

KOLOS Krisztina

AZ ÖTVENEN TÚLIAK, MINT NÖVEKVŐ JELENTŐSÉGŰ CÉLCSOPORT

Nemzetközi és hazai kutatási eredmények jelzik, hogy az ötvenen túli fogyasztók gazdasági jelentősége egyre növekszik. Ezért a vállalatoknak marketingstratégiájuk kialakításánál erre a korosztályra is gondolniuk kell. A szerző cikkében szakirodalmi eredmények és egy kérdőíves felmérés¹ alapján jellemzi e célcsoportot, kiemelten foglalkozik a vásárlási stílussal, a nosztalgiaérzéssel, az értékekkel, a szabadidős tevékenységekkel, valamint a reklámmal szembeni attitűdökkel. Következtetéseket von le a célcsoportképzés és a marketingkommunikáció vonatkozásában.

Kulcsszavak: célcsoport, marketingstratégia, marketingkommunikáció

A népesség előregedése egész Európát jellemzi, és ez a folyamat előreláthatólag a jövőben is folytatódik. Számítások szerint néhány évtized múlva egyes országokban a 60 éven felüliek aránya megközelíti majd a 40%-ot. Magyarországon 2050-re a 60 éven felüliek a népesség 36% teszik majd ki (S. Molnár, 2004). E változásnak természetesen számos makrogazdasági következménye is van, amelyek leginkább a nyugdíj-, illetve az egészségügyi ellátást érintik leginkább, azonban a mikrogazdasági hatások is figyelemre méltóak. A kitolódó életkornak egyik következménye, hogy a fejlett országokban az ötvenen felettiek számosságukat és vásárlóerejüket tekintve is egyre vonzóbb piaci célcsoporttá válnak.

A Deloitte tanácsadó cég 2005-ben készült felmérése (Wealth with Wisdom, Serving the Needs of Aging Consumers, www.deloitte.com) szerint az ötvenedik életévüket betöltött fogyasztók egyes országokban akkora gazdasági erőt képviselnek, hogy egész iparágak fejlődését meghatározzák. Az Amerikai Egyesült Államokban az ötvenen túliak a teljes fogyasztói kiadások felét adják. Az egészségvédelemtől kezdve a kiskereskedelemig, az utazástól a pénzügyi szolgáltatásokig, a szórakoztatástól az elektronikai cikkekig az idősödő vásárlók egyre inkább elvárják, hogy saját igényükre szabott termékek álljanak rendelkezésükre. Ha figyelembe vesszük, hogy az idősebb fogyasztók száma milyen mértékben növekszik, belátható, hogy a vállalatoknak fel kell készülniük szemléletmódjuk és marketinggyakorlatuk megváltoztatására.

Magyarországon a hirdető nagy része még nem közeledik az ötvenen túliak célcsoportjához. A BMB Focus kutatásvezetője² ezt azzal magyarázza, hogy a vállalatok úgy vélik, az idősebbek, bár lojálisak, rögzült szokásokkal bírnak, akkor vesznek valamit, ha a régi tönkrement. A divat kevésbé befolyásolja vásárlási döntéseiket. Másrészt, akik a reklámokat készítik, legalább két generációval fiatalabbak e célcsoportnál, és kevés empátiát mutatnak az idősebbek irányában. A globális vállalatok azonban ma már egyre inkább odafigyelnek az idősödő fogyasztók igényeire. Négy dimenzió határozza meg az idősebb fogyasztók magatartását.

A *biológiai dimenzió* utal arra, hogy az idővel az emberi szervezet változik, a látás, a hallás az idő múlásával gyengül. Ezek a változások befolyásolják a környezetből származó ingerek észlelését, és a reklámok, eladáshelyi ösztönzők tervezésénél ezt figyelembe kell venni. A külső megjelenés változását is alapvetően befolyásolja a kor, amit sokan próbálnak minél inkább kitolni az időben. Az anti-aging termékek piaca hihetetlen mértékben növekszik. 2003-ban a növekedési üteme 13% volt, szemben az előző évek 4-5%-os rátaival.³

A *pszichológiai dimenzió* fejezi ki azokat a változásokat, amelyek a kognitív képességeket, az attitűd kialakulását és változását, a hangulatot és az érzelmekeket érintik. Általában jellemző, hogy az ötvenen túliak kevésbé képesek az ingerek terén a „zaj” vagy más irrele-

váns stimulus elkülönítésére. A túlságosan ingergazdag reklám, amely vonzó a fiataloknak, az idősebbek számára kimondottan zavaró és hatástalan lehet. Az új információk elsajátításának üteme is lassabb, ami nem azt jelenti, hogy az idősebb fogyasztók nem képesek az új befogadására, de ehhez több időre van szükségük.

Az idősebb fogyasztók gazdasági helyzete is megváltozik, erre utal a *gazdasági dimenzió*. Általános feltetelezés, noha empirikusan nem teljes mértékben bizonyított, hogy idősebb korban az emberek a korábbi évek alatt keresetükből tett megtakarításaikból költenek. Egy kutatásból⁴ azonban kiderült, hogy az idősebb emberek pénzügyi felkészültsége elmarad a kívánatostól. A 45 év feletti emberek gyakran egyáltalán nem ismerik az alapvető pénzügyi és befektetési fogalmakat. Kevesen vannak tisztában azzal is, hogy a befektetési portfólió diverzifikálása csökkenti a kockázatot, és gyakran a barátokat, családtagokat tekintik fő információforrásnak pénzügyi döntéseiknél.

A biológiai, pszichológiai és gazdasági változások mellett az idősebb fogyasztók társadalmi környezete is jelentősen megváltozik. A modellben a *társadalmi dimenzió* utal az emberek kapcsolati hálójának változásaira. Általában elmondható, hogy az életkorral bővül az emberek kapcsolati hálójuk, és az sokkal összetettebbé válik. A fogyasztási döntések ezért gyakran nem egyéni, hanem kollektív döntések, amelyeket a családtagok és a kapcsolati háló más tagjai is befolyásolnak.

Noha az idősebb fogyasztók számának alakulása jelentős piaci lehetőséget sejtet, két szempontot mindenképpen figyelembe kell venni. Egyrészt az idősebb fogyasztók gazdasági ereje a világ különböző részein igen eltérő. Nem kevés olyan ország van, ahol az idős kor a korábbi fogyasztás jelentős csökkenésével jár együtt. Magyarországról megállapíthatjuk, hogy összességében az idős emberek életminősége függ (Keszthelyiné, 2004) koruktól és egészségi állapotuktól, háztartási viszonyaiktól (egyedül vagy házastársukkal, élettársukkal élnek, eltartottakról kell-e gondoskodniuk stb.), vagyoni és jövedelmi helyzetüktől, a tágabb baráti és családi környezettől kapott anyagi és nem anyagi támogatásoktól és a települések adta lehetőségektől (infrastrukturális kiépítettség, jövedelemkiegészítés lehetősége stb.). Azt azonban kijelenthetjük, hogy az idősebb emberek gazdasági potenciálját teljes mértékben figyelmen kívül hagyó vállalati stratégia hosszú távon nem lehet eredményes.

Másrészt az idősebb fogyasztók igen heterogén és összetett csoportnak tekinthetők. Általában jellemző, hogy a preferenciáik összetettek, és a múltbéli fogyasztásuk nem közvetlen jelzője jövőbeli fogyasztásuknak. E csoport heterogenitására utal a szakirodalomban

használt elnevezések sokszínűsége is. A marketinggyakorlatban a hirdető a 18–49 éves életkorcsoportra összpontosítanak, jelen tanulmányunkban ezért foglalkozunk kiemelten az 50 év felettiekkel. Az életkori határok más szakirodalmi forrásokban sem egyértelműek. Törőcsik Mária (2003) például a 45 év felettiakat az „életet újrafogalmazók” néven tárgyalja, utalva arra, hogy a fogyasztók az idősebb kor határát közelítve érzékenyek a korukra, nehezen tudnak azonosulni saját élethelyzetükkel. A képet az is árnyalja, hogy az egyes emberek életve igen eltérő lehet. Vannak olyanok, akik negyvenes éveikben már felnőtt, önálló életet élő gyermekekkel rendelkeznek, mások pedig ebben az életkorban még gyermeket szülnék. A szerző az idős vagy idősebb jelzők helyett inkább a szenior megnevezést javasolja, hiszen ehhez a szóhoz nem kötődnek negatív asszociációk.

Objektív meghatározás hiányában, és talán a marketinggyakorlat számára is jól használható megközelítés a fogyasztó szubjektív értékelésére támaszkodni. Több szerző (Barak, 1987; Barak et al., 2001), is hangsúlyozza, hogy az „öreg” és a „fiatal” relatív fogalmak, és ezért a kognitív kor kifejezés használatát javasolják. Barak (1987) szerint a kognitív kor egy többdimenziós konstrukció, amely a következő dimenziókból áll:

- *feel age* – hány évesnek érzi magát,
- *look age* – hány évesnek néz ki,
- *do age* – mivel foglalkozik,
- *interest age* – mi érdekli.

Underbill és Cadwell (1984) kutatásai szerint a 30–40 évesek számottevő hányada átlagosan kilenc évvel érezte magát fiatalabbnak a tényleges életkoránál. Az évek múlásával a tényleges és a kognitív kor közötti különbség még tovább növekszik.

Az ötvenen túliak célcsoportjának megismerését segíti, ha megnézzük, hogy más kutatásokban milyen ismervek alapján különböztettek meg e korosztályon belül *szegmentumokat*. Kézenfekvő az életkor alapján történő differenciálás, ami alapján megkülönböztethetünk fiatal időseket (pl. –70-es évekig), és idős időseket (pl. 70 év felett). Ennél gyakrabban alkalmaznak azonban értékek és viselkedésbeli szegmentációs ismerveket (Bone, 1991).

Az 1. táblázatban foglaljuk össze a jellegzetes szegmentációs kutatások eredményeit.

Az idősebb fogyasztók számára nagy jelentőséggel bír a vásárlás környezete. Mivel a *kiskereskedelmi környezet* egyre összetettebbé válik, vizuálisan gazdagodik, az idősebb fogyasztók számára nehezebb lehet az eligazodás (kognitív dimenzió). Nem véletlen, hogy ragaszkodnak a megszokott boltokhoz, és nem szíve-

Szegmentációs kutatások

Csoportok	Ismérvek	Szerzők
55–64 idősebb 65–74 idős 75–84 koros 85– nagyon öreg	Tényleges életkor	Kramer, 1987
Fiatal öreg Öreg öreg	Tényleges életkor (nyugdíj után)	Neugarten, 1982
go goes (nem érzik magukat időseknek, önmegvalósító törekvések, megfelelő anyagiak, szabadidős aktivitás) slow goes (minőség, stabilitás fontos, konzervatív márkaválasztás) non goes (egészségügyi problémák, gyakran egyedül élők, testi-szellemi problémák megoldása)	Magatartás, szubjektív korészlelés	Karmasin, 1995
Master consumer (50–59 éves aktív életük csúcsán, jó jövedelemmel bírók, inkább magukra és nem gyermekeikre költenek) Maintrainer (60–69 éves, inkább passzív, gondolkodásban, vásárlásban konzervatív, jól érzik magukat a munka terheitől való megszabadulás miatt) Simplifier (70 év felett, sztereotíp nyugdíjascsoport)	Magatartás, életstílus	Grey Reklámügynökség, 1998
Aktív tehetős Aktív nyugdíjas Otthonülő Nehéz helyzetű Rossz egészségi állapotú	Jövedelem, társadalmi státus	Bartos, 1980
Apatikus (érdektelen vásárló) Gazdaságos (jó ár-érték arány) Társadalmi/aktív (aktív élet, élvezzi a vásárlást)	Vásárlói orientáció	Lumpkin, 1985

sen keresnek fel új kiskereskedelmi egységet. A vásárlás során a fiziológiai dimenzió is fontos, különösen, ha várakozásra kerül sor. Az idősebb fogyasztók akkor fogják magukat jól érezni, ha a vásárlási környezet kényelmes, és ha várakozni kell, leülhetnek.

A vásárlás mögött különféle *motivációk* húzódnak meg (Bauer – Berács – Kenesei, 2007). Nem csak a termékek megszerzéséről van szó, a vásárlás személyes és társadalmi szükségletek kielégítését is szolgálhatja. A fogyasztói magatartás szakirodalma a következő motivációs tényezőket említi (Blackwell, 2001): másokkal való kommunikáció, tapasztalatszerzés, státus kifejezése, alkudozás/jó vétel öröme, hasonló emberek társasága, önjutalmazás, tanulás új dolgokról, fizikai aktivitás, szórakozás, szerepjátszás stb. Az idős fogyasztók számára a vásárlás gyakran a vásárlási folyamat élvezetét jelenti, a beszélgetést, az „emberek között lenni” érzését adja (Töröcsik, 2003).

A vásárlási aktivitás is változik az életkorral. Ennek nemcsak anyagi okai vannak, hanem az életkor növekedésével nő azok aránya, akik úgy érzik, hogy már nincs is szükségük egyes termékekre vagy szolgáltatásokra (S. Molnár, 2004).

A reklámokhoz való viszonyt alapvetően meghatározza, hogyan fogadja és dolgozza fel az információkat a fogyasztó. Az életkorral az emberi szervezetben olyan biológiai változások mennek végbe (látás, hallás, memória), amelyek az *ingerek érzékelését*, észlelését, és az információk tárolását jelentősen befolyásolhatják. A 2. táblázatban összefoglaljuk az életkorral összefüggő változásokat az észlelésben és a kognitív képességekben (Rousseau – Lamson – Rogers, 1998: 647. old.; Roedder, 1986) (2. táblázat).

Hogyan kell tehát kommunikálni az idős fogyasztókkal?

- A tanulási folyamat és az üzenet tudatosulásának támogatására vonzó/szakértő típusú kommunikátorokat kell alkalmazni, és növelni kell az ismétlések számát.
- A nyomtatott sajtóban viszonylag nagyméretű betűtípust kell alkalmazni, olyan színekombinációkat kell választani, amelyek maximális kontrasztot teremtenek (a kontrasztérzékelési képesség csökkenésének kompenzálására).
- A reklámokban nem célszerű ugyanannak a színnek a közeli árnyalatait alkalmazni, és kerülni kell a zöld-

Az életkorral összefüggő változások

Képesség	Életkorral összefüggő változás
Színlátás	Bizonyos hullámhosszak közötti különbségtétel nehéz (pl. lila, kék és zöld árnyalatok)
Kontrasztérzékenység	Szöveg és háttér megkülönböztetése nehezebb, tömörített betűk felismerése probléma lehet
Látásélesség	A látás élessége romlik, túl apró betűk felismerése nehéz
Vizuális keresés	Vizuális áttekintéssel a releváns információk szelektálása nehéz
Hallásfrekvencia-terjedelem	A magas frekvenciákra való érzékenység csökken, hangok közötti különbségtétel nehezebb, beszéd és háttérzaj elkülönítése nehezebb
Rövid távú memória működése	Csökken annak a képessége, hogy az információt aktívan tartsuk a rövid távú memóriában
Memóriakapacitás	Lassabb az információfeldolgozás
Dekódolás	Kevésbé jellemző a szemantikus dekodolás, a vizuális képzelőerő (az emlékezés mérésénél gyengébb eredmények születnek)
Információk előhívása	Gyakran nem hatékony az információk előkeresése
Nyelv megértése	Csökken a nehéz szöveg megértésének képessége
Emlékezőképesség	Némi csökkenés az emlékezőképességben (arra vonatkozóan, hogy milyen teendőket kell elvégezni a jövőben)
Szimbólumok értelmezése	A szimbólumokat nehezebb értelmezni

- kék-lila színárnyalatokat. Ezzel szemben pirosat, sárgát, narancssárgát bátran lehet használni.
- A brosúrákban nem szerencsés a magas fényű papírok alkalmazása, mert gátolhatja a pontos érzékelést és a megértést.
- A televízió- és rádióreklámok hosszának meghatározására is oda kell figyelni. A rövid 15 másodperces szpotok egymást követő sugárzása nem megfelelő ennek a célcsoportnak. A szpotok hosszának növelése 30 másodpercről 60 másodpercre vagy 15 másodpercről 30 másodpercre jelentősen javíthatja a megértést.
- A televíziós hirdetésekben az erőteljes háttérzaj vagy aláfestő zene megzavarhatja az idősebb fogyasztókat az üzenet megértésében.
- Törekedni kell a saját ütemezésű média alkalmazására. Az idősebb emberek számára a nyomtatott sajtónak a legfőbb előnye a televízióval szemben, hogy saját maguk döntenek el, milyen tempóban haladnak az információk befogadásával.
- Az irreleváns információk arányát a minimálisra kell csökkenteni, az üzenetet egyszerű, könnyen megérthető szerkezetben kell bemutatni.
- Ne használjunk diszkriminációt, negatív asszociációkat kiváltó elnevezéseket megszólításukra.
- Olyan témákat vessünk fel a velük történő kommunikációban, ami megszólítja őket. Ilyenek lehetnek: az egészséggel kapcsolatos témák, a fittség, a jó közérzet, életöröm, derű, a családot középpontba helyező képek,

a fiatalokhoz tartozó emlékek (zene, személyiségek), a kényelem, puhaság, praktikum bemutatása.

A szakirodalmi áttekintésből a következő fontosabb következtetéseket vonhatjuk le. A születéskor várható élettartam növekedésével, az idős korú népesség aránya növekvő tendenciát mutat, ezért a legtöbb tömegtermék és szolgáltatás piacán egyre nagyobb arányban fognak megjelenni az idősebb fogyasztók.

Noha a fiatalság kultusza jellemzi a világot, így Magyarországot is, az idősebb fogyasztók egy jelentős részének lenne igénye és megfelelő vásárlóereje is, hogy új termékeket és szolgáltatásokat próbáljon ki. Különösen a technológiai újdonságok elfogadtatásában van nagy szerepe az érintett vállalatok marketingtevékenységének. A szakirodalmi eredmények jelzik, hogy az idősebb fogyasztóknak éppen akkora szüksége lehet például az internetre, mint a fiataloknak, de az ezzel kapcsolatos információfeldolgozás és tanulási folyamat másként megy végbe.

A termékek és szolgáltatások fejlesztésénél is figyelembe kell venni az idősebb fogyasztók igényeit. A vállalatoknak minél több piackutatást kell végezniük az idősebb fogyasztók körében, amellyel feltárhatják, hogy egy adott termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban milyen elvárásaik vannak. Olyan termékeket és szolgáltatásokat kell kínálni számukra, amelyek használata kényelmes, a speciális (pl. egészségügyi) elvárásaiknak jobban megfelel.

Az 50-en túli fogyasztókról nem szabad sztereotip módon gondolkodni: azaz azt feltételezni, hogy nincs sem igényük termék és szolgáltatások vásárlására, sem vásárlóerejük. Ez a csoport is – a társadalom más csoportjaihoz hasonlóan – összetett mind társadalmi rétegződését, mind életstílusát tekintve. Már ma is van egy jelentős réteg, amely kellő vásárlóerővel rendelkezik. A felső osztály, a kultúraorientált középosztály és a felhalmozó középosztály aránya egy hazai kutatás (Bukodi, 2004) szerint 22%, ezek a csoportok minden bizonnyal számos termék és szolgáltatás számára releváns célcsoportnak számítanak, és arányuk feltehetően növekedni fog a jövőben. A vállalatoknak ezekre a változásokra minél hamarabb fel kell készülniük, és marketingstratégiájukat ebben az irányban tovább kell fejleszteniük.

Kutatási módszertan

A nemzetközi szakirodalomra támaszkodva kérdőíves megkérdezést végeztünk 2006 novemberében. Alaposság az 50. életévüket betöltött, fogyasztói aktivitással jellemezhető Magyarországon élők.

A kérdezőbiztosok a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói voltak, akik rendelkeznek piackutatási tapasztalattal. A mintaelemszám 600 fő, a mintavételi eljárás kvótás mintavétel, amelyben a kvóták az életkor (50–64, és 65–), valamint a nem. A minta nem és életkorcsoportok szerint reprezentálja az 50 éven felüli magyar népességet (3. táblázat).

3. táblázat

A minta megoszlása
nem és életkorcsoport szerint

	Férfi	Nő	Összes
50–64 év	140	182	322
	43,5%	56,5%	100,0%
	56,2%	51,9%	53,7%
65 év felett	109	169	278
	39,2%	60,8%	100,0%
	43,8%	48,1%	46,3%
	249	351	600
	41,5%	58,5%	100,0%
Összes	100,0%	100,0%	100,0%

A legfiatalabb válaszadó 50 éves, a legidősebb 93 éves (átlag: 63,4, szórás: 10,14).

Cikkünkben jellemezzük e célcsoportot, kiemelten foglalkozunk a vásárlási stílussal, a nosztalgiaérzéssel, az értékekkel, a szabadidős tevékenységekkel, valamint a reklámmal szembeni attitűdökkel.

Termékek és szolgáltatások vásárlása

A megkérdezettek az elmúlt két évben számos terméket és szolgáltatást vásároltak, illetve kaptak ajándékba. Legnagyobb arányban a lakberendezést, háztartási gép vásárlását, a lakásfelújítást és mobiltelefon vásárlását említettek az elmúlt két év nagyobb értékű (tízezer forintot meghaladó) kiadásai között. Meglepően alacsony azok aránya, akik ajándékba kaptak a fentiek közül termékeket és szolgáltatásokat. Bár nem túl magas arányban, de mégis a legjellemzőbb a mobiltelefon, háztartási gép, DVD és az ékszer ajándékozása. Noha a lista nem teljes, az alacsony értékek utalhatnak arra, hogy az 50-en túliakat nem tudják ily módon támogatni a fiatalok, vagy ezt nem tartják fontosnak.

A demográfiai ismérvek közül az életkor, a mobiltelefon és a háztartási gép vásárlása között találtunk szignifikáns összefüggést. A 65 év és afeletti korosztály a többiekénél nagyobb arányban (51,2%) vásárolt háztartási gépet, az 50–64 évesek pedig nagyobb arányban (63,7%) vettek mobiltelefont, mint az idősebbek. A mobiltelefon vásárlása a Budapesten és a megyeszékhelyeken élőkre is jobban jellemző (64,7%, illetve 61,8%).

A vásárlási stílus mérésére a Sproles és Kendall (1986), illetve a Sproles és Sproles (1990) által kifejlesztett mérőskálát használtuk. Ez a skála ötvözi a döntéshozatali stílus számos jellemzőjét, beleértve a vásárlás fontosságát, a minőség, az ár és a márkák szerepét.

Eredményeink szerint a megkérdezettek erősen minőségorientáltak, megfontolt gondolkodásmóddal jellemezhetők, és ragaszkodnak a jól bevált dolgokhoz. Leginkább a következő állításokkal értenek egyet (1=egyáltalán nem ért egyet, 5= teljes mértékben egyetért):

1. Próbálok kedvező árért jó minőségű terméket venni. (4,5)
 2. Ha egy termék bevált, ragaszkodom hozzá. (4,4)
 3. Mindig jó minőségű terméket próbálok vásárolni. (4,3)
 4. Magas elvárásokat támasztok az általam vásárolt termékekkel szemben. (4,1)
 5. Szánok időt arra, hogy jó döntést hozzak. (4,0)
- Legkevésbé pedig a divat tűnik fontosnak, és a reklámmal szemben is inkább szkeptikusnak tűnnek a megkérdezettek. A legkevésbé jellemző állítások a következők:
1. A divatos stílus fontos a számomra. (2,1)
 2. A vásárlásaimmal követem az aktuális divatot. (2,2)
 3. A legtöbbet reklámozott termék általában jó választás. (2,2)
 4. Gyakran megesik, hogy meggondolatlanul vásárolok. (2,2)
 5. A vásárlás kimondottan kellemetlen számomra. (2,3)

A vásárlási stílust mérő 32 változó redukálásával megkaphatjuk a *döntéshozatalt jellemző főbb dimenziókat*. Az alkalmazott elemzési módszer a faktoranalízis⁶, az egyes faktorok a 4. táblázat szerint jellemezhetők:

4. táblázat

Döntéshozatalt jellemző főbb dimenziók

1. faktor	Minőséorientáció
2. faktor	Változatosság keresés
3. faktor	Negatív attitűd a vásárláshoz
4. faktor	Árérzékenység
5. faktor	Bizonytalanság
6. faktor	Alacsony érdekeltség
7. faktor	Megfontoltság
8. faktor	Lojalitás
9. faktor	Külső fogodzők alkalmazása (ár, reklám)

A fenti dimenziók alapján *fogyasztói csoportokat* képeztünk⁷ (5. táblázat).

Az egyes csoportok mintabeli megoszlása kiegyensúlyozott, a negatív attitűddel bírók némi túlsúlya mellett. Megvizsgáltuk azt is, hogy demográfiai ismérvek szerint különböznek-e az egyes csoportok. A nem, lakhely, életkor, anyagi helyzet szerint nem találtunk szignifikáns különbségeket. Az iskolai végzettségben azonban vannak számottevő eltérések. A vásárláshoz negatívan viszonyulók között nagyobb arányban vannak a felsőfokú végzettségűek, a változatosságkeresők között a szakmunkás-bizonyítvánnyal rendelkezők, az alacsony érdekeltségűek között a nyolc általánossal vagy szakmunkás-bizonyítvánnyal rendelkezők, a mérlegelők között pedig az érettségizettek.

A nosztalgia érzése

A vizsgált korosztály fogyasztói magatartását meghatározó tényezők közül érdekes szerepe van a nosztalgia jelenségének. A nosztalgiaérzés arra utal, hogy az ember visszavágyik a múltba, és olyan tevékenységet

5. táblázat

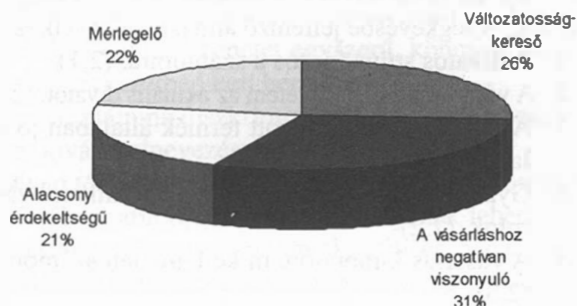
Fogyasztói csoportok

A klaszter neve	Jellemzése
1. Változatosság kereső	Szeret új termékeket kipróbálni, figyel a divatra, keresi a külső fogodzőkat, a reklámból és árákból is igyekszik következtetéseket levonni.
2. A vásárláshoz negatívan viszonyuló	A fő megkülönböztető vonása, hogy a vásárlást kellemetlennek, időpocsékolásnak érzi. Ha vásárol, az átlagosnál valamivel megfontoltabb, és igyekszik ugyanazokat a márkákat venni, ugyanabba a boltba menni.
3. Alacsony érdekeltségű	Ez a típusú fogyasztó nem tördök sokat a vásárlásaival, nem tépelődik a döntés előtt, nem keresi a változatosságot, nem figyel a külső jelzésekre (ár vagy reklám), ha teheti, ugyanazt a márkát veszi, feltehetőleg praktikus szempontok miatt. Valamivel kisebb árérzékenység jellemzi, mint a többieket.
4. Mérlegelő	Nem dönt elhamarkodottan, igyekszik kedvező árért jó minőséget venni. Ennek feltehetően utána is jár, mert a lojalitás nem jellemző rá. A vásárlás szórakoztatja.

Minőséorientációban nincsenek jelentős különbségek a csoportok között, feltehetően azért, mert a minőség mindenki számára viszonylag fontos, amint az egyes szempontokra adott átlagértékekből is kiderült (1. ábra).

1. ábra

A vásárlási stílus-csoportok megoszlása



vagy tárgyakat preferál, amelyek akkor voltak népszerűek, amikor még fiatal volt (Holbrook, 1993).

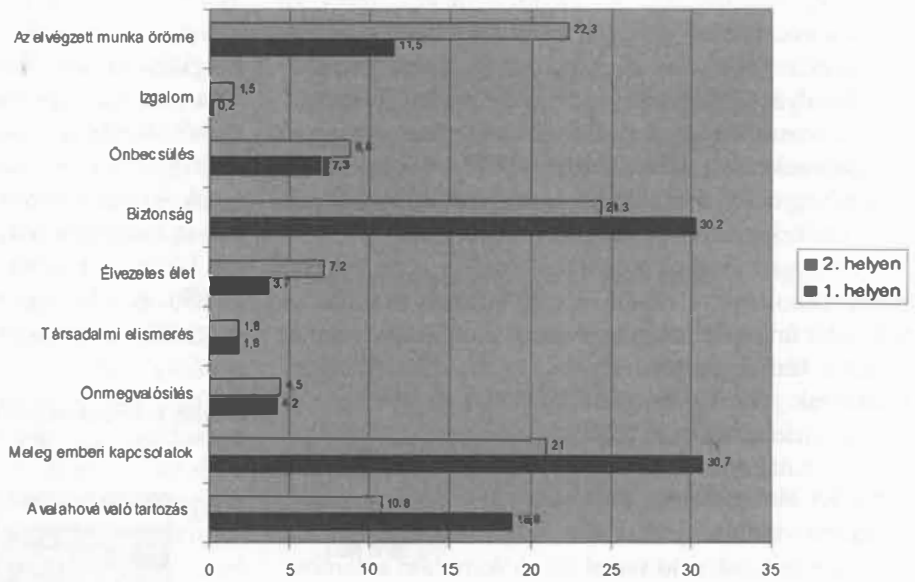
Kutatásunkban a nosztalgiaérzést a következő állításokkal mértük (átlagértékek):

1. A régi szép időkben jobb volt az élet. (3,42)
2. A technikai változás szebb jövőt hoz az embereknek. (3,41)
3. Az élet minősége folyamatosan romlik. (3,35)⁸

Megállapíthatjuk, hogy a nosztalgia érzése a közepesnél erősebb mértékben jellemző a megkérdezettek (nosztalgiaskála átlaga: 6,77, szórása: 2,42, terjedelem, 2–10).

A demográfiai változók hatásáról megállapíthatjuk, hogy a nem és az életkor nem befolyásolja a nosztalgiaérzést. Ez utóbbi ellentétes várakozásainkkal, hiszen feltételezni lehetett, hogy az életkor előrehaladtával az

Az ötvenen túli fogyasztók értékorientációja (n=600, %)



Rokeach értékmérő rendszere, amely két különböző értékészletet tartalmaz: cél- és eszközértékeket (Rokeach, 1968). A Rokeach-mérés bonyolult alkalmazhatósága miatt Kahle (1983) kifejlesztett egy kilenc elemből álló értéklistát (LOV), amely jobban alkalmazható különböző háttérű megkérdezettek esetében is. Kérdőíves megkérdezésünk során a LOV-listát alkalmaztuk, amelyből a megkérdezettek kiválasztották a számukra legfontosabb két értéket (2. ábra).

Látható, hogy a legfontosabb értékek (a megkérdezettek legnagyobb arányban ezeket választották első helyen) a *meleg emberi kapcsolatok* és a *biztonság*. Az *izgalom*, a *társadalmi elismerés*, az *önmegvalósítás* és az *élvezetes élet* csak a megkérdezettek töredékének

6. táblázat

Értékek és a válaszadó életkora és neme közötti kapcsolat (n=6000, %)

Érték	Nem		Életkor		Minta
	Férfi	Nő	50–64 év	65 év felett	
A valahová való tartozás érzése	26,5	31,9*	26,4	33,5*	29,7
Meleg emberi kapcsolatok	42,2	58,4*	54,0	48,9	51,7
Önmegvalósítás	11,6*	6,6	12,1*	4,7	8,7
Társadalmi elismerés	5,0	4,8	5,0	7,2	6,0
Élvezetes élet	14,1*	8,5	13,4*	7,9	10,8
Biztonság	54,2	54,7	55,0	54,0	54,5
Önbecsülés	15,3	16,8	17,4	14,7	16,2
Izgalom	2,4	1,1	2,5	0,7	1,7
Az elvégzett munka öröme	39,4	29,9	33,2	34,5	33,8

*p<0,05

számít fontosnak. Úgy tűnik tehát, hogy a megkérdezettek a hagyományos értékeket részesítik előnyben, a hedonista beállítottság, versenyszellem nem jellemző erre a korosztályra.

Megvizsgáltuk azt is, hogy az értékeket mennyiben befolyásolják a válaszadó demográfiai jellemzői. Legmarkánsabb hatása a nemnek és életkornak van, az eredményeket a 6. táblázat tünteti fel. A könnyebb kezelhetőség érdekében az első és a második helyen említett értékekre adott válaszokat összevontuk.

A vizsgált értékek közül jellemzően a meleg emberi kapcsolatok, a valahová való tartozás számítanak nőiesebb értéknek, míg az önmegvalósítást, élvezetes életet a férfiak tartják fontosabbnak. Az egyes életkorcsoportok között is több eltérést találtunk. Az idősebb, 65 év és afeletti korosztályra jobban jellemző érték a valahová való tartozás, míg a fiatalabb ötvenen túliaknál az önmegvalósítás és az élvezetes élet tűnik jellemzőbbnek.

Más demográfiai ismérvek hatásáról a következőket állapíthatjuk meg. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők szignifikánsan nagyobb arányban említették (14,8%) az önmegvalósítást az első és második helyen. Az élvezetes élet mint érték a nemen és életkoren kívül az anyagi helyzettel, illetve annak változásával is összefügg. Az átlagon felüli jövedelműek (22,9%) és a javuló anyagi körülmények között élők (17,1%) számára előkelő helyen szerepelt a hedonista értékorientáció. Úgy tűnik, hogy a maslow-i szükséglet hierarchia elvei jól magyarázzák a korosztály értékorientációit. Ezen elvek szerint ugyanis az emberek először alacsonyabb szintű (éhség, szomjúság, alvás stb.) szükségleteiket elégítik ki, és ha ezek teljesülnek, akkor foglalkoznak a hierarchiában magasabb helyet elfoglaló szükségleteik kielégítésével (biztonság, valahová való tartozás, elismerés, önmegvalósítás).

A vásárlási stílus alapján képzett csoportoknál egy érték tekintetében találtunk szignifikáns különbségeket: a változatosságot keresők számára az izgalom nagyobb arányban merült fel, mint fontos érték (4,4%).

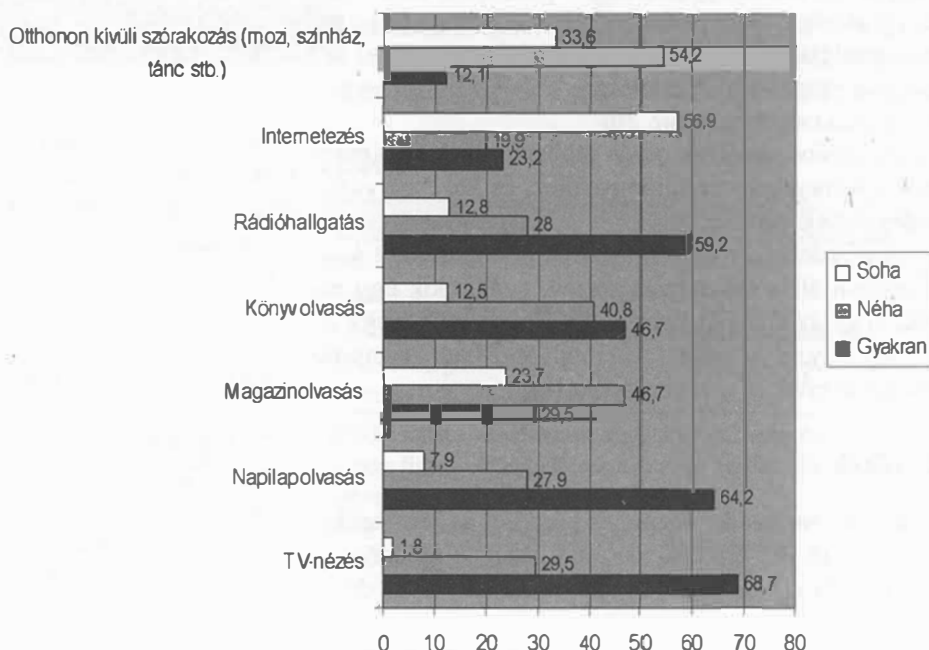
Szabadidős tevékenység

Kutatásunkban azt is vizsgáltuk, hogy milyen gyakorisággal folytatnak egyes szabadidős tevékenységet a megkérdezettek. Rákérdeztünk a TV-nézési szokásaira, napilap- és magazinolvasásra, könyvolvasásra, rádióhallgatásra, internetezésre és az otthonon kívüli szórakozásra. A 3. ábra tünteti fel az eredményeket.

A leggyakrabban végzett tevékenységek a TV-nézés (a megkérdezettek 68%-a gyakran néz televíziót), ezt követi a napilapolvasás (64 %) és a rádióhallgatás (59%). A soha nem végzett tevékenységek között legnagyobb arányban az internetezés és az otthonon kívüli

3. ábra

Szabadidős tevékenységek gyakorisága
(n=600, %)



szórakozás szerepel, ugyanakkor a gyakorisági megoszlások azt mutatják, hogy mind az internet, mind pedig az otthonon kívül szórakozás a megkérdezettek egy jelentős részére kisebb gyakorisággal ugyan, de jellemző. Sőt az internetezés terén a megkérdezettek 23%-a jelezte, hogy gyakran ül a gép elé. Az otthonon kívüli szórakozásról is elmondhatjuk, hogy a megkérdezettek több mint fele időnként eljár szórakozni.

A demográfiai változók hatásáról a következőket emeljük ki. A gyakori TV-nézés inkább a 65 év és afeletti korcsoportra jellemző, akik viszonylag alacsonyabb végzettségűek. Napilapot gyakrabban olvasnak az érettségivel vagy felsőfokú végzettséggel rendelkezők és a megyeszékhelyeken élők. A magazinolvasás

gyakoribb tevékenység a változatosságot kereső és a mérlegelő vásárlási stílussal jellemezhetőek körében, továbbá a nők és az érettségizettek között. A 65 év és afeletti korosztályra az átlagosnál jobban jellemző, hogy soha nem olvas magazint. A könyv a mérlegelő vásárlási stílussal jellemezhető emberek gyakori időtöltése. Jobban jellemző e tevékenység továbbá a felsőfokú végzettségűekre és a Budapesten élőkre. A gyakori rádióhallgatás jobban jellemző az érettséggel vagy felsőfokú végzettséggel rendelkezőkre és Budapesten vagy a megyeszékhelyeken élőkre.

Az internethasználat gyakoriságában az 50–65 év közötti korcsoport vezet. Számottevő a különbség a két életcsoport között (37,7% vs. 10,1% a gyakran internetezők aránya). A felsőfokú végzettség segíti a számítástechnikai ismeretek könnyebb elsajátítását, a hozzáférés különbségeit jelzi, hogy Budapesten és a megyeszékhelyeken nagyobb a gyakran internetezők aránya. Végül, míg más tevékenységekre az észlelt jövedelmi helyzet nincs hatással, ebben az esetben mind az átlagon felüli jövedelemmel bírókra, mind pedig a javuló anyagi körülmények között élőkre jobban jellemző a gyakori internetezés.

Az otthonon kívüli tevékenységek esetében a 65 év és az afelettiekre, valamint a községben élőkre az átlagosnál jobban jellemző, hogy soha nem mennek el szórakozni. A felsőfokú végzettségűek nagyobb arányban járnak gyakran szórakozni. Az átlagon felüli jövedelemmel rendelkezőkre az alkalmankénti szórakozás jellemző leginkább.

Az ötvenen túliakat érdeklő témákat maguk a megkérdezettek vetették fel. Legnagyobb arányban (51%-uk) a politikát és az egészséget (48%) említették. Ezt követik a családi kapcsolatok (47%) és a kultúra (40%). A megkérdezettek közel egyharmadát érdekli a gazdaság, a filmek, a kertészkedés és a rejtvények (4. ábra).

Megnéztük azt is, hogy az egyes demográfiai változók alapján képzett csoportokban hogyan alakulnak a témapreferenciák. A legerősebb differenciáló ismerv a válaszadó neme: a vizsgált 15 téma közül 12 estében voltak szignifikáns különbségek nők és férfiak között. További fontos ismerv az iskolai végzettség is.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy az 50–64 év közöttiek nagyobb arányban említették a gazdaságot, a kultúrát, a filmet, a lakberendezést és a technikát, mint számukra érdekes témákat. A férfiak a következő témák

iránt érdeklődnek jobban: gazdaság, politika, külföld, barkácsolás, technika. Női témának számít a kultúra, egészség, család, gyerek, sütés, hírességek, lakberendezés. A felsőfokú végzettségűek a többiekénél jobban preferált témái a gazdaság, a kultúra és a technika. Az alacsonyabb iskolai végzettségűek a többiekénél nagyobb arányban érdeklődnek a barkácsolás iránt. A középfokú végzettségűek pedig jellemzően a keresztkedéshez és a lakberendezéshez kötődnek jobban.

