

Marketing & MENEDZSMENT



**Marketingaktivitás
elektronikus környezetben**

**Akikre hallgatnak:
a véleményvezérek szerepe**

AdMission Free!

Perszonalizáció

**Döntésmodellezés a közúti
közlekedési módválasztásban**

**A hazai kereskedelem
bolthálózati és települési
koncentrációja**

**A tudományos tevékenységek
teljesítményértékelése**

Svájc, a márka



Új kommunikációs eszközök

2007

1

SAWYER MILLER GROUP

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



www.smg.hu

Lapigazgató-főszerkesztő:
Papp-Váry Árpád Ferenc
(arpad@m-and-m.hu)

Szerkesztő: Fojtik János
(fojtik@ktk.pte.hu)

Olvasószerkesztő:
Borka József Richárd

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

Felelős kiadó: Bruck Gábor

Értékesítés és marketing:
Advice President Kft.

Szerkesztőség és kiadó:
1055 Budapest V., Szent István krt. 17.
E-mail: info@m-and-m.hu

Grafikai előkészítés: DuoMONT Bt.
Telefon: 292-1265, 06 (30) 397-1636
E-mail: egk53@freemail.hu
Nyomás, kötészet: *fotogOLD Nyomda*
Telefon: 06 (29) 340-355;
Fax: 06 (29) 340-297
E-mail: fotogold@freemail.hu
Felelős vezető: Borvető Béla

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

MARKETING
CENTRUM

www.marketingcentrum.hu



Tartalom

ÚJ KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK

Marketingaktivitás elektronikus környezetben (1. rész) – <i>Vasné Egri Magdolna</i>	4
Akikre hallgatnak: A véleményvezérek szerepe – <i>Varga Bence</i>	12
AdMission Free – A marketingkommunikáció új korszakáról és újfajta termékbevezetésekről – <i>Kaizer Gábor</i>	15
A személyre szóló marketingkommunikáció új technológiái – <i>Bonyhádi Gábor</i>	21
A budapesti ifjúság fogyasztói csoportkultúrája az info-kommunikációs társadalomban, és ennek marketingkommunikációs aspektusai – <i>Kollár Csaba</i>	26

M&M MIX

A marketingteljesítmény értékelésének és mérésének stratégiai aspektusai – <i>Tóth Arnold</i>	32
Erőviszonyok (hatalmi viszonyok) és konfliktusok a marketingcsatornáknban – szakirodalmi áttekintés – <i>Korcsmáros Adél – Fojtik János</i>	37
Döntésmódellezés a közúti közlekedési módválasztásban – <i>Kosztó Ágnes – Török Ádám</i>	48
A hazai kereskedelem bolthálózati és települési koncentrációja – <i>Seres Antal</i>	52
A tudományos tevékenységek teljesítményértékelése – <i>Ménes András</i>	63
Svájc, a márka – Interjú Johannes Matyassyval, a Presence Switzerland elnökével – <i>Papp-Váry Árpád Ferenc</i>	68

ANGOL NYELVEN

Opportunities for the Market Orientation Concept in the Healthcare Service: The Case of Hungary – <i>Kia Golesorkhi – János Fojtik</i>	74
--	----

KÖNYVAJÁNLÓ

Szerkesztőbizottság:

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

Contents

NEW COMMUNICATION TOOLS

- Marketing activity in electronic environment (Part 1)
– *Magdolna Egri* _____ 4
- Those who are listened to: The role of opinion leaders
– *Bence Varga* _____ 12
- AdMission Free – On the new era of marketing
communications and a new type
of product introductions – *Gábor Kaizer* _____ 15
- The new technologies of personalized marketing
communications – *Gábor Bonyhádi* _____ 21
- The consumer group culture of the Budapest youth
in the info-communicational society
and its marketing communicational aspects
– *Csaba Kollár* _____ 26

M&M MIX

- The strategic aspects of marketing performance
evaluation and measurement – *Arnold Tóth* _____ 32
- Power relations and conflicts in the marketing channels
– literature summary
– *Adél Korcsmáros – János Fojtik* _____ 37
- The decision modelling
of the selection way of road traffic
– *Ágnes Kosztyó – Ádám Török* _____ 48
- The shop network and settlement concentration
of the domestic commerce
– *Antal Seres* _____ 52
- The performance evaluation of scientific activity
– *András Ménes* _____ 63
- Switzerland, the brand – Interview with Johannes Matyassy,
head of Presence Switzerland
– *Árpád Ferenc Papp-Váry* _____ 68

IN ENGLISH

- Opportunities for the Market Orientation Concept
in the Healthcare Service: The Case of Hungary
– *Kia Golesorkhi – János Fojtik* _____ 74

BOOK REVIEW _____ 83

Cseréljünk tapasztalatot, teremtsünk tudást!

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

A Marketing
MENEDZSMENT

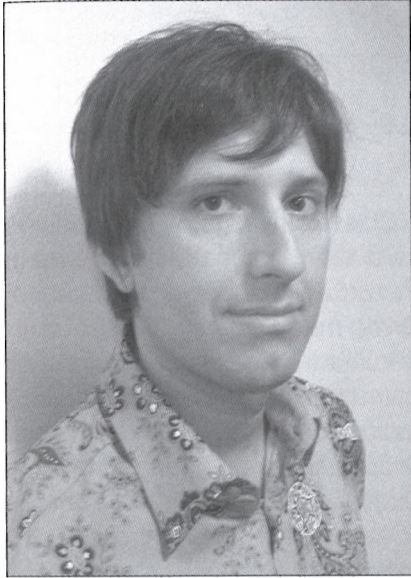
mind az elméleti tudást gyarapító intézmények oktatóit, mind az ismeretek gyakorlati alkalmazásában jártas vállalati szakembereket arra biztatja, hogy küldjék el írásait szerkesztőségünkbe. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy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

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excel formátumban, a képi illusztrációkat pedig jpg vagy tiff kiterjesztéssel várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. A magyar nyelvű írásokhoz egy fél oldalas angol nyelvű összefoglalót is csatoljanak, hogy lapunk ilyen téren is nemzetközi legyen. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

Tisztelettel: Papp-Váry Árpád Ferenc,
lapigazgató-főszerkesztő
Cím: 1055 Budapest, Szent István krt. 17.
E-mail: info@m-and-m.hu
Mobil: 06 (20) 421-5492

BEVEZETÉS:

Új kommunikációs eszközök



„Nem lehet ma már a régi, jól bevált marketing módszerekkel operálni.” – írja Vasné Egri Magdolna cikkében, és e lapszámunk többi szerzője is ezt támasztja alá. Itt van rögtön az info-kommunikációs technológia robbanása, ami az információ exponenciális terjedéséhez vezet, az e-gazdaságnak pedig egész mások a sajátosságai, mint a hagyományos gazdaságnak.

Jó néhány új fogalmat kell ennek kapcsán megtanulnunk. Kaizer Gábor tanulmányából megismerhetjük a prosumert, ami (pontosabban aki) a fogyasztó (consumer) és a termelő, előállító (producer) összefonódását jelenti. Ez az online világban egyre inkább mindennapos: a fiatalok nemcsak olvassák-nézik a tartalmakat, hanem alakítják is azokat: a cikkek után tett commentjeikkel, blogbejegyzéseikkel, vagy a YouTube-ra és a VideoBomba feltöltött videóikkal.

Sőt, ahogy Bonyhádi Gábor írása bemutatja, a digitális televíziózás elterjedésével akár arra is lehetőség van, hogy minden egyes fogyasztó saját TV-csatornát indítson! Nagy kérdés persze, hogy mindebből mi következik be, mert a technológia ugyan gyorsan változik, de az emberek csak lassan. Legalábbis ezt igazolja Kollár Csaba, budapesti fiatalok körében végzett primer felmérése: „gyakorlatilag az info-kommunikációs társadalom valamennyi budapesti ifjú tagjának van mobiltelefonja, ugyanakkor (...) a vizsgált csoport jelentős hányada soha nem használja telefonjának diktafon, e-mail küldés, fényképezés, internetezés, játék, MMS küldés/fogadás, rádióhallgatás, roaming, WAP, zenehallgatás funkcióit”.

Fókusztemánk cikkeinek az egyik közös pontja talán elsőre meglepő lesz: az új kommunikációs technikák sok tekintetben visszanyúlnak a régi, akár sok száz évvel ezelőtti módszerekhez. Újra előtérbe kerül a szóbeszéd, csak éppen most szájmarketingnek, vagy buzznak, word-of-mouth-nak nevezik. (Sőt, utóbbinak online megfelelője is van már a szakirodalomban: word-of-mouse, azaz egérbeszéd.)

Remélem, hogy idei első számunk is érdekes olvasmányokkal szolgál. Hasznos böngészést kívánok!

Papp-Váry Árpád Ferenc
(arpad@m-and-m.hu)

Marketingaktivitás elektronikus környezetben

1. rész

A 21. század új kihívások elé állítja mind a gazdálkodói, mind az akadémiai szféra képviselőit. Ezekre a vállalati menedzsmentnek megfelelő módon és időben kell reagálni, a döntéseket pedig elméleti oldalról tudományos megközelítésekkel és modellekkel alátámasztani szükséges.

Az ICT (info-kommunikációs technológia) robbanásszerű fejlődésével mind az információ, mind a kommunikáció eszköztársere, háttere megváltozott, új dimenziók tágítják az idő és a tér fogalmi kategóriáit.

Az óriási léptékű technológiai változás kihat minden folyamatra, az elektronikus környezet jelentőségének növekedésével a marketing modellek újragondolása is indokoltá vált.

Ebben a tanulmányban a következő témaköröket tekintjük át:

- Az elektronikus környezet hatása a marketingfolyamatokra;
- Vállalati kapcsolatok átalakulása a hálózati gazdaságban;
- Online (internet-) marketing kategóriák;
- Interaktív marketingkutatás.

AZ ELEKTRONIKUS KÖRNYEZET¹ HATÁSA A MARKETINGFOLYAMATOKRA

Az internet miközben átalakítja a vállalati tevékenységet, a hálózatalapú működéssel összefüggő célok elérése a szervezeti gondolkodás megváltoztatását kényszeríti ki. A verseny eszközzé válnak olyan fizikai paraméterekkel kevésbé leírható kategóriák, mint például a vállalati szervezet, az irányítási rendszer, a vállalati kultúra, a humántőke. A működő gazdasági, társadalmi rendszerek fogalmát illetően is jelentős módosulás állt be. *Alapvető változások* következnek be – egyebek mellett – például: a fogyasztói figyelemfelkeltés módzataiban az új kommunikációs csatorna belépése miatt, de a márkastratégiai kérdésekben is hangsúlyeltolódás tapasztalható. A kapcsolatok jelentősége felerősödik, az interaktivitás meghatározó tényezőivé válik az intelligencia, a kreativitás, a tudás, a megértés stb. A fogyasztói és vásárlási szokások megváltoznak.

„Nem lehet ma már a régi, jól bevált marketingmódszerekkel operálni. (...) a vásárlói döntések szerepe más jelleget ölt. Az új fogyasztó kiemelésre érdemes jellemzői: a függetlenség, az aktivitás, a jól informáltság stb. Jelentős szerepet kap a szájreklám, az elektronikus csatornák az exponenciális információterjedés médiumaként válnak kulcsfontosságúvá.”

Nem lehet ma már a régi, jól bevált marketingmódszerekkel operálni. Máshol, másképp kell bizonyos szegmenseket megszólítani, mások az érintettségek, a figyelem központjába új értékek kerülnek, a felgyorsult idő és a kitágult világ miatt. Az új fogyasztó kiemelésre érdemes jellem-

1 Az elektronikus környezet on-line technológia-alapú hátteret jelent, legfőbb bázisa az Internet, amely a hálózati gazdaság kialakulásának szükséges, de nem elégséges feltételrendszerként fogható fel. Az elektronikus környezeti hatás a marketingkapcsolatokban úgy jelenik meg, hogy differenciálódnak a prioritások, és az elvárások minden külső és belső partner viszonylatában egyaránt.

A hagyományos és az e-gazdaság jellemzői
Marosán [2001: 49] alapján

Hagyományos gazdaság	E-gazdaság
A sokféleség rossz.	A sokféleség (nem csak a termékre gondolva) nyújtása a versenyben maradás feltétele.
A tapasztalat az, ami számít.	A csupán a hagyományokhoz való ragaszkodás a cég halálát jelentheti.
A méret az, ami fontos.	A nagyság és a hatékonyság kevéssé függ össze, nincs feltétlen pozitív előnye a méretgazdaságosságnak.
Amit eddig gyártottál, abból kell megélned.	Vagy ki kell egészíteni szolgáltatással, egyéb funkcióval az eddigi terméket, vagy keresni kell réseket a fejlődéshez.
A cég üzleti egységekre épül (SBU). A figyelmet a források elosztására kell koncentrálni.	Az erőforrásokat folyamatosan a prioritásoknak megfelelően kell átcsoportosítani, és nem az egyes profitcentrumok teljesítésére összpontosítva kell végrehajtani a stratégiát.
Az innováció kivétel.	Az e-gazdaság alapja az innováció és ennek megfelelően kell kezelni, nem elkülönítve a vállalati folyamatoktól, hanem azokat át kell itatni vele.

zói: a függetlenség, az aktivitás, a jól informáltság stb. Jelentős szerepet kap a szájképzés, az elektronikus csatornák pedig az exponenciális információ-terjedés médiumaként válnak kulcsfontosságúvá.

A hagyományos és az e-gazdaság jellemzői közötti különbségek markánsan megfogalmazhatóak. A vállalatoknak folyamatosan meg kell újulni, az innovatív vállalati stratégia nélkülözhetetlenné válik. A vállalati méret nem jelenti többé az egyetlen hatalmi tényezőt és a termelékenység mutatókban szerepet kapnak az idő és a tér dimenziói. A termékhez kötődő és/vagy önálló szolgáltatások palettája rendkívüli módon kibővíti. Néhány jól megfogalmazható szemléletbeli differenciát, a két eltérő gazdaság karaktereiből, az 1. táblázat mutatja be.

