nevetés és a mosoly, a szemöldök összehúzása is üzenetet továbbít a külvilág felé. Egy mosoly lehet a beleegyezés, a meglegedettség, vagy akár a zavar

jele, de előfordulhat, hogy egyáltalán nem jelent semmit. Egyes kultúrákban elfogadott az érzések, pillanatnyi benyomások arccal történő spontán kifejezése. Más kultúrákban ennek az ellentéte is igaz, történetesen Ázsiában, ahol az érzelmek nem-kimutatása elvárt, aminek köszönhetően az ázsiai emberek kiismerhetetlennek és érzelemmentesnek tűnnek.

A szemkontaktus (valakinek mélyen a szemébe nézni, következetesen a távolba nézni, lesütni, vagy elfordítani a szemünket, ha találkozik valaki más tekintetével) más és más kultúrákban mást és mást jelent. Ez azt eredményezi, hogy ugyanazon magatartás (még ha a legártalmatlanabb is) akaratlanul teljesen ellentétes jelentéssel bírhat. Az arabok gyakran néznek egymás szemébe, mivel úgy tartják, hogy a szem a lélek tükre, és hogy fontos ismernünk annak a lelkét, akivel együtt dolgozunk. Ezzel ellentétben a japán gyerekeknek azt tanítják az iskolában, hogy ne a tanár szemébe, hanem a nyaka vonalába nézzenek. Amikor felnőtté válnak, a szem lesütése a feljebbvaló előtt a tisztelet egy elfogadott gesztusa. A magyarok az amerikaiakhoz és egyéb európaiakhoz

*„Mindannyiunknak van egy automatikus tudatalatti 'kerete', amely főként a nemzeti kultúránkon alapszik, és amely alapvetően meghatározza azt, hogy miként ítélünk meg embereket, szituációkat, illetve miként kommunikálunk. Alapjában véve ezt a 'keretrendszer' modellezi az etnocentrizmus.”*

hasonlóan hajlamosak mélyen a másik szemébe nézni, és tiszteletlen embernek tartják azt, aki elnéz mellettük, és hajlamosak barátságtalan, bizalmatlan embernek bélyegezni őt.

## **AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ PROBLÉMÁI**

Abban mindenki egyetért, hogy a kulturális mechanizmusok (a kultúránknak megfelelő mindennapi élet) főként tudatalatti cselekedetek. Nem telik sokba elsajátítanunk azon környezet kulturális szokásait, amelyben élünk. Az a tény, hogy képtelenek vagyunk más kultúrák vonásainak elsajátítására, rengeteg bajjal jár.

### **Etnocentrizmus**

A kultúraváltás nehézségeinek köszönhetően a legtöbb ember ennek lehetősége nélkül éli le életét. Ez

okozza mindazt, amit SRC-nek (Self Reference Criterion / saját referencia kritérium) nevezünk. Eszerint mindannyiunknak van egy automatikus tudatalatti „kerete”, amely főként a nemzeti kultúránkon alapszik, és amely alapvetően meghatározza azt, hogy miként ítélünk meg embereket, szituációkat, illetve miként kommunikálunk. Alapjában véve ezt a „keretrendszert” modellezi az etnocentrizmus. Az etnocentrizmus koncepcióját G. A. Summer hozta nyilvánosságra, hogy különbséget tegyen a belső csoportok (azon csoportok, amelyekkel az egyén azonosulni

*„A 'self-shock' a kulturális sokkal ellentétben (amely az egyén és a másik fél közötti különbözőségeknek tekinthető) kiterjeszti a különbözőségeket a saját belsőnkre. A 'self-shock' alapját az egónk, illetve a viselkedésünk és a többiek közötti intim kölcsönhatás képezi.”*

tud) és a külső csoportok (azon csoportok, amelyekkel az egyén nem tud azonosulni) között.

Az etnocentrizmus fogalmát a pszichológusok kiterjesztették az individuum szintjére, ahol az egyén azon természetes hajlamára utal, hogy az spontán azonosul a nemzeti és etnikai csoportjának megfelelő szimbólumokkal, értékekkel, gondolkodásmóddal. Az etnocentrizmus érdektelenséghez, vagy más csoportok kultúrájának semmibe vételéhez vezethet.

### **Sztereotípiák**

A franciák az üzleti életben az amerikaiakat arrogánsnak, az angolokat pedig minden őszinteségtől mentesnek tartják, főként azon sztereotípiáknak köszönhetőek, amelyek eltorzítják a látásmódjukat. Az amerikaiak arroganciája főként az értékrendek különbözőségének köszönhető: a megbeszélés tárgyával összhangban a szakmai kapcsolatok és a feladat áll a középpontban annak érdekében, hogy kirekesszék a személyes kapcsolatokat a másik félel.

A sztereotípiák legtöbbször egyszerűsítést jelenítenek meg, amelyek intellektuálisan hasznosak, és csak kisebb részüknek van olyan szerepe, hogy redukálja és megőrizze a különbözőségeket, amelyek veszélyesek lehetnek. A sztereotípiák jellemzője, hogy egyrészt van egy érzékelő, megértő (ilyenkor úgy működnek, mint a többi ember egyszerűsített megjelenítései), illetve egy emocionális funkciójuk.

### **Self-shock**

A kulturális sokk, amelyet más kultúrájú emberek okoznak számunkra, saját magunkkal történő összeütközéshez is vezethet, amely legalább annyira problematikus. Ezt a folyamatot „self-shock”-nak nevezük. Megbizonyosodni arról, hogy a többiek milyenek is valójában, igencsak elbizonytalanító lehet: az identitászavar tipikus megjelenési formája a kulturális sokknak. A „self-shock” az egyik legfőbb oka a sztereotípiáknak. A sztereotípiák gyakran sokkal inkább az egyént védik, mint hogy valós információkat szolgáltatnának a másiról.

Olyan esetekben, mikor a nemzetközi értékesítők találkoznak helyi vásárlókkal, a találkozás tipikusan interkulturális, ahol a másik kultúra előzetes ismeretének hiánya kétségeket ébreszthet, bizonytalanságot okozhat. De az interkulturális találkozásor lényegében megtörténik az „én” fokozatos kitárulkozása, amely annak az intenzív és evokatív (felidéző) szituációnak tulajdonítható, amelyben az egyén megismeri a másik embert egy határozottan új módon, amint szembesül a létezés más dimenzióival. Az interkulturális találkozás alkalmával a „máság” elkerülhetetlen megismerése a személyes identitás megzavarásának lehetőségét hordozza magában, amely a „tükör effektus” kérdésében jelenik meg.

A „self-shock” a kulturális sokkal ellentétben (amely az egyén és a másik fél közötti különbözőségeknek tekinthető) kiterjeszti a különbözőségeket a saját belsőnkre. A „self-shock” alapját az egónk, illetve a viselkedésünk és a többiek közötti intim kölcsönhatás képezi. A „self-shock” úgy jelentkezik, mint egyensúlytalanság az igény között, hogy megerősítsük identitásunkat, illetve a képességünk között, ahogy azt tesszük. Ily módon az egyént a dupla kötődés (double-bind) szituációjába helyezi. A „self-shock” szituáció fokozza azon igényünket, hogy megerősítsük személyes identitásunkat, mialatt az ugyanazon időben csökkenti azon képességünket, hogy kielégítsük ezen igényünket. Ily módon könnyen megérthetjük, hogy a sztereotípiáink, vagy elhamarkodott ítéleteink a külföldiekkel kapcsolatban, annak a kísérletnek az eredményei, hogy megóvjuk magunkat a „self-shock” kettős és fájdalmas kényszerétől.

## Nemzetközi empátia: egy naív elképzelés

Ebben az esetben azok naivitását figyelhetjük meg, akik jó szándékúan ugyan, de hisznek a kulturális empátia hatékonyságában (nyílt szívűek vagyunk, érdeklődünk a másik iránt). Ez a kommunikációs taktika csak egy rövid időperiódusig tarthat (az az időszak, amikor az empatizáns személy identitása még nem kapcsolódik be a kommunikációba). Ezzel kapcsolatban van néhány megfontolandó kérdés az interkulturális kommunikációban érintettek számára:

- Melyik az a személyiségtípus vagy karakter, amely a legjobban illeszkedik az interkulturális kommunikációhoz?
- Képesek vagyunk-e bizonyos kultúrákkal, országok polgáraival jobban kommunikálni? Hogyan tudjuk fejleszteni ezt a képességünket?
- Egy ritkán eldöntött kérdés az, hogy ha egy interkulturális találkozás során alkalmazkodni kell, melyik félnek kell ezt megtennie? Miért tanuljunk, ha a másik nem teszi ugyanezt? Miért ne tanuljunk közösen két párhuzamos tanulási folyamat helyett, amelyek lehet, hogy sohasem találkoznak?

## HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ A NEMZETKÖZI ÜZLETBEN

A különböző kultúrákból származó üzletemberek nemcsak hogy másként kommunikálnak, de másképp látják, ítélik meg a valóságot. Mindez előidéz egy „készségi állapotot” a kommunikációban, egy készséget, hogy elfogadjuk azokat a szavakat, amelyek különösebb nehézség nélkül lefordításra kerültek, és amelyek felkínálják azt az illúziót, hogy a valóság egy azonos darabját jelentik.

Ezért fontos, hogy az eredeti formájában megőrizünk annyi idegen szót, amennyit csak lehet, az alábbi módon:

- Erőltessük meg magunkat, hogy felfedezzük ezen szavak különleges természetét, és ezen különleges fogalmak eredeti formájában történő megőrzésével is nyilvánítsuk ki különleges helyzetüket.
- Kérdezzük meg a fogalom használóját, vagy a külföldi üzleti partnert, hogy az adott kultúrában mi annak a tényleges jelentése.
- Egyértelműen határozzuk meg a fogalmak további jelentéseit.

Például a szerződések záradékának vizsgálatakor fontos, hogy feltárjuk azok tényleges jelentéseit. Ez még azon esetekben is igaz, ahol a szótár (hamisan)

például az angol 'act of God' kifejezés megfelelőjének a francia 'force majeure' kifejezést jelöli meg (magyar nyelvterületen: 'magasabb erőhatalom').

## A nyelvészeti etnocentrizmus a nyelvészeti policentrizmus ellen

A nyelvészeti etnocentrizmus túlnyomó részben elkerülhetetlen. Az ember azt gondolná, hogy sokkal realitásosabb lenne, ha csak az adott kultúra szülőit írnanánk kulturális témában a polgártársaik számára. Ha az antropológiára gondolunk, arra a tudományra, amelynek rengeteg feljegyzése van más kultúrákról, akkor a válaszuk igen. A híres antropológusok általában annak a kultúrának a szülőit, ahol publikálnak, illetve ahová az olvasók is tartoznak, nem pedig annak a kultúrának, amelyet kutatnak. Ugyanez igaz más kutatási terület specialitásaira is. Leggyakrabban hasznos, ha a kutató nyelvének és kultúrájának szülőit vagyunk, a kutatandó területen pedig kívülállók.

Ez felveti a kulturális közvetítés fontos eredményeit. Mindazonáltal paradoxonnak és provokatívnak tűnhet az az állítás, hogy néha fontosabb az, hogy megértsenek, mint hogy mi megértsük a másikat, minthogy a megértés legalább annyira függ a megfigyelő gondolkodásmódjától, mint a megértés tárgyától. Egyszerűen szólva, egy kultúra szülőitét gyakran nehéz megérteni, hacsak a mondanivalóját nem kalibrálják át az olvasó nyelvészeti háttérének megfelelően, ami a fordításnál jóval többet jelent.

Nemzetközi üzletemberek számára az, hogy ne legyenek nyelvészeti etnocentrikusok, nem azt jelenti, hogy több idegen nyelvet is teljes mértékben tudniuk kellene. Sokkal fontosabb, és lényegében sokkal egyszerűbb felfedezni, hogy miben különleges az adott nyelv, illetve egyes szavai, mint tökéletesen megtanulni írni, olvasni és beszélni az adott nyelven. Ehhez megfelelő kiindulópont egy idegen nyelvű könyv alapos áttekintése, amelyben megfigyelhetők az adott nyelv nyelvtani szerkezeteinek sajátosságai. A japán üzleti és vezetési szokásokról szóló könyvek szerzői gyakran meghagyják a japán szavakat eredeti kiejtésük szerint, ezzel is hangot adva különleges jelentésüknek. Néha a szavak képesek részleges hidat képezni a kulturális megosztottságban.

Habár a nyelvi etnocentrizmus túlnyomórészt elkerülhetetlen, törekednünk kell a nyelvészeti policentrizmusra azáltal, hogy megpróbálunk megtartani minél több eredeti szót, megérteni a jelentőségteljes

elemeket a nyelvtanban, és megpróbáljuk felkutatni a szavak eredeti jelentését.

### ***A nyelvi és kommunikációs készségek vizsgálata a nemzetközi üzleti életben***

Az angol nyelvet az üzleti élet alapnyelvének tekintve, az üzletemberek alapvetően két csoportba sorolhatóak: angol anyanyelvűek, és nem angol anyanyelvűek. A két csoport helyzete lényegesen eltérő. A nem angol anyanyelvű üzletember számára az angol nyelv és gyakran még egy-két további nyelv elsajátítása elkerülhetetlen. Például a svédek, finnek, dánok és norvégok gyakran három-négy nyelven beszélnek: angolul, valamely másik északi nyelven, franciául és németül, vagy spanyolul. Az angol anyanyelvűek helyzete ettől lényegesen eltérő.

Habár az Egyesült Államok mára a negyedik legnagyobb spanyolnyelvű ország a világon, ez nem ösztönzi az amerikaiakat a spanyol nyelv tanulására, de a spanyolokat annál inkább az angol nyelv elsajátítására. Mindazonáltal eltérő erőfeszítéseket követelhet különböző idegen nyelvek elsajátítása. Ha egy amerikai vagy egy európai igazán meg akar tanulni japánul, az már az írásjelek szintjén is, amelyeket meg kell tanulnia, jóval nagyobb erőfeszítést követelnek, mint egy japán számára a római „ABC” elsajátítása. A „gai-jin”-nak (nem japán) minden 100 írásjelhez 2 szótagot kell megtanulnia (fonetikus szimbólumok), és közel 1850 „kanji”-t (képírásjel), míg a japán ember számára a megtanulandó karakterek száma 26, amely különösebben nem jelent megrázkódtatást a japán írás tudója számára. Végezetül az amerikaiak lényegesen könnyebben találhatnak angol nyelven beszélő embert az utazásaik során, és bízhatnak üzleti partnereikben, hogy azok – talán látszólag – jól beszélnek angolul. Ráadásul az amerikaiak toleránsak és elnézőek a nem angol anyanyelvű beszélgetőpartnereik által elkövetett hibákkal szemben, mivel bizonyos szavak és nyelvtani szerkezetek tekintetében a nemzetközi angol különbözik az igazi angoltól.

Ezek azok az okok, amiktől az angol anyanyelvűek egy kicsit lusták a külföldi nyelvekkel kapcsolatban. Érthető módon, az angol-amerikai kultúra különleges egyoldalú helyzetének köszönhetően, a nyelvi különbségek hatása a nemzetközi üzleti nyelv szintjén szisztematikusan alábecsülésre került. A nemzetközi üzleti tankönyvek többsége nem tartalmaz egyértelmű utalásokat az idegen nyelv vonatkozásában, eltekintve néhány szerzőtől, aki megteszi ezt, ha angolul publikál. Ez egy lényeges eltérést foglal magában,

hisz ezen szerzők nagy részét nem eredeti kulturális környezetükben olvassák.

Meglepő, de a nem angol anyanyelvűekkel szemben az angol anyanyelvűek hátrányban vannak, habár az ellenkezője látszana igaznak. A legnagyobb hátrány számukra az, hogy nem képesek megragadni az idegen nyelv világnézetben és kommunikációs stílusban megjelenő sajátosságait. Ráadásul rengeteg angol anyanyelvű ember el sem tudja képzelni, hogy mit is jelent igen kis jártassággal kifejezni magunkat egy idegen nyelven, amíg maga is el nem kezd tanulni egy nyelvet. Ily módon az angol anyanyelvűekben tudatosulnia kell, hogy nyelvi területen milyen hátrányos helyzetben vannak. A megoldás számukra nem egyszerűen az, hogy tanuljanak idegen nyelveket. Egész más dolog érteni és beszélni egy idegen nyelvet, illetve érteni azt, hogy miben más az adott nyelv. Nem szükséges több nyelv tökéletes ismerete. Vagyis a nemzetközi üzletembereknek nem kell többnyelvűeknek lenniük, de tudniuk kell az adott nyelv különlegességének mibenlétét.

Másrészt a nem angol anyanyelvű beszélőnek nem szabad megtéveszteni a beszélőpartnerét. Annak ellenére, hogy igen sok nemzetközi üzletember úgy tűnik, mintha jól beszélne angolul, még mindig azon világnézet birtokában van, amelyet anyanyelve és kultúrája formált. Ily módon gyakorlott nem angol anyanyelvű tárgyaló fél, könnyen félrevezetheti külföldi partnerét, mikor úgy tűnik, mintha azonos álláspontot vallanának, pedig valójában éppen ellenkezőleg. Ez különösen igaz az észak- és kelet-európaiakra. Igen egyformának tűnhetnek, különösen az amerikaiak számára, miután a kiejtésüket főként a televízióban hallottak alakították ki. Mindazonáltal a gondolkodásmódjuk igen eltérő, és a szóbeli kifejező készségük sokkal jobb, mint az írásbeli, ami az üzleti szerződések írásbeli részleteinek megbeszélésénél gondokat okozhat.

### ***Néhány jó tanács a hatásos nemzetközi kommunikációhoz [5]***

- Kezdje az interkulturális korlátok lehető legpontosabb feltárásával, olyanokkal, mint például: nyelvi és általános kommunikációs problémák. Az üzletemberek gyakran alábecsülik, vagy teljesen szemt hunynak ezen a ponton, mivel gyakran „szakmai kultúrát” osztanak meg beszélő partnerükkel. Így sokszor félrevezeti őket egy gyakorlatilag teljesen nemzetközi atmoszféra.



- Sajnos az igazi világban egy kis hanyagságot enged meg magának az az ember, aki nem érzi, hogy alkalmazkodnia kell, főleg ami a nyelvet illeti. A végeredmény az a téves benyomás lesz, hogy a beszélőpartnere olyan, mint ő. Ezért mondjuk, hogy gyakran a hasonlóságok csak illúziók, főleg amikor a külföldiek, a látszólag hasonló „nemzetközi kultúrát” osztják meg egymással.

*„Meglepő, de a nem angol anyanyelvűekkel szemben az angol anyanyelvűek hátrányban vannak, habár az ellenkezője látszana igaznak. A legnagyobb hátrány számukra az, hogy nem képesek megragadni az idegen nyelv világnézetben és kommunikációs stílusban megjelenő sajátosságait.”*

- Vigyázat, a világosan kimondott dolgok nem szükségszerűen egyeznek meg a tényleges implicit jelentéssel. Ellenőrizzük és igazoljuk. Szánjunk időt arra, hogy ellenőrizzük a kommunikáció pontosságát, különösképpen, ha nagy jelentőségű dolgokról van szó (megrendelések, szállítás dátumai).
- Más kultúrák nem-verbális kommunikációs stílusának elsajátítása igen nehéznek bizonyulhat. A mély elsajátítása más kultúrának ezen a területen igen nehéz a gyermekkor után. Sokkal jobb, ha egy olyan készenléti állapotot célzunk meg, amely segítségével nem kódoljuk hibásan a nem-verbális üzeneteket, és nem kell megtanulnunk a nem-verbális kommunikáció különböző stílusait.
- Sok esetben az interpretáló valóságos célja, hogy átültesse a tényleges jelentést. Ez az ember nem úgy működik, mint egy szótár, sőt nyelvtanilag pont ellentétesen. Ők jobban fordítanak az egyik nyelvről a másikra, mint fordítva, ez attól függ, hogy melyik az eredeti nyelvük, illetve a másik nyelv elsajátíthatóságától. Fontos, hogy megbizonyosodjunk afelől, ténylegesen lojálisak-e ahhoz a félhez, aki fizeti őket.
- Egyértelműen be kell látnunk, hogy mindig van a nyelvnek egy olyan része, amelyet nem lehet lefordítani. A nyelv által hordozott kultúra specifikus jelentéseket az adott kulturális közeg határozza meg.
- Fejlesszen ki egy „aknakereső” képességet, hogy elkerülje azokat a konfliktusokat, amelyeknek alapjai negatív sztereotípiák, félreértések, amelyek

az interkulturális kommunikációban gyakran felduzzadnak, és keverednek egyéb konfliktusokkal, illetve amelyek eredményeként a kommunikáció eredménytelenné válhat. Vannak azonban olyan hasznos esetek, konfliktusok, amelyek során a konfrontáció elkerülhetetlen. Ellenben sok egyéb esetben a kulturális félreértések rendkívül rossz hatással lehetnek a további megbeszélésekre, üzletekre, attól függetlenül, hogy a tárgyalás kezdeti vagy végső szakaszában járunk.

- Tartsuk észben, hogy minden az előzetes felkészülésen múlik, és sajnálatosan nem lehet improvizálni. Az az erőfeszítés, hogy segítsünk a másikkal, hogy intelligens módon és megfelelően megértse a saját

kultúránkat, előfeltétel. Amikor a formális üzleti tárgyalások vagy előzetes megbeszélések kezdetén az egyik fél nem ismeri a tárgyalási partner kultúráját minimális szinten sem, a tárgyalás mogorvává, fanyarrá válhat. Ilyenkor az egyetlen lehetőség a további tárgyalásra az, hogy figyelembe vesszük: „az üzlet az üzlet”. Mindezek tükrében a nemzetközi üzleti élet gyakorlása, inkább az üzlet során jelentkező sürgető problémák megoldásának egy lehetséges módja, mint egy előzetes befektetés az üzlet hatékonyságának növelése érdekében. Orvosi szavakkal élve, a kulturális érzékenység az üzleti életben, inkább megelőzés, mint gyógy mód.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] DANKÓ L.: Nemzetközi marketing, *ME Marketing Intézet, Miskolc*, 1998
- [2] DANKÓ L.: Interkulturális (cross culture) marketing: válasz a szociokulturális különbözőségekre, *Marketing & Menedzsment, Budapest*, 2000/2.szám
- [3] HALL, E.T.: Rejtett dimenziók, *Gondolat Könyvkiadó, Budapest*, 1975
- [4] USINIER, J.: Marketing Across Cultures, *Prentice Hall, Hertfordshire, GB.*, 1996.
- [5] DANKÓ L.: Tárgyalástechnika, *ME Marketing Intézet, Miskolc*, 2004

*Dankó László tanszékvezető, egyetemi docens  
Miskolci Egyetem Marketing Intézet  
Nemzetközi Marketing Tanszék*

# Győrött dolgozó menedzserek

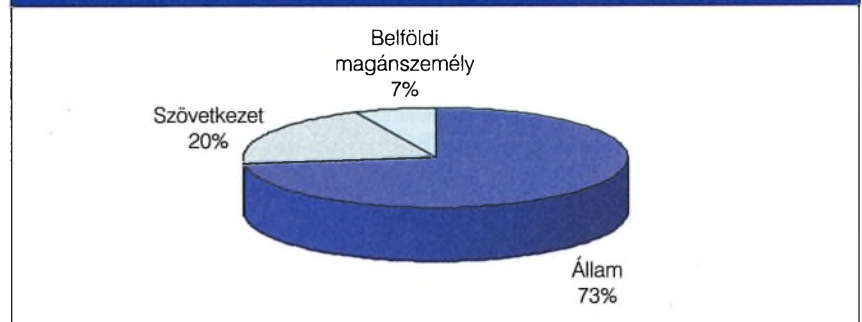
## Interkulturális kihívások

A gazdaságban és a politikában kialakuló nemzetközi összefonódás következtében korunk a kultúrák között zajló kommunikáció kora. A kapcsolatteremtés szükségessége átlépi a földrajzi, etnikai határokat. Igaz ez Győrre is, amely a külföldi befektetések egyik célterülete Magyarországon. A külföldi (főleg osztrák és cseh) tőke nagy szerepet játszott a századfordulótól az 1930-as évekig Magyarországon – ezen belül is a mai Győr-Moson-Sopron megye területén – a gépi nagyipar megteremtésében. Az 1980-as években a hazai tőkeszegénység okozta lassú fejlődés meggyorsításához szükségessé vált a külföldi befektetők érdeklődésének és bizalmának megnyerése, ezáltal a magyar gazdaság újra bekapcsolása a működő tőke nemzetközi áramlásába.

A 80-as évek mély gazdasági válsága és a belőle való kilábalási stratégiák átrendezték a tulajdoni, szervezeti és ágazati struktúrát. Ennek egyik központi eleme volt a korábban csaknem teljes állami tulajdon és államilag működtetett gazdaság radikális privatizációja. Feltámadt az üzleties magatartás és a vállalkozói attitűd, növekedett a hazai tőkefelhalmozás, és megkezdődött a külföldi tőke beáramlása. 1985-ben a gazdaságban országosan az állami tulajdon részaránya 73%, a szövetkezetié 20%, a hazai magánszemélyeké 7% volt (Páll 2002: 45).

1. ábra

Tulajdoni részarányok Magyarországon 1985-ben



Ez a tulajdonosi struktúra rövid idő alatt alapvetően megváltozott. „1995-ig a Közép-Kelet-Európába irányuló közvetlen külföldi befektetés 23,2 milliárd dolláros összegének közel fele csak Magyarországra irányult.” (Berend 2001: 55) (1. táblázat)

Győr-Moson-Sopron megyében 1986-ban alapították az első vegyes vállalatot, míg 2000-ben már 1191 külföldi vagy vegyes tulajdonú cég működött ugyanitt. Budapest és Pest megye után itt a legnagyobb a vegyes vállalatok száma, a megye tehát a külföldi befektetések egyik célterülete. A legtöbb vegyes vállalatot Győrött alapították (39,8%). Győrben és vonzáskörzetében 2002 januárjában 339 vegyes és 100 százalékosan külföldi tulajdonú céget regisztrált a Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, amelynek adatai szerint a külföldi befektetők 41 országból

1. táblázat

**Közvetlen külföldi tőkebefektetések Kelet-Közép-Európában  
(millió \$)**

	1990	1991	1992	1993
Bulgária	4	56	42	55
Cseh Köztársaság	120	511	947	1094
Magyarország	311	1459	1471	2328
Lengyelország	10	117	284	580
Románia	-18	37	73	87
Szlovákia	18	82	100	134
Szlovénia	-2	41	113	112

származnak. Legnagyobb az osztrákok részesedése a jegyzett tőkében (52%). Őket követik a németek és az angolok (12 százalék), a hollandok (10,9%), a franciák (2,6%), az amerikaiak (2,2%), a svájciak (1,8%), az olaszok (0,7%) stb. (2., 3. ábra)

Az állami tulajdon lebontása a megyében 1997-ben gyakorlatilag befejeződött. A gazdasági társulásokban az állam részesedése 1997. december 31-én mindössze 4,1% volt (az országos 18 százalékkal szemben), és ez az arány 2000-re 1,9 százalékra csökkent. A legnagyobb hányaddal a külföldi tulajdonosok rendelkeztek: 48 százalékkal (szemben az országos 34 százalékkal). (Páll 2002: 46)

A vegyes vállalatok gazdasági súlyát jelzi, hogy részesedésük a belföldi üzleti forgalomból kb. 50%, az exportból 60–90%, és ők foglalkoztatják a gazdaságban leköötött munkaerő mintegy 30 százalékát. A külföldi tulajdonosi részesedés 1998-ban érte el csúcspontját (54,8%). (4. ábra)

A tulajdonviszonyok térben is érzékelhető különbözőségeket mutatnak. Ennek egyik oka a térség elhelyezkedése, határhoz való közelsége, az infrastruktúra fejlettsége, vagyis hogy mennyire elérhető, illetve kívánatos befektetési terület. Egy 1999-es vizsgálat szerint (Páll 2002: 49) a külföldi tőke jegyzett aránya a megyeszékhelyen (Győrött) a legmagasabb: 49,6%, valamint a határhoz (osztrák-szlo-

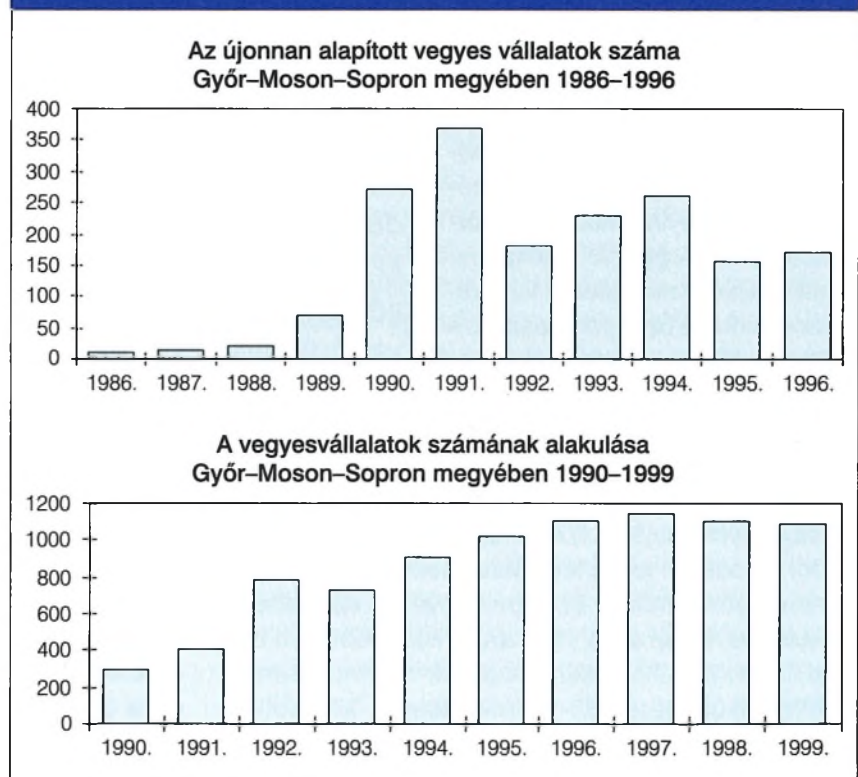
vák) közelebb eső városokban (Sopron 44,6%, Mosonmagyaróvár 48,2%) (Páll 2002: 49). A főszereplők a transznacionális cégek (Audi, Philips, VAW, Wolf, Danone-csoport, GE stb.). 1995-re az Európai Unió lett a közép-európai országok fő partnere: Magyarország exporttermékeinek 51 százalékát értékesítette az EU-ban.

A 90-es évek elején a külföldi tőke hazai megjelenésének első sorban gazdasági hatását és következményeit elemezték. Majd ki-

derült, hogy a külföldi tőke a vállalati vezetési kultúrában, a viselkedésben és a gondolkodás minőségében is változásokat eredményezett. A múltban sok üzletember egyáltalán nem foglalkozott azzal, hogy a kultúra milyen hatással van az egyéni és szervezeti viselkedésre. De a súlyos és költséges hibák ráébresztették a multikulturális környezetben dolgozókat arra, hogy a kulturális tudás hiánya komoly károkat okozhat a kollégáikkal való kapcsolataikban.

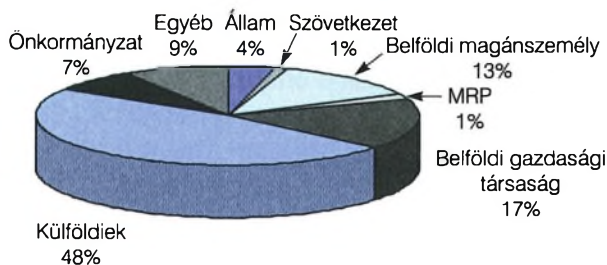
2., 3. ábra

**Győr-Moson-Sopron megye újonnan alapított vegyes vállalatai  
(1986–1996, illetve 1990–1999 között)**



### Győr-Moson-Sopron megye gazdasági társulásainak tulajdoni arányai 1997-ben

#### Tulajdoni részarányok a jegyzett tőkében 1997. december 31-én



A külföldi tulajdonosi érdekltség megjelenésével szükségszerűen együtt jár a külföldi tulajdonos és a helyi termelőegység közötti kommunikáció feltételrendszerének biztosítása, hogy az irányítás lehetővé váljon. Ez az igény nem csupán mennyiségileg jelentkezik (legyen elég nyelvtudó), hanem minőségileg is. A nyelvtudás a vállalat számára stratégiai kérdés. A vállalatok nem engedhetik meg maguknak, hogy az üzleti életben hátrányba kerüljenek az elégtelen nyelvtudás miatt.

Ma lényegesen több az idegen nyelvet jól beszélő vállalati vezető, mint például a 70–80-as években, és ez összefügg azzal, hogy sokan és sokkal többet járnak külföldre. A tudatos felkészülés nélkülözhetetlen ahhoz, hogy valaki eredményesen tudjon interkulturális környezetben tárgyalni, dolgozni. Fontos a kommunikációs ismereteket nemzetközi perspektívába ágyazni. Az etnocentrizmus jelensége a távoli múltban gyökerezik: a népek, a törzsek más népeket, törzseket barbárnak neveztek, saját magukat, népüket embernek.

„A saját nyelv, saját kultúra magától értetődő, véd és ebből fakadóan: jobb, természetesebb. A társadalmi szintű együttműködés az azonos nyelvet beszélővel, az azonos kultúrához tartozóval könnyebb.” (Lengyel 2001: 11) Amerikai becslések szerint a tartós külföldi kiküldetések 33 százalékában a kiküldöttek az eredeti megállapodásnál hamarabb szakítják félbe külföldi tartózkodásukat, mert a kommunikáció-

ban keletkeztek zavarok. Egyes számítások szerint a kommunikációs zavarok nagyobb pénzügyi kárt okoznak, mint a technológiaiak. Ezért kap egyre nagyobb teret az interkulturális szemlélet, hogy kialakuljon a menedzsmentben a kultúraérzékenység és a gyakorlat a problémák kezeléséhez. Hosszú ideig úgy véltük, hogy a biztos idegennyelv-tudás egyenlő a zavartalan kommunikálással. Ez az állítás azonban csak részben állja meg a helyét. Sőt, a jó nyelvtudás azt a várakozást kelti, hogy a nyelv használója ismeri a kultúrát is.

Az egyén gondolkodását előfeltevések, elvárások egész sora uralja, amelyek éppúgy beépülnek az egyénbe, mint a közösség által közvetített minden más tudás. Az interkulturális kommunikációt erőteljesen befolyásolják a tudatalattiban működő kulturális sztereotípiák: az auto- és heterosztereotípiák egyaránt. Az interkulturális sztereotípiák vizsgálata Európában a XXI. században különös aktualitással bír.

A felerősödött integrációs törekvések és politikai változások katalizátorként hatottak a nemzeti identitástudat erősödésére. Az európai integráció nehezebb része nem a pénzügyi vagy jogi rendszerek különbözőségében, az államapparátus országoként eltérő szerveződésében keresendő, hanem a kulturális sokszínűségben, és az ebből adódó kommunikációs nehézségekben, értékrendbeli eltérésekben. Az Európára olyannyira jellemző kulturális diverzifikáció számos döntéshozatali folyamatot lelassít, megnehezít,

*„A felerősödött integrációs törekvések és politikai változások katalizátorként hatottak a nemzeti identitástudat erősödésére. Az európai integráció nehezebb része nem a pénzügyi vagy jogi rendszerek különbözőségében, az államapparátus országoként eltérő szerveződésében keresendő, hanem a kulturális sokszínűségben, és az ebből adódó kommunikációs nehézségekben, értékrendbeli eltérésekben.”*

adott esetben meg is gátol. Az interkulturális ismeretekkel való felvérteztség reményt nyújthat a „miscommunication” (gyűjtőfogalom: félreértés, félremagyarázás, meg nem értés, meg nem értettség) elkerülésére. A kommunikáció sikeressége, hatékonysága a záloga az üzleti sikernek és a politikai békeségnek. Jean Monnet, az Európai Közösségek alapító atyja így nyilatkozott: „Ha újból kezdeném az eu-

rópai integrációt, akkor bizonyára a kultúrával kezdeném”. („If I were again facing the challenge to integrate Europe, I would probably start with culture.”)

Győr a találkozások városa, híd Kelet és Nyugat között, az Európára nyíló kapu. Az itt dolgozó magyar és más nemzetiségű menedzserek az interkulturális környezet előnyeit és nehézségeit napi munkájuk során is átélik. Ezért célszerűnek tűnik, hogy megvizsgáljuk, milyen tényezők hatnak közös munkájukra. A vizsgálódás során a következő kérdésekre kerestem a választ: Melyik a legfontosabb háttérő a magyar munkavállaló számára a nyelvtanulás szempontjából? Melyik nyelvet választja? Hogyan tudnak felkészülni a magyar menedzserek interkulturális helyzetekre? Hogyan tudják kezelni a szükségszerűen előforduló – a kultúrák különbözőségéből adódó – szituációkat? A tárgyalások során milyen nyelvi, kulturális nehézségekkel találkoznak? Megjelenik-e a külföldi tulajdonos nyelve a vállalatnál munkanyelvként? Ha igen, miképp befolyásolja ez a vállalati kultúrát?

## A KUTATÁS CÉLJA

A 2002 tavaszán elkezdett kutatás célja, hogy összegezhető ismereteket kapjunk a győri külföldi tulajdonú cégeknél dolgozó magyar és más nemzetiségű menedzserek kommunikációs gyakorlatáról, tapasztalatáról, énképéről és egymásról kialakult véleményéről, tárgyalási szokásaikról, motiválhatóságukról, attitűdjükről, nehézségeikről, munkakapcsolataikról, nyelvi és kulturális felkészültségükről. Ezekből az ismeretekből megállapításokat, következtetéseket és ajánlásokat vonhatunk le az idegennyelv-oktatás, az interkulturális kooperációra való felkészítés számára, valamint az előítéletek megszüntetése, illetve egymás munkakultúrájának jobb megismerése által a hatékonyabb együttműködés előkészítésére.

## A KUTATÁS MÓDSZERE

A kutatás súlypontja empirikus felmérés: a magyar és külföldi menedzserek által kitöltött – magyar, angol és német nyelvű – kérdőív, illetve ahol erre lehetőség volt, a kérdőívre épülő irányított beszélgetések. A kérdőívet a Pécsi Tudományegyetem Közgaz-

daságtudományi Kar Üzleti Kommunikáció és Idegen Nyelvi Tanszék munkatársai állították össze az OTKA T 22161. számú kutatási projekthez (témavezető: Borgulya Istvánné), amelynek címe: A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok. Célszerűnek tűnt számunkra a közös kérdőív használata, hiszen egyrészt azonos kérdésekre kerestük a választ, másrészt a kapott eredmények majd összehasonlíthatóak lesznek (az öt év eltérés, illetve a Pécs-Győr

*„A kultúra viselkedésmódel, amelyet a kultúra résztvevői kollektív tapasztalásként, közösségi ismeret- és hagyomány együttesként kognitív és kommunikatív folyamatokban sajátítottak el. Az egyén fennmaradását egy közösség tagjaként anyagi és szellemi létében biztosítja. A kultúra stabilabb és tartósabb, mint az őt hordozó emberek.”*

helyzetéből adódó hasonlóság/különbség figyelembevételével). A kérdőívben – gyakorlati szempontokat figyelembe véve – található zárt kérdés, félig zárt kérdés, értékelési skála, valamint szabad válasz.