A reklámmal szembeni attitűdök

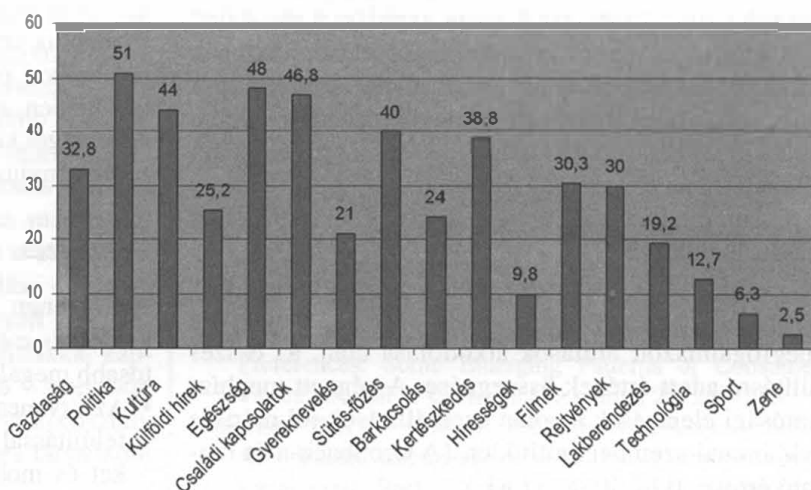
A válaszadóktól először egy nyílt kérdés formájában megkérdeztük, hogy mit gondolnak a reklámokról. A vélekedések döntő többsége, 67%-a negatív töltetű volt. A reklámok elutasításánál a gyakran felmerülő indokok között szerepel, hogy a reklámok „unalmasak”, „idegesítőek”, „félrevezetőek”, „tolakodóak”, „bugyuták”, és nem kevesen mondták, hogy nem tudják, miről szólnak a reklámok és túl hangosak, ráadásul túl sok is van belőlük.

A válaszadók mindössze 6%-ának volt határozott pozitív véleménye. Ők legtöbbször a reklám szórakoztató jellegét emelték ki, azt hogy információkat közvetít: „könnyebb eligazodnia vásárlásnál”, „informálódok az új termékekről”, „segít dönteni a vásárlásnál”, „felhívja a figyelmet az akciós termékekre”. Mások tisztában vannak a reklámoknak a gazdaságban betöltött szerepével: „a marketing fontos része a gazdaságnak”, „a reklám jó időben, jó helyen lehet eredményes”.

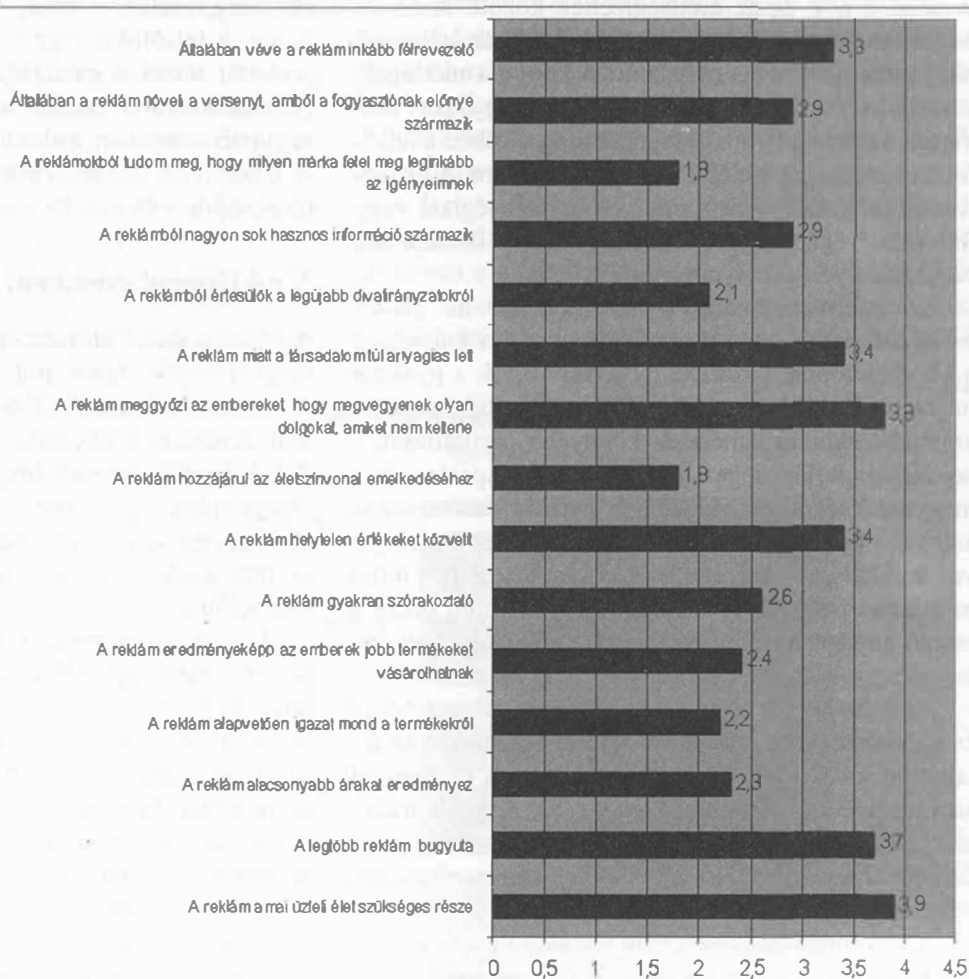
27% vagy semleges: „nem befolyásolnak”, vagy pedig látja a reklámok rossz és jó oldalát is: „szórakoztatóak, de kicsit sok van belőlük”, „valamennyire hasznos, de sokszor túlzásba esik”, „vannak jó és vannak rossz reklámok”.

4. ábra

Preferált témák megoszlása (n=600, %)



A reklámmal szembeni attitűdök (átlagértékek)



(Az egyes állításoknál az érvényes válaszok száma 545 és 597 között mozog, 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért)

A legtöbb megjegyzés a reklámok kreatív megoldásaira vonatkozott. Gyakran előforduló (negatív) vélekedés, hogy a reklámok nem a valóságot mutatják: „a valóságtól messze elrugaszkodott reklámok vannak”, „elvétve vannak jól kitalált reklámok”. Az érthetőséggel is olykor gondjuk van a megkérdezetteknek: „sokszor nem tudom, miről szólnak, idegesítenek”, vagy „félrevezető az elolvashatatlan apró betű”. Itt is megjelenik a nosztalgia érzése: „A régebbi reklámok sokszor elfogadhatóbbak voltak, mint manapság”.

A negatív attitűdök a kvantitatív mérés esetében is szembetűnőek, amint ezt az 5. ábra is mutatja. A válaszadóktól azt kérdeztük, hogy egy sor reklámmal kapcsolatos állítással egyetértenek-e vagy sem, a mérés ötfokú skálán történt. A skálát Pollay és Mittal (1993) tesztjének felhasználásával alakítottuk ki. A megkérdezettek inkább egyetértenek azzal, hogy a reklám a mai üzleti élet szükséges része (3,9), de inkább manipulatívnak (3,8) és bugyutának (3,7) tartják őket. A reklám pozitív gazdasági hatásairól a megkérdezettek inkább kétkednek: nem igazán gondolják azt, hogy a reklám hozzájárul az életszínvonal emelkedéséhez (1,8) vagy a reklám eredményeként az emberek jobb termékeket vásárolhatnak (2,4).

A reklámmal szembeni attitűd jellemzéséhez egy összegző indikátort képeztünk, amely a negatívan megfogalmazott állítások átkódolása után, az összes állításra adott értékek összegzése. A végzett megbízhatósági elemzések alapján ezen állítások jól mérik a reklámmal szembeni attitűdöt. (A Cronbach-alfa mutató értéke: 0,82 átlag: 37,81.)

A válaszadó demográfiai jellemzői közül a lakóhely és a jövedelmi helyzet befolyásolja a reklámmal szembeni attitűdöt. A vidéki városokban élőknek kedvezőbb az attitűdje (39,8), valamint az anyagi helyzet javulásával pozitívabban értékelik a reklámot (39,8), feltehetően a reklámozott termékek elérhetőségének nehézségei kevésbé érintik őket. A sajtótermékekre előfizetők is nyitottabbak a reklámok iránt (38,7).

Összegzés

Az ötvenen túliak fogyasztói magatartását vizsgáló kérdőíves megkérdezés elemzéséből a következő fontosabb megállapításokat emeljük ki.

- Az ötvenen túli korosztály lakberendezéssel, lakásfelújítással kapcsolatos termékeket, háztartási gépeket és mobiltelefont vásárol legnagyobb arányban.

A nagyobb értékű termékek ajándékozása nem jellemző, a megkérdezetteknek csak töredéke kapott ilyen terméket ajándékba.

- Az ötvenen túli fogyasztók vásárlási stílusára a megfontoltság és az értékorientáció jellemző. Fontos szempont a vásárlásnál az ár-érték arány figyelembevétele, a minőségre való törekvés és a jól bevált megoldásokhoz való ragaszkodás.
- A vásárlási stílusok alapján négy szegmentumba sorolhatók be a megkérdezettek: mérlegelő, változottságkereső, alacsony érdekltségű és a vásárláshoz negatívan viszonyuló. Az első két csoport aránya 48%, őket lehet könnyebben elérni a kommunikációs csatornákon.
- A nosztalgia érzése a közepesnél erősebb mértékben jellemző erre a korosztályra. Különösen az alacsonyabb iskolai végzettséggel és az átlagosnál kedvezőtlenebb anyagi körülmények között élők számára lehet vonzó a nosztalgiaérzésre építő marketingkommunikáció.
- A vizsgált korosztály számára a legfontosabb értékek a meleg emberi kapcsolatok és a biztonság, amelyek mint alapmotivációk befolyásolják vásárlási döntéseiket.
- A leggyakrabban végzett szabadidős tevékenység a TV-nézés és a napilapolvasás, azonban a megkérdezettek számos más szabadidős tevékenységet is folytatnak (a kertészkedéstől a síelésig, borászatig).
- Tematikus érdeklődésüket tekintve megállapítható, hogy a legkedveltebb témák a politika, az egészség és a családi kapcsolatok. Jelentős különbség van a nők és a férfiak témapreferenciái között.
- Az internetet a megkérdezettek 44%-a használta már valamilyen célra, ami lényegesen nagyobb a teljes 50 év feletti sokaságra jellemző értéknél (17%), ez a magasabb szintű fogyasztói aktivitásukkal is összefügg.
- A reklámról alapvetően negatívan vélekednek a vásárlások. Sokan unalmasnak, félrevezetőnek és tolatkodónak tartják a reklámokat, azonban tudomásul veszik, hogy ez a mai üzleti élet szerves része.

Kutatásunk megerősítette azt az egyre inkább elterjedő felfogást, miszerint az idősebb korosztály marketingjelentősége nő, és számos termék és szolgáltatás számára növekvő célcsoportot jelenthet. A sikeres marketingtevékenységhez azonban elengedhetetlen e célcsoport sajátosságainak ismerete, akár a vásárlási stílusról, akár a reklámüzenetek befogadásáról legyen szó. Abban biztosak lehetünk, hogy az ötvenen túliakkal kapcsolatos – alacsony vásárlóerőt feltételező – sztereotip gondolkodás nem állja meg a helyét; ez a korosztály heterogén, és éppúgy megjeleníti az egyes társadalmi rétegeket, mint a fiatalabb korosztályok.

Lábjegyzet

- ¹ A kutatás a Sanoma Budapest Zrt. támogatásával valósult meg.
- ² Figyelő, 2004. április 2–28, 47. oldal
- ³ In: *Wealth with Wisdom, Serving the Needs of Aging Consumers*, 2005, www.deloitte.com, 7. oldal
- ⁴ AARP (American Association of Retired Persons), 2004
- ⁵ A fogyasztói aktivitás mérésére a következő szűrőkérdéseket alkalmaztuk: Milyen terméket/szolgáltatásokat vásárolt Ön vagy az Ön háztartása az elmúlt 2 évben a felsoroltak közül? Ha nem vásárolta, a fentiek közül kapott-e valamit ajándékba?
- ⁶ KMO: 0,789, Bartlett-teszt: khi-négyszet: 4750,48, sig: 0,000, a magyarázott variancia: 60%, módszer: főkomponens elemzés, rotáció: varimax.
- ⁷ Az alkalmazott módszer a klaszteranalízis volt. Első lépésben hierarchikus eljárással, a minta véletlen 10%-ra kétszer elvégzett elemzéssel, a dendrogramok négy klaszteres megoldást mutattak. Ezt követően k-means eljárással alakították ki a klasztereket.
- ⁸ A végzett megbízhatósági vizsgálatok szerint a második állítás (fordított kódolás után) nem illeszkedik a nosztalgiaskálaiba, ezért a következő megállapításainknál két tételből álló nosztalgiaskálát alkalmazunk, amelynek Cronbach-alfa mutatója megfelel a minimálisan elvárt értéknek: értéke 0,6.
- ⁹ Magyarországon is több kutatás készült az értékek témakörében, például Hofmeister Tóth Ágnes, Totth Gedeon (2004). Borvásárlási magatartás és értékalapú szegmentáció, in: *Marketingelmélet, és gyakorlat*, szerk. Berács J. és szt., KJK-Kerszöv., Neulinger Ágnes (2001) *Fogyasztói értékek és vásárlói magatartás* (2001) *Marketing & Menedzsment*, 1., 30–35.

Felhasznált irodalom

- Barak, B. (1987): Cognitive Age; a new multidimensional approach to measuring age identity, *International Journal of Ageing and Human Development*, Vol. 25, 19–128.
- Barak, B. – Marthur, A. – Lee, K. – Zhang, Y. (2001): Perceptions of age identity, a cross-cultural inner age exploration, *Psychology and Marketing*, Vol. 18, N.10, 1003–29.
- Bartos, R. (1980): Over 49: The Invisible Consumer Market, *Harvard Business Review*, 58, 140–148.
- Bauer A. – Berács J. – Kenesei Zs. (2007): *Marketing alapismeretek*, Aula, Budapest
- Blackwell, R. D. – Miniard, P. W. – Engel, J. F. (2001): *Consumer Behavior*, Harcourt College Publishers
- Bone, P.F (1991): Identifying mature segments, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8, N.4, Fall, 19–31.
- Bukodi E. (2004): Az idősek társadalmának rétegződése in: Giczi Johanna, Sági Gábor szerk. *Időskorúak Magyarországon*, 2004, KSH, 49–62.
- Grey Reklámügynökség (1998): *Master Consumer*, tárgyalja: Töröcsik Mária, 2003, *Fogyasztói magatartás trendek*, KJK, Budapest
- Holbrook, M. (1993): Nostalgia and Consumption Preferences: Some Emerging Patterns of Consumer Tastes, *Journal of Consumer Research*, 20, 245–256.
- Hofmeister Tóth Á. – Totth G. (2004): Borvásárlási magatartás és értékalapú szegmentáció, in: *Marketing elmélet és gyakorlat*, szerk. Berács J. és szt., KJK-Kerszöv., Budapest

- Kahle, L. R.* (1983): *Social Values and Social Change: an Adaptation to Life in America*. Praeger, New York
- Keszthelyi Dr. Rédei M.* (2004): Az időskorú háztartások fogyasztási színvonala és szerkezete (A KSH háztartási költségvetési felvételének adatai alapján) in: Giczi Johanna, Sági Gábor szerk., *Időskorúak Magyarországon*, KSH, 143–174.
- Kramer's Senior Citizen's Marketing Group*, tárgyalja: Bone P.F. (1991) Identifying mature segments, *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 8, N. 4., 26–27.
- Lumpkin, J. R.* (1985): Shopping Orientation Segmentation of the Elderly Consumer, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, Vol. 12. N. 2, 271–289.
- Neugarten, B. L.* (1982): Policy for the 1980's: Age or Need Entitlement? In: *Aging: Agenda for the Eighties*, National Journal Issues Book, 19–32.
- Neulinger Á.* (2001): Fogyasztói értékek és vásárlói magatartás. *Marketing & Menedzsment*, 1., 30–35.
- Pollay, R. W. – Mittal, B.* (1993): „Here's the Beef: Factors, Determinants and Segments in Consumer Criticism of Advertising, *Journal of Marketing*, 57, 99–114.
- Roedder J. D. – Cole, C. A.* (1986): Age Differences in Information Processing: Understanding Deficit in Young and Elderly Consumers, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, December, 297–315.
- Rokeach, M. J.* (1968): The Role of Values in Public Opinion Research, *Public Opinion Quarterly*, 32, 547–549.
- Rousseau, G. K. – Lamson, N. – Rogers, W. A.* (1998): Designing Warnings to Compensate for Age-Related Changes in Perceptual and Cognitive Abilities, *Psychology and Marketing*, Oct., Vol. 15 (7), 643–662.
- S. Molnár E.* (2004): Életmód és közérzet az idősödés korában, in: *Társadalmi riport 2004*, Társi, szerk: Kolosi Tamás, Tóth István György, Vukovics György, 152–164.
- Sproles, G. B. – Kendall, E.* (1986): A Methodology for Profiling Consumers' Decision-Making Styles, *Journal of Consumer Affairs*, 20, 267–279.
- Sproles, E. K. – Sproles, G. B.* (1990): Consumer Decision – Making Styles as a Function of Individual Learning Styles, *Journal of Consumer Affairs*, 24, 134–147.
- Törőcsik M.* (2003): Fogyasztói trendek, KJK, Budapest
- Underbill, L. – Cadwell, F.* (1984): „What age do you feel” Age perception study, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 2, Summer 18–27.

BAUER András – MITEV Ariel Zoltán

VEZETŐI DILEMMÁK AZ ÉRTÉKESÍTÉSI UTAK ÁTALAKÍTÁSA SORÁN

Az értékesítési utak számának növekedése több iparágban elfogadott tény, s számos vállalat törekszik újabb értékesítési utak megnyitására. Az újabb utak eltérő piacfedést biztosíthatnak, s jellegük szerint akár tartósabb versenyelőnyt is biztosíthatnak a vállalat számára akár a kényelem, akár az imázs alapján. A magyar pénzügyi termékipiacon is jelentős elmozdulás történt újabb értékesítési utak megnyitása felé, ami különböző dilemmákat vet fel a vezetők számára. A szerzők cikkükben két tényezőt emelnek ki: az on-line üzleti kapcsolat eltérő jellegét, valamint azt, hogy a vezetésnek – különösen az outsourcing esetében – mérlegelnie szükséges az esetleges etikai vagy akár jogi problémák megjelenését is.

Kulcsszavak: értékesítési csatornák, on-line értékesítés, pénzügyi termékek, biztosítási termékek

Egy termelő, szolgáltató vállalat számára gyakran nem lehetséges a végső árak befolyásolása, így mérsékelt befolyást képesek a kereslet alakulására gyakorolni. Számos iparágban a felhasználói, fogyasztói árak elszakadhatnak a termelői áráktól, gyakran alapvetően befolyásolva a versenyt. A keresletet így a piacot befolyásoló közvetítők alakítják, hiszen gyakran ők határozzák meg, hogy az egymással versenyző termékek, márkák árai hogyan alakulnak egymáshoz viszonyítva.

Másképp alakul a helyzet akkor, ha a termelő- vagy szolgáltatóvállalat saját értékesítést (is) folytat, hiszen ekkor közvetlen hatással lehet a végső árakra. Egy több alkalommal elvégzett kutatás (Versenyben a világgal) tapasztalatai szerint a megkérdezett magyar vállalatok forgalmuk 40-50%-át bonyolították le közvetlen formában; saját értékesítési irodán, saját ügynöki hálózaton és más közvetlen értékesítési formákon (direct mail, telemarketing, internet stb.) keresztül. Többségük azonban közvetítők segítségét vette igénybe.

Az értékesítési utak kialakításánál legalább két szempontot érdemes mérlegelni: a piaci lefedés képességét (el tudjuk-e érni a tervezett célcsoportot?) és a pénzügyi hatékonyságot (milyen költségek merülnek fel?). A hatásosság és hatékonyság egyensúlya változó lehet.

A magyar vállalatok viszonylag lassan indultak el a nem hagyományos értékesítési utak alkalmazása felé. Egy többször megismételt felmérés szerint a szokásos disztribúció jellemző az értékesítésben (1. táblázat):

1. táblázat

Értékesítési utak megoszlása a magyar vállalatok körében

Értékesítési út	1996	2004
Elektronikus kereskedelem	0,1	0,8
Telemarketing	0,1	0,7
Közvetlen postai út	0,7	2,2
Saját ügynöki hálózat	3	7
Közvetítő kereskedő	4	11
Kiskereskedelmi vállalat	13	15
Nagykereskedelmi vállalat	23	22
Saját üzleten keresztül	49	45
Együtt	100	100

A viszonylagos stabilitás természetesen a teljes gazdaságra jellemző, fontos lehet tehát egy olyan iparág megismerése, ahol a változások gyorsabban és markánsabban jelennek meg. A nemzetközi piacokon a biztosítási ipar jelentős változásokon ment keresztül, mint ezt Dumm és Hoyt (2003) bemutatta. A piaci telítődés és a termékek bonyolultságának változása a biztosítók olcsóbb és hatékonyabb értékesítési utak keresésére buzdította. A hagyományos utak (iroda, saját ügynökhálózat) mellett megjelentek a viszonteladók (például bankok), s számos független ügynök és bróker, akik ma már az amerikai piaci tranzakciók zömét kezelik.

Emellett megfigyelhető a termékek egy körének egyszerűsödése is, amely a fogyasztók növekvő internethasználatával párhuzamosan az online értékesítés irányába mozdította a piacot. Más kutatások ugyanis azt mutatták (vö. van Birgelen, 2006), hogy a fogyasztók szívesen fogadják az on-line értékesítési megoldásokat, amennyiben azok az észlelt hatékonyságot növelik, míg a bonyolultabb termékek esetében elutasították azt.

Azt a kérdést, kívánja-e egy vállalat fogyasztóit újabb értékesítési utakra átvinni (migráltatni), számos szempont alapján lehet megítélni. Kumar (2005) szerint e szempontok a következők:

1. Mennyire vonzó az új értékesítési út a célcsoport számára? Sokszor ugyanis azt tapasztaljuk, hogy egy-egy új értékesítési lehetőség gyorsan felkelteti a vevők érdeklődését, gondoljunk például az internetes vagy mobiltelefonos bankolásra.
2. Az új értékesítési út felé vándorolni kívánó csoport elég nagy-e ahhoz, hogy az értékesítési út működtetése gazdaságos legyen? Természetesen az új utak kialakítása és menedzselése költségeinek az átlagos megtérülési időn belül célszerű visszatérülniük. Egy internetes lehetőség megnyitása több tízmillió befektetést és a mérettől függő működtetési költséget feltételez. Végig kell gondolni tehát, milyen áron értékesítjük az új lehetőséget, pl. havidíj stb. formájában.
3. Az új értékesítési úton működési előnyöket, vagy más pozicionálást kínálunk a vevőknek? Sok vevő azért választja az új értékesítési utat, mivel ez működési előnyökkel jár számára, a fogyasztónak pl. nem kell a bankba mennie, hogy egy átutalást elintézzon, máskor pedig az image az, amelyik vonzó lehet számára. Ez mind a technológiai újtáson alapuló értékesítésre, mind pedig a hagyományos, de a vevő számára új utakra (pl. kiemelt vevőstátus nyújtása) is érvényes lehet.
4. A költségek és az értéklánc szempontjából érdemes-e a vevőket az új értékesítési úton kiszolgálni? Az újabb értékesítési utak másfajta költségstruktúrák lehetnek, mint a korábbiak. A telebanking esetében például számítani lehet arra, hogy a vevők a „szokásos” üzemidőn kívül intézik ügyeiket, s ehhez erőforrásokat kell rendelni. Egy internetes vevőszolgálat esetében szintén hasonló a helyzet.
5. Képesek-e a versenytársak az új út megnyitására reagálni és milyen reakció várható?
A kezdeti versenyelőny könnyen csökkenhet, ha valamennyi versenytárs követi az első alkalmazót. Azt is mérlegelni szükséges, mennyire a

kategóriát növeljük az új értékesítési út létrehozásával, s mennyire saját piaci részesedésünket.

6. Mennyire változtatja meg az új értékesítési út a jelenlegi utakat használó vevők preferenciáit? A korábban idézett tanulmány (vö. van Birgelen, 2006) is jelzi, hogy a vevők preferenciái gyorsan változhatnak. Az egyszerűbb kiszolgálással például csökkenhet a vállalat által nyújtott szakértői tanácsadás értéke, azaz nem biztos, hogy egy egyszerűsítő, technológia alapú új értékesítési út bevezetése minden vállalat számára alkalmas lehet.

Változó értékesítési utak a biztosítási piacon: esettanulmány

A biztosítási piac

A lakossági biztosítási piac egyike a legdinamikusabban fejlődő piacoknak Magyarországon, hiszen az elmúlt években a növekedés rendre meghaladta a 20%-os ütemet. Bár 2007. évi adatok még nem állnak rendelkezésünkre, 2006-ban a díjbevétel 830 milliárd forintnál magasabb volt, és 2007 III. negyedévében megközelítette a 700 milliárd forintot.

A számos biztosítási forma között dominál az életbiztosítási bevétel, amely az elmúlt években az összbevétel kb. felét adta. A pénzügyi bevételek nagyszámú szerződéshez köthetők, 2006-ban kb. hárommillió életbiztosítási szerződés volt érvényben. Látható tehát, hogy e szakma jelentős mértékben tömegesedett. (Az adatok a MABISZ 2007-es évkönyvéből származnak.)

Hasonlóan tömeges piacot testesít meg a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási forma is, ahol 2006-ban a szerződések száma megközelítette a négy milliót, nem kis mértékben annak köszönhetően, hogy a 2000-es években jelentősen növekedett a gépjárműeladások száma, részben a finanszírozás könnyebbülése, részben pedig a vállalatok jelentős marketingráfordításainak köszönhetően.

E tömeges piacok kiszolgálását egy összetett szervezetű iparág valósítja meg, amelyben – különösen az értékesítésben – egyre több szereplő jelenik meg. Mindenesetre érdemes megjegyezni, hogy a biztosítótársaságok és -egyesületek 26 ezer munkatársat foglalkoztattak, nagyrészüket azonban vállalkozóként (kb. 15 ezer főt). Az ágazat jelentősen növelte a termelékenységét, 1997-ben még 28 ezer fővel ért el kb. 200 milliárdos díjbevételt, azaz a díjbevétel majdnem négyszeresére emelkedett. Legalább ennyire érdekes azonban az a tény, hogy a létszámcsökkenés alapvetően a főállású munkatársak körében következett be, s a vállalkozóként foglalkoztatott munkatársak száma ez idő alatt majdnem kétszeresére nőtt.

A biztosítási verseny és szereplői

A biztosítások alapvetően tudományos alapon nyugvó termékek, ahol az aktuáriusok feladata olyan díjszerkezet és befektetési politika kialakítása, amely ezen az erősen szabályozott piacon lehetővé teszi a megbízható és eredményes működést. Természetesen a díjtételek nem függetlenek a versenytől sem, amely egyes termékkategóriákban igen éles lehet.

Amint a 2. táblázat alapján látható 1995 és 2006 között a piaci részesedés alapján változott a piacvezető vállalatok sorrendje, valamint az iparágon belüli jövedelemeloszlás is.

2. táblázat

A vezető biztosítótársaságok piaci részesedése
1995-ben és 2006-ban, %

Biztosítótársaság	Piacrészesedés 1995	Piacrészesedés 2006
Hungária/Allianz	34,7	21,0
ÁB-Aegon/Aegon	23,9	9,1
Providencia/General	11,6	14,9
N-N/ING	11,4	14,0
Garancia/OTP Garancia	4,6	9,7

Forrás: MABISZ-évkönyvek

A 2007-es intézményi helyzet sok területen nehezen hasonlítható össze a kilencvenes évek közepén található állapotokkal. Egyrészt átalakultak a korábbi társaságok, a nemzetközi tulajdonosok részesedése megemelkedett, s olyan vállalatok kerültek előtérbe, amelyek később indultak a magyar piacon, mint a korábbi duopolista piac két nagy szereplője, a Hungária (Allianz) és az Állami Biztosító (Aegon). Mint korábban említettük: az átalakulás jelentősen befolyásolta az üzleti modelleket. Csökkent a munkatársak száma, növekedett a termelékenység és átalakult az iparág technológiai szerkezete. A 2000-es évek elejére szinte valamennyi társaság jelentős számítástechnikai beruházást hajtott végre, lehetővé téve a nagy adatbázisok összekapcsolását és az ügyviteli munka modernizálását, amihez a későbbiekben az internet szerepének növekedése is hozzájárult.

Legalább ekkora változást hozott azonban az is, hogy a biztosítási piac liberalizálásával megjelentek a biztosításközvetítők, az alkuszok. A biztosítási alkuszok tulajdonképpen független közvetítők, akik az ügyfél megbízásából szerzik be a biztosítást, ellentétben a biztosítók üzletkötőivel, akiket a biztosító azért fizet, hogy eladják termékeiket. Utóbbiakat gyakran nevezzük függő ügynököknek, míg az alkuszok függetlenek. Az alkuszok piacismeretükre támaszkodva kere-

sik meg a legideálisabb ajánlatokat, figyelembe véve a vevők igényeit, és – a fogyasztóvédelmi előírásoknak megfelelően – legalább 3-4 biztosító ajánlatát mutatják be ügyfeleiknek.

A biztosításközvetítők számát elég nehéz megbecsülni, az egyik nagy szervezet, a MABISZ tagjainak számát 12 ezer körülire becsülte 2006-ban, míg 2007-ben a Figyelőnet becslése szerint számuk 50 ezer körül mozgott. A biztosításközvetítők számára kötelező a regisztráció, s a PSZÁF a – többszöri halasztás után – 2008-ban szakképesítés megkövetelését tervezi, ami az ügynökök számát várhatóan csökkenteni fogja. (2006-ban a közvetítők kb. 80%-ának nem volt szakképesítése.)

A biztosítási termékek

A biztosítási termékek köre fokozatosan bővül, s a termékskálára az összetettség növekedése jellemző. A lakossági piac első jelentős innovációját az ún. unit-linked, befektetéssel kombinált termékek bevezetése jelentette 1997-ben. Az első piacra lépő ING-t (akkor még N-N Biztosító) hamarosan valamennyi biztosító követte. Becslések szerint a 2006-ban kötött életbiztosítások 37%-a unit-linked biztosítás volt.

„A befektetési egységhez kötött (unit-linked) életbiztosítások a vegyes életbiztosítások által nyújtott szolgáltatásokat (kifizetés halálesetkor vagy tartam végén) ötvözik a befektetési alapok által kínált befektetési lehetőségekkel. A konstrukció lényege, hogy a szerződő által befizetett díjakat a biztosító által felkínált és a szerződő által kiválasztott befektetési alapokhoz hasonló eszközalapokba fektetik, így a lejáratkori – vagy haláleseti – kifizetés mértékét elsősorban ezen alapok hozama határozza meg.” (www.pszaf.hu)

A termék természetesen feltételezi, hogy a fogyasztó pontosan ismerje saját pénzügyi helyzetét, tisztában legyen a kockázati elemekkel is, amelyek a tradicionális életbiztosításoknál kevésbé jelennek meg.

A biztosítási termékek egy másik fejlődési lépcsőjét az ún. bankbiztosítás megjelenése jelentette. A bankbiztosítás komplex – és jogilag nehezen kezelhető – tevékenységeket fed le, amelyek alapvetően arra vonatkoznak, hogy a bankok biztosítási termékeket kezdenek értékesíteni. A megoldások az egyszerű jutalékos értékesítéssel kezdődtek, amelynél fejlettebb megoldás, amikor a bank saját csoportjának biztosítási termékeit forgalmazza, míg végül az integrált termékfejlesztésben tetőzik. A bankbiztosítás „úttörője” Magyarországon az OTP Garancia Biztosító volt, amely korán hozzálátott a bankcsoport számára biztosítási termékek kifejlesztéséhez, amelyeket azok értékesítettek. Alapvető biztosítási termékeket (élet, lakás, hitel-

fedezeti, kártyához kötődő utazási biztosításokat) szinten minden bankfiókban vásárolhat a fogyasztó már a 2000-es évek elejétől.

Az utóbbi években azonban az irány megfordult, a biztosítási ügynökök (független, alku sz. stb.) is hozzáláttak banki termékek értékesítéséhez, s kínálnak különböző banki termékeket (alapvetően hiteleket) az ügyfél biztosítása mellé.

Költségek és jutalékok

A korábbiakban már említettük, hogy az üzletszerzés költségei dominálnak a biztosítók működési költségei között. Az üzletszerzés költségeit elsődlegesen az ügynöki jutalékok határozzák meg. A jutalékok mértéke természetesen erősen változó, de pl. az életbiztosítási piacon a Figyelő úgy véli:

„Bár erről az ügyfelek ritkán értesülnek, egy hús-vér ügynök által személyesen eladott életbiztosítási szerződés jutaléka az éves biztosítási díj 40-150 százalékát is elérheti. (Egyébként ez az egyik oka annak, hogy ha egy életbiztosítási szerződést idő előtt felmondunk, akkor általában az első két éves díjat elbukjuk.) A súlyos jutalék magyarázatául a biztosítók a magas élömlényigénnyel érvelnek, mondván: egy kontraktust az ügynök általában két-három „ülés” után tud csak tető alá hozni, s személyesen, az ügyfél lakásán kell megjelenie, amit általában többszöri telefonos egyeztetés előz meg. A netes brókerek éppen ezt tudnák megspórolni, s ha a kiemelkedően magas ügynöki jutalék kikerülne a termék árából, elméletben még az ügyfél is jól járhatna: olcsóbban tudna biztosításhoz jutni.” (Figyelő, 2007)

A jutalékokkal nem szokatlan a visszaélés sem, melynek egyik formája korábban az volt, hogy az ügynök összejátszott a vevővel, aki befizette az első negyedéves díjat, és utána felmondta a szerződést, az ügynök pedig zsebre tette a teljes jutalékot. Ennek kiküszöbölésére az egyes biztosítók eltérő megoldásokat alkalmaztak:

„A jutalék alapja többnyire az éves díj, adott esetben a biztosítás futamideje, míg az egyedi típusú biztosításokra volumentől függően magasabb jutalék járhat. Az Allianz és a K&H a biztosítási szerződésekre adott hónapban befolyt havi díjak alapján fizet jutalékot ügynökeinek. Az Aegon a három hónapról korábbi belépők esetén ad a befolyt díj alapján szerzési jutalékot, de támogatja a kezdő üzletkötők indulását is. A jutalék egészére azonban csak a 19. hónapban válnak teljesen jogosulttá. Fenntartási jutalékot 24 hónap múlva kapnak a befolyt díj alapján. Ugyanezt a módszert az Aegon csak a fél évnél rövidebb ideje neki dolgozó ügynökökkel szemben alkalmazza, a régi motorosok viszont már másfél év múltán is megkapják a két éves díjfizetés után

járó jutalékot. Emellett 1 százalék bonust kap az értékesítő, ha ügyfeleinek legalább 86 százaléka rendben fizeti a biztosítási díjat, s további 1-1-et, ha ez az arány 90 százalék fölé emelkedik, illetve ha 96 százalékon is túlmegegy.”

(Biztosítási ügynökök: Helyszíni közvetítés, HVG, 2006. november 8.)

Mindezek mellett a személyes eladás jelentős költséget jelent a biztosítók számára, ezért több társaság is törekedett arra, hogy alacsonyabb költségű értékesítési utakat nyisson meg a fogyasztószerezés érdekében.

Az értékesítési utak változása

A hazai biztosítás „hőskorában” a biztosítási termékeket alapvetően a biztosítótársaságok irodái, vagy alkalmazotti státusban lévő kijáró ügynökei értékesítették. E területen az N-N biztosító agresszív, ügynökökre alapuló, kvázi MLM-rendszere hozta a legnagyobb változást, az életbiztosítási piacon az N-N rakétastartot vett, s személyre szabott tanácsadással, hólabdaszerű vevői ajánlási rendszerével átalakította azt a képet, amit a magyar fogyasztók az életbiztosításról gondoltak. Az N-N (ma ING) fokozatosan átvette a vezető szerepet az életbiztosítási piacon.

Mint korábban is láthattuk, a korai években a biztosítótársaságok alapvetően saját, alkalmazott státusban lévő ügynökeikkel oldották meg a piac kiszolgálását, amelyet a fokozatos kiszervezések követtek. A kor hangulatát jól jellemzik a Figyelő 2001-ben megjelent cikkében írottak:

„Az ÁB-Aegonnál már 1996–1997-ben érezték, hogy kell valamit csinálni, mert a nyakukon van az N-N. A következő évben be is előzött a holland tulajdonú társaság” – emlékszik vissza Kovács Róbert vezérigazgató-helyettes. Először is arra az elhatározásra jutottak, hogy „le kell cserélni, akit le kell”. Szinte a teljes hálózati vezetői gárdában volt csere, s az elmúlt négy-öt évben háromszor történt változás a felső vezetésben is. Az utóbbi azt eredményezte, hogy mára teljesen kicserélődött a gárda. Képzésre, oktatásra 2,5-3,0 milliárdot költöttek öt év alatt. A tréningek fontos részét képezte a felhatalmazó vezetés (empowerment) elterjesztése (Figyelő, 2001/19. szám). „Ez komoly szemléletváltozást hozott a cégnél. Ennek tudhatók be a sikereink: olyan vezetők kerültek a hálózat élére, akik képesek voltak másképpen gondolkodni” – állítja Kovács Róbert.

Az értékesítési hálózat egységeit 1997–1998 táján magánkézbe adták, ezek önálló vállalkozásként működnek. A régi rendszerben az ÁB-Aegon bérelte az irodákat, fizette a személyzetet, a telefonvonalat és egyebeket, most az ügynökségek vezetőivel kötnek

vállalkozói szerződést, s utóbbiak bérelnék irodát (ők döntenek el, hogy hol és mekkorát), ők fizetik a segítők (annyit, amennyit jónak látnak), s úgy használják ki az informatika adta lehetőségeket, ahogyan tudják. Mindezt a biztosítótársaság jó teljesítményt vár el, s ezzel arányosan ad finanszírozást. A hálózati értékesítés élén negyven ember áll, ők az úgynevezett franchise ügynökségek vezetői – mint például Szakács Gábor –, hozzájuk kapcsolódnak a menedzserek, utóbbiakhoz pedig a 2,5-3 ezer üzletkötő, ők szintén vállalkozók. „Olyan struktúrát akartunk kialakítani, mint amilyen a fogyasztási cikkek piacán van. Az ott dolgozó cégek is elsősorban a kiváló termékek és szolgáltatások előállítására, valamint a marketingre koncentrálnak, az eladást pedig azokra bízák, akik abban profik” – mondja Kovács Róbert, aki maga is az FMCG-szektorból érkezett.” (Figyelő, 2001)

A kiszervezések mellett középpontba került az ügynöki munka technológiai fejlesztése is. Ez egy hosszabb folyamat eredménye volt, hiszen a társaságoknak először át kell formálniuk teljes belső informatikai rendszerüket ahhoz, hogy a képviselők hatékonyan legyenek képesek a vállalati rendszereket felhasználni, s nemsokára megjelentek a laptopos ügynökök, akik már képesek voltak az ügyfelek kérdésre azonnal szcenáriókkal válaszolni, a kiválasztott biztosítási konstrukció egyes paramétereit modellezni.

Az ügynöki értékesítés ugyanakkor nem képes a piacot teljes mértékben lefedni, s – mint ezt a későbbiekben látni fogjuk – jelentős költséget jelent a vállalatok számára. Nem meglepő tehát, hogy a biztosítótársaságok technológialapú megoldások után néztek.

„A hazai biztosítók közül három tekinthető nagyobb játékosnak az internetes/telefonos piacon. A legkomplexebb szolgáltatást az ÁB-Aegon, az Allianz Hungária és a Generali-Providencia nyújtja. Az ÁB-Aegonnál Vereczki András szolgáltatási igazgató elmondása szerint, a „direkt” csatornák közül a telefonos call-center bizonyult elsődleges fontosságúnak, ezen évente egymillió megkeresést kapnak. Interneten évente alig néhány ezer szerződést értékesítenek. Kárbejelentésre, a kárrendezési folyamat elindítására ugyanakkor mindkét eszközt aktívan igénybe veszik a biztosítottak. Hasonló a helyzet az Allianz Hungáriánál is: az évi mintegy félmillió megkeresésből szintén 3-4 ezer üzletkötés születik, de lényegesen több üzlet előkészítése történik így. Tamás Gábor, a Direct Centrum vezetője szerint az ügyfelek interaktivitása érzékelhetően nőtt az utóbbi időben: korábban csak tájékozódásra, információszerzésre használták az on-line eszközöket, ma már a komplexebb szolgáltatást és az erősebb kontrollt is igénylik. A biztosítottak saját, tit-

kos kódjukat használva ráláthatnak a biztosítónál kezelt adataikra, meggyőződhetnek azok helyességéről, illetve változásáról. Ennek eredményeként az internet nemhogy gyengítené, hanem épp erősíti a biztosító és ügyfelei között nélkülözhetetlen bizalmi kapcsolatot – véli Tamás.

A Generali-Providencia talán a legcsalódottabb a nagyok közül: esetükben mindössze ezer szerződés kötődik a direkt csatornákon évente. Fónai Imre marketingcsoport-vezető szerint épp ezért nem az értékesítésre, hanem az aktív kommunikációra (kampányokra) és az ügyfélszolgálati funkciókra érdemes a hangsúlyt helyezni, igaz, épp ez a leginkább költségigényes terület.” (Figyelő, 2004)

A direkt utak mind a telefonos, mind pedig az internetes értékesítést magukban foglalják, s az utóbbi időben szerepük növekedett az egyes termékpiacon.

Egy közeli eset: A kötelező gépjármű-felelősség biztosítás piaca

Legalább 2,5 millió egyéni ügyfél biztosítja gépjárművét minden évben. E piaci terület azért is érdekes lehet számunkra, mivel a liberalizálás lehetővé tette az egyes szolgáltatók között az árversenyt, s ezzel párhuzamosan segített a biztosítót váltás jogi és procedurális akadályainak lebontásában is.