A hagyományos szektorokban a változásokat indukálhatja az információtechnológia, eközben egy sor termék és piaci jellemző módosul. Az „IT”-ből (információtechnológia) az „I” kerül a fókuszba. Az információ mint versenytényező egészen új szerepet kap. Jellege, és a vele szemben támasztott követelmények radikálisan megváltoznak. Továbbá:

- Megváltozik a termékek jellege, költségszerkezete, egyre több a termékekben megjelenő tudás, az innováció. Növekszik az információ, az ICT-vel kapcsolatos ráfordítások súlya. Az információ és az egyéb termékek jellemzői jól elkülöníthetők.
- A fizikai termékek amortizálódnak, az információ viszont gyorsan avul. A materializálódott termékekre érvényes a csökkenő, az információra inkább a növekvő hozadék törvénye. Ha egyszer birtokunkba kerül az információ, sokszor és sokféleképpen vagyunk képesek felhasználni azt.

- A tudás beépül a termékbe, miközben a tulajdonjogot az eladáskor nem adjuk át a vevőnek.
- A fejlett technológiai háttérű kommunikáció rendkívül hatékony, gyorsan változtatható, interaktív eszköz. A vásárlók döntési lehetősége óriási, mind az eszköz, mind az információ tekintetében.
- Az információs társadalom és a fejlett gazdaságok működéséhez nélkülözhetetlen a hálózatok kiépítése, működtetése és bővítése.

A hálózati kapcsolatoknak értékgeneráló hatásuk van, a hálózati kapcsolatokban az értékinnováció és az értékközponturn szemlélet összekapcsolásával hasznosulhatnak az erőforrások. A hálózati kapcsolatokban az értékgenerálás vállalatokon kívülre kerül, az egyes vállalati értékteremtő folyamatok szinergikus hatást eredményezve járulnak hozzá az értékgenerálás folyamatához.

Az *értékteremtés* lényege, hogy a vevő olyan módon értékeli a folyamatot (elfogadott érték), hogy az általa alkotott benyomások összességét egybeveti a számára felkínált, nyújtott termék és/vagy szolgáltatás előny formájában realizálódó folyamattal (vevőérték).

Az *értékgenerálás* erőforrásokra épül, ezért meg kell határozni az erőforrások jellegét is. Az erőforrások lehetnek: materiálisak és immateriálisak, kapcsolódhatnak magához az előállítási folyamathoz, annak technológiai háttéréhez, partnerkapcsolatokhoz, ezen belül például: értékesítési hálózathoz, vevőkörhöz, de egyéb vállalati kategóriákhoz is. Az *értékgeneráció* alapja Porter értékláncmodellje. Az értéklánc eredetileg a vállalati belső folyamatok olyan kapcsolatát jelentette, amelynek révén az egyes

lánclemek a maguk tevékenységével hozzáadott értéket előállítva járultak hozzá az értékteremtő vállalati folyamatokhoz. A technológiai és a piaci viszonyok fejlődésének eredményeképpen az értéklánc vállalatközi kategóriává vált: feltétele az online technológiai háttér, eredménye pedig a tömeges testreszabás lehet. Az értéklánc, ellátási lánc, kínálati lánc kategóriák az értékteremtés teljes vertikúrára értelmezhetőek.

Porter modelljének továbbfejlesztésével – regionális klaszterek segítségével – feloldható a globális-lokális paradoxon [Lengyel 2000]. A globális-lokális polémia alapja, hogy a globalizáció térhódításával a helyi értékek, érdekek hátrányba kerülhetnek. A piaci versenyben a globális és a lokális szempontok összeegyeztetése üzleti filozófia kérdése. A „globális-lokális paradoxon” évek óta foglalkoztatja a közgazdászokat, szakírókat és a gyakorlati szakembereket egyaránt. Míg a globalizáció elterjedésekor a „gondolkodj globálisan és cselekedj lokálisan” jelmondat volt az uralkodó, az utóbbi években inkább a „gondolkodj lokálisan és cselekedj globálisan” jelmondat szerint alakítják ki stratégiájukat a vállalatok [Hoványi 2001].

Az értékgenerálás „úttörői” az ún. „*innovatív szervezetek*”. Az innovatív szervezetnek a változás kezdeményezőjévé kell válni a következő alapelvek segítségével, amelyek révén – Porter [1998] szerint – a jelen megteremti a jövőt: (1) a tegnappal szakítani kell, (2) a működést és a tevékenységet szisztematikusan és folyamatosan finomítani kell, (3) a sikereket ki kell aknázni, (4) a változás megteremtése feltételezi a rendszerszerű újítás elvét. Ezek az alapelvek csak akkor érvényesülnek, ha időről időre elkerüljük a folyamatban felbukkanó csapdákat. Ilyen csapda lehet, amikor az újítás csak látszólagos, és nincs összhangban a szervezeti stratégiával, vagy az újdonságot összekeverjük az újítással, esetleg formális szervezeti korrekciókkal „fedjük le” a mélyebben rejlő, szükséges változtatásokat. Ki kell hangsúlyozni továbbá, hogy a fejlett technológia alkalmazása eszköz, és nem cél a vállalati működést illetően.

Egyre inkább realitás lesz a vállalatok számára, hogy a versenyképességet nem csupán a mai fogalmaink szerint kell érteni, mint például: termék, vállalat stb., sokkal inkább a hosszú távú kapcsolatokra épülő „gazdasági hálózatok” versenyéről lesz szó. A versenyelőnyt a fejlett gazdaságokban az egyes piaci szereplők számára a sikeres lánchoz való tartozás jelenti majd [Kotler 1999]. A hosszú távú kapcsolatok

versenypozíciós tényezők, melyben a kapcsolati elemek alapvető szerepet kapnak. Az elterjedési ütem piacfüggő, amit a finansziális és regionális gazdaságpolitikai háttér is meghatároz. Nem hagyhatók figyelmen kívül a helyi kultúra és infrastruktúra által befolyásolt vásárlási szokások és attitűdbeli különbségek sem.

Az értékláncban történt változások funkcionális változásokat is indukálnak a piaci szereplők egy részénél. Ezekre a változásokra mindenképpen csak a jól felkészült vállalatok képesek megfelelő szinten és módon reagálni. Sok esetben az értéklánc, és így az áru útja lerövidül.

Az értéklánc lerövidítése előnyökkel jár, mert például: (1) idő- és költségmegtakarítást lehet elérni, (2) közvetlenebb kapcsolatok építhetők ki, (3) bizonyos feladatok értékláncbeli elmaradásával a folyamatok gyorsíthatóak, (4) egyes feladatok más szereplő által is elvégezhetővé válik.

A VÁLLALATI KAPCSOLATOK ÁTALAKULÁSA A HÁLÓZATI GAZDASÁGBAN

A vállalati kapcsolatok átalakulásában – szemlélet-től függően – az internet adta lehetőség kihasználásán, azaz a hálózatiságon (a technológiai háttér alapú együttműködésen), vagy a gazdasági kapcsolatokon van a hangsúly. A gazdasági hálózatot sok esetben marketinghálózatnak is nevezik, és ennek egyik megjelenési formája a relationship (magyar fordításban: kapcsolatorientált, kapcsolati) marketing (RM).

A tapasztalatok szerint a hálózati formáció jellege, kialakítása és működtetése termék- vagy tevékenységfüggő, miközben befolyást gyakorolnak rá egyéb tényezők is, így a hálózati csatlakozás időpontja, az internetaktivitás erőssége és kiterjedtsége, a menedzsment innovációs készsége és képessége. Feltételezve az internetalapú technikát és technológiát, a hálózati gazdaságok háttérének alapjait az integrált vállalati működési és vállalatközi kapcsolatok teremtik meg. Az internet attól függően alakítja át a marketing- és egyéb tevékenységet az egyes szervezetekben, hogy milyen mértékben „engedik be” a folyamatokba a külvilágot.

A vállalati kapcsolatok jelentik a marketingstratégia kiinduló pontjait és a megvalósítás meghatározó tényezőit is. Ebben a megközelítésben az ún. „értékközvetítő” hálózatra (más megfogalmazásban: értékláncre) kell gondolni, az adott áru termelését meg-

előző folyamatoktól a termelést követő folyamatokig, beleértve a végső felhasználót is.

A vállalatközi kapcsolatrendszerek többféle csoportosítása ismert. Achrol és Kotler [1999] a hálózati szervezetek négy típusát különböztetik meg. A hálózatok jellegzetes típusai:

- *belső hálózat*: vállalaton belüli funkciók integrálása;
- *vertikális hálózatok*: önálló cégek szaktudás szerint (magkompetencia) szakosodnak és lépnek kapcsolatba;
- *piacközi/iparágközi hálózat*: egy-egy tevékenység köré szerveződő vállalatcsoport, az erőforrás-felhasználás hatékonysága, stratégiai döntések, menedzsment-együttműködés;
- *üzleti/vevői lehetőségekre épülő hálózat*: marketingvállalat, a vevői érdekeknek legjobban megfelelő terméket vagy szolgáltatást, és ezek szállítóját jelenti.

Más szempontrendszer szerinti csoportosítás alapján háromféle klasztert különböztethetünk meg, a területi szint és a térségi bázis kiterjedtsége alapján. A háromféle klaszter: *makro-szintű megaklaszter* (országos bázis), *regionális klaszter* (régió, térség, város és vonzáskörzete), *mikroklaszter* (egy település). Hét fejlett országra vonatkozó, innovációs klaszterekkel kapcsolatos vizsgálatból levont következtetések szerint a vállalatok 87,2%-a valamilyen hálózatszerű, tartós kapcsolatra épülő együttműködést folytat és hatféle formáció definiálható (OECD, 1999a). A különböző *hálózati típusok*: (1) gyenge vagy hiányzó hálózati kapcsolatok, (2) eszközöket szállító hálózatok, (3-4-5) piaciorientált hálózatok: (a) versenytársak és vevők, (b) eszköz és részegység-szállítók, felhasználók, (c) eszköz és részegység-szállítók, felhasználók, versenytársak, (6) teljes innovációs hálózat (eszköz és részegység-szállítók, felhasználók, versenytársak, kormányzat, laboratóriumok, egyetemek).

Magyarországon a piaciorientált, egyszerűbb kapcsolatok és beszállítói formációk fordulnak elő, a klaszterek kialakulásának jelentős számban és mértékben gátjai vannak. A gyenge gazdasági bázis, az erős centralizáció, a még működő paternalizmus, a bizalomhiány, valamint a jelentős innovációs szakadék miatt kettős szintű tudásbázis létezik. A kutatók és az egyetemek, valamint a vállalatok tudásáramlást elősegítő együttműködése hiányzik [OECD 1999b]. A felsorolt hiányosságok, valamint a gazdaság nyitottsága és mérete miatt Magyarország gaz-

dasági környezetben betöltött szerepe nem meghatározó.

A hálózatalapú kapcsolatok – jellegüknél fogva – nem nélkülözik a világhálót, a marketingirodalomban új paradigmaként emlegetett „*relationship marketing*” alapkoncepciója: a marketing szolgáltatába állítani az internet adta technológiai háttérrel. A tranzakcióalapú szemlélettel szemben, amely rövid távú, és egyszeri piaci cseréről szól, a hangsúly a vevőközpontú kapcsolati marketingre helyeződik át. Az ún. „négytényezős marketingmix” (4P) alkalmazása mellett, kiemelt szerepet kapnak a vállalati (partner) kapcsolatok.

A relationship marketinggel összefüggő paradigmaváltásként is aposztrofált jellemzés mögött az a tény is meghúzódik, hogy a vevő (bár ma még talán nem teljesen tudatosan) – a sok termék és szolgáltatás közül – a *marketingkapcsolatokból származó hozzáadott érték* alapján keres és választ [Kotler 1999]. A jövő mindenképpen azon áll vagy bukik majd a piaci szereplők esetében, hogy milyen kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokat képes kiépíteni a már működő partnerkapcsolataikban, például a jelenlegi vevőkkel, a szállítókkal, egyéb partnerekkel is. Az előzőeken túlmenően a munkavállalókat is partnerként kell kezelni, hiszen csak és kizárólag velük, általuk lehet „építkezni” [Boone és Kurtz 1999].

A tudatosan kiépített *relationship marketing* (kapcsolati rendszer) *három alaplépést* foglal magában, úgy mint: (1) *adatbázis felépítése* a jelenlegi és potenciális vevők azonosítására, az egyes vevőkhöz tartozó paraméterek, jellemzők gyűjtésével, (2) az adatbázis felhasználásával differenciált üzenetek, vevőre szabott marketingprogramok kialakítása, (3) monitoring rendszer működtetésével a marketingprogram eredményeinek figyelemmel kísérése [Boone & Kurtz 1999].

A tranzakcióalapú és a relationship marketingtevékenységek között, a szervezeti célokkal összefüggően az alapvető különbség a kapcsolati időtartamban van. A relationship marketingtevékenység során a fókuszban a vevő van, magas a vevővel szembeni elkötelezettség, és a kapcsolat bizalmi alapokon nyugszik. Mindez a minőség forrását is jelenti, és ezen viszonyok határozzák meg, a többi tényező együttes érvényesülése mellett a hosszú távú vevőkapcsolatokat.

Az eladó-vevő kapcsolat – hasonlóan a személyi, illetőleg a szervezeti folyamatokban tapasztaltakhoz – különböző fokozatú lehet. (2. táblázat)

2. táblázat

A relationship marketing három fokozata
Boone és Kurtz [1999: 341] alapján

Jellemzők	1. fokozat	2. fokozat	3. fokozat
Elsődleges elkötelezettség	pénzügyi	társadalmi	strukturális
„Konfekcionáltsági” fokozat, vevőspecifikumok figyelembe vétele	alacsony	közepes	közepestől magasig
Hosszantartó versenyelőny lehetőség	csekély	mérsékelt	magas

A két fél között az elkötelezettség erősödik, ha a folyamatok az alacsonyabb fokozatról magasabb fokozatra emelkednek. Fokozatról – fokozatra haladva az eladó és a vevő között mind szorosabb függőségi viszony alakul ki, amely a hosszú távú együttműködés nélkülözhetetlen faktora. Hosszantartó versenyelőny-lehetőséget valamint magas, vevőre szabott „konfekcionáltsági fokozatot” kizárólag a legmagasabb fokozatú kapcsolat jelenthet. A vállalat a relationship marketing segítségével a meglévő piaci pozícióját megőrizheti, vagy növelheti és így az új, hazai és/vagy nemzetközi piacra való belépésnél előnyhöz juthat. A piaci szereplők – vevőkkel kapcsolatban – megpróbálják a folytonosságot az 1. fokozatról, (amely középpontjában főként az ár van) lehetőség szerint a 3. fokozatra tovbábninni, ahol a vevő olyan specializált szolgáltatást és hozzáadott értékelőnyt kap, amely más számára nem biztosított [Boone és Kurtz 1999].