## A KUTATÁSI MINTA

A vizsgálatba bevont vegyes és külföldi tulajdonú vállalatok körét a helyi adottságok határozták meg. A Győr-Moson-Sopron Megyei Kereskedelmi és Iparkamara céglistáján szereplők közül választottam ki néhányat (AUDI, VAWHydroaluminium Győr Kft., Hörmann Győr Kft., Győri Keksz Kft., Philips Kft.). A választás szempontja volt egyrészt, hogy legyen köztük német, osztrák, francia, holland stb. tulajdonú; továbbá legyen köztük több ezer főt és alig száz főt foglalkoztató egyaránt; legyen termelő és szolgáltató vállalat; valamint meghatározó volt a személyes kapcsolatok megléte is (ismeretlenül bejutni egy-egy céghez kérdőívvel sikertelen kísérletnek bizonyult). A céglistáról választottakon kívül figyelembe vettem még egy finn termelő cég, egy amerikai tulajdonú pénzügyi, egy francia kommunikációs szolgáltató társaság és egy osztrák könnyűipari cég egy-egy győri munkatársának interkulturális tapasztalatát is. A kérdőívet 21 magyar és 13 Győrött dolgozó külföldi menedzser töltötte ki. Ez a tanulmány a kérdőív két fő kérdéscsoportjára adott válaszokat összegzi: egyrészt amelyek az interkulturális kommunikációra, másrészt amelyek a mindennapi közös

2. táblázat A vizsgálat résztvevőinek általános adatai		
	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
<b>Átlag életkor</b>	39,7 év 20–30 év: 15% 30–40 év: 30% 40–50 év: 35% 50–60 év: 5% 60 év felett: 5%	37 év 20–30 év: 8,4% 30–40 év: 58,2% 40–50 év: 25% 50–60 év: 8,4% 60 év felett: 0%
<b>Nem</b>	nő: 19% férfi: 81%	nő: 0% férfi: 100%
<b>Végzettség</b>	főiskola: 29% egyetem: 71%	mérnök (főiskola, egyetem): 82% szakközépiskola: 18%
<b>Státusz</b>	középmenedzser: 52,4% topmenedzser: 28,6% a vállalat 1. sz. vezetője: 19%	középmenedzser: 72,8% topmenedzser: 18,2% a vállalat 1. sz. vezetője: 0% tanácsadó: 9%

munka során ható sztereotípiákra, előítéletekre vonatkoznak. (2. táblázat)

## KOMMUNIKÁCIÓ KÜLFÖLDIEKKEL, FELKÉSZÜLTSG AZ INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓRA

A kérdések első csoportja arra fókuszál, mennyire felkészültek a menedzserek a kultúrák és a nyelvek találkozásában zajló közös munkára. A kultúra viselkedésmóddal, amelyet a kultúra résztvevői kollektív tapasztalásként, közösségi ismeret- és hagyomány együttesként kognitív és kommunikatív folyamatokban sajátítottak el. Az egyén fennmaradását egy közösség tagjaként anyagi és szellemi létében biztosítja. A kultúra stabilabb és tartósabb, mint az őt hordozó emberek. Nem tartja vissza az egyént és a közösséget izolációjában, hanem képessé teszi más kultúrákkal való megismerkedésre, összekapcsolódásra, együttélésre. A nyelv a kultúrát fogalmi hálóként megjelenítő jelzésrendszer. A kultúrák közötti valóságos kommunikációra csak a nyelvet fenntartó kultúra ismerete esetén van esély. Munkahelyeken, munkafolyamatok közben feltétlenül szükséges a kultúrák egyeztetése, az interkulturalitás kihívásaival való szembenézés. Például Svájcban a McDonald's hálózatában, a gyógyszergyárakban és a vegyi művekben 79 különböző nemzeti-nyelvi-kulturális háttérű munkás dolgozik, és ebből adódnak az interkulturális problémák. Ezek megoldására a legtöbb nagy cég külön igazgatóságot tart fenn. Ezek a részlegek nem az olvasztótégely (melting pot) gyakorlatát akarják megvalósítani, hanem éppen ellenkezőleg: a különböző nemzeti, vallási felfogások szá-

bad kiélését és összeegyeztetését segítik. Cél a kommunikativitás, amely nem pusztán nyelviség kérdése. A fontos közleményeket és információkat eleve több nyelven teszik közzé, és ingyenes nyelvtanfolyamokat kínálnak fel munkatársaiknak. A multikulturális társadalomban, szervezetben ugyanis nélkülözhetetlen az egymás iránti kölcsönös tisztelet. (Ódor, 2001: 175)

### Nyelvtudás, nyelvhasználat

1994/95-ben készült a nyelvtudásról országos szintű adatfelvétel a 14 éven felüli lakosság kétezere fős, reprezentatív mintáján. E viz-

gálat szerint (a nemzetiségi nyelvtudókat nem számítva) a 14 éven felüli lakosság 11,8 százaléka ismer legalább egy idegen nyelvet legalább olyan szinten, hogy szóban és írásban is elboldogul rajta. Két nyelvet beszél 3,6 százaléuk, három vagy még több nyelvet 0,8 százaléuk (Terestyéni, 1998: 104). A 11,8 százalékos nyelvtudók száma Európának ezen a részén elégtelennek látszik a szükségletek kielégítésére. Összehasonlításként: Ausztriában 1974-ben körülbelül négyszer ennyien tudtak valamilyen idegen nyelvet, míg a 90-es évekre ez az arányszám hatszorosnak számítható (Szépe, 1998: 79). Az Európai Unió polgárainak 53 százaléka beszél valamilyen idegen nyelvet (Verses, 2002: 68).

A megkérdezett 34 menedzser a következő válaszokat adta nyelvtudásával, nyelvhasználatával kapcsolatban:

3. táblázat Anyanyelvén kívül hány nyelven tárgyalóképes?		
A beszélt nyelvek száma	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
0	4,8%	0%
1	52,3%	53,9%
2	42,9%	7,7%
3	0%	23,0%
4	0%	7,7%
5	0%	7,7%
A beszélt nyelvek átlagosan	1,3	2,07

A győri vállalatok általam megkérdezett menedzserei körében a nyelvtudás sokszorosa az orszá-

gos átlagnak (130 százalékos), de ez mégis elmarad a külföldi menedzserek nyelvtudásához (207 százalékos) képest. A nyelvtudás mindannyiuk sikerességének egyik feltétele. Bár a győri külföldi vállalatok nagyobb része osztrák/német tulajdonú (64 százalék), a német mellett az angol nyelv dominanciája szembevető. (4. táblázat)

4. táblázat Melyik idegen nyelvet használja rendszeresen a munkában?		
Használt nyelvek	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
angol	54%	46,0%
német	46%	15,5%
német/magyar	0%	38,5%

A gazdasági és kulturális élet nemzetközivé válása és a felgyorsuló globalizáció következtében egyre meghatározóbb szerephez jut néhány nyelv, amelyek növekvő befolyásuknak köszönhetően egyre komolyabb gazdasági értékkel is rendelkeznek. Az idegen nyelvekkel kapcsolatban különféle prognózisok és javaslatok láttak napvilágot. Az egyik variáns feltételezi a nagy világnyelvek számának a bővítését olyan újabb nyelvekkel, mint az arab, a japán, a kínai, az olasz és a spanyol. Egy másik elképzelés ezzel szemben a világnyelvek számát háromra korlátozná: az angol, az orosz és a francia nyelvre. Az Élőnyelvek Világkonföderációja (FIPLV) az UNESCO számára készített jelentésében azt javasolta, hogy mindenki tanulja meg a legelterjedtebb világnyelvet, az angolt, amelynek segítségével kommunikálni lehet az egész világon. A 2. és a 3. idegen nyelv azonban a szomszédos országok nyelve legyen. Eszerint a helyes magyar nyelvpolitika első helyen az angolt preferálja, második nyelvként a német, az orosz, a francia és az olasz, harmadik nyelvként az ukrán, a szlovák, a román, a horvát, a szerb, a szlovén, illetve a lengyel nyelvet (Bancerowski, 2002: 53– 66). Ez összhangban áll az ún. európai modellel, a közismert EU-céllal, amely szerint kívánatos, hogy az európai polgár három nyelvet ismerjen. Az Európai Unió országaiban a diákok 91 százaléka tanul angolul, 34 százaléka franciául, 15 százaléka németül, 10 százaléka spanyolul (Náray–Szabó, 2002: 19). A magyar menedzserek is az angolt, a németet és a franciát nevezték meg a legszükségesebb nyelvekként, míg 13,6 százalékuk úgy ítéli meg, hogy elégséges az általa beszélt nyelvek száma. (5. táblázat)

5. táblázat Mely nyelv ismeretére lenne (még/inkább) szüksége?		
Szükséges nyelv	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
angol	27,3%	0%
német	27,3%	0%
nincs több nyelvre szükségem	13,6%	38,5%
francia	13,6%	15,5%
holland	9,1%	0%
spanyol	9,1%	0%
magyar	0%	46,0%

A kérdőívet kitöltő, Győrött dolgozó külföldi menedzserek megfelelőnek érzik angol, illetve német nyelvtudásukat, több mint egyharmaduk elegendőnek tartja az általa ismert nyelvek számát és a nyelvtudás fokát. Legszükségesebbnek a magyar nyelv tanulását tartják (46%), és ezt a vállalatok tanfolyamokkal, magántanárokkal támogatják (sok esetben még az itt élő családtagokét is).

Európát a nyelvi sokféleség jellemzi (pl. az EU 15 tagországában a 12 hivatalos nyelvel együtt mintegy 45 nyelvet és ezek számtalan dialektusát használnak). A nyelvi pluralitás az európai kulturális örökség meghatározó eleme, és a politikai, gazdasági, társadalmi, kulturális és tudományos életet egyaránt jellemzi. A nyelveknek politikai jelentőségük is van, hiszen az emberek jellemző módon általában egy bizonyos nyelvet beszélnek a legjobban. Így óhatatlanul hátrányos helyzetbe kerülnek – ha valaki vagy valami megakadályozza őket ennek a nyelvnek a teljes körű használatában – azokkal szemben, akik az általuk legjobban ismert nyelvet használhatják. A külföldi partnerekkel való együttműködésben a megkérdezett magyar menedzserek 47,6 százaléka közvetítő nyelvet használ, amit sokkal „demokratikusabbnak” ítéltek meg, hiszen így mindkét fél egyenlő esélyekkel indul a kommunikációban. (6. táblázat)

A magyar menedzserek 9,6 százaléka, a külföldiek 7,7 százaléka szerint származott a vállalatnak számszerűsíthető vesztesége nyelvi félreértésekből, fordítási hibákból. A feladatok sikeres megoldását a magyar vezetők szerint 61,9, míg a külföldiek szerint 23 százalékban gátolták nyelvi nehézségek. A számok megerősítik azt a tapasztalatot, hogy nem elegendő egy nyelvet általában ismerni, egyrészt a szaknyelv ismerete, másrészt a nyelvet beszélő kö-

6. táblázat

Mely nyelvet használják a külföldi munkatársakkal való érintkezésben?

A használt nyelv	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
a külföldi partner nyelve	52,4%	33,3%
magyar nyelv	0%	33,3%
közvetítő nyelv	47,6%	33,3%

zösség kultúrájának és gazdasági kultúrájának ismerete is elengedhetetlen feltétele a sikeres üzletnek, együttműködésnek.

A nyelv fontos politikai és gazdasági fegyver is, ahogyan erre a történelem során vagy akár a jelen Közép-Európájában is számos példát találhatunk. Az EU több ízben deklarálta, hogy a nyelvet a nemzeti és személyes identitás részének tekinti, és nem áll szándékában mesterséges euro-nyelvet és euro-identitást kialakítani, és hogy a nyelvek számának csökkentése növeli az EU polgárai és szervei közti távolságot, amely már eddig is nyugtalanító méreteket öltött. Félő azonban, hogy az információs társadalomban a globális kommunikáció a globális nyelv fejlődését segíti elő a kisebb nyelvek rovására (Szabari, 1998: 43–58). Az angol nyelvi imperializmus az angol dominanciáját hangsúlyozza, amit a közte és más nyelvek között levő strukturális és kulturális egyenlőtlenségek létrehozása és folyamatos újratemelés is fenntart. A strukturális szó széles értelemben vett anyagi dolgokat jelöl (pl. intézményeket és pénzeszközök elosztását), a kulturális szó pedig a testetlen vagy ideológiai elemeket (pl. attitűdöket vagy pedagógiai elveket). Az angol nyelvi imperializmus a lingvicizmus egyik példája. A lingvicizmus „olyan ideológiák, strukturák és cselekvési módok, amelyeket a hatalomnak és a forrásoknak nyelvi alapon meghatározott csoportok közti egyenlőtlen elosztásának legitimálására, kialakítására és újratemelésére használnak” (Kontra, 1998: 9–10, Phillipson, 1992: 47). Egy japán kommunikációkutató, Tsuda két mai globális nyelvpolitikai paradigmát ír le: az angol terjedése paradigmát és a nyelvi ökológiai paradigmát (Kontra, 1998: 15, Tsuda, 1994: 49–61).

### Az angol terjeszkedése paradigma:

- A. kapitalizmus
- B. tudomány és technika
- C. modernizáció
- D. egynyelvűség
- E. nemzetköziesítés
- F. a világkultúra amerikanizálása és homogenizálása
- G. nyelvi, kulturális és hírközlési imperializmus

### A nyelvi ökológiai paradigma:

- 1. emberi jogi távlatok
- 2. a kommunikációbeli egyenlőség
- 3. többnyelvűség
- 4. a nyelvek és kultúrák megőrzése
- 5. a nemzeti önrendelkezés védelme
- 6. az idegennyelv-tanítás támogatása

### Felkészültség az interkulturális kommunikációra

Problémát okozhat mindkét oldalról, ha nincs kellő tapasztalat a külföldi kollégákkal való együttes munkavégzés területén, ha nem készítették fel őket megfelelően a várható változásokra, újdonságokra, nehézségekre, ha nem vettek részt interkulturális tréningben. Mi a megkérdezett menedzserek tapasztalata e téren? (7., 8. táblázat)

Tartósan (három hónapig vagy annál hosszabb ideig) dolgozott korábban külföldön a megkérdezett magyar menedzserek 47,6 százaléka (ezen belül egy országban 90 százaléka), és 90 százaléka már a hazájában is dolgozott előtte együtt tartósan külföldiekkel. A külföldiek 84,6 százaléka dolgozott korábban tartósan külföldön, és közülük 77 százalék dolgozott már a hazájában is együtt más nemzetiségűekkel. Interkulturális tréningen a magyar válaszadók 20, a külföldiek 61,5 százaléka vett részt az együtt-

7. táblázat

Volt-e külföldi tapasztalatcserén/kiküldetésben?

	soha	egyszer	kétszer	háromszor	többször	rendszeresen
magyar	0%	14,3%	0%	4,8%	19,0%	61,9%
külföldi	23%	23,0%	7,8%	15,4%	15,4%	15,4%

8. táblázat

Vett-e részt külföldi továbbképzésben?

	nem	2 hétnél rövidebb ideig	2 hét–1 hónap között	1–3 hónap között	3 hónapnál hosszabb ideig
magyar	14,3%	38,1%	19,0%	9,6%	19,0%
külföldi	30,8%	30,8%	7,6%	15,4%	15,4%



működést megelőzően. A fenti adatokból jól látható a magyar és a külföldi menedzserek interkulturális tapasztalatszerzési módjának különbözősége. A magyarok nagyobb számban vettek részt külföldi továbbképzésen, tapasztalatszerzésen, kiküldetésben, ugyanakkor jóval kisebb a tartós külföldi munkavállalás és az interkulturális tréningen való részvétel a körükben. A tudástőke soha nem látott mértékben való felértékelődése, valamint a munkaerő tervezett szabad áramlása várhatóan megnöveli a hosszabb külföldi tapasztalatszerzés lehetőségét. Európa államainak gazdasági erejét egy egységes piac létrehozásá-

*„Európa államainak gazdasági erejét egy egységes piac létrehozásával kell növelni, ahol szabadon áramolhatnak a nemzetgazdaságok működéséhez elengedhetetlen faktorok: az áruk, a szolgáltatások, a tőke és a munkaerő.”*

val kell növelni, ahol szabadon áramolhatnak a nemzetgazdaságok működéséhez elengedhetetlen faktorok: az áruk, a szolgáltatások, a tőke és a munkaerő. A globális európai piacon szükség van a munkaerő szabad áramlására, hogy egy egységes nemzetközi munkaerőpiacon a munkaerő kínálat és kereslet optimálisan találkozzon. A jelenség természetesen nem korlátozódik csak Európára, hatósugara sokkal szélesebb.

## **EGYÜTTMŰKÖDÉS A MINDENNAPI MUNKÁBAN**

A kérdések másik csoportja arra keresi a választ, hogy a kultúraközi kommunikáció mindennapi gyakorlatában a külföldi tulajdonú vállalatoknál milyen sztereotípiák, előítéletek nehezítik vagy könnyítik az együttműködést, valamint a gyakorlati tapasztalatok mennyiben változtattak ezeken.

### **Sztereotípiák, előítéletek, tapasztalatok**

Mik a sztereotípiák és mik az előítéletek? A két szociálpszichológiai fogalom kapcsolatban áll egymással. Eszerint a kognitív alapú általánosítások a sztereotípiák, az affektív-érzelmi alapúak az előítéletek. Az előítéletek tehát érzelmi indíttatású, tapasztalati úton meg nem erősített, nagy stabilitású

általánosítások személyekkel, csoportokkal vagy tárgyakkal szemben. Egyes pszichológusok csak a negatív tartalmú általánosításokat kezelik előítéletként, mások szerint kialakulhatnak pozitív beállítódások is. A sztereotípiák lehet pozitív és negatív. Mind a sztereotípiák, mind az előítéletek terén különösen gyakori a bizonyos etnikai csoporthoz, nemzethez tartozókkal szembeni (többnyire negatív) beállítódás. Mindkettő oka kereshető az egyénben és a közösségben egyaránt. Lehet az ok autoriter karakter, frusztráció vagy az egyén kognitív korlátai, lehet azonban a csoport keretei között zajló szocializációs folyamat eredménye. Kialakulásában kiemelt szerepe van a gyermekkori hatásoknak. Mivel az üzenet küldőjével szembeni erős érzelmi töltés (akár pozitív, akár negatív) zajforrás a kommunikáció folyamatában, így annak torzulását eredményezi (Borgulya, 1998: 14–18). Az ismert mondás, miszerint a világon a há-

rom legjobb dolog: a kínai konyha, az amerikai lakás és a japán feleség – is jelzi, hogy az interkulturális kommunikációt erőteljesen befolyásolják a tudatalattiban működő kulturális sztereotípiák.

Ugyanakkor a sztereotípiák egyre mobilabb világunkban hasznos szerepet is betöltenek, számos funkciót látnak el. Egy számunkra ismeretlen közegben rendszerező szerepük van, kapaszkodót kínálnak. Alkalmazásuk révén törekszünk a bizonytalansági tényezők csökkentésére (ennek például a nemzetközi tárgyalásoknál lehet nagy jelentősége). Öngigazoló funkciójuk pedig megerősítést, önbizalmat ad. A sztereotípiák és előítéletek jelentős része információk alapján rakódik le az emberi tudatban akarva vagy akaratlanul. Akaratlagos az információszerzésünk, ha például külföldiekkel való találkozásra ké-

*„Mivel a negatív sztereotípiák és előítéletek kialakulásában a tanulás játszik meghatározó szerepet, ugyanúgy csökkentésüknek is a tanulás az egyik legfontosabb eszköze.”*

szülve igyekszünk előzetesen adatokat gyűjteni az adott népről, kultúráról. Akaratlanul is kapunk azonban háttér-információt attól a társadalmi közegetől, amelyben élünk. A negatív sztereotípiáktól saját elmentéses élmények hatására sem könnyű megsza-

dulni (Hidasi, 1996: 110–115). Mivel a negatív sztereotípiák és előítéletek kialakulásában a tanulás játszik meghatározó szerepet, ugyanúgy csökkentésüknek is a tanulás az egyik legfontosabb eszköze. A céltudatos képzés pedig még erőteljesebben leépítően hat a megalapozatlan beállítottságokra. Kívánatos, hogy a különféle kultúrák képviselőinek viselkedését megfigyeljük, megismerjük, és az ő kódrendszerükbe helyezve értelmezzük. Kifejezetten a kultúrák különbözőségére visszavezethető konfliktust, félreértést, mulatságos helyzetet a megkérdezett magyar vezetők 57,1 százaléka, a külföldi kollégáik 23 százaléka élt át. A megértő tolerancia, a hiteles és megbízható interkulturális ismeretek a zavartalan kommunikáció feltételei.

Az interkulturális ismeretekkel való felvérteztség, az egymás kultúrájának, szokásainak tiszteletben tartása eredményeképpen a válaszadók nagy része szeret a más nemzethez tartozó kollégákkal dolgozni, azonban olyan nagy számban említenek meg zavaró momentumokat, ami a más nemzetiségűekkel való együttműködés előtti interkulturális tréningek szükségességét jelzi. Ezt igazolja az is, hogy az ilyen tréningeken nagyobb számban részt vett külföldi munkatársak-

nak pontos képe volt a várható együttműködésről, illetve 25 százalékuk kellemesen csalódott. Ugyanakkor a magyar kollégák egynegyede könnyebbnek gondolta az együttműködést. (9., 10. táblázat)

## ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány röviden összefoglalta a győri, külföldi tulajdonú vállalatok magyar és külföldi menedzserei körében végzett kérdőíves vizsgálat első részének

*„Megállapítható, hogy a magyar menedzserek nyelvtudása magasan az országos átlag fölött van, mindennapi munkájukhoz nélkülözhetetlen az idegen nyelvek tárgyalóképes szintű ismerete, mégsem éri el a külföldi kollégáik nyelvtudási szintjét.”*

adatait (a kérdőív további részeinek elemzése a következő tanulmányokban történik). Megvizsgálta a kérdezettek idegennyelv-tudását, nyelvhasználati szokásait; a különböző nemzetiségű vezetők mindennapi együttműködését, egymáshoz való viszonyulásukat, egymással szembeni pozitív és negatív elvárásaikat, a kultúrák különbözőségéből adódó nehézségeiket. Megállapítható, hogy a magyar menedzserek nyelvtudása magasan az országos átlag fölött van, mindennapi munkájukhoz nélkülözhetetlen az idegen nyelvek tárgyalóképes szintű ismerete, mégsem éri el a külföldi kollégáik nyelvtudási szintjét. A fentiek miatt a menedzsereket felkészítő felsőoktatásnak, valamint a vállalatoknak minden segítséget meg kell adniuk: külföldön tanulás, illetve munkavégzés, a nemzetek közötti kommunikációra felkészítés, interkulturális tréningek által. A szakmai sikeresség elképzelhetetlen ugyanis a magas szintű nyelvtudás nélkül. A kérdőíveket kitöltő vezetők többsége 30 és 50 év közötti. Különösen a fiatalabbaknál figyelhető meg az angol nyelv előretörése. Az angol, német, francia nyelv iránti igény is jelzi a nyelvi globalizáció irányát.

9. táblázat

### Együttműködés külföldiekkel a mindennapi munkában

	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
Szeretek velük dolgozni.	33,3%	58,3%
Szeretek velük dolgozni, de vannak zavaró momentumok.	47,6%	33,3%
Mindegy, hogy kivel dolgozom.	19,1%	8,4%
Jobb lenne, ha saját kultúrámból származókkal kellene dolgoznom.	0%	0%
Nem szeretek velük dolgozni.	0%	0%

10. táblázat

### Korábbi elvárások/eddig tapasztalatok

	Magyar menedzserek	Külföldi menedzserek
Könnyebbnek képzeltem az együttműködést.	27,2%	0%
Ilyennek képzeltem az együttműködést.	50%	50%
Nehezebbnek képzeltem az együttműködést.	22,8%	25%
Semmilyen elképzelésem nem volt.	0%	25%

## FELHASZNÁLT IRODALOM

ANDRÁS ISTVÁN, 1999. Termelés, kultúra, nyelv. Dunatáj Kiadó Kft.: Dunaújváros

BANCZEROWSKI JANUSZ, 2002. Nyelvi helyzetkép Európában. In.: Gadányi Károly – Pusztay János (szerk.): Közép-Európa: egység és sokszínűség. BDF: Szombathely, 53–66.

BEREND T. IVÁN, 2001. A tervezéstől a piacig. *História* XXIII. évf. 9–10. szám, 53–57.

BORGULYA ISTVÁNNÉ, 1998. Sztereotípiák, előítéletek és a kultúraközi kommunikáció. In.: Borgulya Istvánné (szerk.): A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok'98. JPTE KT Kar: Pécs, 14–18.

BORGULYA ISTVÁNNÉ 2001. Megújuló vállalati kultúrák-átalakuló vállalati kommunikáció. *Vezetéstudomány* XXXII. évf. 7–8. szám, 7–19.

DERRIDA, JACQUES 1998. A másik egynyelvűsége. *Jelenkor*, Pécs, 48.

EURÓPA 10 PONTBAN 1999. Az Európai Bizottság Magyarországi Delegációjának kiadványa

HIDAS JUDIT, 1996. Az interkulturális sztereotípiákról. In.: Terts István (szerk.): Nyelv, nyelvész, társadalom/1. JPTE: Pécs, 110–115.

HIDAS JUDIT 2002. Metszéspontok: nyelvek és kultúrák. *Modern Nyelvoktatás* VIII. évf. 2–3. szám, 9–10.

KONTRA MIKLÓS, 1998. Angol nyelvi és kulturális imperializmus és magyar tanárképzés. In.: G. Molnár Barbara (szerk.): Nyelvpolitika. Veszprémi Egyetemi Kiadó: Veszprém, 9–20.

LENGYEL ZSOLT, 2001. Magyarország nyelvpolitikája. In: Magyar Miklós – Dávid G. Csaba (szerk.) *Lingua; Milyen nyelvtudás kell az Európai Unióban?* BKÁE: Budapest 7–19.

LIPOVECZ IVÁN, 2000. Előszó. In.: Simon Ákos – Vass Péter (szerk.): *Zsebvilág. A század cégei.* HVG Kiadói Rt.: Budapest, 5–8.

NÁRAY SZABÓ GÁBOR, 2002. A Nyelvek Európai Éve. In.: Gadányi Károly – Pusztay János (szerk.): Közép-Európa: egység és sokszínűség. BDF: Szombathely, 15–22.

ÓDOR LÁSZLÓ, 2001. A multikulturális Svájc. BKÁE: Pécs – Budapest

OLÁH TIBOR, (2001) Van-e nyelvpolitika az Európai Unióban? In: Magyar Miklós – Dávid G. Csaba (szerk.) *Lingua; Milyen nyelvtudás kell az Európai Unióban?* 21–27.

PÁLL GYÖRGY, (1992) Külföldi érdekeltségű vegyes vállalatok Győr-Moson-Sopron megye gazdaságában. ADPLAN BT: Győr

PÁLL GYÖRGY, 2002. Külföldi érdekeltségű vegyes vállalatok Győr-Moson-Sopron megye gazdaságában. *Adóvilág* 2002/márc. 45–49.

PHILLIPSON, R., 1992. *Linguistic imperialism.* Oxford University Press: Oxford

SZABARI KRISZTINA, 1998. Az Európai Unió és a nyelvek. In.: G. Molnár Barbara (szerk.): *Nyelvpolitika. Veszprémi Egyetemi Kiadó: Veszprém, 43–58.*

SZÉPE GYÖRGY, 1998. Az európai „csatlakozás” néhány nyelvi vonatkozása. In.: G. Molnár Barbara (szerk.): *Nyelvpolitika. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 75–88.*

TERESTYÉNI TAMÁS, 1998. Vizsgálat az idegennyelv-tudásról. In.: G. Molnár Barbara (szerk.): *Nyelvpolitika. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 101–116.*

TSUDA, Y., 1994. The diffusion of English: Its impact on culture and communication. In.: *Keio Communication Review/16.* 1994. 49–61.

VERSES ISTVÁN, 2002. A nyelvismeret helyzete és a nyelvtanulást támogató közösségi programok az Európai Unióban. In.: Gadányi Károly – Pusztay János (szerk.): *Közép-Európa: egység és sokszínűség.* BDF, Szombathely, 67–74.

Konczosné Szombathelyi Márta

**Marketing**  
&  
**MENEDZSMENT**

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL**

**1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617**

**Telefon/fax: 488-7496**

**E-mail: [info@m-and-m.hu](mailto:info@m-and-m.hu)**

# Az értékeken nyugvó marketing (value marketing) stratégiai összefüggései

**A marketing felfogása, problémafókuszálása, kulcsterületei és „sikerreceptjei”, mint aktuális divatirányzatok időről-időre változnak. Mi sem hisszük, hogy csak egyetlen helyes nézetrendszer van, amely mindig és minden körülmények között a megfelelő utat jelöli ki, de természetesen lándzsát törünk egy felfogás mellett, amelynek alapkonceptiójában hiszünk, és amelyre felépítjük elméleti és gyakorlati „marketingünket”. Ez a kiindulópont az értékeken nyugvó marketing, amelynek alapvető nézetrendszerével, stratégiai összefüggéseivel foglalkozunk a következőkben.**

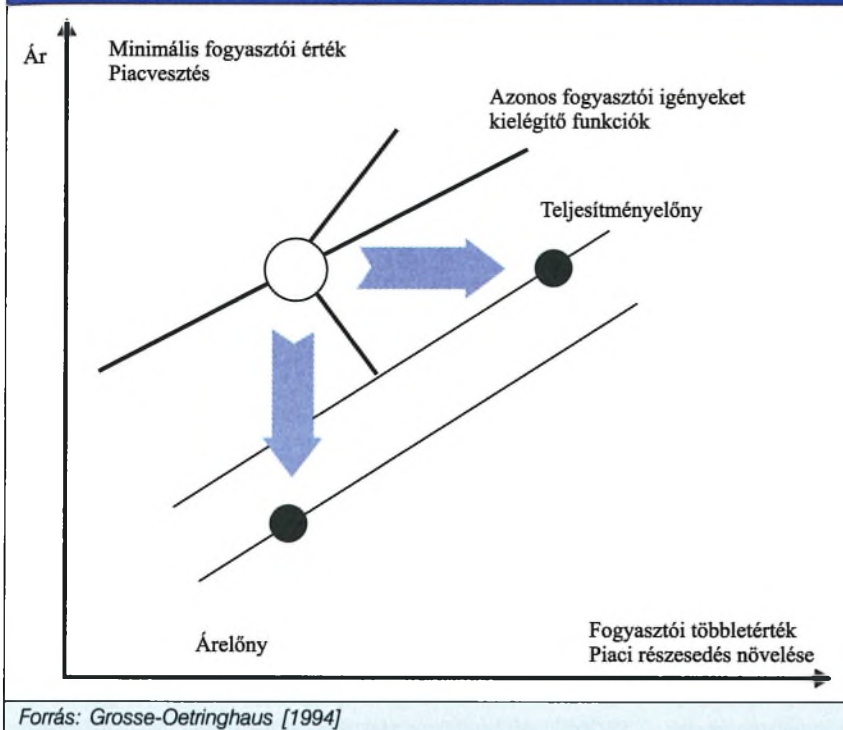
**M**effert [1994] úgy fogalmaz, hogy a különböző marketing-megfontolások mozgatórugója, kiindulópontja soha nem a gyártás, vagy az eladás, hanem mindig a meglévő és potenciális fogyasztók igénye és szükséglete. Rekettye [2002] akadémiai doktori értekezésében szintén aláhúzza, hogy az ezredfordulóra elértünk az értékorientáció korszakába, amely szemléletmód térhódításának a 90-es évek elejétől mind az elméletben, mind a gyakorlatban tanúi lehetünk. Az értékeken nyugvó marketing (value marketing) a fogyasztói érdeket (hasznosságot) helyezi a középpontba, amely mint mindenek felett álló vezérlőelv határozza meg a vállalat működését. A koncepció abból az egyszerű elgondolásból indul ki, hogy a fogyasztó azért vásárol egy vállalat termékéből, mert úgy véli, hogy ez jobban, gazdaságosabban kielégíti szükségleteit, mint a többi termék, azaz előnyt vár az árutól a konkurens termékhez viszonyítva, figyelembe véve annak árát is. Ez a többlehaszon az a fogyasztói (vásárlói) előny, amely az értékeken nyugvó marketing mozgatórugója. A marketingmix különböző elemeinek jelentősége természetesen megkérdőjelezhetetlen, és hatékony kombinálásukkal egyértelműen kimutatható például a keresletnövelő, költségcsökkentő pozitív szinergia, de véleményünk szerint mindezek alapja a versenytermékénél magasabb színvonalon történő szükséglet-kielégítés megvalósítása, bizonyos fogyasztói előny, haszon biztosítása, amely végső soron a termékben ölt testet.

Az értékmarketing számtalan megközelítésével találkozhatunk a szakirodalomban. Egyes irányzatok az ár/teljesítmény megfelelő arányát helyezik a középpontba, kiemelve az alacsony és rugalmas költségstruktúrát, a magas szintű gazdaságosságot és az árarányosságot, ami a fogyasztóban azt az érzetet kelti, hogy értéket kap a pénzéért (value for money). Mások az árak és költségek csökkentésének megfelelő alkalmazásában látják a megoldást.

Kreilkamp [1994] a fogyasztóorientáltságról írt tanulmányában egyrészt kiemeli a versenytársnál magasabb szintű igény-kielégítés fontosságát, másrészt hangsúlyozza, hogy a vásárlóorientáltság a problémamegoldás folyamatos továbbfejlesztésében rejlik, ahol – az általa „aktív marketingnek” nevezett folyamatban – a vállalatnak nem csupán a már artikulált igények kielégítésére kell koncentrálnia (reaktív marketing),

1. ábra

A fogyasztói előny értelmezése



Forrás: Grosse-Oetringhaus [1994]

hanem olyan látens, egyenlőre csupán körvonalazódó igényeket is fel kell ismerni, és ki kell elégítenie, amelyek a fogyasztók értékrendszerében, elvárásaiban ugyan még nem fogalmazódtak meg határozottan, de várható, hogy a jövőben meghatározó értéképpzővé válnak.

Ries és Trout [1986] a többi szakírótól kicsit eltérően úgy látja, hogy igazi versenyelőny csak ott jelentkezik, ahol a vállalat nem a meglévő igények jobb kielégítésén fáradozik, hanem látens igényeket ismer fel, új imidzsdimenziókat épít fel, és a megváltoztatott követelmények mellett elsőként lép a piacra.

A value marketing a legjobb ár/teljesítmény elérését helyezi a középpontba, amely azonban nem csupán az értékesítés dimenzióiban jelenik meg, hanem a teljes vállalati folyamatot átszövi és vezérli. A fogyasztói előny, ár és teljesítmény összefüggéseit a 1. ábra mutatja be.

Tomcsányi [1994] a hasonló jelenséget vizuálisan a 2. ábrában látható módon interpretálta.

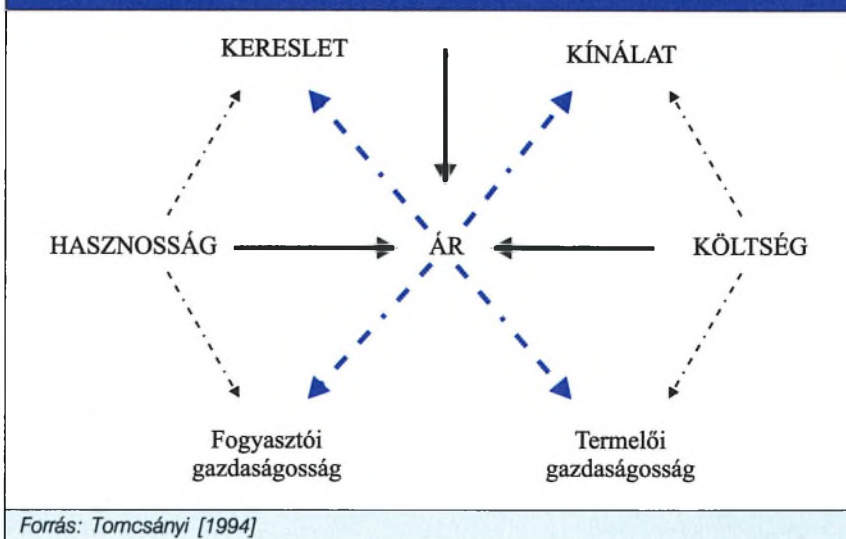
A fogyasztói előny értelmezésének elemzése kapcsán azonban meg kell említenünk, hogy számos szakíró (pl. Porter, Meffert, Backhaus) kiemeli, hogy stratégiai szempontból a párhuzamos „javítás” az „is-is” stratégia kevésbé hatékony, és a két szék között a pad alá esés veszélyét hordozza magában. Így stratégiai szempontból vagy a minőségre, teljesítményelőnyre koncentráló úgynevezett differenciáló, vagy az ár/mennyiség összefüggésekre fókuszáló költségdiktáló stratégia a célravezetőbb. A Portertől származó U görbe és a Backhaus-féle kiegészítés jól illusztrálja ezt a jelenséget. (3. ábra)

Grosse-Oetringhaus [1994] megkülönbözteti a fogyasztó objektív és szubjektív értékítéletén nyugvó

úgynevezett abszolút fogyasztói értéket (hasznosságot) és a gyakorlatban jobban megközelíthető, a konkurens termékhez viszonyított úgynevezett relatív fogyasztói értéket, amely alapja az olyan szükséglet-kielégítés, amely túlmutat az eddig kínált megol-

2. ábra

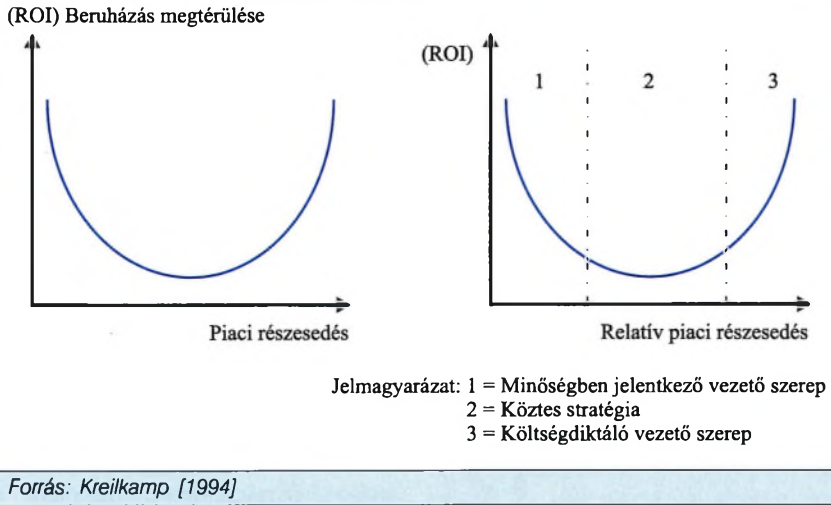
A hasznosság (haszonhatás), ár, kereslet-kínálat és költség összefüggése



Forrás: Tomcsányi [1994]

3. ábra

A Porter-féle U görbe, és annak Backhaus-féle ábrázolása



dásokon és a versenytársak problémamegoldásának színvonalán.

A versenytárs, a legjobb gyakorlat, vagy a fogyasztó képzeletében élő ideális kép és a saját termék értékösszetevőnként történő párhuzamos összehasonlítása, a profilrajzolatok elemzése a helyzetelemzés fontos eszköze, és jó kiindulási pont a versenyelőny megszerzését, megerősítését célzó intézkedések tervezéséhez. (4. ábra)

A gondolat teljes mértékben összecseng az áruelemzés által alkalmazott versenytermékhez viszonyított relatív hasznossággal, annak dimenzió nélküli viszonyszámmal való kifejezési módjával. Grosse-Oetringhaus [1994] szerint az értékvezérelt marketing középpontjában a fogyasztói előny, vagyis az ér-

ték helyezkedik el, aminek összetett rendszere négy részre bontható. (5. ábra)

Rekettye [1999] a hasznosság és az ár kapcsolatát elemezve így fogalmaz: „A vevők a terméktől elvárt, illetve az adott terméknél észlelt hasznosság (érték), és a piacon jelenlévő, hasonló funkciót betöltő termékek árai (referencia termék, referencia ár) alapján hozzák meg, racionális érvekkel sokszor nem is magyarázható döntéseiket”. Eszerint az észlelt értéket a termék észlelt hasznossága és az észlelt fogyasztói ráfordítás hányadosa fejezi ki. A vevőérték összetevőit és összefüggéseit a 6. ábra mutatja be.

Egy vállalatnak számtalan érdekcsoportnak kell megfelelnie: a társadalomnak, a tulajdonosoknak, munkatársaknak, vásárlóknak. A prioritások vállalatunként eltérőek. Itt fontos kiemelni, hogy Doyle [2002] az értékvezérelt marketinget (value based marketing) – az eddig megismert fogyasztói érték helyett – a részvényesi értékből vezeti le, bár nem vonja kétségbe, hogy a vevőérték részvényesi értéket teremt. Szemléletmódját jól tükrözi a marketing fogalmának újszerű megközelítése is: „a marketing az a vezetési folyamat, amely a részvényesi hozam maximalizálására törekszik a nagyon értékes vásárlókkal való kapcsolatépítést és a fenntartható megkülönböztető előny létrehozását célzó stratégiák kidolgozása és megvalósítása révén.”