Míg az első években szinte elhanyagolható volt a biztosítót váltások száma, 2007-ben kb. 700 ezren váltottak biztosítót a kötelező piacon. A nagy nyertesek az on-line értékesítő alkuszvállalatok voltak: a Netrisk, a biztositas.hu és a CLB. A becslések szerint a Netrisk a szolgáltatóváltók kb. 45%-át szerezte meg, és sokat adott el a Generali Providencia által létrehozott Genertel termékeiből.

A kötelező biztosítások piacán jelentős áresés volt megfigyelhető, ami néhány esetben azonban a minőség romlásával is járt. 2006-ban a PSZÁF több biztosítóegyesületet tiltott a kötelező biztosítások értékesítésétől, mert az ügyfelek tájékoztatása elmaradt, a kárrendezés pedig akár fél évig is húzódnak. Ennek ellenére 2008-ra az előrejelzés hasonló, sokan fognak váltani, főleg az on-line megoldást használva, s az online biztosításkötés erősödik az életbiztosítások és lakásbiztosítások területén is.

Természetesen a párhuzamos értékesítési utak megnyitása felveti a kannibalizmus kérdését is, de pl. a Generali szakemberi optimisták e tekintetben:

„Érdekes kérdés az is, miként kezelik majd a cégek azt a helyzetet, hogy ugyanazon a piacon két-két társasággal lesznek jelen. „Nálunk ez nem lesz probléma, mivel a két cég más-más ügyfélkörre fókuszál” – mondta a Figyelőnek Ilics László, a Genertel felügyelő

bizottsági tagja. A direktbiztosító stratégiájának egy alapos piacfelméreessel ágyaztak meg, amiből az derült ki, hogy a fiatal és középkorú, felső- és középfokú végzettségű, nyitott, újdonságra fogékony, tehetősebb és költségérzékeny réteg jó ügyfele lehet egy efféle vállalatnak.” (Figyelő, 2007)

A személyes értékesítés szerepe a változó piacon

A fenti esetekből látható, hogy a piac változása során növekszik a termékismeret, s egyre több fogyasztó válik szakértővé. A szakértők számos tekintetben eltérnek az újonc fogyasztóktól, magatartásuk alapvetően más.

Az is világos továbbá, hogy az eladási szervezetek nem változatlanok, azaz szerepük változásával struktúrájuk, méretük, költségvetésük is változhat. Zoltners és társai (2006) olyan modellt kínálnak, amelyben az üzleti életciklushoz (a termékéletgörbéhez hasonló, egy üzletre vonatkozó leírás) kötik az eladási szervezet legfontosabb paramétereit. Elképzelésük szerint a különböző szakaszokban más és más feladat vár az eladószemélyzetre, és ehhez hasonlóan érdemes legfontosabb paramétereiket alakítani. A 3. táblázat ezt a felvetést mutatja be részletesebben.

A piacokhoz való alkalmazkodás során az eddigiekben csak a belső megoldásokat elemeztük, s nem merült fel a tevékenységkihelyezés kérdése. Ez a megoldás gyakran szokatlannak tűnhet, de látnunk kell, hogy a saját eladógárda általában a fix költségeket növeli, míg a harmadik fél által ellátott eladás elsődlegesen változó költséget jelent. Természetesen számos tényezőt kell mérlegelnünk ahhoz, hogy e kérdésre választ adhassunk. Felmerül az információellátás szerepe, a márka helyes pozicionálása és természetesen az irányíthatóság kérdése is. A kihelyezés növekvő szerepet tölt be az USA-ban, ahol az érvelés szerint a szakértő harmadik félnek alapvetően érdeke az eladás, s esetleg képes lehet arra, hogy olyan piacokon is megjelenjen több vállalat termékeivel, amelyre a saját vállalatnak esetleg nem érdemes külön eladógárdát kiépítenie, illetve fenntartania.

A személyes értékesítés és az internet kölcsönös hatása

A hibrid marketingrendszerek terjedését nagymértékben segíti az internet szerepének növekedése. Bár a tranzakciók és az üzletkötések esetében az internet aránya alacsony (illetve csak néhány termékkategória esetében magas), az eladási folyamat más szakaszaiban

3. táblázat

A sikeres eladási szervezet jellemzői

Szervezeti jellemzők	Bevezetési szakasz	Növekedési szakasz	Érettségi szakasz	Hanyatlási szakasz
Az eladószervezet szerepe	xxxx	xx	x	xxx
A szervezet mérete	xxx	xxxx	xx	xxxx
A szervezet specializáltsága	x	xxxx	xxx	xx
Az erőforrás-szükséglet	xx	x	xxxx	x
A piaci feladat	Az ismertség növelése és az üzlet beindítása	Penetráció és új szeg- mentumok bevonása	A meglévő vevők hatékony megtartása	Hatékony megtartás, illetve kilépés

A kezdeti szakaszban lényeges a gyors belépés a piacra, amely azonban általában még nem igényli az erős specializáltságot, éppen azért, mivel a piac még differenciálatlan. Az eladószervezet itt alapvető szerepet játszhat. A növekedés során már megjelenik a differenciálás, ezért növelni kell mind a szervezet méretét, mind pedig annak specializáltságát. A piacon egyre több új vevő jelenik meg ugyanis sajátos igényekkel. Az érett piacon már kevésbé várható a további differenciálás, de lényegessé válik a vevők megtartása, olyan körülmények között, amikor a nyereségesség csökkenhet. Ha egy piac jól reagál az eladószervezet erőfeszítéseire, célszerű lehet investálni. A hanyatlás szakaszában minden nap számíthat, így érdemes a szervezet méretének esetleges gyors csökkentése.

szerpe igen jelentős. A személyes eladásra gyakorolt hatást elemezve célszerűbb egy tágabb megközelítést bemutatnunk, amely fogyasztói oldalról elemzi az internet lehetséges fogyasztói előnyeit. Keeney (1999) cikkében az internetes kereskedelem céljait a 4. táblázat szerint vázolta fel.

A klasszifikáció széleskörűen veszi számba azokat a potenciális tényezőket, melyek értéket alkothatnak az internetes kereskedelmet használó fogyasztók számára. Ily módon jóval szélesebb értelmezéshez juthatunk, mintha csak a klasszikus közgazdasági paramétereket, az árat és a keresési költségeket vennénk figyelembe. Elemzésünkben először mégis e tényezők hatását vizsgáljuk, majd kitérünk azon változókra is, amelyek a klasszikus közgazdasági elemzés határán kívül esnek.

Az internetes kereskedelem lehetséges céljai

Általános cél	A vásárlás idejének csökkentése
A fogyasztói elégedettség maximalizálása	A vásárlási idő minimalizálása
A feldolgozási idő maximalizálása	A fizetési idő minimalizálása
A termékminőség maximalizálása	A várakozás minimalizálása
A termékérték maximalizálása	A termékkeresési idő minimalizálása
Minőség egyenletessége	A kommunikáció idejének minimalizálása
A legjobb ár/érték arány	A keresési idő minimalizálása
A funkcionalitás maximalizálása	A rendelési idő minimalizálása
Költségcsökkentés	Az információgyűjtés idejének minimalizálása
A termék költség csökkentése	A választás idejének minimalizálása
A szállítási költség minimalizálása	A magánszféra védelme
Az internetköltség minimalizálása	A spam-ok elkerülése
Az utazási költség minimalizálása	A vásárlási élvezet maximalizálása
A termék kézhezvételének gyorsítása	A vásárlás társadalmi eseménnyé tétele
A szállítási idő minimalizálása	Az aggódás minimalizálása
A logisztika idejének csökkentése	A fogyasztók lelkesítése
A kényelem maximalizálása	A felhasználás hatékonyságának növelése
A vásárlási kényelem növelése	A csalódás minimalizálása
A rugalmasság növelése	A fogyasztói bizalom növelése
A vevőszolgálat javítása	A biztonság növelése
A visszaküldés javítása	A biztonság növelése
A vásárlási erőfeszítés csökkentése	A termékhasználat kockázatának csökkentése
A termék megtalálásának javítása	A károk csökkentése
A káros környezeti hatások minimalizálása	A környezetszennyezés minimalizálása

Forrás: Keeney (1999)

Az internet egyik legfontosabb üzleti előnye a vevőkiszolgálás automatizálása, a vevő bevonása az eladási folyamatba. A hozzáférhetőség megteremtése révén jelentősen csökkenthető a vevőkiszolgálásra fordított költség, sok folyamat automatizálható, illetve a vevők bevonhatók az eladási folyamatba. Közgazdasági szempontból a keresési költségek fogalmával kezelhetjük e kérdést: milyen mértékű keresési költséget hajlandók a vásárlók elviselni, illetve az eladónak vagy a vevőnek kell-e a keresés költségeit fedezni.

A keresési költségek jelentős szerepet játszanak a közgazdaságtanban és a fogyasztói választások elméletében. Eszerint, a fogyasztók addig keresnek, amíg a keresésből származó határhasznosság megegyezik a keresés határköltségével. A keresési költségek összefüggnek az értékesítési rendszer makroszintű hatékonyságával. Mint Bucklin (1967) ezt elemezte, makroszinten található egy olyan optimum, ahol a fogyasztók keresési költsége megegyezik az értékesi-

tés egységköltségével és a rendszer szintű összköltség minimális. Bucklin példaként egy adott termék értékesítési hálózatának sűrűségét hozta fel. Ha az értékesítési helyek száma alacsony (a marketingirodalomban gyakran exkluzív értékesítésként említve), az eladó költsége minimális, míg a vevőké igen magas. Ellenkező esetben, amikor az értékesítési helyek száma igen magas, a helyzet pont fordított. E gondolathoz több megjegyzést is kell fűznünk. Egyrészt, az adott felállás jelentősen függ a termékek jellegétől. Az egyedi termékek esetében a vevők magasabb keresést hajlandók magukra vállalni, míg a tömegtermékek esetében nyilvánvalóan nem. A másik megjegyzés intézményi, a hiánygazdaságban a kereskedelmi beruházásokat mesterségesen fékeztek és visszaszorították, és a tömegtermékek is kevés értékesítési ponton voltak hozzáférhetők. E jelenség, valamint a gyakori áruhiányok jelentősen megemelték a fogyasztók keresési költségeit.

Wernerfelt (1994) Bucklin gondolatára építve kísérli meg az általa bevezetett hatékonysági kritériumot (efficiency criterion) a marketing bizonyos kérdéseiben alkalmazni. A hatékonysági kritérium az értékesítési rendszer részének tekintti a fogyasztót és Pareto-optimum elérésére, esetleg az eredmények összegének maximalizálására törekszik (maximization of joint payoff). Bármely marketingmegoldás, amely nem az összeredmények maximalizálására törekszik, nem hatékony azzal a megoldással szemben, amelyekben a játékosok megegyeznek a közös eredmények maximalizálásában, a nyereségek megosztásában. Wernerfelt azt állítja, hogy a vállalatok a hatékonyság kritériumát használják akkor, ha termékdesignnal vagy a gyártói funkciókkal kapcsolatos döntéseket hoznak, és erőfeszítéseket tesznek az információcsere érdekében. A szerző elméletét az alábbi példákkal támasztja alá:

- az alacsony példányszámú termékeket nagyobb valószínűséggel árulják postai úton (internetes gyógyszer-kereskedelem valós fenyegetése),
- a jobban informált vásárlók nagyobb valószínűséggel veszik igénybe a csomagküldést,
- a reklámozásra leggyakrabban a piac legkoncentráltabb oldalain kerül sor,
- a nagyobb keresési költségű termékeknek nagyobb a kiskereskedelmi támogatottságuk,
- ha a vásárló ideje drága, az eladónak nagyobb az információnyújtási költsége,
- a jobb minőség erőteljesebb reklámozást igényel,
- csomagküldő szolgálatok esetén a teljes körű garancia fontos a siker eléréséhez.

Wernerfelt szerint elméletileg elérhető egy olyan megoldás, amelyben az egyik szereplő (például a termelő) lemond profitjának egy bizonyos részéről, költséget vállal magára a vevő informálása érdekében és ezzel az olyan döntéshez segíti, amellyel az összes nyereség mindkettejük számára magasabb (a jobban informált fogyasztó segíti pl. a kapacitáskihasználást a termelő, illetve kereskedő esetében). Közismert példa a marketingben az IKEA esete, amely rábírta vevőit, hogy vállaljanak nagyobb részt az értékalkotásban, s vegyenek át feladatokat a vállalatától. Az IKEA vevői részt vállalnak a termelésben (összeszerelik a bútort), a szállításban, és felkészülten érkeznek a boltokba, ezáltal módosítva az eladók feladatait, akik jól felkészült vevőkkel állnak szemben, és így az információnyújtás mellett több idejük marad az aktív eladásra.

Az internetes megoldásokkal tehát az eladási folyamat egyes részeit átadhatjuk a vevőknek, természetesen annak megfontolása után, vajon érdekünk-e ez. Ha

ugyanis a vevők jobb informáltságukat az árak csökkentésére használják fel, akkor mérlegelendő, nem érdemes-e az információ-hozzáférést korlátozni.

A korai internetes üzleti modellekről azt hitték, hogy a dezintermediáció (közvetítők megszűnése) széles körű elterjedéséhez vezetnek (1. ábra). Ekkor olyan állításokkal találkozhattunk, hogy az amazon.com a végét jelenti a könyvesboltoknak, az on-line banking a tradicionális bankfiókok bezárásához vezet stb. Ténylegesen azonban reintermediációt (a közvetítők újra megjelenése) figyelhetünk meg:

1. Az internetes üzleti modellek nagy része gyorsan más üzleti típusba alakult át – pl. az amazon.com is sokkal több, mint egyszerű könyveladó.
2. A tradicionális közvetítők válaszul változtattak korábbi elképzeléseiken és elkezdtek másfajta hozzáadott értéket adni a fogyasztók számára – pl. a Waterstone és Borders fokozott és különleges könyvvásárlási élményt ajánl, míg a bankok az on-line szolgáltatásaikat a tradicionális műveleteikbe integrálták.

1. ábra

Az internet hatása az értékesítésre

A hatás típusa		A hatás helye	
		Belső	Külső
A hatás típusa	Dezintermediáció	Tradicionális szervezeti funkciókról való lemondás	Tradicionális közvetítőkről való lemondás
	Reintermediáció	Új típusú szervezeti funkciók kialakulása	Új típusú közvetítők kialakulása

Forrás: Piercy és Lane (2003)

Érdekes párhuzam, hogy a dezintermediáció és a reintermediáció hasonló módon mehet végbe a szervezeten belül, az eredmények azonban mindkét esetben meglepőek lehetnek. Az internetes kezdeményezések közvetlenül vagy közvetetten az eladószerkezet leépítéséhez vezetnek (dezintermediáció). Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy a tradicionális eladási tevékenységek valami mássá alakulnak (reintermediáció). Ebben az értelemben a sales menedzserek számára a kihívást az jelenti, hogy azonosítani tudják a szerkezeti változások ezen folyamatait, és hogy meg tudják tervezni a jövő eladószerkezetét, mint egy új típusú szervezeti közvetítőt. A kihívás az, miként lehet az eladószerkezetet egy versenyképes stratégiához hozzáilleszteni (Olson et al., 2001).

Az interneten keresztül történő üzletkötés gyakran azonos időben, de személytelenül történik, amely speciális helyzeteket hozhat létre az eladási folyamatban, az eladási tárgyalás során.

A tárgyalás interperszonális döntéshozási folyamat, ahol két vagy több ember kölcsönösen dönt a szűk erőforrások elosztásáról. A tárgyalás egymással ellentétes törekvéseket foglal magába, hiszen a tárgyalók egyrészt motiváltak abban, hogy együttműködjenek az egyezmény megkötése érdekében, másrészt pedig versengenek egymással az erőforrásokért. A tárgyalás során tehát a kulcsfeladatok: növelni az erőforrások tortáját (kooperatív aspektus) és igényt tartani az erőforrásokra (kompetitív aspektus). Az integratív tárgyalás az a folyamat, amikor a felek kölcsönös előnyt jelentő egyezségekre jutnak. Vagyis ha a feleknek különböző preferenciái, hiedelmei és érdekei vannak, akkor lehetséges olyan eredmények kiokoskodása, amelyek mindkét oldal számára kedvezőbbek, mint az egyszerű „félbevágjuk” technika. Sajnos azonban a legtöbb ember csak fix tortát észlel, azaz úgy gondolja, hogy a másik fél érdekei teljesen ellentétesek az övével, ezért elmulasztják a kölcsönös előnyhöz jutás lehetőségét. Ez különösen azért ironikus, mert a legtöbb tárgyalási szituációban megvan ennek feltétele, ugyanakkor a fix torta feltételezése meglehetősen nagyhatású és meggyőző heurisztikának bizonyul. Thompson és Hrebec (1996) metaanalízise feltárta, hogy az emberek az esetek kb. 50%-ában nem ismerik fel a másik fél érdekeit. Amikor arról üzletelnek, hogy ki, milyen mértékben tarthat igényt az erőforrásokra, az a disztributív tárgyalás. Ilyenkor a megegyezéshez mindenképpen szükség van egy pozitív megegyezési zónára, ahol a két fél elképzeléseinek van közös metszete.

Az információs technológián keresztül történő tárgyalás során mérlegelnünk szükséges az alábbi szempontokat:

Interperszonális összhang

Az összhang annak érzete, hogy az egyén szinkronban van a másik féllel a tárgyalás során. Tickle-Degnen és Rosenthal (1990) az összhang három összetevőjét írták le: 1. kölcsönös figyelmesség (az én figyelmem rád, a te figyelmed rám irányul), 2. megbízhatóság (barátságosak vagyunk egymással szemben), és 3. koordináció (összhangban vagyunk, ezért spontán módon reagálhatunk egymásnak). Az empirikus vizsgálatok szerint az összhang javítja a társadalmi interakció minőségét. Több szemtől szembeni találkozás nagyobb összhangot eredményez, s kedvezőbb eredményeket jelent mindkét fél számára. Drolet és Morris (1995) vizsgálata szerint az összhang kialakulása meghatáro-

zó volt abból a szempontból, hogy létrejött-e a megfelelő bizalom az integratív egyezés megkötéséhez. A nonverbális jelek az összhang eléréséhez kulcsfontosságúak.

Koordináció

A koordináció a tárgyalók megegyezésre való képességét jelenti. Bizonyos helyzetekben például nincs az ajánlatoknak közös metszete (az eladó nem akar alább menni az árban, a vevő pedig nem akar többet adni érte), s ilyenkor nem alakul ki pozitív megegyezési zóna.

Információ

A fizikai közelség bizonyos előnyöket jelent az információcseré szempontjából. Azoknak az embereknek, akik fizikailag közel vannak egymáshoz, lehetőségük van a többszöri találkozásra. Az alkalmi beszélgetések, amelyekre az egyének a pihenőszobában a kávéfőző mellett vagy útban az ebédlő felé kerítenek sort, számos bonyolult tárgyalási probléma megoldására szolgálnak. A konfliktusok megnyilvánulnak, felismerik és sokkal gyorsabban kezelik őket, ha az egyének fizikailag közel vannak egymáshoz. Több információt is cserélnek ilyenkor egymással. Az emberek ugyanakkor gyorsabban beszélnek, mint írnak vagy gépelnek, ezért ugyanannyi információ kicserélése e-mailen keresztül sokkal lassabban történik. A szemtől szembeni kommunikáció egyik potenciális hibája azonban, hogy a felek hajlamosak teljesen lényegtelen, nem igazán feladatspecifikus irányba is elmenni.

Társadalmi utánpótlás

A társadalmi utánpótlás hatás, attitűd vagy viselkedés terjedése A személytől (küldő) B személyig (fogadó), ahol a fogadó nem észleli a küldő befolyásolási szándékát (Levy – Nail, 1993). A *visszhang* azt jelenti, hogy az egyén automatikusan utánozza a másikat, például köhögnek, tüsszentenek vagy ásítanak, amikor partnerük, hozzáigazítják aktivitásukat a másik aktivitációs szintjéhez vagy szabályozzák nézésüket.

Az *emocionális* fertőzés során az egyének utánozzák a másik arckifejezését és viselkedését, hogy ugyanazokat az érzelmeket éljék át, amelyeket partnerük érez. A kaméleon effektus során az egyén tudattalanul utánozza a másik arckifejezését, modorát, testtartását és viselkedését. Thompson és Nadler (2002) szerint az elektronikus kommunikációban részt vevők is tudattalanul utánozzák egymást, s nem csupán a nyelvi szerkezetekben (pl. üzenet hosszúsága, információs tartalma, nyelvtana), hanem társadalmi-érzelmi vonatkozásban is (pl. hangvétel, közvetlenség), sőt még abban is, hogy az üzenetnek mekkora figyelmet tulajdonítanak

(pl. válaszolás időtartama). A kapcsolat minőségét például jelentősen befolyásolja, hogy kritikus időszakban mekkora az e-mailre adott válasz késése.

Az elektronikus módon kommunikálók könnyen kifejezhetnek normaszegő magatartást, hiszen nem kell társadalmilag elvárt módon maszkírozni magukat.

Másrészről a komputeren keresztül történő kommunikáció pozitív viselkedést is kiválthat a csoport tagjaitól. Erős csoportnormák alakulhatnak ki például, mivel a csoportkép nem fertőződik a személyes jelenléttel, ugyanakkor jobban is azonosulnak a csoporttal, és sokkal kedvezőbb benyomásuk alakul ki a másiktól, mint szemtől szembeni kommunikáció esetén.

Thompson és Nadler megállapításait az 5. táblázatban foglaljuk össze.

sik hitelintézet kedvezőbb kondíciójú szerződésének keretében folytathassák tartozásuk törlesztését. A jelenség hátterében legalább három tényezőt fedezhetünk fel (lásd külön), de a legvalószínűbb ok mégis az, hogy az ügyfelet rábeszélyt a váltásra. A korábban inkább csak a biztosítási piacon nyüzsgő ügynökök nagyjából két-három éve kezdték elárasztani a lakossági hitelpiacot is, s ténykedésük napjainkra már-már kritikus méreteket öltött. Az MNB Klub legutóbbi rendezvényén az egyik jegybanki szakértő arról beszélt, hogy több banknál már az új hitelkihe-lyezések 60 százalékát is eléri a független közvetítők közreműködésével megkötött szerződéses állomány aránya. Sőt, a saját értékesítési hálózattal nem rendelkező, tehát e tekintetben speciális finanszírozó vállal-

5. táblázat

Tárgyalás interneten keresztül

	Társadalmi eredmények	Gazdasági eredmények
Interperszonális tényezők	A szemtől szembeni kommunikációval összehasonlítva az e-mail csökkenti az összhang kialakulását. A rövid telefonhívások a kooperáció magasabb fokát és jobb munkakapcsolatot tesznek lehetővé, mint az e-mail. Azok a tárgyalók, akik összhang elérésére törekszenek, sokkal pozitívabb érzelmeket és nagyobb bizalmat képesek kiváltani, mint akik dominanciára törek.	A szemtől szembeni kommunikációval összehasonlítva az e-mail növeli a több kimeneteli ajánlatokat. A rövid telefonhívások jobb eredményeket érnek el, mint az e-mail. A rövid személyes feltárgyalkozás csökkenti a holtpontra jutás valószínűségét.
Csoport- és szociális identitás tényezők	A csoporton kívüli elektronikus tárgyalók sokkal negatívabb hatást fejtenek ki és alacsonyabb összhangot tudnak elérni, mint a csoporton belüliek. A férfi elektronikus tárgyalók a férfiakkal kevésbé együttműködő munkakapcsolat elérésére képesek, mint a férfiak a nőkkel.	Azok a tárgyalók, akik a csoport hírnevéért aggódnak, sokkal agresszívebb stratégiát használnak, s ezért gyengébb eredményeket is érnek el, mint azok, akiknek személyes hírnevük a fontos. A csoporton kívüli tárgyalók gyakrabban jutnak holtpontra, mint a csoporton belüliek.

Forrás: Thompson és Nadler (2002)

Az új értékesítési utak bevezetésének további szempontja: az etikus magatartás

A biztosítási piachoz hasonlóan a lakossági hitelpiacon is jelentős a változás, a pénzügyi szolgáltatók újabb és újabb termékeket vezetnek be. A fogyasztói reakciók vegyesek, de sokan hajlandóak egy-egy újabb konstrukciót választani. Hogy mennyire megalapozott választásuk, ezt a kérdést sokan vitatják. Az alábbi példa is erre utal:

„Trendivé vált a hitelkiváltás az idei tavaszon: adósok tömegei cserélik le bankjukat, hogy egy má-

kozásoknál, mint például a BG Hitel és Lízingnél ez az arány a 70 százalékot is eléri, de a fiókokkal jól ellátott nagybankoknál is visszaszorul a klasszikus értékesítési csatorna szerepe.” (Ügynökbuli, Figyelő, 2008. május 15.)

A cégen belüli üzletkötők és közvetítők közötti intenzívebb verseny megnöveli annak valószínűségét, hogy az eladószemélyzet etikátlan akciókat kezdeményez (Belizzi, 1995). A menedzserek a motivációs, javadalmazási és jutalmazási struktúra megfelelő kialakításával tudják a problémát kezelni.

Ugyanakkor felmerült annak a kérdése is, mennyire a vevő, és mennyire az ügynök érdeke az új konstrukciók választása:

„Kérdésünkre több banki szakember is problémaként említette, hogy a közvetítők tájékozottsága nem megfelelő, az ügyfelek nem jutnak túlük kellő információhoz, így gyakran a szerződéskötéskor nincsenek tisztában azzal, hogy mit is vállaltak valójában. Az ügynökökön keresztül létrejött hitelportfólió minősége – bár statisztikák nincsenek erről – a tapasztalatok szerint rosszabb a fiókban szerződő ügyfelekénél. Nem véletlen, hogy néhány banknál a közvetítők tevékenységét az adósok és a hitelezők szempontjából is igen károsnak tartják – van, aki egyenesen ügyfélrablásnak minősíti –, és nem csak azért panaszkodnak, mert elvesztik a szerződők és a profit egy részét, de azért is, mert a hektikusan változó állomány megnehezíti a források tervezését és a portfólió kezelését.” (Ügynökbuli, Figyelő, 2008. május 15.)

Ebben az esetben egyértelműen sérül a fogyasztók szuverenitása. A kereskedelmi gyakorlat etikája a fogyasztói szuverenitás három kritériumára kell, hogy épüljön: a fogyasztók képességei, a fogyasztók információval való ellátottsága (informáltság), valamint a fogyasztó választása (6. táblázat). A fogyasztó szuverenitásának biztosítása azt a fajta szemléletet kívánja meg a vállalatnál, amely a marketing lényege, vagyis a vevőorientációt, a fogyasztó érdekeinek prioritásként való kezelését. Ezen nézet szerint szükségszerű a vevő szuverenitásának biztosítása még akkor is, ha azt a piaci feltételek nem is kényszerítik ki (6. táblázat).

6. táblázat

A fogyasztó szuverenitásának dimenziói

Dimenzió	Megfeleltetés
A fogyasztó képességei	Sebezhetőségi faktorok: életkor, képzettség, jövedelem stb.
Információ (hozzáférhetőség és minőség)	Elegendő információ áll-e rendelkezésre
Választás (lehetőség az átváltásra)	A verseny szintje Átváltási költségek

Forrás: Smith és Quelch (1993)

Etikai problémák akkor merülnek fel, amikor a fogyasztók szabad akaratát szüntetik meg különféle pszichológiai trükkökkel. Az értékesítők alkalmazhatnak különféle módszereket, hogy legyőzzék a vevő természetes észlelési védőkorlátait. Számos technika tulajdonképpen pszichológia csapdát állít fel a vevő számára.

A fogyasztói szuverenitás sérülése azonban természetesen nem kizárólag az üzletkötőkre vezethető vissza. A vevők, ha nem kellően körültekintőek, maguk is tehetnek róla, ha előnytelen szituációba kerülnek. Ráadásul a

többszörös játszmák esetén az értékesítőnek játékelméleti szempontból sem éri meg tisztességtelennek lennie, hiszen a magatartása retorziót vonhat maga után.

A kérdés természetesen vezetői figyelmet is igényel, hiszen az esetleges vevői elégedetlenség a vállalatra lehet negatív hatással. Felvetődik tehát, milyen megoldást válasszon a vállalat, ha közvetítőket használ termékei eladásához. A közgazdasági elmélet általában a megbízó-ügynök dilemmára vezeti vissza e kérdést, amikor az ellenőrzés mértékét optimalizálással dönthetjük el. A tranzakciós költségek elmélete pedig valószínűleg a vállalat-ügynök közötti bizalom növelését is figyelembe venné. Ennél azonban radikálisabb megoldások is lehetségesek, a magyar piac egyik vezető biztosítója nem vesz igénybe harmadik felet az értékesítésre, s nem tervezi az on-line út megnyitását sem.

Összefoglalás

Az értékesítési utak számának növekedése több iparágban elfogadott tény, s számos vállalat törekszik újabb értékesítési utak megnyitására. A szokásos közgazdasági nézőpont – kannibalizációs veszteségek – mellett lényeges, hogy megértsük, az újabb utak eltérő piaclefedést biztosíthatnak, s jellegük szerint akár tartósabb versenyelőnyt is biztosíthatnak a vállalat számára, akár a kényelem, akár az imázs alapján.

Mint a rövid esettanulmány is mutatta, a magyar pénzügyi termékpiacon is jelentős elmozdulás történt újabb értékesítési utak megnyitása felé, ami különböző dilemmákat vet fel a vezetők számára. Cikkünkben két tényezőt emeltünk ki: az on-line üzleti kapcsolat eltérő jellegét, valamint azt, hogy a vezetésnek – különösen az outsourcing esetében – mérlegelnie szükséges az esetleges etikai, vagy akár jogi problémák megjelenését is.

Felhasznált irodalom

- Belizzi, J. A. (1995): Committing and Supervising Unethical Sales Force Behavior: The Effects of Victim Gender, Victim Status, and Sales Force Motivational Techniques. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, Spring, 1–15.
- Chandy, R. K. – Tellis, G. J. – Macinnis, D. J. (2001): What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII (November), 399–414.
- Csányi S. (2007): A verseny és transzparencia kérdései a bankszektorban, előadás, II. Bankkonferencia, 2007. november 6–7., Visegrád
- Dumm, R. E. – Hoyt, R. E. (2003): Insurance Distribution Channels: Market in Transition. *Journal of Insurance Regulation*, 22, 1, 22–43. o.

- Holak, S. L. – Tang, Y. E. (1990): Advertising's Effect on the Product Evolutionary Cycle. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (July 1990), 16–29.
- Kehrer, K. – Keffer, W. (2003): Delivery channels for bank insurance, *ABA Banking Journal*, October, 95, 10–12.
- Smith, C. N. – Quelch, J. A. (1993): Ethics in Marketing. Irwin, Homewood
- Thompson, L. – Nadler, J. (2002): Negotiating via Information Technology: Theory and Application. *Journal of Social Issues*, Vol. 58, No. 1, 109–124.
- Van Birgelen, M. – De Jong, A. – De Ruyter, K. (2006): Multi-channel service retailing: The effects of channel performance satisfaction on behavioral intentions. *Journal of Retailing*, Vol. 82, 4, 367.
- Zettelmeyer, F. (2000): Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies When Firms Compete on Multiple Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII August, 292–308.
- Zoltners, A. A. – Sinha, P. – Lorimer, S. E. (2006): Match your sales force structure to your business cycle. *Harvard Business Review*, July–August

Hibaigazítás

Tisztelt Olvasók!

A Vezetéstudomány 2008. július-augusztusi számában Szabó Katalin (szerk.): Összehasonlító gazdaságtan című könyvének ismertetésekor a tankönyv szerzőit tévesen ismertettük. Az ismertető javítása folyamatban van, azt októberi számunkban közöljük.

Az érintettektől elnézésüket kérjük.

A szerkesztőség

Dear Readers!

In our latest issue (Vezetéstudomány, 2008. 7.-8. szám) on the 29. and the 44. pages reference to the organiser of the conference wasn't correct. The correct sentence:

The study was presented at a conference organised by Corvinus University of Budapest and supported by the International Visegrad Fund and the Regional Studies Association.

Sorry for the mistake!

AGÁRDI Irma

KOMPETITÍV HATÁSOK AZ ÉLELMISZER- ÉS NAPICIKK- KISKERESKEDELEMBEN

A kiskereskedelemben kialakult vállalatcsoportokon (multinacionális, illetve hazai láncok, független kiskereskedők) belüli és csoportok közötti verseny alapvetően meghatározza a kiskereskedelem szerkezetét. Az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben a csoportokon belül helyettesítési, a csoportok között pedig kiegészítő hatásokat feltételez, amelyet fogyasztói szemszögből vizsgál. Egy hallgatói mintán végzett feltáró kutatás kimutatta, hogy a csoportokon belül és a csoportok között is alacsony, illetve közepes mértékű helyettesítő hatások érvényesülnek. A legerősebb helyettesítési viszony a multinacionális láncok által üzemeltetett hiper- és szupermarketek között mutatható ki, amelyeket a megkérdezettek nagyon hasonlónak, ebből következően felcserélhetőnek értékeltek. A hazai láncok és a független kisboltok között közepes mértékű helyettesítési hatás érvényesült, az üzlettypusonkénti vásárlási gyakoriság és a vásárlás értéke alapján.

Kulcsszavak: kiskereskedelem, verseny, kutatás

A kiskereskedelemben végbemenő változások, s főként a növekvő piaci koncentráció okát sokan abban látják, hogy a kiskereskedők minden esetben egymás versenytársai, azaz egymással helyettesítési viszonyban vannak. Miközben a lakosság körében kimutatható a párhuzamos üzlettypus-használat, amely arra utal, hogy a különböző kiskereskedelmi formák között nem csupán helyettesítő, hanem kiegészítő hatások is érvényesülnek.

A cikk célkitűzése, hogy bemutassa a különböző, kiskereskedők között kialakuló kompetitív hatások legfontosabb elméleti megközelítéseit, és ismertesse egy empirikus kutatás eredményeit a hazai élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelem kontextusában. Az elemzés során kompetitív hatásként értendőek a kiskereskedelmi vállalatok, a formák közötti versenyben létrejövő helyettesítési, illetve kiegészítő hatások.

A publikáció felépítése a következő logikát követi. Elsőként a kiskereskedők lehetséges kategorizálását mutatom be a versenyhatások tanulmányozása szempontjából, majd a kiskereskedelem piaci szerkezetének változásairól lesz szó, amelyet a KSH és a GfK által publikált szekunder információk alapján vizsgállok. A harmadik gondolati egységben a főbb elméleti megközelítéseket (Hotelling-modell, központi helyek

elmélete, többtermékes vásárlás, piaci szerkezetet befolyásoló tényezők koncepciója, szervezetökológiai és gazdaságsszociológiai megközelítés) tárgyalom, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a kiskereskedők közötti versenyhez. A negyedik rész a lehetséges módszertani megközelítéseket és az általam alkalmazott módszertant, illetve a kérdőíves kutatás eredményeit ismerteti, amelynek során fogyasztói szemszögből elemzem a kiskereskedelmi vállalatcsoportok közötti kompetitív hatásokat. Az utolsó rész foglalja össze a legfontosabb kutatási eredményeket, illetve a kutatás korlátait, és a jövőbeni kutatási lehetőségeket.

A cikk alapjául szolgáló kutatás a hazai élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemre irányul, ebből következően más árucsoportok kereskedelmére nem vonatkoztathatók a megfogalmazott eredmények. Makrogazdasági szempontból a kutatás eredményei a kereskedelemfejlesztés területén alkalmazhatók leginkább, mivel megfelelő gazdaságpolitikai eszközök alkalmazásával ösztönözni lehet a kiskereskedelmi vállalatokat a piaci tendenciák felismerésére. Ezenkívül a kutatás eredményei támpontot jelentenek a kiskereskedelmi vállalatok számára piaci pozíciójuk és a megfelelő marketingstratégia azonosításában.

A kiskereskedők taxonómiája

A versenyhatások különböző szinteken (pl. vállalat-csoportok, vállalatok, üzletítípus) és elvek mentén (pl. árucsoportok) tanulmányozhatók, ezért először számba kell venni a kiskereskedők kategorizálási alternatíváit, amelyek a kiskereskedelem szerkezetét leírják. A kiskereskedelem szerkezete nem más, mint az a mód, ahogyan a vállalatok egy áru értékesítésébe bekapcsolódnak, azaz a kiskereskedelmi üzletek méret és típus szerinti összetételét, eloszlását mutatja egy adott földrajzi területen (Bucklin, 1972).

A legtöbb kutatás felállít valamilyen taxonómiát, amelynek mentén meg tudja vizsgálni a hasonló, illetve különböző kiskereskedők között kialakult viszonyokat. Hirschman (1978) például a csoporton belüli verseny definiálásához a termékvonal hasonlóságát vette alapul, Ingene (1983) pedig egy adott iparágon belül iparágak közötti versenyhatásokat különböztetett meg. Mason, Mayer és Wilkinson (1993) pedig azokat a kiskereskedőket tekintette azonos csoportba tartozóknak, akik ugyanazon háztartások vásárlóerejéért versenyeznek. Levy és Weitz (1998, 2006) a csoporton belüli versenyt a hasonló áruválasztékkal rendelkező kiskereskedőkre, a csoportok közötti versenyt pedig különböző áruválasztékokra vizsgálta a csoporton belüli verseny elemzéséhez. Miller, Reardon és McCorkle (1999) átfogó osztályozást hoztak létre a csoporton belüli és csoportok közötti verseny leírásához. Három különböző kiskereskedelmi típust különböztettek meg: korlátozott választékkal rendelkező szaküzleteket, széles választékkal rendelkező szakáruházakat, illetve általános választékkal rendelkező kiskereskedőket. 1. A korlátozott választékkal rendelkező üzletek esetében a legmagasabb az áruválaszték konzisztenciája, amelynek során képesek a vevők speciális igényeit kielégíteni (szaküzletek). 2. A széles választékkal rendelkező, szakosodott kiskereskedők az áruválaszték szélesebb konzisztenciáját biztosítják, hogy kiegészítő és általános vevői igényeknek megfeleljenek (Media Markt, Saturn, OBI, Praktiker). 3. Az általános áruválasztékkal rendelkező kiskereskedők csoportját azok a vállalatok alkotják, amelyek nem konzisztens választékkal rendelkeznek, azaz nem feltétlenül egymáshoz kapcsolódó árucikkeket kínálnak (pl. az élelmiszerben lévő klasszikus áruházak). A három típus közötti versenyt a szerzők (Miller et al., 1999) csoporton belüli, csoportok közötti, illetve kategóriák közötti versenyre osztják fel. Csoporton belüli verseny esetén azonos áruválasztékkal rendelkező kiskereskedők konkurálnak egymással. A csoportok közötti verseny során a korlátozott, illetve a széles, de mindenképpen hasonló választékokra szakosodott kiskereskedők közötti kompetitív hatásokat értjük.

A kategóriák közötti verseny pedig a szakosodott és az általános áruválasztékokat tartó kereskedők versengését foglalja magában.

A piackutató vállalatok (Nielsen, GfK) a kiskereskedelem szerkezetét nagyon gyakran üzletítípusok szerint elemzik. Az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben a következő kiskereskedelmi formákat különböztetik el:

- hagyományos kisboltok, kis alapterületen, limitált választékkal működnek a vásárlók számára kényelmesen megközelíthető helyen.
- hazai üzletláncok, kiskereskedők önkéntes társulásai, ahol bizonyos kereskedői funkciókat központosítva látnak el.
- a szupermarket nagyméretű, alacsony költséggel nagy forgalmat megcélzó önkiszolgáló üzlet, amely élelmiszerek és napi cikkek széles választékát kínálja a vásárlóknak könnyen elérhető helyen.
- a hipermarket nagyméretű, napi fogyasztási cikkeket forgalmazó, de tartós fogyasztási cikkeket is kínáló üzlet.
- a diszkontüzletek korlátozott szolgáltatást és áruválasztékokat nyújtanak, és agresszív árpolitikát folytatnak (Bauer és szerzőtársai, 2007).

A hazai élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelem szerkezeti változásai

A kiskereskedelem szerkezete egy adott földrajzi területen (település, régió, ország... stb.) belül a kiskereskedelmi üzlethálózat méret és kiskereskedelmi forma szerinti összetételét írja le. Az élelmiszer- és napi cikkkiskereskedelemben a kilencvenes évektől kezdődően jelentős változások mentek végbe. A rendszerváltást megelőzően a kereskedelem az állami tulajdon dominált, illetve a nagy- és kiskereskedelmi funkciók szétválasztottsága volt a jellemző. A piacgazdaság feltételeit megteremtő privatizáció a kereskedelmet érte el a leghamarabb. A magánosítás a korábbi monolitikus, centralizált szerkezetű szektort felbomlasztotta, amelynek következtében egy szétaprózódott struktúra jött létre. A gazdálkodó szervezetek száma többszörösére növekedett és a magánkereskedők kerültek túlsúlyba. A külföldi működő tőke a kilencvenes évek közepén jelent meg az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben, amelynek hatására egyre élesebb árverseny alakult ki az ágazatban. A harmadik szakaszban elindult egy koncentrációs folyamat, amely napjainkban is tart, felvásárlások és különböző vállalatközi együttműködések formájában mindinkább felerősödik (Agárdi – Bauer, 2000). Juhász és szerzőtársai (2005) cikkükben a hazai kereskedelem koncentrációs folyamatait elemzik

az 1999 és 2003 közti időszakra, KSH-adatok alapján, amelynek során megállapítják, hogy az élelmiszer-kereskedelemben a legmagasabb a koncentráció. Ebben az árucsoportban 2003-ban a vállalatok 0,15 százaléka bonyolította a kiskereskedelmi forgalom 62 százalékát.