Az 1. fokozatra jellemzőek például az ún. „bónuszkártyák”, vagy pontgyűjtő rendszerek, amelyben valamely bank (Magyarországon, például: a K&H Bank SuperShop) kártyájával történő vásárláskor a vásárlók jutalomponthoz jutnak. Bár ezek a programok igen atraktívak, a hosszú távú vevőkapcsolat kialakulásának a valószínűsége relatíve alacsony. További hátrány, hogy a versenytársak által jól utánozható!

A 2. fokozatra példa: a vevői elkötelezettség erősítésére a társadalmi kapcsolatokat is használják, ún. „Affinity Group”-ok létrehozásával nyújtják pluszszolgáltatásaikat, jellemzően a közösségformálás érdekében tett lépésekkel. Az USA-ban, és egyre inkább a világ különböző régióiban a Harley-Davidson a társadalmi kapcsolatokat Harley Owners’ Group-ok létrehozásával építi és használja ki. Hazai példa (bár hatása messze elmarad az előzőtől): a HVG klubot

hozott létre előfizetői számára, közösségformálás céljával. A klubtagság előnyökkel és személyre (partnerre) szabott juttatásokkal jár, az újságolvasóknak a lappal szerződő vállalkozásoknál nyújtott előnyök révén.

A 3. fokozatról akkor beszélünk, ha a társadalmi kapcsolatok strukturális kapcsolatokká alakulnak,

aminek eredményeképpen az eladó-vevő közti kapcsolat hű üzleti partneri kapcsolattá válik. Képzés és plusz szolgáltatás a kapcsolat szerves része. A Federal Express például a feladott áru követését biztosítja – kívánság szerinti módzatokban, saját rendszereiken keresztül (internet, intranet, fax-üzenet stb.) – ügyfeleinek. A GE pedig beszállítóival belső hálózaton (intranet) keresztül tartja a kapcsolatot.

A relationship marketing új irányzatának – képviselői szerint – az a legnagyobb előnye, hogy versenyelőnyhöz lehet jutni a hosszú távú kapcsolatokon alapuló partneri együttműködéssel. Stratégiai versenyelőnyt jelent a vállalat számára, hogy sokkal kevesebbe kerül megtartani egy vevőt, mint megszerezni, így jelentős költséghatékonyságot eredményező tényező.

„A kapcsolati háló módszeres építése és kiaknázása válik a vállalati innovációs és technológia fejlesztési tevékenység egyik legfontosabb vonulatává. A tudás az innováció menedzselésében is másféle hangsúlyt kap. A know-how helyett a know-who (tudni kihez forduljunk) alkalmazás kerül előtérbe, mint a tudásalapú gazdaság egyik új irányvonala.”

A kapcsolatorientált marketing kiépítése – lényegét tekintve – hosszú távú célok elérése érdekében megvalósításra kerülő beruházásként fogható fel.

Az üzleti (szervezeti, ipari, B2B stb.) piacokon az együttműködés sajátos jegyei fogalmazhatók meg. A business marketing összetevőit a kapcsolati rendszerek alapján határozhatjuk meg, és tipológiája is jól definiálható. *Kapcsolatháló*t alkotnak a következő partnerek: beszállítók, szolgáltatók, egyéb ügyfelek – az adott cég – vásárlók, piaci közvetítők, egyéb ügyfelek. A kapcsolathálóknak sajátos tipológiája van, melynek jellemzői igen jól tükrözik a bonyolult, viszont figyelmen kívül semmiképp nem hagyható kapcsolatrendszer [Ford 2003].

A kapcsolatrendszerrel összefüggésben új koncepció is megfogalmazódik. A kapcsolati háló módszeres építése és kiaknázása válik a vállalati innovációs és technológiai fejlesztési tevékenység egyik legfontosabb vonulatává. A tudás az innováció menedzselésében is másféle hangsúlyt kap. A know-how helyett a *know-who* (tudni kihez forduljunk) alkalmazás kerül előtérbe, mint a tudásalapú gazdaság egyik új irányvonala.

ON-LINE (INTERNET-) MARKETING KATEGÓRIÁK

Internetmarketingről akkor beszélhetünk, amikor a vállalat az internetet marketingtevékenységén belül használja kutatásra, tervezésre, reklámozásra, értékesítésre stb. Ez működhet párhuzamosan más tevékenységformákkal, kölcsönösen támogatva egymást [Bauer 2000].

Az internet és a marketing összefüggését vizsgálva megállapítható, hogy az infokommunikáció és a marketingfolyamatok kapcsolódási pontjain jelentős változások mennek végbe. Az internet, miután átalakítja az értékláncot, egyben új üzleti modellt is jelent. Az *információ-*, és *kommunikációrendszer* alapjaiban változik meg, a súlypontok eltolódnak, új kategóriák jönnek létre. Teljesen elszakadhat, például: az áru fizikai mozgása a hozzá tartozó információtól. Értve ezalatt akár a számlázást (az e-aláírás legitimmé válásával és a kockázatok csökkenésével), vagy a 24 órás interaktivitás adta lehetőséget. Már működik például közvetlen személyes közreműködés nélküli szervizelés infokommunikációs eszközök segítségével. A távmunka, a távoktatás perspektívái és a többi radikális változás (e-könyv, papír nélküli munkahely, számítógép által vezérelt háztartás, üzemek stb.) hatása ma már nem csupán vízió, és semmiképp nem a távoli jövő realitása.

A 21. század elején a piaci és marketingtevékenység nagy mértékben új alapokra helyeződik. A digitális forradalom automatikusabbá és kényelmesebbé teszi a beszerzést és az értékesítést. A piaci szereplőknek át kell alakítani a vevőértékajánlat-kialakítási és közlési módozataikat, mivel a digitális forradalom módosítja a vásárlási szokásokat is.

A hagyományos bevásárlási helyek (mint például: kiskereskedelmi, nagykereskedelmi diszkont, ipari közvetlen boltok, katalógusalapú vásárlás, TV-Shop megrendelés) mellett megjelentek a virtuális boltok is. Az áruk fizikai mozgatásának egy-egy fázisát ki-

váltják bitek mozgatásával, amely effektív költségmegtakarítással is jár [Kotler 2000]. Megváltozik a piaci szereplők magatartása. Az internet önmaga több információval szolgál, mint korábban az összes információforrás együtt.

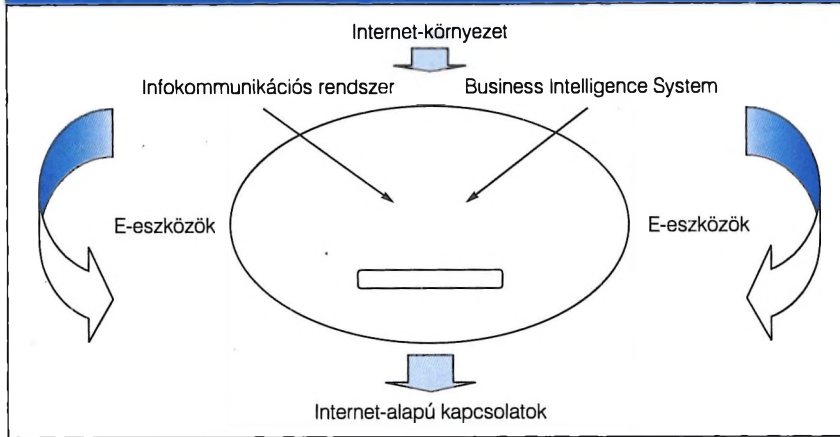
A vállalatoknak az elektronikus korszakban új stratégiát kell kialakítani, amely elképzelhetetlen internetstratégia nélkül. Ezen belül: (1) koncepciót kell megfogalmazni az internet előnyeinek kihasználására, (2) biztosítani kell a könnyű elérhetőséget és több megjelenést, (3) ki kell építeni, és menedzselni kell a vevőadatbázist.

A vállalati marketingaktivitás szempontjából kiemelendő *online kapcsolati elemeket* a következőkben foglaljuk össze:

- *Online információ* – az online MIR (marketing információs, – bizonyos megközelítésekben infokommunikációs – rendszer) a technológiai fejlődés eredményeképpen az automatikus gépi intelligencián alapuló adatgyűjtés elterjedése olyan, ma még szinte beláthatatlan adattömeg gyűjtésére képes (beleértve a legegyszerűbb, ún. kapcsolt eszközök révén előállt adatbázist is), amelynek következtében a vállalati tudás hátterét új rendszerként a Business Intelligence System jelenti.
- *Online kutatás (primer és szekunder)* – összefüggésben az információs rendszer új dimenzióival, ennek eszközrendszere ugyancsak megváltozik. Az internet-alapú kutatás a korlátokra, valamint a speciális jellemzőkre is figyelemmel – erőteljes fejlődésnek indult.
- *Online kommunikáció* – a MARCOM (Marketing Communication) System infokommunikációs alapokra helyeződik át, és in-time interaktivitássá válik. Az interaktivitás az egyes fogalmak újraértelmezésével minden kommunikációs eszközben megjelenik, kiemelten a reklámtevékenységben és a vállalati PR-ben.
- *E-business, e-kereskedelem* – a gazdálkodói és a közszféra számára egyaránt érzékelhető, hogy a kapcsolatrendszer egyre kevésbé képes hagyományos módon működni, mindinkább partnerközpontúvá és hálózatrendszerűvé válik.

A vállalat és a környezete lényegében véve leírható online kapcsolati elemek segítségével, amelyben jelentős szerepet kap a technológia, és bár a rendszer motorjaként funkcionálhat, annak nem válik önmagában meghatározó erejévé. Az IT szókapcsolatból tehát az „I” elem, azaz az információ (megszerzés, feldolgozás, továbbítás stb.) jelenthet versenylőnyt, ha

Az internet mint környezet és kapcsolatrendszer Vasné 2006 alapján



és amennyiben a vállalati rendszer képes azt optimális szinten és módon kezelni. Csak és kizárólag ilyen esetekben válhat az információ üzleti tudássá.

A környezet és a vállalat kapcsolatrendszerét az elektronikus közegben teljes mértékben áthatják a környezetből származó technológiai elemek: az eszkörendszer, a használt módszerek, a médiumok mind internetalapú kommunikációt feltételeznek. Ezt ma már egyetlen szervezet sem hagyhatja figyelmen kívül, sőt: a ki nem használt felületek versenypozíció-vesztéshez vezethetnek. (1. ábra)

Az *internet világában* a hagyományos eszközöket felváltják a szélessávú adatátvitelre épülő hálózatok, rendszerek. Az élesedő versenyben a kommunikáció hatékonyságának növelése szükségszerűen előtérbe kerül, versenyelőny kovácsolható a jól működő kommunikációs rendszerek segítségével. Új szemlélet és új fogalmak jelennek meg IT-támogatással. A technikai feltételek megváltozása folyamatosan átalakítja az ügyfél-kommunikáció jellegét. A vizualitás, a kontaktus formája megköveteli, hogy nagyobb hangsúlyt fektessünk az esztétikumra, a szemléletességre, az áttekinthető és logikailag összefüggő megjelenésre. Jelentősen növekszik ugyanis a virtuális közegben az „elcsábulás” esélye.

Amikor az internetalapú kommunikációs folyamat összekapcsolódik az e-vásárlással, akkor a kommunikációs és a vásárlási döntési folyamat egyidejűvé válásáról kell beszélni. A kommunikáció címzettje az online közegben nem passzív szemlélő, hanem első

perctől kezdve aktív részvevője a folyamatnak. A szükséglet felismerésével kezdődő, és – jó esetben – elégedettséggel végződő kommunikáció interaktivitásra épül, a két vagy több fél egyidejű kapcsolata folyamatosan befolyásol minden résztvevőt. A szükséglet felismerését az attraktivitás segíti a partner részéről, annak megteremtése, maga a vonzás és az attraktivitási igény kielégítése, kiszolgálása egyben. A folyamatban a válasz-készség és -képesség, az időbeliség és a relevanciakérdések prioritást kapnak. A hosszú távú kapcsolatok, és a lojalitás kialakítása

iránti igény feltételezi a szereplők elégedettségét. A hatékonysági kérdések megoldásában az internet-technológia részben segítség lehet, de az új kommunikációs csatornák és módszerek megjelenése további kérdéseket is felvet. Megkülönböztethetünk aktív és passzív online kommunikációs eszközöket, amelyek csoportosítását elvégezhetjük a hagyományos marketingkommunikációs csatornák jellemzőinek figyelembevételére alapján is.

Teljesen új kategória a vírusmarketing, amely marketinghíreket jelent online környezetben, igen gyors terjedési sebességgel. Fontos megkülönböztető eleme az ilyen marketingüzeneteknek a spamekkel összehasonlítva a szándék, és lényeges, hogy az irányítás a küldő a kezében maradjon. Előfordulhat ugyanis az üzenet önálló életre kelése is, amikor már az írá-

„Az IT szókapcsolatból tehát az 'I' elem, azaz az információ (megszerzés, feldolgozás, továbbítás stb.) jelenthet versenyelőnyt, ha és amennyiben a vállalati rendszer képes azt optimális szinten és módon kezelni.”

nyíthatatlanság tehetetlenségi ereje miatt, szándéktól függetlenül, a haszontalan, sőt káros kéretlen üzenetek kategóriájába kerülhet.

Az elektronikus környezetben új fókuszpontokra kell felhívni a figyelmet. A vállalati marketingtevékenységnek tekintettel kell lenni arra, hogy az információ, az információgazdagság kezelése interaktív dimenzióban értelmezendő, amely real-time kapcsolatfelvételt és korrekt válaszokat igényel.

Az internettechnológiai háttér biztosítja az one-to-one marketing, azaz a személyre szabott ajánlat, kommunikáció, szolgáltatás kialakítását, így a marketing – egyes megközelítésekben – visszatért azokhoz az alapokhoz, amikor az eladó és a vevő jól ismerték egymást.