4. ábra

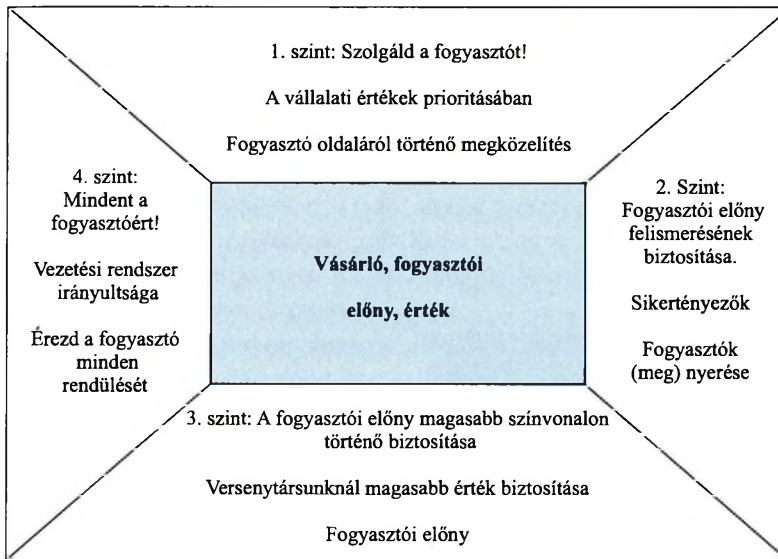
Összehasonlító profilelemzés a fogyasztói érték szempontjából

	A fogyasztói elégedettség összetevői	Fogyasztó súly	rosszabb mint a konkurencia (legjobb gyakorlat) jobb					Összesített pontszám	Vezető versenytárs	Intézkedések
			-2	-1	0	+1	+2			
Vásárló	Ár	6			●			-		
	Szolgáltatás	10	●					-20		
	Minőség	10				●		+10		
	Szállítási határidő	8					●	+16		

Forrás: Hinterhuber [1994]

5. ábra

## Az értékvezérelt marketing rendszere



Forrás: Grosse-Oetringhaus [1994]

A value marketing a fogyasztói értéket helyezi a középpontba, annak összetevőit elemzi, mert végső soron a vásárlók biztosítják a cég bevételeit, a fizetéseket stb., tehát a hosszú távú siker csak az elégedett ügyfeleken keresztül lehetséges. Azon kell dolgoznunk, hogy a fogyasztónak nyújtott értéket, hasznot, előnyt folyamatosan növeljük, a problémamegoldás, a szükséglet-kielégítés mindig magasabb szintjét érjük el. Grosse-Oetringhaus [1994] ezt az alapszolgáltatáson túlmutató kiegészítő szolgáltatások szisztematikus továbbfejlesztésében látja. A kiegészítő szolgáltatások esetében megkülönbözteti az úgynevezett használati értéket (pl. design, tanácsadás), a pénzértéket (pl. kedvező finanszírozási lehetőségek), az információs értéket (pl. a kommunikáció tartalmi színvonala), valamint a megszerzési és hozzájutási értéket (pl. csatornateljesítmény), amellyel a klasszikus termékhasznosság, ár, termékinformáció/kommunikáció és elérhetőség négyesét egészíti ki további részelemekkel. A szerző kiemeli, hogy a fogyasztói haszon

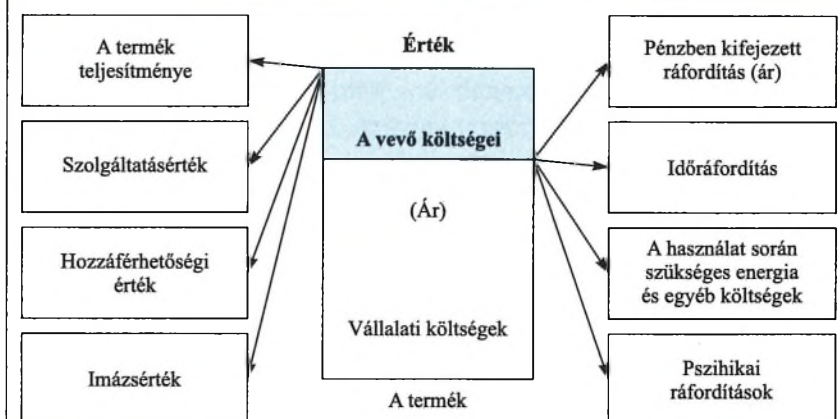
minden aspektusát vizsgálni kell, és komplexitásában kell értékelni.

Kuss [1994] szintén a fogyasztói hasznosságot és elégedettséget helyezi a középpontba, és tulajdonságok halmazaként definiálja a terméket. Véleménye szerint a különböző terméktulajdonságok részben funkcionális részben úgynevezett pszichoszociális következményekkel bírnak, amelyek végső soron meghatározzák a terméknek a fogyasztó képzeletében megjelenő értékét. A szubjektív, gyakran egyénre jellemző hosszú távú tapasztalatokon és szocializáción alapuló értékek képezik tehát azt a mentális mérőeszközt, amely a terméktulajdonságok következményeit pozitívan, illetve negatívan minősíti. Az elmélet megértéséhez meg kell említenünk az ún. instrumentális és vég-

ső érték fogalmát. A végső értékek távolabbi jelentősebb elvonatkoztatást igénylő mélyebb dimenziókat jelentenek, amelyekre az egyén törekszik (pl. harmónia, biztonság). Az instrumentális értékek a végső értékek „előfutárai” abban az értelemben, hogy olyan magatartásformákat határoznak meg, amelyek ugyan általánosak (pl. barátságosság, racionalitás), de harmonizálnak a végső értékek manifesztálódásával. Kuss (1994) tanulmányában ezt means-end

6. ábra

## A vevőérték ábrázolása

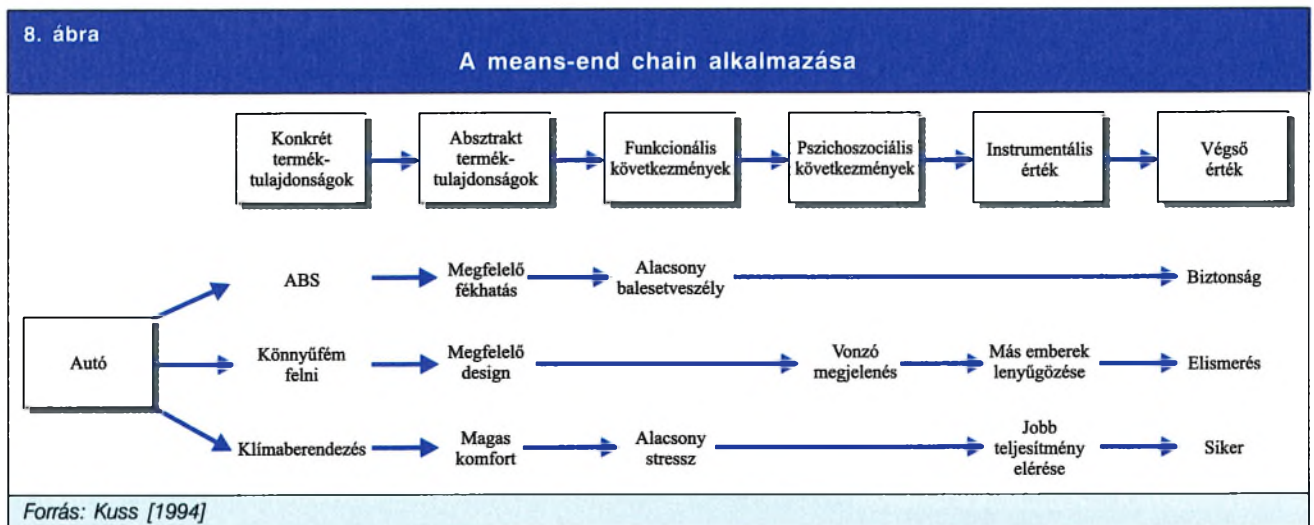
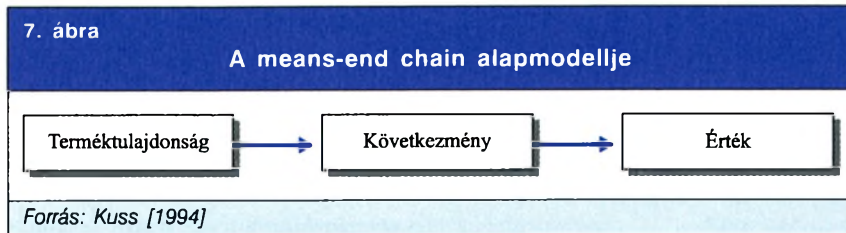


Forrás: Rekettye [1997]

chain modellnek nevezi, mert a tulajdonságok és következményeik az eszközök (means), amelyek azt a célt szolgálják, hogy a megkívánt értékek, előnyök (end) megjelenjenek. A means-end chain alapösszefüggését és kibővített magyarázatát a következő ábrákon figyelhetjük meg. Tehát ha például egy autót könnyűfém-felnikkel szerelnek fel (terméktulajdonság) az egyes fogyasztóknál azt eredményezheti, hogy elegánsabbnak és sportosabbnak érzik ezt a megjelenési formát (következmény), amely a társadalmi szociális elismerés megszerzését jelenti számukra (érték) – érvel Kuss [1994]. (7., 8. ábra)

[1979] a termékmarketing és vásárlási indíték oldaláról történő piacszegmentálásban alkalmazták az említett eljárást. Kuss [1994] a következmények és a mögöttes értékek feltárásának fontosságát, így a modell hatékonyságát azzal is alátámasztja, hogy amikor olyan alternatívák között választunk, hogy pl. megvegyünk egy könyvet, vagy elmenjünk egy koncertre, akkor biztosan nem a terméktulajdonságok, hanem következményeik (pl. élvezet, szórakozás) alapján hozzuk meg a döntésünket.

A value marketing összefüggéseiről, célkitűzéseiről eddig kifejtettek azt az érzetet kelthetik, hogy bár némileg új aspektusban, de újra a marketing rég kimondott mindennek felett álló igazsága – miszerint a fogyasztó a király – került újra felfedezésre. Ez globálisan tekintve tulajdonképpen igaz, mert a marketingstratégiák, -felfogások evolúciójában ismét a fogyasztói



A means-end chain összefüggések feltárásához a Gutman [1982] által bevezetett ún. létra-technika ajánlható elsősorban. A módszer lényege, hogy egy képzett kutató úgy próbálja lépésről-lépésre felépíteni kérdéseit, hogy az azokban megjelenő terméktulajdonságok összekapcsolhatók legyenek a fogyasztó tudatában megjelenő következményekkel, amelyek végső soron a háttérben álló értékekhez vezetnek el. (9. ábra)

Gutman [1982] kiemeli, hogy a means-end chain segítséget nyújt a terméktulajdonságok és következmények feltárásán keresztül számos termékstratégiai (pl. fejlesztés) kérdésben. Day, Shocker, Srivastava

előnyök, értékek kerültek a középpontba, lényegi változás azonban, hogy mára egyre kevésbé járható „a tömegek egyenigénye” koncepció, mert a vágy egyre erősödik bennünk, hogy egyénenként, individuálisan tekintsenek ránk, a mi problémánk kerüljön megoldásra, és ne egy legyünk a millióból. Az egyedi igények vizsgálatának és kielégítésének fokozott tényerése szoros kapcsolatban áll a „fogyasztó közelségével”.

Weinhold-Stünzi [1994] a vásárló és a vállalat (szolgáltató) között megjelenő szociális távolságot érti ez alatt, amelynek összefüggéseit piaci teljesítmény, ár és kommunikációs dimenziókban ábrázol-



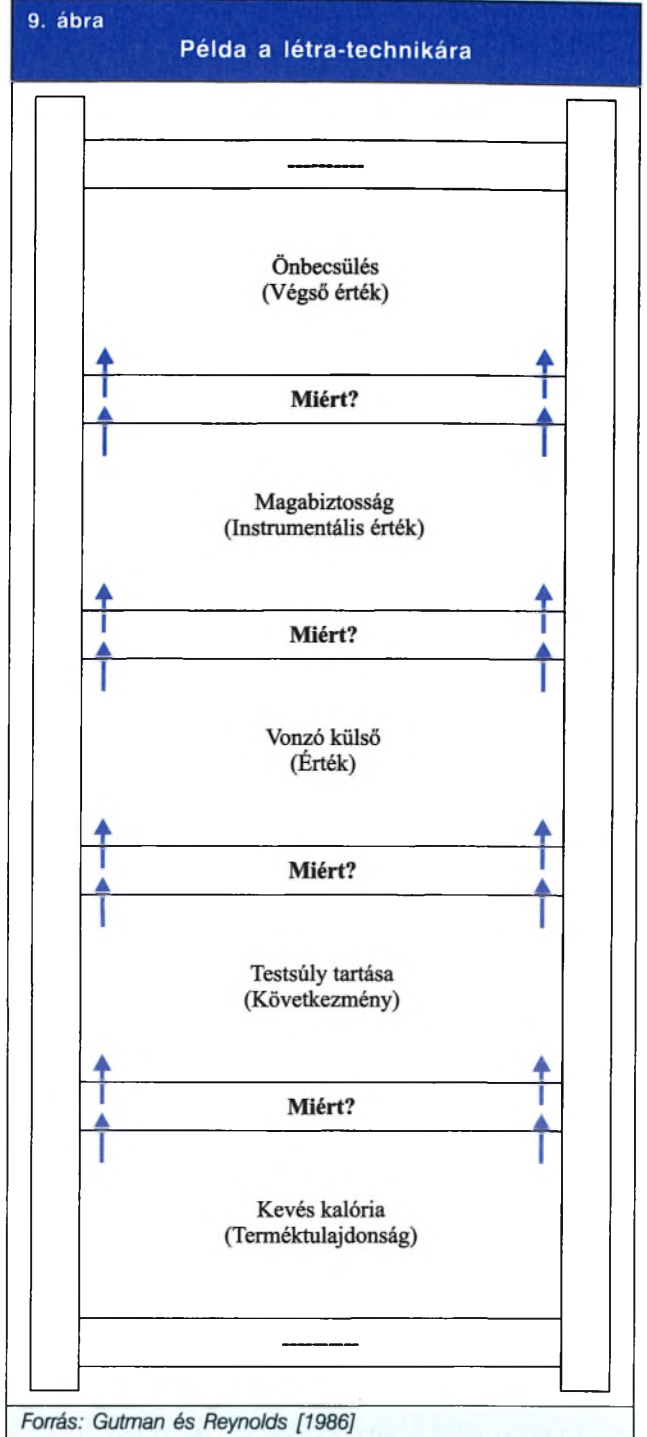
ja, és elemzi. A fogyasztói közelség elérésében olyan súlypontokat jelöl ki, mint a bizalom, a barátságosság, az őszinte érdeklődés, a panaszkezelés vagy a következetesség. Herstatt [1994] szerint a fogyasztói közelség (Kundennähe) profilját az érzékenység, a rugalmasság, a reagáló képesség és a gyakorlatba való átültetés képessége határozza meg (10. ábra).

Az érzékenységen a vállalat azon képességét méri, hogy mennyire képes a vásárló változó szükségleteit, igényeit figyelemmel kísérni és mérni. Ehhez a legfontosabb „need assessment” módszerek gyűjteményét katalógusba is foglalja. A reagáló képesség a vállalat által regisztrált szükségletváltozások (termékben vagy szolgáltatásban) gyakorlati átültetésének gyorsaságát minősíti. A rugalmasságon azt érti, hogy mennyire képes a vállalat a vásárlók egyedi termék/szolgáltatás szükségleteit feltárni. A gyakorlatba való átültetési képesség azt méri, hogy mennyire képes a felismert szükségletekre igényorientált, sektorspecifikus és profitábilis megoldást találni.

Becker [1994] a marketingstratégiák evolúcióját, fejlődési szakaszait a 11. ábrával illusztrálja.

Véleményünk szerint ez a tendencia a jövőben tovább fog erősödni, így az általunk ajánlott áruelemzés értékközpontú, termékspecifikus megközelítése feltehetőleg egyre nagyobb jelentőséghez jut. Természetesen minden vállalat erőforráskorlátokkal dolgozik, ahol a profitabilitás alapvető követelmény, így a fogyasztói érték, minden határokon túl való növelése nem lehetséges. A primer cél tehát nem a fogyasztói előny abszolút növelése, hanem a versenytermékhez képest egy magasabb szintű problémamegoldás. A fogyasztói előny a stratégiai célok összefüggéseiben a következőképpen ábrázolható. (12. ábra)

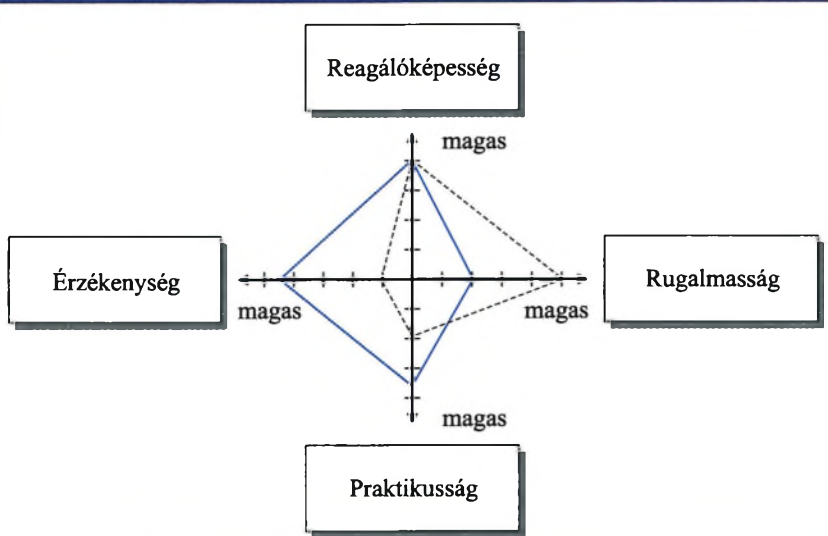
A versenyelőny tehát feltételezi a fogyasztói előny létrehozását, amely szegmensenként más és más követelményekkel párosul. Meffert [1994] kiemeli, hogy versenyelőnyről akkor beszélhetünk, ha az a fogyasztónak fontos hasznosság releváns területén jelentkezik, érzékelhető és felismerhető, illetve a versenytárs nem tudja gyorsan másolni, így az adott előny hosszabb időintervallumon keresztül kötődik a vállalat termékéhez. Grosse-Oetringhaus [1994] végzetül aláhúzza, hogy a fogyasztó tisztelete a fogyasztói elvárásoknak való folyamatos megfelelési törekvés és a fogyasztói előnykeresés olyan vezetői feladat, amelynek következetesen magas színvonalú megvalósítása és továbbadása lehetővé teszi, hogy



a vállalat minden szintjén fogyasztóorientált szemlélet terjedjen el. A vásárlóorientáltság teljes szervezetben történő „átvitelése” a vezetési rendszer tudatos felépítését követeli meg. Az idézett szerző a vezetési rendszert stratégiára, értékekre, vezetési stílusra, munkatársakra, döntési folyamatokra, szervezetre és versenyelőnyre (teljesítményerőségekre) bontja fel.

10. ábra

## A fogyasztói közelség profil



Forrás: Herstatt [1994]

## FELHASZNÁLT IRODALOM

BACKHAUS, K. (1990): *Investitionsgütermarketing* 2. Aufl., München

BECKER, J. (1983): *Grundlagen der Marketingkonzeption*, München: Vahlen

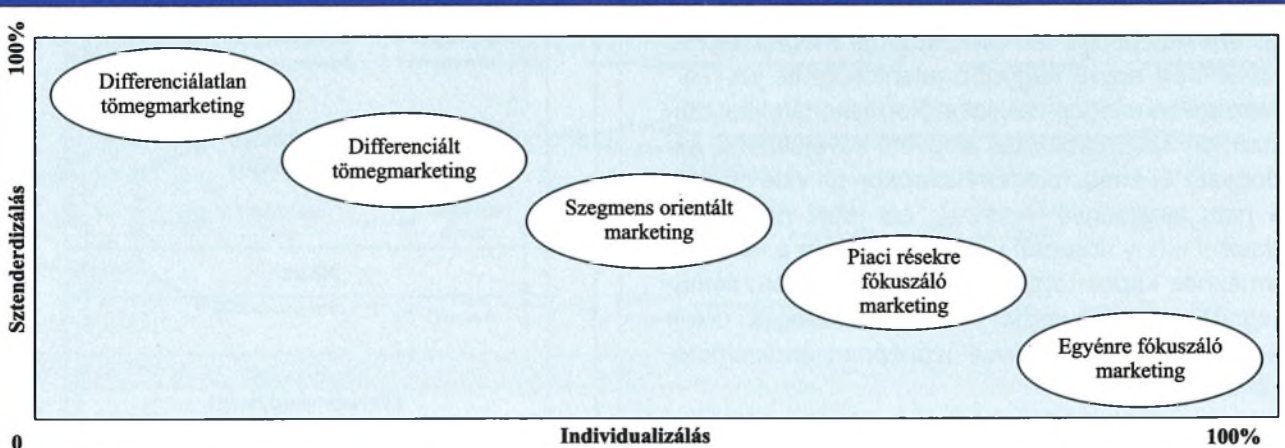
BECKER, J. (1994): „Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum Kundenindividuellen Marketing (Customized Marketing)“, In: Tomczak, T. Belz, C. (hrsg.), *Kundennähe realisieren*, St. Gallen: THEXIS

DAY, G.S., SHOCKER, A.D. and SRIVASTAVA, R.K. (1979), „Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets,“ *Journal of Marketing*, 46 Fall

DOYLE, P. (2002), *Értékvezérelt marketing*, Budapest: Panem-Wiley

11. ábra

## Marketingstratégiák a tömegmarketingtől a szegmensmarketingen át az egyedi igényekre fókuszáló (Kundenindividuellen Marketing, customized marketing) marketingig



Forrás: Becker [1994]

Összefoglalva elmondható, hogy a világviszonylatban érezhető trendek hatására – amelyek szinte a gazdaság minden szektorában fokozódó versenytelített piacokat, tudatosabb vásárlókat eredményeznek – a fogyasztói problémamegoldást, a szükségletek kielégítését, az értékteremtést és a hosszú távú elégedettséget kell a stratégia középpontjába helyezni, amelynek személete, filozófiája átszövi és determinálja a különböző vállalati funkciókat, illetve a cég teljes működését.

GUTMAN, J. (1982): „A Means-end Chain Model Based on Consumer Categorization Processes“, *Journal of Marketing*, 46 2

GUTMAN, J. & Reynolds, T.J. (1986), „Coordinating Assessment to Strategy Development: An Advertising Assessment Paradigm Based on the MECCAS Model“, In: J. Olson & K. Sentis (eds.), *Advertising and Consumer Psychology*, New York: Praeger

GROSSE-OETRINGHAUS, W. (1994), „Value Marketing – Steigerung des Geschäftserfolgs durch Erhöhung von Kun-

denwerten", In: Tomczak, T. Belz, C. (hrsg.), *Kundennähe realisieren*, St. Gallen: THEXIS

HERSTATT, C. (1994), „Realisierung der Kundennähe in der Innovationspraxis“, In: Tomczak, T. Belz, C. (hrsg.), *Kundennähe realisieren*, St. Gallen: THEXIS

KREILKAMP, E. (1994), „Kundenorientierung und aktive Positionierung“, In: Tomczak, T. Belz, C. (hrsg.), *Kundennähe realisieren*, St. Gallen: THEXIS

KUSS, A. (1994), „Analyse von Kundenwünschen mit Hilfe von Means-end Chains“, In: Tomczak, T. Belz, C. (hrsg.), *Kundennähe realisieren*, St. Gallen: THEXIS

MEFFERT, H. (1994), *Marketing-Management. Analyse-Strategie-Implementierung*, Wiesbaden

PORTER, M (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press

WEINHOLD-STÜNZI, H. (1994), „Kundennähe“, In: Tomczak, T. Belz, C. (hrsg.), *Kundennähe realisieren*, St. Gallen: THEXIS

REKETYE G. (1997), *Értékesteremtés a marketingben*, Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó

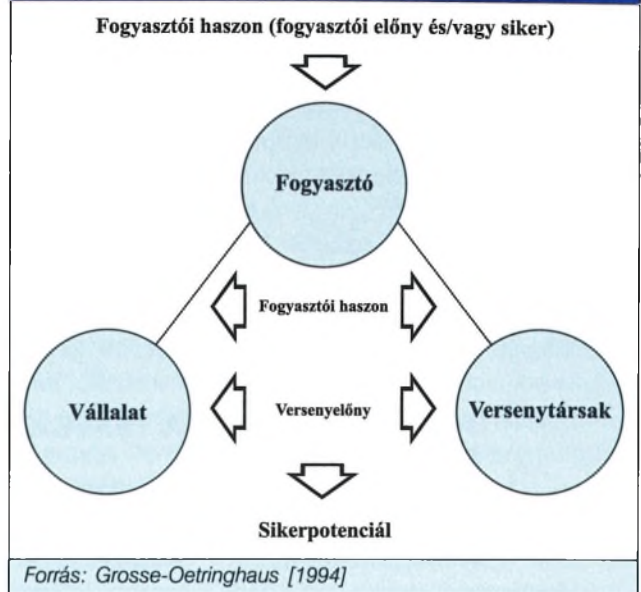
REKETYE G. (1999), *Az ár a marketingben*, Budapest: Műszaki Kiadó

RIES, A., TROUT, J. (1986), *Positioning: Die neue Werbestrategie*, Hamburg

TOMCSÁNYI Pál (1994), *Goods analysis and product strategy in marketing*, Budapest: Akadémiai kiadó

12. ábra

**A fogyasztói előny és a stratégiai célok összefüggései**



Tomcsányi Péter egyetemi adjunktus  
Szent István Egyetem  
Marketing Intézet

## Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

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

**A Marketing**  
MENEDZSMENT

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 feltárhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentum formátumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excell formátumban, illetve a képi illusztrációkat jpg vagy tiff formátumban várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők pontos nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. Fel nem használt anyagokat nem őrzünk meg és nem küldünk vissza. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

**Tisztelettel: Gosztonyi Csaba,**  
lapigazgató-főszerkesztő

**Cím: 1055 Budapest, Szent István krt. 17. ♦ Tel./fax: 488-7496 ♦ E-mail: info@m-and-m.hu**  
**Levélcím: 1373 Budapest 5., Pf. 617.**

# Beruházási fordulat a kilencvenes években<sup>1</sup>

**A tervgazdasági rendszerben a beruházási erőforrások terjedelmét, az ágazati preferenciákat és a projektek kiválasztását a központi tervdöntések alapján határozták meg. Évtizedeken keresztül olyan beruházási célkiválasztás folyt, amelynek eredményeként az erőforrások többségét korlátozott számú ágazatra és projektre fordították. A beruházási erőforrások centralizálásával és központositott újraelosztásával szűk tere maradt a piac impulzusaira reagáló vállalati projekt kiválasztásnak.**

## A TERVGAZDASÁGI RENDSZER BERUHÁZÁSI PRAXISA

A tervgazdasági periódus szinte egészére érvényes az anyagi és nem anyagi szolgáltatás beruházásainak maradványelven kezelése és tartós elhanyagolása. A piactudományok átalakulást közvetlenül megelőző időszak beruházási gyakorlata zsákutcába vezetett: a folyamatosan csökkenő beruházási volumen előnytelen gazdasági szerkezetben megtestesülve nagyban hozzájárult a hatékonysági zavarok súlyosbodásához. A nyolcvanas években olyan beruházási rendszer jutott válságba, amelyben minden korábbinál jobban eluralkodott a szervezeti tehetetlenség, a strukturális merevség, és a végletekig fokozódott a strukturális változások kezdeményezésének nehézsége.

## BERUHÁZÁSI TENDENCIÁK A FORDULAT UTÁN

A 70-es években a hazai beruházási ráta tartósan 30% fölött ingadozott, majd a nyolcvanas évek elejétől fokozatosan és tartósan csökkent, a fordulat idejére 20% alatt megállapodva. (1., 2. táblázat)

A fordulatot követően a beruházási visszaesés tovább folytatódott; mélypontját 1993-ban érte el (18,9%). A beruházások nagyarányú csökkenése közvetlen folyománya volt a bruttó nemzeti termék jelentős csökkenésének, nagyszámú vállalat megszűnésének, a strukturális válság elmélyülésének és a megtakarítások visszaesésének.

A kilencvenes évtized során sokat vitatott kérdés volt az adósságállomány nagyságának viszonya a belső tőkeképzéshez és a pótlólagos külső források eléréséhez. A nyolcvanas években a külföldi hitelek (beruházható) többletforrást biztosítottak, a piactudományok átalakulás kezdetétől azonban a további külső eladósodás szinte egyáltalán nem finanszírozott hazai felhalmozást, sokkal inkább a piactudományok intézményrendszer, az államigazgatási és üzleti infrastruktúra pénzügyi megalapozását szolgálta.

<sup>1</sup> A cikk az MTA Gazdaság- és Jogtudományok Osztálya által „Az új gazdaság globális, regionális és szervezeti jellemzői” címmel szervezett tudományos ülésén 2003. május 10-én elhangzott előadás kibővített és szerkesztett változata.

**1. táblázat**  
**A beruházási ráta alakulása a hetvenes években**

1970	34,0
1971	32,4
1972	31,5
1973	32,4
1974	35,9
1975	33,4
1976	31,8
1977	34,0
1978	34,1
1979	32,4

Forrás: MNB adatszolgáltatás

**2. táblázat**  
**Alapvető nemzetgazdasági indikátorok alakulása 1980–2000. között**

	Bruttó állítóke felhalmozása (md. Ft)	Készlet-változás (%)	GDP (md. Ft)	Felhalmozási ráta (%)
1980	207,70	13,60	721,00	28,7
1981	206,70	24,60	779,90	26,4
1982	213,90	27,90	847,90	25,2
1983	220,00	17,10	896,30	24,5
1984	225,40	26,40	978,50	23,0
1985	232,10	26,30	1 033,70	22,4
1986	262,20	31,60	1 088,80	24,0
1987	303,50	23,90	1 226,40	24,7
1988	310,80	53,90	1 440,40	21,6
1989	372,50	85,60	1 722,80	21,6
1990	402,40	128,00	2 089,30	19,2
1991	522,90	-11,90	2 498,30	20,9
1992	584,70	-111,70	2 942,60	19,8
1993	670,00	38,10	3 548,20	18,9
1994	878,50	90,10	4 364,80	20,1
1995	1 125,40	218,40	5 614,00	20,0
1996	1 475,54	399,20	6 893,93	21,4
1997	1 898,92	467,92	8 540,67	22,2
1998	2 384,61	607,78	10 087,40	23,6
1999	2 724,53	523,42	11 393,50	23,9
2000	3 162,67	777,11	12 876,80	24,5

Forrás: MNB adatszolgáltatás

A kilencvenes évek közepére felhalmozódott külső és belső adósság nyilvánvalóan korlátozta az állam beruházási szektorban játszott szerepét, ellenben a kiépülő magángazdaság szereplőinek tőkéhez jutási esélyeit egyáltalán nem csökkentette. A fordulatot követő beruházási visszaesés nyilvánvalóan mérsékelhető lett volna aktívabb beruházási szerepvállalással, ennek korlátai között azonban feltétlenül számon kell tartanunk az állam rendkívül nagymértékű eladósodottságát.

1995–96-ban több tényező pozitív együtthatásaként fordulat következett be a külföldi adósság kezelésében. Az 1995-ös privatizációs bevételek döntő részének adósságtörlesztésre fordítása, a közvetlen külföldi tőkebeáramlás erősödése, a portfólió-beruházások növekedése, és talán a legfontosabb faktorként az export látványos növekedése az adósságszolgálati terhek viselését jelentősen megkönnyítette.

A külföldi adósság kezelhetővé tétele nyilvánvalóan nem azt jelenti, hogy gazdaságunk egy csapásra mentesült a nemzetközi fizetések mindegyik terhéől. A kilencvenes évtized során mindvégig negatív külkereskedelmi és fizetésimérleg-egyenleggel kellett számolni, és az évente teljesített adósságszolgálat mértéke időnként az évi 6–8 milliárd dollárt is elérte. Az adósság és a folyó deficit kezelését egyrészt az adósságot nem generáló forrásbevonás bővülése, másrészt az export ugrásszerű növekedése könnyítette. (3., 4. táblázat)

**3. táblázat**  
**Áruk és szolgáltatások exportja és importja 1980–2000 között (md. Ft)**

	Áruk és szolgáltatások exportja	Áruk és szolgáltatások importja
1980	281,80	297,40
1981	308,20	316,40
1982	321,80	315,00
1983	360,70	343,60
1984	402,00	371,10
1985	436,20	414,80
1986	431,60	447,00
1987	464,40	470,30
1988	530,40	491,70
1989	620,90	563,50
1990	650,70	596,10
1991	818,40	842,60
1992	925,30	933,20

**3. táblázat**  
**Áruk és szolgáltatások exportja és importja**  
**1980–2000 között (md. Ft)**

	Áruk és szolgáltatások exportja	Áruk és szolgáltatások importja
1993	937,40	1 228,10
1994	1 262,50	1 545,10
1995	2 073,00	2 144,40
1996	2 678,71	2 753,61
1997	3 885,62	3 882,64
1998	5 105,93	5 318,24
1999	6 038,30	6 321,62
2000	8 053,73	8 582,56

Forrás: MNB adatszolgáltatás

**4. táblázat**  
**A folyó fizetési és a külkereskedelmi árumérleg**  
**egyenlege 1980–2000 között**  
**(m \$-ban)**

	Folyó fizetési mérleg egyenlege	Külkereskedelmi mérleg egyenlege
1980	n.a.	n.a.
1981	n.a.	n.a.
1982	-530,95	410,01
1983	-180,99	433,99
1984	38,97	780,00
1985	-454,95	448,01
1986	-1365,02	-465,00
1987	-675,98	80,01
1988	-572,01	582,98
1989	-588,08	1043,00
1990	378,58	534,20
1991	403,16	357,96
1992	351,92	-11,10
1993	-4262,49	-4021,18
1994	-4053,57	-3715,89
1995	-2529,51	-2433,07
1996	-1688,74	-2651,66
1997	-982,01	-1961,89
1998	-2304,05	-2354,22
1999	-2106,32	-2188,63
2000	-1493,90	-2105,86

Forrás: International Financial Statistics 2000 Country Tables

Az ország nettó külföldi adóssága 2001-ben elérte a 37 milliárd eurót, a nettó adósság azonban tartósan 11 milliárd euró körül alakul. A bruttó adósság növekedésében 1996. óta egyre nagyobb szerepet játszik az üzleti bankok és a vállalatok közvetlen hitelfelvétele, aminek mértéke mára 6–7 milliárd euróra növekedett. A külföldi adósságteher viselésének enyhülését a legérzékenyebben a relatív adósságmutatók jelzik. A bruttó nemzeti termék arányában mért nettó külföldi adósság az 1995-ös 38 százalékról 2001-re 20,3 százalékra, az export arányában mért adósságszolgálat 40,2 százalékról 13,9 százalékra csökkent ugyanezen idő alatt. (5., 6. táblázat)

**5. táblázat**  
**Az adósságmutatók alakulása 1990–2001 között**  
**(Adatok millió euróban)**

	Bruttó külföldi adósság	Nettó külföldi adósság	Adósságszolgálat	Nettó kamatkiadás
1990	15 755	11 805	3 324	1 118
1991	16 927	10 874	3 269	1 076
1992	17 756	10 811	3 656	939
1993	21 996	13 368	4 217	969
1994	23 254	15 438	5 282	1 084
1995	24 692	13 118	6 324	1 235
1996	22 504	11 743	7 612	939
1997	22 109	10 699	8 406	844
1998	23 368	11 031	6 381	838
1999	29 060	11 250	5 172	704
2000	33 038	12 146	5 794	826
2001	37 817	11 796	6 150	773

Forrás: MNB adatszolgáltatás

**6. táblázat**  
**Relatív adósságszolgálati mutatók alakulása**  
**1990–2001 között (%)**

	Bruttó külföldi adósság/GDP	Nettó külföldi adósság/GDP	Adósságszolgálat/Export	Nettó kamatkiaadás/Export
1990	60,7	45,5	49,0	16,6
1991	62,7	40,3	32,3	11,5
1992	61,7	37,6	31,2	9,1
1993	66,6	40,5	38,8	10,4
1994	66,5	44,1	49,3	12,1
1995	71,5	38,0	40,2	8,9

6. táblázat

**Relatív adósságszolgálati mutatók alakulása  
1990–2001 között (%)**

	Bruttó külföldi adósság/ GDP	Nettó külföldi adósság/ GDP	Adósság- szolgálat/ Export	Nettó kamat-ki- adás/Export
1996	62,4	32,6	38,9	5,8
1997	54,6	26,4	31,1	3,8
1998	55,8	21,4	20,4	3,5
1999	64,5	18,9	18,9	2,7
2000	65,7	18,0	15,5	2,4
2001	65,1	20,3	13,9	1,9

*Forrás: MNB adatszolgáltatás*

A piacgazdasági átalakulást megelőzően, az adósságot nem generáló forrásbevonás szinte teljesen lehetetlen volt. Ebben bizonyára döntő szerepet játszott a külföldiek tulajdonszerzésének tiltása, a profit repatriálás lehetetlensége és a külföldi befektetések védelmének hiánya. A fordulat egyik kézzel fogható jele volt e korlátok leomlása, illetve a közvetlen tőkebeáramlás megindulása. *Egy évtized tapasztalatai alapján bizonyossággal állítható, hogy a hazai piacgazdasági átmenetben a külföldi közvetlen tőkeberuházások kiemelkedően nagy szerepet játszottak.* Ez a tőkeforrás azon túl, hogy alkalmas a fizetési mérleg folyó hiányának finanszírozására, katalizátor szerepet is betölt az új technológia bevezetésében, a korszerű menedzseri kultúra és vállalkozási tudás elterjesztésében. Az 1989–2001. közötti időszakban mintegy 21 milliárd dollár összegű közvetlen külföldi beruházás áramlott gazdaságunkba, amelynek megközelítőleg a fele szorosan kötődött a privatizációs folyamaton keresztüli tulajdonszerzéshez. *A részben vagy egészben külföldi tulajdonban levő vállalatok zöldmezős és korszerűsítő beruházásai döntő hatást gyakoroltak az exportpotenciál megerősödésére; a külföldi tulajdonba került vállalatok, folyamatosan generált pénzalapjaikból további beruházásokat hajtottak végre; a külföldi beruházók mind a külföldi, mind a hazai hitelpiacon attraktív adósként jelentek meg.*

## PIACKONFORM BERUHÁZÁSI CÉLKIVÁLASZTÁS

A közvetlen tőkeberuházások nagy tömegű beáramlása, a portfólió-befektetések erősödése, a gazdasá-

gunkban működő vállalkozások külföldi hitelfelvétele mind arra mutatnak, hogy a belföldi tőkekereslet liberalizált nemzetközi pénzügyi rendszerben, tőkebehozatal révén kielégíthető. Piaci rendszerben a befektethető források a pénz- és tőkepiacon szerezhetőek meg, és az ott megjelenő forrásokért verseng az állami költségvetés, a pénzgazdasági szereplő és a reálgazdasági beruházó. A forráshoz jutás a befektetések várható hozamától függ, és ha a dologi tőkeprojektek ígérnek a legalacsonyabb profitot, akkor a forrásokból való részesedésük is mérsékelt lesz.

A piacgazdasági átalakulás kezdeteitől sajátos helyzet állt elő. Az állam által a piacra vitt kockázatmentes értékpapírok magasabb hozamot biztosítottak mind a pénzgazdaságban forgó vállalati részvényeknél és kötvényeknél, mind pedig a reálgazdasági tőkeprojektekénél. Ez volt az oka annak, hogy a tőkepiaci források szinte egyáltalán nem áramoltak dologi projektek finanszírozására, és hogy a nagy külföldi intézményi befektetők kezdetben szinte kizárólag állampapírokba fektettek be. A piacgazdasági rendszer kezdeteitől logikusan feltételezhettük, hogy a jövedelmező reálgazdasági beruházási lehetőségek húzóerőt gyakorolnak a befektetőkre, és ösztönöznek a megtérülési ígéretek nyújtotta előnyök kihasználására. Nem szabad azonban elfeledkeznünk arról, hogy *a piacgazdasági átalakulással a beruházási kritériumok is gyökeresen megváltoztak. A projektválasztás alapvető követelménye lett az állótőkének a várható jövőbeni pénzáramból történő megtérülése.* Ugyancsak döntési kritériummá emelkedett a projekt kockázatának mérlegelése, és a megtérülésre gyakorolt hatásának azonosítása.