A piaci versenyben a koncentrációs folyamatok során három csoport alakult ki: 1. multinacionális kiskereskedelmi vállalatok, 2. beszerzési társulásba tömörült hazai tulajdonban lévő cégek és 3. független mikro-, illetve kisvállalkozások. Egyre nagyobb piaci nyomás nehezedik minden szereplőre. Az általunk végzett, korábbi empirikus kutatásban (Agárdi – Bauer, 2000) az egyes stratégiai csoportok stratégiai és működési jellemzőit tártuk fel, amelynek az összefoglalását az 1. táblázat mutatja be.

A multinacionális üzletláncok, külföldi szakmai befektetők volt állami vállalatok felvásárlásával, illetve zöldmezős beruházások megvalósításával léptek be a hazai kiskereskedelemben. A legnagyobb élelmiszer-kiskereskedelmi cégek külföldi érdekeltségűek. Alapvetően erőteljes terjeszkedés jellemzi őket, az egy vagy több fogyasztói szegmenst is érinthet, amelynek következtében egy-egy vállalat (pl. Spar) akár több üzlettypusból álló kiskereskedelmi portfóliót is üzemeltet. Az üzletláncok országos kiterjedtséggel rendelkeznek, tipikusan hiper- és szupermarket-hálózatokat, szakáruházláncokat (Media Markt, OBI), vagy diszkontüzleteket (Lidl, Profi, Plus, Penny Market) működtetnek.

túl nagy kihívást jelentett a piaci verseny, szerepük jelentősen lecsökkent, a fennmaradt hálózatok pedig inkább regionálisan tevékenykednek. A független cégek csoportba szerveződése a szektorban kibontakozott árversenynek köszönhető. A hazai üzletláncok főként követő és védekező stratégiát folytatnak. Megpróbálják üzletpolitikájukat a nemzetközi láncokhoz igazítani, illetve eddig elért pozícióik megtartására törekednek. A hazai láncok portfóliója meglehetősen heterogén, egy adott láncban megtalálható a szupermarket méretű és a hagyományos kisbolti kategória is, amelyet a láncok menedzsmentje láncon belüli csoportok kialakításával igyekszik kezelni.

A független élelmiszer-kiskereskedelmi cégek alatt olyan kisméretű, illetve mikrovállalkozásokat értünk, amelyek csak egy vagy esetleg néhány egységet üzemeltetnek, gyakran egyéni vállalkozás formájában, továbbá nem tagjai beszerzési társulásnak és egyéb önkéntes alapon szerveződő hálózatnak sem. A kilencvenes évek elején tömegesen jöttek létre ilyen típusú kiskereskedelmi egységek, és mind a mai napig az élelmiszer-kiskereskedelmi üzletek többsége ebbe a kategóriába tartozik. Céljuk általában nem a növekedés, hanem gyakran a család megélhetésének biztosítása. Stratégiájuk az állandó alkalmazkodás a piaci változásokhoz, kevésbé érvényesül egy tudatos, hosszú távú tervezés a tevékenységükben. A független kiskereskedőkre tipikusan a hagyományos kisbolt, mint üzlettypus jellemző.

1. táblázat

Az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben kialakult vállalatcsoportok jellemzése

	Multinacionális üzletláncok	Hazai üzletláncok	Független kiskereskedők
Stratégia célja	Hálózatépítés	Hálózatépítés/meglévő piaci pozíciók megtartása	Meglévő piaci pozíció megtartása
Stratégia	Vezető, árdiktáló Többszegmensű	Követő Egy szegmensre koncentráló	Követő, alkalmazkodó Piaci réseket kiszolgáló
Üzlettypus	Hiper- és szupermarket, szakáruházak, diszkontüzletek	Szupermarket, vegyesbolt, esetleg szaküzletek	Vegyesboltok, „garázsboltok”, szaküzletek
Működési terület	Országos	Országos, regionális	Lokális, esetleg regionális
Működési hatékonyság	Magas	Közepes	Alacsony

Forrás: (Agárdi – Bauer, 2000: 10. old.)

A hazai üzletláncok (CBA, Coop) kialakulása két jelenségre vezethető vissza. Egyrészt átalakult kiskereskedelmi vállalatok formájában maradtak fenn, másrészt független vállalkozások önkéntes csoportba szerveződése nyomán jöttek létre. Az első kategóriába tartozó élelmiszer-kiskereskedelmi cégek jelentős részének

A szerkezeti átalakulás hatása egyrészt az üzlethálózat számán, másrészt új üzletláncok, kiskereskedelmi formák megjelenésén mérhető le.

1. A KSH rendszeres adatközlései¹ alapján az élelmiszer jellegű üzletek és áruházak száma csökkent, gyakorlatilag 3986 üzlettel kevesebb működött 2006. év végén 2001. első negyedéhez

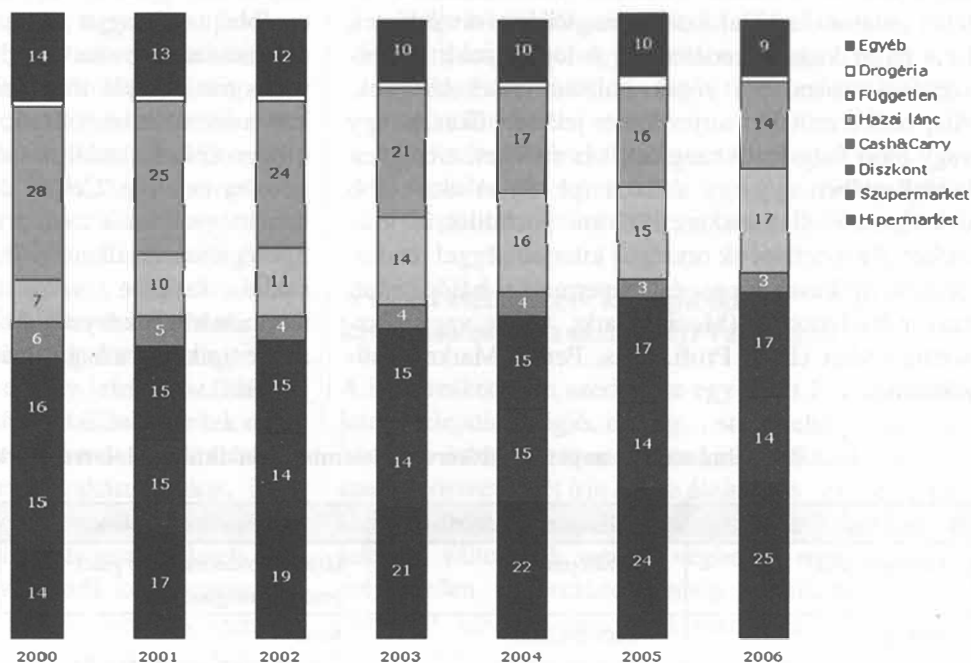
képest. Az élelmiszer-kiskereskedelmi üzletek száma 2001 júliusa óta 11,9 százalékkal kevesebb 2006. év végén. Az üzletszámváltozásról teljesebb képet kapunk, ha földrajzi régióként is elemezzük az adatokat. A Budapestet és Pest megyét magában foglaló közép-magyarországi régióban bővült leginkább a kiskereskedelmi egységek száma, a 2000. évhez képest 14,6 százalékkal. A negyedévről negyedévre történt üzletszámváltozások azonban arra is felhívják a figyelmet, hogy a 2004–2005-ös időszakban már több régióban (Közép-, Dél-Dunántúlon, Észak-Magyarországon) elkezdett csökkenni a kiskereskedelmi egységek száma, illetve a többi országrész is csökkenő ütemű növekedést mutat. Különösen erőteljes visszaesést mutat a kisvállalkozásban üzemeltetett üzletek száma. A 7 év alatt 13,8 százalékkal, azaz 10480 üzlettel kevesebbet regisztrált a KSH.

2. Az üzletszám időbeli alakulása mellett fontos megvizsgálni az egyes kiskereskedelmi típusok piaci részesedéseit és azok változását. A GfK Kutatóintézet 2000–2006 közötti panelvizsgálatai alapján nyomon követhető az egyes üzlettypusok részesedésének (üzletszám alapján) alakulása (1. ábra). A legnagyobb mértékű növekedést a hipermarketek érték el, 2000. évtől kezdve folyamatosan növelték piaci jelenlétüket, 2006-ban az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelem 25 százalékát mondhatták magukénak. A supermarketek piaci részesedése stagnál, míg a diszkontüzletek, különösen a kemény diszkontláncok (pl. Lidl, Schleck) megjelenése óta viszont 2 százalékkal növelték részesedésüket. A Cash&Carry (Metro, Interfrucht) áruházak egyre inkább teret vesztenek a lakossági piacokon,

részesedésük felére csökkent 2006. év végére. A beszerzési társulásokon alapuló hazai üzletláncok (Reál, Coop, CBA) szintén dinamikusabban növekedtek a vizsgált periódusban. A hazai láncok részesedésének alakulásával szorosan összefügg a független kiskereskedők részesedése, mivel a láncok közülük toborozzák a tagjaikat. A drogériák, mint szakosodott kiskereskedők szerepe nem meghatározó, csupán 1–2 százalékkal részesednek a piacból. Az egyéb kiskereskedelmi formák (pl. piac) szintén csökkenő részarányt mutatnak. A lakosság üzletválasztási preferenciái azonban függenek az adott napszaktól és naptól is.

1. ábra

Kiskereskedelmi üzlettypusok piaci részesedésének alakulása 2000–2006 (%)



Forrás: <http://www.afk.hu/afkszolgal/frafkdorel.htm>

Így például a független kiskereskedők és hazai láncok üzleteinek forgalma a délelőtti órákban és hétköznapokon a legmagasabb, míg a nagyobb alapterületű hipermarketek, Cash&Carry-láncok inkább délután és este, valamint a hétvégeken bonyolítanak le nagyobb forgalmat.² Az előbbi esetben (kisboltok) a napi szintű, kisebb bevásárlások kapnak szerepet, a hipermarketek viszont a hétfélig, nagyobb volumenű vásárlások színterei.

A kutatási koncepció a hazai élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelem kialakult vállalatcsoportokra (multinacionális, hazai láncok, illetve független kiskereskedők) jellemző üzlettypusok alapján vizsgálja a csoporton belüli és csoportok közötti versenyhatásokat.

A kiskereskedők közötti helyettesítő és kiegészítő hatásokat magyarázó elméleti megközelítések

A kiskereskedők egy adott földrajzi régióban alapvetően háromféle módon működhetnek egymás mellett a piacon. Az első esetben a kiskereskedők üzletei befolyásolják egymás forgalmát és nyereségét, amely lehet pozitív és negatív hatás is. Az előbbi esetében a verseny nem zéróösszegű játék, amelynek két oka lehet:

1. a piac még nem telítetlen, van tere a növekedésnek,
2. a versenytársak jelenléte kiegészítő hatásokat is generálhat, azaz a piaci szereplők magasabb forgalmat/nyereséget érhetnek el egymás közelében, mint egymástól távol eső telephelyeken. A csökkenő forgalom és a lemorzsolódó profit viszont a kiskereskedők között helyettesítési viszonyra utal, azaz a vásárlók felcserélhetőnek tartják a kiskereskedőket, vagy a piac telítettségé miatt a versenytársak már csak egymás rovására képesek növekedni. A harmadik esetben a kiskereskedők egyáltalán befolyásolják versenytársaik tevékenységét, amely egy adott árucsoport kiskereskedelmében meglehetősen ritka jelenség.

Többféle elméleti megközelítés igyekszik magyarázatot adni arra, hogy az azonos kereskedelmi agglomerációba³ települő kiskereskedők között miért jönnek létre pozitív vagy negatív hatások. Hotelling (1929) kétszereplős modelljében (*minimális megkülönböztetés elve*) az alapvetően hasonló piaci szereplők akkor képesek a legmagasabb profitot elérni, ha a piac középpontja felé haladnak, majd a középpontban egymás mellé települnek. Azaz a közeli elhelyezkedés pozitív hatással van a két piaci szereplő nyereségére. Harmadik, illetve további belépők esetén ez a megállapítás már nem érvényes, mivel a piac szétszóródik és a profitot negatívan befolyásolja a piaci szereplők számának növekedése (Chamberlin, 1933). Más a helyzet akkor, ha a fogyasztók nem tökéletesen informáltak és a piaci ajánlatok összehasonlításához jelentős keresési és utazási/szállítási költségeket kell magukra vállalniuk (Wolinsky, 1982). Ebben az esetben kettőnél több kiskereskedő agglomerációja is pozitív, azaz kiegészítő hatásokat generál, mivel a fogyasztók minimalizálni akarják a keresési költségeiket, és elsősorban olyan, kereskedelmi szempontból koncentrált helyeket keresnek fel, ahol a legnagyobb a valószínűsége annak, hogy a megfelelő terméket megtalálják.

A *többtermékes vásárlási modell* (Ghosh, 1986) szintén kimutatta, hogy többtermékes vásárlás esetén az egymás közelében lévő üzletek magasabb hozamot érnek el, mint az elkülönült telephellyel rendelkező kiskereskedők. A kiskereskedelmi agglomerációkban

ugyanis alacsonyabbak a vásárlással kapcsolatos tranzakciós költségek. Ghosh (1986) a *központi hely elméletére* alapozva (Christaller, 1933) azonban még ennél is továbbmegy, és különbséget tesz alacsonyabb és magasabb státusú kereskedők⁴ között. Az alacsonyabb státusú kiskereskedőknek kisebb a vonzáskörzetük, ezért számukra különösen előnyös, ha magasabb státusú kereskedők közelében nyitnak üzletet, mivel plusz hozamra tehetnek szert. Az agglomeráció által biztosított extra profit azonban másokat is csatlakozásra ösztönözhet. Ennek következtében az agglomeráción belül közvetlen verseny alakulhat ki, amely viszont a korábbi magas profit csökkenését okozza, azaz a kiskereskedők közötti kezdeti kiegészítő hatást helyettesítési hatás váltja fel.

A *piac szerkezetét befolyásoló tényezők* közül elsősorban az üzletsűrűség, mint környezeti változó játszik fontos szerepet a kompetitív hatások megítélésében. Minél több kiskereskedő található egy adott földrajzi területen, annál kisebb a háztartások egy üzletre jutó költsége, amely a kiskereskedők közötti helyettesítési hatásra utal (Ingene, 1984). A természetes dominancia (Hirschmann, 1978) elve azonban komplexebb piaci szabályszerűségek feltárására is alkalmas. Amennyiben az egyes kiskereskedők más-más árucsoportra vagy szolgáltatásalelemre helyezik a hangsúlyt, azaz differenciált kínálatot jelentkeznek a piacon, akkor inkább az adott csoporton belül alakul ki verseny, a csoportok között viszont kiegészítő hatások lépnek fel.

Szervezetökölógiai szempontból a vállalatok, így a kereskedők is, nem csupán a fogyasztói, hanem az inputtényezők piacán is versenyeznek egymással. Azon vállalatok között, amelyek erőforráspiacai átfedik egymást, helyettesítési hatások léphetnek fel. Különösen igaz ez az azonos beszerzési forrásokra, amelyek közvetlenül befolyásolják a kiskereskedő áruválasztékát, mint az egyik fontos megkülönböztetési lehetőséget. Ha eltérő erőforráspiacokat használnak, akkor az elmélet feltételezése szerint kiegészítő hatás jön létre (Baum – Singh, 1985). Az utóbbi helyzet különösen jellemző a specializált vállalatokra, míg az általános tevékenységet folytató kereskedők intenzívebb versennyel szembesülnek. Az inputtényezők különbözősége megnyilvánulhat még a rendelkezésre álló munkaerő-piacban, megszerezhető telephelyekben vagy finanszírozási eszközökben (pl. forgóeszközhitel) való hozzáférésben.

White (1981) és Leifer (1985) megközelítése, miszerint a vállalatok a korábbi piaci szerkezetet kialakító döntéseket vezérfonalként használják későbbi döntéseikhez, amely reprodukálja a piaci struktúrát. A *W(y) modell* segítségével kimutatták, hogy az új piaci sze-

replők belépése kismértékű volumencsökkenést, azonban jelentős profitsökkenést okoz egy differenciált, de összehasonlítható kínálattal rendelkező piacon.

A fenti elméleti megközelítéseket összegezve elmondható, hogy a hasonló (homogén) kiskereskedők körében helyettesítési hatás, különböző (heterogén) kiskereskedők között pedig kiegészítő hatás léphet fel egy adott kereskedelmi agglomerációban. A *heterogenitás forrása* lehet a természetes dominancia (Hirschman, 1978), azaz a kereskedők bizonyos árucsoportokat, szolgáltatáselemeket kiemelten kezelnek, amelynek révén képesek megkülönböztetni magukat versenytársaiktól. Ezenkívül meghatározó lehet a kereskedő alacsonyabb vagy magasabb státusa, amely alapvetően a kiskereskedelmi egység vonzáskörzetében betöltött szerepére utal, a forgalmazott áruk körének és jellegének függvényében. Végül pedig az inputtényezők forrása is különböző lehet, amely a kiskereskedelmi tevékenységet az áruválasztékon és az eladószemélyzeten keresztül határozza meg.

A kiskereskedők közötti eltérések forrásai különböző üzlettípusokat, stratégiákat, vállalatcsoportokat hoznak létre, amelyek egymással versenyeznek a piacon a fogyasztók szükségleteinek kielégítéséért.

szükségleteket elégíti ki, hogy nem befolyásolja a többi kiskereskedő piaci részesedését. Ezt a meglehetősen ritka szituációt a szaggatott vízszintes vonal ábrázolja.

A szakirodalom, illetve a hazai élelmiszer-kiskereskedelem szerkezetének elemzése alapján a következő hipotézisek fogalmazhatóak meg a kiskereskedelmi üzlettípusok közötti viszonyokra vonatkozóan:

- H_1 : Az egyes vállalatcsoportokon belül helyettesítő hatás lép fel az egyes üzlettípusok között. A hipotézis alapján azt feltételezem, hogy a multinacionális vállalatok tipikus üzlettípusai (hipermarket, szupermarket) egymást gyengítik egy adott kereskedelmi agglomerációban, mivel hasonló áruválasztékkal, szolgáltatásokkal rendelkeznek, amelyek a fogyasztók hasonló igényeit elégítik ki. Ugyanez érvényes a hazai láncok (CBA, Coop), illetve a független kiskereskedők (sarki kisboltok) csoporton belüli versenyére.
- H_2 : A különböző kiskereskedői csoportok üzlettípusai között kiegészítő hatás áll fenn. A fogyasztók párhuzamos üzletpreferenciái folytán az egyes csoportok (multinacionális, hazai lánc, független kiskereskedők) különböző üzlettípusai között kiegészítő hatások érvényesülnek,

2. ábra mivel más fogyasztói szükségleteket elégítenek ki.

A hipotézisek ellenőrzésére empirikus kutatást végeztem a fogyasztók üzletválasztását alapul véve, amelynek részleteit a következő módszertani bekezdés ismerteti.

A kiskereskedők közötti kompetitív hatások



Módszertan

A 2. ábra mutatja be az egyes kiskereskedői csoportok között feltételezett kompetitív hatásokat, ahol az egyszerűség kedvéért lineáris kapcsolatot feltételezünk a kiskereskedők száma és az egy üzletre jutó forgalom között. A csoportok közötti kiegészítő hatást a pozitív meredekségű görbe mutatja, amely azt tükrözi, hogy a különböző típusú kiskereskedők számának emelkedésével az egy üzletre jutó forgalom növekedni fog, tehát pozitívan hatnak a piaci teljesítményre. Ellenkező esetben, amikor a hasonló vagy azonos profillal rendelkező kiskereskedők száma kezd emelkedni, akkor az egy üzletre jutó forgalom csökkenni fog, mivel ugyanazt a magatartást követő fogyasztókon egyre több kiskereskedő kénytelen osztozni. Természetesen az a helyzet is előfordulhat, hogy egy kiskereskedő annyira speciális

A versenyhatásokkal foglalkozó kutatások módszertani szempontból alapvetően két irányzatra bonthatók:

1. Az első csoportba tartozó elemzések normatív szemléletűek és meghatározzák, hogyan reagálhatnak optimálisan a piaci szereplők egymás stratégiáira, pl. egy új piaci belépővel szemben. A játékelméleti modellek absztrakt megközelítése miatt azonban az empirikus ellenőrzés lehetősége meglehetősen korlátozott (Wolinsky, 1983).
2. Az ökonometriai módszerek ezzel szemben a ténylegesen megfigyelt piaci helyzetre és empirikus adatokra támaszkodnak, jóllehet nem strukturáltak, ezért kevésbé alkalmasak különböző stratégiai magatartás összehasonlítására és tesztelésére (Kadiyali et al., 2001).

Az adatok hozzáférhetősége szintén fontos szempont a módszertan kiválasztásában, mivel vállalatokra és üzletekre vonatkozó elemzéseket általában kiskereskedelmi censzusok vagy panelkutatások alapján lehet végezni. Amennyiben nem állnak rendelkezésre részletes censzusadatok, a kutatók az esetek többségében a fogyasztókhöz fordulnak információkért, és megkérdezéses vizsgálatokat hajtanak végre.

A korábban megfogalmazott összefüggések tesztelésére egy kérdőíves felmérést végeztem a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatóinak körében az élelmiszer-vásárlási szokásokról. A megkérdezésben összesen 288 fő nappali tagozatos hallgató vett részt. A minta természetesen nem reprezentatív sem a magyar háztartásokra, sem a Corvinus Egyetem hallgatóságára nézve, ezért az eredmények nem általánosíthatók, elsődlegesen feltáró jellegűek, amelyek a további, nagymintás kutatásokhoz szolgáltatnak információt. Az empirikus kutatáshoz használt kérdőív az élelmiszer-vásárlási szokásokat, az üzletválasztást befolyásoló tényezőket mérte fel elsőként, majd az egyes vállalatcsoportokra jellemző üzlettípusait (hipermarket, szupermarket, diszkontüzlet, hazai lánc, sarki kisbolt) értékeltette a megkérdezettekkel hasonlóságuk, tipikus jellemzőik, valamint a vásárlási gyakoriság és a vásárlás értéke szerint. A multinacionális láncok és a hazai láncok esetében előfordulhatnak azonos üzlettípusok (pl. szupermarket), ezért az egyes üzlettípusokat konkrét példák szemléltették, hogy a csoportok szétválaszthatósága biztosított legyen.

Az empirikus kutatás eredményei

A kérdőíves felmérés elemzése során elsőként a minta demográfiai összetételét és vásárlási szokásait ismertetem. Az elemzés jelentős részét az egyes vállalatcsoportok közötti versenyhatások vizsgálata alkotja, amely a megkérdezettek szemszögéből tükrözi az üzlettípusok közötti helyettesítő és kiegészítő hatásokat.

A minta demográfiai összetétele, vásárlási szokásai

Az egyetemi hallgatói minta életkor szempontjából meglehetősen homogénnek (átlag: 21,34, amely szórás: 0,88 év) tekinthető. A nemek szerinti megoszlás a nők irányába tolódik el, a megkérdezettek 39,4 százaléka férfi. A minta sajátosságaiból adódóan az élelmiszer-vásárlások jelentős részét (62,8%) Budapesten bonyolítják le a megkérdezettek, további 32 százalékuk vidéki városban, 5,3 százalék pedig vidéki községben, faluban szerzi be az élelmiszereket. A megkérdezettek 58,2 százaléka havonta 20 000 forintnál magasabb összeget költ

élelmiszerre, 30,5 százalék 10 000–20 000 Ft között vásárol élelmiszert magának. Az ennél alacsonyabb összeget költők nagy valószínűséggel nem képviselnek önálló háztartást, hanem szüleikkel élnek. A válaszadók átlagosan 3,2 fős háztartások tagjai.

A megkérdezettek vásárlásai során a friss áruk, tartós élelmiszerek, alkoholmentes italok a meghatározóak. Jóllehet az átlagokhoz kapcsolódó, viszonylag magas szórások arra utalnak, hogy a hallgatók vásárlói kosara heterogén összetételű. Az üzletválasztást befolyásoló tényezőket vizsgálva, az egyetemisták számára a legfontosabb szempontot a bolt elérhetősége, a friss áruk, a tisztaság, illetve a széles választék jelenti. A legtöbb jellemző egyébként legalább közepes jelentőséggel bír a megkérdezettek számára. Ez alól csupán a pluszszolgáltatások, az eladók rendelkezésre állása, illetve az esztétikus áruehelyezés a kivétel. Az alacsony szórásmutatók alapján az is egyértelmű, hogy az üzletválasztásnál szerepet játszó szempontokban meglehetősen hasonlóak a vélemények, amely nagy valószínűséggel a minta homogenitásából fakad.

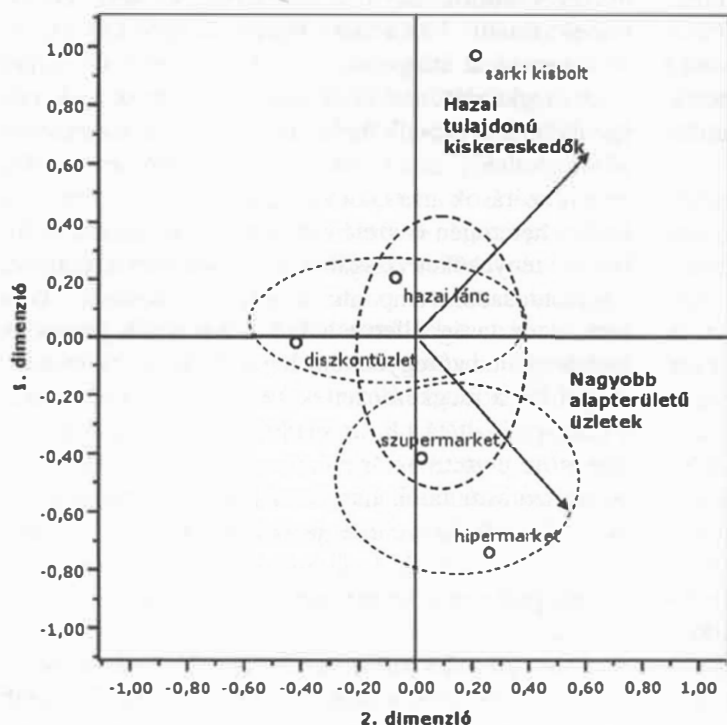
Az üzlettípusok közötti versenyhatások elemzése

Az üzlettípusok közötti kompetitív hatásokat több szempontból vizsgáltam. Elsőként az egyes vállalatcsoportokhoz tartozó üzlettípusokat összességében hasonlítottuk össze a válaszadókkal, azaz páronként 5 fokozatú skálán kellett értékelni őket hasonlóságuk alapján. A következő lépésben a megkérdezetteknek jellemzőket kellett társítani az egyes üzlettípusokhoz, hogy az észlelt hasonlóság vagy különbség lehetséges okai feltárhatóak és az üzlettípusok piaci pozíciója pontosabban megrajzolható legyen. Végül az üzlettípusok vásárlásokból (gyakoriság és érték) való részesedését elemeztem, illetve a részesedések közötti összefüggéseket, amelyek lehetővé tették a kutatási koncepcióban megfogalmazott hipotézisek ellenőrzését.

Elsőként az egyes üzlettípusok hasonlóságát értékelték a válaszadók aszerint, hogy összességében mennyire tartják hasonlóknak vagy különbözőnek a felsorolt üzlettípusokat.

Az üzlettípusok összehasonlítása alapján felrajzolt észlelési térkép (3. ábra) alapján látható, hogyan helyezkednek el az egyes kiskereskedelmi formák egymáshoz képest. A hipermarketeket és szupermarketeket, mint nagyobb alapterületű üzleteket viszonylag hasonlóknak ítélték a megkérdezettek. Meglepő módon a válaszadók észlelése szerint a diszkontüzletek és a hazai láncok is közel helyezkednek el egymáshoz. A hazai láncok üzleteit és a szupermarketeket is közepesen hasonlóknak ítélték az egyetemi hallgatók.

Az egyes üzlettypusok észlelési térképe (n=271)



A független kiskereskedők által üzemeltetett kisboltok viszont mind-egyik üzlettypustól távol esnek, egyedi piaci pozíciót képviselnek. Az észlelt hasonlóságok és különbségek egyben azt is jelzik, hogy az egymáshoz közel elhelyezkedő üzlettypusok között intenzívebb verseny folyik, mivel észlelt hasonlóságuk felcserélhetővé teszik őket. Így például a diszkontüzlet és a hazai láncok a minta adatai alapján helyettesítési viszonyt valószínűsítene. Az egymástól távol eső üzletek között jelentős különbséget (sarki kisbolt – hipermarket) észlelnek a megkérdezettek, ami kevésbé intenzív versenyre utal.

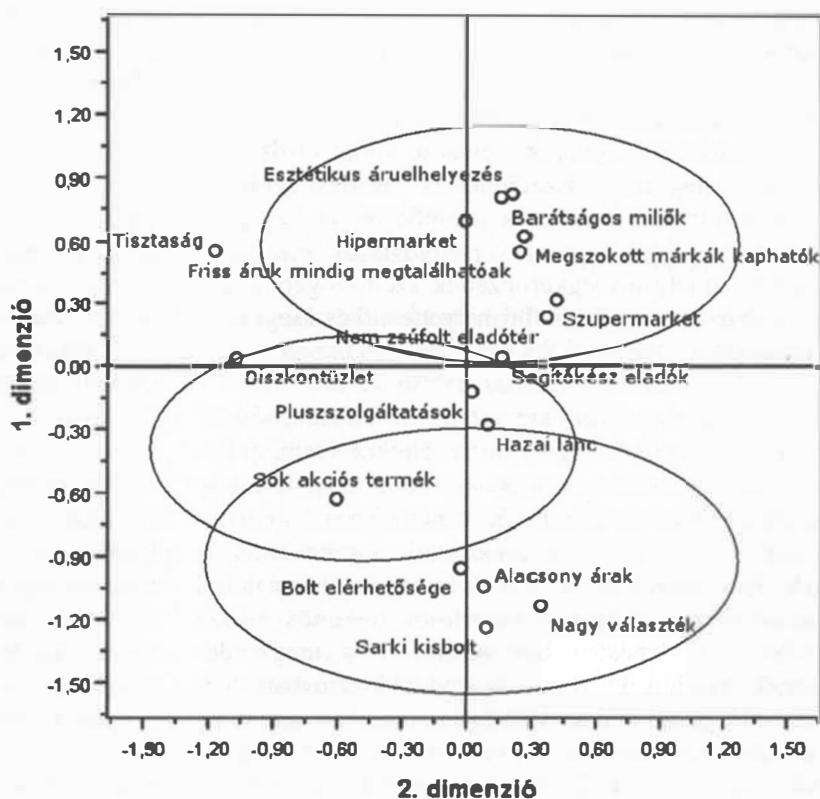
A további elemzés során a megkérdezetteknek 5 különböző üzlettypust 12 jellemző mentén kellett értékelni, amely lehetővé teszi, hogy többszörös korrespondenciaelemzés segítségével feltárhassam a különböző üzlettypusok hasonlóságának vagy különbségének megítélése mögött rejtőző érveket. A módszer révén az üzlettypusokat és a rájuk jellemzőnek tartott tulajdonságokat egy kétdimenziós ábrában

3. ábra (4. ábra) mutatom be, amely tömör formában jeleníti meg az egyes üzlettypusokhoz társított jellemzőket. A diagram alapján jól látható, hogy a korrespondencia-elemzés hasonló relációkba rendezte az egyes vállalatcsoportok üzlettypusait. Így például a szupermarketeket és a hipermarketeket hasonlóképpen ítélik meg a válaszadók, illetve ennél az üzlettypusnál említették a válaszadók a legtöbb jellemzőt.

A szupermarketekhez társították a frissáru kínálatot, a stabil áruválasztékot, a segítőkész eladószemélyzetet, a tágas eladóteret, a barátságos miliőt, illetve az esztétikus áruelhelyezést. A hipermarketeket szintén hasonló tulajdonságokkal ruházták fel a megkérdezettek. A sarki kisboltok a gyors elérhetőséggel, illetve a nagy választékkal jellemezhetők, a legtöbb hasonlóságot a hazai láncokkal mutatják. A minta megítélése alapján – a beszerzési társulásokból alakult – hazai üzletláncok (pl. CBA) segítőkész eladószeméllyel, akciós termékekkel, könnyen elérhető üzletekkel rendelkeznek. A diszkontüzletek viszont markánsan elkülönülnek a többi üzlettypustól, csupán az akciós termékek,

4. ábra

Az egyes üzlettypusok jellemzése korrespondenciaelemzés segítségével (n=271)



illetve a kissé távolabbra eső tisztaság jellemzőt rendeltek hozzá a megkérdezettek a legnagyobb arányban.

A többdimenziós skálázás és a többszörös korrespondenciaelemzés az üzlettípusok egymáshoz viszonyított versenypozícióit képes feltárni, azonban nem adnak választ arra, hogy milyen mértékben lépnek fel helyettesítő és kiegészítő hatások a vállalatcsoportok által képviselt üzlettípusok között. A megkérdezetteknek 100 pontot kellett szétosztani az üzlettípusok között az alapján, hogy milyen gyakran keresik fel élelmiszervásárlásaik során az adott üzlettípust, illetve hogyan oszlik meg az élelmiszer-kiadásuk kiskereskedelmi formák között. A vizsgált üzletekre a vásárlások átlagos gyakoriságát és értékét a 2. táblázat szemlélteti.

gyakorolnak egymásra. A korrelációs együtthatók abszolút értéke természetesen befolyásolja a negatív hatás mértékét. Nagyon erős korreláció egyébként egyik üzlettípus esetén sem mutatható ki.

A minta eredményei alapján a hagyományos kisboltok leginkább a hipermarketek közelében vesztenek jelentőségükből, de enyhe helyettesítési kapcsolat kimutatható a hazai láncokra és a diszkontüzletekre vonatkozóan is. A hazai láncok és a szupermarketek mutatják a legerősebb negatív összefüggést ($r=0,379$, $p=0,000$), ami egyben azt is jelenti, hogy egyik üzlettípust a másik rovására keresik fel a vásárlók. A hazai láncokat továbbá kedvezőtlenül érinti a hipermarketek és diszkontüzletek jelenléte is, mindkettővel közepes-

2. táblázat

A vásárlások üzlettípusonkénti gyakorisága és értéke (n=271)

Üzlettípusok	Vásárlások			
	Gyakorisága		Értéke	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Sarki kisbolt	12,24	15,11	9,46	12,78
Hazai lánc	20,82	22,50	17,45	20,13
Szupermarket	24,37	21,83	23,26	20,92
Hipermarket	23,66	20,93	30,74	23,21
Diszkontüzlet	11,20	15,87	12,21	17,72

A leggyakrabban szupermarketeket, hipermarketeket, illetve a hazai láncok üzleteit keresik fel a megkérdezettek. Jelentősebb még a független kis üzletek átlagos aránya is, illetve a diszkontüzletekben is vásárolnak a megkérdezettek. A magas szórások azonban arra is rámutatnak, hogy a hallgatók vásárlási szokásai jelentős eltéréseket mutatnak. Az értékbeli megoszlás viszont egyértelműen a hiper- és szupermarketek dominanciáját mutatja, a megkérdezettek itt költenek a legtöbbet, ami összhangban van a GfK által publikált eredményekkel. A független kiskereskedők és a hazai láncok üzleteit alacsonyabb gyakorisággal keresik fel a hallgatók, és kisebb összegű vásárlásokat bonyolítanak ezekben a boltokban. A diszkontüzletek fontos szerepére irányítja a figyelmet, hogy 12,2 százalékkal részesednek az élelmiszer-vásárlásokból és az átlagos költség meghaladja a hagyományos kisbolt átlagos részesedését.

Korrelációelemzés segítségével kimutathatók az egyes üzlettípusok közötti helyettesítési (negatív korrelációs együttható) és kiegészítő (pozitív korrelációs együttható) hatások (3. táblázat). Az egyes üzlettípusok felkeresésének gyakorisága között szignifikáns összefüggés mutatható ki. A korrelációs együtthatók alapján úgy tűnik, hogy az élelmiszer-kiskereskedelmi üzlettípusok inkább negatív, mintsem pozitív hatást

nél valamivel gyengébb negatív kapcsolatban állnak. A szupermarketek számára a hipermarketek és a diszkontüzletek is konkurenciát jelentenek. Az élelmiszer-vásárlások értékbeli megoszlásánál a vásárlási gyakorisághoz nagyon hasonló szabályszerűségek figyelhetők meg, és az összefüggések iránya sem változik.

A megkérdezettek élelmiszer-kiadásait illetően is a hipermarketek bizonyulnak a legerősebb versenytársnak, ennél az üzlettípusnál mutathatók ki a legerősebb összefüggések, amelyek azért inkább közepes erősségű kapcsolatnak tekinthetők. A legkedvezőtlenebb hatás a szupermarketeknél mutatható ki ($r=0,357$, $p=0,000$), a hipermarketek tőlük vonják el a leginkább a vásárlóerőt. A hazai láncok, a diszkontüzletek, a hagyományos kisboltok mind fogyasztói költségeket veszítenek a hipermarketek vonzáskörzetében. A hazai lánchoz tartozó üzletek a legkevésbé a hagyományos kisboltokkal szemben sebezhetők, a többi üzlettípus viszont nagyobb mértékben von el forgalmat tőlük. A szupermarketek és a hazai üzletláncok közötti helyettesítési hatás az élelmiszer-kiadások értékbeli megoszlásánál is fennmaradt, de a diszkontüzletek megjelenése is vásárlóerő-csökkenést okoz. A diszkontokat legkevésbé a független kiskereskedők boltjai fenyegetik, a többi üzlettípussal viszont enyhe negatív összefüggést mutat.

A minta korlátait figyelembe véve a korreláció-elemzés eredményei arra utalnak, hogy a hazai élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelem üzlettípusai között alapvetően helyettesítési hatások érvényesülnek, azonban a korrelációs mutatók értéke inkább csak közepesnek tekinthető. Ez egyben alátámasztja a más kutatók (Juhász et al., 2005) által megfigyelt kon-

centrációs folyamatokat fogyasztói kutatás oldalról is. Amennyiben a fenti üzlettípusokat vállalatcsoportonként vizsgáljuk, akkor lehetővé válik a hipotézisek ellenőrzése is.

- Az első hipotézis (H_1) azt a feltételezést fogalmazta meg, hogy a vállalatcsoportokon belül lévő üzletek között helyettesítési hatás lép fel.

3. táblázat

Korrelációs mátrix az egyes üzlettípusok gyakorisági részesedései alapján

Vásárlás gyakorisága szerint		Sarki kisbolt (%)	Hazai lánc (%)	Szupermarket (%)	Hipermarket (%)	Diszkontüzlet (%)
Sarki kisbolt (%)	Pearson Correlation	1	-,194(**)	-,106	-,218(**)	-,196(**)
	Sig. (2-tailed)		,001	,081	,000	,001
	N	271	271	271	271	271
Hazai lánc (%)	Pearson Correlation	-,194(**)	1	-,379(**)	-,279(**)	-,221(**)
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000
	N	271	271	271	271	271
Szupermarket (%)	Pearson Correlation	-,106	-,379(**)	1	-,279(**)	-,200(**)
	Sig. (2-tailed)	,081	,000		,000	,001
	N	271	271	271	271	271
Hipermarket (%)	Pearson Correlation	-,218(**)	-,279(**)	-,279(**)	1	-,192(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,002
	N	271	271	271	271	271
Diszkontüzlet (%)	Pearson Correlation	-,196(**)	-,221(**)	-,200(**)	-,192(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,002	
	N	271	271	271	271	271
Vásárlás értéke szerint		Sarki kisbolt (%)	Hazai lánc (%)	Szupermarket (%)	Hipermarket (%)	Diszkontüzlet (%)
Sarki kisbolt (%)	Pearson Correlation	1	-,119(*)	-,039	-,235(**)	-,179(**)
	Sig. (2-tailed)		,047	,512	,000	,003
	N	280	280	280	280	280
Hazai lánc (%)	Pearson Correlation	-,119(*)	1	-,287(**)	-,290(**)	-,205(**)
	Sig. (2-tailed)	,047		,000	,000	,001
	N	280	280	280	280	280
Szupermarket (%)	Pearson Correlation	-,039	-,287(**)	1	-,357(**)	-,248(**)
	Sig. (2-tailed)	,512	,000		,000	,000
	N	280	280	280	280	280
Hipermarket (%)	Pearson Correlation	-,235(**)	-,290(**)	-,357(**)	1	-,282(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	280	280	280	280	280
Diszkontüzlet (%)	Pearson Correlation	-,179(**)	-,205(**)	-,248(**)	-,282(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,000	,000	
	N	280	280	280	280	280

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Mind a vásárlási gyakoriság, mind a vásárlások értékbeli megoszlása esetén negatív hatás volt kimutatható, amely egyértelműen helyettesítési hatásra utal az üzlettípusok, de a vállalatcsoportok szintjén is. Legerősebb negatív kölcsönhatást a multinacionális kiskereskedelmi cégek üzlettípusai között lehet kimutatni. A hipermarketeket és a szupermarketeket számos válaszadó felcserélhetőnek tartja. Ezt támasztja alá az üzlettípusok észlelési térképe is, ahol a válaszadók ezt a két üzlettípust tartották a leginkább hasonlónak, a szekunder adatok (GfK kutatási eredményei) a szupermarketek piaci részesedésének csökkenését mutatják ki, a hipermarketek térhódításával párhuzamosan.