Az e-kereskedelem megvalósításához ismerni kell az interneten keresztül vásárlók prioritásait, preferenciáit, mint például a gyors elérhetőségben rejlő érdekeltséget, a kényelemszeretetet: a „NETIZEN” („internetfüggő polgár”) az árkérdésekben az ésszerűséget követi. Miközben az internetkapcsolatok személytelenek, a világháló segítségével könnyebb azonosítani a vásárlókat és a vásárlási szokásaikat mint a hagyományos kereskedelemben.

Sokan sokféleképpen értelmezik az e-kereskedelmet, illetőleg az e-üzletvitel összefüggéseit. A lényeg: az e-business teljes vállalati elektronikus üzletvitelt jelent, ennek a részeként foghatjuk fel az e-kereskedelmet. Az e-business elemei biztosítják az ellátási lánc zökkenőmentes működését, a külső és a belső folyamatok interaktivitását az interneten, az intraneten és/vagy egyéb online, például EDI rendszereken keresztül. Az e-kereskedelem elemein a marketing, a beszerzés, az értékesítés és a logisztikai tevékenységek összetevőit értjük.

HIVATKOZÁSOK

- ACHROL, R.S. – KOTLER, P. [1999]: "Marketing in the Network Economy", *Journal of Marketing*, 63 Special Issue, pp.146–63
- BAUER A. [2000]: Marketing az Interneten. Képernyős megközelítés. Figyelő ápr. 27.
- BOONE, E.L. & KURTZ, L.D. [1999]: *Contemporary Marketing 9/e*, Fort Worth, TX: The Dryden Press
- FORD, D. [2003]: *Business Marketing. Szervezeti kapcsolatok menedzsmentje*. Budapest: KJK-KERSZÖV
- HOVÁNYI G. [2001]: *Globális kihívások – menedzsmentválaszok*. KJK-KERSZÖV
- KOTLER, P. [1999]: *Marketing Management, 2. magyar kiad.*, Budapest, Műszaki Kiadó
- KOTLER, P. [2000]: *A marketingről. Jönni, látni, győzni – a piacon*. Budapest: Park Kiadó
- LENGYEL I. [2000]: „A regionális klaszterek fejlesztésének néhány alapkérdése”, In: *Felzárkózás és EU csatlakozás*. VII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia.

- MAROSÁN Gy. [2001]: Gary Hamel gondolatai. Figyelő júl. 26.
- OECD [1999a]: *Boosting Innovation the Cluster Approach*. OECD.
- OECD [1999b]: *Gazdasági Tanulmányok Magyarország*. OECD.

- PORTER, M.E. [1998]: „Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, 76 6, pp. 77–90
- VASNÉ EGRI M. [2006]: *Marketingdöntések a fejlett gazdaságokban*. Budapest, AULA Kiadó

EGYÉB FELHASZNÁLT IRODALOM

- ALLEN, C. – KANIA, D. – YAECKEL, B. (2001): *One-to-One Web Marketing*, New York: Wiley
- ESZES I. – BÁNYAI E. [2002]: *Online marketing*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó

„Az internettechnológiai háttér biztosítja az one-to-one marketing, azaz a személyre szabott ajánlat, kommunikáció, szolgáltatás kialakítását, így a marketing – egyes megközelítésekben – visszatért azokhoz az alapokhoz, amikor az eladó és a vevő jól ismerték egymást.”

- GRÖNROOS, C. [2000]: *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, Chichester: Wiley
- KIM, W.C. – MAUBORGNE, R. [2000]: Új piaci területek létrehozása – Az értékinnováció rendszerszemléletű megközelítésével a vállalatok kiemelkedhetnek versenytársaik közül. *Harvard Business Manager*, 1.
- KOTLER, P. – JAIN, D.C. – MAESINCEE, S. [2003]: *Marketinglépések. Nyereséges növekedés és megújulás a 21. században*. Budapest: Park Könyvkiadó.
- PORTER, M.E [2001]: „Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, 79 3, pp.62–78
- SHETH, J.N. – PARVATIYAR, A. [1995]: „The Evolution of Relationship Marketing”, *International Business Review*, 4 4, pp.397–418
- SHETH, JAGDISH N. – PARVATIYAR, ATUL [2000]: *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Inc.
- Z. KARVALICS LÁSZLÓ [2003]: „Új jégkorszak?”, *Cégvezetés*, XI április

Vasné Egri Magdolna PhD,
okleveles szakközgazdász
a BME GTK MVT Tanszék egyetemi docense

Akikre hallgatnak: a véleményvezérek szerepe

Bármely kommunikációval foglalkozó szakember számára közzismert Stanley Milgram 60-as évekbeli kísérletének eredménye, mely szerint mindannyian átlagosan mindössze hat főre vagyunk egymástól. A gerillamarketing eszköztárának alapja, hogy a fogyasztókat összefűző szociális hálókat feltérképezésével megtaláljuk azokat a véleményvezéreket, akik az üzenetünket gyorsan és hatékonyan terjeszthetik a saját közegükben. De kik ezek a személyek, és hogyan találhatunk rájuk? E kérdésben a terület vezető teoretikusai is vitában állnak egymással.

A hogyan Barabási Albert László, a Notre Dame egyetem neves hálózatkutató professzora írja [2003:30], Stanley Milgram ráébredt bennünket arra a tényre, hogy mi emberek nem pusztán kapcsolatban állunk egymással itt a Földön, de egy olyan világban élünk, ahol akárki néhány kézfogásnyira van bárki mástól. Milyen kicsi a világ! – halljuk gyakran, ismerősökkel találkozván. Nos, világunk azért „kicsi”, mert a társadalom, amelyben élünk, valójában egy rendkívül sűrű szövésű háló.

A hálózatok tulajdonságait sokféle diszciplína; a fizika, a matematika, vagy a társadalomtudományok képviselői is kutatják. Szinte minden tudományág egyetért azonban abban, hogy a hálózatokban jelen van néhány tipikus, karakterisztikus elem: *kapcsolódási pontok*, *csomópontok*, *fürtök*. A gerillamarketing számára talán legérdekesebb a hálózati csomópontok megtalálása – azon személyeké, akik több emberhez kapcsolódnak, mint az átlag. Nevezhetjük őket *hálózati csomópontoknak*, *véleményvezéreknek*, vagy *vírusgazdáknak* – a lényeg, hogy az ő megnyerésükön keresztül rengeteg fogyasztóhoz juthatunk el. E véleményvezérek megtalálása kulcsfolyamat tehát a gerillamarketing számára, és ezzel el is érkeztünk az egyik jelentős nézetkülönbséghez a terület kutatói között. Egyes teoretikusok szerint ugyanis ezen hálózati csomópontok azért kapcsolódnak olyan sok más személyhez, mert valamely területen – legyen az akár egy mosópor áldásos hatása vagy egy frissen megszületett autómobil komplex technikai leírása – szakértőnek számítanak embertársaik szemében. Megint mások szerint fejlett szociális érzékük kapcsolja őket számtalan fogyasztóhoz, nem a szakértelmük.

Malcolm Gladwell, a kérdést behatóan vizsgáló kutató szerint bizonyos emberek egyszerűen képesek arra, hogy rengeteg barátot, ismerőst szerezzenek: ő ezeket a személyeket „összekötőknek” (connectors) hívja. Könyvében ezt a karaktert tipizálva megemlíti azt az üzletembert, aki néhány perc alatt bensőséges viszonyba kerül szinte bárkivel, kéziszámítógépében több ezer ember névnapját, születésnapját tartja számon, és pillanatok alatt talál egy ismerőst, bármire is van szüksége. Egy másik embertípusként írja le az úgynevezett „vizslató vásárlókat” (market mavens), akik képesek órákon át áruházi katalógusokat

böngészni, technikai specifikációkat és ár-érték arányokat összehasonlítani, majd tanácsokat adni a környezetüknek – ők lennének Gladwell szótárában a *szakértők* [2000:48]. Szerinte ha e két embertípus találkozik, és a szakértő tippet ad az összekötőnek, máris útjára indul a szóbeszéd, és vásárlók tömegei vetik magukat a termékre. Fentieknek ellentmondóan a gerillamarketing neves teoretikusai, Emmanuel Rosen vagy Seth Godin úgy vélik, hogy a véleményvezérek valamely terület szakértői, és éppen ezért kapcsolódnak sokakhoz. Környezetük figyel rájuk, meghallgatja a tanácsaikat, így jelentős befolyással bírnak a hallgatóságukra. Emmanuel Rosen könyvében [2001:9] egy, a Jeep autómárka köré épült internetes közösség fórumán feltűnő autótulajdonost hoz e típusra példaként, aki kocsijával kapcsolatos mélyreható tudásával vívja ki társai tiszteletét, és lesz néhány hónap alatt megkérdőjelezhetetlen szaktekintély virtuális közösségében.

A véleményvezérek tulajdonságait jónéhány évtizeddel a fent említett teoretikusok előtt már kutató, tanulmányukat 1944-ben publikáló Katz és Lazarsfeld tovább árnyalja a kérdést. A két tudós az Egyesült Államok 1940-es elnökválasztási kampányát vizsgálva arra a meglepő eredményre jutott, hogy a felmérésben résztvevő választók mindössze öt százaléka hozta meg döntését a tömegmédiacsatornáiból beszerzett információira hagyatkozva. Többségük barátaikkal, családtagjaikkal, szakszervezeti vezetőikkel és kollégáikkal folytatott interperszonális kommunikációjuk alapján szavazott. Vizsgálatukból az is kiderült, hogy páran a fent említett körből véleményvezéreknek bizonyultak: a felmérésben résztvettek közül jónéhányan nevezték meg ugyanazt a személyt annak, aki befolyásolta őket a döntésükben. Katz és Lazarsfeld [1964] megállapítása szerint a véleményvezér a negyvenes évek Amerikájában olyan ember volt, aki általánosságban véve műveltebb volt társainál, nagyobb mértékben fogyasztotta a tömegmédiát, és az átlagosnál sokkal jobban keveredett különböző szociális háttérű osztályokkal.

John Myers – egyike a korai tömegmédiakutatóknak – hasonló következtetésekre jutott egy, a gyorsfogyasztott élelmiszerek fogyasztói adoptációjával kapcsolatos kutatása során a hatvanas években. Két vizsgálati csoportjában a véleményvezéreknek egy-

szer pozitív, másszor negatív volt a véleménye a termékekről – és környezetük látványosan követte őket. A véleményvezérek definiálásakor ő is a társadalmi osztályok közötti átjárást és a műveltséget említette [Myers 1966: 750–757].

A már korábban is említett Emmanuel Rosen szerint [2001:47] a véleményvezérek négy csoportba sorolhatóak, hatókörük kiterjedése és a környezetük rájuk visszaható megítélése szerint. Rosen megkülönböztet átlagos és mega-csomópontokat a társadalmi hálózatban, illetve szakértői és szociális véleményvezéreket. Szerinte az átlagos véleményvezérek 50 és 200 közötti élő kapcsolattal bírnak, a mega-csomópontok akár több ezerrel is. A szakértői befolyással bírókat egy-egy területen szerzett szignifikáns tudásuk miatt értékelik, míg a szociális véleményvezérek általában karizmatikusak, szociálisan aktívak, és társaik érzelmi szempontokból bíznak bennük.

A kérdésben legautentikusabbnak azonban talán mégis két amerikai kutató tűnik, Edward Keller és

„Az átlagos véleményvezérek 50 és 200 közötti élő kapcsolattal bírnak, a mega-csomópontok akár több ezerrel is. A szakértői befolyással bírókat egy-egy területen szerzett szignifikáns tudásuk miatt értékelik, míg a szociális véleményvezérek általában karizmatikusak, szociálisan aktívak, és társaik érzelmi szempontokból bíznak bennük.”

John Berry. Ők az amerikai Roper ASW marketingkutató és konzultációs cég munkatársaiként egy teljes évtizeden át próbálták felmérni a véleményvezérek tulajdonságait. Könyvükben ezeket a személyeket „befolyásosoknak” (influentials) nevezték el, és – noha megállapításaik természetesen elsősorban az amerikai fogyasztókra igazak – tettek néhány általános érvényű megfigyelést a témakörben [2003: 51–52].

Kutatásaikból az derül ki, hogy a véleményvezérek megtalálásában nem sokat segít koruk, társadalmi pozíciójuk vagy más, demográfiai mutatók feltérképezése. A két kutató viszonylag egyszerű módszertant alkalmazott: különböző kisebb társadalmi csoportokra, közösségekre, akár utcaszintre lebontva kerestek meg fogyasztókat, hogy felderítsék, kik azok a személyek, akik leginkább befolyásolták őket mindennapi döntéseikben. Később az ily módon

megtalált véleményvezérek karakterisztikáját kutatták, és próbálták néhány azonosítható minta mentén definiálni őket. A véleményvezérek egyik legfontosabb megkülönböztető tulajdonsága a társadalmi aktivitás: mintegy 74 százalékuk vett részt valamely közösséget érintő gyűlésen, legyen az például egy iskolai vagy a lakókörnyezetüket érintő kérdés, 68 százalékuk lépett kapcsolatba helyi vagy országos politikussal, 48 százalékuk töltött be vezető pozíciót

„A véleményvezérek egyik legfontosabb megkülönböztető tulajdonsága a társadalmi aktivitás: mintegy 74 százalékuk vett részt valamely közösséget érintő gyűlésen, legyen az például egy iskolai vagy a lakókörnyezetüket érintő kérdés, 68 százalékuk lépett kapcsolatba helyi vagy országos politikussal, 48 százalékuk töltött be vezető pozíciót klubban, sportszövetségben vagy más társadalmi szervezetben, és 40 százalékuk írt olvasói levelet egy lapba vagy telefonált be rádió és televízióműsorba, hogy kifejtse a véleményét.”

klubban, sportszövetségben vagy más társadalmi szervezetben, és 40 százalékuk írt olvasói levelet egy lapba vagy telefonált be rádió- és televízióműsorba, hogy kifejtse a véleményét. Ezek az emberek hobbi-jukként is általában aktivitást igénylő elfoglaltságot jelöltek meg: 58 százalékuk olvas minden nap újságot és hallgat rádiót, főz, vagy sportol, esetleg utazik, míg mindössze 7 százalékuk tölti az idejét videójátékokkal vagy szunyókálással. A véleményformálók számtalan közösséghez kapcsolódnak: míg az átlag amerikai mindössze három csoportosuláshoz kötődik, legyen az munkahelyi, egyházi, iskolai, szociális, vagy etnikai alapon szerveződő csoportosulás, addig egy véleményvezér átlagosan héthez. Ezek az emberek környezetükhöz képest jellemzően korai adopterek, ezt a két kutató a mobiltelefon-használat-tól kezdve a bankügyletek internetes intézésén keresztül a különféle befektetések meglétéig számtalan aspektusból vizsgálta. 93 százalékuk hisz abban, hogy személyes sorsa és gyarapodása a saját kezében van, 84 százalékuk érez felősséget a környezetük és közösségük iránt, és 89 százalékuk több helyről szerzi be az információit. Ami azonban talán a gerillamarketing számára a legérdekesebb, az az, hogy rendkívül magas a körükben az ajánlások száma: 85 százalékuk ajánlott már barátjainak, ismerőseinek ét-

termet, filmet, nyaralási helyszínt, autót, TV- műsort, hotel vagy magazint, és jóval az amerikai átlag fölött ajánlanak hitelkártyát, bort, háztartási elektronikát, weboldalt, vagy biztosítást is.