A fenti okokkal magyarázható, hogy a kilencvenes évek második felétől a kamatok jelentős csökkenése nem vezetett a beruházások jelentős növekedéséhez. A bruttó állóeszköz-felhalmozás volumenindexei sajátos hullámzást mutatnak, a nagyobb mértékű növekedést egy-két éven belül lassulás követi. (7. táblázat)

A beruházási ütem lefékeződése éppen akkor volt a legerőteljesebb, amikor az inflációs ráta és a kamatszint évtizedes mélypontot ért el. Az infláció és a kamatok mérséklődése inkább ellentétes hatást gyakorolt a beruházási forrásképzésre, mivel a magán-megtakarítások aránya az 1996-os 8,9 százalékról 2001-re 4,8 százalékra csökkent. (8., 9., 10. táblázat)

Amikor a hazai beruházási átalakulás tényeit analizáljuk, akkor nem tekinthetünk el attól, hogy *gazdaságunk a piaci átalakulás első pillanatától része lett egy liberalizált és globalizált nemzetközi forrásáramlási rendszernek, amelyben a pénzgazdasági befektetések*

7. táblázat

**Bruttó állóeszköz-felhalmozás volumenindexei  
(Előző év: 100%)**

1990	92,9
1991	89,6
1992	97,4
1993	102,0
1994	112,5
1995	95,7
1996	106,7
1997	109,2
1998	113,3
1999	105,9
2000	107,7

Forrás: Magyarország Nemzeti Számlái 1998., 2000. KSH

8. táblázat

**A kamatok időbeli alakulása 1988–2001 között**

	Kincstári kötvények kamata	Betéti kamat	Hitelkamat (éven túli lejárat)
1988	18,00	5,25	n.a.
1989	20,49	9,42	n.a.
1990	30,13	24,68	n.a.
1991	34,48	30,41	34,3
1992	22,65	24,41	25,4
1993	17,22	15,65	25,2
1994	26,93	20,31	26,7
1995	32,04	26,10	26,1
1996	23,96	22,21	25,6
1997	20,13	18,54	21,7
1998	17,83	16,16	18,8
1999	14,68	13,27	15,8
2000	11,03	9,63	12,6
2001	10,79	9,27	n.a.

Forrás: MNB adatszolgáltatás

hozama lényegesen nagyobb, mint a reálgazdasági beruházásoké. A befektetések világában az utóbbi két évtized nagy változása, hogy a termelő projektek primátusa odaveszett, többé már nem a nagy kapacitás-teremtő beruházásoké az elsőbbség. Az egyetlen vállalat által izoláltan megvalósított állóke-fejlesztés már nem uralkodó befektetési típus. A *beruházási projektek mind finanszírozási, mind működési szempontból portfólióba illeszkednek, mivel döntő szempont a projekttel vállalt kockázat mérséklése.*

9. táblázat

**Növekedési ráta, infláció és közvetlen külföldi  
tőkeberuházás 1989–2001 között**

	Reál GDP	Inflációs ráta	FDI /millió USD/
1989	0,7	17,0	187
1990	-3,5	28,9	311
1991	-11,9	35,0	1 459
1992	-3,1	23,0	1 471
1993	-0,6	22,5	2 328
1994	2,9	18,8	1 097
1995	1,5	28,2	4 410
1996	1,3	23,6	2 279
1997	4,6	18,3	1 741
1998	4,9	14,3	1 555
1999	4,2	10,0	1 720
2000	5,2	9,8	1 167
2001	4,5	9,1	1 314

Forrás: Transition Report 2001 EBRD

A beruházási források előteremtésében a korábbiaktól lényegesen különböző rendszer honosodott meg a világban. A nemzetközi tőkepiacokon a kibocsátott értékpapírokkal szembeni kereslet meghatározó tényezői a nagy intézményi befektetők lettek (nyugdíjalapok, biztosító társaságok, befektetési alapok, beruházási bankok, kockázati tőketársaságok). E finanszírozási közvetítők eszközállománya diverzifikált, általában kedvezményeket és kivételezéseket élveznek, az egyedi befektetőknél gyorsabban és hatékonyab-

10. táblázat

**Magánmegtakarítási ráta  
a GDP arányában**

1991	14,0
1992	8,8
1993	4,7
1994	7,4
1995	8,5
1996	8,9
1997	7,7
1998	8,0
1999	5,8
2000	5,1
2001	4,8

Forrás: MNB adatszolgáltatás



ban reagálnak a piac változásaira. *A nemzetközi forrás-áramlás globalizációjának éppen az a lényege, hogy a piacot uraló nagy intézményi befektetők nem nemzeti keretek között, hanem világméretben igyekeznek diverzifikálni és optimalizálni beruházásaikat.*

Gazdaságunk a kilencvenes évek elejétől betagozódott a forrásgazdálkodás eme globális terébe, és megnyíltak előtte a forrásbevonás addig nem alkalmazott csatornái. A potenciálisan rendelkezésre álló és a ténylegesen bevont források volumene jelentősen megnövekedett. Ebben az újonnan kifermálódott beruházási rendszerben a beruházási projektek megvalósulásának elvileg nem lehetnek forrásakadályai. Az állam által irányított rendszer helyébe a vállalatközpontú befektetési szisztéma lépett, amelyben a kiválasztott projekt akkor valósulhat meg, ha az a finanszírozó érdekében áll, mivel elsődleges szempont lett a beruházás megtérülése.

Argumentumok sora szól a beruházások jelentős növelése mellett, ez az igény azonban nem függetlenedhetett a makrogazdasági körülmények által megszabott determinációtól. Széles körben ismert tény volt, hogy gazdaságunk eszközparkja korszerűtlen és elöregedett, az infrastruktúra ugyancsak fejletlen volt a piaccgazdasági átalakulás kezdetén. A fordulatot megelőző évtizedekben nagy tömegű modernizációs szükséglet halmozódott fel, amely a piaci átalakulás kezdetén elhalasztott keresletként jelentkezhetett. A versenyképességet biztosító átstrukturálás, a normális körülmények között elvártnál több beruházást és eltérő struktúrájú befektetéseket igényel. A korszerűsödési deficit feltorlódása miatt a legtöbb vállalat elavult gépekkel és felszerelésekkel került át a piaccgazdasági rendszerbe. *A rendkívül magas reál-beruházási, megtérülési és forrásszerzési követelményeknek azonban csak igen kevés projekt felelhetett meg.* A fordulatot követően a beruházási szükségletek hatalmas tömegének elismerése biztosíthatta volna a termelő állóalapot és az infrastruktúra modernizációs hátralékának felszámolását, de a realitás korlátait megszabó beruházási lehetőségek az ideális állapotot jelölő szükségleteknél lényegesen kisebbek voltak. A beruházási szükségletek nagy halmazából azok a projektek választódhattak ki, amelyek megvalósítói megfeleltek a megtérülés és finanszírozás igen kemény kritériumainak.

## SZERKEZETI MEGÚJULÁS

A nemzetgazdaság beruházási szerkezetében bekövetkezett markáns változások a piaccgazdaságra jel-

lemző struktúra meghonosodását jelezték. A primer ágazatok aránya rendkívül nagymértékben csökkent, jelentősen nőtt a feldolgozóipari, közlekedési, az anyagi és nem anyagi szolgáltatási ágak beruházásainak aránya. Korábban egyáltalán nem, vagy alig ismert szolgáltató ágazatok jutottak jelentős volumenű állótőkéhez, elég csak utalnunk a pénzügyi és egyéb gazdasági szolgáltatásokra, de jelentős beruházások történtek a közigazgatás, az oktatás és egyéb közösségi szolgáltatások modernizálására is. A termelésen kívüli ágazatok beruházási részesedése minden korábbinál nagyobb lett, és e tény progresszív fordulatot mutat. (11. táblázat)

A fordulat után megindult szerkezeti változások visszafordíthatatlannak bizonyultak, és az új ágazati szerkezet megszilárdult. Ennek alapján az újonnan kifermálódott piaccgazdasági rendszer beruházásai között a primer ágazatok csekély részesedéssel bírnak, a szekunder ágazatokon belül a feldolgozóipar dominanciája tartósan érvényesül, és a terciér ágazatok állóalapjai nőnek a legdinamikusabban.

*A beruházások nemzetgazdasági szerkezetében világosan kirajzolódik az ágazatok beruházási egyenlőtlensége: az ágazatok szűk köre részesedik nagyobb mértékben a beruházási teljesítésekből, az ágazatok többségének beruházási részaránya viszont elenyészően kicsi.* A feldolgozóipar alágazatai közül beruházási részesedésével messze kiemelkedik az élelmiszer-termelés, a kőolaj-feldolgozás, a vegyipari alapanyaggyártás, valamint a közúti járműgyártás. Ugyancsak jelentős a műanyag- és fémfeldolgozás, a gép- és berendezésgyártás beruházási súlya. A nemzetgazdaság beruházási teljesítésének sűrűsödési pontjai a százat alig meghaladó számú vállalatra koncentrálódnak, azaz rendkívül nagy a minimális beruházási esélyek miatt vegetálásra kényszerülő üzleti társaságok száma. Mindez arra enged következtetni, hogy a fordulat utáni időszakban a beruházási esélyek vállalatilag, ágazatilag és regionálisan rendkívül egyenlőtlenek.

A beruházási szerkezetváltás második vonulata, az infrastruktúra évtizedeken keresztül háttérbe szorított területeinek felzárkóztatásaként azonosítható. E körben a kereskedelem, a szállítás és a távközlés jelentős összegekre rúgó beruházásai érdemelnek különös figyelmet. Viszonylag rövid idő alatt ezen ágazatokban szűk keresztmetszetek sorának felszámolása vált lehetővé, és az anyagi szolgáltatás állótőke-ellátottsága jelentősen javult. A harmadik vonulat a nem anyagi szolgáltatás ágazatainak lényegében nulláról induló fejlesztése volt. A pénzügyi szolgáltatás, a gazdasági tanács-

11. táblázat

## Beruházási teljesítés nemzetgazdasági ágak szerint 1992–2000 között (millió Ft)

Nemzetgazdasági ág	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
A) Mezőgazdaság, Vízgazd. és erdőgazd.	16 200	19 686	24 476	29 608	46 134	61 462	76 677	79 388	76 759
B) Halászat	59	85	114	290	66	371	842	720	961
C) Bányászat	3 605	3 413	4 345	4 232	4 349	5 360	10 650	12 137	9 466
D) Feldolgozóipar	138 026	130 446	162 853	223 523	312 821	396 018	548 458	696 584	773 371
E) Villamosenergia-, gáz- és hőellátás	39 899	53 493	74 819	90 874	94 305	115 046	162 414	175 631	191 025
F) Építőipar	10 105	11 221	17 972	16 549	27 615	29 177	41 107	47 579	71 994
G) Kereskedelmi, közúti jármű és közszükségleti cikkek jav., karbantartása	29 387	36 929	43 813	48 566	105 157	109 137	144 366	191 334	221 337
H) Szálláshely szolg. és vendéglátás	11 732	7 340	7 182	8 424	10 515	16 439	19 524	26 106	30 577
I) Szállítás, raktározás, posta és távközlés	88 223	117 007	175 988	196 886	216 354	323 930	354 274	361 170	421 979
J) Pénzügyi tevékenység és kiegészítő szolgáltatásai	25 056	29 750	33 888	53 081	44 033	42 880	60 743	53 963	55 620
K) Ingatlanügyletek, bérbeadás és gazdasági tev.-et segítő szolg.	114 600	134 597	167 141	232 743	324 230	386 857	393 983	469 745	593 334
L) Közigazgatás, kötelező társadalombizt.	23 983	26 727	38 074	37 761	40 394	66 194	127 307	111 474	142 500
M) Oktatás	15 315	17 914	20 206	25 168	28 837	36 735	42 554	52 378	63 454
N) Egészségügyi és szociális ellátás	21 000	24 061	32 326	34 443	31 563	43 657	50 489	47 942	54 383
O) Egyéb közösségi szolg.	18 379	25 643	39 530	36 615	51 188	76 613	104 491	100 992	124 970
Összesen	555 569	638 312	842 737	1 038 764	1 337 561	1 709 876	2 137 879	2 427 143	2 831 730

Forrás: Magyarország Nemzeti Számlái. Központi Statisztikai Hivatal 1998.  
A bruttó állóeszköz felhalmozás 1996–2000. Központi Statisztikai Hivatal 2002.

adás, valamint az ingatlanügyletek – a külföldi tőke határos részvételével – igen rövid idő alatt olyan volumenű beruházásokat eszközöltek, ami jelentősen meghaladta számos termelőágazat befektetéseit.

Ágazatok, alágazatok sorában, vállalatok ezreiben hosszú éveken keresztül még minimálisnak mondható mértékben sem hajtanak végre állóeszköz-beruházásokat. A beruházások ágazati arányainak vitathatatlanul progresszív irányú átrendeződése fordulatértékűnek bizonyult, és a nemzetgazdaság beruházási struktúrája hasonult a fejlett gazdaságok befektetési szerkezetéhez. E nyilvánvalóan kedvező, globális kép mögött jelentős egyenlőtlenségekkel terhelt, aránytalan ágazati-vállalati beruházási struktúra alakult ki. *Társaságok ezrei, évtizeddel a piacgazdasági átalakulás kezdetét követően sincsenek abban a helyzetben, hogy akár a profit egy részének felhalmozási célú visszatartásából,*

*akár külső tőke felszívásával számottevő beruházási forrás birtokába kerülhessenek. Ez nemcsak az állóeszköz-állomány bővítését akadályozza, hanem az elért műszaki-korszerűségi szint megtartását sem biztosítja.*

## A BERUHÁZÁSOK FINANSZÍROZÁSA

A piacgazdasági átalakulás időszakában eszközölt beruházások egyik legkritikusabb problémája a finanszírozási források előteremtése volt. A kilencvenes évtized csaknem egészére jellemzően, a vállalatok beruházásait döntően saját forrásokból finanszírozták. Az évtized átlagában 70 százalékot is meghaladó önfinszírozási aránynak kezdetben egyaránt oka volt a korszerű finanszírozási mechanizmusok kialakulatlan-sága, a hitelforrások drágasága és a viszonylag kedvező kondíciójú devizahitelek igénybevételének ne-

hézkessége. A belföldi hitelek súlya kezdettől mérsékelt volt, és a hosszú lejáratú hitelek állománya és részaránya erről az alacsony szintről is folyamatosan mérséklődött. *A rendkívül magas megtérülési követelményeknek megfelelni képes vállalkozások az átalakulási válság mélypontján is finanszírozták beruházásaikat bankhitellel, és a gyenge bonitású társaságok az alacsonyabb kamatok mellett sem vállalkoznak jelentősebb beruházási hitelek felvételére.*

A tőkepiac szerepének értékeléseként megállapítható, hogy a piacgazdasági átalakulás folyamánként a hazai finanszírozási rendszerben is megjelentek a ma már meghatározó szerepet játszó közvetítő intézmények. A nemzetközi pénzügyi kapcsolatok liberalizálása és globalizálódása átalakuló gazdaságunk finanszírozási pozíciójában jelentős változásokat hozott. Ha együtt tekintjük a gazdaságunkba áramlott működőtőkét, a portfólió-beruházásokat, az üzleti bankok külföldi hitel felvételének hazai hasznosulását és a banki és nem banki megtakarítások felhasználását, akkor meg kell állapítanunk, hogy az említett források jelentős hányadát – különösen az átalakulás éveiben – nem az üzleti beruházások, hanem az államháztartás finanszírozására fordították. A termelőberuházási projektek kezdeti mellőzésének további jele volt, hogy a tőkeerős nagyvállalkozások – a magas kamatok időszakában – rövid lejáratú állampapírokba forgatták felesleges forrásaikat.

A piacgazdasági átalakulás időszakának egyik legismertebb fejleménye a külföldi tulajdonú társaságok fokozott aktivitása az üzleti tevékenység átstrukturálásában és az állótőke beruházások növelésében. E nagy tőkeerejű, biztos piaci kapcsolatokkal rendelkező vállalatok a privatizációt követően nagy erővel kezdtek hozzá az üzleti infrastruktúra átalakításához és a termelési folyamatok racionalizálásához. *A részben vagy egészben külföldi tulajdonba került vállalatok képesek voltak függetleníteni magukat a kedvezőtlen beruházási körülményeket okozó makrogazdasági klímától, és beruházási aktivitásuk lényegesen nagyobb volt, mint a hazai tulajdonú vállalkozásoké.*

A hazai tapasztalatok tárgyilagos mérlegelésével arra a következtetésre juthatunk, hogy a gazdaságunkba áramló külföldi tőke döntő szerepet játszott a külpiaci

12. táblázat

**Bruttó állóeszköz-felhalmozás szektoronkénti alakulása  
1991–2000 között**

Év	Vállalatok és pénzügyi vállalatok	Állam-háztartás	Háztartások	Összesen
1991	347 738	65 567	109 641	522 945
1992	367 810	106 143	110 786	584 739
1993	403 718	132 785	133 485	669 988
1994	541 621	181 993	151 859	878 473
1995	678 717	164 824	281 848	1 125 389
1996	947 265	174 096	354 177	1 475 538
1997	1 229 336	263 231	406 350	1 898 917
1998	1 584 847	382 669	417 099	2 384 615
1999	1 850 430	392 110	481 992	2 724 532
2000	2 112 690	504 736	562 378	3 179 804

Forrás: Magyarország Nemzeti Számlái 1998., 2000.

ci reorientációt megalapozó exportpotenciál felépítésében; néhány alágazat termékei ár- és költség-versenyképességének jelentős javulásában, a minőségi termelés számottevő gyarodásában. (12. táblázat)

*A külföldi tulajdonú vállalatok a privatizációt követően, tetemes összegben valósítottak meg további beruházásokat, és a folyamatosan képződő profit döntő hányadát gazdaságunkba újra befektették. A realizált profit nagyobb mérvű repatriálására csupán az évtized legvégén került sor. Feltétlenül figyelembe kell vennünk, hogy a működőtőke-beáramlás igazán a másodlagos forrásgeneráló hatásokon keresztül befolyásolta kedvezően a beruházási folyamatokat.*

## FELHASZNÁLT FORRÁSOK

MAGYARORSZÁG NEMZETI SZÁMLÁI 1990–1997. Központi Statisztikai Hivatal 1998.

MAGYARORSZÁG NEMZETI SZÁMLÁI 1997–1998. Központi Statisztikai Hivatal 2000.

A BRUTTÓ ÁLLÓESZKÖZ FELHALMOZÁS 1996–2000. Központi Statisztikai Hivatal 2001.

TRANSITION REPORT 2000. EBRD

TRANSITION REPORT 2001. EBRD

MNB ADATSZOLGÁLTATÁS [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu)

*Bélyácz Iván akadémikus,  
a közgazdaságtudomány doktora,  
tanszékvezető egyetemi tanár  
Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar*

# Országeredet imázs II.<sup>1</sup>

**Az Országeredet imázs cikk első részében (Marketing & Menedzsment 2004/4-es lapszám) a témakörök arra összpontosítottak, hogy hogyan, mi módon hat a termék származása alapján kialakult imázs a fogyasztói döntésekre. Azonban magát az országeredet imázst is rengeteg tényező alakítja és befolyásolja, ezeket vizsgálja a tanulmány jelen második része. A termékről, országról szóló közelebbi ismeretek, a tapasztalat hatása, az országtípusok közötti eltérések, az eltérő gazdasági, technológiai fejlettségi szint és a kulturális jellemzők mind-mind hatással vannak ezen imázusra. Emellett külön figyelmet kell szentelni a globalizáció, a multinacionális termelés befolyásának, hiszen sokszor különböző országokban tervezik, gyártják, szerelik össze stb. az adott terméket, és igen izgalmas kérdés, hogy ez milyen módosulásokat okoz az országeredet imázsban, és annak hatásában.**

## TERMÉK- ÉS ORSZÁGISMERET – A TAPASZTALAT HATÁSA

A fogyasztók termékről, országról kialakult hite lehet leíró, információs és következtető (Fishbein&Ajzen 1975). E hitek más-más módon alakulnak ki és befolyásolják a termékértékelést. A leíró hitet direkt tapasztalatok formálják, az információs hitet pedig külső források (pl. média, barátok) információs alakítják. A következtető hit egy múltbeli esemény jelen stimulussal való kapcsolatának érzékeléséből származik. Ezen direkt, illetve indirekt tapasztalatok hatása a jelen témakörben sem hagyható figyelmen kívül, hiszen a termékismeret, a termékkel kapcsolatos tapasztalatok lényeges tényezők az országeredet imázs szempontjából (pl. Johansson et al. 1985, Cordell 1992, Maheswaran 1994, Berács et al. 2000).

Johansson et al (1994) amerikai farmerek Belorussziából származó traktorvásárlásait vizsgálva kimutatták, hogy a termék- és országismeret minden egyes fázisban hatást gyakorolt a fogyasztói vásárlási-döntési folyamat során.

Fontos kutatási kérdés, hogy ez a termék-, illetve országismeret hogyan befolyásolja az eredményeket. Másképp ítélünk meg egy terméket, ha az olyan országból származik, ahol például fél évet eltöltöttünk, megint másképp, ha csak a médián keresztül hallottunk róla.

Emellett ha „szakértők” vagyunk egy terméket illetően, másképp zajlik a folyamat, mintha „laikusok” lennénk. Az eredmények szerint a tapasztalat direkt hatással van az attitűdökre (Erickson et al. 1984), és befolyásolja a termékértékelést (Johansson et al 1985).

Minél inkább ismerik az adott ország termékeit a válaszadók, annál kedvezőbben ítélik meg őket (Johansson et al. 1985, Berács et al. 2000). Kedvezőtlen országimázs (pl. Kína imázsa) esetén azon fogyasztók, akiknek már volt tapasztalata a termékkel kapcsolatban, kedvezőbb attitűdöket mutattak irányukban (Brunner et al. 1993).

Az országeredet nagyobb hatással van a vásárlási szándéokra, ha a fogyasztónak nincs tapasztalata az adott ország termékeiről (Han

1 A kutatás az OTKA (T037959) támogatásával készült.

1990). A termék attribútumainak megítélése és az ország eredet imázs közötti kapcsolat szorosabb, ha a fogyasztó nem ismeri a szóban forgó ország adott termékét, mint ha ismerné (Han 1990).

A témát részben már érintettük, amikor bemutattuk Han (1989) két modelljét, amely szerint az ország termékeit ismerők számára az ország eredet imázs mintegy összegzi a termékekről előzőleg kialakult hiteket, míg azok esetében, akiknek nincs tapasztalatuk, az indikátorhatás befolyásolja a többi terméktulajdonság értékelését.

Ezt Maheswaran (1994) azon eredményei is alátámasztották, amelyek rávilágítanak arra, hogy a „szakértők” és a „laikusok” különbözőképpen használják fel ezen információkat. Egyértelmű tulajdonságinformáció esetében a szakértők a tulajdonság erőssége alapján értékelték a terméket, míg a laikusok az ország eredet információt vették figyelembe.

Ha nem egyértelmű tulajdonságinformációt kaptak, mindkét típusú válaszadó használta az ország eredet információt, de a fent említettek szerint a szakértők arra használták, hogy felidézzék, és selektíven feldolgozzák az információkat, míg a laikusok számára ez más tulajdonságok interpretálásának eszközéül szolgált.

McWilliam&Ayrosa (1996) a fentieket kiterjesztve azt vizsgálták, hogy mennyire eltérően működik ez a kétféle hatás, ha az egyén szituációs vagy tartós kapcsolatba kerül az adott termékkel, illetve országgal.

Az országra vonatkozó magas érdeklőségi szint esetében (tartós kapcsolat) az összegző, alacsony szint mellett (szituációs kapcsolat) pedig az irányadó hatás működik, attól függetlenül, hogy a termékkel milyen kapcsolatba (tartós vagy szituációs) került előzőleg a fogyasztó.

Az ipari vásárlók esetében nincs különbség a tapasztalt és a nem tapasztalt fogyasztók percepciói között, a termékismeret nem befolyásolta a kelet-európai termékekkel szembeni előítéleteket (Chasin et al. 1988).

## **GLOBÁLIS PIACOK – A MULTINACIONÁLIS TERMELEÉS HATÁSA**

A nemzetközi piacra lépés egyik alapkérdése, hogy a külső piac elfogadja-e a terméket adaptálás nélkül is.

Az adaptálást szükségessé teheti több tényező is, például a fogyasztók eltérő ízlésvilága, eltérések a termék használatában stb. (Reketye 1994).

A kutatások nagy része feltételezi, hogy a fogyasztók tudatában vannak a termékek származásának. Sokszor azonban a vállalatok elrejtik ezen információkat, vagy akár szándékosan félre is vezetnek a fogyasztókat (pl. a Häagen Dazs jégkrém amerikai, de gyártói dán eredetű próbálnak sugallni róla). Egy felmérés szerint a fogyasztók 87 százaléka helytelenül érzékelték a termék származási helyét, ha ilyen félrevezető információval szembesült (Mueller et al. 2001).

Emellett a nemzetközi termelés és a globális márkák megjelenése is nehezíti a fogyasztók tisztánlátását e téren. A multinacionális vállalatok gyakorlatában gyakran előfordul, hogy a jól ismert márkákat más (fejlődő) országokban állítják elő, szerelik össze stb.

Kevés kutatás (ilyen pl. Han&Terpstra 1988, Chao 1993, Papadopoulos 1993, Kim&Pysarchik 2000) tesz különbséget a termékkel asszociált ország eredet (anyaország, country of origin, COO), a termelés, gyártás vagy összeszerelés helye szerinti eredet (country of manufacture, COM), illetve a tervező ország (country of design, COD) között (Samiee 1994, Nebenzahl et al 1997, Brodowsky 1998).

Ennek egyik oka lehet az is, hogy az ország eredet imázs nehezen választható el a márkaimázstól (pl. a német autó imázsa az, hogy tartós, így ezáltal az Opel is tartósnak vélik a fogyasztók).

Egyes eredmények szerint nagyobb jelentősége van annak, hogy hol gyártják a terméket (COM), mint hogy melyik országból származik (COO) eredetileg (Knight 1999). Alacsonyabb márkaismertség esetén a gyártás, összeszerelés helye fontosabbá válhat, a jó hírnevű márka esetében ennek nincs annyira lényeges szerepe (Samiee 1994).

Újabb kutatások azt javasolják, hogy vegyük figyelembe a termék/vállalat tulajdonosának („owned by”) megjelölését is. Ez a jelölés fontosabb hatásúnak bizonyult, mint a „made in” (Mort&Duncan 2003).

Verlegh&Steenkamp (1999) az 1980 és 96 között végzett 46 kutatás métaanalízise során azt találták, hogy a hatás nagyságát nem befolyásolja a multinacionális termelés, vagyis nincs különbség a hibrid és a nem hibrid termékek között.

Johansson&Nebenzahl (1986) autómárkákat és országimázsokat vizsgáltak, közös percepciók térképbe helyezve, gazdaságosság (az ország esetében gazdasági fejlettség) és státusz dimenziók alapján. A percepciókat megvizsgálták egy japán vállalat amerikai piacra való betörése előtt és után is. A Honda esetében mindegy volt, hogy az USA-ban vagy Japánban gyártják az autót, az imázsa ugyanolyan

maradt, míg a Mazda esetében az USA-ban való gyártás előnyökkel járhat (a Mazda magasabb státuszú, mint a Honda).

Lényeges kérdés, hogy a fogyasztók mennyivel fizetnének többet vagy kevesebbet egy új országban előállított márkáért. Ezt leginkább az új termelőország és a márka státusza közötti különbség nagysága befolyásolja. Valamivel kevésbé játszik szerepet az, hogy az új és az eredeti ország közötti státuszbeli, illetve gazdasági-technológiai fejlettségi eltérés mekkora. Ha nagyobb a különbség, a fogyasztók hajlandóbbak többet fizetni a státuszbeli eltérések miatt.

Gyakorlati szempontból jelentős Schweiger et al. (1995) cikke, amely szerint az eredmények azt mutatják, hogy a „Made in Europe” címkével ellátott ter-

*„Lényeges kérdés, hogy a fogyasztók mennyivel fizetnének többet vagy kevesebbet egy új országban előállított márkáért. Ezt leginkább az új termelőország és a márka státusza közötti különbség nagysága befolyásolja. Valamivel kevésbé játszik szerepet az, hogy az új és az eredeti ország közötti státuszbeli, illetve gazdasági-technológiai fejlettségi eltérés mekkora.”*

mékek ugyanolyan vagy jobb értékelést kaptak, mint az amerikai, illetve a japán termékek. A vizsgálatba bevont 9 terméktípus eltért a technikai komplexitás és az európai közösség különböző országaiban gyártott termékminőség változatossága szerint (egyes termékek, pl. a toll esetében a gyártási minőségben nincsenek nagy különbségek, míg más esetekben, pl. az autónál nagyobb minőségbeli különbségeket tapasztalhatunk).

A nemzetközi piacokra való belépéssel kapcsolatban fontos vizsgálni, hogy hogyan módosul az első belépő előnye az országeredet imázs függvényében. Egy ország piacára elsőként belépő előnye egyértelmű, amint azonban megjelennek a versenytársak is, a kedvező országimázs már kevésbé megkülönböztető jellegű. Emiatt a külföldi piacra való belépéskor nagyobb prioritást kell, hogy kapjon az első belépő előnyének kihasználása, mint a pozitív országeredet imázsra való építés.

Kedvezőtlen országeredet imázssal rendelkező vállalatok esetében viszont nehezebb úttörőnek lenni, mint követőnek, mert az első előnyt negatívan ellensúlyozza a kedvezőtlen országimázs (Chen et al. 1998).

Egyes terméktípusok (pl. élelmiszerek) különösen érzékenyek az országeredet imázsra, ezek esetében a PDO (protected designation origin) és a PGI (protected geographical indication) megkülönböztető címkéket használják. E címkék feltüntetésének direkt, illetve indirekt hatását vizsgálta Lans et al (2001). Hipotézisük, hogy ezen információ indirekt hatással van (az észlelt minőségen keresztül) az értékelésekre, nem igazolódtott be.

## **AZ ORSZÁGOK KÖZÖTTI KÜLÖNBΣÉGEK – A GAZDASÁGI FEJLETTSÉG HATÁSA**

A gazdasági fejlettség, a politikai klíma (Bilkey&Nes 1982, Wall&Heslop 1986) és a kulturális különbségek (Wang&Lamb 1983) természetesen befolyásolják a külföldi termékek értékelését. Wang&Lamb (1983) 36, különböző társadalmi-gazdasági fejlettségű, politikai és kulturális jellemzőkkel rendelkező országot vontak be vizsgálatukba, a válaszadók vásárlási hajlandósága nagymértékben függött ezen jellemzőktől. Crawford& Lumpkin (1993) kutatása szintén

bizonyította ezt a ténytet.

Az ország fejlettsége és a termékminőség megítélése között direkt kapcsolat áll fenn (pl. Gadeke 1973, Elliott&Cameron 1992, Cordell 1992, Liefeld 1993, Papadopoulos et al. 1993, Juric et al. 1996, Tse et al. 1996). A Kelet-Európából származó termékek értékelése igen alacsony több kutatás eredményei alapján is (pl. Bannister&Saunders 1978, Chasin&Jaffe 1979, Papadopoulos et al 1990b, 1993, 1997, Johansson et al.1994). Ennek egyik oka az is, hogy e termékek kevésbé ismertek (Johansson et al. 1994).

Az alacsonyabb fejlettségű országból származó termékek észlelt kockázata magasabb, észlelt minősége alacsonyabb, mintha fejlett országból származnának, vagy ha nem lenne feltüntetve rajtuk a gyártó ország neve. Természetesen léteznek kivételek, hiszen például a perzsa szőnyeg vagy a kínai porcelán imázsra kiemelkedően jó, ezen országok fejlettségi szintjétől függetlenül.

Ezzel szemben az eredmények azt mutatják, hogy nincs különbség az észlelt kockázat és az észlelt minőség között az iparosodott országok termékei és a nem feltüntetett származású termékek között (Nes& Bilkey 1993).

A gazdasági fejlettség fontos befolyásolója a hatás erősségének is, ez ugyanis erőteljesebb, ha fejletlenebb országokból származó termékeket fejletlenebb országokéihoz hasonlítunk, mintha csak azonos fejlettségű országok gyártmányait vetnénk össze (Verlegh&Steenkamp (1999) 46 vizsgált kutatás métaanalízise alapján).

Az iparosodott országok magas, illetve alacsony kockázatú termékek gyártási képességének megítélésében kisebb különbségek találhatók, mint a fejlődő országokét illetően. Emellett a termék eredete iránti preferenciák is termékspecifikusabbak az iparosodott, mint a kevésbé fejlett országok tekintetében, mert a fogyasztók az iparosodott országok termékeiről több termékspecifikus információval rendelkeznek (pl. francia illatszerek, borok, sajtok) (Cordell 1992).

A percepciókat az is befolyásolja, hogy mely országból származnak a válaszadók. Például Nagashima (1970, 1977) az amerikai és a japán válaszadók, Cattin et al. (1982) a francia és az amerikai válaszadók, Bamossy et al (1988) a magyar és a holland megkérdezettek, Papadopoulos et al. (1990a) 8 ország interjúalanyainak értékelései között találtak eltéréseket.

Papadopoulos et al (1997) kérdésfeltevése hazai vonatkozásokat is tartalmaz: mit gondolnak a nyugati fogyasztók a kelet-európai árukról? A longitudinális kutatás kimutatta, hogy Magyarország imázsja nem körülhatárolt, ötből négy felmérés során a külföldiek körében a legkevésbé ismertnek bizonyultak termékeink.

Az évek során azonban pozitívabb imázsunk alakult ki, ez is bizonyítja, hogy a negatív sztereotípiák lassan ugyan, de megváltozhatnak. Ezt bizonyítja Brunner et al. (1993) kutatása is a Kínából származó termékek imázsának longitudinális vizsgálata alapján.

Fejlett országok esetében is bebizonyosodott hogy a sztereotípiák (amelyek ez esetben eredetileg nem voltak negatívak) az idők során folyamatosan változnak, pozitív, illetve negatív irányba (Darling&Arnold 1988 a, b).

Nemcsak a gazdasági fejlettség, a szóban forgó országok egyéb jellemzői is számíthatnak a termékértékeléseknél. Erősebb az ország eredet hatása, ha olyan országokról van szó, amelyek társadalmi-kulturális klímája kevésbé hasonlít a fogyasztó hazájáéra (Han 1990), miközben a hasonló hit- és értékstruktúra kedvezőbb értékelésekhez vezet (Juric et al. 1996).

Laroche et al. (2003) felhívják a figyelmet arra is, hogy az országokon belüli szubkultúrák eltéréseit is

érdemes figyelembe venni, nem egyértelműen homogének az egyes nemzeti piacok fogyasztói.

## **SZERVEZETI VÁSÁRLÓK – MENEDZSERI DÖNTÉSEK**

A kutatások nagy része e témában az egyéni fogyasztók magatartását vizsgálja, de számos példát találunk a szakirodalomban a szervezeti vásárlók viselkedésének leírására is (Pl. Nagashima 1970, 1977, Cattin et al. 1982).

Yu&Chen (1993) szerint a fogyasztói és a szervezeti piacok közötti különbségek közül kettő kifejezetten releváns az ország eredet kutatások tekintetében. Egyrészt a csoportos vásárlás, másrészt az a tény, hogy több befolyásoló tényező (pl. szervezeti, személyközi stb. hatások) hat a szervezeti vásárlókra, módosíthatja az ország eredet imázs mechanizmusát.

Stewart&Chan (1993) úgy találták, hogy a státuszjellemzők kevésbé fontosak a szervezeti, mint az egyéni vásárlók számára a termékértékeléskor.

Más tényezők viszont nem játszanak különösebb szerepet. Például tudjuk, hogy a szervezeti vásárlók racionálisabbak döntéseik során, ezért azt feltételezhetnénk, hogy kevésbé támaszkodnak az ország eredet sztereotípiákra. Verlegh&Steenkamp (1999) 46 kutatás métaanalízise alapján azonban nem találtak lényeges különbséget az ország eredet-hatás nagyságában a szervezeti és az egyéni vásárlók között.

Az ipari vásárlókra is hat a termék származásának információja, az eredmények szerint, akik még sosem vásároltak a vizsgált fejletlenebb ország termékeiből, azok is előítéllettel képviseltettek iránta (Saghafi&Puig 1997).

Bár az osztrák és az amerikai ipari vásárlók termékismerete különböző volt (az osztrákok intenzívebb kereskedelmet folytattak a kérdéses országokkal), e termékismeret sem befolyásolta a kelet-európai termékekkel szembeni sztereotípiákat (Chasin et al. 1988).

Johansson (1992) egyike azon kevés számú kutatónak, aki a témát menedzseri szempontból közelítette meg. Kifejti, hogy a menedzserek tagadják az ország eredet imázs hatásának létezését, aminek az az oka, hogy az eredményeket gyakran félreértelmezik, és nem veszik figyelembe a hatás látens jellegét.

Agrawal&Kamakura (1999) is az ország eredet imázs menedzseri döntésekre való hatását vizsgálták, és azt találták, hogy a vállalatok nem árazzák magasabbra vagy alacsonyabbra a termékeiket az

ország eredetre támaszkodva, az árkülönbségek a tényleges minőségbeli különbségeket tükrözik (50 kutatás métaanalízise alapján). (Ezen vizsgálati eredmények az ún. használati termékek kategóriájába tartozó termékekre vonatkoznak, a presztízstermékekkel illetően nem folytattak vizsgálatokat).

## MÓDSZERTAN

Az ország eredet-vizsgálatokban a legáltalánosabban elfogadott az Osgood-féle szemantikus differenciál-skála vagy a Likert-skála használata, kutatásunkban e skálákat alkalmazzuk.

A módszertani vizsgálatok főképpen az egyes ország eredet imázs mérésére alkalmas skálatípusok

*„Az ország eredet imázs menedzseri döntésekre való hatásának vizsgálatai azt mutatják, hogy a vállalatok nem árazzák magasabbra vagy alacsonyabbra a termékeiket az ország eredetre támaszkodva, az árkülönbségek a tényleges minőségbeli különbségeket tükrözik.”*

elemzésére és fejlesztésére, az ország- és termék-imázs mérésének összemosódó jellegére és az adatfelvételi módszerek összehasonlítására terjednek ki.

A skálák fejlesztésében kiemelendő Martin és Eroglu (1993) munkássága, az általuk kidolgozott skála politikai, gazdasági és technológiai dimenziókat mér. A szerzők, eltérően a tradicionális módszertől, az országimázs és a termékimázs mérésére vonatkozó skálákat egymástól elkülönítették.

Papadopoulos et al. (1993) és Heslop&Papadopoulos (1993) is két külön skálát dolgoztak ki, e szerzők azonban az országimázst mérő skálába belefoglalták az adott ország lakóival szembeni attitűdök mérését is.

Az ország eredet-kutatásoknál alkalmazott adatfelvételi módszerek közti választást segíti elő Han, Lee és Ro (1994) empirikus vizsgálatokra alapozott tanulmánya. Három különböző hibalehetőséget (a társadalmi elvárásokhoz, a kutatók elvárásaihoz való alkalmazkodást, valamint az interjúalanyok alacsony érdekeltségi, érdeklődési szintjét) vizsgálták a telefonos, a személyes interjú, valamint az önkitöltős módszer segítségével. Arra a következtetésre jutottak, hogy a személyes interjú esetén az elvárásokhoz való igazodás, az önkitöltős módszer esetén az ala-

acsony érdekeltségi szint veszélye a legnagyobb, míg a telefonos interjúk során mindhárom hibatípus előfordulási valószínűsége közepes. Kutatásaik alapján a társadalmi elvárásokhoz való igazodás hibájának előfordulása csak csekély mértékű volt.

Esetünkben az ún. „drop off – pick up” módszert használjuk, ez az adatfelvételi eljárás már többször is sikeresnek bizonyult előzetes kutatásaink során. Mivel e technika ötvözi a személyes megkeresés és az önkitöltős módszer előnyeit, a válaszadási arány magas, a kérdőívet a válaszadó otthonában tölti ki, de interjúkészítő jelenléte nélkül, ami témánk szempontjából igen lényeges.

Jaffe és Nebenzahl (1984) az ország eredet imázs mérésére használt alternatív kérdőívformákat tesztelték. A Q1 típusú kérdőív esetében először az első országot értékeli a válaszadók az összes szempont szerint, míg a Q2 típusnál az összes ország értékelése történik az első szempont szerint. Az eredmények eltérőnek bizonyultak attól függően, hogy mely skálát használták, ezért a szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy az

egy-egy kutatási eredmények összehasonlíthatósága csak akkor érvényesül, ha ugyanazt a típusú skálát használták. Az időbeli stabilitás mindkettőnél megfelelő, a megbízhatóság mérőszáma (Cronbach's Alpha) .6 és .7 között váltakozik, a Q1 típusú skálák valamivel megbízhatóbbak.