- A második hipotézis (H_2) viszont a vállalatcsoportok közötti verseny kiegészítő jellegét fogalmazta meg. Mivel minden egyes üzlettípus között negatív korreláció áll fenn, ezért a kiegészítő hatás nem igazolható. Erre már a többdimenziós skálázás és korrespondenciaelemzés eredményei is utaltak, mivel az észlelési térképeken a hazai láncok és független kiskereskedők üzleteit hasonlónak ítélték a megkérdezettek. A multinacionális cégek kiskereskedelmi egységei szintén negatív összefüggést mutatnak a független kiskereskedők és a hazai láncok üzleteivel.
- A helyettesítési hatás itt nem az üzletek hasonlóságából, hanem a versenyképesebb stratégiából és az alacsonyabb árakból fakad, amely az inputforrások különbözőségére vezethető vissza.

Mind a vállalatcsoportok, mind az üzlettípusok szintjén feltárt helyettesítési hatások arra irányítják rá a figyelmet, hogy az élelmiszer-kiskereskedelmi üzletek a fogyasztó szempontjából bizonyos mértékig felcserélhetőek, amelyek a szektorban tapasztalható koncentrációs folyamatok alapját képezik.

Következtetések, a kutatás korlátai, jövőbeni kutatási lehetőségek

A tanulmány célja, hogy feltárja a különböző kiskereskedelmi csoportok közötti kompetitív hatásokat, amelyek nagymértékben meghatározzák a kiskereskedelem szerkezetét.

A kutatás eredményei szekunder információkra és egy hallgatói megkérdezés adataira épülnek. A primer kutatás alapján kiderült, hogy az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben az üzlettípusok között főként helyettesítési hatások érvényesülnek. A helyettesítési

hatás a fogyasztói vásárlási szokásokon keresztül volt kimutatható a vásárlások gyakoriságának és értékének üzletek közötti megoszlása alapján. A kompetitív hatásokat kifejező korrelációs együtthatók értéke azonban nem túl magas, inkább közepes és enyhe negatív kapcsolatot jelez. A kevésbé intenzív versenyhelyzet lehet az oka annak, hogy a privatizáció utáni időszakban a független kiskereskedők által üzemeltetett boltok száma fokozatosan, kismértékben csökkent. Alapvetően mindegyik üzlettípus között negatív korreláció áll fenn, ezért a vállalatcsoportok közötti kiegészítő hatás nem igazolható.

Az empirikus kutatás során kiderült, hogy a multinacionális vállalatok által üzemeltetett kiskereskedelmi formák versenyeznek a leginkább a vásárlókért. Így a szupermarketek és hipermarketek között mutatható ki a legerősebb negatív korreláció, illetve ezt a két üzletet értékelték a leghasonlóbbnak a megkérdezettek. Hasonlóan ítélték meg a hazai láncok és a független kiskereskedők üzleteit a megkérdezettek. A multinacionális cégek kiskereskedelmi egységei szintén negatív összefüggést mutatnak a független kiskereskedők és a hazai láncok üzleteivel. A helyettesítési hatás itt nem az üzletek hasonlóságából, hanem a versenyképesebb stratégiából és az alacsonyabb árakból fakad, amely az inputforrások (technológia, menedzsmenttudás, tőkeerő, beszerzési források) különbözőségére vezethető vissza.

A fenti eredmények alapján megállapítható, hogy a kiinduló hipotézisek közül csupán a vállalatcsoportokon belüli helyettesítési hatást sikerült igazolni, mivel a vállalatcsoportok üzlettípusai között is mérsékelt negatív kapcsolatot tárt fel a kutatás. A közepes mértékű, negatív korreláció mögött a minta üzletválasztással kapcsolatos heterogenitása is meghúzódhat. Azaz az üzlettípusok között észlelt viszony eltérhet megkérdezetteként, amire a vásárlás gyakoriságánál és értékbeli megoszlásánál tapasztalható magas szórások is utalnak. Homogén fogyasztói csoportok azonosítása segíthet a vállalatcsoportok és üzlettípusok közötti viszonyok még pontosabb feltárásában.

A hipotézisek részleges igazolhatósága az empirikus kutatás korlátainak is köszönhető. Az egyik leginkább behatároló tényező, hogy az empirikus kutatás egyetemi hallgatókkal készült, amelynek következtében az eredmények a hallgatók speciális vásárlási szokásait tükrözik. A hallgatói minta jelentősen eltér egy országos, háztartásokat magában foglaló mintában megragadható vásárlási szokásoktól. Ez megmutatkozik mind az üzletválasztással kapcsolatos preferenciákban (a hallgatók elsősorban a könnyen

megközelíthető üzleteket preferálják, nem rendelkeznek tárolókapacitással vagy autóval a városon kívül lévő kiskereskedelmi egységek felkereséséhez), mind a kutatás földrajzi hatókörében (a megkérdezettek jelentős része Budapesten intézi élelmiszer-vásárlásait). A minta összetételéből fakadó problémákat országos fogyasztói kutatással lehet kiküszöbölni, illetve vállalati minta alkalmazásával adott földrajzi régiókra részletesebb információkat lehet gyűjteni és az elemzést pontosítani.

A kutatás további korlátja, hogy az üzlettípusokat páronként hasonlítja össze, amely kevésbé tükrözi azt a valós helyzetet, hogy egy kereskedelmi agglomerációban (belváros, bevásárlóközpont, outletközpont... stb.) egyidejűleg számos üzlet megtalálható.

A kutatási eredmények informatívak lehetnek makrogazdasági szempontból a kereskedelemfejlesztés és -szabályozás területén, ugyanis a versenyhatások és a piaci koncentráció között összefüggés teremthető. A helyettesítési hatások felerősödése a piaci koncentrációt növeli. A kiskereskedelmi vállalatok számára a kutatás segítséget nyújt saját piaci pozíciójuk azonosításában és ennek ismeretében a megfelelő pozicionálási stratégia kidolgozásában.

A kutatásnak számos további kiterjesztése lehet. A feltáró jellegű eredmények felhasználhatók további nagymintás lakossági, illetve vállalati kutatásokban. A kiskereskedelemben kialakuló versenyhatások összekapcsolhatóak a piaci koncentráció mértékével, időbeli alakulásával. Továbbá a kiskereskedők közötti relációk hatással vannak a kiskereskedelmi vállalatok pénzügyi és piaci teljesítményére, amely a kompetitív hatások ismeretében előre jelezhető.

Lábjegyzet

¹ www.ksh.hu

² Forrás: www.gfk.hu

³ Kereskedelmi agglomerációnak tekintem az összefüggő vonzáskörzetet képező földrajzi területeket (pl. belváros, bevásárlóközpont, település, több települést összefogó régió), ahol kiskereskedelmi tevékenység folyik.

⁴ Az adott kiskereskedő alacsonyabb státusát sok tényező befolyásolhatja. Például az áruválaszték jellege és mértéke, a kereskedő imázsa, láthatóság, parkolóhelyek száma... stb.

⁵ Az észlelési térkép multidimenzionális skálázás (Proxscal) módszerével készült.

A S-Stress mutató 0,00539 értéke kiváló illeszkedésre utal, azaz a térkép leképezi a kiinduló adatokban rejlő szabályszerűségeket (Malhotra, [2001],: 732. old.)

Felhasznált irodalom

- Agárdi, I. – Bauer, A. (2000): Az élelmiszer-kiskereskedelem szerkezeti változásai és kialakult vállalatcsoportok Magyarországon. *Marketing&Menedzsment*, 34. évf. 3. sz., 8–14.
- Bauer, A. – Berács, J. – Kenesei, Zs. (2007): *Marketing alapismeretek*. Bologna – Tankönyvsorozat, Aula Kiadó, Budapest
- Baum, J. A. C. – Singh, J. V. (1994): *Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Founding*. *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, 493–501.
- Bucklin, L. (1972): *Competition and Evolution in the Distributive Trades*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs
- Chamberlin, E. H. (1933): *The Theory of Monopolistic Competition*. 7th ed. Harvard University Press, Boston
- Christaller, W. (1935): *Die Zentralen Orte in Süddeutschland*. Jena, E. Germany, Fischer, G. – 1966, *Central Places in Southern Germany*. Trans. Baskin, C.W., Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Ghosh, A. (1986): The Value of a Mall and Other Insights from a Revised Central Place Model. *Journal of Retailing*. Vol. 62, No. 1, 79–97.
- Hirschmann, E. C. (1978): A Descriptive Theory of Retail Market Structure. *Journal of Retailing*. Vol. 54, No. 4, 29–48.
- Hotelling, H. (1929): Stability in Competition. *The Economic Journal*. Vol. 39, (March 1929) 41–57.
- Ingenie, C. A. 1983: Intertype Competition: Restaurants versus Grocery Stores. *Journal of Retailing*. Vol. 59, No. 3, pp. 49–75.
- Ingenie, C. A. (1984): Structural Determinants of Market Potential. *Journal of Retailing*. Vol. 60, No. 1, 37–64. o.
- Juhász, A. – Seres, A. – Stauder, M. (2005): A kereskedelmi koncentráció módszertana. *Közgazdasági Szemle*, LII. évf. (2005. október) 774–794. o.
- Leifer, E. M. (1985): Markets as Mechanisms: Using a Role Structure. *Social Forces*. Vol. 64:2, 442–472. o.
- Levy, M. – Weitz, B. (2007): *Retailing Management*. McGraw-Hill – Irwin, Homewood IL
- Mason, J. B. – Mayer, M. – Wilkinson, J. B. (1993): *Modern Retailing: Theory and Practice*. 6th Irwin, Home wood IL.
- Malhotra, N.K. (2001): *Marketingkutatás*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Miller, C. E. – Reardon, J. – McCorkle, D. E. (1999): The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intratype, Intertype, and Intercategory Competition. *Journal of Marketing*, Vol. 63 (October 1999), 107–120.
- White, H. C. (1981): Where Do Markets Come From? *American Journal of Sociology*. Vol. 87, 517–547.
- Wolinsky (1982): Retail trade concentration due to consumers imperfect information. *The Bell Journal of Economics*. Vol. 13, 275–282.

NAGY Gábor

A TÖRETLEN FEJLŐDÉS FORRÁSAI AZ INTERNETEN

A GOOGLE ÉS A PIACORIENTÁLT VÁLLALATI KULTÚRA

A szerző dolgozatában a Google vállalat példáján keresztül próbál meg nyomós érveket felsorakoztatni amellett, hogy egy turbulens környezetben tevékenykedő, növekedési és nyereségességi mutatókban egyaránt az élmezőnybe tartozó vállalat esetében miért megfontolandó a piacorientált kultúra vállalaton belüli meghonosítása. Elemzési keretként Kohli és Jaworski 1990-ben megjelent cikkének elméleti modelljét alkalmazta. A modell változóival összhangban a következő tényezők vizsgálatára helyezte a hangsúlyt: piaci intelligencia létrehozása, vállalaton belüli terjesztése, válaszképesség, vállalati részlegek közötti kapcsolatok, a piacorientációnak megfelelő vállalati struktúra, a turbulens környezetben versengő vállalat erőforrás-szükséglete, a piacorientált vállalati kultúra kialakulásának körülményei.

Kulcsszavak: piacorientált vállalati kultúra, piaci intelligencia, Google

Az ezredforduló tájkán az internetes vállalkozások korábban szárnyaló fejlődési dinamikáját jelentősen visszavetette az internetes piactereken működő vállalatokat sújtó, széles körű csődhullám. Úgy tűnik, az internetes gazdaság mára beállt egy normál növekedési pályára, mely átlagos növekedési ütemét tekintve még így is magasabb, mint a téglá és habarcs közeg vállalkozásainak növekedési mutatói.

Az on-line környezetben versengő vállalatok esetében a következő kérdések fogalmazhatók meg, mint a sikeres piaci szereplés előfeltételei: (1. Az intenzív versenyben történő sikeres helytállás érdekében milyen erőforrásokra van szüksége egy internetes vállalkozásnak? 2. Vállalati kultúrájában, ezáltal napi üzleti gyakorlatában milyen vezérelvet, kultúrát kövessen?

Kissé előrevetítve a témához kapcsolódó szakirodalmak ismertetése során feltárt kutatási eredményeket, megállapítható, hogy az elektronikus piacterek turbulens környezetében a kiemelkedő piaci teljesítmény kulcsa a vállalatot a változások élére állító proaktív magatartás. Marketinges nyelven szólva ez a piacvezető (Day, 1999) vállalati magatartással jellemezhető. A piacvezető vállalat megpróbál a változások élére állni, és a piaci környezetet, a fogyasztói preferenciákat a saját erőforrásaival összhangban formálni (Day, 1994). Mondanom sem kell, hogy ez a magatartás erősen hor-

dozza a piaci bukás lehetőségét, hiszen ritka az olyan eset, amikor egy vállalat újtermék-innovációja minden esetben kedvező piaci fogadtatásban részesül.

A piacvezető vállalati magatartásnál némiképp enyhébb, kiszámíthatóbb növekedési ütemet, de még így is jelentős pozitív pénzáramlást ígér a piacorientált (Jaworski – Kohli, 1993) vállalati kultúra. Saini és Johnson (2005) e témában folytatott kutatásai azonban azt az eredményt hozták, hogy az on-line környezetben szükséges stratégiai erőforrások piacorientált szellemében történő felépítésének, működtetésének költségei meghaladják az e sajátos kultúra bevezetéséből származó előnyöket.

Kutatásom célja megvizsgálni, hogy a Google és más internetes vállalkozások esetében miért fejtene ki kedvezőbb hatást a hosszú távú piaci szereplésre a piacorientált kultúra szellemében történő üzleti folyamatok megszervezése, a dinamikusabb növekedést ígérő, ám az üzleti kockázatok tekintetében magasabb értéket képviselő piacvezető vállalati magatartással szemben.

Előzmények

Az elektronikus piacterek korunk gomba módra szaporodó üzleti vállalkozásainak melegágyai. A gazdasági híreket olvasva nap mint nap találkozhatunk újabb

üzleti modellek, vállalkozások létrejöttével, melyek az elektronikus piacterek támogató közege hiányában csak nehezen vagy egyáltalán nem valósulhatnak meg. Gondoljunk csak a holland aukciós házak mintájára létrehozott eBay.com üzleti modelljére, mely eladók és vásárlók millióit köti össze valós időben, az üzleti tranzakciók tárgyát képezhető javak végtelen számának felsorakoztatásával. Vagy gondoljunk csak az Autobuytel.com névre hallgató vállalkozásra, mely az újautó-vásárlást megelőző és azt követő tevékenységeket egy internetes környezetben aggregált csomagban kínálja, lehetővé téve, hogy a potenciális vásárló tranzakciós, szállítási költségeit minimalizálja (Bakos, 1998).

E dolgozat címadó vállalata is a fentebb említett vállalatok mintájára jött létre, a kilencvenes évek hajnalán. A Google alapítói, Larry E. Page és Sergey Brin a vállalat küldetését „a világ információtömegének rendszerezésében” jelölték meg. A Google, alaptevékenységét tekintve, internetes keresőmotorként kezdte pályafutását. Hallatlan sikerességét annak köszönheti, hogy az alapítók matematikai zsenialitásuknak köszönhetően felismerték: az internet látszólagos káosza mögött implicit matematikai összefüggések húzódnak meg.

A Google üzleti modellje

A Google technológiailag kiforrott keresőmotorja azonban önmagában nem termelt nyereséget a vállalat számára. Azt párosítani kellett egy hirdetési felületet kínáló szolgáltatással. A Google ezt is briliánsan oldotta meg. Létrehozta a klikkelj és fizess (klick-and-pay) üzleti modellt, melynél a hirdetési felület vásárlói csak abban az esetben fizetnek a Google-nak, ha a látogató egy (Google által elhelyezett) linken keresztül ellátogat a megbízó honlapjára. A keresési algoritmus, párosítva a hirdetési algoritmussal képezi a Google üzleti modelljét. Ennek az üzleti modellnek köszönhetően a Google ma az on-line hirdetési piac 76,5 százalékát birtokolja ('Counting Dollars and Clicks', 2007). Ez a piaci pozíció jelentős pozitív készpénzáramlással jár a vállalat számára, így a vállalat bátran próbálkozhat más iparágakban vezető szerepre tönni, hogy a jövőben is képes legyen fenntartani jelenlegi növekedési potenciálját.

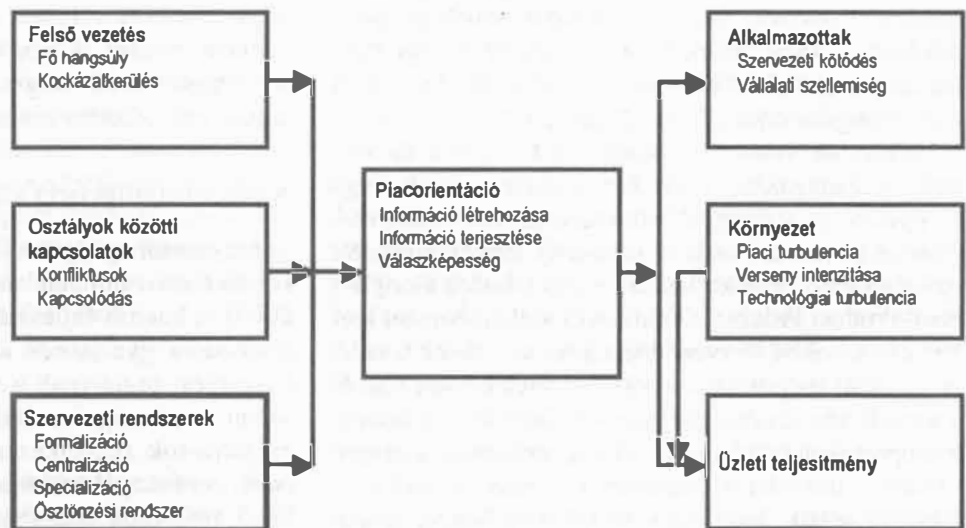
A Google korábban említett jövőképe mostanra sem változott. Sőt, egyre nagyobb létjogosultságot nyer azáltal, hogy kilépve korábbi profiljából, egyre több iparágban törekszik a vezető szerep betöltésére ('How Google's Garden Grows', 2006). A vezető szerep ki-harcolása mindazonáltal nehéz megpróbáltatásokat vetít előre a Google számára, hiszen olyan piacvezető vállalatok felségterületeire merészkedik, mint a szoftverfejlesztés legnagyobb képviselője, a Microsoft, az elektronikus piacterek vezető aukciós háza, az eBay, a médiaipar, a nyomtatott sajtó vezető képviselői.

A piacorientáció alapkonceptiója

A piacorientáció egy vállalati kultúra, mely az egész vállalatot átfogó intelligencia keletkezését, funkcionális területek közötti terjesztését és az erre adott válaszok egész szervezetet átfogó begyűjtését támogatja (Kohli – Jaworski, 1990). A definícióból következik, hogy a piacorientált vállalat üzleti gyakorlata töb, mint a verbalizált fogyasztói véleményekre adott spontán válaszreakció.

1. ábra

A piacorientáció előzményei és következményei



Forrás: (Jaworski – Kohli, 1993. 55.)

Ahogy az 1. ábrán is látható, a piacorientáció valójában közös nyelvként értelmezhető, mely a piacról ki-szűrt és szisztematikus vizsgálatnak alávetett piaci intelligenciát az üzleti folyamatok tervezésében próbálja maradéktalanul érvényesíteni, hogy a vállalat a lehető legnagyobb mértékben tudjon eleget tenni a felmerülő fogyasztói igényeknek. A továbbiakban a piacorientáció modelljének összetevőit fejtem ki bővebben.

üzleti modellek, vállalkozások létrejöttével, melyek az elektronikus piacterek támogató közege hiányában csak nehezen vagy egyáltalán nem valósulhatnak meg. Gondoljunk csak a holland aukciós házak mintájára létrehozott eBay.com üzleti modelljére, mely eladók és vásárlók millióit köti össze valós időben, az üzleti tranzakciók tárgyát képezhető javak végtelen számának felsorakoztatásával. Vagy gondoljunk csak az Autobuytel.com névre hallgató vállalkozásra, mely az újautó-vásárlást megelőző és azt követő tevékenységeket egy internetes környezetben aggregált csomagban kínálja, lehetővé téve, hogy a potenciális vásárló tranzakciós, szállítási költségeit minimalizálja (Bakos, 1998).

E dolgozat címadó vállalata is a fentebb említett vállalatok mintájára jött létre, a kilencvenes évek hajnalán. A Google alapítói, Larry E. Page és Sergey Brin a vállalat küldetését „a világ információtömegének rendszerezésében” jelölték meg. A Google, alaptevékenységét tekintve, internetes keresőmotorként kezdte pályafutását. Hallatlan sikerességét annak köszönheti, hogy az alapítók matematikai zsenialitásuknak köszönhetően felismerték: az internet látszólagos káosza mögött implicit matematikai összefüggések húzódnak meg.

A Google üzleti modellje

A Google technológiailag kiforrott keresőmotorja azonban önmagában nem termelt nyereséget a vállalat számára. Azt párosítani kellett egy hirdetési felületet kínáló szolgáltatással. A Google ezt is briliánsan oldotta meg. Létrehozta a klikkelj és fizess (klick-and-pay) üzleti modellt, melynél a hirdetési felület vásárlói csak abban az esetben fizetnek a Google-nak, ha a látogató egy (Google által elhelyezett) linken keresztül ellátogat a megbízó honlapjára. A keresési algoritmus, párosítva a hirdetési algoritmussal képezi a Google üzleti modelljét. Ennek az üzleti modellnek köszönhetően a Google ma az on-line hirdetési piac 76,5 százalékát birtokolja ('Counting Dollars and Clicks', 2007). Ez a piaci pozíció jelentős pozitív készpénzáramlással jár a vállalat számára, így a vállalat bátran próbálkozhat más iparágakban vezető szerepre törni, hogy a jövőben is képes legyen fenntartani jelenlegi növekedési potenciálját.

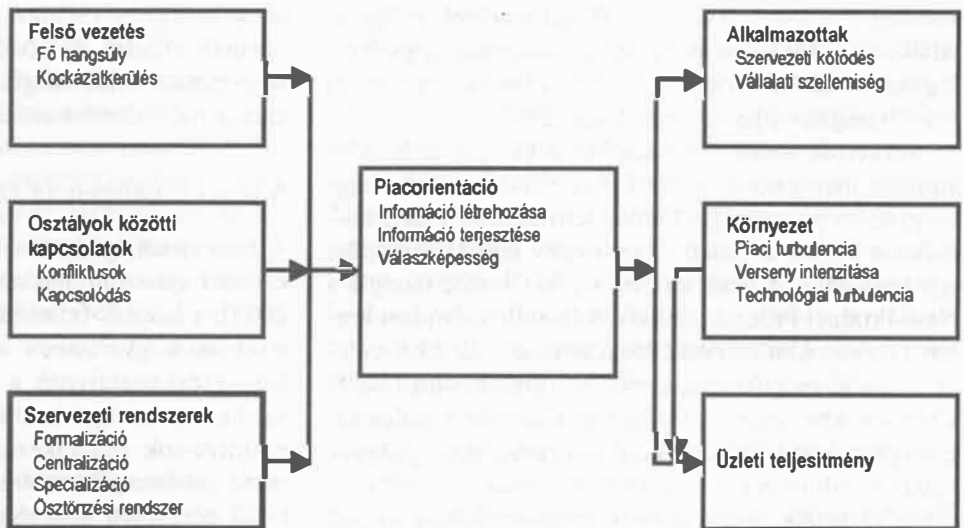
A Google korábban említett jövőképe mostanra sem változott. Sőt, egyre nagyobb létjogosultságot nyer azáltal, hogy kilépve korábbi profiljából, egyre több iparágban törekszik a vezető szerep betöltésére ('How Google's Garden Grows', 2006). A vezető szerep ki-harcolása mindazonáltal nehéz megpróbáltatásokat vetít előre a Google számára, hiszen olyan piacvezető vállalatok felségterületeire merészkedik, mint a szoftverfejlesztés legnagyobb képviselője, a Microsoft, az elektronikus piacterek vezető aukciós háza, az eBay, a médiaipar, a nyomtatott sajtó vezető képviselői.

A piacorientáció alapkoncepciója

A piacorientáció egy vállalati kultúra, mely az egész vállalatot átfogó intelligencia keletkezését, funkcionális területek közötti terjesztését és az erre adott válaszok egész szervezetet átfogó begyűjtését támogatja (Kohli – Jaworski, 1990). A definícióból következik, hogy a piacorientált vállalat üzleti gyakorlata több, mint a verbalizált fogyasztói véleményekre adott spontán válaszreakció.

1. ábra

A piacorientáció előzményei és következményei



Forrás: (Jaworski – Kohli, 1993. 55.)

Ahogy az 1. ábrán is látható, a piacorientáció valóban közös nyelvként értelmezhető, mely a piacról kiszűrt és szisztematikus vizsgálatnak alávetett piaci intelligenciát az üzleti folyamatok tervezésében próbálja maradéktalanul érvényesíteni, hogy a vállalat a lehető legnagyobb mértékben tudjon eleget tenni a felmerülő fogyasztói igényeknek. A továbbiakban a piacorientáció modelljének összetevőit fejtem ki bővebben.

A piaci intelligencia létrehozása

A marketingrészleg dolgozói sok esetben koordinációs szerepet töltenek be a vállalatban belül – összekapcsolják a piacról érkező fogyasztói keresletet a vállalati részlegekkel, melyek összehangolt tevékenysége eredményeként megszülethetnek a fogyasztói elvárásoknak megfelelő termékek/szolgáltatások (Reukert – Walker, 1987; Keszei, 2003).

Annak ellenére, hogy a piaci intelligencia elsősorban a piacon lévő fogyasztói igények és preferenciák feltárására vonatkozik, a piacorientált vállalat olyan tényezőket is számba vesz, mint a fogyasztói preferenciákra közvetve ható kormányzati szabályozás, technológiai változás és egyéb környezeti faktorok (Kohli – Jaworski, 1990; Foley – Fahy, 2004). A piacorientált vállalat információgyűjtő tevékenysége, a jelenlegi fogyasztói igények feltárásán túl, egyaránt kiterjed a jövőbeli fogyasztói igények változásának feltérképezésére is. A termékek/szolgáltatások keresletének meghatározásánál, a végső fogyasztókon kívül, figyelembe kell venni az értékesítési lánc köztes szereplőit is attól függően, hogy milyen szerepet töltenek be az értékláncban (Kohli – Jaworski, 1990). A piaci intelligencia számos formában begyűjthető: formális, informális kapcsolatok (pl. beszélgetés egy kereskedelmi partnerrel), primer, szekunder adatok gyűjtése, találkozás a fogyasztókkal, üzleti partnerekkel, globális fogyasztói adatbázisok elemzése, piackutatás, fogyasztói attitűdvizsgálat útján (Perry – Shao, 2002).

Szakértők véleménye alapján a Google a fentebb említett iparágakban azért képes versenytársait megsegyenítő gyorsasággal átűtő termékeket, üzleti modelleket bevezetni, mert az innovatív termékfejlesztést egy támogató vállalati kultúra segíti ('Inside Google's New-Product Process', 2006). A Google mérnökei kreatív csoportokba szerveződnek, amit az „*álmok követése*”, a tudás megosztása, a spontán ötletek bátorítása és a termékekbe történő mozaikszerű beépítése jellemez. E csoportokon belül keletkező információkat egy belső vállalati információs csatornán mindenki számára elérhetővé teszik, hogy minden felhasználhassa azokat saját ötletei, elgondolásai továbbfejlesztésében. Az információk keletkezése, széles körű terjesztése, a felmerülő problémákra adott válaszok az egész vállalatot átfogják, és a piacorientált vállalat (Kohli – Jaworski, 1990) gyakorlatának felelnek meg. A piacorientált vállalati kultúra szerint tehát a jó ötletek bármely vállalati részlegről érkezhettek, és valóban érkezniük is kell ahhoz, hogy a változó környezeti feltételekre a vállalat spontán, koncentrált válaszlépésekkel tudjon reagálni.

A Google-t jellemző innovatív légkörnek azonban megvannak a maga hátulütői. A fejlesztőmérnökök

megnövelt hatalma, így a termékmenedzserek háttérbe szorulása a vállalati erőforrások diverzifikált felhasználását eredményezheti. A szabad fejlesztői légkör dominanciája teret enged az olyan magatartásformáknak, melyek következtében a fejlesztőmérnök, ha fásztónak talál egy feladatot, egy újabb ötlet megvalósításába kezd. Ez a fajta kísérletező termékfejlesztési kultúra az átűtő, abszolút újdonságtartalmú termékek kialakításának kedvezhet, ám végső soron lassú termékfejlesztési folyamatot eredményez. Ezt kiküszöbölendő szükségessé válhat egy, a jelenlegi szabad fejlesztőlégkört formálisabb keretek közé szorító, a növekedés szempontjából kiemelt fontosságú termékek fejlesztésére fókuszáló koordinációs eszköz is, melyben a piacorientáció filozófiája nyújthat segítséget.

A piacorientáció vállalati kultúra szintjére történő emelése révén nyilvánvalóvá válik, hogy a piaci intelligencia begyűjtése nem kizárólag a marketingrészleg feladata. A marketingen kívül más vállalati részlegek is kapcsolatba kerülnek a tágabb működési környezet szereplőivel (fogyasztók, beszállítók, üzleti partnerek, kormányzat stb.), s a tranzakciós folyamatok során begyűjtött információ hasznos forrása lehet az egész vállalat tudásbázisának, melyből újabb termékötletek, stratégiai irányvonalak születhetnek. Ahhoz azonban, hogy az egyes vállalati részlegeknél keletkező intelligencia minden dolgozó számára elérhető legyen, a szervezeten belül megfelelő koordinációs mechanizmusok működtetése szükséges.

A piaci intelligencia vállalatban belüli terjesztése

A fogyasztói igényekre adott hatékony válasz érdekében fontos minden részleg együttműködése (Kim, 2003): a kutatás-fejlesztésnek az új termékek fejlesztésében, a gyártásnak a termékek legyártásában, a beszerzési osztálynak a szükséges inputok biztosításában, a pénzügyi osztálynak a szükséges pénzügyi erőforrás-sok rendelkezésre bocsátásában. Egy központi cél hiányában azonban kétséges, hogy a különböző részlegek összehangoltan végzik tevékenységüket a fogyasztói szükségletek kielégítése céljából (Desphande – Farley – Webster, 1993). A koncentrált erőforrás-allokáció hiánya az egyes részlegek és az azokban tevékenykedő dolgozók különböző céljaival magyarázható. A kutatás-fejlesztés részleg dolgozóit általában a túlzott technológiaorientáció vezérli, a gyártásvezető a gyártási folyamat optimalizálását, valamint a gyártási költségek lehető legalacsonyabb szintre történő leszorítását szorgalmazza, a pénzügyi osztályt a befektetett tőke minél előbbi, lehetőleg kockázatmentes megtérülése izgatja.

Ahhoz, hogy a fogyasztói orientáció minden vállalati részlegben a domináns kultúrává váljon, e részlegek dolgozóit arról kell meggyőzni, hogy a piacorientáció gyakorlatának követése nem ellentétes egyéni céljaikkal. A piacorientáció kultúrájának tehát tartalmaznia kell minden részleg partikuláris érdekeit, kiegészítve azokat egy vevői fókusszal, mely pozitív gazdasági eredményeket jelent a vállalat egésze számára. Ahhoz, hogy a marketingrészleg dolgozóit a hatékony üzleti programok kidolgozásában más vállalati részlegek képviselői is támogassák, a marketingmenedzsereknek figyelembe kell venniük a vállalatban belül zajló politikai folyamatokat, a hatalmi viszonyokat, a konfliktushelyzetek kialakulásának okait, a kommunikációs nehézségeket, melyek a tárgyalási folyamat során kerülnek élesen felszínre (Reukert – Walker, 1987).

Egy dinamikus fejlődő vállalat esetében, mint amilyen a Google is, számolni kell azzal, hogy a vállalkozás idővel szétfeszíti a korábbi, a kezdeti sikerek melegegyául szolgáló vállalati kereteket. A méretnövekedés óhatatlanul a kommunikációs, koordinációs nehézségek kialakulását eredményezi. A Google esetében ez azt jelenti, hogy a kreatív termékcsoportok száma megsokszorozódik, a számtalan innovatív kezdeményezés közül nehezebben kerülnek felszínre az igazán nagy, átütő sikerek, valamint a kellő centralizáció hiányából fakadóan a lapos szervezet alsóbb szintjein dolgozók tevékenységei körvonalazzák dominánsan a vállalkozás jövőbeni fejlődésének irányait.

Ahhoz tehát, hogy a vállalati méretnövekedéssel járó hatások ne rontsák a Google alkalmazkodóképességét, a jelenlegi szabad fejlesztői légkör megtartása, és szabályozottabb keretek közötti működtetése ajánlatos, hogy a változékony környezeti feltételekre még elegendő rugalmassággal, ám a vállalati erőforrások kellő mértékű koncentrációjával legyen képes a Google válaszolni.

Válaszképesség

A piacorientált vállalat válaszképessége olyan akcióként jellemezhető, melynek során a begyűjtött piaci intelligenciát az egész vállalatban belül terjesztik (Kohli – Jaworski, 1990). A válaszképesség a következő akciókat foglalhatja magában: célpiacok kiválasztása, a jelenlegi és várható fogyasztói igényeknek megfelelő termékek/szolgáltatások tervezése, termelés-tervezés, értékesítéstervezés, reklámstratégia. Egy piacorientált vállalatnál elméletileg minden vállalati részleg aktívan közreműködik a környezetben zajló változásokra adott válaszok kialakításában.

A versenytársak lépéseire és a környezeti feltételekben végbemenő változásokra adott válaszlépések

akkor mondhatók hatékonyak, ha legalább lépést tartanak a fejlődése dinamikájával. Egy turbulens környezetben működő vállalat esetében azonban előnyösebb, ha a vállalat maga szabja meg a versenyfeltételeket (Jaworski – Kohli – Sahay, 2000).

A Google néhány terméke esetén képes az utóbbi gyakorlatot követni. E termékek jellemzően magas pozitív pénzáramlást jelentenek a vállalat számára. Más termékek viszont korántsem nyertek el elsőre a felhasználók tetszését, és további fejlesztésekre szorulnak, hogy a termékéletgörbe későbbi szakaszában talán a fejlődés szerepét tölthessék be ('So Much Fanfare, So Few Hits', 2006). A Google termékfejlesztési politikája tehát egy próba szerencse eljárásnak írható le, melyben a termék egy kreatív programozó asztalán születik meg, kellően működőképes formában a felhasználók elé kerül, majd a visszajelzések függvényében a szükséges módosításokon esik túl. Sokak véleménye szerint „a Google-nak fantasztikus mennyiségű készpénze van, viszont szörnyű termékfejlesztési politikája” ('So Much Fanfare, So Few Hits', 2006).

A fentiek alapján elmondható, hogy a terméktípusok kialakítása során némiképp egyértelműbb célok kijelölésére lenne szükség a Google-nál. Az is nyilvánvaló azonban, hogy a versenytársak is a Google próba szerencse gyakorlatához hasonlóan járnak el a termékfejlesztések során. Az internetes alkalmazások területén ugyanis senki sem tudja biztosan megmondani, akár rövid távon sem, hogy az iparág milyen fejlődési irányt vesz, melyek lesznek azok az alkalmazások, melyeket a piac kedvezően fogad (Saini – Johnson, 2005). Egy dologban azonban mindenképpen élen jár a Google versenytársaihoz képest: a termékfejlesztéssel megbízott csoportok formális és informális csatornákon keresztül aktív kommunikációt folytatnak a vállalat többi részlegeivel, hogy minden elérhető információt felhasználhassanak a terméktervezések során.

Felsővezetői faktor

A felső vezetők fontos szerepet játszanak a piacorientáció kultúrájának vállalatban belül elterjesztésében. A vállalat felső vezetőinek feladata ugyanis, hogy világos jeleket közöljenek az alsóbb szinteken dolgozóknak a fogyasztók kiszolgálásával kapcsolatban (Webster, 1988). Egyes kutatók szerint a fogyasztói fókusz vállalatban belüli széles körű elterjedése attól is függ, mekkora a szakadék a felső vezetők követett és kinyilvánított értékei között (Argyris, 1966; idézi Kohli – Jaworski, 1990). Előfordulhat ugyanis, hogy a felső vezetők a fogyasztói igények kielégítésének fontosságát hangoztatják, a valóságban viszont csökkentik a piackutatásra szánt összegek nagyságát.

További fontos kérdés a felsőbb vezetés kockázatvállaló hajlandósága. Amennyiben ez utóbbi értéke a topmenedzsereknél magas, és az üzleti gyakorlat normális velejárójának tartják az időnkénti hibás döntéseket, a fiatal vezetők is nagyobb bátorsággal kísérleteznek a változó fogyasztói igényeknek megfelelő újabb termékváltozatok piaci bevezetésével (Kohli – Jaworski, 1993).

A követett magatartásforma és kockázatvállaló készség mellett fontos felsővezetői tulajdonság a konfliktushelyzetek gördülékeny kezelése iránti érzék (Reukert – Walker, 1987). A különböző vállalati részlegek funkcionális elkülönüléséből kifolyólag ugyanis egyes részlegek eltérő módon képzelik el a vállalat alapfolyamatainak menetét, következésképpen a változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodás módját. Ezért is fontos, hogy a marketingigazgató képes legyen mások bizalmába férkőzni, és a konfliktushelyzeteket építő módon kezelni annak érdekében, hogy a piacorientáció filozófiáját az egész vállalatban belül elfogadtassa.

A vállalati részlegek közötti kapcsolatok

A vállalat minden tagja függőségi kapcsolatban van a vállalat valamelyik tagjával szemben egyrészt a feladatok ellátásához szükséges inputok tekintetében, másrészt a közös célok elérése érdekében (Reukert – Walker, 1987).

A vállalati részlegek közötti kommunikáció alapvetően formális, illetve informális csatornákon keresztül zajlik. A piaci intelligencia részlegek közötti terjesztésének intézményesített formáját a formális utakon (vertikális kommunikáció) zajló információáramlás jelenti. Nem elhanyagolható azonban az informális csatornákon (horizontális kommunikáció) továbbított információ mennyisége sem.

A piacorientáció vállalatban belüli elterjedésének egyik legfontosabb informális sajátossága a vállalatban belüli politikai normarendszer. A politikai viselkedés az egyén saját céljainak támogatásán és mások érdekeinek fenyegetésén alapul (Porter – Allen – Angel, 1981; idézi Kohli – Jaworski, 1993). Egy magasan politizált normarendszer potenciálisan intézményesíti a vállalati részlegek közötti konfliktusokat, felerősítve a funkcionális tagozódás az ellentétek kiéleződésében egyébként is meglévő hatását.

A vállalati részlegek kapcsolata, a kommunikációs csatornák típusa mellett, a részlegek közötti konfliktushelyzetek kialakulásával és az erre kifejlesztett konfliktusfeloldó mechanizmusokkal is jellemezhető. A különböző vállalati területek között kialakuló né-

zeteltérések alapvetően a részlegek saját céljai elérése érdekében kifejtett természetes törekvéseiből erednek, melyek végső soron nagyobb hatalomra és önállóságra készítenek azokat. A kiterjesztett hatalom iránti vágy a funkcióként (részlegenként) eltérő kívánt állapotok különbözőségét eredményezi, mely egyenesen vezet a konfliktushelyzetek kialakulásához. A gyakori nézeteltérések gátat emelnek a részlegek koordinált együttműködésének, megnehezítve egy felsőbbrendű vállalati cél szervezeten belüli elterjedését.

A konfliktushelyzetek feloldásának egyik forrása lehet, ha az egyes részlegek mások ötletei, indítványai iránt nagyobb érzékenységet tanúsítanak. A mások ötletei iránti érzékenység alacsony szintje ugyanis korlátozza a felek közötti információáramlást, növelve a bizalmatlanságot, mely végső soron nehézkesen működő csoportfolyamatokat eredményez (Argyris, 1966; idézi Kohli – Jaworski, 1993).

A konfliktushelyzetek feloldását az is szolgálhatja, ha a vállalati részlegek dolgozói tudatosítják: erőforrások, információ és funkcionális outputok tekintetében függőségi kapcsolatban vannak más részlegek dolgozóival. E függőségi kapcsolatok felismerését követően feltételezhetően növekedni fog az információ- és erőforrás-áramlás a részlegek között, hogy azok a vállalati célok teljesítése irányába fejtsék ki erőfeszítéseiket.

A piacorientált vállalati kultúra és az ideális szervezeti struktúra

A fogyasztói orientáció kultúráját minden vállalat előszeretettel hangoztatja. A gond csupán a megvalósuló kultúra, a hatékony rendszer, a motivált dolgozók vezérelte üzleti gyakorlat létrejötte és a pusztán retorikában létező fogyasztói orientáció között van (Aaker, 1989).