Keller és Berry kutatásai sokat segítettek a hálózati csomópontok, a véleményformálók megtalálásában a gerillamarketing számára. A műfaj szakértői nem a hagyományos, piaci demográfia alapján választják ki a célcsoportot, hanem jóval összetettebb, komplex vizsgálat után. Ha azonban ez jól sikerül, a gerillaüzenet jó eséllyel szélesebben terjed majd a különféle szociális hálózatokon – természetesen ez az üzenet formáján is múlik. Remélem, Ön is megemlíti majd ezt a cikket egy ismerősének.

FELHASZNÁLT IRODALOM

BARABÁSI, ALBERT-LÁSZLÓ [2003]: *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means*. New York: Plume

BERRY – KELLER [2003]: *The Influentials: One American in Ten Tells the Other Nine How to Vote, Where to Eat, and What to Buy*. New York: The Free Press

GLADWELL, MALCOLM [2000]: *The Tipping Point*. New York: Little Brown

KATZ – LAZARSFELD: *Personal Influence: The Part Played By People in the Flow of Mass Communications*. New York: Free Press

MYERS, JOHN G. [1966]: "Patterns of Interpersonal Influence in the Adoptions of New Products." *Proceedings of the American Marketing Association*. Ed. Haas, Raymond M. Chicago: American Marketing Association

ROSEN, EMANUEL [2001]: *The anatomy of buzz: creating word of mouth marketing*. London: Harper Collins Business

Varga Bence
a ReVISION Gerilla Marketing
kommunikációs igazgatója,
a www.gerilla-marketing.hu szerkesztője

AdMission Free!

A marketingkommunikáció új korszakáról és az újfajta termékbevezetésekről

Varga Bence arra világított rá, hogy miként épülnek fel a társadalmi hálózatok, illetve milyen szerepe is van társadalmunkban a háló „hubjainak”, csomópontjainak, a véleményformálóknak. A következő hasábokon azt vizsgáljuk, hogy a marketingkörnyezet mely tényezői miatt értékelték fel a reklámosok számára ezek az interperszonális csatornák az elmúlt időszakban, ill. bemutatunk rövid, a márkabevezetésekre fókuszáló esettanulmányokat, melyekben a közösség erejét, a word-of-mouth-t (szóbeszédet) használták ki sikeresen a márka marketingkommunikációjában.

Az utóbbi évtizedben gyökeresen megváltozott, és egyre gyorsabb iramban formálódik tovább a marketingkörnyezet, 'hála' a társadalmi-kommunikációs trendeknek és az infotechnológiai robbanásnak. Ebben a megváltozott légkörben az évtizedekig hatékony, hagyományos marketingeszközök egyre hatástalanabbak. Hatalmas összegekkel operáló marketingbűdzsék, mérnöki pontossággal megtervezett médiatervek szükségesek ahhoz, hogy sikeresen jutassuk el üzeneteinket a fogyasztóhoz, illetve vezessünk be, tegyünk ismertté egy új terméket, egy új brandet. Vagy pedig újfajta promóciós mechanizmusok, attitűdök, eszközök kellene, melyek hitelesebbek, hatékonyabbak, miközben sokszor szinte zéró *hagyományos* marketingköltséssel járnak!

A következő hasábokon, miután sorra vettük napjaink marketingkörnyezetének számos attribútumát, az ilyen mechanizmusokra mutatunk ismertebb hazai és nemzetközi, offline és online példákat.

REKLÁMKERÜLŐK

Fogyasztóink egyre nagyobb tömegei tudatosan kerülnek, nem vesznek tudomást a reklámdömpingről. Ahogy nő a reklámzaj, úgy erősödik bennük egy ösztönös elzárkózó reakció a feldolgozhatatlanul nagy tömegű marketingüzenettel szemben. A PanMedia Western – TGI Hungary AdAvoider kutatásai szerint évről évre egy százalékkal nő az aktív reklámkerülők száma. Sokunkban kialakult a hagyományos reklámokkal szembeni teljes közöny, a tapétaeffektus, elzárkózunk és elfordulunk.

Fontos kiemelni, hogy a fogyasztóknak gyakran nem a reklámmal, mint kereskedelmi marketingüzenettel van bajuk, hanem a reklám mennyiségével és helyével.

A) *Hely:* A tévéreklámoktól „undorodnak” a fogyasztók a legjobban. Legjobb esetben szükséges rossznak, de inkább agresszívnek és betolakodónak tartják, többek közt azért, mert megszakítja és jelentősen meghosszabbítja a kedvenc filmjüket, sorozatukat. És miként válaszolnak erre? Ha összesítjük a 1. táblázat adatait (elkapcsol + mással foglalkozik + nem figyel rá), az eredmény 93%! Tehát alig marad 7% aki végignézi a (tévé)reklámokat.

1. táblázat

Mit tesz, ha reklám jön a TV-ben?

Elekezd kapcsolgatni, amíg tart a reklám	51%
Kimegy a szobából, elintéz egy-két dolgot	25%
A szobában marad, de mással foglalkozik	6%
Nézi a reklámot, de nem figyel rá	11%
Végignézi a reklámot	7%
Forrás: Szonda-Ipsos: Az írás megmarad kutatás 2004	

A sajtótermékeknel a legkedvezőbb a megítélés, itt a megkérdezettek 31%-a szerint a hirdetés az újság természetes része. A rádióreklám dinamikus, pörgő, kevésbé zavaró, viszont nincs lehetőség a hallott információk regisztrálására, nem kézzelfogható, nem vizuális az információ és alacsony a recall. A közterületi hirdetéseknel pedig alapvető probléma, hogy mindössze pár másodperc jut egy táblára. (1. ábra)

B) Mennyiség: A médiakommunikációs robbanás eredményeként (print média, rádió, televízió, majd www) exponenciális iramban nő az információdömping (és köztük a marketingkommunikációs üzenetek) nyomása. A szakemberek gyakran hangoztatnak a következőhöz hasonló szemléletes példákat: ma a New York Times egyetlen kiadása több információt tartalmaz, mint amit a 17. századi Angliában egy ember egész élete során befogadhatott. Ma egy átlagos, nyugati kultúrában élő fogyasztót naponta 2500–3000 reklámimpulzus ér. A Szonda Ipsos kutatása (*Az írás megmarad, 2004*) szerint a magyarok 75% úgy gondolja, hogy túl sok reklámot lát.

A MÉDIAFOGYASZTÁS ÉS A MÉDIAIPAR TRENDJEI

Így szól egy 17 éves budapesti lány profílija a Sanoma Budapest közösségi oldalán, a hotdog.hu-n: „Kedvenc könyvem: 'Nem naon szoktam könyveket olvasni. Mindent megtalálok a neten!' A tévében ezeket nézem: 'Néha sorozatok. (Fúúú a tesóm lehúzta a Jóban Rosszban első évadját a DCrőll!!! Jeje) Amúgy

nem naon tévézek. Nincs időm! Inkább MSNezek es-tétként.'”

Az idézetből érezhető, hogy a „diktátumok” (nem digitális televízió, rádió, mozi, print médiumok) ideje pár évtized múlva lejár, és nem lesznek szignifikáns hatással a fogyasztói döntésekre. A leginkább reklámkerülő a szakirodalomban *Y-generációként* emlegetett 18–29 éves korosztály. Azonban pont ezt a célcsoportot lehet sikeresen elérni az interneten keresztül, ahol – mivel ezt a médiumot főként információszerezésre használjuk – a legkisebb a reklámkerülés.

A reklámkerülés mellett fontos marketingkörnyezet meghatározó tényező a digitális-információs forradalom „kitörése”. Ahogy arra Bonyhádi Gábor cikke is rámutat, új multimédiás, online eszközök, di-

1. ábra

Reklámatitűdők médiatípusonként

Összességében a reklámokat komoly szellemi munkának tekintik	
Rádióreklám	⇒ Gyors, pörgős, nem zavaró
Internetes reklám	⇒ Kéretlenül jön, lassítja az elérést, nagyon bosszantó
Közterület	⇒ Ambivalens megítélés: információforrás és érdekesség „a piros lámpánál” vs. figyelemelterelés, balesetveszély, túl sok
Sajtóhirdetés	⇒ Fontos, hozzátartozik a lapokhoz, része a terméknek
Tévéreklám	⇒ A „szükséges rossz”, agresszív, betolakodó – tudomásul veszik, de nem szeretik
Forrás: Szonda-Ipsos: Az írás megmarad kutatás 2004	

gitális platformok jelennek meg (és fognak még tömegesen megjelenni), melyek nagyszerű lehetőséget teremtenek a (reklám)üzenet tovaterjedésének az emberek alkotta társadalmi hálón keresztül (*social networking*) is. Ezt hívja a szakirodalom *VÍRUSMARKETINGNEK*, ill. az ajánlórendszerek, online pletykálás esetében néha *word-of-mouse*-nak.

Másrészt – a rengeteg új digitális médium hatására – a közeljövőben széttöredezik majd a médiafogyasztás, és a nagy médiabrandek (pl. TV2, RTL Klub) elveszítik egyeduralguk szerepüket. Nem beszélve arról, hogy a digitális televíziózás és on-demand szórakoztató médiumok (előfizetéses üzleti modellje) reklám-

mentesített, vagy legalábbis reklámtól erősen megszűrt tartalmat fognak eredményezni.

Az Y-generáció számára készülő reklámüzenetünk megtervezésénél – a fentiek mellett – mindenképpen ügyelni kell a fiataloknál megjelenő, úgynevezett „turbópercepció”-trendre is, ami egyszerre több médium felületes fogyasztását jelenti. Több ba-

„Az infodigitális kor 'behálózott' (linked) piacainak fogyasztói már régen rájöttek, hogy sokkal alaposabb tájékoztatást és hathatósabb támogatást kaphatnak egymástól, mint az cégek marketingüzeneteiből és ügynökeiktől.”

rátomra is jellemző, hogy miközben halkan megy a tévé, szól a (net)rádió, chatelnek és weboldalakat böngésznek.

Az infodigitális kor „behálózott” (linked) piacainak fogyasztói már régen rájöttek, hogy sokkal alaposabb tájékoztatást és hathatósabb támogatást kaphatnak egymástól, mint az cégek marketingüzeneteiből és ügynökeiktől. Ez az 'ars poetica' pedig megadja a kegyelemdőfést a tömegmédiá retorikájának, amely egy álomszép, csodálatos, hibátlan világ eszméjét kommunikálja felénk.

Ezekben a hálózatokban tehát egy olyasfajta humánus hangon kell kommunikálni, mint amilyen a régi, hagyományos piacokon, ahová az emberek azért mentek, hogy beszélgesse- nek, pletykáljanak, történeteket meséljenek, vicceken mulassanak, tanuljanak egymástól, egy szóval: hogy szórakozzanak.

Itt kell hivatkozni napjaink egyik divatos szakkifejezésére, az *infotainmentre* (information + entertainment), hiszen a gerilla- és vírusmarketing kampányok sikerességének egyik alaptényezője, hogy a márkaüzenet szórakoztató sztoriba, ne adj' isten viccekbe csomagoljuk, vagy sokszor csomagoltassuk a fogyasztókkal (*publicity stunts*). A mai fiataloknak már nincs szükségük arra, hogy a reklámok fogyasztani tanítsák őket. Sokkal inkább szórakoztatásra; jópofa, kreatív ötletekre vágyanak.

A haldokló nagy médiabrandek helyett új fogalmat kell megtanulni az online szegmens kapcsán:

a „*prosumer*” [a 'consumer' (fogyasztó) és a 'producer' (termelő) összevonásával képzett kifejezés].

Az egyirányú tartalomszolgáltatás széttöredezik. A prosumer olyan fogyasztó, aki egyben tartalom-előállító is (pl. szakmai blogíró vagy a YouTube-ra a saját videóit feltöltő fiatal). Összefoglalva, az egyirányú, tömegmédiából jövő üzenetet paszszívan befogadó fogyasztóból az interaktív-közösségi tartalmakat aktívan kereső prosumer válik! A felhasználók új generációja ugyanolyan természetességgel alkot, mint ahogy fogyaszt, és a fogyasztáskor is a magához hasonló prosumerek tartalmait keresi. A

hazai tinédzserek és fiatal felnőttek között egyre gyakoribb jelenség, hogy bár olvassák a hírportálokat, de igazán a blogokat, az RSS-olvasók által szállított tartalmat, a videómegosztó, hálózatközvetítő és webplatformjellegű, interakciót nyújtó szolgáltatásokat keresik.

Tehát egyre inkább az előbbi felületeken, és nem bannereken, online PR-cikkeken, spameken keresztül érhetőek el az 'új fogyasztói generáció' tagjai. E területekre a régi módszerek közül csak a megújulásra képes formákkal lehet hatékonyan bejutni, mint amilyen például a célzott hirdetések egyre növekvő piaca.