Liefield (1993) 22 felmérés, Verlegh&Steenkamp (1999) pedig 46 kutatás métaanalízise során azt vizsgálták, hogy van-e különbség az ország eredet-hatásának nagyságában, ha diákmintán vagy reprezentatív mintán végezték a felmérést. Nem találtak eltérést, mivel ez esetben két ellentétes irányú befolyásoló tényezőt azonosíthatunk. Egyrészt a diákminta alkalmazásakor kisebb ország eredet-hatást várhatunk, mert a fiatalok és a képzetebbek esetében eleve alacsonyabb ennek befolyásoló ereje. Másrészt viszont e minta homogénebb, ezért a kisebb szórás miatt nagyobb a hatás.

## **AZ ORSZÁGEREDET IMÁZS ÁLTALÁNOS, TERMÉKKATEGÓRIA- VAGY TERMÉKSPECIFIKUS VIZSGÁLATA**

Felvetődik a kérdés, hogy a termékspecifikus vagy az adott országból származó termékek globális érté-



kelésén keresztül érdemes-e mérni az ország eredet imázst?

Ez az imázs ugyanis két szinten vetődhet fel. Makroszinten az ország említése kiváltja az általános imázst, mikroszinten (termékcsoportok szintjén) pedig egy specifikusabb kép alakul ki. Valószínűsíthető, hogy az országok általános imázsa azon termékstereotípiák köré csoportosul, amelyeket a fogyasztók a legjellemzőbbnek tartanak (ún. reprezentatív termékek) (Hooley et al 1988).

Nagyon kevés kutató mérte az adott ország összes termékére vonatkozó általános imázst, az egyes termékcsoportokról és/vagy egy specifikus termékről alkotott képet egyazon kutatáson belül (pl. Reiersen 1966, Heslop et al. 1998). Eredményeik alapján ezen imázsok konzisztensnek bizonyultak.

Etzel&Walker már 1974-ben jelezte, hogy a külföldi termékek általános, absztrakt mérése hibákat rejt, más lesz az attitűd, ha egyedi termékeket, illetve termékcsoportokat veszünk alapul. Ezt bizonyították 4 termék kategória és 3 ország vizsgálata során is, tehát szerintük az egyes termék kategóriák szintjén kell vizsgálni a hatást.

Ezzel más kutatók is egyetértenek (pl. Hooley et al 1988), véleményük szerint mivel egy adott ország bizonyos termék kategóriákban kiemelkedően jó minőségű terméket képes előállítani, míg mások esetében nem, ezért termék kategória-specifikus mérésre van szükség. Hasonló érveléssel azonban a termék kategória szintű mérés sem kielégítő, hiszen nem lehet következtetni belőle az egyes márkák imázsára.

Termék specifikusnak bizonyult az ország eredet imázs például televíziót és rádiót vizsgálva Okechuku (1994) kutatása alapján, míg termék kategória-specifikusnak például elektromos termékek, élelmiszerek, divattermékek és háztartási termékek esetében (Kaynak&Cavusgil 1983).

Ezzel szemben Han&Terpstra (1988) konzisztensnek találták az azonos országból származó tévék és autók értékelését, így feltételezték, hogy létezik az általános imázs.

Az ország eredet hatásának termék kategóriák közötti eltéréseit Eroglu&Machleit (1989) az ország eredet-információ előrejelző értékének különbségével magyarázzák. Kutatásaik alapján az írógépek esetében a válaszadók úgy találták, hogy az ország eredet sokat elmond a termék minőségéről (vagyis magas az előrejelző képessége), míg a sör esetében nem.

Az általános imázs mérése mellett szól egyrészt az a tény, hogy ezen átfogó ország eredet imázs az adott ország, mint termelő iránti percepciók irányítója lehet (Johansson et al. 1994), emellett a termék-specifikus értékelés nem általánosítható az országra (Papadopoulos et al. 1997).

A fenti vitát azon megállapítással dönthetjük el, hogy a kutatás célja határozza meg azt, hogy melyik típusú mérést célszerű alkalmazni (Papadopoulos et al. 1990).

Például a kategória imázsának mérésére van szükség márkaimázs mérés helyett olyan termékek esetében, amikor nemzetközi szinten nem versenyképes a termék a márka szintjén, mert esetleg nem eléggé megkülönböztethető (pl. téli síelésre alkalmas európai üdülőhelyek az amerikai fogyasztók szemében), vagy ha az életciklusának bevezető szakaszában van a termék (Ofir&Lehmann 1986, Brunner et al. 1993).

Roth&Romeo (1992) az országok imázsa és a termék kategória-jellemzők egyezését vizsgálták, arra keresve választ, hogy mi lehet az oka annak, hogy egyes terméktípusokat preferálnak egy adott országból, míg másokat nem.

Ha az ország fő erősségei fontos dimenziói a termék kategóriának (pl. francia design a francia ruhát illetően), fontossá válik ez az egyezés, de ha nem lényeges összetevők (pl. design a sör esetében), akkor hiába jó az ország általános imázsa e téren, ennek nincs különösebb jelentősége. Az első esetben a kedvező egyezés befolyásolja a vásárlási hajlandóságot (Roth&Romeo 1992).

Az észlelt kockázat is meghatározó lehet, más-más jellegű kockázattípusba tartozó termék kategóriák esetében e kockázattípus is befolyásolhatja a termék választást, például a társadalmi-pszichológiai kockázat szoros kapcsolatban van az ország eredet imázssal (Baumgartner&Jolibert 1978).

Igen érdekes kérdést vetett fel Agrawal&Sikiri (1996), mégpedig hogy az adott országból származó jól ismert termék kategóriák (reprezentatív termékek) imázsa hogyan befolyásolja azon új termék kategóriák imázsát, amelyekkel kapcsolatban korábban nem volt tapasztalata a fogyasztónak (imázstranszfer). A szerzők az információfeldolgozási paradigma koncepcióját használják fel a magyarázathoz. Minél közelebb áll egymáshoz a két termék technológia, presztízs és ár tekintetében, annál nagyobb az esélye az imázstranszfernek.

## ÖSSZEFOGLALÁS

E kétrészes cikk alapján láthatjuk, hogy az ország-eredet imázs külföldi szakirodalma igen bőséges, és rengeteg szerteágazó altémakörrel rendelkezik.

Hazánkban e tárgykör háttérbe szorult a kutatók érdeklődését illetően, pedig igen aktuálisnak mondható, hiszen hazánk nemzetközi megítélése jelenleg, az Európai Unióhoz történt csatlakozás kezdeti időszakában, kulcskérdéssé vált. Egyre fontosabbá válik a hazai termékek védelme is, és az integráció óhatatlanul fölveti a tolerancia kérdését. Mindemellett a globalizáció kiteljesedése is ráirányítja figyelmünket a téma kutatásának fontosságára, hiszen a nemzetközi kereskedelem gazdasági növekedést meghaladó mértékű fejlődése új megvilágításba helyezi a nemzetközi piaci stratégiákat is.

Bár a gyakorlatban több szervezet is foglalkozik a hazai termékek imázsával, annak alakításával, fontos lenne, hogy az elméleti, tudományos eredmények alapozzák meg ezen törekvéseket. Reményeink szerint ebben próbáltuk megtenni a kezdő lépéseket a fenti eredmények összefoglaló bemutatásával.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

AGRAWAL, J., KAMAKURA, W. A. (1999), Country of Origin: A Competitive Advantage?, *International Journal of Research in Marketing* 16, pp. 255–267.

AGRAWAL, J., SIKIRI, S. (1996), Country Image: Consumer Evaluation of Product Category Extensions, *International Marketing Review*, Vol. 13, Issue 4.

BAMOSSY, G. J., BERÁCS, J., HESLOP, L.A., PAPADOPOULOS, N. (1988), East Meets West: A Country of Origin Analysis of Western Products by Hungarian and Dutch Consumers, *Marketing and Economic Development, Issues and Opinions, Proceedings of the Second International Conference on Marketing and Development*, Budapest.

BANNISTER, J.P., SAUNDERS, J.A. (1978), UK Consumer's Attitude Towards Imports: The Measurement of National Stereotype Image, *European Journal of Marketing*, Vol 12/8 pp. 562–572.

BAUMGARTNER, G., JOLIBERT, A. (1978), The Perception of Foreign Products in France, *Advances in Consumer Research*, Vol. V, pp. 603–605.

BERÁCS J., GYULAVÁRI T., HESLOP L. A., PAPADOPOULOS N. (2000), An Exploratory Study on the Role of Familiarity in Product Evaluations, *Proceedings, 29<sup>th</sup> EMAC Conference*, Rotterdam.

BILKEY, W. J., NES, E. (1982), Country-of-Origin Effects on Product Evaluations, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 89–99.

BRODOWSKY, G.H. (1998), The Effects of Country of Design and Country of Assembly on Evaluative Beliefs on automobiles and Attitudes Towards Buying Them, A Comparison between Low and High Ethnocentric Consumers, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 10/3, pp. 85–113.

BRUNNER, J.A., FLASCHNER, A.B., LOU, X. (1993), Images and Events, China Before and After Tiananmen Square, in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. pp. 379–400. New York, International Business Press.

CATTIN, P., JOLIBERT, A., LOHNES, C. (1982), A Cross Cultural Study of Made in Concepts, *Journal of International Business Studies*, Winter, pp. 131–141.

CHAO, P. (1993), Partitioning Country of Origin Effects: Consumer Evaluations of a Hybrid Product, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 291–306.

CHASIN, J. and JAFFE, E. (1979), Industrial Buyer Attitudes Toward Goods Made in Eastern Europe, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 14, Summer, pp. 74–81.

CHASIN, J. B., HOLZMULLER, H.H., Jaffe, E.D. (1988), Stereotyping, Buyer Familiarity and Ethnocentrism: A Cross Cultural Analysis, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol 1 (2) pp. 9–29.

CHEN, H.-C., PEREIRA, A., MILLER, S. W. (1998), The Effect of Country-of-Origin On First-Mover Advantage, *American Marketing Association, Marketing Theory and Practice*, Vol. 9.Winter, pp. 132–133.

CORDELL, V. V. (1992), Effects of Consumer Preferences for Foreign Sourced Products, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 251–271.

CRAWFORD, J.C., LUMPKIN, J.R. (1993), Environmental Influences on Country of Origin Bias, in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. pp. 341–356. New York, International Business Press.

DARLING, J. R., ARNOLD, D. R. (1988a), Perspective of U. S. vs. European Marketing, *Journal of Business Research*, V. 17, pp. 237–248.

DARLING, J. R., ARNOLD, D. R. (1988b), The Competitive Position Abroad of Products and Marketing Practices of the United States, Japan, and Selected European Countries, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 5, no. 4, Fall, pp. 61–68.

ELLIOTT, G. R., CAMERON, R. C. (1992), Consumer Perception of Product Quality and the Country-of-Origin Effect, *Journal of International Marketing*, Vol. 2, No 2. pp. 49–62.

- ERICKSON, G. M., JOHANSSON, J. K., CHAO, P. (1984), Image Variables in Multi-Attribute Product Evaluations: Country-of-Origin Effects, *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, September, pp. 694–699.
- EROGLU, S. A., MACHLEIT, K. A. (1989), Effects of Individual and Product-specific Variables on Utilising Country of Origin as a Product Quality Cue, *International Marketing Review*, 6,6, pp. 27–41.
- ETZEL, M. J., WALKER, B. J. (1974), Advertising Strategy for Foreign Products, *Journal of Advertising Research*, Vol. 14, Number 3, June, pp. 41–44.
- FISHBEIN, M., AJZEN, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior*. Reading, MA. Addison-Westley.
- GAEDEKE, R. (1973), Consumer Attitudes Toward Products Made in Developing Countries, *Journal of Retailing*, Vol. 49, Summer, pp. 13–24.
- HAN, C. M. (1989), Country Image: Halo or Summary Construct?, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, May, pp. 222–229.
- HAN, C. M. (1990), Testing the Role of Country Image in Consumer Choice Behavior, *European Journal of Marketing* 24,6, pp. 24–40.
- HAN, C. M., LEE, B. W., RO K. K. (1994), The Choice of a Survey Mode in Country Image Studies, *Journal of Business Research* 29, pp. 151–162.
- HAN, C. M., TERPSTRA, V. (1988), Country-of Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products, *Journal of International Business Studies*, Summer, pp. 235–255.
- HESLOP, L. A., PAPADOPOULOS, N., BOURK, M. (1998), An Interregional and Intercultural Perspective on Subculture Differences in Product Evaluations, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Montreal pp. 113–127.
- HESLOP, L.H., PAPADOPOULOS, N. (1993), But Who Knows Where and When: Reflections on the Images of Countries and Their Products. in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. pp. 39–75. New York, International Business Press.
- HOOLEY, G. J., SHIPLEY, D., KRIEGER, N. (1988), A Method for Modelling Consumer Perceptions of Country of Origin, *International Marketing Review*, Autumn, pp. 67–76.
- JAFFE, E. D., NEBENZAHL, I. D. (1984), Alternative Questionnaire Formats for Country Image Studies, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXI, November, pp. 463–71.
- JOHANSSON, J. K. (1992/3), Missing a Strategic Opportunity: Managers Denial of Country of Origin Effects, in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. pp. 77–86. New York, International Business Press.
- JOHANSSON, J. K., DOUGLAS, P. D., NONAKA, I. (1985), Assessing the Impact of Country Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, November, pp. 388–96.
- JOHANSSON, J. K., DOUGLAS, P. D., NONAKA, I. (1985), Assessing the Impact of Country Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, November, pp. 388–96????
- JOHANSSON, J. K., NEBENZAHL, I. D. (1986), Multinational Production: Effect on Brand Value, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 101–126.
- JOHANSSON, J.K., RONKAINEN, I.A., CZINKOTA, M.R. (1994), Negative Country -Of- Origin Effects: The Case of The New Russia, *Journal of International Business Studies*, 1<sup>st</sup> Quarter, pp. 157–176.
- JURIC, B., WORSLEY, T., GARRETT, T. (1996), Country of Origin Related Food Product Images, 25<sup>th</sup> EMAC Conference, Budapest.
- KAYNAK, E., CAVUSGIL, S. T. (1983), Consumer Attitudes Towards Products of Foreign Origin: Do They Vary Across Product Classes, *International Journal of Advertising*, vol. 2, pp. 147–157.
- KIM,S, PYSARCHIK, D.T. (2000), Predicting Purchase Intentions for Uni-National and Bi-National Products, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 28/6, pp. 280–291.
- KNIGHT, G. A. (1999), Consumer Preferences for Foreign and Domestic Products, *Journal of Consumer Marketing*, Vol 16, No 2.
- LAROCHE, M., PAPADOPOULOS, N. HESLOP, M., BERGERON, J. (2003), Effects of Subcultural Differences on Country and Product Evaluations, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3/2. pp. 232–247.
- LIEFIELD, J.P. (1993), Experiments on Country of Origin Effects: Review and Meta-Analysis of Effect Size, in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. pp. 117–156. New York, International Business Press.
- MAHESWARAN, D. (1994), Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, September, pp. 354–364.
- MARTIN, I. M., EROGLU, S. (1993), Measuring a Multi-Dimensional Construct: Country Image, *Journal of Business Research*, 28, pp. 191–210.
- MCWILLIAM, G., AYROSA, E. (1996), Involvement: An Integrating Framework for Country-of-Origin Research, *Proceedings*, 25<sup>th</sup> EMAC Conference, Budapest.
- MORT, G.S. (2003), „Owned by.....” Country of Origin's New Cue, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 15/3, pp. 49–69.
- MUELLER, R. D., BRODERICK, A., MACK, R. (2001), Captious Cues: The Use of Misleading, Deceptive or Ambig-

- uous Country-of-Origin Cues, 30<sup>th</sup> EMAC Conference, Bergen.
- NAGASHIMA, A. (1970), A Comparison of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products, *Journal of Marketing*, Vol. 34, January, pp. 68–74.
- NAGASHIMA, A. (1977), A Comparative „Made In” Product Image Survey Among Japanese Businessmen, *Journal of Marketing*, July, pp. 95–100.
- NEBENZAHL, D.I., JAFFE, E.D., SCLOMO, I.L. (1997), Towards a Theory of Image Effect on Product Evaluation, *Management International Review*, 1<sup>st</sup> Quarter, Vol. 37, Issue 1, pp. 27–49.
- NES, E., BILKEY, W.J. (1993), A Multi-Cue Test of Country of Origin Theory, in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. pp. 179–195. New York, International Business Press.
- OFIR, C., LEHMANN, D. R. (1986), Measuring Images of Foreign Products, *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 105–108.
- OKECHUKU, C. (1994), The Importance of Product Country of Origin. A Conjoint Analysis of the United States, Canada, Germany, and the Netherlands, *European Journal of Marketing* Vol 28/4 pp. 5–19.
- PAPADOPOULOS, N. (1993) What Product and Country Images Are and Are Not? in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. pp. 3–38. New York, International Business Press.
- PAPADOPOULOS, N., HESLOP, L. A., BENNETT, D. (1993), National Image Correlates of Product Stereotypes: A Study of Attitudes Towards East European Countries, *European Advances in Consumer Research*, Vol. 1, pp. 206–213.
- PAPADOPOULOS, N., HESLOP, L. A., SZAMOSI, L., ETTENSON R, MORT, G. S. (1997), „Czech made” or Check Mate? An Assessment of the Competitiveness of East European Products, *Proceedings, 26<sup>th</sup> EMAC Conference*, Warwick.
- PAPADOPOULOS, N., HESLOP, L.A., BAMOSSY, G. (1990a), A Comparative Image Analysis of Domestic versus Imported Products, *International Journal of Research in Marketing*, pp. 283–294.
- PAPADOPOULOS, N., HESLOP, L.A., BERÁCS, J. (1990b), National Stereotypes and Product Evaluations in a Socialist Country, *International Marketing Review* 7,1, pp. 32–46.
- REIERSON, C. (1966), Are Foreign Products Seen As National Stereotypes?, *Journal of Retailing*, Vol. 42 pp. 33–40.
- REKETYE, G. (1994), *Nemzetközi Marketing*, Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs.
- ROTH, M. S., ROMEO, J. B. (1992), Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects, Behavioral Intentions Model, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, pp. 477–497.
- SAGHAFI, M. M., PUIG, R. (1997), Evaluation of Foreign Products by American International Industrial Buyers, *Proceedings, 26<sup>th</sup> EMAC Conference*, Warwick.
- SAMIEE, S. (1994), Customer Evaluation of Products in a Global Market, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nr. 3, 3 Quarter, pp. 579–604.
- SCHWEIGER, G., HAUBL, G., FRIEDERES, G. (1995), Consumers’ Evaluations of Products Labeled ‘Made in Europe’, *Marketing and Research Today*, February, pp. 25–34.
- STEWART, S., CHAN, E. (1993), Influence of Place-of-Production on Industrial Buyers Perceptions, in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. pp. 223–244. New York, International Business Press.
- TSE, A.C.B., KWAN, C.B., YEE, C.M., WAH, K., MING, L.L.: (1996), The Impact of Country Of Origin on the Behavior of Hong Kong Consumers, *Journal of International Marketing & Marketing Research* Vol 21/1.
- VERLEGH, P. W. J., STEENKAMP, J.-B. E.M. (1999), A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin Research, *Journal of Economic Psychology* 20, pp. 521–546.
- WALL, M., HESLOP, L.A. (1986), Consumer Attitudes Toward Canadian-Made Versus Imported Products, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Summer, Vol. 14. No.2. pp. 27–36.
- WANG, C.-K., LAMB, C. W. (1983), The Impact of Selected Environmental Forces Upon Consumers’ Willingness to Buy Foreign Products, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter, Vol. 11, No. 2, 71–84.
- YU, C-M. J., CHEN, C-N. (1993), A Research Note on Country of Origin in Industrial Settings, in *Product – Country Images. Impact and Role in International Marketing*, Papadopoulos, N., Heslop, L.A. pp. 245–254. New York, International Business Press.

*Malota Erzsébet  
egyetemi adjunktus  
Budapesti Közgazdaságtudományi  
és Államigazgatási Egyetem  
Marketing Tanszék*

# A hip-hop marketing<sup>1</sup>

*„A hip-hop hatással van a zenére, az öltözködésre, a kultúrára, egyszóval az egész életünkre. És az egyik legjobb módja annak, hogy a fiatalok pénztárcájába nyúljunk.”*  
The Mercury News, 2003. március 10.

**Pontosan 25 éve, hogy az első hip-hop siker, a „Rapper’s Delight” a zenei toplisták élére került. A hagyományosan fekete, városi szubkultúra azóta globálissá nőtte ki magát, és ahogy Fred&Farid, a világ egyik vezető kreatívcsapata fogalmaz: a hip-hop bolygónk legnagyobb kulturális mozgalmává vált [1]. Az Edison Media Research adatai szerint Amerikában a 12–24 év közöttiek többsége hip-hop zenét hallgat és számuk folyamatosan nő [2]. Mi több, a hip-hop egyetemi tananyag lett: az UCLA-n DJ Dusk a lemezlovasságról tart kurzust, a Berkeley-n pedig Tupac Shakur költészetét tanulmányozzák [3]. A TMG, egy New York-i központú kutatócég szerint a hip-hop piaca csak az USA-ban 100 millió fogyasztóra tehető, 300 milliárd dolláros vásárlóerővel [4]. „Az utca hangja” egyre fontosabb lesz, amit a marketing sem hagyhat figyelmen kívül.**

## HIP-HOP TÖRTÉNELEM

A hip-hop igazi gyűjtőfogalom, ide tartozik DJ-zés (lemezlovasság, cuttin’ és scratchin’), a breaktánc (b-boying) és a hip-hop vizuális kultúrája, vagyis a graffiti. Legfontosabb alkotóelemének azonban a rap-et tekintik, mely eredeti jelentése szerint „folyékony és életteli módja a beszédnek” [5]. A rap gyökerei fekete-Afrikából fakadnak, amit a rabszolgák vittek magukkal Amerikába. Ez a „zene” sokáig egyfajta hagyományörző önkifejezést jelentett számukra, akárcsak a tánc.

A modernkori hip-hop kezdetét az 1970-es évekre teszik, amikor egy Kool Herc nevű jamaikai DJ (disk jockey, azaz lemezlovas) költözött New York Nyugat-Bronx negyedébe. Ő volt az, aki elsőként használta ki igazán, amire két lemezjátszó egyszerre képes, és kezdett improvizált rímeket mondani a mikrofonba, azaz rappelni vagy MC-zni [6]. A rap hamarosan túlnőtt New Yorkon, és az egész fekete kisebbséget megfertőzte. 1979-ben jelent meg az első igazi hip-hop siker, a Sugar Hill Gang albuma és rajta a „Rapper’s Delight”, amelyből 10 millió lemez fogyott el.

Rövidesen a hip-hop-on belül is több stílus kezdett kibontakozni, amelyek két szélsőség között helyezkednek el [7]:

- az eredetileg az USA keleti partjára jellemző „emeld a kezedet a magasba, ez lesz az év partija” („wave your hands in the air, and party till you just don’t care”), és
- a nyugati parton karakteres (sokkal durvább és bizonyos értelemben veszélyesebb) „le a rendőrséggel” („fuck the police”) gengszter-rap között.

Egy másik megközelítésben a hip-hop zene két nagy csoportba sorolható:

- mainstream: azok a sztárok, akiket nap, mint nap láthatunk a tévében, és
- underground: kevésbé ismert arcok, az „utca igazi hangjai” (akik azért szeretnék az előbbi csoporthoz tartozni).

<sup>1</sup> A cikk a Marketing Oktatók Konferenciáján, 2004. augusztus 26-án elhangzott „Hip-Hop Marketing: A zene mondja meg, hogy ki vagy” című előadás átdolgozott és kibővített változata



**A lemezlovas (DJ), a rapper (MC) és a breaktáncos (B-Boy)**

### Hip-Hop Kronológia

1979	A Sugar Hill Gang „Rapper's Delight” című dala a Top 40-be kerül – az első hip-hop dalként a történelemben
1981	Elindul az első hip-hoppal foglalkozó műsor Amerikában, az „ABC 20/20 airs”
1986	A Run DMC csapat „My Adidas” című dalával nemcsak magának, hanem a sportruházati cégnek is rengeteg pénzt keres
1986	Megjelenik az első fehér rap csapat, a Beastie Boys albuma: a „License To Ill”
1988	DJ Jazzy Jeff és Fresh Prince elsőként a „rapszakmából” Grammy-díjat kapnak „Parents Just Don't Understand” című számukért
1988	Az MTV hip-hop műsort indít „Yo!” címmel, újabb tömegek számára elérhetővé téve a zenei stílust
1990	Fresh Prince az első rapper, aki színészként debütál az NBC egyik sorozatában
1992	Bevezetik az első hip-hop ruházati márkákat, a „FUBU”-t (For Us By Us) és a „Phat Farm”-ot
1995	A híres HOT 97 adó a hagyományos dance stílusról az új hullámra vált: „ahol a Hip-Hop él” lesz a szlogenjük
1996	A Bone Thugs-N-Harmony „Tha Crossroads”-a a leggyorsabban a toplisták élére kerülő hip-hop dal
2002	Will Smith-t (korábban Fresh Prince) Oscar-díjra jelölik az „Ali”-ban nyújtott alakításáért
2003	Eminem „Lose Yourself” című dala az első, amely rapdalként Oscar-t nyer

Úgy tűnhet, hogy a hip-hop-nak csak Amerikában vannak meg a gyökerek, mégis a világon mindenütt terjed, és beágyazódik a helyi, sajátos kultúrába. Ezzel még a rock'n'roll egykori sikerét is túlszárnyalja. Gyors globalizációja elsősorban két faktornak köszönhető [2, 8, 9]:

- A rap-hez nincs szükség zenei képzettségre, az előadónak nem kell tudnia hangszeren játszania, sőt még énekelnie sem. Nincsenek szabályok, legfeljebb annyi, hogy jó igazodni a ritmushoz és a szövegnek újszerűnek kell lennie.
- Még fontosabb ennél, hogy a hip-hop olyan, mint egy nyílt fórum. A „szövegelés” lehetőséget ad rá, hogy mindenki elmondja a véleményét, azt, ami a legfontosabb számára – és mások odafigyeljenek rá. Inspiráció a fiatalok számára, hogy megtalálják saját nyelvüket, stílusukat, egyéniségüket.

A számok alapján a hip-hop feltartóztatatlannak tűnik. Az USA Today radio airplay chart kutatása kimutatta, hogy 2003-ban a leggyakrabban játszott számok negyede hip-hop volt. Ezzel megelőzte a pop-ot, jelenleg már a második, és a rock-ot ostromolja. 2002-ben a két legnagyobb példányszámban fogyó lemez előadói szintén hip-hop sztárok voltak: a fehér Eminem és a fekete Nelly [10, 11, 12]. És ha mindez még mindig nem lenne elég meggyőző, csak egy apró információ: őszentsége, II. János Pál pápa 1999-ben kiadott lemezén, az Abbá Pater-en saját maga rappel... [13]

### A HIP-HOP FOGYASZTÓI

Don Coleman, a Global Hue multikulturális reklámügynökség elnöke azt mondja: „Öt éve a hip-hop még egyet jelentett az afro-amerikai piaccal. Ma már ez a legpopulárisabb

zenei kultúra része” [14]. Eric Patton, a TMG, egy New York-i székhelyű kutatócég elnöke szerint a hip-hop bekerült a fősodorba, „mainstream” lett, a tömegek zenéje. A Newsweek egyik kutatása kimutatta, hogy a szavazók 41 százaléka hallgat rendszeresen rapzenét, a 30 év alattiaknak pedig 75 százaléka! [15, 16] Ezt pe-

dig nemcsak a politika, de a marketing sem hagyhatja figyelmen kívül.

Korábban a célcsoportot elsősorban etnikai (bőrszín) vagy demográfiai (életkor) alapon próbálták meg behatárolni. Az Arbitron fogyasztói kutatásai szerint az afro-amerikai vásárlóerő 2001-ben 337 milliárd dollárra volt tehető USA-ban, a 32 milliós tinédzserpiac (12–19 évesek) pedig több mint 172 milliárd dollárt költött a Teenage Research piackutató cég adatai alapján [14]. Ennél azonban sokkal jobb és pontosabb adatokhoz jutunk, ha magára a hip-hop életstílusra fókuszálunk. [17]. A TMG szerint Amerikában jelenleg 100 millió „hip-hop fogyasztó” van, 300 milliárd dolláros vásárlóerővel [4].

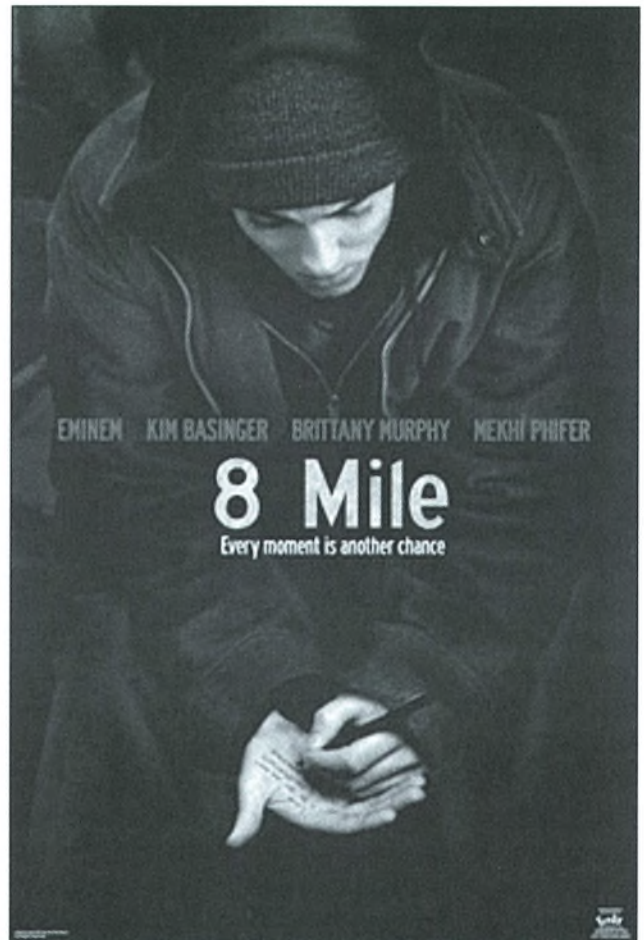
Fred & Farid, a világ egyik vezető kreatívcsapata, akiknek nevéhez olyan márkák díjnyertes reklámjai fűződnek, mint a Brandt, a Pepsi, a Microsoft X-Box vagy a Levi's, a következőket mondják: „A hip-hop bolygónk legnagyobb kulturális mozgalma, ami életünk minden területét áthatja: a zenét, a mozit, a divatot, a sportot. A gyermekeink úgy fognak erről tanulni az iskolában, mint ahogy mi tettük a pop art-ról vagy a szürrealizmusról” [1].

## HIP-HOP A MÉDIÁBAN

Napjainkban a hip-hop a média világában szinte biztos garanciát jelent a sikerre. Óriási növekedést mutat az olyan könyvek értékesítése, mint az „Utca élete” („Street life”) és egyben olyan célcsoportot a kiadók számára, amelyről korábban azt gondolták, nem is érdeklődik az irodalom iránt. A hip-hoppal foglalkozó magazinok, mint a „The Source”, a „Vibe” vagy a „Blaze” messze meghaladják más lapok növekedését. Még a videójátékokban is a rap sztárjai a fő karakterek [18, 19]. A legnagyobb hatást azonban egyértelműen a mozivásznon látni [20]:

- A „Bringing Down The House” (2003) Queen Latifah-val a főszerepben 3 hétig a toplisták első helyén állt és 132 millió dollár bevételt hozott.
- A „Barbershop” (2002) Ice Cube és Eve főszereplésével 75.6 millió dollár bevételt jelentett és két héten át első helyen állt az amerikai mozikban.
- Az „8 Mile” (2002) Eminem-mel már a nyitó hétvégén 51.2 millió dolláros rekordbevételt hozott, a második legnagyobb összeget a filmtörténelemben. Eddig világszerte összesen 215 millió dollárt termelt, és a főcímezene, a „Lose Yourself” Oscart nyert a legjobb betétdalért.

- A legismertebb „hip-hop filmszínész” Will Smith, az egykori Fresh Prince, aki olyan nagysikerű filmekben játszott eddig, mint „A Függetlenség Napja”, a „Men in Black I & II”, a „Bad Boys I & II”, az „Ali” és az „I, robot”.
- Női oldalon ugyanezt a szerepet Quenn Latifah tölti be, ő lett például a főszereplője az amerikaiak által újraforgatott Luc Besson-féle „Taxi”-nak, ami 2004 decemberében került a mozikba [21].
- Néha maga a film sztorija is a hip-hop-ról, breaktáncról, graffitiről, egyszerűen az utca életéről szól. Ilyenek a „Krush Groove”, a „The Freshest Kids”, a „Wild Style”, a szellemes „Style Wars”, a „Rhyme and Reason”, a „The Show”, vagy a Magyarországon májusban bemutatott „Honey”. A Wu International, Wu-Tang Clan produkció pedig egy hip-hopra épülő egész estés zenei filmet tervez: a „Trife Life” két brooklyni srác útját követi végig a hip-hop sikereig.
- Ami pedig talán a legérdekesebb: a filmklasszikusok egyikét, az „Óz, a csodák csodáját” épp most



Az első Oscar-díjat nyert hip-hop sztár: Eminem

dolgozza fel a Fox TV Pictures, olyan hip-hop sztárok szereplésével, mint Queen Latifah, Busta Rhymes, Ginuwine vagy az IMX rap csapat, akik a repülő majmokat alakítják majd [3].

## A HIP-HOP DIVAT

Bőszárú nadrágok, méreten felüli színes mezek, méregdrága sportcipők – talán ezek a legjellemzőbb elemei a hip-hop öltözködésnek [22]. És persze maga a márka, mindenképp felett [23]. Az olyan cégek, mint a Gap vagy a Levi Strauss milliárdokat buktak rajta, hogy nem szálltak fel időben a hip-hop rakétára. A Levi's nosztalgiába forduló stratégiája azt eredményezte, hogy a tinédzserek között a piaci részesedése az USA-ban az 1994. évi 28 százalékról 2001-re 4 százalékra esett. Ez 86 százalékos csökkenés annak köszönhető, hogy nem tartotta fontosnak a hip-hop-ot [24]. Vagy ahogy a New York Times magazin fogalmaz: „a Levi's nem tudta megérteni, hogy a bő farmer nem csupán divathóbort, hanem paradigmaváltás” [25].

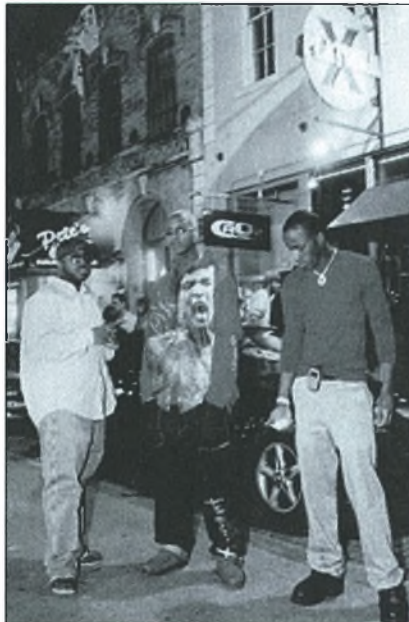
Pedig már az 1980-as évek elején megfigyelhető volt, hogy az egyes előadók különböző márkákkal kötik össze nevüket, akár dalaikban is. A Run DMC 1986-ban egy toplistás számot írt „My Adidas” címmel, amivel újból életet lehelt a márkába. Egy idő után Russel Simmonsnak a Run DMC-t kiadó Def Jam Records elnökének eszébe jutott, hogy a fiúknak pénz is járna a reklámért. Megkereste hát a né-

met (akkor még csak) cipőgyártó céget, hogy szálljanak be valamennyivel a csapat 1987-es Together Forever turnéjába. A történet szerint az Adidas vezetői nem nagyon lelkesedtek a rapzenével való kapcsolatért, mert azt akkoriban múló divatnak és lázadásra izgatónak tekintették. Az Adidas-fejesek meggyőzése érdekében Simmons elvitte néhányukat egy Run DMC koncertre. Amikor csapat a dalhoz ért, a zenekar egyik tagja felkiáltott: „Gyerünk, mindenki rázza meg az Adidasát!” – és háromezer tornacipő rúgott a levegőbe. Az Adidas-főnökök pedig alig győztek a csekkfüzetükért nyúlni [26]. Ugyanezt tette L.L. Cool J a Kangol sapkákkal, és a sor még hosszasan folytatható.

A legizgalmasabb talán Tommy Hilfiger története [22, 27]. A márka eredetileg a fehér, gazdag férfiakat célozta, és elsősorban a Ralph Lauren vagy épp a Calvin Klein voltak a versenytársai. Aztán a kék-fehér-piros színű kollekciókat egyik napról a másikra felfedezte az utca, és „Tommy”-t hordani hamarosan azt jelentette: „cool” („menő”) vagy. Ahogy Lopiano-Misdorn és De Luca „Street trends” című könyvükben fogalmaznak: „a hip-hop nemzedék az első, amely egy tervezőt vagy ismert márkát befogad, és abból nemzetközi divatot csinál. Más szóval: beindítja.” [28] A márka igazi áttörése akkor következett be, amikor 1994-ben Snoop Doggy Dogg a „Saturday Night Live”-ot tetőtől-talpig Tommy Hilfiger ruhákban vezette. Ugyanebben az évben iparági becslések szerint 90 millió dollárral nőtt a forgalma a cégnek.

Q-Tip, a Tribe Called Quest együttesből egyenesen a következőt rappeli: „And others couldn't figga, How me and Hilfigga, Used to move through with viggga”. A Da Youngsta Lyrics egyik számában pedig ez hallható: „She likes to wear fly dip gear, Tommy Hilfiger, Polo and Donna Karan sportswear”.

Persze semmi sem tökéletes. A Tommy Hilfiger részvények értéke az 1999. májusi 40 dolláros értékről 2000 januárjára 22,62 dollárra esett, majd az év végén az utóbbi felét sem érte el. Matt Haig „Brand Failures” című könyvében leírja, hogy „Tommy” ott követte el a legnagyobb hibát, hogy nem tulajdonított elég nagy jelentőséget a



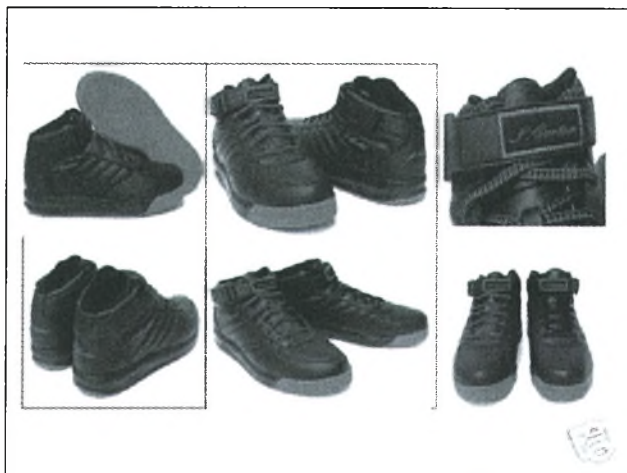
Hip-Hop divat a 80-as években és napjainkban



logójának. A ruhák egyre kevésbé színesek lettek, a logó pedig egyre kisebb. Pedig ennek a csoportnak pontosan arra van szüksége, hogy kimutathassa: márkás, drága ruhákat hord [29]. Sőt, sok fiatal Tommy kritikáját egyenesen személyes sértésnek érzi, mintha az anyjukat szidnák [30].

A hip-hop rajongói különösen adnak arra, hogy milyen sportcipő van rajtuk. Az ilyen cipőket korábban csak olyan sportemberekkel lehetett eladni, mint Michael Jordan vagy Allen Iverson, ma viszont a hip-hop sztárjai a nyerők. A Reebok például Shawn Carterrel, azaz Jay-Z-vel reklámozza legújabb modelljét. A több mint 100 dollárba kerülő „S. Carter” modell mellé egy speciális Jay-Z remix CD is jár [17]. A Reebok nemrégiben „Reebok Classic” termékeinek népszerűsítéséhez is egy rappedt választott: Eve-et. Egy másik cég cipőinek eladása, a Lugz adatai szerint, akkor szökött fel évi 150 millió dollárra, amikor Funkmaster Flex és Snoop Dogg reklámozta őket, illetve viselték azokat fellépéseiken.