Számos tanulmány hangsúlyozza, hogy a részlegek elhatárolódása és specializálódása csökkenti a kommunikációt, a piaci intelligencia vállalatban belüli széles körű elterjedését (Lundstorm, 1976; Levitt, 1960). A vállalatban belüli információáramlás lassításán túl, a magas formalizáció és centralizáció gyengíti a vállalatok reakcióidejét a változó környezeti feltételekhez történő alkalmazkodásban (Kohli – Jaworski, 1990). A centralizáció továbbá negatív hatást fejt ki az innovatív magatartás szervezeteken belüli kialakulására, terjedésére.

A piacorientáció kultúrájának vállalatban belüli elterjedése felfogható egyfajta innovációs folyamatként, hiszen valami új, a korábbi gyakorlattal gyakran szöges ellentétben álló gyakorlat alkalmazását jelenti. Kohli és Jaworski (1990) modelljében ez az innovációs folyamat két fázisra bontható: 1. kezdeti szakasz – a piaci intelligencia begyűjtése, vállalati részlegek közötti

terjesztése és a lehetséges válasz megtervezése; 2. a végrehajtási szakasz – a vállalati reakcióban jelentkezik. Más szerzők azt állítják, a piacorientáció vállalaton belüli széles elterjedésének kulcsa a menedzserek teljesítményének értékelésében és a megfelelő jutalmazási rendszerben keresendő (Webster, 1988).

Nehéz helyzetbe kerül az, aki a Google vállalatot a szervezetelmélet által definiált klasszikus szervezeti konfigurációk tiszta alapesetének bémelyikébe próbálja besorolni. Bár a Google vállalatnál megtalálhatók a vállalatok többségében létező, valamilyen munkamegosztási elv alapján elkülönülő (szerveződő) részlegek, a vállalat mégsem mondható hierarchikus felépítésűnek. A vállalatot a decentralizáció magas foka jellemzi. A dolgozók kisebb, ad hoc jellegű munkacsoportokban végzik tevékenységüket. A részlegek/csoportok közötti kommunikációban az informális csatornáknak legalább akkora szerepük van, mint az egyes területek hivatalos kapcsolattartását támogató formális csatornáknak. A vállalati dolgozók magatartását koordináló mechanizmusok sem sorolhatók a szervezetelmélet tiszta kategóriáinak valamelyikébe. A dolgozók magatartására mindazonáltal domináns hatást fejt ki a szabad, családias fejlesztői légkör, mely az alkalmazottakat álmaik követésére buzdítja.

A Google alkalmazottak saját sikerüket annak a filozófiának tulajdonítják, mely szerint a jó ötletek mindenhol szarmazhatnak. A Google szervezeti felépítésének további sajátossága, hogy míg más hagyományos vállalatoknál bármely részleg dolgozója egyértelműen képes önmagát kapcsolni valamely belső értékteremtő folyamathoz, ezáltal képes leírni az általa végzett munkafolyamat formális lépéseit, a Google dolgozói nem szívesen kapcsolódnak önként semmilyen formális munkafolyamathoz ('Managing Google's Idea Factory', 2005). A vállalatban belüli értékteremtő folyamatok jellemzőit egyrészt maguk a fejlesztőmérnökök alakítják egyéni céljaik követései révén, másrészt a fogyasztói piacokról begyűjtött piaci intelligencia mindenki számára elérhetővé tétele által.

A fentiek tükrében elmondható, hogy a Google vállalat a legtöbb ideális szervezeti jellemzővel rendelkezik ahhoz, hogy egy turbulens piaci környezetben sikeres piaci szereplőként lépjen fel. Decentralizált felépítése, munkafolyamatainak projektalapú szerveződése, a szervezeti tagok közötti információáramlás hatékonysága mindezt tükrözik. Igazi kihívással azonban akkor szembesülhet, ha a jelenlegi növekedésének alapjául szolgáló piacok telítődnek, és üzleti modelljének alapját képező keresési algoritmusát más, eddig ismeretlen termékekre, iparágakra kell kiterjesztenie a vállalati jövedelmezőség fenntartása érdekében. Ehhez viszont elengedhetetlen a vállalati erőforrások világosabb célok irányába történő

allokálása, szemben a jelenlegi prób szerencse alapú termékfejlesztési eljárással. S ebben a piacorientáció kultúrája véleményem szerint nagyobb kiszámíthatóságot biztosít, mint a piacvezető vállalati kultúra.

Az on-line környezetben versengő vállalat erőforrás-szükséglete

Számos kutató alapján a vállalati erőforrások és képességek jelentik a fenntartható versenyelőny forrását (Foley – Fahy, 2004; Day, 1994). Erőforrás lehet valamilyen tárgyi eszköz vagy immateriális jószág, amelyet a vállalat birtokol, és a verseny szempontjából magas értéket képvisel. Az adottság kategóriába tartozhat egy gyártási folyamat, értékesítési stratégia, melyet a vállalat jobban végez, mint versenytársai.

Amíg egy vállalat nem képes felmutatni kompetitív versenyelőny forrásául szolgáló erőforrásokat/képességeket, a hosszú távú profitabilitás is várat magára. Aaker (1989) szerint négy főbb kategória vezérelheti a vállalati erőforrások, eszközök stratégiai szintű befektetését: 1. Melyek az adott iparág számára a releváns erőforrások, képességek? 2. A rendelkezésre álló erőforrások, képességek közül melyeket kell fejleszteni, erősíteni, fenntartani? 3. Hogyan lehet olyan erőforrásokat, képességeket kifejleszteni, melyek a fenntartható versenyelőny forrását jelenthetik? 4. Hogyan lehet a versenytársak erőforrásait, képességeit semlegesíteni?

Saini és Johnson (2005) szerint egy internetes vállalkozás esetében a következő erőforrások/képességek jelentik a sikeres piaci szereplés alapjait: 1. IT-erőforrások, 2. stratégiai rugalmasság, 3. a bizalomépítés képessége. Az IT erőforrások a webalapú üzleti modellek megjelenítésére és a háttérben zajló értékteremtő folyamatok menedzselése érdekében nélkülözhetetlenek. A stratégiai rugalmasság egy turbulens környezetben, melyben a vállalatok folyamatosan változó felhasználói igényekkel találkoznak, és a piaci versenyfeltételek intenzitását a piacokra betörni szándékozó új versenytársak fokozzák, szintén nélkülözhetetlen képesség. A bizalomépítés képessége az internetes üzleti modellek egyik sajátosságából fakad. Egy internetes vállalkozás esetében a vevő és az eladó nagy valószínűséggel soha nem találkoznak (Chong – Pervan, 2007). Ebben a környezetben a vállalati honlap veszi át a kínált termékek/szolgáltatások minőségéről árulkodó hagyományos eladói környezet szerepét. Továbbá a bizalomépítés szempontjából megemlítendő, hogy a személyre szabott internetes megoldások nagyon sok, a fogyasztói szokásokkal kapcsolatos információ begyűjtését teszik szükségessé, mely végső soron a fogyasztók nemtetszését válthatja ki az információk etikátlan célú felhasználása esetén.

A rendelkezésre álló erőforrások/képességek fejlesztése, erősítése, fenntartása szempontjából, úgy gondolom, mindhárom fenti erőforrás/képesség döntő fontosságú az intenzív versenyben történő helytállás érdekében. A fentebb jelzett három stratégiai erőforrás közül mégis kiemelném a bizalomépítés képességét. Az idő előrehaladtával a Google vállalatnál egyre több információ halmozódik fel a termékek felhasználóiról. Kérdéses, hogy a felhasználók mindezt jó szemmel nézik-e, kitéve magukat egy esetleges külső támadás veszélyének, mely a felhasználók és a Google számára egyaránt nagy károkat okozhat ('Guarding Google's Data Banks', 2006).

A fenntartható versenyelőny forrását képező erőforrások kiépítése terén a Google vállalat az eddigi piaci sikerek tükrében, úgy gondolom, számos tartalékkal rendelkezik. A tehetséges és magasan képzett alkalmazotti gárda, párosítva az álmok követését támogató fejlesztői légkörrel erre kiváló feltételeket teremt.

A versenytársak erőforrásainak/képességeinek semlegesítése terén is jeleskedni látszik a Google. Vegyük például egyik fő riválisát, az asztali számítógépek szoftverfejlesztésében élen járó Microsoft és a Google hasonló jellegű erőfeszítéseit. Az internetes hálózatok adta lehetőségek kihasználásával a Google ingyenes irodai programcsomagot kínál a felhasználók számára, megkerülve a számítógépes architektúragyártók és a szoftverfejlesztők között régóta fennálló hallgatolagos megegyezést a szoftvergenerációk zökkenőmentes váltásához elengedhetetlen hardverfejlesztésekre vonatkozóan ('Google Vs. Microsoft, For Real', 2006).

A piacorientáció és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat

Tekintettel arra, hogy a vállalati folyamatok piacorientált szellemben történő átszervezése jelentős költségekkel járhat, felvetődik a kérdés, vajon az új kultúra vállalati teljesítményre gyakorolt hatása felülmúlja-e a kultúra meghonosításának költségeit? A piacorientált kultúra hatása a vállalati teljesítmény változására leginkább a következő környezeti feltételek mellett vizsgálható (Kohli – Jaworski, 1990): piaci turbulencia, technológiai turbulencia, erős versenyfeltételek.

A piaci turbulencia a fogyasztói preferenciák és a fogyasztói kör összetételének változásával jellemezhető (Kim, 2003). Ha egy vállalat állandó összetételű és preferenciájú fogyasztói körrel találja szembe magát, a piacorientáció nem hat jelentősen a vállalati teljesítmény növekedésére, hiszen nem szükséges a marketingmix elemeinek változtatása az állandó jellegű szükségletek kielégítésében (Jaworski – Kohli, 1993).

Számos generikus termékinnováció nem a piacutatás eredménye (Day, 1999). Egy technológiailag gyorsan fejlődő ágazatban, mint amilyen az internetes vállalkozások piaci környezete is, a vállalatok elsődlegesen a kutatás-fejlesztéstől várják az áttűtő termék-/szolgáltatásötleteket, melyek kedvező piaci fogadtatás esetén, középtávon biztos pozíciót jelentenek a vállalatok számára. A fogyasztókat ebben az esetben nem is tanácsos megkérdezni, hiszen ők maguk sem tudják biztosan, felmerülő szükségleteiket milyen megoldásokkal lehet kielégíteni. Mások azt állítják, azok a vállalatok, melyek feltétel nélkül követik a fogyasztói igényeket, megvédhetik ugyan jelenlegi piaci pozíciójukat, de képtelenek lesznek a fogyasztókat oda vezetni, ahova a vállalat szeretné (Hamel – Prahalad, 1994; idézi Kohli – Jaworski, 1990). Kohli és Jaworski (1993) megállapítják: a magas technológiai turbulenciával jellemzett iparágakban a piacorientáció nem hat jelentősen a vállalati teljesítmény növekedésére, szemben a technológiailag stabil iparágakkal.

A piacorientáció kultúrájának bevezetése során figyelembe veendő további tényező az iparágban dűlő versenyfeltételek. Az erős keresleti feltételek a vállalatokat arra ösztönzi, hogy szélesebb, de minőségben nem feltétlenül átlagon felüli termékkínálat kialakításával próbáljanak kedvezőbb piaci pozíciókat kiharcolni.

A mérsékelt keresleti feltételekkel jellemzett piacokon ezzel szemben a fogyasztók érzékenyebbek az értéknövelt termékkínálat iránt, és a vállalatoknak sokat kell tenniük azért, hogy a differenciált fogyasztói igényeket megfelelően kielégítsék (Slater – Narver, 1994).

A fentiekből is következik, hogy az erős kereslettel jellemzett gazdaságokban a sikeres piaci szereplésnek nem alapfeltétele a piacorientáció. A piacorientáció kultúrája akkor segíthet igazán a kedvezőbb piaci helyzet kiharcolásában, ha a vállalat nagyszámú versenytárral és igényes fogyasztói körrel találja szembe magát.

Saini és Johnson (2005) szerint az átlagon felüli internetes vállalati teljesítmény kulcsa a megfelelő IT képességek megléte, karöltve a piacvezető vállalati kultúrával. Vizsgálataik során azonban nem tudtak szignifikáns összefüggést kimutatni az IT-képességek és a piacorientáció interakciójának vállalati teljesítményre gyakorolt hatása között.

A fentiek tükrében, úgy tűnik, egy internetes vállalkozás stratégiai erőforrásainak piacorientált szellemben történőallokálása nagyobb költségekkel jár, mint amennyit e sajátos kultúra teljesítménynövekedésben a vállalatnak nyújtani képes. Ha azonban elfogadjuk azt a tényt, hogy a piacorientált és piacvezető vállalati kultúra ugyanazon skálán mért változók, s a két változó közötti különbség csupán az intenzitás mértékében fe-

jezhető ki, a piacorientáció elegendően sikeres filozófiának bizonyulhat egy internetes vállalkozás esetében, mely célpiacain nagyszámú versenytárral és igényes fogyasztói körrel találja szemben magát.

A Google esetében a piacorientált filozófia kiszámíthatóbb működést eredményezhet, és a vállalatnak erre nagy szüksége is van, ha a szervezeti dimenziók kitágulásával, a termékportfólió bővülésével, és a versenyfeltételek erősödésével stabil pozíciót szeretne kiharcolni az internetes üzleti megoldások piacán. A kiszámíthatóbb működés nem azt jelentené, hogy a vállalat teljesen elveszíti stratégiai rugalmasságát, csupán azt, hogy egy koordináltabb, tervezhetőbb, a vállalati erőforrásoknak a keresleti feltételekkel konform allokációja (Berács, 2003) váltaná fel a jelenlegi szabadelvű vállalati filozófiát.

Piacorientált vs. piacvezérelt vállalati kultúra on-line környezetben

A B2C e-kereskedelmi környezet legalább két szempontból sajátos jellemzőkkel bír a hagyományos piacokhoz képest (Saini – Johnson, 2005): 1. Az elektronikus piactereket a kínált termékek/szolgáltatások szüntelen fejlődése jellemzi, és egy olyan turbulens környezet, mely a vállalatokat állandó versengésre készíti, 2. A fogyasztók az IT-technológia használata szempontjából alapvetően a hozzáértők és a hozzá nem értők csoportjába sorolhatók.

A piacorientált vállalat szisztematikusan elemzi a fogyasztói piacokat, az így nyert piaci intelligenciát a vállalat minden részlege számára elérhetővé teszi, valamint az egész vállalat által kidolgozott válaszlépésekkel reagál a megváltozott piaci feltételekre (Kohli – Jaworski, 1990). Ez a magatartás a stratégiai menedzsmentből ismert reaktív magatartással jellemezhető. A piacorientált vállalat tehát egyfajta jól működő szervezet, mely belső struktúrájának és a szervezeten belül domináló koordinációs mechanizmusoknak köszönhetően a vevőorientáció megvalósulásának ideáltípusát jelenti. Amit ez a szervezeti kultúra kiválóan támogat nem más, mint a piacutatás során azonosított fogyasztói szegmensek keresletének vállalati erőforrások viszonylatában történő hatékony kielégítése, megfelelő nyereségesség mellett. Egy dologra viszont – a téglá és habarcs környezetben végzett ilyen jellegű kutatások alapján – nem nyújt elegendő támogatást ez a szemléletmód: hogyan találjon a vállalat további növekedési lehetőségeket egy állandóan változó piaci környezetben?

A fenti kérdésre talán jobb választ ad a piacvezető vállalati kultúra (Day, 1999). Piacvezetőnek lenni azt jelenti, a vállalat tudja, merre halad a piaci struktúra,

nyomon követi az új piaci belépőket, felméri erősségeiket, szándékaikat, stratégiájukat (Day – Wensley, 1988). A piacvezető vállalat tehát kombinálja a keresleti feltételeket és a technológiai lehetőségeket a fogyasztói szokások átfogó feltérképezésével, és megpróbálja azokat az eddiginél magasabb fokon kielégíteni. A piacvezető vállalati magatartás a piacorientált szemléletmód továbbfejlesztett változataként értelmezhető, mely a meglévő igények felmérésén túl a felnövekvő technológiákra is figyel a jövőbeni fejlődési lehetőségek biztosítása érdekében. Saini és Johnson (2005) szerint éppen ezért a már feltárt fogyasztói igényekre történő válasz nem bizonyul elégséges stratégiának egy internetes vállalat számára. Sokkal fontosabb a látens, várható fogyasztói igényekre történő reagálás, és az, hogyan lehet ezeket az igényeket feltárni, irányítani.

A fentiek tükrében válnak igazán világossá a piacvezető vállalati kultúra hátulütői. A Google bevételeinek jelentős része, számos próbálkozás ellenére, még mindig az interneten elhelyezett hirdetésekből származik. Egyéb iparágakban tett erőfeszítéseit eddig nem követte jelentős pozitív pénzáramlás. A fejlesztőmérnökök szüntelen próbálkozásaira csak ritkán válaszolnak fizetőképes kereslettel a Google-termékek felhasználói. A látens igények feltárása és az erre kínált termék-megoldások kudarca mindazonáltal nem új keletű probléma. Még a normál növekedési ütemű fogyasztói piacokon sem ritka a tízből nyolc sikertelen termékpiaci bevezetés, s az internetes piacterek korábban ismertetett keresleti viszonyai ismeretében ez az arány feltételezhetően a sikertelen termékötletek irányába mozdul el. A termékfejlesztés másik tiszta esete, amikor a felhasználókat kérdezzük meg arról, milyen új termékváltozatok, a meglévő termékeken végrehajtott változtatások kínálnak megoldást felmerülő igényeikre.

Azt hiszem, a két megközelítés ritkán érhető tetten tiszta formájában a vállalatok termékfejlesztési gyakorlatában. Iparágtól, versenyfeltételektől, piaci pozíciótól, felhasználói igényektől függhet, hogy a két megközelítés közül melyik kap hangsúlyosabb szerepet a termékfejlesztésben. Annyi azonban bizonyos, hogy ha a dominánsan látens igényekre történő fókuszálás idővel nem hoz üzleti sikereket a Google számára, ajánlatos lenne nagyobb hangsúlyt fektetni a feltárható felhasználói igényeken alapuló termékváltozatok kialakítására. Ez utóbbi termékfejlesztési folyamatban nagyobb szolgálatot nyújthat a piacorientáció kultúrája a piaci intelligencia begyűjtésével, vállalati részlegek közötti terjesztésével, s a válaszlépések a vevői fókusz középpontba állítása útján történő kialakításával.

Összegzés

Dolgozatom a Google vállalat példáján keresztül próbál nyomós érveket felsorakoztatni amellett, hogy egy turbulens környezetben tevékenykedő, növekedési és nyereségességi mutatókban egyaránt az élmezőnybe tartozó vállalat esetében miért megfontolandó a piacorientált kultúra vállalaton belüli meghonosítása. Elemzési keretként Kohli és Jaworski 1990-ben megjelent cikkének elméleti modelljét alkalmaztam. A modell változóival összhangban a következő tényezők vizsgálatára helyeztem a hangsúlyt: piaci intelligencia létrehozása, vállalaton belüli terjesztése; válaszképesség; vállalati részlegek közötti kapcsolatok; a piacorientációnak megfelelő vállalati struktúra; a turbulens környezetben versengő vállalat erőforrás-szükséglete; a piacorientált vállalati kultúra kialakulásának körülményei. Kutatásom eredményei alább olvashatók.

A piacorientáció kultúrája értelmében jó ötletek bármely vállalati részlegről érkezhetnek, és valóban érkezniük is kell ahhoz, hogy a változó környezeti feltételekre a vállalat spontán, koncentrált válaszlépésekkel tudjon reagálni. Az elektronikus piactereken működő vállalatok esetében elengedhetetlen a piaci intelligencia rendszeres, valós idejű begyűjtése, ha nem kívánunk lemaradni a piactereken dúló intenzív versenyben.

A piaci intelligencia vállalaton belüli terjesztése akkor valósul meg a leghatékonyabban, ha a vállalati részlegek közötti információáramlás formális és informális csatornákon keresztül egyaránt áramlik. Hogy melyik információáramlási csatorna bizonyul hatékonyabbnak a gyors vállalati válaszlépések kialakításában, empirikus kutatások híján nehezen mondható meg. A Google vállalat gyors alkalmazkodóképessége és vállalati kultúrája ismeretében azonban megállapítható: az alkalmazottak közötti horizontális kapcsolatok egy gyorsan változó piaci környezetben kiváló fórumai lehetnek egy-egy felmerülő termékötlet ismertetésének, részlegek közötti gyors elterjedésének.

A piaci intelligencia alapján tervezett válaszlépések esetében fontos figyelembe venni, hogy azokat a látens vagy a megfigyelhető fogyasztói igények alapján tervezik meg a vállalatok. A piacorientált vállalati kultúra szellemében kialakított válaszlépések ugyanis kiszámíthatóbb, tervezhetőbb jövőbeni üzleti folyamatokat eredményeznek, szemben a piacvezető kultúra alapján kialakított válaszlépésekkel, melyek erősen hordozzák a piaci kudarc valószínűségét.

Az on-line piacterek turbulens környezetében működő vállalatok többsége, a stratégiai rugalmasság magas fokának megőrzése érdekében, viszonylag laza strukturális felépítéssel, a decentralizáció magas fokával jelle-

mezhető. A piacorientáció kultúrájának meghonosítása ezekben a szervezetekben egyfajta szabályozottabb működési folyamatokat eredményez, mely szükséges is válhat, amennyiben a vállalatok hosszabb távon is versenyben szeretnének maradni a magas üzleti kockázatokkal jellemezhető internetes iparágban.

Egy internetes vállalkozás esetében a stratégiaiailag fontos erőforrások/képességek az IT-erőforrásokban, stratégiai rugalmasságban és a bizalomépítés képességében jelölhetők meg. Az IT-erőforrások magukban foglalják a felhasználók által látogatott vállalati honlap és a mögöttes háttérrendszerek működtetését. A stratégiai rugalmasság a környezetben végbemenő változásokra adott reakciók gyorsaságát jelenti. A bizalomépítés képessége a felhasználók meggyőzése arról, hogy a vállalat által a felhasználói szokásokról begyűjtött információ nem kerül etikátlan felhasználásra.

A piacorientáció kultúrájának bevezetése on-line környezetben akkor válhat szükségessé, ha a vállalat nagyszámú versenytárral és igényes fogyasztói körrel találja szembe magát. Továbbá akkor, ha a piacvezető filozófia szellemében történő látens fogyasztói igényekre adott válaszok egyáltalán nem hoznak, vagy csupán szerény üzleti sikereket hoznak a vállalat számára, és megteremtődik az igény egy kiszámíthatóbb, tervezhetőbb, biztos pozitív pénzáramlást ígérő üzleti modell iránt.

Felhasznált irodalom

- Aaker, D. A. (1989): *Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage*, Strategy and Organization, Winter, pp. 91–106.
- Anderson, P. F. (1982): *Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm*, Journal of Marketing, Vol. 46., Spring, pp. 15–26.
- Baker, J. – Song, J. (2005): *A Review of Single-Item Internet Auction Literature and a Model for Future Research*, Journal of Electronic Commerce in Organizations, Vol. 5., Iss. 1; pp. 43–65.
- Bakos, Y. (1998): *The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet*. Internet Economics. Vol. 4. No. 8., pp. 35–42.
- Berács J. (2003): *Piacorientáció, érték és marketing*, Vezetéstudomány, 34. kiadás, május, pp. 13–25.
- Chen, H.-M. – Chen, Q. – Kazman, R. (2007): *The Affective and Cognitive Impacts of Perceived Touch on Online Customers' Intention to Return in the Web-based eCRM Environment*, Journal of Electronic Commerce in Organizations, Vol. 5., Iss. 1., pp. 69–79.
- Chong, S. – Pervan, G. (2007): *Factors Influencing the Extent of Deployment of Electronic Commerce for Small- and Medium-Sized Enterprises*, Journal of Electronic Commerce in Organizations, Vol. 5., Iss. 1., pp. 1–29.

- Day, G.S. (1999): Misconceptions about Market Orientation, *Journal of Focused Management*, Vol. 4., No. 2., pp. 5–16.
- Day, G. S. – Wensley, R. (1988): Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, Vol. 52., April, pp. 1–20.
- Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58., October, pp. 37–52.
- Deshpande, R. – Webster, F. E. Jr. (1989): Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, Vol. 53., January, pp. 3–15.
- Desphande, R. – Farley, J. U. – Frederick, E. W. Jr. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57., January, pp. 23–27.
- Dirceu Tornavoi de Carvalho (2005): Market Orientation, Corporate Culture and Business Performance, *Academy of Marketing Science, Journal*, Vol. 33., Iss. 2., pp. 238–230.
- Foley, A. – Fahy, J. (2004): Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability, *Journal of Strategic Management*, Vol. 12., December, pp. 219–229.
- Grewal, D. – Lindsey-Mullikin, J. (2006): The Moderating Role of the Price Frame on the Effects of Price Range and the Number of Competitors on Consumers' Search Intentions, *Academy of Marketing Science, Journal*, Vol. 34. Iss. 1., pp. 55–62.
- Hitt, M. A. – Ireland, R. D. (1986): Relationships Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 24., July, pp. 401–16.
- Jaworski, B. – Kohli, A. K. – Sahay, A. (2000): Market-Drive Versus Driving Market, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28., Nr. 1., pp. 45–54.
- Jaworski, J. B. – Kohli, A. K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57. July, pp. 53–70.
- Keszei T. (2003): A piackutatásból származó információk vezetői felhasználása és az arra ható tényezők vizsgálata, PhD-értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing tanszék
- Kim, Y. (2003): How Will Market Orientation and Environment and Finn's Character Influence Performance?, *Cross Cultural Management*, Vol. 14., Nr. 4., pp. 71–87.
- Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54., April, pp. 1–18.
- Kung, M. – Monroe, K.B. – Cox, J. L. (2002): Pricing on the internet, *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 11., No. 5., pp. 274–287.
- Levitt, T. (1960): Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, Vol. 38. July/August, pp. 45–56.
- Li, D. – Browne, G. J. – Wetherbe, J. C. (2007): Online Consumers' Switching Behavior: A Buyer-Seller Relationship Perspective, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 5., Iss. 1., pp. 30–41.
- Lundstrom, W. J. (1976): The Marketing Concept: The Ultimate in Bait and Switch, *Marquette Business Review*, Vol. 20., Fall, pp. 214–230.
- Perry, M. L. – Shao, A.T. (2002): Market orientation and incumbent performance in dynamic market, *European Journal of Marketing*, Vol. 36., Nr. 9/10., pp. 1140–1153.
- Ruekert, R. W. – Walker, O. C. Jr. (1987): Marketing's Integration with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 51., January, pp. 1–19.
- Saini, A. – Johnson, J. L. (2005): Organizational Capabilities in E-Commerce: An Empirical Investigation of E-Brokerage Service Providers, *Academy of Marketing Science, Journal*, Vol. 33., Iss. 3., pp. 360–375.
- Slater, F. S. – Narver, C. J. (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, Vol. 58., January, pp. 46–55.
- Webster, F. E. Jr. (1988): The rediscovery of the marketing concept, *Business Horizons*, Vol. 31., May-June, pp. 29–39.
- Wind, Y. – Robertson, T. S. (1983): Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research, *Journal of Marketing*, Vol. 47., Spring, pp. 12–25.

Internetes források

- 'Counting Dollars and Clicks' (2007):
http://www.emarketer.com/Reports/All/Emarketer_2000384.aspx?src=report_head_info_sitesearch, letöltve: 2008. április 14.
- 'Google Vs. Microsoft, For Real' (2006):
http://www.businessweek.com/the_thread/techbeat/archives/2006/08/google_vs_micro.html?chan=search, letöltve: 2007. március 12.
- 'Guarding Google's Data Banks' (2006):
http://www.businessweek.com/technology/content/mar2006/tc20060314_773335.htm?chan=search, letöltve: 2007. március 12.
- 'How Google's Garden Grows' (2006):
http://www.businessweek.com/technology/content/oct2006/tc20061024_318265.htm?chan=search, letöltve: 2007. március 12.
- 'Inside Google's New-Product Process' (2006):
http://www.businessweek.com/technology/content/jun2006/tc20060629_411177.htm?chan=search, letöltve: 2007. március 12.
- 'Managing Google's Idea Factory' (2005):
http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b3953093.htm, letöltve: 2007. március 12.
- 'So Much Fanfare, So Few Hits' (2006):
http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992051.htm, letöltve: 2007. március 12.

K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

Könyvismertető a TEVÉKENYSÉG- MENEDZSMENT

című tankönyvről

A könyv (Demeter Krisztina, Gelei Andrea, Jenei István és Nagy Judit munkája) a Bologna tankönyvsorozat tagjaként jelent meg, érzésem és véleményem szerint a logisztikával foglalkozó, vagy e tudományág iránt érdeklődő egyetemi hallgatók és gyakorló szakemberek nagy öröme.

Már a mű címe is különösen felhívja magára a figyelmet, hiszen a logisztikai, illetve az értékteremtő folyamatokkal, a supply chain vagy a value chain elemeivel foglalkozó munkák általában valamelyik részterület elnevezését, vagy egy kapcsolódó globális közgazdasági fogalmat választanak a címlapra, ez a könyv viszont már a fedőlapon is az általános megközelítésre, a folyamatszemplélet erősítésére fókuszál.

A fent említett érték a könyv belső oldalain is jellemzően megtalálható, a fő fejezetek (Megalapozás, Tervezés, Megvalósítás, Fejlesztési eszközök, Fejlesztés rendszerben) is hangsúlyozzák az újszerű folyamatszempléletet, amelyet a szerzők a vállalati logisztikai és termelési folyamatok, tevékenységek leírására alkalmaznak.

Az egyes alfejezetek végén, ahol a szerzők szükségesnek érezték (és igazuk volt!), külön mellékletben világítottak meg egy speciális részterületet vagy technikát.

Gyakorlati szakemberként külön örültem a könyv olvasásakor annak, hogy a korszerű, modern ismereteket a reális mai világból vett példák színesítik és segítenek megvilágítani, ugyanakkor igen kevés képlet, de sok és világos, jól érthető rajz, ábra és

táblázat egészíti ki a szöveges mondanivalót.

Az egyes fejezetek olyan részletességgel tárgyalják a különböző folyamatokat és azok építőelemeit, a tevékenységeket, hogy ezáltal a tankönyv gyakorlati kézikönyvként is használható.

A Megalapozás című főfejezetben olyan részletességgel és mélységben ismertetik meg az olvasót az alapvető folyamatokkal, azok összetevőivel és összefüggéseikkel, hogy ezután a könyv további részeinek feldolgozása során nem érheti az olvasót „kellemetlen meglepetés”. Nagyon fontos, hogy már itt, a megalapozás során is hangsúlyozzák az értékelés, az eredmény kimutatásának fontosságát, és az összehasonlító elemzések szerepét.

A Tervezés főfejezet különösen fontos üzeneteket tartalmaz mind leendő, mind a jelenlegi munkavállalók számára, hiszen napjainkban is a vállalati siker, és ezzel együtt természetesen a sikeres logisztikai működés egyik érzékeny, „Achilles-sarka” a tervezés minősége. Nagyon fontos lenne, hogy termelő és értékesítő, pénzügyes és mérnök egyformán értse a fogalmakat és a folyamatokat, amihez ez a fejezet nagy segítséget nyújt.

A tankönyv legnagyobb, legrészletesebb főfejezete természetesen a Megvalósítás, amelynek alfejezetei és melléklete bőségesen, kellően szemléletes példák segítségével tárgyalja a termelési és logisztikai szolgáltatási folyamatok, a rendelésfeldolgozás, a készletkezelés, a raktározás, a csomagolás és a szállítás, azaz a vállalati „belső” logisztika tevékenységeit. Nagyon fontos, hogy ezek az alfejezetek sosem EGY, egyedül üdvöztőnek tartott módszert vagy megvalósítást írnak le, hanem mindenkor többféle szemlélet és gyakorlat eredményeit ismertetik és ötvözik. Számomra különösen kedves az, hogy ebben a

főfejezetben is mindig szem előtt marad, és remélhetőleg a tanulókra és olvasókra gyakorolt hatásával szemléletváltást is okoz majd a minőségre és a tevékenységek költségeire helyezett hangsúly.

Amennyiben valaki azt gondolná, hogy már mindent tud, és minden a legmegfelelőbben működik a keze alatt, akkor bele kell hogy lapozzon a Fejlesztési eszközök, illetve a Fejlesztés rendszerben című főfejezetbe, ahol lényeges és pontos ismereteket találhat ahhoz, hogy felkeltse további kíváncsiságát és természetes elégedetlenségét a pillanatnyi helyzettel szemben, és lehetőséget keressen a további fejlődésre. Ezekben a fejezetekben is a gondolatok alapja a folyamatszemplélet és folyamatelemzés, ami a feladatok és a kapcsolódóan felmerülő problémák átfogó, nemcsak a partikuláris okok és okozatok, hanem a nagy egészre gyakorolt hatások átgondolására és elemzésére is serkent.

A mai korszerű vállalat sikeres működése elképzelhetetlen minőségstratégia nélkül. A zárófejezet ennek megfelelően igazán széleskörűen tárgyalja a lehetőségeket.

A Tevékenységmenedzsment című könyv véleményem szerint pillanatok alatt „alapmű” lesz. Nemcsak azért, mert az új oktatási rendszerben használatos tankönyvként sok-sok hallgató fogja forgatni. Emellett valóban jó gyakorlati kézikönyv már végzett, dolgozó fiatalok és idősebbek számára. Várhatóan gyors alapművé válásának azonban az is oka, hogy a belőle nyerhető ismeretek és szemlélet által olyan igazi gyakorlati szakemberré válhatunk, aki tisztában van a folyamatokkal és az ahhoz kapcsolódó fogalmakkal, alkalmazni tudja a gyakorlati életben is a megszerzett ismereteket, költségérzékeny módon tervezi, elemzi és hajtja végre a tevékenységeket, és kényessé válik a minőségre is.

Köszönöm a szerzőknek, hogy megalkották ezt a könyvet, és mindenkinek ajánlom, aki egy kicsit is érdeklődik a vállalat „szíve”, a logisztika iránt.

Kiss Péter

INTERKULTURÁLIS MENEDZSMENT

Vezetés eltérő kultúrákban

Nemzeti Tankönyvkiadó
Budapest, 2008

A kultúra nem mai találmány és a tudományterületeknek megvan a maga központi fogalma – ezért egyediek a kultúrák és ez az, ami megkülönböztet bennünket egymástól. A szervezetekbe allokálódó képességek is különbözőek, akárcsak maguk a szervezetek – a kultúrának ez a kettőssége tükröződik a szervezeti vezetésben, stratégiában is. A különböző országok eltérő kultúrája, embereinek változatos magatartása és vállalatának gyakorlata az ókortól ismert, a diplomácia és a kereskedelmi kapcsolatépítés már kezdetől nagy súlyt fektetett e sajátságok megismerésére. A második világháborút követően, a japán vállalatok sikereinek köszönhetően, a hatvanas évek végére a menedzselésben jelen lévő kulturális különbségekre egyre több figyelem irányult. A japánok sikere ázsiai rejtelmességet takart, ugyanakkor szerte a világban másolták a nyugati technológiát, az új ismereteik birtokában másképp dolgoztak. Sikereségüket máig megújulóan tanulmányok, elemzések sokasága igyekszik feltárni. A kultúra összetevői lényegében a világértelmezésből, az ezeket tükröző tevékenységekből és elkészült tárgyakból állnak. Bár egyes tevékenységek egyéni jellegűek is lehetnek, ezek a szervezetben nyernek értelmet. A kultúravizsgálatok feltárják, hogy a nemzeti kultúrák miképpen befolyásolják a környezeti értelmezéseket, ugyanaz a vállalat vagy személy miképpen ad választ a különböző feladatokra, különböző körülmények között. A sokféle

értelmezés között egyik meghatározó a Waterman, Peters és Phillips által 1980-ban bemutatott modell, a 7-S. A vállalatok egy része vallja, hogy saját kultúrája van, de alaposabb vizsgálat nyomán csak sajátos kultúraöt-vözetekről lehet szó, amelynek egyes elemei nem érik el a tudatos ismeretek szintjét.

Az emberi erőforrás kulturális jellemzőit, annak alakítását és allokációját a gazdaságtudomány különböző oldalról és indokból tartja magáénak. A gazdaságtudományok kultúrával történő foglalkozását a pedagógiával, pszichológiával és szociológiával tartják fenntarthatónak. Az amerikai, erősen individualizált emberi tökegazdálkodás a pszichológiából indult ki, és elsősorban a motivációs elméletekre épít. Az európai humán erőforrás kultúra értelmezésében uralkodóak a szociológiai alapok, ez például megnyilvánul a szervezetek valamiféle „demokratizálásában,” az ipari, közösségi demokrácia hangoztatásában, ennek a vezetésben való érvényesítésében. A többféle kultúra képviselőinek allokációja a szervezetekben a globalitás egyik jellemzője. Minél szorosabban fonódnak össze a gyermekkorban és az iskoláztatásban számítható közös értelmezések és tevékenységek, annál mélyebb gyökerei a kultúra.

Ennek megnyilvánulásai a vállalati gyakorlatban, ahol a globális hálózatosodás folyamatos, mindenütt érzékelhetők. A kultúra többek között befolyásolja a szervezet gondolkodási stílusát, az elemzést, a magatartás alakulását, így módon a vezetésnek szervezeten belül és a környezetre tekintettel egyfajta kulturális auditálással szükségsszerű számolnia.

Csath Magdolna új könyve, az Interkulturális menedzser ennek szükségességét magvas elméleti indoklással és nem kevés gyakorlati példával illusztrálja. A kötet alcíme (Vezetés eltérő kultúrákban) a tartalmas anyag rendszerelvű összeállításában is követhető. A multikulturalitás megértése és tanulságai mint vezetési tudás, így válik a szerző együttműködésével

tényleges interkulturális ismeretté, továbbá, remélhetőleg kreatív gyakorlattá.

A fejezetekben: A nemzeti kultúrák lényege, fogalma, A nemzeti kultúrák kutatói, További kultúrakutatók: Kluckhohn, Strodtbeck, Laurent, Hall és Adler, Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner, A nemzeti kultúrák és a cégvezetés, Szervezetek, szervezeti kultúrák, Globalizáció, globális cégek, kulturális tanulás, Stratégiai szövetség, közös vállalkozás, összeolvadás, felvásárlás, klaszter, Kommunikáció, tárgyalás, nyelv, testbeszéd, Régiók kultúrája: Ázsia, Európa: Nyugat és Kelet, közte természetesen Magyarország ismeretei szerepelnek.

A multikulturális közeget bemutató kötet jól építi fel a kulturális elemekkel befolyásolt menedzséri tevékenység alakulását. Utal a menedzsment többé-kevésbé véletlenszerű találkozási lehetőségére a meghatározott kulturális ellenpárokra, és a döntés megfelelő felkészülést kíván. Amikor a menedzsmentben tudatosul a másfajta kulturális meghatározottság, és ennek lehetséges kezelésére ismeretei is vannak, akkor ennek szervező szerepe lesz az eredményesség alakításában. Így a globális kapcsolatokra előrevételezett kulturális öndefiníció kialakulása azt jelenti számunkra, hogy a kultúráról kialakított szubjektív kép szakmai szituációkra helyeződjön át. Ebben a tudatos felkészülésnek, a környezet-ismeretnek igen jelentős szerepe van. Csath Magdolna ebben a munkában a globális helytállás egyéni és szervezeti kultúraismertetésével azt a kapcsolatrendszert dolgozza fel, amelyben a multikulturalitás a legkülönbözőbb szinteken és módokon jelenik meg. Az arányos fejezetek (egyenként irodalomjegyzékkel) fokozatosan jutattják el az olvasót az egyre bonyolultabbnak tűnő, de a példák nyomán egyre jobban felfogható helyzetekbe. A könyv jól kezelhető, kulturális szövegmagyarázata ösztönző a további, e körbe tartozó ismeretek elérésére.

Krisztián Béla

Köszönöm a szerzőknek, hogy megalkották ezt a könyvet, és mindenkinek ajánlom, aki egy kicsit is érdeklődik a vállalat „szíve”, a logisztika iránt.

Kiss Péter

INTERKULTURÁLIS MENEDZSMENT

Vezetés eltérő kultúrákban

Nemzeti Tankönyvkiadó
Budapest, 2008

A kultúra nem mai találmány és a tudományterületeknek megvan a maga központi fogalma – ezért egyediek a kultúrák és ez az, ami megkülönböztet bennünket egymástól. A szervezetekbe allokálódó képességek is különbözőek, akárcsak maguk a szervezetek – a kultúrának ez a kettőssége tükröződik a szervezeti vezetésben, stratégiában is. A különböző országok eltérő kultúrája, embereinek változatos magatartása és vállalatának gyakorlata az ókortól ismert, a diplomácia és a kereskedelmi kapcsolatépítés már kezdetől nagy súlyt fektetett e sajátságok megismerésére. A második világháborút követően, a japán vállalatok sikereinek köszönhetően, a hatvanas évek végére a menedzselésben jelen lévő kulturális különbségekre egyre több figyelem irányult. A japánok sikere ázsiai rejtelmességet takart, ugyanakkor szerte a világban másolták a nyugati technológiát, az új ismereteik birtokában másképp dolgoztak. Sikereségüket máig megújulóan tanulmányok, elemzések sokasága igyekszik feltárni. A kultúra összetevői lényegében a világértelmezésből, az ezeket tükröző tevékenységekből és elkészült tárgyakból állnak. Bár egyes tevékenységek egyéni jellegűek is lehetnek, ezek a szervezetben nyernek értelmet. A kultúrávizsgálatok feltárják, hogy a nemzeti kultúrák miképpen befolyásolják a környezeti értelmezéseket, ugyanaz a vállalat vagy személy miképpen ad választ a különböző feladatokra, különböző körülmények között. A sokféle

értelmezés között egyik meghatározó a Waterman, Peters és Phillips által 1980-ban bemutatott modell, a 7-S. A vállalatok egy része vallja, hogy saját kultúrája van, de alaposabb vizsgálat nyomán csak sajátos kultúraöt-vözetekről lehet szó, amelynek egyes elemei nem érik el a tudatos ismeretek szintjét.