„Új fogalmat kell megtanulni az online szegmens kapcsán: a 'prosumer' [a 'consumer' (fogyasztó) és a 'producer' (termelő) összevonásával képzett kifejezés]. (...) A prosumer olyan fogyasztó, aki egyben tartalom-előállító is (pl. szakmai blogíró vagy a YouTube-ra a saját videóit feltöltő fiatal) is. (...) a fogyasztáskor is a magához hasonló prosumerek tartalmait keresi.”

Ezért nő majd még a mainál is nagyobbra a sokszor *adatbázis-alapú perszonalizált, one-to-one marketing*, a *keresőmarketing (SEM, search engine marketing)*, valamint a tömegmédiát kikerülő, az emberek között terjedő *buzz marketing* szerepe.

Utóbbi alapja a jó sztori. „Az új területen a marketinges legfontosabb fegyverét a történetek jelentik. (...) aranybánya lehet azoknak a cégeknek, akik elég bátrak ahhoz, hogy új történeteket kitalálva benyo-

muljanak a területre.” – írja Dobó Mátyás, a Doransky névre hallgató blogger. Ezek a márkatörténetek, pletykák, nagyvárosi legendák, vagy éppen rövid online vírusmarketing videók alulról, a fogyasztók, véleményformálók közül, között (*consumer generated content & media*) terjednek.

Részen erre használja Alex Wipperfurth a „marketingmentes marketing” és „brand hijack”-nek (márkakisajátítás) fogalmát. De hívhatjuk ezt word-of-mouth-nak, szájreklámnak, ügyfélevangélizmusnak is.

„A márka képét nem a tömegmédiából érkező imázsok határozzák meg: a fogyasztók kisajátítják, továbbfejlesztik, alakítják, a maguk képére formálják beszélgetéseik során, a márkát tökéletesen a magukénak érzik. Több kutatás is bizonyította, hogy a fogyasztókat döntően befolyásolják az interperszonális kommunikáció kapcsán barátoktól, ismerősöktől származó ajánlások, vélemények; miközben szkeptikusan, sőt, gyakran gyanakvóan közelítenek a reklámizű információkhoz.”

Az újfajta termékbevezetési mechanizmusoknak már van néhány legendás példa: az e-bay-é, a Starbucksé, vagy éppen a Red Bullé. Jelen tanulmány, két, a szakirodalomban kevésbé ismert esetet vesz górcső alá.

BRAND HIJACK AZ OFFLINE VILÁGBAN

„Fél évvel az előtt, hogy megnyitottunk volna, adtam néhány DJ barátomnak, például Mangónak és Cadiknak egy-egy cipőt, és amikor az emberek meglátták a lábukon, elkezdtek érdeklődni. Innentől olyan marketinget kapott az egész márka, hogy hihetetlen. Már a nyitás előtt éreztem, hogy ez jó lesz. Létrehoztuk a Tiszacipo.hu oldalt, ahova lehetett írni... (...) Később mondták, hogy ez gerillammarketing: amikor odaadom a terméket egy DJ lábára, meg matricázunk, meg naptárat szórunk. (...) Ebből is dolgozunk, ezért is van tudatosan visszafogott kommunikáció és marketing. Inkább bulikon vagyunk jelen...” – nyilatkozott Vidák László, a Tisza márkatulajdonosa a cipőmárka újszerű bevezetéséről a Kreatív szaklapnak (2006. októberi szám, 15–17.)

A brand hijacking sikerének titka az, hogy keresnünk kell a termékünknek egy *korai adopter* csoport-

tot, ahol el tudjuk hinteni (angolszász zsargonnal élve: „*seeding*”) a terméket. A Tiszánál ez a terep az 'underground'-zenéket kedvelők szubkultúrája volt. Még alig lehetett vásárolni a cipőből, de a Tisza már megjelent szponzorként az egykori filatorigáti West Balkán partijainak flyerein és a DJ-k lábán. A márka-bevezetés hatásfokát ugyanis növeli a várakoztatás, az információmorzsák elhintése, a rejtélyesség. Ami pedig nagyon hasznos: a termék véleményformálónak ajándékozása (ez nem szponzorálás, mert nem adnak semmi plusz juttatást). A márkatulajdonos ál-

tal említett Mango az egyik leginnovatívabb, a hiphop határmezsgyéin kísérletezgető DJ, Cadik pedig Palotai 'jobbkeze', ismert név a drum-n-bass partik látogatóinak körében.

A seeding hatására megindul a buzz, a zsongás a szubkultúrában (ami marketingszemszögből nem más, mint egy *mikromarket*). Leegyszerűsítve a mechanizmust: egyre többen és többen beszélnek a termékről, a márkaismertség exponenciálisan nő. Így a termé-

mék pillanatok alatt igazi „*cool branddé*” válik, mindenfajta hagyományos reklámozás nélkül a mikromarketben belül. A márka képét nem a tömegmédiából érkező imázsok határozzák meg: a fogyasztók kisajátítják, továbbfejlesztik, alakítják, a maguk képére formálják beszélgetéseik során: a márkát tökéletesen a magukénak érzik. Több kutatás is bizonyította, hogy a fogyasztókat döntően befolyásolják az interperszonális kommunikáció kapcsán barátoktól, ismerősöktől származó ajánlások, vélemények; miközben szkeptikusan, sőt, gyakran gyanakvóan közelítenek a reklámizű információkhoz. Gyakran említik, hogy a reklámok hülyének nézik őket, agresszívok és manipulálnak.

Ben McConnell és Jackie Huba a The Customer Evangelist Manifesto című írásukban összehasonlították a reklámokból és az ismerősöktől szerzett információ fontosságát (ld. 2. táblázat).

Visszatérve a Tisza példájához, a következő fontos lépés, hogy a társadalom '*connectorjain*' (olyan stratégiaileg fontos fogyasztók, akik több szubkultúrához, mikromarkethez is tartoznak, sokszor *véleményvezérek*) keresztül a cool márka 'zsongása', a buzz továbbterjedjen más mikromarketekbe. A kisajátítás után a véleményvezéreket követve „*rákapnak*”

2. táblázat

Honnan szereznek az emberek információt ...? McConnell – Huba: The Customer Evangelist Manifesto

	Word-of-mouth	Reklám
Éttermekekről	83%	35%
Gyógyszerekről	71%	21%
Szállodákról	63%	27%
Autókról	58%	36%
Számítógépekről	40%	18%
Pénzügyi szolgáltatásokról	57%	12%

szélesebb fogyasztói csoportok is. A 'márkapletyka' lassan végigszivárog a társadalmon: a cool termék-ből pedig ismert, trendi tömegtermék lesz.

KÖZÖSSÉGI WEBMÁRKÁK BEVEZETÉSE

Véleményem szerint alapvető mechanizmusait tekintve a brand hijackinghez hasonló jellegű folyamat megy keresztül a közösségek által használt online termékek – például Hotmail, MySpace, YouTube, vagy hogy magyar platformot is említsünk, iWiW – esetében is.

Az első sikeres vírusmarketing-kampányként a Hotmail legendás bevezetését emlegetik a szakemberek. A siker kulcsa csupán 'annyi' volt, hogy az ingyenes e-mailcímetek kínáló site minden egyes üzenet alá járja a következő szöveget illesztette: „Szerezzen saját, ingyenes e-mail címet a www.hotmail.com-on.”.

Ezek után a szolgáltatónak „nem is volt több dolga”, spontán buzz generálódott az interneten: az e-mailező küld egy mailt egy ismerősének a szolgáltatás linkjével, majd az ismerőse is meglátogatja az oldalt, valószínűleg feliratkozik az ingyenes szolgáltatásra, majd ő is továbbküldi levelével együtt a „linkreklámot”, és így tovább folytatódik a folyamat, exponenciálisan növekvő számú felhasználót szállítva. A Hotmailnek egy év alatt 10 millió felhasználója lett. Nem sokkal később megvásárolta a Microsoft 400 millió dollárért.

Ilyen villámsikert többet is ismerünk a közelmúltból: Ropert Murdoch médiamogul birodalma, a News Corporation 2005 nyarán 580 millió dollárért kebelezte be a MySpace-t, vagy nem is olyan rég a Google a YouTube-ot, de hogy magyar példát is hozunk: a T-Online az iWiW-et vásárolta fel.

A sikerek háttérében álló hatásmechanizmust re-mekül lehet szemléltetni a MySpace evolúciójával. A MySpace.com története egy tökéletes *brand hijacking*. Bevezetése annyiban tér el a már közösségi site-okétól, és hasonlít az említett Tisza márkáéra, hogy az online vírusmarketing szakaszt megelőzte egy offline word-of-mouth periódus.

Chris DeWolfe és Tom Andersen 2004 elején alapították meg az oldalt. Szerettek volna egy online platformot, amin a zenészek, együttesek tarthatják a kontaktust a rajongóikkal, illetve a rajongók további rajongókkal. Marketingjük első lépcsőjeként helyi zenekarokat (tehát véleményformálókat, akik sokszor korai adopterek) kerestek meg, hogy regisztráljanak a MySpace-en. A buzz beindult, az együttesek között szájról-szájra terjedt az oldal híre. A mikromarket megismerte a MySpace-t, rajtuk keresztül rajongók tucatjai, őrajtuk keresztül pedig újabb rajongók tucatjai és így tovább.... A folyamat második szakaszából már az online buzz is 'kivette a részét': a regisztrált userek a neten ajánlották tovább ismerősi körüknek az 'zenebandás oldalt', a zenészek pedig saját website-jukon tüntették fel MySpace-üket. A MySpace abszolút cool brand lett 2006-ra, egy magát valamire is tartó együttesnek szinte kötelező „fent lenni” a közösségi oldalon. Sőt, több zenekar és kiadó már kizárólag a MySpace-en publikálja újdonságait. (Ezzel a szolgáltatással véleményem szerint már borítékolva van hosszú távú sikere, szemben például a magyar közösségi oldallal, az iWiW-vel, ami igazából az ismerősi háló építésén kívül más szolgáltatást nem nyújt.)

Ráadásul a MySpace esetében megjelentek a core brandhez kötődő almárkák is. Az Interscope Records támogatásával megalakult a MySpace Records. A fehér hip-hop csapat, a Beastie Boyz segítségével leforgattak egy MySpace-filmet, amit a Sundance-fesztiválon mutattak be. Pár hónappal később elindult a MySpace Mobil és a MySpace Comedy.

A WEB EVOLÚCIÓJA

De mikor működik ez az újfajta termékbevezetés, mitől kell életre a buzz? 100%-ra természetesen soha nem vehetjük, de pár tényezővel tovább növelhetjük a sikert:

- ingyenes: nem kell gondolkodnunk, hogy akarunk-e költeni rá,
- használatja egyszerű, könnyen tanulható,

c) úgy van kialakítva, hogy a felhasználó a használattal buzgt, zsongást, vagy tartalmat generáljon (pl. megírhatja véleményét egy vendégkönyvbe, vagy ajánlhatja közvetlen ismerőseinek az oldalt).

De a legfontosabb tényezője itt is, mint minden hálózatban terjedő üzenetnél, hogy átvegyék a legtöbb kapcsolattal rendelkező pontok: a hubok, a véleményvezérek.

A MySpace mára, rövid másfél év alatt mainstream tömegtermék lett, hatalmas fogyasztói bázissal, 2006 októberében már 120 millió felhasználóval. Emellett az 5. leglátogatottabb domain, amivel megelőzi a Google-t.

Mindenesetre a cikkben említett márkasikerek kronológiáján végigkövethető a web evolúciója is. A Hotmail még text-, a MySpace főként audió-, a YouTube már videótartalom. Vajon mi lesz a következő lépcsőfok? Jómagam úgy vélem, hogy a web evolúciója során még számos szolgáltatás fog megjelenni, ami sikeresen használja ki a fogyasztói hálózatokban rejlő erőt, hihetetlen profitot termelve ezzel gazdáiknak.

FELHASZNÁLT IRODALOM

DOBÓ MÁTYÁS (Doransky) bejegyzése az InternetHungary blogján „A felhasználók hatalomátvétele” címmel

http://ih.blogter.hu/?post_id=86795

MCCONNELL, BEN – HUBA, JACKIE: *The Customer Evangelist Manifesto* –

<http://www.changethis.com/1.CustomerEvangelist>

(Elérhető magyarul is, Dévai Zoltán fordításában a következő linken:

devai.hu/firka/upload/1.02.CustomerEvangelist_HU.pdf)

SAS ISTVÁN – KAIZER GÁBOR [2006]: *Gerillaszótár*. Magyar Reklámszövetség, hamarosan letölthető

a www.gerilla-marketing.hu oldalról

WIPPERFÜRTH, ALEX [2005]: *Eltérített márkák: Marketingmentes marketing*. HVG Kiadói Rt, Budapest

Kaizer Gábor

a *ReVISION Gerilla Marketing* stratégiai és new business igazgatója,

a www.gerilla-marketing.lap.hu szerkesztője

**A MARKETING
FORRADALOM
KEZDETÉT VETTE!**

WWW.REVISION.CO.HU

**REVISION
GUERRILLA MARKETING**

Perszonalizáció

A személyre szóló marketingkommunikáció új technológiái

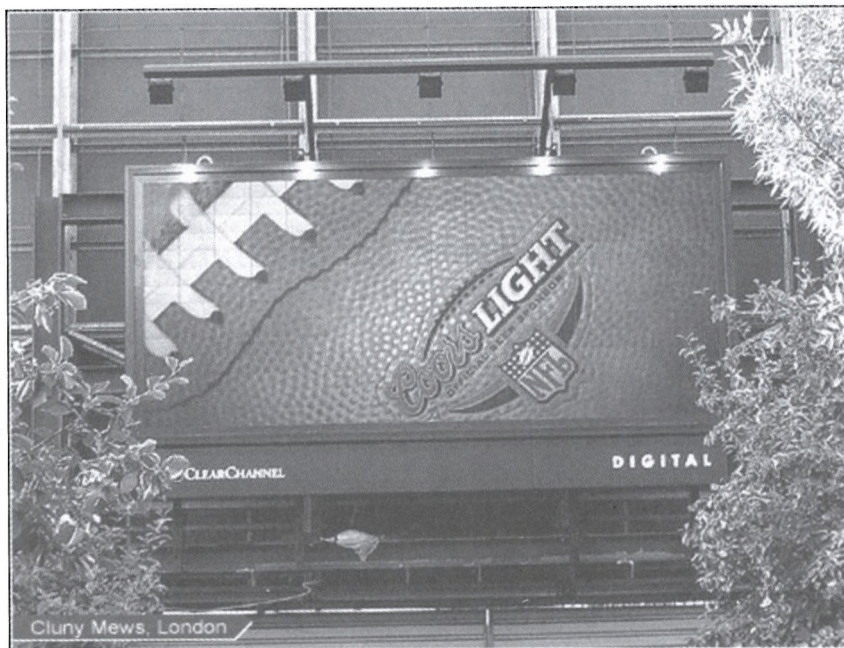
A tömegmédiá egy főt elérő olcsó árai miatt a mai piacon olyan reklámzaj alakult ki, ami miatt az emberek reklámkerülők, illetve immunisak lettek a reklámokra (ld. erről Kaizer Gábor írását). Ennek a helyzetnek a javítására kínál megoldást a *perszonalizált marketing*, amely egyesíti az *adatbázis (database)*, a *kapcsolati (relationship)* és a *vevői elégedettség (customer satisfaction) marketinget* [1]. Elmélete szerint arra kell törekedni, hogy csak a legnagyobb vásárlási potenciával rendelkező fogyasztókat érjük el, lehetőleg akkor, amikor a legnagyobb esély van az üzenet befogadására és a vásárlás létrejöttére. Jelen tanulmány a személyre szóló marketing által használt új kommunikációs technológiákra mutat példákat. Ha azt gondolnánk, hogy ez a távoli jövő, vagy a Különnvélemény című film részlete, hát nem. Ezek a technológiák már most rendelkezésre állnak, de még idő kell elterjedésükhöz.