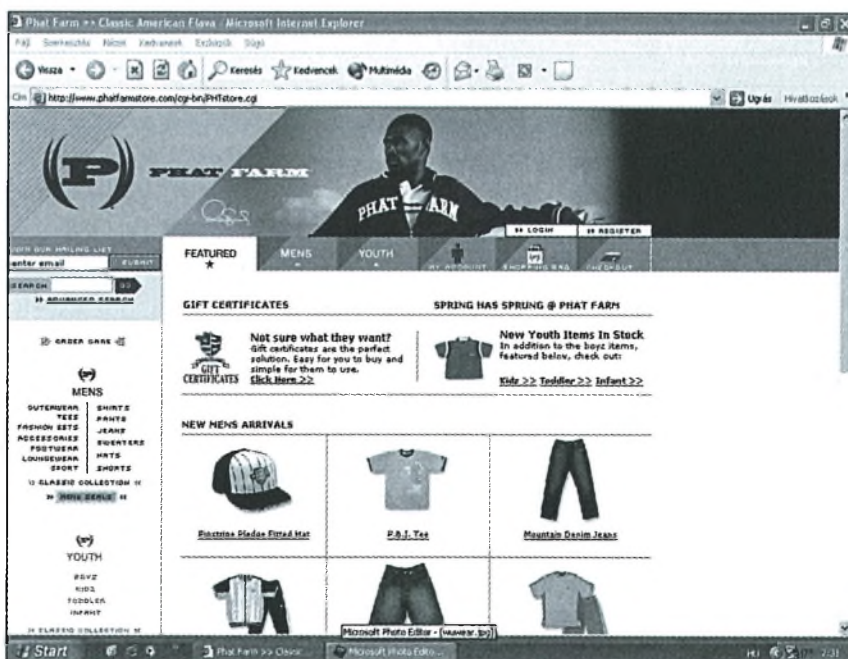
A jó üzlet szagát érezve, a ruhaiparban nemsokára maguk a hip-hop sztárjai is megjelentek. (Már csak azért is, mert a kalózmásolatok és az internetes zenecserélő rendszerek miatt egyre kevesebb pénzhez lehet jutni a lemezadásból.) A hip-hop keresztapjának tartott, 46 éves Russell Simmonst (a Run DMC egyik tagjának bátyját) emlegetik pionírként. Az általa alapított Def Jam lemez cég kulcsszerepet játszott a zenei stílus széles körű népszerűsítésében és abban, hogy a hip-hop betagozódott az amerikai popzene fősodrába. Simmons, aki középosztálybeli szülők gyerekeként, a fáma szerint, egykor kicsiben kábítószerek-kereskedelemmel is megpróbálkozott, 1992-ben hozta létre Phat Farm nevű divatcégét, amely szó szerint új szintet hozott a fiatalok öltözködésébe. A jelképként egy fejjel lefelé fordított amerikai zászlót használó Phat Farm az új „nagyvárosi divat” meghatározó vállalkozásává nőtte ki magát, forgalma 2002-ben 263 millió, nyeresége pedig 29 millió dollár volt. A „phat”, azaz „menő” kifejezés új szócikként még az értelmező szótárba is bekerült. A Phat Farm a férfi divatcikkek és kiegészítők mellé három éve felvette kínálatát



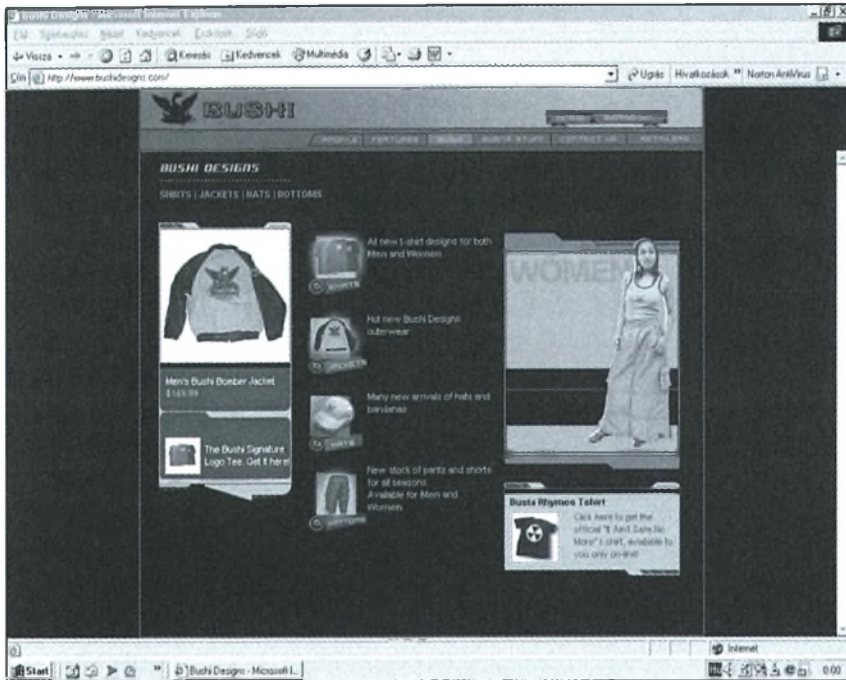
A Reebok S. Carter Jay-Z cipő

ba a gyerekruházatot is, amelynek Simmons 27 éves exmodell felesége, Kimora Lee Simmons volt az ötletgazdája. Az idén pedig Simmons Run Athletics néven már sportcikkeket is kínál, amelyeket két nagy amerikai áruházlánc, a Sears, Roebuck & Co., illetve a J. C. Penney forgalmaz kizárólagos joggal [31, 32].

Amikor Simmons beszél, az utca odafigyel. Ez egyszerre jelenti a Wall Street-et és az Amsterdam Avenue-t. „A rap ipar márkákat épít” – mondja. „A gyerekek a legnagyobb márkáépítők a világon. A zenénk, a ruháink új trendeket és stílusokat jelentenek. A hip-hop kultúra globalizációja a küldetésünk.” [3]



Russel Simmons cége, a Phat Farm weboldala



**Busta Rhymes ruhaipari márkája, a Bushi weboldala**

A Phat Farm, illetve Simmons követői közül a leg többre talán a 33 éves Sean John Combs (jelenlegi művésznevén P. Diddy, korábban Puff Daddy) vitte, aki sikeres hip-hop zenészként és a Bad Boy Entertainment lemezkiadó alapító-tulajdonosaként Sean John márkanéven állt elő saját kollekciójával. P. Diddy, aki szereti a fényűzést, és ügyel arra, hogy a hip-hop világ legjobban öltözött, gyémántokkal teleaggatott sztárja legyen, a hétköznapi viselet mellé a nagy divattervezőkhöz hasonlóan drága és elegáns öltözékeket is kínál. Extravagáns stílusát a szakma is honorálja: az utóbbi két évben az amerikai divattervezők szervezete őt jelölte az év férfi divattervezője címre, igaz, a „Perry Ellis”-t, az iparág Oscarjának számító kitüntetést nem sikerült elnyernie [3, 31].

Simmons és Combs sikerein felbuzdulva a stílus fiatalabb csillagai is megpróbálják kihasználni a konjunktúrát. Az új generáció legsikeresebb tagja, a már említett Jay-Z, üzlettársával, Damon Dashsel hozta létre – az egykori olajbáró nevét a sajátos hip-hop nyelvezetnek megfelelően elferdítve – a Roc-A-Fella névre keresztelt vállalkozást. Ennek 1999-ben indított Rocawear márkanéve máris dobogós a Phat Farm és a Sean John mögött [31].

Snoop Dogg és a Wu-Tang Clan egyszerűen saját nevüket választották ruhamárkáik népszerűsítéséhez: ha úgy tartja kedvünk – és olyan a stílusunk – hordhatunk „Doggystyle”-t vagy bújhatunk „Wu-Wear”-be. A

koronát azonban a divat és a hip-hop zene összekapcsolására egyértelműen Busta Rhymes tette fel. Busta „Anarchy” című albumának bemutató koncertjét alsónadrágban kezdte, majd csinos lányok egyenként adták rá „Bushi” márkájú ruhadarabjait [3].

## **A HIP-HOP MINDENT ELAD?**

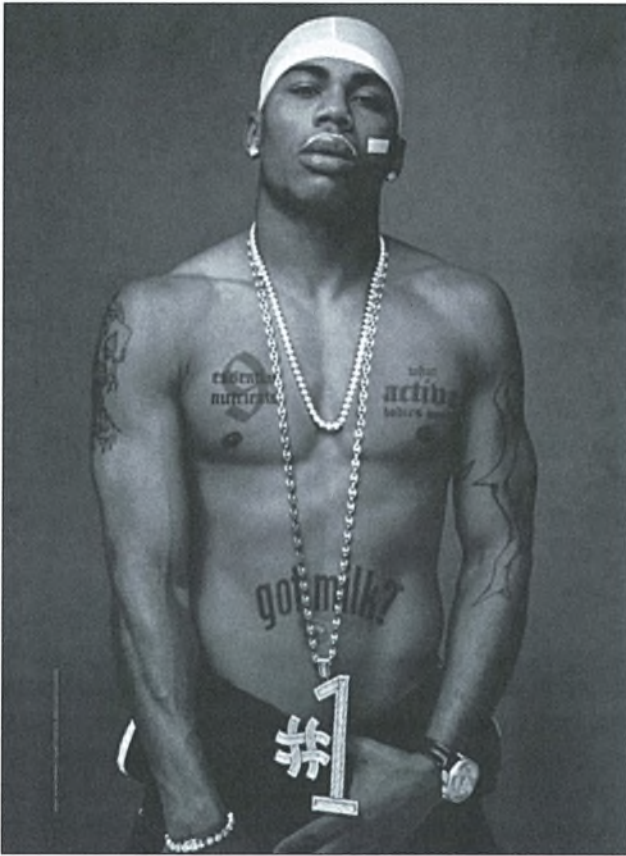
Raekwon, a Wu Tang Clan rappere azt mondja: „a zene, a filmek, a ruhák mind a mi bulink. 2005-re talán már Wu-Tang bútor is kapható majd a Nordstromban” [33]. Bizony, a hip-hop-ot ma már nemcsak ruhacégek használják reklámjaikban, hanem üdítő-, sör-, de-zodor-, csokoládé- és kocsivilág-márkák, kozmetikumok vagy épp kommunikációs szolgáltatók is.

Sőt, még a tej kampánya is a hip-hopra épül. Íme egy rövid lista, hogy az egyes márkákhoz mely hip-hop sztárok köthetők [18]:

- Coca Cola: Common Sense, Mya
- Pepsi: Ms. Dynamite, Beyonce Knowles
- Dr. Pepper: LL Cool J
- Heineken: Jay-Z
- Coors Light: Dr. Dre
- Right Guard: Method Man, Redman
- Twix: Usher
- Cadillac: Snoop Dogg
- Cover Girl: Queen Latifah
- Verizon: Tweet
- Got Milk?: Nelly

Ha azt gondolnánk, hogy ez még önmagában nem garancia a sikerre, érdemes egy pillantást vetnünk a számokra [34, 35]:

- Miután a Sprite 1999-ben hip-hop sztárokkal indított reklámkampányt, megnégyszereződött (!) azon válaszadók száma, akik a Sprite-ot tartották kedvenc nem-kóla italuknak – számolt be a Time magazin.
- Amikor a Western Union a hip-hoppal reklámozta a pénzáttalást, a tranzakciók száma 100 százalékkal megugrott!
- A Gillette piaci részesedése 14 százalékkal nőtt Memphisben, miután egy helyi hip-hop rádióadón kezdett hirdetni.



**Nelly a híres „tejbajuszos” Got Milk? kampányban – ld. a tetoválásokat**

– Az ún. Rap Snack-ek, mint a Master P. Platinum Potato Chips & Mack 10 Red Hots forgalma eléri a 3 millió zacskót hetente.

A hip-hop reklámok persze nem feltétlenül nyerik el mindig, mindenki tetszését. A St. Ides 40 százalékos likőrt például több társadalmi szervezet is perli obszcénul motiváló hirdetései miatt, amelyek sokszor az alkoholt még nem is fogyaszthatókat (a 21 éven aluliakat) célozzák [7]:

- Snoop Doggy Dogg a St. Ides egyik tévészpótjában a következőket rappelte: „I just come through the door with a box of 4-0's [40 ounces]. 40's just a bounce and a house full of ho's” Utóbbi, vagyis a „hoe” a gengszterrap meglehetősen derogáló kifejezése a nőkre, eredete a „whore”, azaz (finoman szólva) „szajha” szó. De hogy mindez teljesen egyértelmű legyen, a rímmel egy időben egy fekete lány alakját lehetett látni.
- O'shea Jackson vagyis Ice Cube egy másik St. Ides reklámban a következő sorokkal ajánlotta az italt: „Please pass the bottle, 'cause I've been drinking ever since I could swallow” vagyis

„Dobd ide az üveget, hiszen iszom, mióta csak nyelni tudok.”

- Egy másik üzenetében Ice Cube egyenesen „a lényegre tért”: „Get your girl in the mood quicker, get your jimmy thicker, with St. Ides malt liquor.” („Juttasd a csajod hamar a csúcsra, legyen a cerkád vastagabb fajta – segít a St. Ides malt likőr rajta.”)

## **AZ UTCA HITELE („STREET CREDIBILITY”)**

Kobe Bryant az Amerikai Kosárlabdliga (NBA) évi 33 millió dollárt kereső sztárja 2003. június 30-án a coloradói Edwards egyik elegáns szállodájának szobájában magára maradt a 19 éves recepciós lánnyal, a hölgy pedig másnap feljelentette erőszakos közöszlítés miatt. Sokan azt gondolták, hogy szponzorai, a Nike és a Sprite azonnal elpártolnak mellőle és felbontják szerződésüket. Azonban semmi ilyesmi nem történt, [36], sőt, egyes hírek szerint a botlás csak jót tett a márkáknak. Kobe ugyanis mindeddig makulátlan életet élt, egyetlen apró folt sem volt múltjában, de még egy (a fekete kosarasok között megszokott) tetoválás sem éktelenkedett rajta. Ezáltal pedig kevésbé volt referenciaszemély a gettó zenéjét, a hip-hop-ot kedvelők számára. Vannak, akik egyenesen azt mondják: a 19 éves hölgygel folytatott szexuális aktus javított Kobe és az őt szponzoráló márkák hitelességén [37].

A hip-hopban ugyanis minden a hitelességről, az ún. „street credibility”-ről szól [4, 22]. Az a zenész (és az a márka), amelyik kapcsolódik az utcához, milliós profitokat termelhet, amelyik viszont nem, az veszít. A legismertebb történet MC Hammer-é, aki az egyik legnagyobb rap-sztár volt az 1990-es évek elején, „U can't touch this” című slágerét azóta is rengetegen átdolgozták. Hammer az első hibát akkor követte el, amikor egy szombat reggeli rajzfilmsorozat figurájaként tűnt fel, de igazi baklövése csak utána következett. A Kentucky Fried Chicken egyik reklámfilmjében szó szerint táncolt a csirkéért, ami már sok volt a hip-hop rajongóknak. Hiszen hogy is lehetne valaki „cool”, aki a rántott csirkéért táncol? [38]

Az „utca hitelét” a marketingesek olyannyira fontosnak tartják, hogy „ma már a nagyobb cégek 'trendkutatókat’ – 'coolhunter’ – foglalkoztatnak, akik az utcát, a nyilvános helyeket járva adják információikat a megrendelőnek az újdonságokról. ... A sikeres 'coolhunter’ igazi véleményvezér is, aki nem csupán nyilatkozni tud a trendi kérdésekről, hanem a közegget is magával tudja ragadni és utánzásra készíteni.”

[39] Az olyan nagy lemezkiadó cégek, mint a BMG, nagyvárosi fekete fiatalokat béreltek fel „utcai stábnak”, hogy a saját közösségükben népszerűsítsenek hip-hop albumokat, és gerillák módjára plakátokat és matricákat ragasszanak [30]. Maga az Egyesült Államok hadserege is ezt választotta az újak toborzásá-

*„A 'Yankelovich Report' híres 'nemzedéki marketing'-modellje szerint három csoportot különböztethetünk meg: érettek, boomerek és X-genererek. Mint írják: 'az X-genererek a márkáknak, mint az imázs megtestesítőinek zászlóvivői'. Több mint 50 százalékuk vallja: 'rengeteget elmond rólad, hogy milyen márkákat vásárolsz'.”*

hoz: „Oda kell menni, ahol a célcsoport van” – mondja Thomas Nickerson, a US Army egyik legbefolyásosabb kommunikációs munkatársa. „Kutatásaink azt mutatják, hogy a hip-hopnak nagyon erős szerepe van a fiatal amerikaiak életében. Mi megpróbáljuk megtalálni a közös hangot ezzel a csoporttal. Azt akarom, hogy azt mondják: 'Hé, itt volt a hadsereg – a hadsereg menő!' ('Hey, the Army was here – the Army is cool!')”. [40]

## HIP-HOP DON'T STOP?

Ma úgy tűnik, hogy a hip-hop megállíthatatlan. Rése lett a fiatalok kultúrájának, és egyre szorosabban szövi át életünk minden területét. Nemcsak Amerikában, hanem itt Európában, sőt Magyarországon is.

A „Yankelovich Report” híres „nemzedéki marketing”-modellje szerint három csoportot különböztethetünk meg: érettek, boomerek és X-genererek. Mint írják: „az X-genererek a márkáknak, mint az imázs megtestesítőinek zászlóvivői. Több mint 50 százalékuk vallja: 'rengeteget elmond rólad, hogy milyen márkákat vásárolsz'. Ugyanennyien mondják azt is, hogy szeretnek olyan márkákat vásárolni, amelyek révén befutottnak érzik magukat, míg ez az arány a boomereknél és az éretteknél csak 30% körül mozog.” [41] Yankelovichék modellje nem zárja ki azt, hogy a három típuson belül újabb csoportokat képezzünk. Az eddigiek alapján bátran jelenthetjük ki: az X-genererek kategóriájában a zene hullámhosszán megérkeztek a „hip-hop fiúk és lányok”. Ami pedig egy marketingesnek igazán fontos: ez az alcsoport márkahűségben, lojalításban lepipálja az összes töb-

bi X-genert is. Tagjai rendkívül szorosan – szinte kizárólagosan – kötődnek a „hip” (újabb kifejezés a „menő”-re) márkákhoz, elvégre a hip-hop az életük. [18] És mindent megvesznek, amire ehhez az élethez csak „szükségük van”, feltéve, hogy a márka rendelkezik „street credibility”-vel vagyis az utca hitelével.

Ismerjük azt a tény is, hogy az egyes csoportok „értékrendje, fogyasztása azonos jellegű, az idő múlásával eredeti értékeiket változatlan formában igyekeznek megőrizni” [42]. Így a hip-hop lányokból és fiúkból idővel hip-hop asszonyok és férfiak lesznek, feltéve hasonló értékrendszerrel, de még a mostaninál is vastagabb

pénztárcával. Biztosak lehetünk benne: a hip-hop marketing alkalmazása nélkül a jövőben nagyon nehéz lesz üzletet kötni. Sőt, már ma is az...

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] NO ONE ASKS YOU TO SELL OUT – Interview with the team fred & farid (Lürzer's Int'l, 2004. Vol. 4., 1–5. oldal)
- [2] IS HIP-HOP THE FUTURE OF ROCK? (Radio and Records, 2001. május 25.)
- [3] BILLBOARD SPOTLIGHT: It Just Don't Stop... (Billboard, New York, 2000. augusztus 19., <http://pbp.no-ip.com/>)
- [4] MARKETERS VALUE HIP-HOP'S CRED (Billboard, New York, 2003. május 31., <http://pbp.no-ip.com/>)
- [5] MITCHELL-KERNAN, CLAUDIA: Signifying and Marking: Two Afro-American Speech Acts (In: Gumperz, John J. & Dell Hymes: Directions in Sociolinguistics. The Ethnography of Communication, New York, 1972, 161–179. oldal)
- [6] THAT SH\*T AIN'T HIP HOP! (<http://www.mrbunt.com/?sec=culture&page=airthiphop>)
- [7] MALT ASSAULT (Sonoma County Independent, 1997. október 2–8., <http://www.metroactive.com/papers/sonoma/10.02.97/latino-drinking-9740.html>)
- [8] ANDROUTSOPOULOS, JANNIS – SCHOLZ, ARNO: On the Recontextualization of Hip-Hop in European Speech Communities: A Contrastive Analysis of Rap Lyrics (Paper presented to the international conference on "Americanization and popular culture in Europe", Centro S. Franscini / Monte Verita, Ascona, Svájc, 1999. november 10–14., <http://hiphop.archetype.de/texte/ascona.html>)

- [9] THE CURRENT STATE OF ANARCHY – Hip Hop, Existentialism, and Anarchy ([www.MrBlunt.com](http://www.MrBlunt.com))
- [10] ROCK STILL AMERICA'S PREFERRED MUSIC (MSNBC.com, 2003. május 16.)
- [11] HIP-HOP TOPS ROCK, COUNTRY (Chicago Sun-Times, 2003. július 5.)
- [12] INTEREP RESEARCH RELEASES NEW STUDY ON HIP-HOP LIFESTYLE (<http://www.eurweb.com/articles/musicpages/07242003/musicpages1067407242003.cfm>)
- [13] RIDDERSTRALE, JONAS – NORDSTRÖM, KJELL A.: Funky business – A tehetség táncoltatja a tőkét (KJK-Kerszöv, Budapest, 2001, 40. oldal)
- [14] NOBLE, SHAMAKO: Hip Hop Criticism – Hip Hop Culture and Paradigm Shifts (<http://www.hiphopcongress.com/yourworld/crit/paradigm.html>)
- [15] ANYONE DOUBTING HIP-HOP'S MARKETING CLOUD NEED LOOK NO FURTHER THAN JAY-Z'S FEET (Billboard, Los Angeles, 2003. május 23., <http://www.mobe.com/next/hiphop.htm>)
- [16] HIP-HOP TRANSFORMS RADIO AS STATIONS SEEK AD DOLLARS (The New York Times, 2002. július 22.)
- [17] BATTLE FOR THE SOUL OF HIP-HOP (Newsweek, 2000. október 9.)
- [18] THE HIP-HOP LIFESTYLE (Interép Research, 2003. július 16., [www.urbaninsite.com/media/downloads/Hip-Hop.ppt](http://www.urbaninsite.com/media/downloads/Hip-Hop.ppt))
- [19] THE MIGHTY DRAW OF BET AWARDS (Media Life Magazine, 2003. június 30.)
- [20] MOVIES: Hip-Hop Hurray (Boston Herald, 2003. április 17.)
- [21] AZ AMERIKAIK ÚJRAFORGATJÁK BESSON TAXIJÁT (Index, 2004. október 5., <http://index.hu/kultur/khirek/?main:2004.10.05&196259>)
- [22] HIP-HOP STYLE: What is Cool? (<http://www.pbs.org/newshour/infocus/fashion/hiphop.html>)
- [23] THE RAP OF LUXURY (Newsweek, 2002. október 7.)
- [24] Pintado-Vertner, Ryan: From Sweatshop to Hip-Hop ([http://www.arc.org/C\\_Lines/CLArchive/story5\\_2\\_02.html](http://www.arc.org/C_Lines/CLArchive/story5_2_02.html))
- [25] LEVI'S BLUES (New York Times Magazine, 1998. március 21.)
- [26] GOOD RAP? BAD RAP? (San Diego Union Tribune, 1987. június 28.)
- [27] MARKETING STREET CULTURE: Bringing Hip-Hop Style to the Mainstream (American Demographics, 1996. november)
- [28] LOPIANO-MISDOM, JANINE – DE LUCA, JOANNE: Street Trends: How Today's Alternative Youth Cultures are Creating Tomorrow's Mainstream Markets? (HarperCollins Business, New York)
- [29] HAIG, MATT: Brand Failures – The Truth About The 100 Biggest Branding Mistakes Of All Time (Kogan Page, London and Sterling, 2003)
- [30] KLEIN, NAOMI: No Logo – Márkák, multik, monstrok (AMF – Tudatos Vásárlók Egyesülete, Budapest, 2004)
- [31] HANGJEGYEK ÉS BANKJEGYEK – Üzletelő amerikai popzenészek (HVG, 2004/1. szám, január 3.)
- [32] A HIP-HOP VEZÉRIGAZGATÓJA (Menedzsment Fórum, 2003. október 23., <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10900>)
- [33] STAR POWER, STAR BRANDS (Forbes Magazin, 1999. március 22.)
- [34] BUYING INTO HIP-HOP (The Mercury News, 2003. március 10.)
- [35] Hip-Hop + Snacks = Success (Special to BET, 2003. április 9.)
- [36] KOCKÁZATOK ÉS MELLÉKHATÁSOK – Kobe Bryant és a szponzorok (Menedzsment Fórum, 2003. július 20., <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=10558>)
- [37] SPORTREGGEL (Petőfi rádió, január 13. kedd, 8:45 – 8:59)
- [38] STREET IS WATCHING: The Secret of Marketing Hip-Hop Cyber Boycott: Online Hip-Hop's Communication Meltdown (<http://www.contrabandit.com/science/text/cyberboycotttext3.htm>)
- [39] TÖRŐCSIK MÁRIA: Fogyasztó magatartás trendek – Új fogyasztói csoportok (KJK-Kerszöv, Budapest, 2003, 33. oldal)
- [40] THE ARMY BE THUGGIN' IT – The Military is Teaming Up with Hip-Hop Bible the Source to Recruit Black Urban Kids with Pimped-Out Hummers and Off-Da-Hook Merchandise (Salon.com, 2003. október 17., [http://www.salon.com/mwt/feature/2003/10/17/army/index\\_np.html](http://www.salon.com/mwt/feature/2003/10/17/army/index_np.html))
- [41] SMITH, J. WALKER – CLURMAN, ANN: Generációk, márkák, célcsoportok – Marketingesek a nemzedékek célpiacairól: A Yankelovich-riport (Geomédia szakkönyvek, Budapest, 2003, 304. oldal)
- [42] JÓZSA LÁSZLÓ: Marketingstratégia (Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2002, 65. oldal)

Papp-Váry Árpád Ferenc PhD hallgató  
Nyugat-Magyarországi Egyetem  
Közgazdaságtudományi Kar

# Rítusok hálójában

## *A magyar fiatalok alkoholfogyasztásának kulturális és kommunikációs meghatározottsága*

*„Hát különbözik-e a heverő önmagától aszerint, hogy előlről, oldalról vagy másfelől nézzük-e? Vagy egyáltalán nem különbözik a valóságban, csak úgy tűnik, mintha különböznék?”*  
(Platón: Állam)

**Vajon különbözik-e az alkoholt tartalmazó üveg önmagától, hogy szemből, felülről vagy máshonnan nézzük? Vajon más lesz-e attól, hogy egy áruház polcán, egy bárban vagy egy szórakozóhelyen valakinek a kezében pillantjuk meg, és vajon átalakul-e az ital annak hatására, hogy egy díszes üvegben vagy egy vizespohárban látjuk, vagy esetleg valamivel keverjük, vagy a reklám változtatja meg?**

**A**z olvasót egy olyan utazásra<sup>1</sup> invitáljuk, amelyben bemutatjuk, hogy bár az italoknak, és főként az alkoholtartalmú termékeknek, önmagukban fontos és egyértelmű jelentéstartalmuk van, az egyes összetevőkből létrehozott koktél jelentése megváltozik, mindez a rituálék, a megfelelő design vagy a kommunikáció által további módosult jelentést kap. Utazásunk során arra teszünk kísérletet, hogy bemutassuk: a tradicionális, kulturális jelentések mellett a fiatalok gondolkodását nagymértékben befolyásolják a gazdasági célú kommunikáció hatásai is. Míg a reklámok egyfelől építenek a kulturális jelentésekre, egyben alakítják is azokat a „mai magyar valóságban”, hatást gyakorolva ezzel a fiatal rétegre, amely a megváltozott piaci helyzetben még inkább fogékonyabb az újra, a divatosra, mindarra, aminek az üzenete az, hogy „haladok a korral”.

Utazásunk során így segítségünkre lesznek a kultúrában gyökerező értékek, a szakirodalom eddigi állításai, amit a rítusok világa, a mai magyar popzene és a marketingkommunikáció által alkotott valóság lenyomata alapján rendezünk újra: felhasználva egy feltáró empirikus kutatás eredményeit is.

### **A PÁLYAUDVAR: AZ VAGY, AMIT FOGYASZTASZ**

Ki vagyok én, ha nagyapám saját készítésű pálinkáját kortyolom a haverokkal, vagy ha határozott hangon a legdrágább pezsgőből rendelek egy elegáns étteremben? Vajon mit kommunikálok a társaimnak, ha a kezemben tartott minőségi sörrel végigsétálok a táncparketten, és mit gondolok azokról, akiknek csak olcsó italra futja? *A fogyasztás egyfajta alkotó folyamatnak tekinthető*, ahol a fogyasztó részt vesz a „termelés-

<sup>1</sup> Figyelem! A szerzők nem törekszenek abszolút igazságok kimondására, csupán egy utazásra invitálnak. Az utazás résztvevői önként jelentkeztek. Mindenki el fog jutni valahova, aki megkezdte az utazást, azonban menettérti jeggyel nem szolgálhatunk. Vigyázat! Az utazás kockázatos, és szándékosan provokatív szempontokat, felvetéseket, esetleg logikátlannak tűnő irányváltásokat is tartalmaz.

ben”, a számára kívánatos termék kialakításában, ami tulajdonképpen nemcsak egy termék létrehozását jelenti, hanem a kívánatos tapasztalatok feltételeinek a megteremtését. A fogyasztó egyre inkább egyedi akar lenni, miközben ennek alapja nem az, hogy ő mit állít elő, hanem, *hogyan fogyaszt...* „As postmodernist indicate, consumption is not just a personal act of destruction by the consumer, but very much a social act where symbolic meanings, social codes, and relationships, in effect, the consumer’s identity and self, are produced and reproduced.”<sup>1</sup> A kérdés tehát úgy tehető fel: „*hogyan éljük meg a tárgyakat, illetve ezek a funkcionális szükségleteken túl milyen igényeknek felelnek meg, milyen struktúrákkal fonódnak össze és állnak ellentétben, milyen kulturális, infra- vagy transzkulturális rendszeren alapszik megélt mindennapiságuk...*” – J. Baudrillard (1975).

A fogyasztási javak tehát olyan jelentőséggel bírnak, amely túlmegy azok hasznosságán és kereskedelmi értékén. Ez pedig nagyrészt abban keresendő, hogy képesek kulturális jelentést magukban hordani és kommunikálni. Ezek a jelentések azonban állandó átmenetben vannak, a társadalmi világon belül folyamatosan áramlanak, és olyan egyéni és kollektív erőfeszítések alakítják, mint designerek, gyártók, reklámozók, illetve maguk a fogyasztók (McCracken, 1986).

## A VÁRÓTEREM: A RÍTUSOK KULTURÁLIS MEGHATÁROZOTTSÁGA

A társas kapcsolatok, a közösségteremtés emberi szükségleteinek kielégítésében a szertartások nélkülözhetetlen szerepet játszanak (Szasz, 1991). A rítusok kialakulása messzi időkre tekint vissza, az évezredek óta használt motívumok ma is élnek. Az alkohol esetében ezek egyrészt a Dionüszosz kultúra elemeit jelentik (Eliade, 1994), de a Bibliában is olvashatjuk, hogy Noé szőlőt ültetett, és minekutána bort ivott, attól lerészegedett (Teremtés könyve, 9:20). Máté evangéliumában pedig: „*Igyatok ebből mindnyájan, mert ez az én vérem, a szövetségé, amelyet sokakért kiontanak a bűnök bocsánatára*” (Máté, 26:26–29.).

Az alkohol modern fogyasztásának kulturális gyökerei a rítusokban és a vallási hitekben keresendők (Douglas, 1987; Engs, 1995). Ugyanakkor napjainkban is alkohollal ünnepelek az élet olyan fontos állomásait, mint a születésnap, a végzős partik vagy a lakodalom.

A szertartások a látható nyilvános definíciókat rögzítő konvenciók (Douglas és Isherwood, 2003).

*„A fogyasztási javak olyan jelentőséggel bírnak, amely túlmegy azok hasznosságán és kereskedelmi értékén. Ez pedig nagyrészt abban keresendő, hogy képesek kulturális jelentést magukban hordani és kommunikálni.”*

Douglas (1987) rituális akció alatt a realitás, az identitás és a közösség konstrukcióját, illetve jelentésének kommunikálását érti. A rituálék az egyéni társadalmi kategóriák és a különféle realitások közötti átalakulásokat jelenítik meg (Gusfield, 1987; Turner, 1969). Az alkoholfogyasztás a rituális folyamatok kulcsszimbólumaiként is meghatározható, hiszen jelentései kommunikációs lehetőséget nyújtanak a társadalom és a kultúra tagjai közti érintkezésre (Turner, 1969).

## KÉPEK A VÁRÓTEREMEN: A KOMMUNIKÁCIÓ MEGHATÁROZÓ EREJE

„Kétségtelen, hogy a szentség trivializálódik, a világ varázstalanodik, de ugyanakkor egy ellentétes irányú folyamatnak is tanúi vagyunk, amelynek során a profán viszont szakralizálódik, és behatol a mindennapi élet legkülönbözőbb területeire.” (Martín-Barbero, 1997)

McCracken (1986) szerint a fogyasztók számára a rituális tárgyak vagy a fogyasztási javak jelentése nem rögzített, hanem állandóan változó. A jelentés állandóan átutazóban van egyrészt a „kulturálisan konstruált világ” (a mindennapok tapasztalati világa) és a fogyasztói jószág között, másrészt pedig a jószág és a fogyasztó között. McCracken úgy pozicionálja a reklámot, mint az egyik olyan mechanizmus, amely megvalósítja a kulturálisan konstruált világból a fogyasztói jószágba történő átmenetet, hiszen a reklám képes a termékeket szimbolikus tulajdonsá-

1 Baudrillard, 1975; Poster – idézi Firat és Venkatesh (1995).

gokkal felruházni. Miután a jelentést a reklám (a divathoz és más mechanizmusokhoz hasonlóan) átvitte a javakra, a jelentés a javakról a fogyasztóhoz más mechanizmusokon keresztül jut el, mint például a rituálék. Mivel a rituálék lehetőséget nyújt a konvencionális szimbólumok, valamint a kulturális rend jelentésének megerősítésére, felidézésére, és módosítására, ezért a kulturális jelentés manipulálásának erőteljes és kifinomult eszköze (McCracken, 1986).

Otnes és Scott (1996) egyetért azzal, hogy a reklámok és a rituálék jelentéssel ruházzák fel a fogyasztói javakat, azonban megkérdőjelezzik a McCracken által leírt folyamat egyszerűségét. Szerintük a reklámok hatással lehetnek a rituálékban bekövetkező változásokra, elősegíthetik a rituális tárgyak átmenetét egyik eseményről a másikra, legitimalizálhatják a „rituális konstellációkat”, vagy szükségessé tehetik a rituális tárgyakat azáltal, hogy azokat reklámokban ábrázolják. A rituálék is hathatnak a reklámokra, a nyelv ritualizált használatával, a varázsigékkel, amelyeket a reklámműzenetekben használnak fel, hogy megerősítsék a márkaimázst, illetve a fogyasztó tapasztalatait a termékkel (Treise et al., 1999).

Megkérdőjelezhetetlen, hogy a reklám információt közvetít, ugyanakkor ennél azért sokkal többet is tesz. Megmondja, mit jelent egy-egy termék, felfedi a kultúra és a fogyasztás között fennálló intim kapcsolatot. Azok a termékek, amelyeket fogyasztunk, kifejezik, hogy kik vagyunk, és ezeket az azonosítókat a kulturális kódok határozzák meg. A termékek jelzőeszközként működnek, a konszenzusos jelentést pedig számos forrásból sajátítjuk el. A reklámok valójában egyfajta kultúra/fogyasztás szótárként működnek, ahol a címszavak a termékek, a meghatározások pedig azok kulturális jelentései (McCracken, 1986).

A fogyasztók arra használják fel a reklámokat, hogy új jelentéseket tanuljanak, vagy megerősítsék az ismerteket (Domzal és Kernan 1992). Hatásos reklámok azok, amelyek képesek a fogyasztók észlelését és várako-



zásait maximálisan figyelembe venni, illetve azokra válaszolni.

A „sört” például csak úgy érthetjük meg, ha iszunk belőle, vagy megfigyelünk másokat, amint fogyasztják, vagy következtetéseket vonunk le a reklámokból, displayekből vagy egyszerűen abból, ahogyan a minket körülvevő világban megjelenik. Ugyanakkor egy márka egyedülálló jelentését szinte csak a reklámok feldolgozása során tudjuk értelmezni.

Különösen fontos szerepe van a kommunikációnak a rítusnak, amely az érzelmek felébresztésének szándékos és tudatos aktusa. A kollektív érzelmeken keresztül a társadalom tagjai egyesülnek a szentségben rejlő személytelen erővel, ami megerősíti őket (Császi, 2001).



A modern mítoszok ritualizált kapcsolatot hoznak létre a termékhasználat és a problémamegoldás között, vagyis nem csupán a dilemma kerül bemutatásra, hanem az is, hogy azt hogyan kell megoldani. A reklámok túlzásokat használva realitásérzékük elvesztésére sarkallják közönségüket, hogy a kulturálisan elvárt problémamegoldás variációt tudják megvilágítani (Domzal és Kernan, 1992).

A posztmodern marketing abból az előfeltevésekből indul ki, hogy a reklám szövege nem stabil, és nem csupán egyetlen értelmezése lehetséges, a szöveg olvasata ezért sokféle lehet, ami a szöveg értelmezőjétől függ (Brown et al., 1999). Ennek alapján úgy döntöttünk, hogy a feltáró kutatás<sup>1</sup> szakaszában kizárólag a spontán felidézésre vagyunk kíváncsiak, mindenfajta értelmezés nélkül: (1. táblázat)

A reklámok közül egyértelműen kiemelendők a még a sörcseppet is szakrális szintre emelő

1 A felmérés 2004 áprilisában készült 307 diák körében, akik a Budapesti Corvinus Egyetemen Marketing alapozó tárgyat hallgattak (6. szemeszter). Az ebben a cikkben használt „magyar diákok” kifejezés kizárólag ezen felmérés eredményeire utal.



1. táblázat A magyar diákok alkoholreklám felidézése				
	Legemlékezetesebb alkoholreklám	Legviccesebb alkoholreklám	Legszexisebb alkoholreklám	Kedvenc alkoholmárka
Márkák	Heineken (sör) 33%	Soproni Ászok (sör) 43%	Bailey's (likőr) 25%	Bailey's (likőr) 10%
	Soproni Ászok (sör) 13%	Heineken (sör) 33%	Jägermeister (likőr) 11%	Heineken (sör) 8%
	Bailey's (likőr) 6%	Borsodi (sör) 9%	Martini 10%	Bacardi 6%
Válaszolt	27	227	166	
Megjegyzés: Az eredmények a válaszadók %-ában értendők				

meghatározott gyakorisággal ismétlődik. A rituális magatartás drámai forgatókönyvet követ, és a jeleneteket a formális szereplők komolysággal és belső átéléssel játsszák. Rook (1985) szerint a rituális magatartásnak négy megfogható komponense van: a *rituális tárgyak* (ritual artifacts), a *rituális forgatókönyv* (ritual script), a *rituális szerepek* (ritual performance roles) és a *rituális közönség* (ritual audience). Míg Rook színházi jelenetként fogja fel a rituálét, addig Driver (1991) szerint a rituálék „társadalmi ajándékokhoz” juttatják az abban résztvevőket. (2. táblázat)

Heineken (ha Heinekenről van szó, megáll az élet), valamint a soproni Ászok sörpocakos, barátokkal körülvett „Sörrobija”.

addig Driver (1991) szerint a rituálék „társadalmi ajándékokhoz” juttatják az abban résztvevőket. (2. táblázat)



## ÚTITERV: A RITUÁLÉ ÖSSZETEVŐI

Rook (1985) szerint a rituálé kifejezés olyan expresszív, szimbolikus tevékenységre utal, amely

## INDULÁS: AZ ÁTALAKULÁS

Hogyan válik a spontán normaszegő csecsemőből tudatos normaszegő? Miként alakul át a tej iránti el-

2. táblázat A rituálé összetevőinek megragadása az alkohol esetén				
Dimenzió	Rook (1985) megfogható elemei	Amit meghatároznak	Driver (1991) társadalmi ajándékai	Állomások a cikkben
Rituálé lényege			Átalakulás	Indulás
Mivel?	Rituális tárgyak (alkohol*)			1
Mi alapján?	Rituális forgatókönyv (szabályok)	→	Rend	2
Kik?	Rituális szerepek (egén szerepei)	→	Közösség	3
Kikkel?	Rituális közönség	→		
*A rituális tárgyakba mi nem kizárólag az alkoholt értjük bele, hanem az alkohol elfogyasztásának kellékeit is, mint például az üveg, a pohár, a korsó, vagy akár a hordó.				

sődleges preferencia valami egészen mássá? Hogyan jutunk el az örületig?