Az emberi erőforrás kulturális jellemzőit, annak alakítását és allokációját a gazdaságtudomány különböző oldalról és indokból tartja magáénak. A gazdaságtudományok kultúrával történő foglalkozását a pedagógiával, pszichológiával és szociológiával tartják fenntarthatónak. Az amerikai, erősen individualizált emberi tökegazdálkodás a pszichológiából indult ki, és elsősorban a motivációs elméletekre épít. Az európai humán erőforrás kultúra értelmezésében uralkodóak a szociológiai alapok, ez például megnyilvánul a szervezetek valamiféle „demokratizálásában,” az ipari, közösségi demokrácia hangoztatásában, ennek a vezetésben való érvényesítésében. A többféle kultúra képviselőinek allokációja a szervezetekben a globalitás egyik jellemzője. Minél szorosabban fonódnak össze a gyermekkorban és az iskoláztatásban számítható közös értelmezések és tevékenységek, annál mélyebb gyökerei a kultúra.

Ennek megnyilvánulásai a vállalati gyakorlatban, ahol a globális hálózatosodás folyamatos, mindenütt érzékelhető. A kultúra többek között befolyásolja a szervezet gondolkodási stílusát, az elemzést, a magatartás alakulását, így módon a vezetésnek szervezeten belül és a környezetre tekintettel egyfajta kulturális auditálással szükségsszerű számolnia.

Csath Magdolna új könyve, az Interkulturális menedzser ennek szükségességét magvas elméleti indoklással és nem kevés gyakorlati példával illusztrálja. A kötet alcíme (Vezetés eltérő kultúrákban) a tartalmas anyag rendszerelvű összeállításában is követhető. A multikulturalitás megértése és tanulságai mint vezetési tudás, így válik a szerző együttműködésével

tényleges interkulturális ismeretté, továbbá, remélhetőleg kreatív gyakorlattá.

A fejezetekben: A nemzeti kultúrák lényege, fogalma, A nemzeti kultúrák kutatói, További kultúrakutatók: Kluckhohn, Strodtbeck, Laurent, Hall és Adler, Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner, A nemzeti kultúrák és a cégvezetés, Szervezetek, szervezeti kultúrák, Globalizáció, globális cégek, kulturális tanulás, Stratégiai szövetség, közös vállalkozás, összeolvadás, felvásárlás, klaszter, Kommunikáció, tárgyalás, nyelv, testbeszéd, Régiók kultúrája: Ázsia, Európa: Nyugat és Kelet, közte természetesen Magyarország ismeretei szerepelnek.

A multikulturális közeget bemutató kötet jól építi fel a kulturális elemekkel befolyásolt menedzséri tevékenység alakulását. Utal a menedzsment többé-kevésbé véletlenszerű találkozási lehetőségére a meghatározott kulturális ellenpárokra, és a döntés megfelelő felkészülést kíván. Amikor a menedzsmentben tudatosul a másfajta kulturális meghatározottság, és ennek lehetséges kezelésére ismeretei is vannak, akkor ennek szervező szerepe lesz az eredményesség alakításában. Így a globális kapcsolatokra előrevételezett kulturális öndefiníció kialakulása azt jelenti számunkra, hogy a kultúráról kialakított szubjektív kép szakmai szituációkra helyeződjön át. Ebben a tudatos felkészülésnek, a környezet-ismeretnek igen jelentős szerepe van. Csath Magdolna ebben a munkában a globális helytállás egyéni és szervezeti kultúraismertetésével azt a kapcsolatrendszert dolgozza fel, amelyben a multikulturalitás a legkülönbözőbb szinteken és módokon jelenik meg. Az arányos fejezetek (egyenként irodalomjegyzékkel) fokozatosan jutattják el az olvasót az egyre bonyolultabbnak tűnő, de a példák nyomán egyre jobban felfogható helyzetekbe. A könyv jól kezelhető, kulturális szövegmagyarázata ösztönző a további, e körbe tartozó ismeretek elérésére.

Krisztián Béla

A posztmodern marketing rózsaszirmai

marketing

poszt modern

Mitev Ariel – Horváth Dóra¹

UTÓSZÓ

„A lényeg az, hogy mi belül vagyunk a posztmodernizmus kultúráján, oly mértékben, hogy felszínes és semmitmondó elutasítása éppoly lehetetlen, mint amennyire önelégült és romlott, hasonlóképpen felszínes és semmitmondó ünneplése.” (Jameson, 1997:18)

A posztmodern filozófia úgy tűnik, nem túlságosan érintette meg a magyar marketing szakmát. Fojtik (1999) cikke után nem igazán lehet azt mondani, hogy elburjánzottak volna a posztmodern ihletésű munkák. Könnyed intellektuális hóbort vagy valami sokkal lényegesebb, amiről a szakma nem vett tudomást? A hazai menedzsmenttudományokban (lásd pl. Bokor, 1994; Gelei, 2002) valamivel jelentősebb nyomot hagyó posztmodern irányzat a magyarországi marketingirodalomban méltatlanul feledésbe merült. Radácsi (2003) a Vezetéstudományban is kiemeli, hogy a hazai menedzsmentkutatások távolról sem mutatják azt az elméleti és gyakorlati sokszínűséget, ami a nemzetközi szakirodalomban már évtizedek óta megfigyelhető.

Ez azért is különös, mivel a fogyasztói társadalom, a vásárlás, a reklámok, az üzletek / bevásárló központok, pozicionálás, a modern marketing teljes eszköztára a posztmodern jelenség létrehozója. (Brown, 1995). A posztmodern szerzők meglehetősen sokat példálózhatnak a modern marketing eredményeivel, vagyis a posztmodern fogyasztókkal, akik posztmodern reklámokat néznek, posztmodern bevásárlóközpontokba járnak, és Brown (1993) szavaival: „vásárolnak, tehát vannak”. Ráadásul a posztmodern gondolatok segíthetnek máshogy megközelíteni egy-egy problémát vagy fejleszthetik bizonyos kritikai készségek kialakulását. Ebben a cikkben bemutattuk a posztmodern szókészletet, valamint marketing talaján gyökeret vert posztmodern gondolatokat.

A gyakran a filozófiai homály kódéba vesző értelmezések helyett és mellett utánajártunk a kérdés pszichológiai hátterének. Ez mindenképpen egy olyan adalékanyaggal szolgál, amelyre sok esetben nem kerül sor, amikor posztmodern gondolatokról olvasunk.

Cikkünkkel szerettünk volna segíteni a tájékozódást posztmodern irodalom rendkívül terjedős és ingoványos talaján. Fogásokat kerestünk rajta, de nem azért, hogy birkózó módjára magunk alá gyűrjük, sokkal inkább azért, hogy megismerjük. Utólag szeretnénk felhívni olvasóink figyelmét, hogy a tanulmány hemzsegett a definícióktól. Vállaltuk azt, hogy wittgensteini értelemben „nyelvi játékokat² játszottunk”, egy definíció használata ugyanis mindig egy nyelvjáték része. Ez egy posztmodernről szóló cikk, de alapvetően

¹ Dr. Horváth Dóra egyetemi docens, Dr. Mitev Ariel egyetemi adjunktus a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézetén.

² A wittgensteini nyelvjáték-fogalom definiálhatatlan, ő maga sem határozza meg sehol végérvényesen, csupán példákkal írja le (Kerekes, 2002). Ennek oka, hogy a definíció önmagában is nyelvi játék. A nyelv az önmagában zárt rendszerű játékokhoz (például sakk vagy kosárlabda) hasonlatos.

modern stílusjegyekkel: használtunk táblázatot, bekezdéseket, logikus vagy annak látszó szerkezeti megoldásokat. És nincsenek benne befejezetlen monda...

Egy kiránduláson vettünk részt, ahol önfeláldozóan bontogattuk ki a posztmodern marketing rózsaszirmait, feltárva a szirmok sokszínűségét és végtelen kavalkádját. Közben azt sem vettük zokon, ha időnként megcsípte orrunkat a méhecske.

MEGHATÁROZNI A MEGHATÁROZHATATLANT: A POSZTMODERN DEFINIÁLÁSÁNAK FILOZÓFIAI GYÖKEREI

„A filozófus olyan sokszor, mint a kisgyerek, aki először kedve szerinti vonásokat firkál a papírra, majd megkérdezi a felnőtteket, hogy «mi ez?»» (Ludwig Wittgenstein)

Ha a posztmodern kifejezést használjuk, akkor azt is feltételezzük, hogy létezik valami, ami modernként ismert, amihez képest posztmodern meghatározható. A modern a Nyugat történelmének arra a periódusára utal, amely a felvilágosodás korával, s különösen az ipari forradalommal kezdődik. A modern hisz a racionális tudományok extenzív fejlesztésében, az egyetemes törvényekben, valamint az abszolút igazságokban. Olyan dolgok fémjelzik, mint például Le Corbusier és Mies van der Rohe építészete, Lawrence és Joyce regényei, Picasso és Pollock művészete, Marshall és Keynes közgazdasági tanai, Russell és Popper filozófiája, Taylor és Ford vezetési elvei. A modern magáénak vallja a fejlődés elvét, amely tudományos felfedezések és technológiai innovációk révén érhető el, hirdeti az emberek felemelkedésének és szabadságának eszméjét, és egy olyan világban hisz, amely elemezhető, tervezhető és ellenőrizhető (Smart, 1992).

Berman (1987) úgy látja, hogy a modernitás megértésének valódi kulcsa a paradoxon, mivel minden fogalomkészlet önmagán belül hordozza ellentétének csíráját. Az egységesítő, racionalista és megalapozó modernitás ugyanis megteremtette saját maga szétesésének hajtóerőit. Az egyik ilyen paradoxon, hogy a modern világ alapja a szabadság, de a szabadság olyan alapelv, amelynek lényege éppen az, hogy semmi sincs megalapozva (Heller, 1997:9).

Urry (1990) szerint „a modernizmusnak központi eleme, hogy a nagyközönségre homogén tömegként tekint, mert a helyes értékeknek létezik egy olyan tartománya, amely lehetővé fogja tenni az emberek egyöntetűsítését”. Pedig, ahogy Appadurai (1990) megfogalmazta, „a világ, amelyben élünk, egyszerre homogenizálódik és heterogenizálódik”.

A posztmodern eredetét nem lehet egyetlen forrásra vagy a körülmények egyetlen csoportjára visszavezetni. Eredete ugyanis változatos, egymással össze nem illő részekből áll össze, mint egy kollázs. A posztmodern tendenciák különböző területeken és különböző időkben bukkantak fel, függetlenül egymástól. Az építészetben, ahol ezekre a tendenciákra először felfigyeltek, a posztmodern az univerzális, funkcionális, és racionális stílus és forma modern felfogásával szemben állt. A posztmodern építészet a modern megközelítést túlságosan merevnek tekintette, és a minták nagyobb könnyedsége, a stílusok keveredése, és a helyi változatosság mellett érvelt. Az irodalomban a posztmodern a „Nyugat” vaskalapos szabályaival szembeni reakció volt (Venkatesh, 1999).

A posztmodernizmus a művészetben nem hozott új elemeket, hanem a korábbi korok stíluselemeit kiszakította történelmi beágyazottságukból (dekontextualizálás³), és egymással összekeverte őket. Szétráz és összerak, le- és felépít (Bujalos, 1993b:4). Az alkotó és a befogadó állapotának változása a lényeges, a szemlélet változik, a mű összetevői azonban nem.

A társadalomelméletben a posztmodern – vagy korábbi változata, a posztindusztrializmus – az információs gazdaság, valamint a tudásalapú iparágak felemelkedése mellett tört lándzsát, amelyek egy napon kiváltják a gépalapú gazdaságot. A filozófiában a posztmodern a kartéziánus dualista felfogásának, valamint a kognitív racionalizmus elutasítását jelentette. Ehelyett inkább Nietzsche, Freud és Heidegger gondolatait ragadta meg, amelyek többek közt Bell, Baudrillard, Foucault, Derrida, Jameson, Kristeva, Lyotard és Fraser írásait inspirálták. Az idők során ezek a posztmodern áramlatok úgy tűnik, hogy egy interdiszciplináris fúzió irányába konvergálnak (Venkatesh, 1999).

A posztmodern elterjedése egész sor 20. századi elméleti-filozófiai áramlatnak köszönhető; döntő hatással volt és van e tekintetben a francia posztstrukturalizmus (Roland Barthes, Michel Foucault, Jacques Derrida), az angolszász nyelvfilozófia (Ludwig Wittgenstein), az amerikai filozófiai pragmatizmus (Richard Rorty), az újabb tudományfilozófia (Thomas Kuhn, Paul Feyerabend, Willard Van Orman Quine, Bruno Latour), a német és francia filozófiai hermeneutika (Hans-Georg Gadamer, Paul Ricoeur). Nagy szerepet játszott e téren a szemiotika (Umberto Eco, Jurij Lotman), az olvasáseztétika (Paul de Man), a recepcióesztétika (Hans Robert Jauss, Wolfgang Iser), az interpretatív kulturális antropológia (Clifford Geertz), a német fogalomtörténet (Reinhart Koselleck), a retorika metaforaelmélete (Paul Ricoeur, George Lakoff és Mark Johnson), a beszédaktus-elmélet (John L. Austin, J. R. Searle) vagy az irodalmi narrativitás elmélet (Northrop Frye⁴, Gérard Genette), hogy csupán néhány számottevő szaktudományos hozzájárulást említsünk meg (Gyáni, 2005).

A marketingben a posztmodern viták az 1980-as évek végén, valamint az 1990-es évek elején kezdődtek. A jelentősebb írások közé tartoznak Belk et al. (1996), Brown (1993, 1995), Firat és Dholakia (1998, 2006), Firat és Venkatesh (1993, 1995), Hirschman és Holbrook (1992), Holbrook (1995), Ogilvy (1990), Sherry (1991), és Venkatesh (1989) művei. Magyarországon Fojtik (1999, 2006) foglalkozott behatóbban a témával.

A posztmodern mindenekelőtt kulturális jelenség. Míg elutasítja a modernitást, mint a társadalmi rend meghatározásának egyetlen vezérelvét, a posztmodern az alábbiak megvalósítására törekszik: az esztétikai megközelítés visszaállítása, az emberi élet nyelvi és szimbolikus aspektusaira kiemelt figyelmet tulajdonítva; kiemeli a vizualitás és a látványosság szerepét, felismeri a szubjektív tapasztalatok jelentőségét.

„Azt mondják, a Nyugat nagy vállalkozása az volt, hogy merkantilizálta a világot, mindent áruvá változott. Valószínűleg sokkal inkább esztétizálta a világot, kozmopolita színházat csinált belőle, képekre váltotta, jelrendszerekbe rendezte. Ami szemünk előtt végbemegy, az – a kalmár materializmuson túl – az, hogy a reklám, a média, a képek mindent jelekké alakítanak. A legmellékesebb és a legköznapiabb, de még a legtrágárabb dolog is esztétizálódik, kultúra lesz, múzeumi tárggyá válik. Minden kimondható, minden kifejezhető, minden a jel erejével vagy módján hat. A

³ A dekontextualizálás azt jelenti, hogy az adott jelenséget kiemljük eredeti idő- és térbeli környezetéből, majd áthelyezzük egy általunk megválasztott új összefüggésbe. Erre a jelen problémáinak mélyebb megértése miatt van szükség (Gyáni, 2003:15). Az eljárás Foucault történetírására jellemző.

⁴ A marketingirodalomban Frye elméletét alkalmazza Stern (1995), Mitev és Horváth (2005), Mitev (2006).

rendszer nem annyira az áru többletértéke szerint, mint inkább a jel esztétikai többletértéke szerint működik.” (Baudrillard, 1997:19)

A posztmodernt meglehetősen nehéz meghatározni, de ez nem is meglepő, hiszen a tiszta definíció éppen a posztmodern elveivel lenne ellentétes. Kiindulhatnánk a posztmodernnek tartott Foucault megközelítéséből, aki azonban nem tudta meghatározni a szót (1. táblázat). Vagy válogathatunk a definíciókból tetszés szerint, mint valami gyorsétkezdében.

„Doug Davis tréfálkozva a művészet gyorsbüfé-hálózatának, a késői kapitalizmus egyik jellegzetességének nevezte a posztmodernizmust. Közérthetősége, közvetlensége, igénytelen önkiszolgálása és túlzottan is szerény banalitása miatt a posztmodern valóban közelebb áll a Big Machez vagy a Whopperhez, mint a modern művészet ünnepélyes lakomájához. A gyorsbüférend azonban csupa forma, semmi tartalom, előre gyártott és csomagolt, tudományos képletekre redukált, technológiai jellegű és steril.” (Levin, 1992)

1. táblázat: A posztmodern definíciók gyorsétkezdéje

Filozófus	Definíció
Foucault (1998:161)	Nem nagyon értem, mit jelent e szó.
Derrida	A posztmodern olyan szó, amelyet soha nem írtam le, és a modern is alig.
Lyotard (1993:8)	Végőskig leegyszerűsítve a posztmodern a nagy elbeszélésekkel szembeni bizalmatlanság. A posztmodern a tudat egy kedélyállapotát, egy <i>jobb</i> állapotát jelzi.
Hebdige (1988:195)	A posztmodernitás valójában azoktól az álmoktól és reményektől való megfosztottság állapota, melyek elviselhetővé tették a modernitást.
Heller	A posztmodern – detotalizáló perspektíva, a modernitás öntudata.

Forrás: szerzők gyűjtése

Azért – mint ahogy egy gyorsétkezdében – természetesen itt is van sztármenü vagy sztárdefiníció, ez pedig Lyotard megközelítése, aki a posztmodern a metanarratívákkal (pl. felvilágosodás, idealizmus) szembeni bizalmatlanságként határozta meg.

Ez a bizalmatlanság azzal is magyarázható, hogy Nyugaton a 20. század utolsó évtizedeiben megrendült a jóléti államba és az emberi fejlődés lehetőségébe vetett hit. A társadalmi fejlődés lehetősége bizonytalanná vált, az optimizmus szertefoszlott, a nagy átfogó témák helyett a résztemák kerültek előtérbe, a célok helyett az összefüggések, a ráció bizonyosságával szemben a relativizmus, az egyetemes kreativitás helyett a személyiség sebeinek terapeutikus gyógyítása (Vitányi és Sági, 2003:56). A posztmodern szerint nincsenek egyetemes igazságok, nem érvényesek a „nagy narratívák”, a nagy igazságok voltaképpen csak nyelvi játékok (wittgensteini értelemben), nincsenek kritériumok, amelyek alapján az igazság eldönthető lenne. A kérdés ironikusan így tehető fel: a metanarratívákkal szembeni általános bizalmatlanság vajon nem tekinthető-e önmaga is egy nagy elbeszélésnek?

Dennett (1998) szerint: „Az én narratív felfogása” keretében az ember azzal alkotja meg a maga világát, hogy létrehozza a saját „narratív gravitációs központját”. Mindent, ami vele történik, „kis narratívák” formájában őriz meg. Személyisége voltaképpen a saját történeteink összege, terméke.

A marketing is – más területekhez hasonlóan – kitermelte a saját nagy elbeszéléseit. A marketing fő gondolata a csere, amelynek létjogosultsága számos területen megkérdőjelezték. Nehezen értelmezhető a csere például a társadalmi marketingben (Mitev, 2004; Peattie és Peattie, 2003). De megvizsgálhatnánk az Engell-Blackwell-Kollath modell örökérvényűségét, a szegmentálás, a célcsoportképzés, a pozicionálás vagy a marketing-mix létjogosultságát.

A modern marketing hisz abban, hogy a külső valóság létezik, amely megérthető és modellezhető, tehát van létjogosultsága az általánosításnak és az előrejelzésnek (Brown, 1993).

Úgy tűnik, nem lehet kitörölni a nagy elbeszéléseket, mivel hinni akarunk benne. Mondhatnánk úgy is: alapvető szükségletünk, mint ahogy alapvető szükségletünk a strukturált gondolkodásmód is. Nehéz úgy elmagyarázni bármit is, ha nincsenek nagy elméletek, amelyeket felhasználunk, de a fejlődéshez szükség van a kisebb elbeszélésekre is.

A nagy elbeszélés trónfosztása azonban nem jelenti azt, hogy a nagy beszéd teljesen eltűnt volna az elbeszélések sokaságából (Heller, 1998), csupán egy lett a sok közül:

„Olyan világban élünk, ahol nincs Nagy Elbeszélés és nincsenek nagy eszmék sem. A nagy eszmék nagyon picurka eszmékké lettek szétdarabolva. Ha ez így marad, és minden nagy eszme el fog tűnni a nagy elbeszéléssel együtt, akkor egy idő múlva az emberek megint kiéheznek majd a nagy eszmékre. És egyáltalán nem bizonyos, hogy nem fogják megint kitalálni a totális társadalmat. Mert nem élhetünk eszmék nélkül, aprópénzre váltott pindurka eszmék közepette. És nincs a világon olyan Dallas, amelyik helyettesíthetné számunkra az élet értelmét.” (Heller, 1998)

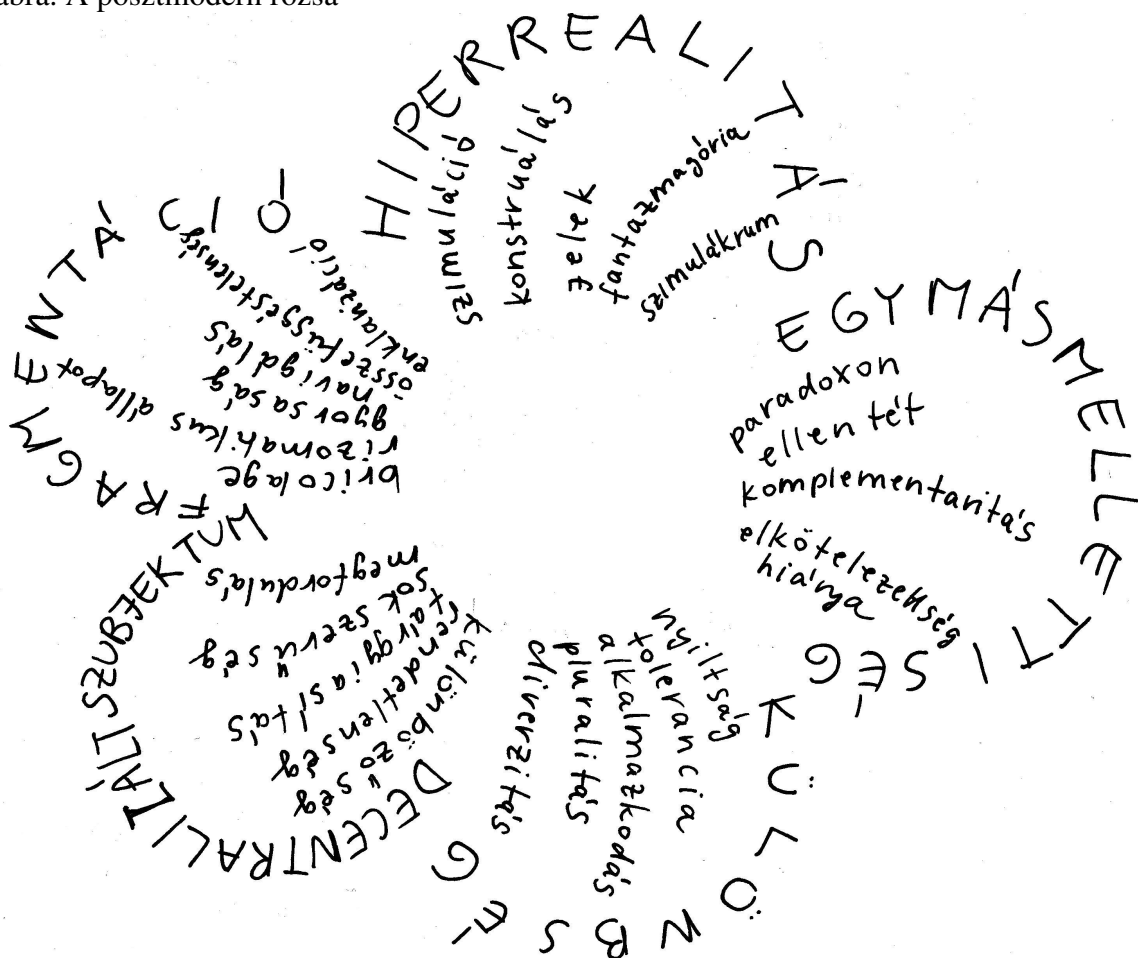
Heller (1997:8) úgy látja, hogy a posztmodern perspektíva végül is modern, s csupán azzal szolgál rá a poszt prepozícióra, hogy a modernitás modernista megértését váltja le. A posztmodern gondolkodás szakít a modernizmus magabiztosságával és a tudomány mindenhatóságba vetett hitével.

Vitányi és Sági (2003) szerint a modern gondolkodást a konvergencia, posztmodern meg a divergencia írja le jól. Konvergencia esetében a probléma megoldása felé haladva a helyzeteket és az alternatívákat egyre szűkítjük, hogy a végén egyetlen helyes választ kapjunk. Divergens gondolkodási stílus pontosan fordítva működik, a szűkítés helyett a bővítés az elv, amelynek jellemzője a többféle megoldási alternatíva kipróbálása, az új szempontokra való nyitottság, valamint a kiindulópontoktól távoli, meglepő kapcsolatok létrehozása. Az egyik hatékony működéséhez elengedhetetlen a másik. A fejlődés elve általában akkor merül fel, amikor az osztályozás elve már nem elégséges a problémák megoldására, sőt már az osztályozásra sem. A divergencia akkor válik elkerülhetetlenül szükségessé, amikor a konvergencia kimerült (Vitányi és Sági, 2003:84). Rorty (1994) szerint ironiával kell szemlélni a meghaladott gondolkodást.

POSZTMODERN ÁLLAPOTOK

A posztmodernről szóló vita olyan éles, és a vitáról szóló vita még élesebb (és a vita vitájáról szóló vita még annál is élesebb) ... hogy így a posztmodern az egyik domináns rendezőelvvé vált – ha egyáltalán rendező elvnek tekinthető - a társadalomtudományokban.

Bizonyos tudományterületeken elfogadott, mint a menedzsment tudományok területén, a marketing és fogyasztói magatartás kutatás körében azonban továbbra is vita tárgya.



A rózsza kifejezi önmagát, egyben létező és nem létező, konstruált realitás vagyis *hiperrealitás*; *fragmentált*: hiszen széteső részekből áll, melyek összetartoznak, de melyeket nem köt össze semmi; *decentralizált*: hiszen a középpontjában nincs semmi, egymásnak *paradox módon ellentmondó* részeiben és egészében: hiszen szövegben kép, képben szöveg, *különbözik* az eddigi e témában bemutatott modellektől.

A posztmodern egy olyan tér, ahol a fogyasztók fogyasztják a marketinget, a marketing fogyasztja a termelést és a termelés fogyasztja a fogyasztókat. Nincsenek szabályok csak választások, nincsen divat csak divatok.

A posztmodern számos jelenséggel jellemző, mint a hiperrealitás, a töredezettség (fragmentáció), a szubjektum decentralizáltsága (decentering of the subject), az ellentétek paradox egymásmellettisége (paradoxical juxtaposition of opposites), valamint a tolerancia a különbözőség és a sokszerűség iránt.

Ezek a feltételek elmoszák a modernitást jellemző alapvető ellentéteket, mint a valóság és a fantázia, a szellem és a test, az alany és a tárgy, a materiális és a szimbolikus, a termelés és a fogyasztás, a rend és a káosz közötti különbségeket. E megkülönböztetések mentén a modernitás megpróbálja létrehozni a normatív rendet, az emberiség nagy jövőjét építi, mégpedig úgy, hogy tudományos technológiákkal ellenőrzése alatt tartja a természetet. A modern marketing nagy jövője a fogyasztóra való összpontosításként írható le.

A posztmodernnek azt állítják, hogy soha nem érhető el egyetlen nagy jövő. Az emberiség ugyanis soha nem tudhatja biztosan, hogy mi a nagy jövő. A posztmodern kultúra ezért nem beszél a nagy jövő kereséséről, illetve a jövőről egyáltalán, és inkább a jelenre koncentrál. Mivel a nagy jövő nem jósolható meg, ezért minden erőfeszítést a jelen lényegének és értelmének megtalálására kell fordítani, az „itt és most”-ra. A múlt elképzelései, eseményei és alakjai pedig mint egy kirakós játék darabkái épülnek be az intenzíven átélt jelenbe.

A modern kulcsszavai: fejlődés, szabadság, profit, utópia, liberalizmus, igazság fogalmait olyan fogalmak váltják fel, mint: a fejlődés hiánya, a szabadság hiánya, antiutópia, illiberalizmus, fikció az igazság helyett, a tudomány művésziessége.

A posztmodern világnézet jellemzői a tudás határtalansága, az általánosítás korlátai, az általános törvényszerűségek hiánya, a rendetlenség gyakori felülkerekedése a rend fölött, irracionalitás racionalitás helyett, szubjektivitás az objektivitás felett, elkötelezett / szenvedélyes részvétel a szenvedélymentes megfigyelés helyett.

Hiperrealitás

Baudrillard szerint a modern társadalomnak a metallurgia, a fémek feldolgozása, és fémtárgyak előállítása az elsődleges feladata, addig a posztmodernnek a semiurgia, vagyis a jelek előállítása és továbbítása a legfontosabb jellegzetessége. A modernitás számára ezért a realitást a tárgyi világ jelenti, a posztmodern korszaknak azonban a jelek (elsősorban a képek világa) testesíti meg a valóságot. A kép eredetileg ugyan a valóságra vonatkozik, azonban egyre inkább önálló életet kezd élni, hiperrealitássá változik, többé már nem lehet különbséget tenni tárgyi világ és képi világ között, a köztük lévő határok elmosódnak (Kovács, 1998).

A *hipperrealitás* (vagy a szimulákrumok korszaka) azt jelenti, hogy az emberek az imázsokat magukat tekintve a valóságnak, saját valóságukat konstruálják, s ezek a valóságok a képzelet, a leleményesség, és a fantázia szüleménye. Egyszer Baudrillard, amikor megkérdezték tőle, hogy ki is ő valójában, az alábbi választ adta: „Nem tudom, hogy ki vagyok. Azt tudom, hogy önmagam szimulákruma vagyok.”

„A szimuláció terméke a simulacrum. A latin *simulare* szó jelentése «imitálni, tettetni, ábrázolni», a szimuláció azt jellemzi, ami a legegységesebb az emberi fajban, azt az alapvető képességet, ami megkülönböztet bennünket más állatoktól. ... Mi vagyunk a mintaalkotók, a mesélők, képkészítők: a szimulátorok. Ha Descartes ma élne, kijelentése így hangozna: Szimulálok, tehát vagyok.” (Youngblood, 1983)

Baudrillard (1981) és más posztmodern gondolkodók úgy érvelnek, hogy szimulált környezetben élünk, ahol a valóságokat állandóan konstruálják és fogyasztják. Napjaink fogyasztói kultúrája bővelkedik hiperreális tárgyakkban, szimbólumokban és helyekben. A hiperrealitás szélsőséges példáit láthatjuk a különféle témaparkokban, bevásárlóközpontokban vagy más, gyakran látogatott kereskedelmi helyszíneken (Venkatesh, 1999).

A hiperrealitásban valósággá válik a szimuláció is. Ez azért lehetséges, mivel a realitás kulturálisan konstruált. A hiperrealitás megkérdőjelezi a modern által megfogalmazott realitás és fantázia közötti különbséget. A posztmodernnek azonban azt kérdezik, hogy mennyire valóságosabbak a víziparkok, a golfpályák, Phoenix narancsfái mint Disneyland? És természetesen a Time Square neonfényes utcája sem sokban különbözik a hiperreális „New York, New York” kaszinótól, Las Vegasban. De említhetnénk a Dubaiban épített pálmafa alakú szigeteket, amelyek elég nagyok ahhoz, hogy az űrből is látszódnak (Firat és Dholakia, 2006).

Ugyanez a logika igaz a szubkulturális stílusokra, amelyek látszatokká váltak – eredeti nélküli másolatokká (Muggleton, 2005): „A posztmodern ifjúsági szubkultúrák tagjai azáltal, hogy vizuális jeleket rónak a testükre, a média szimulációját szimulálják, maguk is pusztá modellekké válva”. A hiperrealitást erősíti az is, hogy a szubkultúrák elszakadnak eredeti időbeli-térbeli gyökereiktől.

Baudrillard szerint a fogyasztás a jelek cseréjét jelenti. A jelek és imázsok kiszorítják az anyagi jellemzőket és a használati értéket. Ez nem azt jelenti, hogy a terméknek nincs funkcionális hasznossága, inkább azt, hogy a funkcionalitás maga is jel. A posztmodern marketing megkívánja, hogy változás álljon be a vállalatok és a fogyasztók közötti kapcsolatokban. Ahelyett, hogy az egymástól független egységek kizárólag a csere révén kapcsolódjanak össze, a menedzsereknek és a fogyasztóknak partneri viszonyt kell létesíteniük az igények, vágyak, valamint az élet értelmének konstruálásának folyamatában. Ebben a kapcsolatban a marketing nem választható le a fogyasztótól, vagyis a marketing többé már nem valamilyen okkult művészet, amelyhez kizárólag a marketingszakemberek (értsd a marketing felszentelt papjai) férhetnek hozzá. Ezt a folyamatot a fogyasztók számára is elérhetővé kell tenni oly módon, hogy részt vehessen a kívánt realitás konstruálásában. A fogyasztói igények kielégítése a modern marketing célja volt, a posztmoderné ezzel szemben a fogyasztó hatalommal való felruházása (consumer empowerment). Ez azt jelenti, hogy a marketing a fogyasztó közösségek eszköze, amely lehetővé teszi számukra egyéni életmódjuk létrehozásában és megélésében (Firat és Dholakia, 2006).

A fogyasztó bizonyos termékek megvásárolásával nemcsak a kiválasztott termék alapfunkciót keresi, hanem további tartalmat, értéket. Egy fogkrém vásárlója nemcsak fogtisztító szert vásárol, hanem további szimbolikus tartalmat is, mint szépség, vonzó megjelenés stb. A fogyasztó számára már nem az alapfunkció, hanem sokkal inkább ez a szimbolikus tartalom a fontos. A "posztmodern fogyasztó" inkább az élvezetet, szórakozást keresi, mint a pusztán valóságot.

Nem működőképes az a lineáris marketingfolyamat, amelyben először a vállalatok információt gyűjtenek a fogyasztó igényeiről és vágyairól, majd megpróbálják azokat termékekkel kielégíteni. A szervezeteknek inkább a fogyasztók igény és vágykonstruálási útja során valósidejű partnerekké kell válniuk, vagyis társsá a konstruálásban. A marketingkutatásnak már többé nem arról kell szólnia, hogy a kutatók kimennek és megfigyelik, hogy a fogyasztók mit akarnak, milyen attitűdjei vannak, hogyan értelmezik a szimbólumokat stb. A kutatóknak inkább elő kell segíteniük a posztfogyasztók konstruálási folyamatát. Ennek korai példája az Electronic Café, ahol a cégek prototípusokat bocsátanak a fogyasztók rendelkezésére, ahol azokat tesztelik.

A modern elképzelés szerint a termelés azon tevékenységek összességét jelenti, amelyek során értéket teremtenek, még a fogyasztás során az értéket elpusztítják vagy kimerítik. A posztmodernben ilyen világos elhatárolás nem lehetséges. A fogyasztás során jelentések, jelek, élmények termelődnek. A fogyasztók többé nem tekinthetők az értéklánc végén található végső felhasználónak. Sokkal inkább termelők, akik egymással és a cégekkel összekapcsolódva értékteremtő és értékközvetítő hálózatot alkotnak. A marketing nem lehet többé késztermékek egyszerű szállítója, a fogyasztói termelési folyamatok elősegítőjévé kell válnia (Firat et al., 1995).

Gyakran kapom magam rajta, hogy ha sikerül egy képet szépen bekereteztetnem vagy a megfelelő helyre felakasztanom, olyan büszkeség fog el, mintha én festettem volna. Hanem ez így nem is helyénvaló: nem „olyan büszkeség, mintha én festettem volna”, hanem olyan, mintha segítetttem volna megfesteni, úgyszólván mintha a kép egy piciny részét én festettem volna. (Ludwig Wittgenstein)

Vegyük azt a példát, amikor a fogyasztó birtokba vesz egy új autót. Gyakorlatilag azonnal megkezdje a termék átdizájnolását azzal, hogy beállítja a székeket és a rádióállomást, telepakolja a csomagtartót, felszereli szemüvegtartóval, mobiltartóval és gyereküléssel, valamint bolyhos kockákat aggat a tükörrre. Ez a folyamat már kívül esik a modern marketing felségterületén, s csak kevés figyelmet fordítanak neki az autóalkatrészek vagy az autós csecsebecsék piacán. A posztmodern marketing azonban épít a fogyasztók alkotóerejére, és lehetőség szerint minél korábban bevonja őket a termék előállításának folyamatába – s nem kizárólag, mint kutatási alanyokat, hanem aktív szereplőket (Firat és Dholakia, 2006).

A posztmodern úgy látja, hogy a modern kommunikációs modell elméletben és gyakorlatban is illuzórikus (Christensen, 1997). A kommunikáció nem kizárólag az üzenet továbbításáról szól, inkább a vállalat és a fogyasztó közötti partneri kapcsolatról van szó, ahol a szimbolikus jelentések megalkotása közösen történik. A modern marketingkommunikációban elkülönül egymástól reklámozás pillanata a fogyasztásától, a posztmodernben azonban nem.

A Nescafé 3in1 termékeihez kapcsolt virtuális térben például a résztvevők virtuális pénzért, babszemekért nyereményekre licitálhatnak, a Cream Music Clubban csengőhangot vásárolhatnak, a Mokka Moziban rövid filmeket nézhetnek, a Játékbarlang a virtuális pénzt megsokszorozhatja, de akár jótékony célra is felajánlhatja a Kutyaházban, melyet állateledel formájában a Noé Állatotthon lakói kapnak meg (www.momentcity.hu)

A hermeneutika egyik alaptételét Gadamer (1984) fogalmazza meg: „a megértés nem pusztán reprodukálás, hanem produktív elsajátítás”. A posztmodern marketing és a fogyasztói magatartás abból az előfeltételből indul ki, hogy a reklám szövege nem stabil, és nem csupán egyetlen értelmezés lehetséges (Cook, 1992; McQuarrie és Mick, 1992; Myers, 1994; Scott, 1994; Stern, 1990). Ehelyett azt állítják, hogy a szöveg labilis, és a szöveg olvasata sokféle lehet, ami a szöveg értelmezőjétől függ. Az értelmező személyes, kulturális, és nemi meghatározottsága a kontextus, melynek alapján az egyén a szövegnek jelentést tulajdonít, és a férfiak és nők különböző módon reagálnak ugyanazon szöveg által keltette ingereknek.

Mindennapi kommunikációnk során *jeleket* és szimbólumokat használunk, amelyek értelmet adnak kommunikációnknak. Nem kizárólag beszédben és írásban használunk jeleket, hanem bárminek, ami rólunk szól, jelzésértéke van, legyen szó útszéli tábláról, márkáról, vagy a nemzeti zászlóról. Vannak jelek, amelyeknek létezik mélyebb, másod- vagy harmadlagos jelentése is. Baudrillard (1981) fejtette ki először átfogóan a jelrendszer fogyasztásban betöltött szerepét. A marketingesek számára a jel rendkívül fontos szerepet játszik, különösen a reklámban, ami egy alapvető jelrendszer. Poster (1990:57) az alábbi magyarázatot adja: Rendes körülmények között a jel egy szóból, valamint a megjelölt dologhoz kapcsolódó mentális képből áll, a „dolog” a „valódi” világban. Amint a személyek kicserélik a jeleket egymás között, szimbolikussá válnak, jelentésük kétértelműen lebeg a személyek között. A szónak nincs egyszerűen jelentése, a beszélgetők osztják meg egymás között, úgy cserélik, mint egy ajándékot, amely gazdagíthatja vagy gyengítheti a társadalmi kötelekeket. „A szó kergeti jelentését.” (Weöres Sándor: Egysoros versek)

A modern marketing - ahol a vállalat kideríti, hogy mi a fogyasztó igénye, ennek alapján megtervezi a terméket, kommunikálja és elérhetővé teszi a fogyasztó számára – ideje lejárt. A beágyazott (embedded) marketing koncepció ideje jött el, ahol a cégek a fogyasztói közösségek részeként segítenek a közösségeknek saját vágyaik és termékeik konstruálásában. A marketing de-professzionizálódása zajlik, vagyis mindenből marketingszakember válik (Firat és Dholakia, 2006).

Kérdés azonban, hogy vajon nem látszat alkotótevékenységről van-e szó. Ezt Adorno pszeudo-, Csíkszentmihályi pedig mikro-kreativitásnak nevezi. Apró kreatív játékok, amelyek megadják az alkotás látszatát, de voltaképpen elzárnak a valóságos kreativitástól, és egy pszeudo-autonóm személyiség kialakulásához vezetnek. Amire Riesman (1983:81) szemléletes szóhasználatával a „kívülről irányított ember” terminusát is használhatjuk. A ma divatos hobbi üzletek félkész megoldásai, az egyéni kreativitás és alkotás élményét és illúzióit adják, de mégsem valódi egyedi alkotások, inkább a termelési folyamat befejezéséként foghatók fel.