E-INK, AZAZ ELEKTRONIKUS TINTA

Képzeljünk el egy újságot, amit soha nem kell kidobni, illetve napról-napra megvásárolni, mert az magától frissíti a tartalmát. Vagy képzeljünk el egy óriásplakátot, illetve bármilyen kültéri vagy beltéri reklámfelületet, amit nem kell cserélni, újranyomtatni, mert digitálisan lehet frissíteni, sőt, alkalmas mozgókép megjelenítésére is. Vagy képzeljük el, hogy a termékcsomagoláson mozgóképek jelennek meg. Vajon melyik terméket választaná egy gyerek? Az átlagos csomagolásút, vagy azt a csokoládét, gabonapelyhet, amelyeknek a dobozán rajzfilmfigurák ugrálnak játékosan?

Mielőtt bárki azt hinné, hogy a jövőről beszélek, hadd szögezzem le, hogy a leírtakon kívül sokkal kreatívabb dolgok megvalósításához is segítséget nyújt az új technológia, melynek a neve *e-ink*, azaz *elektronikus tinta*, vagy másik nevén az *elektromos papír*.

Az 1970-es években a Xerox fejlesztett ki olyan papírt, aminek apró gömb alakú részecskéi a kapott elektromos töltéstől függően mutatták fekete vagy fehér oldalukat [2]. Az 1990-es években megjelent egy újabb technológia, melynek lényege, hogy apró mikrokapszulákban pici töltéssel rendelkező fehér golyócskák úsznak színes folyadékban, és az elektromos töltéstől függően látjuk, vagy nem látjuk őket. 2004-től már a Sony is ezt a technológiát használja e-Reader nevű készülékeinek kijelzőjében [3]. 2005-ben a Fujitsu Siemens bemutatta az ezen a technológián alapuló színes kijelzőjét, ami ráadásul hajlítható és beépített memóriával rendelkezik [4]. Mivel a fényt ugyanolyan módon tükrözi vissza, mint a hagyományos papír, bármilyen szögből olvasható. Ráadásul ez a technika nem igényel magas áramellátást, lévén, hogy csak a kijelzőn lévő kép megváltoztatásához szükséges energia. Tavaly a Philips leányvállalata, az i-Rex lehetővé tette, hogy az ilyen kijelző alkalmas legyen pdf-, xhtml-, txt-formátumok megjelenítésére általánosan használt adatátviteli lehetőségek, mint például az USB, különböző memóriakártyák, Ethernet, sőt Wifi segítségével is. Ez annyit jelent, hogy egy apró hardver segítségével jóformán bárhol frissíthetjük kihúzható kijelzőjű újságunkat az interneten keresztül.



tulajdonosa számára csak az öt érdeklő cikkek, hirdetések jelenjenek meg, melyekre a vezeték nélküli internet segítségével azonnal reagálhat is: például megrendelheti az adott terméket.

EMBEREK TÉRKÉPE: A GEOLOKÁCIÓS SZOFTVER

A geolokációs technológia fejlődésével arra nyílik lehetőségünk, hogy a webet ne egészként kezeljük, hanem részekre bontsuk. Ez azt jelenti, hogy az internetfelhasználókat, vagy honlapunk látogatóit szelektálni és azonosítani tudjuk: földrajzi terület szerint, vagy fejlettebb rendszerek esetében akár felhasználói szinten is meg tudjuk

<http://www.magink.com/gallery.php#>

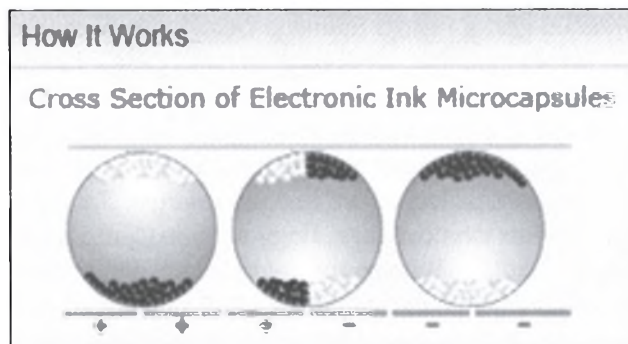
A hagyományos kültéri reklámfelületeket is felválthatja ez a technológia, mert nagy előnye, hogy nem kell hozzá papírt használni minden csere alkalmával [5]. És vajon ki fog az áruházakban lévő eladáshelyi reklámok közül először betörni a piacra az Ink in Motion® technológiával, mely lehetővé teszi mozgóképek megjelenítését akár egy 0,1 mm vékony kijelző segítségével? Nem tudni, de az biztos, hogy hatalmas sikere lesz.

őket különböztetni. Ezek a honlapokba építhető szoftveralkalmazások nagyon hasznosak lehetnek a fogyasztóknak is. Időt takarít meg például az ország

„Képzeljünk el egy óriásplakátot, illetve bármilyen kültéri vagy beltéri reklámfelületet, amit nem kell cserélni, újrapromtatni, mert digitálisan lehet frissíteni, sőt alkalmas mozgókép megjelenítésére is. Vagy képzeljük el, hogy a termékcsomagoláson mozgó képek jelennek meg.”

Ennek a technológiának köszönhetően ma még bármelyik hirdető kitérhet a kommunikációs tömegből. Mivel az egész digitális forrásokról frissíthető, letehetőseget ad arra is, hogy például egy digitális újság

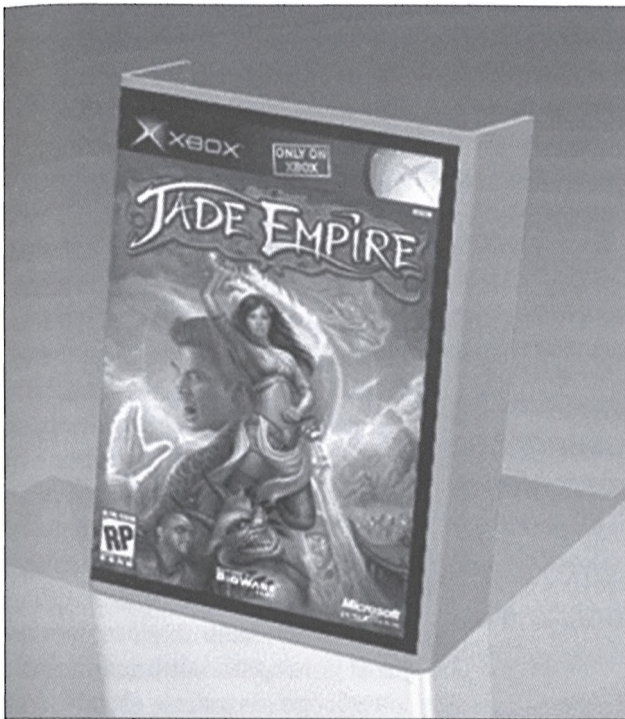
egyik végében élő felhasználó, ha egy keresőprogramba begépelve az 'életterem' szót, a kereső a hozzá földrajzilag közel eső találatokat dobja ki, és nem az ország másik felében lévőket.



Az E-ink technológia működése
a www.howstuffworks.com honlapról



A Polimer Vision és az e-ink által kifejlesztett kihúzható kijelző [6]



Az X-Box számára Ink in motion technológiával készített csomagolás [7]

Persze ez korlátokat is teremt. Az USA-ban például nem tudja az interneten élőben nézni az egyik városban történő sporteseményeket minden felhasználó, mivel a helyi hálózati tv blokkolja az internetes adást a hatósugarán belül, hogy az emberek kénytelenek legyenek az ő csatornájukon nézni azt [8]. Vagy egy másik példát hozva, egy gibraltári online kaszinó nem enged oldalához hozzáférést az amerikai felhasználóknak, az USA-ban meghozott törvényi szabályozások miatt.

Használhatjuk továbbá arra, hogy egy nemzetközi honlap (pl: Google) rögtön az érzékelt régióból érkező felhasználó nyelvén kommunikáljon, vagy termékeit adott valutában jelenítse meg. Sőt, segítségével be lehet állítani, hogy ugyanazt a terméket a különböző régiókban a keresletnek megfelelően más-más áron reklámozza.

Ez a technológia is nagyban hozzá fog járulni ahhoz, hogy a marketing személyre szabottabb legyen, illetve szelektálni lehessen, kinek lehet és kinek nem (vagy nem érdemes) elküldeni egy bizonyos hirdetést. Ezzel csökkenhet a felesleges reklámok száma, a reklámzaj, és így a hirdetés jóval nagyobb arányban találhat célba.

De hogyan működik a geolokációs szoftver? Minden számítógépnek van egy egyéni címe (IP-cím), ami alapján a szoftver be tudja azt azonosítani az internetszolgáltatón keresztül. Akár a nemzetközi vállalatok külföldi központjába bejegyzett címeket is be lehet azonosítani, egy tanulni képes adatbázis és az úgynevezett „traffic cops” (routerek) segítségével, az út leegyenesítésével. Jelenleg egy geolokációs szoftver 80%-os pontossággal találja el a várost, és 99%-os pontossággal az országot. [9] A technológia fejlődésével hamarosan lehetőségünk nyílik arra, hogy igen magas célzási pontossággal határozzunk meg egyéneket, illetve számítógépeket az IP-címük alapján, és teljesen személyre szabottan tudjunk reklámozni számukra.

Nem véletlen, hogy már létezik olyan internetes hirdetési szolgáltatás, ami személyre szabja a hirdetésekét. A Google AdSense [10] szolgáltatása az ahhoz csatlakozó honlaptulajdonosok hirdetési felületeit értékesíti, méghozzá olyan módon, hogy a lapokon megjelenő hirdetés a honlapjuk témájához kapcsolódjon, vagyis itt a honlap tematikájának megfelelő hirdetéseket publikálnak. Az egész ugyanolyan elven működik, mint amikor a hirdető kiválasztja, hogy melyik tematikus oldalon szeretne hirdetni, csak mindezt automatikus módon teszi, és átkattintás alapon fizet az oldal, ill. a hirdetési felület szolgáltatójának. Ami egyik szemszögből bevételi forrás az oldalnak, a másik szemszögből nézve káros le-

„Ha azt gondolnánk, hogy ez a távoli jövő, vagy a Külvélemény című film részlete, hát nem. Ezek a technológiák már most rendelkezésre állnak, de még idő kell elterjedésükhöz.”

het, mert saját látogatóinkat elvonzzák a hasonló tartalmú honlapok a hasonló terméket áruló konkurenciához. Ez a megoldás egy *automatizált hirdetésregiszterhez* hasonlít, ami weboldalak tartalmának kategorizálásával próbál ahhoz illeszkedő hirdetéseket találni.

IPTV

Jelenleg négyféle technika van, amivel egy háztartás tv-adáshoz juthat Magyarországon. Az első esetben *hagyományos antennával* veszik a földfelszíni sugárzást, melynek kínálata igen korlátolt (jelenleg

3 adó), és minősége is csak az adótornyok bizonyos távolságában (pontosabban közelségében) élvezhető. A második esetben *analóg kábelen* érkezik a jel, aminek ugyancsak korlátai vannak a csatornák számának tekintetében. A harmadik eset a *műholdas műsorszórás*, amihez parabolaantenna szükséges, de a digitális technológiának köszönhetően igen magas választékot kínál. A negyedik az IPTV (*Internet Protokoll Television*). Ilyenkor az internethez hasonló kábelen (vagy ugyanazon) érkezik a di-

elejétől nézzük, mivel az élő adás automatikusan mentésre kerül a felkínált memóriák valamelyikében. (Ld. az erre épülő „Apa, kezdődik!” TV-spotot.) Az IPTV-szolgáltatás elérhetővé teszi a televízió kereszttüli interaktív videotékát, ahonnan a távirányítónk segítségével kölcsönözhetjük ki a filmeket. Egy film kölcsönzési ára jelenleg 500 Ft körül van [13], ami alacsonyabb az átlagos videotékaáraknál, továbbá kényelmesebb, és a választék is nagyobb. A videotéka filmjei közt is lehetőségünk nyílik arra, hogy ráke-

„Jelenleg egy geolokációs szoftver 80%-os pontossággal találja el a várost, és 99%-os pontossággal az országot. A technológia fejlődésével hamarosan lehetőségünk nyílik arra, hogy igen magas célzási pontossággal állapítsunk meg egyéneket, illetve számítógépeket az IP-címük alapján, és teljesen személyre szabottan tudjunk reklámozni számukra.”

gitalis tévéadás. Technológiáját tekintve ugyancsak az internethez hasonlítható a legjobban. Az IPTV szolgáltatásai sokkal interaktívabbak, a néző sokkal inkább tudja irányítani az eseményeket. Hazánkban egyelőre csak a T-Com kínál IPTV előfizetési lehetőséget, de 2007-ben már további 3 szolgáltató is a piacra lép [11].