Foucault (2000) szerint a részegség és a kábítószeres mámor bizonyos értelemben egy mesterséges örület előidézése, egy időleges és mulékony örületé, amely ünnepet ül, csak hogy ez az ünnep szükségképpen ellen-ünnep, és csúcspontja elérésakor szembeszegül a társadalommal és annak rendjével.

A középkori bolondünnepeknek úgyszólván valamennyi szertartásformája a különféle vallási szertartások és szimbólumok groteszk lefokozása, anyagi-testi síkra történő vetítése: nagy zabálások és ivások közvetlenül az oltáron, obszcén mozdulatok, vetkőzések stb. (Bahtyin, 2002). A bolondünnep hívei szerint az efféle ünnepi fölvidulásra azért van szükség, „*hogy a bolondság, amely második természetünk, és úgy látszik vele születik az emberrel, legalább egyszer egy évben szabad folyást kapjon.* A bor is szétvetné a hordót, ha időről időre nem lazítanók ki a dugót, és nem engednének be egy kis levegőt. Mi, emberek, valamennyien rosszul tákolt hordók vagyunk, és a józanság bora széjjelvetne benünket, ha szüntelen kegyes istenfélelemben forrna. Levegőt kell adni neki, nehogy megromoljék” (Bahtyin, 2002). Driver (1991) szerint rituális eseményeken mindig fennáll annak a valószínűsége, hogy a társadalmi nyomás által féken tartott agressziók egyszer csak kiszabadulnak. (3. táblázat)

Beck (1997) szerint a modern társadalmak kockázat alapú társadalmak, amelyekben az egyenlőtlen-

ségek sokkal inkább a kockázatos pozíciókban, mint az osztály- vagy státushelyzetekben gyökereznek. A fiatalok olyan kockázatos dolgok közötti választással teremtik meg társadalmi identitásukat, mint oktatás, életstílus, fogyasztás és munka. Egy bizonyosság által uralt társadalomban a kockázatkeresés, valamint a halál képzele le Breton (1995) szerint a modernitás legmeghatározóbb jele. A fiatalok modern kultúrájában a csoporttagok ivászi játéka egy újabb formája a részegedés és a halál közötti játéknak. Ez egy olyan helyzetet feltételez, ahol az alkoholt előre meghatározott, standardizált szabályok alapján fogyasztják. Ez a modern gyakorlat a forma és a jelentés tekintetében bizonyos mértékig hasonlít a felnőttkorba lépés átmeneti rítusaihoz. Az ivászi szokások a vallási rendszerbe, valamint a helyi közösségek rituális tradícióiba ágyazódtak be. A részegség és a halál közti játékot jól írja le a Bikini együttes „Ki visz haza” című slágere:

*Lezárt agyam kulcsát eldobom,  
Alkoholba fojtom bánatom,  
Ma éjjel nem hat rám a józanság szava.  
Részegen ki visz majd haza?*

*Kit sirattok, miért sirattok,  
Úgy élek, hogy majdnem belehalok.  
Ma éjjel nem hat rám a józanság szava.  
Részegen ki visz majd haza?*

(Angyal Tivadar, '80's évek)

Levy (1983) szerint az italok ízlelőbimbóra gyakorolt hatása az emberi test növekedésével egyre intenzívebbé válik: a tej lágyágától, a gyümölcsitalok kesernyész ízén, a koffein és szénsav okozta bizsergető érzésen át az alkohol drámai hatásáig. Minél nagyobb a stimuláció, annál nagyobb a bűn, minél merészebb a fogyasztás, annál tapasztaltabb a fogyasztó. Ezért az alkoholtartalmú italok fogyasztása felnőtt tevékenységnek tekinthető, amelyet kifinomult (városi, világias, bonyolult stb.) egyének végeznek olyan érett társadalmi környezetben, mint például a bárók, a koktélbárók vagy éppen a vacsora előtt (Levy, 1983). (4. táblázat)

3. táblázat

Tipikus átalakulások a magyar diákok körében (az első öt szó alapján, ami az alkohorról eszükbe jutott)

Honnan	Átalakulás	Spontán asszociáció	Válaszadók %-ában
Munka, tanulás	⇒	Buli	59
Józanság	⇒	Részegség	40
Tej, víz	⇒	Sör	26
Szülők, tanárok	⇒	Barátok	20
Komolyság	⇒	Jókedv	18
Koránkelés	⇒	Másnaposság	16
Tej, víz	⇒	Bor	15
Munkahely, egyetem	⇒	Kocsma	12
Absztinencia	⇒	Alkoholizmus	11
Egyedüllét	⇒	Társaság	11
Józanság	⇒	Mámor	10
Válaszadók száma: 306			

## 1. MEGÁLLÓ: RITUÁLIS TÁRGYAK – AZ ALKOHOL

A vallásos ünnepeken használt szent tárgyak, mint az ajándék, az élelem, illetve az ital (alkoholfogyasztás esetén az alkohol maga) is rituális tárgyak.

### A sör

Az alkoholok hierarchikus struktúrába rendezhetők: a sör helyezkedik el legalul, a sör az alkoholok teje. Összetevőjében a sörök nem túlságosan különböznek egymástól, és habár némi alapszintű műértés megfigyelhető a fogyasztók között, ez a tudás nem igazán jelent státuszt. A sört gyakran nagyobb mennyiségben fogyasztják, és azt tartják róla, hogy kevésbé lehet lerészegedni tőle, ugyanakkor hizlal. Könnyen kapcsolatba hozható a vizelettel, a trágár szokásokkal, valamint a testi reakciókkal, amelyeket a fiatalabbnak, az egyetemista fiúknak, az éretlen italozóknak és alacsonyabb társadalmi osztályból származó férfiaknak tulajdonítanak. A magasabb státuszúak számára a sör a kikapcsolódást, a lazítást, az informális légkört és a bajtársiasságot jelenti (Levy, 1983). Ezt reprezentálja a Bon-bon együttes „Pia Olimpia” című slágere:

*Szomjazom, erre inni kéne  
Gyerünk, rajta cimborák.  
Bekerítjük a sört ma végre,  
Csapra verjük az angyalát.  
(Duba Gábor, 1997)*

A magyar diákoknak a sörről a keserű íz, a sör habja, a foci, a sörhas (ld. Sörrobi), valamint a barátok jutottak eszükbe, domináns színeként pedig a sárgát említették.

### A bor: gasztronómiai élvezetek

A szerényebb minőségű borok bizonyos értelemben versenytársai a sörnek, mivel főként a fiatalok, valamint az alacsonyabb társadalmi osztályba tartozók „nyakalják”. A hierarchiában alacsonyabb helyet foglal el, ha kancsóba töltik, és ha édes. (A pezsgő valószínűleg a felnőttek számára a bor gyömbérsőre,

4. táblázat		
Tej átalakulása égetett szeszé		
Tej	Attribútum	Égetett szesz
Anyatej/tehéntej (természetes)	Anyag	Párlatok (desztillált)
Gömbölyű	Csomagolás formája	Hosszúkás
Puha	Csomagolás anyaga	Kemény
Fehér	Domináns szín	Sötét
Biztonság	Kapcsolódó ellentétes asszociációk	Kockázat
Mell		Meztelenség, szex
Lágy		Erős, kemény, tűz, égető
Szeretet		Erőszak, misztikum
Fejlődés		Rombolás
Ártatlanság		Szenny
Engedés		Tiltás
Táplálék		Semmisítő szer
Függés		Függetlenség
Forrás: Levy (1983) alapján Horváth és Mitev		

szénsavval dúsítva.) Másrészt az ital gazdag színárnyalata és egyedi jellege a titokzatossággal, a szőlőműveléssel, a termőtalajjal, az évjáráttal, valamint az erjesztés folyamatával van összefüggésben, és az ízek, illatok sokrétűsége, illetve azok felismerése a kóstolások során felemelik a bor használóját, és az elit hagyományait elevenítik fel. A bor erősen kötődik a vallási jelképrendszerhez, ugyanakkor az elit udvarlás egyik elengedhetetlen eszköze is egyben. A fogyasztók fejében létrejövő fantáziák a bort a csábítás, a szerelmi légyott és a szexualitás előzményének tekintik (Levy, 1983). Kutatásunk során a magyar diákok elsősorban az étkezésre, a szőlőre, a vörösborra, Tokajra, valamint a borospincére asszociáltak, domináns színeként a vöröset említették.





### Az égetett szeszek: a „padló”

A tömények piacán az óriási választékot és a különlegességeket a különböző égetett szeszek eltérő ízei, valamint a különböző márkák és árak jelentik. A gin-tonik rendkívül népszerű nyári ital (az alkohol jegesteája?), amely (számos társához hasonlóan) kevésbé férfias. Az alkoholok csúcsát valószínűleg a brandy és a likőrök jelentik. Koncentrációjuk nagyon magas, intenzív ízek jellemzők rájuk, és egy átlagos fogyasztó nem engedheti meg magának. Elegánsan kortyolgatják olyan megkülönböztetett alkalmakkor, amikor a hozzáértő fogyasztók kifinomult életük tetőpontján érzik magukat (Levy, 1983). Charlie az égetett szeszek hatását az alábbiakban fogalmazza meg „Jég dupla whiskyvel” című slágerében:

*Jég dupla whiskyvel  
Két dózis egy helyen  
Egy a társaság miatt, igen  
Egy, hogy jó napom legyen  
Egy a rossz időkre kell  
Egy, hogy jól aludjak el  
Már az ágyam is kemény, hideg,  
mint a jég a whiskyben*

Lech István – Horváth Attila, 1994

A magyar diákoknak az égetett szeszről elsősorban az jutott eszükbe, hogy könnyű berúgni tőle, nagyon „ütős”, valamint a pálinka, a részegség és a buli szavakra asszociáltak, domináns szín pedig az átlátszó (színtelen).

### Kiegészítő rituális tárgyak

Meglátásunk szerint a rituális tárgyat nem kizárólag az alkohol maga jelenti, hanem figyelembe kell venni

olyan kiegészítő eszközöket, amelyek értelmet adnak, vagy megfelelő kontextusba helyezik annak fogyasztását. Ilyen például az üveg, a pohár, vagy akár a jég.

A leghathatósabb szertartások tárgyakat is használnak, és feltehetően annál költségesebbek a rituális kellékek, minél erősebb a jelentés rögzítésének szándéka. Innen nézve a javak a szertartások segéd-eszközei; a fogyasztás pedig rituális folyamat, amelynek elsődleges funkciója, hogy értelmet kölcsönözön az események zavaros áradatának. A fogyasztó legáltalánosabb célja nem lehet más, minthogy a kiválasztott javak segítségével érhető univerzumot építsen fel (Douglas és Isherwood, 2003).

Az alkoholtermékek designerei úgy tervezik meg az üvegeket, hogy az általuk létrehozott és a fogyasztók által alkotott jelentés minél közelebb kerüljenek egymáshoz. A filozofikus kérdés azonban így hangzik: abszurd módon lehetséges-e, hogy az alkohol („Ó, Mистер Alkohol”) maga is designerré váljon, vagyis a belőle fogyasztóból egy új „terméket” állítson elő? Koncz Zsuzsa erről így énekel:

*„Ó, Mистер Alkohol, emlékszel arra még  
Karjaidban tartottál, és mégsem szeretted  
Rossz útra vezetted az életem,  
Édes csókkal lezártad mind a két szemem  
Ó, nagyon szerettelek és hallgattam reád  
Minden meséd elhittem, és mit tettél velem.”*  
(Szörényi–Bródy)

Mert az italból kortyolgató, és aztán annak hatása alá kerülő egyén minőségileg is más kategóriát alkot. Aztán minek tekintsük az illuminált állapotban lévő designer „alkotásait”? Kétségtelen, hogy egy részeg új jelentést ad a tárgynak azzal, ha azt darabokra



töri, azonban ez már távolról sem tekinthető tudatos erőfeszítésnek a rend létrehozásához. Akkor ezzel vajon sikerült megteremtünk az anti-designer fogalmát?

## 2. MEGÁLLÓ: A RITUÁLIS FORGATÓKÖNYV, MINT A REND MEGTEREMTŐJE

A rituális forgatókönyv (ritual script) azonosítja a rituális tárgyakat, felsorolja használatuk szabályait, megszabja, hogy ki használhatja azokat, valamint ismer-

*„A szociális rend létrehozása vagy megerősítése jelenti a legnyilvánvalóbb rituális funkciót. A szertartásosság olyan utakat vagy csatornákat alakít ki, amelyek mentén az emberi magatartás anélkül haladhat, hogy állandóan újra kelljen tervezni az útitervet. A rituálék gazdaságossá teszik a magatartást, hiszen rutinokat hoznak létre.”*

teti a magatartássorozatot. Alkoholfogyasztás esetén szabályok arról, hogy ki ihat és ki nem törvényesen, mikor és hol van ivászat, megállapodás az ivászat helyéhez történő közlekedésről.

Szasz (1991) szerint a kulturálisan elfogadott drogokat, mint a felnőtt lét és érettség szimbólumait, hagyományosan támogatták, és ez ma is így van. A dohány és az alkohol, sőt valójában a kávé és a tea is olyan anyagok, amelyek fogyasztása megengedett a felnőttek számára, de a gyerekeknek általában nem. Többségi vallásaink hívei koktélparkon és dohányzóasztalok körül gyűlnek egybe, és kidolgozott szertartásaik vannak a koktélok, a borok, a szivarok, a cigaretták, a pipák stb. erényeinek szimbolizálására. *Ezek napjaink közösségi szentáldozásai.* Vannak viszont, akik füves és acidparkon gyűlnek egybe, és olyan összejöveteleken, ahol heroint és más, ennél is ezoterikusabb és tiltottabb drogokat fogyasztanak. Itt szintén megvannak a kidolgozott szertartások, amelyek a marihuána és az LSD, a füstölők és a keleti misztika által képviselt ellenerényeket szimbolizálják. *Ezek korunk szentségtelen áldozatai.*

Driver (1991) szerint a szociális rend létrehozása vagy megerősítése jelenti a legnyilvánvalóbb rituális funkciót. A szertartásosság olyan utakat vagy csatornákat alakít ki, amelyek mentén az emberi magatartás anélkül haladhat, hogy állandóan újra kelljen ter-

vezni az útitervet. A rituálék gazdaságossá teszik a magatartást, hiszen rutinokat hoznak létre.

## 3. MEGÁLLÓ: AZ EGYÉNI RITUÁLIS SZEREPEK ÉS A RITUÁLIS KÖZÖNSÉG: A KÖZÖSSÉG ÉLMÉNYE

A rituális szerepek annak meghatározásai, hogy mit várnak el a rituális szerep betöltőjétől. Alkoholfogyasztás esetén hogyan kell inni, mekkora mennyiséget lehet fogyasztani, hogyan kell ivászat során viselkedni. A rituális közönség pedig szemléli a szertartást (alkoholfogyasztás esetén a haverok, a pultosok, az évfolyamtársak). Ezek együtt jelentik a közösségi élményt.

A fiatalok esetében az ivászat rítusának fontossága világos: a rítus folyamata, gyakorisága, gyakran ünnepélyessége érzékennyé teszi az egyént, hogy adoptálja a csoportnormákat és értékeket. Az egyén és csoport közötti kölcsönös függés a rítus kulcstémája (Pedersen, 1990).

Driver (1991) megfigyelte, hogy a rituálé nem csupán fizikai értelemben hozza össze az embereket, hanem emocionálisan is egyesítheti őket, hiszen a rituális tevékenység természetéből fakadóan interaktív és társadalmi. Ezt jeleníti meg a Bon-Bon együttes slágere 1997-ből:

*Gyere pajtás, ha a nóta száll  
Tizenhat krigli után.  
Aki bírja, dobogóra áll  
A pia olimpián.  
Hé, aranyapám a haveri kör úgy szép,  
Ha nyel a gigám, ha folyik a sör, itt mi lesz még!?  
Körbe jár, sehol nem áll meg a korsó.  
Te fizetsz, ha nálad mégis kiürül.  
Add tovább a sört, amíg az utolsó  
Végleg elterül.*

(Duba Gábor)

Szasz (1991) szerint ma a modern világ országaiiban az emberek elsősorban bárokban, pubokban vagy kocsmákban gyűlnek össze – ahol az egyes ember viselkedése legitimálja az összes többiét –, hogy kifejezzék, megerősítsék és megtapasztalják közösségi érzéseiket, a hasonló gondolkodású emberek csoportjához tartozás érzését. Sokkal több

hely szolgál ivásra, mint imádkozásra; sokkal több csapos van, mint pap vagy akár orvos. Az összetartozás – a teljesség, a jóság, az együttlét – szertartásos megünneplése manapság inkább sörkorcsolyákon és sörökön keresztül jut kifejezésre, mint az átváltozott kenyér és bor által.

## VÉGÁLLOMÁS, KISZÁLLÁS?

Platón Államában egyszerűen rá lehetne csapni mindenkinek a kezére, aki a képzeletet vagy az észlelést próbálja befolyásolni. A nagy csapkodásban természetesen nem vennénk észre, hogy fantomokat kergetünk, mert mindenki designer. Utazásunk ezzel véget ért, köszönjük, hogy a gondolatainkkal voltak, és részeseivé váltak egy gondolatkísérleti designnak. És hogy a demitizált társadalmat valóban feltöltik-e a reklámok által gerjesztett mitikus elemek, vagy a hirdetések csupán a már meglévő mítoszokra épülnek, az két feles után már senkit nem érdekel...

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BAHTYIN, MIHAIL (2002): François Rabelais művészete, a középkor és a reneszánsz népi kultúrája. Osiris Kiadó, Budapest.
- BECK, ULRICH (1997): Risiko og frihet (Risk society revisited). Fagbokforlaget, Bergen.
- BROWN, STEPHEN, LORNA STEVENS, AND PAULINE MACLARAN (1999): I Can't Believe It's Not Bakhtin!: Literary Theory, Postmodern Advertising, and the Gender Agenda. Journal of Advertising, Volume XXVIII, Number 1, Spring, 11–24. old.
- CSÁSZI LAJOS (2001): A rituális kommunikáció neodurkheimi elmélete és a média. Szociológiai Szemle, 2, 3–15.
- DOMZAL, THERESA J. AND JEROME B. KERNAN (1992): Reading Advertising: The What and How of Product Meaning. Journal of Consumer Marketing, 9 (4), 48–64.
- DOUGLAS, MARY (1987): Constructive Drinking: Perspectives on Drink from Anthropology. Cambridge University Press, Cambridge.
- DOUGLAS, MARY ÉS BARON ISHERWOOD (2003): A javak használatának változatai. In: Wessely Annak szerk.: A kultúra szociológiája. Osiris Kiadó – Láthatatlan Kollégium, Budapest.
- DRIVER, TOM (1991): The Magic of Ritual. New York, Harper Collins.
- ELIADE, MIRCEA (1994): Vallási hiedelmek és eszmék története I. Osiris Kiadó, Budapest.
- ENGS, RUTH C. (1995): Do Traditional Western European Drinking Practices Have Origins in Antiquity? Addiction Research 2(3): 227–239.

- FIRAT, A. FUAT – NIKHILESH, DHOLAKIA – VENKATESH, ALLADI: Marketing in a postmodern world. In: European Journal of Marketing, Vol. 29. 1995/1, pp 40–56.
- FOUCAULT, MICHEL (2000): Nyelv a végtelenhez. Latin Betűk Kiadó, Debrecen.
- GUSFIELD, JOSEPH (1987): Passage to Play: Rituals of Drinking Time in American Society. In: Douglas, Mary: Constructive Drinking: Perspectives on Drink from Anthropology. Cambridge University Press, Cambridge.
- LEVY, SIDNEY J. (1983): Synchrony and diachrony in product perceptions. American Marketing Association.
- MARTÍN-BARBERO, J. (1997): Mass Media as a Site of Resacralization of Contemporary Cultures. In: S. Hoover – K. Lundby (eds.): Rethinking Media, Religion, and Culture. London: Sage, 102–116.
- MCCRACKEN, GRANT (1986): Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. Journal of Consumer Research, 13, June, 71–84.
- MCCRACKEN, GRANT (1987): Advertising: Meaning or Information? In: Advances in Consumer Research, Vol. 14. ed. Melanie Wallendorf and Paul Anderson, Provo, UT: Association for Consumer Research, 121–124.
- OTNES, CELE AND LINDA M. SCOTT (1996): Something Old, Something New: Exploring the Interaction Between Ritual and Advertising. Journal of Advertising, 25 (1), 33–50.
- Pedersen, Willy (1990): Drinking Games Adolescents Play. British Journal of Addiction 85: 1483–1490.
- ROOK, DENNIS W. (1985): The Ritual Dimension of Consumer Behavior. Journal of Consumer Research, 12, December, 252–264.
- SZASZ, THOMAS (2001): Szertartásos kémia. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- TREISE, DEBBIE, JOYCE M. WOLBURG, AND CELE C. OTNES (1999): Understanding the „Social Gifts” of Drinking Rituals: An Alternative Framework for PSA Developers. Journal of Advertising, Vol. 28, No. 2, 17–31.
- TURNER, VICTOR (1969): The Ritual Process: Structure and Anti-structure. Cornell University Press, Ithaca.

*Mitev Ariel PhD hallgató  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Marketing Tanszék  
Horváth Dóra PhD hallgató  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Marketing Tanszék*

# A régiómarketing alkalmazása Székelyföld régiófejlesztésében

**Dolgozatomban megkülönböztetési javaslatot fogalmazok meg a régiómarketing és a regionális marketing fogalma és gyakorlata vonatkozásában. A megkülönböztetés abból a felismerésből fakad, hogy a régió önálló entitás, emergens tulajdonságokkal<sup>1</sup>, amelyek nem vezethetők le a régiót alkotó struktúrák és intézmények működéséből. A régiót, mint olyat nem lehet „levezetni, kikövetkeztetni”, csupán megfigyelni és megtapasztalni. Ebben a megközelítésben a régiómarketing (marketing of the region) egy adott régió összetett működési formája, amely a marketingfunkciókat valósítja meg. Ezek olyan belső koordinációs tevékenységek és a külvilággal, környezettel való kapcsolattartásnak azon formái, amelyek a régió koherenciáját, egységét határozzák meg. A régiómarketing ebben az értelemben a régió létezésének egyik markáns velejárója, stratégiai fontosságú területe.**

**A** régiómarketingtől eltér a regionális marketing (regional marketing) fogalma, amely alatt egy adott intézmény, település, vagy akár személy által végzett olyan marketingtevékenységet értek, amely a *régióval kapcsolatban* termék, szolgáltatás valamely *piac*on történő *cserefolyamatainak befolyásolását* végzi. Rendszerelvű megközelítésben a régiómarketing a régió rendszerfunkciója, míg a regionális marketing a régiót alkotó elemek vagy részrendszerek marketingtevékenysége.

Fontosnak ítélem a fogalmi és tartalmi megkülönböztetést olyan régiók esetében, ahol a regionalizmus erős hagyományokkal rendelkezik, és tapasztalható a régióvá fejlődés alulról felfelé történő trendje. A dolgozat alkalmazási területének ezért választottam a Székelyföldet<sup>2</sup>. Kevésbé markáns a régiómarketing azokban a formális szempontok szerint létesített közigazgatási vagy program-régiókban, amelyek regionalizálási erőfeszítések eredményeként többnyire fentről lefelé szerveződnek.

Ezért várhatóan tapasztalható lesz a régiómarketing jelensége a Székelyföldön, amely hagyományos regionalizmussal rendelkező térség. Ugyanakkor nagyon izgalmas kutatási területnek tartom a székelyföldi vállalkozók, kulturális és közigazgatási intézmények regionális marketingtevékenységének vizsgálatát. Kérdés, hogy létezik-e összefüggés a kétszintű – minőségileg különálló – marketingtevékenység között. Azt az intuíciómát kísérlem meg ellenőrizni, mely szerint, ha nem is lehet a régiómarketinget összerakni a régióban folyó regionális marketingtevékenységekből, mégis a két funkció egymást erősítheti (növelheti hatékonyságát), illetve gyengítheti (kölcsonös kioltás). A két marketingszint között az átjárást a közös értékrendszer, a regionális identitást meghatározó kultúra és a regionális tudás megléte biztosítja. A korszerű marketingtudomány területéről vett példával, talán a márkanév marketingjé-

1 A régió fogalma és az emergens tulajdonságok vonatkozásáról egy régebbi tanulmányomban írtam. (Kolumbán, 2001)

2 A Székelyföld Erdély keleti peremén található földrajzi, gazdasági és etnográfiai régió. A középkorban sajátos közigazgatási szervezéssel és autonómiával rendelkező székely faluközösségek alkották a Székelyföldet. A Székely nemzet egyike volt az erdélyi rendi társadalmat alkotó rendeknek, a magyar nemesség és a szász autonóm közösség mellett. A térség megnevezése és regionális identitása túlélte a századokat. Ma is közismert nevén, Székelyföldként tartják számon a Maros, Hargita és Kovászna megyékből álló területet Romániában. Lakossága többségében magyar.

hez (branding) hasonlóan létezhet olyan absztrakt, reprezentatív termék koncepció egy adott régió esetén, amely a két típusú marketingtevékenységet összehangolni képes.

## A MARKETING KÉT MEGKÖZELÍTÉSE

A modern piacok esetében a verseny általánossá válása tette szükségessé a marketing kialakulását<sup>1</sup>. Dr. Orosdy Béla a marketing mikroökonómiai szerepének lényegét információs mivoltában jelöli meg. Abban az információközvetítő mechanizmusban, amely egyidejűleg szolgálja az aktorok közötti árucserét és az aktori érdekérvényesítést.<sup>2</sup>

A marketingtudomány és a marketingtevékenység a piaci játékosok stratégiai fegyvertárához tartozik. A modern marketing eszközeinek és módszereinek alkalmazása a települések (főleg városok) és régiók esetén, elsősorban a verseny és a piaci mechanizmusok kiterjedésének köszönhető. A területi dimenzió versenyképességet befolyásoló tényezőként vált jelentőssé. A régiómarketing és a regionális marketing megkülönböztetésének alapja ennek a kiterjesztésnek a lehetőségében keresendő. Kérdés, hogy a verseny fogalma mennyire terjeszthető ki a területek közti versenyre, illetve egy adott terület versenyhelyzete mennyire független a területen működő vállalkozások versenyhelyzetétől. Az ágazati piaci verseny milyen mértékben aggregálható területi versennyé? Létezik-e a területek közti verseny, és ha igen az milyen mértékben határozza meg a területen működő piaci játékosok versenyhelyzetét<sup>3</sup>? Mindezt bonyolítja a globalizáció mindent meghatározó folyamata, melynek nyomán a verseny terület-függetlenné válik, illetve nehéz a területi tényezőt beszámítani egy globális piacon versenyző vállalkozás esetén.

Mindez világosabbá válik, ha felismerjük, hogy a régiók közt létezik egyfajta verseny, de ez emergens tulajdonsága a régióknak, szubjektív tapasztalatként

fogalmazódik meg a nyilvánosságban. Ettől eltérően, a stratégiai menedzsment és marketing eszköztárát szigorúan csak a piaci mechanizmusokra és a szervezetekre alkalmazhatjuk.

## A REGIONÁLIS MARKETING

Regionális marketingről abban az esetben beszélhetünk, amikor egy adott régióhoz tartozó település, szervezet, vállalkozás vagy önkormányzat önmaga létezésének lényegéeként valamilyen piaci cserefolyamatban vesz részt, és az adott területhez kapcsolódó marketingtevékenységet folytat. A gyakorlatban ez rendszerint az üzleti életben bevált marketingfogalom és -eszköztár sajátos alkalmazását jelenti. A piac meghatározása, a fogyasztók megnevezése (vagy kitalálása), a szegmentálás, a pozicionálás, a termék meghatározása és a marketingmix minél több elemének használata, a termék sikerének érdekében. Nagyon jó alkalmazási példákat találunk Philip Kotler (1993) vagy Ashworth és Voogd (1997) kézikönyveiben. A marketingprobléma rendszerint a befektetők, a tőke, a multinacionális cégek, a fontos emberek megnyerése, bevonása egy adott település vagy régió fejlesztésébe. Ez mindig valamilyen konkrét intézményen keresztül lehetséges, és ezért a marketingtevékenység is csak szakértelemmel menedzselhető. Ezekre jellemző, hogy rendszerint a cserefolyamatot leegyszerűsítve értelmezik, és nem a piaci koordináció komplexitását tekintik marketingtevékenységük alapjának<sup>4</sup>.

## A RÉGIÓMARKETING

Ezek után, szinte lehetetlen a hagyományos marketing extenziója a régiómarketing fogalmának meghatározására. Egy lehetséges megközelítése a fogalomnak Palkovits István hivatkozott írásában található, ahol közjósággként határozza meg a régiómarke-

1 A marketing kibontakozásának tartalmi oldalát – történelmi példák tömegével igazoltan – az aktorok közötti verseny kényszere képezi, ez a vezetési filozófia és a kivitelezést szolgáló eszköztár csak napjaink modern piaci versenyében teljesedett ki, a jól nyomon követhető, szerves fejlődés eredményeként. (Orosdy, [1995], 137. o.)

2 lásd. U.o. 141. o.

3 Nem egyértelmű így az az alapvető kérdés sem, hogy a piacok és a verseny milyen szinten értelmezendő: a régió egészére vonatkozatható, vagy csak részpiacok léteznek és összegződnek a régió szintjén? Mindezen megfontolások azt a következtetést sugallják, hogy a régiók versenye egy közkeletűen definiálatlan fogalom. (Palkovits, 2000p.119, 120)

4 A marketing gazdasági szerepe a következőkben foglalható össze: feltárja a kielégítetlen szükségleteket és igényeket; méri és értelmezi jelentőségüket; eldönti, hogy milyen célokat tudna a szervezet a legjobban kiszolgálni; meghatározza a piacok kiszolgálásához legjobban illeszkedő termékeket, szolgáltatásokat és programokat; valamint a szervezet tagjainak figyelmét felhívja arra, hogy a fogyasztó szerint gondolkodjék és szolgálja a fogyasztót. Társadalmi szempontból a marketing összekötő láncszem a társadalom anyagi szükségletei és az erre adott válasz gazdasági módszerei között ... a szükséges cselekedetek művészet! (Kotler [1988] 17. o.)



tinget<sup>1</sup>. Ebben a megközelítésben a régiómarketing a területi menedzsment feltételteremtő funkciója. Mint olyan, csupán valamelyik részrendszer feladata. Nehézségbe ütközik a marketingtevékenység értelmezése a verseny alapján, ha a régiót, mint egészet tekintjük<sup>2</sup>. Ezért kissé távolabbról kell közeledni. A versenynél általánosabb fogalomból kiindulva ez talán sikerülhet.

Korunk regionális folyamatainak egyik jellemzője a komplexitás. A régiót olyan nyílt rendszernek tekintve, amelynek határain keresztül folyamatosan áruk, információk és értékrendszert „hordozó” emberek áramlanak, számolni kell a nyitottsággal együtt járó bonyolult kölcsönhatásokkal. A rendszer dinamikus stabilitása (az egyensúlyi helyzetektől eltérő stabil struktúrák, kölcsönhatás-minták megléte), vagyis a rend érdekében a marketingtevékenység információ-áramoltató, illetve koordinációs szerepe felértékelődik. Ez a marketingfunkció összefügg az új fejlesztési paradigma térhódításával, illetve része annak<sup>3</sup>.

Az identitás a régió belső kohézióján kívül a környezetéhez, a „külvilágához” való viszonyulását is meghatározza. Ugyanakkor az identitás, a régióhoz tartozás tudata, egyben kollektív tudati leképezése a régió objektivitásának. A területi kötődésen, a lokalitás<sup>4</sup> megerősítésén alapuló identitás<sup>5</sup>, azaz a területi identitás építése marketingtevékenység. Olyan kognitíve megragadható, kézzel fogható materialitások, mint a tulajdon, az intézményi és tárgyi infrastruktúris ellátottság, valamint a társadalmi kapcsolatok ápolását lehetővé tevő alkalmak és formák tudatosításával, a helyi vagy regionális közösség ezekről való tudásának növelésével ez az identitás erősíthető. De ennél talán még fontosabb és nehezebben megvalósítható az ún. immateriális, affektív identításelemekről (a

családok több generációs jelenléte, a táji környezet karakteres, egyedinek érzett jegyei, ünnepek és hagyományok, valamint a szélesebb táj és környezet megismerése) való tudás elérhetősége. Ugyanakkor a helyi vagy regionális identitásépítés csak akkor lehet sikeres, ha együtt jár a szabadság, a mobilitás lehetőségével<sup>6</sup>. Paradoxálisan tűnhet, de úgy látszik, hogy pontosan az elvándorlás, kitelepedés szabad lehetősége járult hozzá az utóbbi években a regionális identitás megerősödéséhez. Míg a rendszerváltás előtti bezártság az asszimiláció és az identitás eróziójához járult hozzá. Összefüggést látok az említett jelenség és a vásárlói választási alternatívák meglétének a piaci cserefolyamatokat befolyásoló ténye közt. Ez az analógia elméleti megalapozást követel meg.

Az identitással kapcsolatos marketinghez ad fogódzót, ha az identitást, mint a biztonság iránti szükséglet kielégítésének egyik lehetséges módját tekintjük. Természetesen – pontosan az identitás fogalom elvont jellege miatt – igen nehéz feltárni az identitásképző tényezők és a piaci mechanizmusok közötti összefüggéseket.

Oláh Miklós hivatkozott tanulmánya tartalmaz erre vonatkozó megállapításokat. A regionális identitás alapjának a térben egyénekenként változó sugarú és formájú természeti, kulturális és szociális tájról, környezetről szerzett információkkal megalapozott komfortérzetet, az adott térségben „otthon lenni” élményét tekinti. A meghatározás lényege az információ, az ismeretek halmaza, egyszóval a tudás megléte. A mobilitás és az információ, mint két kulcsfogalom szempontjából a regionális identitás tárgyául választott földrajzi tér nagyságát befolyásolja a foglalkozás (munkamegosztás), a jövedelem, a térhasználat, az inter- és intragenerációs földrajzi mobilitás, valamint az iskolázottság, a nem és az életkor<sup>7</sup>. Ebben a meg-

1 A marketing tevékenysége (pl. régiómarketing) általában közjósággként értelmezhető. E közjavak révén körvonalazódik a régió szerepe a vállalati versenyképességben, az ahhoz való hozzájárulás, amely funkció a területi menedzsment egyik főszerepe lehetne. (Palkovits I. 2000, p.121)

2 Ha a régiót, mint sajátos önálló entitást ( a szereplőinek keretét, feltételrendszert nyújtó társadalomföldrajzi fogalmat) nézzük, elvonatkoztatva az adott időpontban működő gazdasági entitásoktól, akkor a versenyképesség fogalma nem értelmezhető. (Palkovits, 2000, p.126)

3 „...a hálózatos gazdaság működéséből következő új – adaptációs kritérium a régió vagy város szervezetei és intézményei közötti kapcsolatok jellege, a közös célkitűzés intézményesülésének lehetősége, a helyi ösztönzők, a kollektív döntések előkészítése, a társadalmi konszenzus.” [Horváth Gyula, (2000, 58. o.)]

4 A lokalitás magyarországi vizsgálatáról, lásd: [Böhm (2000)]

5 „Az identitásnak lehet önálló tárgya a földrajzi környezet, mint ahogy a szociális és kulturális meghatározottságon túl erős lehet a valamely tevékenységhez, illetve a megélhetést garantáló körülményekhez való kötődés is.” [Oláh, (2000, 145. o.)]

6 „A helyhez kötődés csak akkor számítható pozitív értéknek, ha ténylegesen adott a helyváltoztatás szabadsága, vagyis a helyben maradás több valós alternatíva egyik, folyamatosan megmértetett eleme.” [Oláh, (2000, 146. o.)]

7 i.m. 148, 149. o.

közelítésben összefüggés feltárásának lehetőségét látom egy adott régió fejlettsége, identitása és határainak meghatározó-képessége között. Ezt az összefüggést a regionális identitás szerkezete és működési mechanizmusai (reprodukción, erősödés, integrációs képesség, asszimilációs képesség, az egyén egyéb identitásaival való viszonya) adják. Ezzel az értelmezéssel a regionális identitás koordinációs vetülete is felsejlik, abban, hogy kollektív identitásról van szó.

A lokális és regionális identitások között komplementaritás és érdekellentét egyaránt jelentkezhet. Mindkét identitásnak a megléte a térség aktorai közt az együttműködő verseny lehetőségét teremti meg. A győztes-győztes helyzet felválthatja a zéró-összegű játékok hagyományos világát. Ehhez azonban szükséges a régió marketingfogalmi kidolgozottságát olyan szintre emelni, hogy össze tudja kötni a gazdasági-piaci, a szervezeti és a társadalmi koordinációs mechanizmusokat.

A gyorsan változó piacok, kihívásaira próbál marketingválaszt adni Torsten H. Nilson a káosz marketing-megközelítésben. Minden vállalkozás értelme a hozzáadott érték létrehozása és a profit megvalósítása. A marketing szerepét a cég termékeinek viszonylagosan felfogott csereértékének növelésében látja<sup>1</sup>. Ebben a megközelítésben a marketingtevékenység a piaci aktor piaci beavatkozásainak hatására kiváltott változások felismerését, azok értelmezését és a cég belső döntési mechanizmusai általi figyelembevételét jelenti. Az információfeldolgozás szempontjából a marketingtevékenység szerepét a piac megismerése és a piaccal való kölcsönhatás menedzsmentje területén látom. Egy adott cég marketingrendszere, tulajdonképpen a piac leképezését kell, hogy biztosítsa a cég alapvető képességei, adottságai és érdekei szerint. A piaci rendszerhez való alkalmazkodásban jelöli meg Orosdy Béla a marketingfunkció lényegét<sup>2</sup>. Gyorsan változó rendszerek esetén az adaptáció nem elegendő a sikerhez. Olyan, rendszert befolyásoló marketingre van szükség, amely előrelátó, helyzetet teremt és változásokat képes a rendszerben előidézni. A rendszer elvű megközelítésben a piaci

aktorok számára rendkívüli fontosságú a rendszer határainak megismerése, esetleges alakítása, annak nyitott, vagy zárt jellege<sup>3</sup>. A piacszegmentálás, a pozícionálás és a niche marketing mind határmenedzsmenti beavatkozások (boundary management).

A piaci aktorokat rendszerben tekintve kitérítendő a kommunikáció fogalma a relevánsabb kölcsönhatás fogalom bevezetésével. A marketingszervezetnek az egész rendszert kell figyelnie, különösen a változásokat. Érdekes tény, hogy az emberi tevékenység értékalapozottsága és kultúra általi meghatározottsága miatt a rendszerben nem a vásárlók magatartása változik a leggyorsabban. Egy adott cég üzleti sikere, piaci életképessége attól is függ, hogy a piaci rendszer mennyire stabil, előrelátható. A marketingtevékenység a döntési horizont kitérítését és a piac stabilizálását eredményezheti. A marketing közgazdasági megalapozása és annak a menedzsment- vagy szervezetcentrikus megközelítése között észlelhető ellentétek<sup>4</sup> áthidalására is talán megoldást találunk a rendszerszemléletű megközelítésben. A marketingeszközök használatának kiterjesztése a nem profit orientált szervezetek, illetve a társadalmi és politikai marketing irányában az értékcsere általánosabb értelmezésével tulajdonképpen a kibővített piactársadalom rendszer működésében megjelenő marketinginformációs alrendszer szükségességére adható egyik lehetséges válasz. Erre annál inkább szükség van, mivel az utóbbi évtizedek sikeres márkanevre építő promóciós technikái hatékonyan építették be a piacon kívüli értékeket (megbízhatóság, erkölcs, kiszámíthatóság, hagyomány, valamint kulturális jellemzők egész sorát) az üzeneteikbe. Természetes, hogy minden sikeres márkanev mögött egy cég és annak termékei állnak. A promóció sikere és az általa elért változások mértéke, azonban nem magyarázható meg csak ezekre alapozva. A jó márkanev egy nagyon hatékony „értékkoktél”, amelynek működési mechanizmusa kilép a piaci mechanizmusokból. A márkanev ereje a reputációjában (ismertség + használati tapasztalat, tudás) áll, abban, amit képvisel. Kommu-

1 ...a marketing szerepe: hogy állandóan növelje a cég termékeinek és szolgáltatásainak a relatív felfogott értékét (the perceived relative value for money)...maximalizálva a termék vagy szolgáltatás megfogható vagy absztrakt értékét.... Hogy megkülönböztessen a valódi és a képzelt változás között. (Nilson [1995] 11. o.)