A posztmodern fogyasztót a vállalatok belekergethetik egyfajta pszeudo-konstruktív alkotási folyamatba, ahol a vállalatok határozzák meg az eszközöket és a kereteket, a fogyasztó így csak pszeudo-autonóm személyiség elérésére képes.

Fragmentáció

A *fragmentáció* (töredezettség, szétaprózottság), amely az egyén identitáskonstruálását világítja meg. Ha arról beszélünk, hogy a fogyasztók fragmentáltak, ez nem kizárólag azt jelenti, hogy csoportokba fragmentálódtak (vagyis szegmensek alakultak ki), hanem azt is

jelenti, hogy a self is töredezett. Ezért a selfet inkább egy utánzó gyűjteménynek, mint egységes konstrukciónak fogják fel. A self újradefiniálása során a fogyasztó állandóan átalakul a termékekkel és termékekkel való kapcsolataik során.

Az összes posztmodern tényező közül talán a fragmentáció jellemzi legjobban napjaink fogyasztóját. A fogyasztó vagy a fogyasztás tradicionális nézete az egységes selfet és egységes jelentést képviseli. A feltevés az, hogy a fogyasztókat jól meghatározott igények és célok vezérik. Ebből következik, hogy a fogyasztói igények kielégítésére kell koncentrálni, amely logikusan szervezett és átlátható a megfigyelő számára. Bár ez rendkívül vonzó forgatókönyv, a posztmodernisták szerint azonban nem ez a helyzet. A fogyasztók magatartása az idő és a tér függvényében változik. Egy választásokkal teli világban nincsenek fenntartható motívumok vagy fogyasztási szokások. Számos területen, ahol a fogyasztói kultúra a leginkább látható (divat, utazás, művészet), a fogyasztók nem alakítanak ki megfigyelhető mintákat, és sokféle tapasztalat jön létre. Ezekből a tapasztalatokból narratívumok alakulnak ki, s mivel a narratívumok változhatnak, s egyiknek sincs kiemelt helyzete, minden narratívum megengedhető (Venkatesh, 1999).

Ha végletekig szétaprózódott rendszer van, akkor nem értelmezhető a szegmentálás és pláne nem a célcsoportképzés. Nem léteznek kategóriák, s nem léteznek kategóriaképző ismérvek sem. Ha az egyes szubkultúrák nem beazonosíthatók, összecúsznak és felszínesek, akkor nem lehetséges a pozicionálás sem. Mihez képest akarom én meghatározni magam? Ki vagyok én alapkonceptiója nem csak a gyártók, hanem az egyén fejében is megfordul. Ha nem tudom definiálni magam a közösség alapján, akkor nincs megkülönböztetés, egyediséggel beleolvadok a tömegbe, ami szintén egy paradoxon.

Brian: „Ne utánozzatok, Ti mindannyian egyéniségek vagytok!”

Tömeg kórusban: „Mi mindannyian egyéniségek vagyunk.” (Monty Python: Brian élete)

A változó helyzetben marketing feladata, hogy a terméket alapvető funkciójától vagy kulturális kontextusától elválassza és egy új környezetbe, használati körbe helyezze, amit meglévő szituáció indokolhat. Vagyis, a marketing így folyamatosan értelmezi és átértelmezi termékeit (Firat, Venkatesh, 1993.) Az elérni kívánt imázsok, többlettartalmak egyénenként eltérőek. A kihívás mostantól a marketing számára az, hogy különböző imázsokat állítson elő a különböző fogyasztók számára (olyan termékek esetében, mint például egy autó, televízió.) A marketingnek tehát alapvető szerepe van abban, hogy *az egyes termékekhez kapcsolt jelentések függetlenné válnak a termék alapvető funkciójától, azok különböző image-ek autonóm megnyilvánulásai.*

Termelés vagy fogyasztás folyamata összekapcsolódik. A termelés a fogyasztás során folytatódik (ld. mobilkijelző saját igények szerinti beállítása.) Általánosságban a termelés eredménye egy bizonyos termék; *a fogyasztás során, a termelők* a termékek által megtestesített imázsok, plusz értékek, a termékek maguk az egyének, a fogyasztók. (Firat, Venkatesh, 1993.) A fogyasztók, mint termékek, más termékek előállításának részesei (pl. egy iroda tagjai) Az aktív posztmodern fogyasztó elérésének módja, hogy bizonyos gyártási/előállítási funkciókat mind gyártás, összeszerelés, szállítás, számlázás stb. átengednek az ő hatáskörébe. A fogyasztók már nem a termékek célpontjai hanem tapasztalatok előállítói. (Firat, Dhoklakia, Venkatesh, 1995.)

A széttöredezett piac igényeihez kiválóan alkalmazkodnak a multinacionális vállalatok, amelyek lényegesen rugalmasabbá tették szervezetüket, a hierarchikus struktúrákat átalakították hálózatokká (Kovács, 1998).

A posztmodern irányzatot gyakran félreértik. Amikor a posztmodernnek az egyénre gyakorolt hatását tárgyalják, gyakran azt a következtetést vonják le, hogy a posztmodern túlságosan individualizálja a magatartást, ráadásul ezért még támadják is. Éppen ellenkezőleg, a posztmodern a közösséghez való erőteljes visszatérést hangsúlyozza (Cova, 1999; Firat és Dholakia, 1998; Maffesoli, 1996). A közösség sokasodása a kultúrák szaporodását vonja maga után. A posztmodern terjedésével a fogyasztó már nem kizárólag tartozik egy kultúrához, hanem aktívan részt vesz egy vagy több közösség életében, kulturális konstruktorrá válik.

A posztmodern szubkulturális identitásokat többszörösen összetettként és cseppfolyósként foghatjuk fel. A fogyasztáson keresztül kialakított szubkulturális stílus többé már nem az osztály, a társadalmi nem, az etnikum vagy akár csak a „fiatalság” kortartományának modern strukturáló tényezői közé szerveződik. Ehelyett ezek a modern megjelenések szabadon áramló jelölökként újra feldolgozásra kerülnek, lehetővé téve, hogy a szubkulturális identitás a „követők” által felpróbált és levetett stílusok sorozatán keresztül formálódjon.

„A rácsot, ezt a formális, absztrakt, repetitív, egyhangú, rendezett és prózai alakzatot tekintjük a modernizmus emblémájának, a formába és stílusba belefeledkező modernizmus szimbólumának, akkor talán a térkép lehetne a posztmodernizmus ideiglenes jelképe: ez arra utalna, hogy léteznek a műtárgy felszíne mögötti, a művészet terepén kívüli territóriumok is; azt sugallná, hogy a kötöttségek önkényesek és flexibilisek, s hogy a rácsához hasonló, emberi kéz alkotta rendszereket kívülről helyezték rá a természeti képződményekre.” (Levin, 1992)

Az eklektika a posztmodern terjeszkedéseként megnevezhető jelenségben gyökeredzik: a stílusok szélesebb választéka most gyorsabb ütemben terjed, mint korábban valaha, nagyobb teret engedve az „aktív” fogyasztók kreatív és esztétikai megnyilvánulási lehetőségeinek. Az eredmény a „csináld magad stílus előtérbe kerülése”, amelyben „a posztmodern megjelenés-menedzsment a kollázs formális technikájával vethető össze” (Kaiser et al., 1991). Az összetett megjelenésnek a stiláris *bricolage* öntudatos cselekvésén keresztüli megteremtése irányába mutató trend különösen figyelemre méltó Willisnek az ifjúsági kultúra „megalapozott esztétikájáról” és „szimbolikus kreativitásáról” szóló tanulmányában:

A fiatalok nem egyszerűen közömbösen vagy kritikátlanul vásárolnak. A megvásárolt áruk jelentéseit mindig átalakítják, kisajátítva és új kontextusba helyezve a tömegpiaci stílusokat... A legtöbb fiatal kombinálja az öltözködési elemeket, hogy új jelentéseket alkosson... s néha elutasítja a ruhaipar által reklámozott „divat” normatív meghatározásait és kategóriáit (Willis, 1990).

A „specializálódott fogyasztás” és a „piaci szétdarabolódás” eljövételével az „életstílus-enklávék” elvesztik kapcsolatukat az osztály, a nem és az életkor modernista rácshálózataival (Evans és Thornton, 1989; Crook et al., 1992; Nixon, 1992). A „modernista stílusok”, amelyek valaha az elhatárolás hagyományos vonalai mentén határozottan strukturálódtak, elkülönültek egymástól „posztmodern kódokként” (Jameson, 1991) válnak hozzáférhetővé a posztmodern fogyasztó élvezetét szolgáló, aki saját identitását „súlymaszkok” viselésével próbálja megalkotni. Ewen és Ewen (1982) szlogenjei így hangzanak: „Ma már nincs divat, csak divatok.” „Nincsenek szabályok, csak választások.” „Mindenki lehet bárki.”

A modernben a dekódolás egyértelmű, mivel a jelölők száma korlátozott és rögzítettek egy adott idő-tér összefüggésében. A különböző társadalmi csoportok közötti szigorú

elhatárolódás egyértelmű, a csoportok saját stílushatárokkal rendelkeztek, mivel a modernitás a világosan különböző, azonban belsőleg homogén közösségek korszaka (Muggleton, 1998). A posztmodernben azonban ennek fordítottja valósul meg, mivel a belső széttöredezettség olyan szintű, hogy a hagyományos kulturális csoportok közötti határok lebomlani látszanak, azaz a differenciálódással ellentétes folyamat a „de-differenciálódás” (Lash, 1990) megy végbe.

A kérdés már nem az, hogy találunk-e egyéb talán releváns szegmentációs ismérvet, hogy létezik szegmentáció. Felvetődik a kérdés, hogy a mainstream által használt elemzési technikák megfelelőek-e a posztmodern fogyasztók megcélzására és beazonosítására. A faktoranalízis során például statisztikai manipulációval olyan látens változókat hozunk létre, amelyeket hermeneutikusan kell értelmezni ahhoz, hogy „értelmük legyen” (Bruner, 2004:20).

A klaszteranalízis segítségével olyan esetekben is létrehozhatunk jól elkülöníthető csoportokat, amelyek a valóságban nem is léteznek. A kutató hozza létre, és a kutató teremti ezeket a kategóriákat, majd esetleg úgy cselekszik marketingstratégiája során, mintha ezek a fogyasztói csoportok valóban léteznének. Természetesen működhet az önmagát beteljesítő jóslat is.

Értelmezhetetlen lenne a pozicionálás is, melynek alapja a megkülönböztetés. A pozicionálás alapszabálya, hogy találj olyan jellemzőt (kategóriát), amely alapján a fogyasztó a megkülönböztetést relevánsnak észleli.

Az antropológiában használatos **bricolage** szó olyan eszközöket jelent, amelyek segítségével az ember elméje reagál az őt körülvevő világra. A „rögtönzött vagy összehordott” struktúrák a környezetre adott ad hoc válaszok, és az a szerepük, hogy homológiákat és analógiákat teremtsenek a természet rendje és a társadalom rendje között, és így „kielégítően” megmagyarázzák, és hihetővé tegyék a világot (Hawkes, 1977).

A tárgy és a jelentés együtt jelet alkot, és ezek a jelek minden szubkultúrán belül újra és újra a jellemző közlési formákká összegződnek. Amikor azonban a bricoleur a jelentést hordozó tárgyat az adott közlési rendszeren belül egy másik pozícióba helyezi át, miközben egészében véve ugyanazt a jelkészletet használja, vagy amikor a tárgy egy egészen más együttesbe kerül át, akkor új közlési forma jön létre, és más üzenetet kapunk (Clarke, 1976). Például az üzleti világ szokványos jelvényeit (pl. öltöny, gallér, rövid haj) átvehetik bizonyos szubkultúrák, eredeti jelentéstartalmuktól (teljesítmény, ambíció, konformizmus) megfosztják ezeket, s üres fétiseket, vagyis önmagukban értékelt, dédelgetett és becsült tárgyakká változtatják (Hebdige, 1995).

Decentrált szubjektum

A szociológus Daniel Bell (1976) a 20. század ellentmondásainak okát az én (self) helyzetének kétszeri megváltozásában látja. A húszas években a self minden vonatkozásban előtérbe került, a hetvenes években, a jóléti állam kimerülésével azonban mintegy elveszett (loss of the self). Ez teljes változást hozott a társadalom szellemi-kulturális orientációjában, a modern művészet végét jelentette, és az antiracionalizmus kultuszában jelent meg.

Jameson (1997) szerint a középpontban álló modern szubjektumot vagy pszichét felváltja a decentrált self, a szubjektum fragmentáltsága. A szubjektum decentrálttsága a modern által képviselt emberi szubjektum központi szerepét valószínűtlennek állítja be. Megkérdőjelezi a sors és a bennünket körülvevő tárgyak feletti emberi kontroll létjogosultságát. Inkább azt hangsúlyozzák, hogy a tárgyak és a konstruált struktúrák uralkodnak az emberek felett (Baudrillard, 1983b; Foucault, 1973). Végül a szubjektum és az objektum összevisszasága áll elő, tarthatatlanná téve az előbbi vélelmezett felsőbbrendűségét az utóbbi felett. Gyakran a tárgy uralkodik az alany felett, ráadásul rengeteg példa van az emberi lét tárgyiasulására is.

A posztmodern megkérdőjelezi az emberi lét szent és kiváltságos természetét. Vitatja a szubjektum és az objektum, valamint az egyéni és a társas egyértelmű szétválaszthatóságát (Giddens, 1991). A többnyire ember alkotta tárgyak ugyanis gyakran ellenőrzésük alá vonják az emberi életet, alkalmazkodásra kényszerítve a szubjektumot. Nem mindig világos, hogy ki vagy mi a szubjektum és az objektum. Mitev és Horváth (2004) bemutatja, hogyan cserélődnek fel a klasszikus relációk a fiatalok alkoholfogyasztása során, és miként lesz a fogyasztóból termék.

A reklámot és marketinget gyakran vádolják az emberek *tárgyiasításával* (Ewen, 1988; Jhally, 1990). Az embereket ledöntik kiváltságos talapzatukról egy lényegesen bonyolultabb emberi létbe, ahol nem működnek az egyértelmű és világos kategóriák. A modern fogyasztói magatartás kutatás és marketingelmélet alapját jelentő megfontolt és független döntéshozó helyére a reflexív lét, amelyet a kulturálisan konstruált vágyak vesznek körül (Deleuze és Guattari, 1983; Gergen, 1991; Giddens, 1991; Lacan, 1977; Miller, 1993; Ricoeur, 1992). Kíváncsnak és elcsábítottak, ellenőrzőnek és ellenőrzöttnek lenni egyszerre – feszültséget keltő érzések. A parfüm és likőrreklámokban kreatív grafikák segítségével a nők rendkívül kíváncsnak tárgyakká alakulnak át.

A termelés és fogyasztás viszonya változik. Az a gondolat, hogy az értékteremtés alapvetően a termelés során zajlik le megkérdőjelezhető. A fogyasztást nagymértékben befolyásolja a marketing rendszer és az is ahogy az egyes egyének definiálják/pozicionálják magukat a kortárs társadalomban. A fogyasztó egyre inkább egyéni akar lenni, akit meg lehet különböztetni - a különbség/egyéniesség alapja pedig nem az, hogy ő mit állít elő, hanem, *hogy mit 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"⁵

A modern marketingorientáció a fogyasztót szubjektumnak tekinti, akit objektumok vesznek körül és szolgálnak ki. A posztmodern szerint a marketing nem szakadhat el a szubjektum konstruálásától és vágyaitól. A marketing segíthet a posztfogyasztónak a közösségek konstruálásában (ld. Nokia fórumok, Momentcity).

Az egyén kimozdítása a középpontból posztmodern módon:

„Mint egy posztmodern regény szereplői; te is képzelt vagy, én is képzelt vagyok. A legszemélyesebb, legközpontibb tulajdonságom, az identitásom nem bennem van, hanem a közted és köztem lévő interakcióban vagy megosztott önmagamban. Mindig viszonyban vagyunk. Egymás között vagyunk.” (Holland, 1992)

⁵Baudrillard, 1975; Poster, 1975 - idézi Firat/Venkatesh 1993.

Abban a pillanatban, amint az Olvasó befejezi a cikk tanulmányozását, megszűnik a szerzők és az Olvasó közötti látszólagos viszony. Hacsak nem motoszkál valami, az a bizonyos bogár...zűmm.

„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)

A középkori bolondünnepek úgyszólván valamennyi szertartásformája a különféle vallási szertartások és szimbólumok groteszk lefokozás, anyagi-testi síkra történő vetítése: nagy zabálások és ivások közvetlenül az oltáron, obszcén mozdulatok, vetkőzések stb. (Bahtyin, 2002).

Mihail Bahtyin munkái napjaink tudományos kultuszává vált – részben posztmodern sejtései, részben pedig Julia Kristeva térítéseinek köszönhetően – s óriási hatást gyakorolt a marketingre is (Belk 1994, Scott 1992, 1993, Stern 1998).

A hagyományos értelemben vett társadalmi osztályok megszűntek, a társadalom életstílus-enklávék mozaikjaként létezik: a piac betör az otthon intim és zárt világába, mintegy gyarmatosítja, a fogyasztás fő területévé változtatja azt (Kovács, 1998).

Egymásmellettiesség

A posztmodern bővelkedik a paradox egymásmellettiességben, hiszen egymás mellett található meg a morális, ideológiai és esztétikai ellentétek. A posztmodern divatban olyan ruházati és fodrászati megoldások keverednek össze, amelyek a modern számára elképzelhetetlenek. A különbözőség kipróbálását és a toleranciát támogatja a posztmodern helyett, a struktúrák és normákat megerősítő ábrázolás helyett az ábrázolhatatlan és ismeretlen dolgok bemutatását részesíti előnyben.

„A posztmodern nem tiszta. Vannak hiányosságai. Nem ismeretlen az inflálódás és az elértéktelenedés. Tisztában van a tárgyak növekvő költségével. Ezért idézi, kutatja, dolgozza fel újra a múltat. Módszere inkább a szintézis mint az analízis. Stílusmentes, tehát kötetlen stílusú. Játékos és kétségekkel teli, de semmit sem tagad. Toleráns a kétértelműséggel, az ellentmondással, a bonyolultsággal és az összefüggéstelenséggel szemben, mindent magában foglal. Utánozza az életet, elfogadja az esetlegességét és megemészthetetlenségét, amatőr pozíciót vesz fel. Inkább az idő, mintsem a forma strukturálja, a kontextus jobban foglalkoztatja, mint a stílus, felhasználja az emlékeket, a kutatást, a vallomást és a fikciót – mindezt ironiával, szeszélyesen és hihetetlenül. Szubjektív és intim, elmosza a világ és az én közötti határokat. Központi témája az identitás és a magatartás.” (Levin, 1992)

A posztmodern gondolkodás úgy látja, hogy a modern ember paradox világban él, s talán a legjobb az lenne, ami valószínűleg nem lesz így, ha megtanulna a paradoxonokkal együtt élni (Heller, 1997:9).

A „dekonstrukció” elvét Jacques Derrida (1971) fejti ki: „Egy hagyományos filozófiai oppozícióban nem szemben álló elemek békés hierarchiáját látjuk, hanem egy erőszakos hierarchiát. Az egyik elem (axiológiailag, logikailag) uralkodik a másikon, parancsoló pozíciót foglal el. Az oppozíció dekonstruálása, egy adott pillanatban, mindenekelőtt a hierarchia megfordítása.” Richard Rorty (1994) hasonló értelemben használja az ironia fogalmát. Nem nyugodhatunk bele megszokott fogalmaink „igazságába”, hiszen az is

lehetséges, hogy rossz nyelvi játékot tanultunk meg. Ennek megfelelően mindig újra kell gondolnunk és újra meg újra meg kell alkotnunk szótárunkat és álláspontunkat.

Azok a termékek, amelyeket fogyasztunk, kifejezik, hogy kik vagy mik 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 termékek, a meghatározások pedig azok kulturális jelentése (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 várakozásait maximálisan figyelembe venni, illetve azokra válaszolni.

Különbség

Mivel az emberi képzelőerőnek nincsenek határai, ezért társadalmi és kulturális konstrukcióinknak sincsenek valódi határai. Társadalmi és kulturális konstrukcióink termékei ugyanakkor nem egyformák az idő és a tér változásán keresztül. Ez eredményezi a *partikularizmust*. A különböző kultúrák különféle képpen viselkednek, mivel világnézetük különbözik. Ennélfogva az univerzalizmus csak korlátozott érvényességgel rendelkezik. Ez nem azt jelenti, hogy a különböző kultúrák képtelenek egymással megegyezésre jutni, hiszen állandó interakcióban vannak egymással, s tanulnak is egymástól. Ugyanez figyelhető meg élelmiszer, ruházat vagy más mindennapi fogyasztási cikk fogyasztása során is.

A modern fogyasztó anyagi javakat szeretne felhalmozni, vagy pedig azokkal szeretné magát körbevenni. Ha ideálisan cselekszik, akkor maximalizálja anyagi fogyasztását, amely értékét tárgyilagossá, objektív módon meg tudja ítélni.

A posztmodern fogyasztót ezzel szemben nem a javak anyagi értéke, sokkal inkább a tevékenységek élményértéke érdekeli. A posztfogyasztók aktívan részt vesznek a közösségekben, legyen annak személyes vagy virtuális alapja (Kozniets, 2002). Nem céljuk bennragadni egyetlen kultúrában, hanem inkább navigálni szeretnének közöttük, felfedezni és kipróbálni különféle létezési módokat, ezzel gazdagítva életüket. A mozgás és a sebesség – amit a modern a végcél elérésének eszközének gondol – a posztmodernben már maga is végcél válik (Firat, 2001). A posztmodern közösségek aktívan szeretnének részt venni a konstruálási folyamatokban, vagyis kulturális szimbólumok és jelentések kialakításában, valamint a termékek megtervezésénél. A marketingnek ebben a keresési fázisban kell a fogyasztó számára partnernek lennie. A társak közötti (peer-to-peer, P2P) technológiák egy lehetséges megoldást jelenthetnek. A P2P technológiák olyan számítógépes alkalmazásokat jelentenek, amely a bizonytalan kapcsolathálóban működő decentralizált forrásokból kovácsol előnyt (például Napster, a zenemegosztó).

A posztmodern a különbségek elfogadása és megbecsülése mellett tör lándzsát. Ez azonban nem jelenti a preferenciák figyelmen kívül hagyását, csupán annak felismeréséről van szó, hogy a különböző közösségek eltérő preferenciákkal léteznek. Ez a rendkívül szegmentált és töredezett piacok ötletével van összhangban. A modern minden esetben keresi a legjobb választást, amelyet a felsőbb- illetve alsóbbrendűség világos normáin alapuló elrendezéssel ér el. Egy ilyen uralkodó norma a modern marketingkoncepció lényege, a fogyasztók igényeire és vágyaira való összpontosítás (Firat és Dholakia, 2006).

A poszmodern nem fogadja el azt az elvet, hogy bármilyen esetben léteznek egyetlen legjobb választás, inkább azt hangsúlyozza, hogy bármely választási lehetőség előnyös és előnytelen összetevők együttese, amelyet máshogy és máshogy értékelnek a közösségek. Kuhn szerint a paradigmák is közösségi produktumok:

„Paradigma az, amit a tudományos közösség minden tagja elfogad, és megfordítva, az adott tudományos közösséget azok alkotják, akik elfogadnak egy bizonyos paradigmát.” (Kuhn, 2000)

A közösségek tagjai régebben általában beleszülettek egy-egy közösségbe, és nem választották azt. A mai kor embere azonban identitását nem egy, hanem egyszerre több közösséghez való tartozás révén éri el. Az individuum önmagát tehát több közösséghez való kapcsolódás révén határozza meg. Előfordulhat, hogy ezeknek a közösségek egyike sem azon a helyen van, ahol az illető egyén lakik, ahol tehát a maga fizikai valójában létezik. Ezeknek a globális közösségeknek ugyanis nincs szükségük tagjaik fizikai közelségére, mert a számítógépes kommunikációs eszközök használata révén a virtuális térben léteznek. A mai kor embere ráadásul fizikailag szinte állandóan úton van, tipikus tartózkodási helye a repülőterek tranzitváróterme (Kovács, 1998).

Az egyén tehát a folytonosan változó közösségek hálózatában csupán egy kimerevített pillanatban definiálható. Már csak az nem világos, hogy az individuum inkább pillanatnyi pozíciójával vagy változásának sebességével definiálható-e jobban. A probléma hasonlatos a Niels Bohr által megfogalmazott fizikai tételhez, vagyis hogy nem lehet egy részecskét mint egy bizonyos pozícióban lévő mozdulatlan dolgot a helyzetével és ugyanakkor mint egy helyzet nélküli, bizonyos sebességgel mozgó dolgot a sebességével is jellemezni.

Végül modern megnyilvánulásként logikus és hatékony formában foglaljuk össze a posztmodern állapotok egyes elemeit (2. táblázat). Ezek átfednek és ellentmondanak egymásnak, egyesek semmi újat nem mondanak, vagy akár nem is egyértelműek. Példáink illusztrálják az adott tartalmat, de az is lehet, hogy valami mást illusztrálnak...

2. táblázat: Posztmodern állapotok

Állapot	Jellemző	Leírás	Példa
Hiperrealitás	Szimuláció (színlelés)	Utánzatok, imitációk, látszatok, amelyek a fogyasztókban a gyönyörűség érzetét keltik	Disneyland és más témaparkok, Dubai pálmafa alakú szigetek Dzsungel Kávézó és Étterem Budapest (www.dzsungelcafe.hu)
	Konstruálás	Ötletek és szimbólumok kombinálása, kongruens jelentéssé rendezése	Önálló életre kelt kijelentések, melyek termékként tovább fennmaradnak (matrica, csengőhang, stb) mint: „Apa kezdődik” (T-com reklám) „Izi rájder öcsém” (Üvegtigris) „...szerintem” (RTL Klub önreklám)
	Jelek jelentősége	Kommunikáció jeleken keresztül, jelentésközzvetítés szimbolikus módon	Nike tartósságot és teljesítményt kommunikáló logója
	Fantazmagória	Asszociatív és álomszerű ábrázolások véletlenszerű füzére	Zenei videóklip A Kontrol című film sajátos világa
	Szimulakrumok	Hasonlóság, az eredetit utánzó megjelenés	Westend bevásárlóközpont, mint önálló város, saját utcákkal: Kosztolányi Dezső nagykörút, Krúdi Gyula tér, Alpári Ignác köz, stb. (www.westend.hu)
Fragmentáció (töredezettség)	Bricolage	Elérhető dolgokból összeállított valami, ahol a felhasznált dolgok új jelentést kapnak	A ma divatos stylistok által összerakott, össze nem illő darabokból álló kompozíciók, tematikus bemutatók,

			színésznők által bemutatott kompozíciók
	Rizomatikus állapot	Zavaros, kusza, képlékeny állapot	Wifi szolgáltatások reklámjai (pl a T-com által bemutatott laptopból realitásként kiemelkedő különböző stílusok és világok)
	Gyorsaság	Gyors mozgások és akciók, különösen a képi megjelenítések	Videoklipek, Mátrix c. film
	Navigálás	Különböző területek közötti utazás, az utak megválasztásának szakértelmével	Navigálás szabályok között, szubkultúrákban vagy a kibertérben Virtuális utazások, navigáció virtuális térben, pl a Reál Madrid stadionjában vagy az Esztergomi Bazilikában (http://www.panoramas.hu/bazilika/)
	Összefüggéstelenség	Rend és összefüggés hiánya	Bizonyos fiatalos divatok össze nem illő jellege: elegáns és sportos, régi és új, különböző stílusok együttes megjelenítése, viselete
	Enklavizáció (enklávék elterjedése)	Fizikai vagy virtuális helyek létrehozása, amelyek fokozzák az élményt és a szenzációt	Realitáshoz közeli sí- vagy autó szimulátorok
Decentrált szubjektum	Különbözőség	Másnak lenni, gyakran különös és egzotikus módon	Karaoke bárban, szerepjátékokban, online játékokban való részvétel
	Rendetlenség	Állapot, ahol a dolgok nincsenek a várt helyükön, összevisszaság és zűrzavar	Áruk elhelyezése bizonyos boltokban, szándékkal: pl. Retro jeans, szándék nélkül: discount áruházak, ahol a vásárlók hozzák létre a rendetlenséget
	Tárgyasítás	Tárgynak tekintés vagy tárgyként történő bemutatás	Parfüm, kozmetikum, ruházati hirdetésekben a női (esetenként a férfi) test tárgynak tekintése: Gattier, Dali parfümök
	Sokszerűség	Változatosság és sokrétűség állapota	Posztmodern épületek eltérő építészeti stílusai – Művészetek palotája (www.mupa.hu)
	Megfordulás	Különösen az Alany (szubjektum) és a Tárgy (objektum) esetében	Az Absolut vodka vagy a Bacardi rum üvegének birtoklása képes a földi embereket vagy környezetet egzotikussá varázsolni
Egymásmellettség	Paradoxon	Megmagyarázhatatlan vagy önmagának ellentmondó aspektusok	Luxusautóba diszkont noname benzin töltése, lakótelepen parkoló, a lakások értékét meghaladó drága saját autók
	Ellentét	Egymással szemben álló dolgok együttes jelenléte	High-tech mobilok a zsúfolt harmadik világbeli bazárban, lakótepi parkolóban álló, a lakások értékét meghaladó autók
	Komplementaritás	Kölcsönös kapcsolat, ahol az egyik dolog kiegészíti vagy függ a másiktól	Apple hirdetés, ahol az NBA óriás Yao Ming a 12 hüvelykes Powerbook-ot használja, míg apró utastársa a 17 hüvelykeset
	Elkötelezettség hiánya	Cél szilárdságának hiánya	Gyorsétkezde reklám, ahol a határozatlan fogyasztók mögött türelmetlen sorok kígyóznak
Difference (különbség)	Nyíltság	Hajlandóság a kitérülködésre, felfedésre	Nyílt beszélgetések (pl. Locke et al., 2000).
	Tolerancia	Mások hitének és viselkedésének elfogadása	A Melegítő c. valóságshow-ban öt meleg férfi egy heteroszexuális társuknak segít rendbe hozni stílusát, külsejét, lakását ahhoz, hogy könnyebben találjon magának barátnőt.
	Alkalmazkodás	Mások érzéseinek, kívánságának véleményének	Bizonyos márkák (pl. Nokia) jól szervezett fogyasztói közössége, ahol a

		tisztelete	résztevők alkalmazkodnak egymás véleményéhez (www.nokiaprogramok.hu)
	Pluralitás	Többféle lét állapota	Emberek a kibertérben több identitással is rendelkeznek: több e-mail cím, közösségi oldalakon többféle identitás
	Diverzitás	Különbéesség, változatosság állapota	MTV show, ahol a résztvevők számos szempontból változatosak

Forrás: Firat és Dholakia (2006) alapján

ELŐSZÓ

„Ha ez a kő most sehogyan sem akar megmozdulni, ha beékelődött, akkor előbb mozdíts el más köveket, azokat, amelyek körülveszik.” (Ludwig Wittgenstein)

A posztmodern terminusai alapján lehetetlen lenne definiálni a posztmodern marketinget, mivel a marketing ebben az esetben mindent jelentene (lásd Keagen, in: Fojtik). Nem létezne világos elkülönülés más funkcióktól vagy filozófiáktól sem. A posztmodern csak a modernitás kategóriáiban értelmezhető. Posztmodern kategóriák alapján nem létezik posztmodern, mivel kategóriák sem léteznek. Vagyis a marketing filozófiája posztmodern, szókészletének jó része posztmodern, az eszköz, amit használ, azonban a modernitás elvei alapján működik. Egyetértünk Fojtik (1999) megállapításával, aki szerint a marketing a modernitásban jött létre.

Lehet szó hatásvadászatról, az észlelés befolyásolásáról, a valóság különböző felfogásáról és definiálásáról, valahol megragadja a marketing lényegét. Egyforma termékek megkülönböztetése, az észlelés befolyásolása mind a marketing lényege. A posztmodern ötletet ad és elgondolkodtat. Megkérdőjelez olyan utakat és módszereket, amelyek jól kijártak és berögzültek.

Ha nem térünk le az ösvényről, sosem látjuk meg, mi van az erdőben. Ugyanazt a jelenséget másként kommentálhatja a vadász és máshogy a nyúl. A posztmodern nem létezhet a modern nélkül, mint ahogy a divergens gondolkodás sem képzelhető el a konvergens nélkül.

Umberto Eco (1976) a „nyitott mű poétikájáról” szólva megfogalmazza, hogy minden mű nyitott, még azok is, amelyeket a szerzők véglegesnek gondolnak. A véglegesség ebben az esetben sohasem lehet végleges. A művek ugyanis csak akkor léteznek, ha elolvassák, meghallgatják vagy megnézik, és a befogadónak minden alkalommal maga számára kell értelmeznie.

Mi sem tudjuk befejezni gondolatainkat, legfeljebb csak abba tudjuk hagyni... Szeretnénk figyelmeztetni Olvasóinkat, hogy nyitott művet hagyunk magunk mögött, amely minden valószínűség szerint az Olvasóban folytatódik majd. **A mű kezdetét veszi...**

Felhasznált irodalom:

- Appadurai, A. (1990): Disjuncture and difference in the global cultural economy. *Public Culture*, 2, 1-25.
- Bahtyin, M. (2002): *François Rabelais művészete, a középkor és a reneszánsz népi kultúrája*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Baudrillard, J. (1981): For a critique of the political economy of the sign. Telos, St. Luis.
- Baudrillard, J. (1997): A rossz transzparenciája. Balassi Kiadó, Budapest.
- Belk, R., Dholakia, N. and Venkatesh, A. (1996): Consumption and marketing: Macro dimensions. South-Western, Cincinnati.
- Bell, D. (1976): The cultural contradictions of capitalism. Basic Books, New York.
- Benjamin, W. (1969): Kommentár és prófécia. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Bokor A. (1994): Posztmodern a menedzsmenttudományban. *Közgazdasági Szemle*, XLI. évf., 12, 1118-1132.
- Brown, S. (1993): Postmodern marketing. *European Journal of Marketing*, 27 (4), 19-34.
- Brown, S. (1995): Postmodern marketing. Routledge, London.
- Bruner, J. (2004): Az oktatás kultúrája. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Bujalos I. szerk. (1993a): A posztmodern állapot. Századvég Kiadó, Budapest.
- Bujalos I. szerk. (1993b): Posztmodern filozófiai írások. Kossuth Lajos Tudományegyetem, Debrecen.
- Christensen, L.T. (1997): Marketing as auto-communication. *Consumption, Markets and Culture*, Vol. 1 No.3, pp.197-227.
- Cova, Bernard - Svanfeldt, Christian: Societal innovations and the postmodern aestheticization of everyday life. In: *International Journal of Research In Marketing* (10) 1993, pp. 297-310.
- Dennett, D. (1998): Az intencionalitás filozófiája. Osiris Kiadó, Budapest.
- Derrida, J. (1971): Positions. Minuit, Paris.
- Eco, U. (1976): A nyitott mű. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Firat, A. Fuat - Nikhilesh, Dholakia - Venkatesh, Alladi (1995): Marketing in a postmodern world. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 29. /1, pp 40-56.
- Firat, A.F. and Venkatesh, A. (1993): Postmodernity: The age of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 10, 227-49.
- Firat, A.F. and Venkatesh, A. (1995): Liberatory postmodernism and the reenchantment of consumption. *Journal of Consumer Research*, 22, 239-67.
- Fojtik J. (1999): Marketing a posztmodern globalitásban. *Marketing & Menedzsment*, 6, 66-72.
- Fojtik J. (2006): A marketing újragondolásának lehetőségeiről – „Rethinking Marketing”. *Marketing & Menedzsment*, 5-6, 4-9.
- Foucault, M. (1998): A fantasztikus könyvtár. Pallas Stúdió – Attraktor Kft., Budapest.
- Foxal G., Goldsmith R, Brown S (2006): *Consumer Psychology for Marketing*, Thomson, UK.
- Gadamer, H.G. (1984): Igazság és módszer: Egy filozófiai hermeneutika vázlata. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Gelei A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése. PhD értekezés, BKÁE, Budapest.
- Gyáni G. (2003): Posztmodern kánon. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Gyáni G. (2005): A megtapasztalt és elbeszélt múlt. Korunk, augusztus.
- Hebdige, D. (1988): *Hiding in the Light: On Images and Things*. Routledge, London.

- Hebdige, D. (1995): A stílus, mint célzatos kommunikáció. *Replika*, 17-18, 181-197.
- Heller Á. (1997): Életképes-e a modernitás? Latin Betűk, Budapest.
- Heller Á. (2003): Mi a posztmodern – húsz év után. *Alföld*, február, 3-15.
- Hirschman, E.C. and Holbrook, M.B. (1992): Postmodern consumer research: The study of consumption as text. Sage, Newbury Park.
- Holbrook, M.B. (1995): The three faces of elitism: Postmodernism, political correctness, and popular culture. *Journal of Macromarketing*, 15 (Fall), 128-63.
- Holland, N. N. (1992): Posztmodern pszichoanalízis. In: Pethő B. (szerk.): A posztmodern. Gondolat Kiadó, Budapest., 426-428.
- Hunt, Shelby D.: The Nature and Scope of Marketing. In: *Journal of Marketing* Vol. 40. 1976 July, pp. 17-28.
- Jameson, F. (1997): A posztmodern, avagy a késői kapitalizmus kulturális logikája. Jószöveg Műhely Kiadó, Budapest.
- Kerekes E. (2002): Nyelv és játék Gadamer és a kései Wittgenstein filozófiájában. *Világosság*, 4-7, 191-200.
- Kovács G. (1998): Mozaikdemokrácia vagy elituralom? A politikai szféra helye és szerepe a posztmodernről, az információs társadalomról és a globalizációról szóló elméletekben. *Világosság*, 12, 34-49.
- Kuhn, T.S. (2000): A tudományos forradalmak szerkezete. Osiris Kiadó, Budapest.
- Levin, K. (1992): Búcsú a modernizmustól. In: Pethő B. (szerk.): A posztmodern. Gondolat Kiadó, Budapest., 301-315.
- Liotard, JF. (1993): A posztmodern állapot. In: Bujalos I. (szerk.): A posztmodern állapot. Századvég, Budapest.
- Mitev A. - Horváth D. (2004): Rítusok hálójában: A magyar fiatalok alkoholfogyasztásának kulturális és kommunikációs meghatározottsága. *Marketing és Menedzsment* 2004/6-2005/1, 140-148.
- Mitev A. - Horváth D. (2005): Mítoszok sodrásában: Az alkoholreklámokhoz kapcsolódó fogyasztói narratívumok strukturális elemzése Frye kategóriái alapján. *Marketing és Menedzsment* 2005/6, 20-32.
- Mitev A. (2006): Mítoszok árnyékában avagy Egyetemisták alkoholfogyasztási történeteinek elemzése Frye rendszerében. *Addiktológia*, V. évf., 1-2. szám, 37-58.
- Mitev A.: A szociális marketing és a csere. *Vezetéstudomány* XXXV. Különszám, 24-31.
- Monori M.A. – Tillmann J.A. (1998): Ezredévi beszélgetések. Kijarat Kiadó, Budapest.
- Muggleton, D. (2005): A poszt-szubkulturalista. *Replika*, 53, december, 111-126.
- Ogilvy, J. (1990): The postmodern business. *Marketing and Research Today*, 18 (1), 4-20.
- Peattie, S. – Peattie, K. (2003): Ready to fly solo? Reducing social marketing's dependence on commercial marketing theory. *Marketing Theory* 3(3), 365-385.
- Pethő B. szerk. (1997): Poszt-posztmodern. Platon Kiadó, Budapest.
- Radácsi L. (2003): „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban: Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén. *Vezetéstudomány*, 10. szám, 4-12.
- Riesman, D. (1983): A magányos tömeg. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Rorty, R. (1994): Esetlegesség, ironia, szolidaritás. Jelenkor, Pécs.
- Sherry, J. (1991): Postmodern alternatives: The interpretive turn in consumer research. In: Robertson, T.S. and Kassarian, H. ed.: Handbook of consumer behavior. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Smart, B. (1992): Modern Conditions, Postmodern Controversies. Routledge, London.
- Stern, B. B. (1995): Consumer Myths: Frye's Taxonomy and the Structural Analysis of Consumption Text. *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, September, 165-185.

- Thompson, Craig J.: Modern truth and postmodern incredulity: A hermeneutic deconstruction of "scientific truth" in marketing research. In: International Journal of Research In Marketing (10) 1993, pp. 325-338.
- Venkatesh, A. (1989): Modernity or postmodernity: A synthesis or antithesis? In: Childers, T. ed.: Proceedings, American Marketing Association Winter Educators Conference. AMA, Chicago, 99-104.
- Venkatesh, Alladi - Sherry, F. John - Firat, A. Fuat (1993): Postmodernism and the marketing imaginary. In: International Journal of Research In Marketing (10), pp. 215-223.
- Vitányi I. – Sági M. (2003): Kreativitás és zene. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Youngblood, G. (1983): The New Renaissance: The Computer Revolution and the Arts. New Technology, Vol. 21/1.