2 A piaci információs funkcióknak az egyik, az adaptivitást szolgáló alrendszere tehát a marketing....(Orosdy, [1995], 116. o.)

3 A határok megszabják a kereteket, amelyek közt a rendszer többé vagy kevésbé előrelátható módon reagál a hatásokra. (Nilson [1995], 43. o.)

4 (Orosdy, [1995], 129–137. o.)

nikációs hatékonysága az általa képviselt értékekkel való azonosulással érhető el. Ettől lesz egy névből márka. A márkanévhez hasonlóan, lehetséges egy régió komplexitását a „branding” módszerekhez hasonlóan promoválni.

A régió marketingje mind a mikroökonómiai, mind regionális vonatkozásban lehetséges fogalom, az adott régió belső kohézióját és a környezettel való viszonyát meghatározó, az adaptációt szolgáló információ-koordinációs rendszerként tanulmányozható.

## ALKALMAZÁS A SZÉKELYFÖLD ESETÉRE

A Székelyföld régiófejlődésével kapcsolatosan, legalább három területen szükségesnek tartom a marketing fogalom- és eszköztárának, a régiómarketing funkciójának vizsgálatát.

1. *Marketing a mikrogazdaság, a szervezetek (gazdaság, önkormányzatok és civil szervezetek) szintjén.* A térségben működő, illetve a térséggel gazdasági kapcsolatban lévő aktorok sajátosságai és a gazdasági cserefolyamatokat, valamint az erőforrásokhoz való hozzáférést meghatározó magatartásuk vizsgálata. Mennyire érvényesül a regionalitás a szervezetek marketingtevékenységében, látják-e a régiót, létezik-e térhez-tájhoz kötődés? Van-e „székely vállalkozó”, létezik-e „székely termék, márka”? A vizsgálat céljából a marketing menedzsment-szemléletű értelmezése használható, tekintettel a térségben létező vállalatok fejletlen marketingkultúrájára, illetve a marketingszemlélet hiányára.
2. A régió működésének, belső kohéziójának biztosítása érdekében különféle intézmények, szervezetek és egyének, illetve közösségek által végzett ún. *koordinációs marketingtevékenység*
3. A *regionális identitás* kialakulásával és fenntartásával kapcsolatos marketingtevékenység.

A mikroökonómiai vonatkozások részletes kutatást igényelnek, mivel a Székelyföld gazdaságáról a tudás hiányos. Az utóbbi évtized rendkívül dinamikus átalakulási folyamata (a nagyvállalatok felaprózódása, az állami tulajdon szinte teljes körű kivonulása a régió gazdaságából, a hagyományos termelési szerkezethez való visszatérés, valamint a teljesen gyökértelen, új ágazatok megjelenése) ismeretlen a regionális kutatás előtt. A piaci aktorok marketingtevékenysége nehezen követhető a vállalati információk elérhetetlensége és a – többnyire kis és közepes vállalatokból álló – vállalkozói szféra zárkózottsága és marketingképzett-

ségének kezdetlegessége miatt. Ami látszik az szinte kizárólagosan a nagy multinacionális disztribúciós hálózatok helyi képviselőinek fogyasztóvadász reklámaktivitása. A kutatás a régió aktualizált vállalkozói adatbázisából kiindulva kezdhető el. Kérdőíves és mérlegelemzésen alapuló vizsgálattal a következők kérdezhetőek le: a marketingszervezet állapota, a piac és a versenytársakra vonatkozó trendek. Nagyon érdekes lenne megvizsgálni, hogy a székelyföldi fogyasztók piacára honnan érkeznek a kínálat, milyen szegmenseket céloznak meg a régióon kívülről és belülről, miként használják a marketingeszközöket.

A Székelyföld egyik sajátossága, hogy kicsi piac. Ehhez a visszafogottsághoz nagymértékben hozzájárul az önellátó hagyomány mentén kialakult gazdasági kultúra, a fogyasztói mentalitás hiánya. A vidéki településeken még mindig jellemző a gazdálkodás archaikus formája, a cserekereskedelem. A kis piac kihívásaira a vállalkozók expanzióval válaszolnak. A sikeres vállalatok állandó üzleti képviselőt tartanak fenn Románia nagyvárosaiban (nyomdaipar, bútoripar, tejtermékeket gyártók) vagy exportpiacokat keresnek. Meghatározó az olcsó fegyelmezett falusi munkaerőt foglalkoztató készruhágyártás. Ezek esetében a marketingtevékenységet a külföldi munkálató végzi, ezzel is növelve a gyártó kiszolgáltatottságát vele szemben.

Ehhez a fejezethez tartozik a térségben tapasztalható klaszteresedés vizsgálata is. Pontosan a tradicionális mentalitás alakít ki egy olyan vállalkozói kultúrát, amely kedvez a kis és közepes vállalatok, az egyéni és családi tulajdonformák dominanciájának. Hasonlóan az olasz ipari csomósodások (industrial district) kialakulásához, észlelhető ágazati együttműködés a nyomdaiparban, a fa- és bútoriparban és a készruhágyártásban. Folyamatban van egy kutatás ennek a jelenségnek a feltárására, az eddigi eredmények rendkívül érdekesek, de pontosan a vállalkozók zártsága és érdektelensége miatt nagyon ellentmondásosak. Korai lenne még ennél többet kikövetkeztetni ezekből a vizsgálatokból.

Az eddigiektől kissé eltérő, de a vizsgált térségre nem kevésbé jellemző a munkaerő-export az időszakos Magyarországon vállalt munkavégzés céljából. Virágzó személyszállító iparág fejlődött ki a vendégmunkások és diákok Magyarországra ingázására.

A marketingtevékenység „alacsony hőfoka” a térségben, a fenti okok mellett összefügg a térség elszigeteltségéből fakadó versenyhiánnyal is. A székelyföldi piac távol áll a modern piac ismérveitől, talán

ezért is ennyire alacsony a piaci aktorok információ-igénye. Ennek az oka mindenekelőtt a székelyföldi modernizáció megkésetttségében<sup>1</sup> és a premier gazdaság máig meglévő dominanciájában keresendő. A Székelyföld gazdaságában a termelési tényezők helyfüggősége és a piacok lokalizáltsága a jellemző.

A régió kialakulásának dinamikája az eltelt évszázadok alatt változott, a különböző korokra jellemző folyamatok és azok eredményeként megjelenő regionális differenciálódás függvényében. A térség tájszerkezete a legstabilabb regionális struktúra, amely az ember megjelenése előtt kialakult és csak felszíni jellemzőiben módosult az itt élő közösségek gazdálkodása nyomán. A településszerkezet is a stabil struktúrák közé sorolható és történelmi kutatások szerint, már a 14–15. században kialakult. A regionális kultúra, szokások és identitás a lassan változó struktúrák közé tartoznak, kialakulásuk a rendi társadalom idején történt, és a modernizáció korában lényegesen módosultak. A munkamegosztás, a termelési tényezők, a regionális piac, egyszóval a régió gazdasága az elmúlt száz évben jelentős változáson ment keresztül. A régió cserefolyamatai, kapcsolatrendszere a környezetével a legdinamikusabban változó struktúra. A regionalitást meghatározó elemek, struktúrák fejlődése összefügg, egymást alakítva történik, ez ért a régiót rendszerként szükséges vizsgálni.

A Székelyföld marketingvonatkozásainak vizsgálatához hozzá tartozik a munkamegosztásának<sup>2</sup>

elemzése. Ebben a térségben egyszerre megtalálhatóak a feudális rendi társadalom idején kialakult tájgazdálkodási formák (létfenntartó mezőgazdaság, extenzív állattartás, közbirtokossági erdőgazdálkodás), az ipari társadalomra jellemző primer és szekunder ágazatok, illetve a posztindusztriális gazdaságra jellemző egyre erőteljesebb tercier szektor, valamint az egyéb tudásintenzív ágazatok.

A Kárpát-medence feudális kori munkamegosztásának Frisnyák Sándor által kidolgozott földrajzi modellje szerint: „A Kárpát-medence ökonómiai egysége csak 1920-ban, a történelmi Magyarország szétdarabolásával és a régiók tradicionális kapcsolatrendszerének felszámolásával szűnik meg”. A modell szerint a Kárpát-medence alapvetően két részre tagolódik, a központi medencékre és az 1500 km hosszú és mintegy 150–200 km széles hegységkeretre. A Székelyföld a hegységkerethez tartozik. A hegyvidék domborzati formái, gazdálkodásra alkalmas területei és klimaterikus feltételei alakították a Székelyföld településszerkezetét és gazdaságát<sup>3</sup>. Ebből fakad a mikrotájak<sup>4</sup>, kistérségek jelentősége a régió szerkezetében. Megosztottság, különbség és másság együtt a kistérségek kiegészítő gazdálkodásával és a régió belüli cserepiacokkal<sup>5</sup>. A megkésett modernizáció egyik ma is érezhető hatása a hagyományos állattartás és erdőgazdálkodás jelentős részaránya a régió gazdaságában<sup>6</sup>. Napjainkban is élnek a háziipar hagyományos szigetei<sup>7</sup>. Külön kuta-

1 A modernizáció század eleji állapotáról készült regionális összehasonlító elemzés szerint, főként a modernizáció gazdasági jellemzői tekintetében (hitelintézetek fejlettsége, gyáripar jelenléte, telefonellátottság, vasút stb.) a Székelyföld a „tradicionális, a modernizációban elmaradt” régiók kategóriájába kerül. [Beluszky, (2000, 319,325. o.)]

2 „...a regionális kutatások időben meghatározottak: csak attól kezdve értelmezhetőek, amikortól a termelőerők fejlődési folyamata eljutott abba a fázisba, amelyben a munkamegosztás területi aspektusának megfelelően olyan térségek különülnek el egymástól, amelyeknek sajátos fejlődési ívük, struktúrájuk, jövőjük, így fejlesztési problémáik is vannak, amelyek bizonyos belső kohézióval rendelkeznek, textúrájuk a magterületen sűrű és a perifériák felé ritkul, az ott élő lakosság tudatában entitásként tükröződnek, bizonyos komplexitásuk van.” [Elekes, Tóth, Trócsányi, (2000, 150. o.)]

3 „... az intramontán kismedencék kedvező ökológiai feltételeket biztosítanak mind az állattenyésztő, mind pedig a földművelő tevékenységhez.” [Frisnyák, (2000, 168. o.)]

4 „Erdély makrorégiói a történelmet a 18–19. század fordulóján megélt emberek számára csak a tudományos tájékozódás szempontjából jelentettek eligazodási pontokat, de az ott megtelepedő populáció életmódját, mozgásterét, gazdálkodását, természettel és léttel való küzdelmét sokkal jobban meghatározzák a mikroregionális jellemzők. [Takács, (2000, 175. o.)]

5 „A domborzati és vízrajzi viszonyok nemcsak Erdély településszerkezetét, falvainak elhelyezkedését határozták meg a történelem során, hanem a 19. század legvégéig, illetve a 20. század elejéig megszabták a népességtömrődés mértékét is, útját állva az urbanizációnak, ezzel együtt a társadalmi munkamegosztás felgyorsulásának, hosszú távon megőrizve a kis lélekszámú falvakat, konzerválva ezáltal a patriarchális hagyományokat és az önellátásra való törekvést. [Takács, (2000, 175, 176. o.)]

6 „A magassági szintkülönbségek eleve tagolták a termelhető javakat... A medencék, dombvidékek fő állata a ló és a szarvasmarha, a hegyes, erdős vidéké a juh és a kecske. Baromfit mindenütt tartottak Erdélyben... Meghatározott szerepet játszott Erdély gazdaságában az erdőélés. Egyrészt a háztartások energiaszükségletét biztosító tűzifát nyerték az erdőből... Másrészt az építkezésekhez szükségesített épületfát...” [Takács, (2000, 180, 181. o.)]

7 „Nem hagyhatjuk figyelmen kívül azokat a háziipari térségeket sem, amelyek művelői falvak lakosságának egész sorából kerültek ki. Főleg a cserépipégetés, a faművesség, a posztóképzés, a szövés, fonás, kender-, gyapjú- és lenfeldolgozás divatozott Erdélyben, egész körzetek falvainak biztosítva olykor-olykor megélhetést. [Takács, (2000, 182. o.)]

tást érdemelne, annak a folyamatnak a vizsgálata, ahogy a jelenkori tömeges vidéki elszegényedés új-játermi a kézműves hagyományt és – egyrészt a turizmus által értékesített, másrészt Románia más vidékei által fogyasztott – a használati tárgyként értékesített természeti termékek előállítását a Székelyföld eldugott falvaiban.

A 17–19. században működő piacvárosok árucserére rendszere napjainkban is létezik, habár jelentőségéből sokat veszített<sup>1</sup>. Egyik jellemző vonása ezeknek a vásáros-helyeknek a Székelyföldön, hogy mindegyik árucserére<sup>2</sup> és nem a pénz általi piaci cserére volt beállva. Ezért időnként a székelyek javait távolabbi piacokra kellett, hogy szállítsák. Ezt a kereskedelmet rendszerint örmény vagy zsidó kereskedők végezték. A Székelyföld peremvidéki státuszára jellemző, hogy a kárpát-medencei munkamegosztásban nyersanyag és alacsony feldolgozottságú félkész áru, valamint állandó munkaerő forrásaként volt jelen. Cserébe pedig termelőeszközöket és fogyasztási javakat „importált”.

A marketing mikroökonómiai vonatkozásainak vizsgálata a jelenlegi marketingismereteim mellett, elsősorban módszertani kihívásként, egyfajta regionális marketing-auditálás<sup>3</sup> elkészítéseként fogható fel. Ezzel szemben a másik két területen: a regionális identitás és a regionális kohézió és integráció terén elméleti problémával találkozom, hiányzik a megfelelő fogalmi és módszertani apparátus a jelenségek vizsgálatára.

Az első, minőségi ismérvek elemzéséből következően, két területen látom elkezdhetőnek a kutatást. Az első a Székelyföld etnikai régióként történő pozicionálása a Kárpát-medencében és a publikus

beszéd, a nyilvánosság fogalmi terében. A másik kérdés a regionális identitás és a régió határainak meghatározása, illetve menedzsmentje marketing-eszközökkel.

Az etnikai régió arculat-kialakítása mind a régió belülről, mind kívülről történik. Ennek a folyamatnak az aktorai a médiát használják, hogy a Székelyföldről, mint etnikai régióról történéseket, tényeket és értelmezéseket kommunikáljanak. Megítélésem szerint

*„Az etnikai alapú régióidentitás kirekeszti a térségben jelentős részarányt képviselő román etnikumot, ezáltal demotiválja azt a lakosságot, amelynek fontos szerepe van a régió kapcsolatrendszerének és külső megítélésének alakításában. A fentiek miatt tehát az etnikai hovatarozással szemben a területi kötődésen, a lokálitás megerősítésén alapuló identitás kiépítése lenne a célszerű.”*

ez a folyamat két vonatkozásban is negatívan befolyásolja a régió fejlődési esélyeit. Egyrészt konfliktusos viszonyrendszert tétel fel a térséget körülvevő román etnikai többséggel rendelkező területekkel (ez a román-magyar viszony általános percepciójának része). Másrészt rombolja a regionális identitást, azáltal, hogy az etnikai affiliációt a területi kötődés fölé vagy helyébe próbálja állítani. Az etnikai alapú régióidentitás kirekeszti a térségben jelentős részarányt képviselő román etnikumot (kb. 20–30% attól függően, hogy hol húzzuk meg a régióhatárokat), ezáltal demotiválja azt a lakosságot, amelynek fontos szerepe van a régió kapcsolatrendszerének és külső megítélésének alakításában. A fentiek miatt tehát az etnikai hovatarozással szemben a területi kötődésen, a lokálitás<sup>4</sup> megerősítésén alapuló identitás<sup>5</sup> kiépítése lenne a célszerű.

1 „...a regionálisan végzetesen tagolt erdélyi gazdaság olyan sűrű és rendszeresen működő piac- és vásárhálózatot alakított ki, amelyik kényszerűen alkalmazkodott ehhez a mikróregionális gazdasági tagozódáshoz.” [Takács, (2000, 183. o.)]

2 „Harmadikként kell megemlítenünk az árucserre-alkalmak, piacok, vásárok rangsorában az erdélyi belső hetipiacokat... Ezeket minden cserélnek mindenért, és a bányásztelepeket, kézműipari és manufaktúra központokat kivéve, nem a pénzszerzés, nem az áru pénzre cserélésének a vágya, hanem a megélhetési kényszer gyakorta természetes cserében megvalósuló lehetősége dominál. [Takács, (2000, 184. o.)]

3 Egy lehetséges megközelítésre, a marketing módszertani extenziójára az önkormányzatok, települések és régiók marketingjére lásd Philip Kotler „helymarketingjét”. [Kotler, (1993)]

4 A lokálitás magyarországi vizsgálatáról, lásd: [Bóhm (2000)]

5 „Az identitásnak lehet önálló tárgya a földrajzi környezet, mint ahogy a szociális és kulturális meghatározottságon túl erős lehet a valamely tevékenységhez, illetve a megélhetést garantáló körülményekhez való kötődés is.” [Oláh, (2000, 145. o.)]

## KÖVETKEZTETÉSEK

A Székelyföld régiófejlődése az utóbbi években felgyorsult. Ehhez nagymértékben hozzájárultak a korunkat jellemző gazdasági átalakulások és az erdélyi régió belső differenciálódási folyamatai. A térség megkésett modernizációja szükségszerűen folytatódik. A készülő fejlesztési politikák és stratégiák, azonban a régió komplexitása miatt csak akkor lehetnek sikeresek, ha ezeket sokrétű tudományos kutatás és elemzés alapozza meg.

A régió marketingkutatását megnehezíti a modernizáció megkésetttségéből fakadó piaci jellegek keveredése, a modern és a tradicionális piacokra jellemző koordinációs mechanizmusok együttlélése egyazon régióon belül. A kutatás elméleti alapjaként szükséges a regionális marketingkoncepciójának kidolgozása. Mind a történelmi, mind a jelenlegi gazdasági és társadalmi koordinációs mechanizmusoknak a vizsgálata fontos a régió alakulásának és fejlődésének megértéséhez.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

KOTLER PHILIP [1991] Marketing management, Műszaki könyvkiadó, Budapest  
KOTLER PHILIP [1991] Marketing places, Macmillan, Ontario  
HORVÁTH GYULA [2000] Az európai regionalizmus kihívásai és a Magyar regionális politikai stratégia in: Területfejlesztés és közigazgatás-szervezés, MTA, Budapest  
PÁLNÉ KOVÁCS ILONA [2000] Térszervezési stratégiák Magyarországon, in: Területfejlesztés és közigazgatás-szervezés, MTA, Budapest  
BŐHM ANTAL [2000] Térségi identitás Magyarországon, in: Területfejlesztés és közigazgatás-szervezés, MTA, Budapest  
OLÁH MIKLÓS: Adalékok a regionális identitás megrajzolásához in: Területfejlesztés és közigazgatás-szervezés, MTA, Budapest  
DR. OROSDY BÉLA [1995] Koordináció, piac, marketing, J.P.T.E. Pécs  
TORSTEN H. NILSON [1995] Chaos Marketing, McGraw-Hill Book Company, London  
ANDREESCU GABRIEL, MOLNÁR GUSZTÁV, ed., 1999: Problema transilvana, Polirom, Iasi.  
BELUSZKY PÁL, 2000: Egy félsiker hét stációja (avagy a modernizáció regionális különbségei a századelő Magyarországon), in Alföld és Nagyvilág, MTA Földrajztudományi Kutató Intézet, Budapest.

ELEKES TIBOR – TÓTH JÓZSEF – TRÓCSÁNYI ANDRÁS, 2000: Erdély változó térszerkezete a XX. Században, in Erdély természeti és történelmi földrajza, ed. Boros László, Nyíregyháza.

ERDŐSI FERENC, 2000: Erdély közlekedéshálózatának kialakulása és fejlődése, in Erdély természeti és történelmi földrajza, ed. Boros László, Nyíregyháza.

FRISNYÁK SÁNDOR, 2000: A Kárpát-medence feudális kori munkamegosztásának földrajzi modellje, in Erdély természeti és történelmi földrajza, ed. Boros László, Nyíregyháza.

FUKUYAMA FRANCIS, 1997: Bizalom, A társadalmi erények és a jólét megteremtése, Európa, Budapest.

HAJDÚ ZOLTÁN, 2000: Erdély történetileg változó államföldrajzi problematikája: közigazgatási régió, részállam, önálló állam?, in Erdély természeti és történelmi földrajza, ed. Boros László, Nyíregyháza.

KOCSIS KÁROLY AND ESZTER KOCSIS-HODOSI, 1998: Ethnic Geography of the Hungarian Minorities in the Carpathian Basin, Geographical Research Institute, Budapest.

KORTEN David C., 1990: Getting to the XXI. Century, Kumarion Press.

NEMES NAGY JÓZSEF, 2000: Jegyzetek a modernkori térbeliség fogalmainak értelmezéséhez, in Alföld és Nagyvilág, MTA Földrajztudományi Kutató Intézet, Budapest.

OROSDY BÉLA, 1995: Koordináció, piac, marketing, JPTE, Pécs.

PINCZÉS ZOLTÁN, 2000: Erdély gazdasági életének földrajzi alapjai, in Erdély természeti és történelmi földrajza, ed. Boros László, Nyíregyháza.

SANDU DUMITRU, 1999: Spatiul social al tranzitiei, Polirom, Iasi.

TAKÁCS PÉTER, 2000: Erdély regionalitása és gazdasági élete a XVIII–XIX. Század fordulóján, in Erdély természeti és történelmi földrajza, ed. Boros László, Nyíregyháza.

VARGA E. ÁRPÁD, 1998: Erdély etnikai és felekezeti statisztikája I., Teleki László Alapítvány, Pro-Print Könyvkiadó, Budapest, Csíkszereda.

*Kolumbán Gábor  
egyetemi adjunktus  
Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem  
Csíkszeredai Kar*

# Banking Supervision at the Crossroads

*(Válaszúton a bankfelügyelet)*

*Edward Elgar, 2003, angol nyelven*

**E**gyáltalán, a demokratikus állami berendezkedésben mi szükség bankfelügyeletre, miért avatkozik az be az állam az adminisztratív hatalom eszközeivel a pénzpiac működésébe? Márpedig látványosan szükség van rá, hiszen minden fejlett országban működik bankfelügyelet, és aktívan őrökdi bizonyos biztonsági szabályok betartása felett. Ez teszi időszertűvé azoknak a kérdéseknak a megválaszolását is, amelyekről e kötet szól, és amelyek azt kutatják, hogyan változik a bankfelügyelet rendeltetése, szerepe a piacokon és az intézményi környezetben végbemenő változások nyomán, milyen új kihívásokkal kell szembenézniük, és hogyan tudnak azoknak kellőképpen megfelelni.

A korszerű államban az államigazgatás szolgáltató jellegű: tevékenységének legfőbb rendeltetése, hogy a polgárok érdekében biztosítsa a társadalom és a gazdaság számukra optimális működését. Ennek megfelelően a piacfelügyelő hatóságok – köztük a bankfelügyelet – alapvető feladata, hogy a közjó érdekében őrökdi

jének a területükön a piac megbízható működésének, és különösen a jogrend érvényesülésének a fenntartása felett.

A jól végzett bankfelügyeleti tevékenység egyik legfőbb haszna, hogy a jogszabályok betarttatása révén olyan viszonyokat biztosít, amelyek között mindenki, aki a pénzpiacra lép, mindenkor tiszta és valós képet tud kapni azokról a normákról, amelyek meghatározzák a szereplők üzleti tevékenységének és egész magatartásának szabályrendszerét, és bízhat is abban, hogy a felügyelet biztosítja, és szükség esetén minden rendelkezésre álló eszközzel ki is kényszeríti ezeknek a normáknak a betartását. Mindezzel a felügyeletnek fontos garanciális szerepe van: a megbízhatóság tekintetében, meghatározott keretek között, átláthatóvá és előre kiszámíthatóvá teszi e szolgáltatók működését. A meghatározott keretek itt azt jelentik, hogy e tevékenysége ellátásában a lehetséges mozgásterét és annak korlátait is jogszabályok határozzák meg, és csak a jogszabályok által neki biztosított felhatalma-

zás és eszközrendszer keretein belül cselekedhet. Más kérdés, hogy a saját speciális tudása és tapasztalatai felhasználásával aktív szerepet játszhat e jogszabályi keretek fejlesztésében, tökéletesítésében.

A jogszabályok rendelkeznek a pénzügyi szolgáltatások árusításának, és szintűgy a szolgáltatók tevékenységének bizonyos alapvető szabályairól, és a felügyelet ezek betartásán őrökdi, folyamatosan ellenőrizve és szükség szerint ki is kényszerítve azt. Ahol viszont e jogszabályok nem állítanak kötelező normákat, ott a jogrend általános keretei között szabad a játékter, és azon belül a felügyeletnek már nincs garanciális szerepe, beavatkozási joga.

A felügyeleti tevékenység hasonlóképpen meghatározó jelentőségű rendeltetése, hogy segítsen elfogadható mértékre leszorítani a felügyelt cégek tevékenységének összességében rejlő rendszerkockázatot, azaz olyan események, problémák kialakulásának kockázatát, amelyek a pénzügyi rendszer működését veszé-

lyeztethetik. A jogszabályok ezért kötelezővé teszik a pénzügyi szervezetek számára bizonyos óvatossági rendszabályok betartását az üzleti tevékenységük végzésében. Ennek célja, hogy a pénzügyi szolgáltatók kockázatvállalásait a kockázatban osztozó ügyfelek érdekében – végső soron pedig az egész pénzügyi közvetítő rendszer megbízható működésének biztosítása érdekében – külső kényszerrel is ésszerű keretek között tartsák. Ilyen óvatossági rendszabályokat elsősorban a pénzügyi közvetítés bizonyos területein működőkre alkalmaznak, amelyek az aktív műveleteikben mások reájuk bízott pénzét is kockáztatják. A felügyelet ez esetben is a jogszabályok betartását biztosítja, azon túl nem terjeszkedhet. Például ellenőrzi, és szükség esetén kikényszeríti, hogy a hitelintézet szavatoló tőkéje, illetve tőkeegyelelési mutatója mindenkor elérje a jogszabályban előírt nagyságot, abba azonban főszabályként nem szólhat bele, hogy az mekkora kintlévőségeket és kockázatokat vállal az egyes ügyleteiben, hacsak az ügylet nem ütközik a jogszabály speciális rendelkezésébe.

A felügyelet tevékenységének mindezzel – a neki adott jogi felhatalmazások keretei között – igen fontos minőségbiztosítási hatása van, ami a szóbanforgó piacon kapható termékek fogyasztói számára nyilvánvalóan nagy gazdasági jelentőséggel bír. Legfontosabb hozadéka a rend, amelyet fenntart, és még inkább a közbizalom: bizalom abban, hogy a piacon áttekinthető, tisztességes és stabil rend uralkodik, és ennek köszönhetően megalapozottan lehet számítani a piaci szereplők szabálykövető magatartására, továbbá szükség szerint magának a fel-

ügyeletnek a rendfenntartó erejére. Ez a szerepe, rendeltetése adja nagyon is reális létjogosultságát a liberalizált piacgazdaságban. Ugyanakkor meg kell értenie mindenkinek, hogy a pénzügyi eszközök alkalmazásának vannak bizonyos, a kérdéses eszköz típusától függő nagyságú kockázatai, és ezek tekintetében csupán egyfajta védelmet várhat el a felügyeletől: annak biztosítását, hogy a szóbanforgó eszközre vonatkozóan minden olyan információt hozzáférhetővé tegyenek a számára, amelyek közreadását a jogszabályok elrendelik. Az már csakis ezen eszközök vásárlóinak, felhasználóinak a dolga, hogy kellő körültekintéssel utánamenjenek ezen információknak, megfelelő hozzáértéssel kielemezzék a kérdéses eszközben rejlő lehetőségeket és kockázatokat, meghozzák a maguk döntését, és viselik annak következményeit. A kellő körültekintéshez még az is hozzátartozik, hogy vegyék észre, ha a piacon kínált valamely eszköz, sajátos konstrukció nem tartozik a felügyelet ellenőrző tevékenységének törvényben megszabott hatálya alá, akkor annak ebből következően kockázatai is lehetnek. Más kérdés, hogy a felügyelet szerepének igen fontos eleme lehet, hogy módszeresen felhívja a piac szereplőinek figyelmét ezekre a kockázatokra, és tájékoztatással segítse őket azok helyes felismerésében és értékelésében.

A legutóbbi évtizedek során bekövetkezett fejlemények világszerte gyökeresen átforgalmazták a pénzügyi szolgáltatók szektor mozgásterét, jelentősen megváltoztatták a működését. A legnagyobb hatású tényezők ebben mindmáig a határokon áttörő, a piacokat egyesítő globalizáció; a pénzügyi szolgálta-

tási ágazatok közötti határok átlépése; valamint a pénzügyi szolgáltatók közti piaci verseny nagyarányú felerősödése. A globalizáció átstrukturálta és újjá alakította a pénzpiacok egész játéktérét, eltörölte a földrajzi és az ágazati határokat, és az azokhoz kötődő akadályokat a tőkék áramlásában, a finanszírozási ügyletekben, és úgyszintén az új termékek terjedésében. Ebben az új erőterben a méretgazdaságossági megfontolások már önmagukban is arra ösztönzik a nagyobb pénzügyi szolgáltatókat, hogy igyekezzenek növelni a piaci részesedésüket, új értékesítési lehetőségeket kihasítani maguknak a piacból. Mindez erőteljesen hozzájárult a verseny erősödéséhez. Hasonló hatásokat eredményezett a pénzügyi szolgáltatási ágazatok – hitelintézeti, befektetési szolgáltatási, biztosítási és pénztári ágazat – összefonódása. A verseny nyomása alatt ugyanakkor a pénzügyi szektorban kiemelkedően nagy mértékben felgyorsult az innováció, egyre több, és mind finomabban specializált új termék jelenik meg a piacon. Rendeltetésünk, hogy új értékesítési lehetőségeket teremtsenek kibocsátóiknak, és segítsenek megnövelni termékeik piaci értékét és nyereségtartalmát azzal, hogy jobban elégítik ki a piacra lépők igényeit, hogy új keresletet támasztanak, hogy segítenek kiaknázni a kiszélesedett játéktérrel, de nem utolsó sorban azzal is, hogy segítenek átlépni, megkerülni a szabályozás által állított korlátokat. Szintúgy a helyzetkép teljességéhez tartozik, hogy a globalizáció által kínált lehetőségek, a pénzügyi szolgáltatási ágazatok összefonódása és a verseny nyomása szervezeti innovációkat is életre hívnak a pénzügyi szolgáltatók körében.



Európában egy további rendkívül nagy hatású folyamat formálja mind a pénzügyi piacoknak, mind pedig azok felügyeletének működését. Ez a valutaunió, a közös pénz bevezetése. Ennek nyomán az euró övezetben már meghatározó, érdemben az egyes országok nemzeti jegybankjai fölött álló szerepet kapott az Európai Központi Bank. Az sem túl merész következtetés, hogy az euró övezetben a további fejlődés a pénzügyi felügyelet, így a bankfelügyelet központosítása felé visz majd.

Mindezek következményeként világszerte napirenden van a pénzügyi rendszerek reformja. Ez jellegzetesen négy fő területet ölel fel, amelyek többé-kevésbé közvetlenül érintik a bankfelügyelet további szerepét, küldetését is. Ezek a központi bank szerepének újraszabályozása, a pénzügyi liberalizáció, a felügyeleti reform és a fogyasztóvédelem erősítése.

A felügyeleti reform egyik fő területe az intézményi reform, amelyben jellegzetes trend az ágazati felügyelet integrálása, a központosított, konszolidált felügyelet létrehozása. További fő területe a felügyelés stratégiájának reformja, amelyben a jellegzetes trend a kockázat alapú felügyelés középpontba helyezése.

A fogyasztóvédelem előtérbe kerülésének hajtóerejét részben a kormányzatoktól, részben a fogyasztóvédelmi lobbytól jövő nyomás adja. Az előbbiek célja ezzel is a pénzügyi stabilitás növelése. A fogyasztóvédelem ezt az al is szolgálja, hogy kizárni igyekszik a fogyasztókkal szembeni visszaélések lehetőségét, és ezzel az olyan problémák, bonyodalmak eshetőségét is, amelyek árthatnak a pénzügyi szektor iránti bizalomnak, és ezzel annak működésének.

Ide tartozó, jellegzetes eszközök a betétvédelmi rendszerek, az önszabályozás előmozdítása – pl. magatartási kódexek érvényre juttatása révén –, valamint a visszaéléseket sújtó szankciók keményítése.

E kötet annak a konferenciának a tanulmányait adja közre, amelyet a Holland Nemzeti Bank rendezett 2002 áprilisában, a holland Hitelrendszer Felügyeleti Törvény elfogadásának, és ezzel a bankfelügyelet formális megvalósításának 50. évfordulója alkalmából. A címek önmagukért beszélnek, a témák és az egész konferencia súlyát pedig jól mutatja az előadók személye, szakmai pozíciója:

Válaszúton a bankfelügyelet – áttekintés és háttér (Klaas Knot, Holland Nemzeti Bank, Felügyeleti Igazgatóság)

A bankfelügyelet hollandiai intézményi kialakításának rövid története (Joke Mooij, Holland Nemzeti Bank, Kutatási Főosztály és Henriëtte Prast, Holland Nemzeti Bank, Felügyeleti Igazgatóság)

A következő tanulmányok a pénzügyi ágazati felügyelet konvergenciájával foglalkoznak:

A témakör jelentősége (Nout Welling, a Holland Nemzeti Bank kormányzója)

A holland bankfelügyelet ötven évének funkcionális megközelítése (Kees van Dijkhuizen, holland Pénzügyminisztérium, Treasurer-General)

Az új, egyesített, integrált felügyelet Németországban (Jochen Sanio, a német Pénzügyi Szolgáltatások Szövetségi Felügyeletének elnöke)

Az Euró-rendszer szerepe a prudenciális felügyeletben (Wim Duisenberg, az Európai Központi Bank korábbi kormányzója)

Konvergencia a felügyelésben: egy kereskedelmi bankár nézőpontjából (Tom de Swaan, az ABN AMRO Holding igazgatóságának tagja)

A következő témakör a bankfelügyelet elméleti kérdéseit vizsgálja:

Az optimális felügyeleti környezet (David Llewellyn, Loughborough Egyetem, Egyesült Királyság)

Kiegészítő megjegyzések (Anne-marie van der Zweet, Holland Nemzeti Bank, Monetáris Politika Főosztály)

A betétvédelmi rendszer hatékonysága (Gillian G.H. Garcia, konzultáns)

Kiegészítő megjegyzések (Wilko Bolt, Holland Nemzeti Bank, Kutatási Főosztály)

A hitelezési kockázat mérése és a ciklikusság (Philip Lowe, Nemzetközi Fizetések Bankja)

Kiegészítő megjegyzések (Henriëtte Prast, Holland Nemzeti Bank, Felügyeleti Igazgatóság)

A pénzügyi konglomerátumok tőkészséglete gazdaságilag, illetve a szavatoló tőke-előírások szerint (Jaap Bikker és Iman van Lelyveld, mindketten Holland Nemzeti Bank, Felügyeleti Igazgatóság)

Kiegészítő megjegyzések (Gaston Siegelaer, Holland Nyugdíj és Biztosítás Felügyelet)

*Osman Péter*

## Keleti szőnyegek

*Corvina Kiadó, 2004*

gazi alkímia: állati szőrből és növényi rostokból aranyat, ezüstöt, legalább is értékben azokkal vetekedő termékeket képes előállítani. Ez a legjobb keleti szőnyegek készítésének művészete. Itt olvashatjuk például hogy 1996-ban egy millefleurs szőnyegért 805 500 dollárt fizettek aukción.

A befektetési eszközök mai világa szó szerint szédítően sokrétű, változatos. Olyan labirintus, amelyben nagyon sok út vezet a nyereséghez, annak különböző nagyságrendjeihez, de legalább ugyanennyi a veszteségek különféle szakadékaikhoz. A beavatottak tudják, hogy a műtárgyak kiemelkedően fontos helyet foglalnak el a kincsképző eszközök sorában. A kívülállóknak erre a leginkább akkor figyelniük fel, midőn híre megy, hogy egy-egy műtárgyért szenzációsan magas összeget fizettek egy-egy aukción. Tény az is, hogy a műtárgyak értéktartó, kincsképző funkciójával, befektetési eszközül történő felhasználásával kapcsolatban a legtöbbször elsősorban inkább a festmények, szobrok, nemesfém ötvösmunkák jutnak eszükbe, ezeket gondolják a legalkalmasabbnak erre a szerepre. Az ok eléggé nyilvánvalónak tűnik: ezt a képzetet táplálta bennünk a média, főként ezek jelennek meg a feltűnést keltő aukciós árakkal kapcsolatos hírekben.

A beavatottak azonban tudják, hogy a nemes kiállítású keleti sző-

nyegek, különösen az antik darabok is nagyon jól teljesítik a kincsképző eszköz feladatát, és ezért kitűnő befektetésül szolgálhatnak. Annak útjában azonban, hogy a befektetők széles köre ilyen műtárgyakban tartsa, és főként megfelelően kamatoztassa is a pénzét, egy igen jelentős probléma terpeszkedik: nagyon kell érteni hozzájuk. Természetesen, aki maga nem rendelkezik a szükséges tudással, mindig folyamodhat szakértőkhöz, értébecslőkhöz, befektetési tanácsadókhöz. Azonban ha saját ismeretek nélkül, teljesen vakon hagyatkozik rájuk, ez meglehetősen nagy kiszolgáltatottságot, és olykor nem csekély kockázatot jelent.

Ezért ebben a műfajban fokozottan hasznos minden szakszerű kitanítás, amely bővíti a látókörünket – például a jó útmutatók, mint ez a kitűnő könyv. Ráadásul olvasmányoknak, pontosabban albumnak is csodálatos: a bámulatosan szép szőnyegek kitűnő képeinek köszönhetően joggal mondhatjuk, hogy komoly szakkönyvben ilyen szépet nagyon ritkán lát az ember, és ha a szőnyegek gyártásával és vizsgálatával kapcsolatos technológiai leírásokat el sem olvassuk, úgy is kitűnő műelemző és művészettörténeti albumként gyönyörködhetünk benne. Ha nincs is anyagi érdekünk benne, érdemes nézegetni, olvasgatni, hiszen a keleti művészetek csodálatos világa-

nak nagy és rendkívül vonzó területén vezet végig.

Az album mindenekelőtt igen alapos bevezetést nyújt a keleti szőnyegek készítésére vonatkozó általános ismeretekbe. Ennek fejezetei: a szőnyegkészítés eredete és korai története. Ismerünk körülbelül 2500 éves leletet, és a szerzők elmondják, hogy az előkerült korai darabok finomsága arra vall, hogy a mögöttük álló tradíció akár a Kr. e. III. évezrednél korábbra is visszanyúlhat. A gyártás. A színezések. A mintázat. Különösen érdekesek azok a részek, amelyek bemutatják, hogyan vizsgálható egy szőnyeg kora, eredete. A könyv háromnegyede ezután országonként, illetve régióként mutatja be a szőnyegek és készítésük világát, a jellemző sajátosságait, sok helyütt vázolja az etnikai hátteret is. A magától értetődő Perzsia, Törökország, Közép-Ázsia, Kaukázus, India és Pakisztán, Kína, Kelet-Turkesztán és Tibet mellett, röviden szól Észak-Afrikáról és a Balkánról is.

A mindig megbízható Corvina fülszövege szerint ez a könyv a téma nemzetközi szakirodalmának enciklopédikus teljességre törekvő alapműve. Mindabból, amit és ahogyan a szerzők itt elmondanak és bemutatnak, a széles kitekintésekből és az alapos elemzésekből, magyarázatokból ítélve, kétely nélkül elfogadjuk, hogy ez így igaz.

*Osman Péter*

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

# Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK A  
MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK, AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

A marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata.  
Éves előfizetési díj: 11.760 Ft (az ár tartalmazza a 15%-os Áfát)

Évente **6** -szor.

**R**endelje meg a folyóiratot online a [www.m-and-m.hu/megr.html](http://www.m-and-m.hu/megr.html) internetcímen vagy postai úton a Magyar Posta Rt. Üzletviteli és Logisztikai Központ 1946 Budapest címen.

További információ: Borbás Erna, szerkesztőségi titkár • [info@m-and-m.hu](mailto:info@m-and-m.hu)