A T-Com által nyújtott szolgáltatások a következők [12]: Megrendelhetünk havi csomagokat, melyek a kínált televíziós csatornákon kívül tartalmaznak mozi-filmeket is. Utóbbiakat a hónap folyamán bármikor megnézhetjük. A televízió keresztül válogathatunk a kínált adók műsorválasztékából, melyekről további információkat is megtudhatunk, ha azokra rákattintunk. Lehetőségünk van a műsorújságban keresni, akár filmcím, kedvenc színészeink, vagy más kívánt információ alapján. Nem szükséges videó vagy DVD-lejátszó ahhoz, hogy felvegyük kedvenc műsorainkat, mivel azokat elmenthetjük az arra alkalmas televízió memóriájába, illetve ennek hiányában a szolgáltatást biztosító úgynevezett set-top-boxba. Ezt akár előre is be tudjuk programozni, hogy mikor milyen műsort vegyen fel számunkra. Ugyancsak ez a memória teszi lehetővé azt, hogy megállítsuk az élő adást, visszatekerjük, vagy később bekapcsolódva azt az

resszünk kedvenc színészeinkre, rendezőinkre. Az IPTV-n keresztül továbbá rendszerezhetjük kedvenc csatornáinkat, blokkolhatjuk a korhatáros adásokat, sőt akár megváltoztathatjuk egy film lejátszási nyelvét, ugyanúgy, mint egy DVD esetében.

Mivel az adás digitális módon jut el a felhasználóhoz, és annak lehetősége van azok rögzítésére,

ez azt jelenti, hogy ha kedvenc műsorunkat időbeni késéssel kezdjük el nézni, majd a reklámokat áttekerjük, akkor idővel bekapcsolódunk az élő adásba. Egyelőre nem tudni, hogy ezzel hányan fognak élni, és mennyire terjed el ez a technológia, de már most fel kell készülni arra, hogy a reklámkerülő közönség az IPTV használatával milyen szinten fogja a hirdetéseket áttekerni. Így szükségszerűen meg kell változtatni a televíziós reklámozás IPTV-n való sugárzását. Sokkal interaktívabb és személyre szólóbb reklá-

„Már most fel kell készülni arra, hogy a reklámkerülő közönség az IPTV használatával milyen szinten fogja a hirdetéseket áttekerni. Így szükségszerűen meg kell változtatni a televíziós reklámozás IPTV-n való sugárzását. Sokkal interaktívabb és személyre szólóbb reklámokra lesz szükség ahhoz, hogy elérjük és hassunk a célcsoportra.”

mokra lesz szükség ahhoz, hogy elérjük és hassunk a célcsoportra.

Az IPTV igazi forradalma csak pár év múlva lesz várható hazánkban. Akkor viszont az IPTV nyújtotta lehetőségek teljes kihasználásával lehet számolni. A sáv szélesség bővítése akár olyan mértékben fejlődhet, hogy mindenkinek lehetősége lesz saját tv-adást indítania, ugyanúgy, mint ahogyan most

létrehozhat az interneten weboldalakat, vagy internetes rádiót üzemeltethet. A reklámozók hasonló módszerrel, mint amit a geolokációs szoftverek alkalmazása esetén élveznek, képesek lesznek az egyénekre lebontott reklámozásra IP cím alapján. (Csakúgy, mint amikor a hotel-szobában a tv-képernyőn nevünkön üdvözlnek minket.)

Ehhez persze ugyanúgy, mint az internetszolgáltatók esetében is, a tv-szolgáltató adatbázisának fenntartása szükséges. Viszont amennyiben ez megvalósul, akkor a hirdetőnek nem azt kell kiválasztania, hogy melyik csatornán hirdet, hanem azt, hogy kit szeretne elérni, és hányszor. Ez pedig ahhoz vezet, hogy érdemes lesz sokkal személyesebb reklámokat készíteni, mert tudjuk, ki fogja azokat megnézni. Fontos lesz továbbá az interaktivitás használata, hogy a fogyasztó a tv-n keresztül kapcsolatba tudjon lépni a hirdetővel. A hirdetés megtekintése után a tv-készülékén keresztül meg is tudja rendelni a kívánt terméket, vagy bővebb információhoz juthat, akár egy kattintással.

TESTSZKENNER

A 3 dimenziós szkennerek olyan eszközök, melyek információt gyűjtenek környezetük adatairól, és azokat digitális formátumban modellezik. Felhasználási területei közt szerepel többek között az az eljárás is, amikor egy emberi testet modelleznek annak érdekében, hogy megvizsgálják annak méreteit, így megtudják, milyen méretű ruha illik rá.

Persze idő kell ahhoz, hogy ilyen testszkennereket találjunk az áruházakban, ahol a ruhapróbák idejét spórolhatjuk meg ezzel magunknak. Képzeld el, hogy beállunk egy zárt helyiségbe, ahol a szkennerek a távolsági adatainkat elemezve összeállítják a 3 dimenziós képünket, megadja, hogy miből milyen méretre van szükségünk, továbbá mindeközben egy nálunk található vásárlói kártyáról azonosít, és kapcsolatba lép egy adatbázissal, ahol vásárlási adataink, szokásaink vannak tárolva. Ezeket az adatokat elemezve akár ajánlani is tud nekünk az egyéniségünkhöz illő darabokat, és meg tudja mutatni, merre találjuk azokat az áruházban.

JELEN VAGY JÖVŐ?

Lehet, hogy mindez kissé futurisztikusan hangzik, de tudnunk kell, hogy a technológiák, melyek mind ezt lehetővé teszik, már rendelkezésünkre állnak.

„Képzeld el, hogy beállunk egy zárt helyiségbe, ahol a szkennerek a távolsági adatainkat elemezve összeállítják a 3 dimenziós képünket, megadja, hogy miből milyen méretre van szükségünk, továbbá mindeközben egy nálunk található vásárlói kártyáról azonosít, és kapcsolatba lép egy adatbázissal, ahol vásárlási adataink, szokásaink vannak tárolva. Ezeket az adatokat elemezve akár ajánlani is tud nekünk az egyéniségünkhöz illő darabokat, és meg tudja mutatni, merre találjuk azokat az áruházban.”

Bevezetésük üteme főképp azon múlik, hogy mi, vásárlók mennyire vagyunk elfogadóak, innovatívok.

Hivatkozások

- [1] PEPPERS, DON – ROGERS, MARTHA [1996]: *The one to one future*. Currency Doubleday, USA
- [2] http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_paper
- [3] <http://www.e-ink.com/press/releases.html>
- [4] http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_paper
- [5] <http://www.magink.com/product.php>
- [6] http://www.polymervision.com/assets/smallparagraph_image/three-13080.jpg
- [7] <http://www.neoluxiim.com/english/index.html>
- [8] <http://www.wired.com/news/infostructure/0,1377,64178,00.html>
- [9] www.hostip.info
- [10] <http://www.google.hu/intl/hu/ads/index.html>
- [11] TORONTÁLI ZOLTÁN: Tévészek a telefonvonalon (Figyelő 2006/35.szám, 58.oldal)
- [12] <http://www.t-kabel.hu/engine.aspx?page=digitszol>
- [13] www.teka.t-online.hu

Bonyhádi Gábor
a BKF üzleti kommunikáció szakán végzett
hallgatója

A budapesti ifjúság fogyasztói csoportkultúrája az info-kommunikációs társadalomban, és ennek marketing-kommunikációs aspektusai

Rövidített kutatási beszámoló

Az ifjúsággal, az információs társadalommal, a (nagyvárosi) (szub)kultúrával, a marketing- és/vagy gazdaságkommunikációval számos tanulmány, kutatás foglalkozik, rendszerint külön-külön, illetve e négyesből kettőt-kettőt párban vizsgálva. Ugyanakkor az ifjúság – (nagyvárosi) kultúra – információs társadalom kérdését, illetve ennek marketingkommunikációs aspektusát még senki sem vizsgálta együttesen, annak ellenére, hogy a téma aktualitása és fontossága vitathatatlan. Jelen tanulmány célja, hogy összefoglalja a címben szereplő témával kapcsolatban a közelmúltban lefolytatott nagymintás, online kérdőíves kutatás fontosabb megállapításait.

A 14–29 év közötti – különösen nagyvárosi/fővárosi – ifjúság szocializációjában rendszerint részt vettek, illetve vesznek a különböző infokommunikációs eszközök, valamint az ezeken keresztül közvetített digitalizált és mediatizált médiatartalmak, melyeknek jelentős része nyíltan vagy burkoltan, közvetve vagy közvetlenül, olyan marketingkommunikációs üzeneteket közvetít a számukra, amelyeknek célja a vásárlással, fogyasztással kapcsolatos igények felkeltésén keresztül a fogyasztói/vásárlói aktivitás elérése.

KUTATÁSMÓDSZERTANI ALAPVETÉS

A címválasztás indoklása

A következő okok miatt választottam kutatásom címének ezt a címet:

- Azért Budapest, mert itt születtem, és már több mint harminc éve itt élek, ismerem speciális helyzetét, (szub)kultúráját, hatását az itt élők-re, illetve az itt élők hatását városukra.
- Azért ifjúság, mert az ifjúság, mint szociológiai-gazdasági csoport érdekel, munkahelyeim révén viszonylag jó kapcsolatba kerültem a vizsgált csoporttal, több kutatást is tudtam végezni velük kapcsolatban.
- Azért csoportkultúra, mert az utóbbi időben egyre több ifjúságszociológus veti fel annak gondolatát, hogy az ifjúság nem homogén, kérdésesnek tartom azonban, hogy az ifjúságot, illetve az általam (szűkítő jelleggel) vizsgált budapesti infokommunikációs társadalom ifjú tagjait milyen ismérvek alapján lehet – ha egyáltalán lehet – szegmensekbe sorolni.

- Az infokommunikációs társadalommal azért foglalkozom, mert az ifjúság a többi korosztályhoz képest sokkal többet és sokkal több célra használja az infokommunikációs eszközöket, illetve szocializációjában (akár a felnőtté válási szakaszban – 18 éves koráig, akár a felnőttkori szocializációjában – 18 éves korától) ezek jelentős szerepet kapnak.

A témaválasztás indoklása

Alapvetően a következő két ok miatt választottam kutatásom témájaként a fenti címet:

- Az ifjúság – (nagyvárosi) kultúra – információs társadalom kérdését, illetve ennek marketingkommunikációs aspektusát előttem még senki nem vizsgálta meg.
- Az infokommunikációs eszközök megléte és rendszeres használata alapján a társadalomban két jelentős szegmensen lehet megkülönböztetni: a veszteseket (akiknek nincs ilyen eszköze, vagy csak kevés időben használják azokat) és a győzteseket (akiknél ugyan az eszközhasználat révén komoly irányított szocializációs hatás érvényesül(het), de akik az eszközökkel képesek a számukra szükséges információkat megszerezni, azokból tudást képezni, és így a vesztesekhez képest gazdasági és/vagy társadalmi előnyökhöz jutni).

Populáció és mintavételi módszerek

A budapesti ifjúság összlétszáma 350 és 370 ezer közé tehető, ezt tekintem populációnak, vagy alapsokaságnak. Ezen belül csak azokkal foglalkozom (szűkítőfeltétel), akik rendelkeznek, és használják is a különböző infokommunikációs eszközöket. Korábbi szekunder adatok alapján elmondható, hogy a családok 15%-a rendelkezik otthoni internetes hozzáféréssel, 31%-ának volt otthoni számítógépe (2005), ugyanakkor a lakosság 93%-a használja a mobiltelefont (2005). Területi eloszlást tekintve Budapesten mindhárom lehetőség tekintetében a minta felülprezentált. A mobilpenetráció miatt nincs lényeges eltérés a populáció és a vizsgálati populáció között, igaz, érdemes különbséget tenni azok között, akik a mobiltelefont csak telefonálásra használják, és azok között, akik az interneten napi szinten legalább 4 órát szörföznek. E különbség azonban inkább az eszköz- és alkalmazáshasználati kultúrában jelentkezik, semmint abban az (elméleti) kérdésben, hogy az alapsokaság és vizsgálati populáció között milyen összefüggés van. A mintavételi technikák közül egyaránt alkalmaztam a nem véletlen és a véletlen módszereket. A kér-

dőívet összesen 1943 fő töltötte ki, amiből az életkor és lakhely szerinti szűkítés után 833 megkérdezett maradt, az ő válaszait elemeztem a továbbiakban.

Alkalmazott módszerek

Jelen tanulmányban csak a primer kutatás eredményei kerülnek ismertetésre, a mintegy 200 szekunder forrás feldolgozásának bemutatása ugyanis messze túlmutat a mennyiségi korlátokon. A primer kutatási módszerek közül – a (köz)gazdaságtudományi elvárásoknak megfelelően – a kérdőíves módszert választottam, ezen belül témámhoz illeszkedően az online kutatás mellett döntöttem.

Az online kérdőíves felmérés hátrányai a következők:

- nem lehet a segítségével minden társadalmi csoportot elérni,
- nem lehet a segítségével minden témában felmérést készíteni,
- eleve feltételezi, hogy a megkérdezettek rendelkeznek a kérdőív megjelenítésére alkalmas technikai eszközökkel,
- az önkitöltős kérdőívekhez hasonlóan rendszerint nincs lehetőség a megkérdezett számára a megítélésük szerint nem világos kérdések elmagyarázására, valamint a visszajelzésre.

Az online kérdőíves felmérés előnyei a következők:

- a hagyományos önkitöltős kérdőívekhez képest nagyobb a kitöltési arány,
- megfelelő programozási ismeretek birtokában (php, SQL) nem okoz gondot egy nagymintás, sok kérdést tartalmazó kutatás lefolytatása,
- nincs szükség a kérdőívre adott válaszok számítógépbe vitelére, mivel azok kitöltés után automatikusan bekerülnek az SQL adatbázisba, így
- sokkal hamarabb lehet egy kutatást lefolytatni,
- az SQL adatbázisból probléma nélkül exportálható az összes, vagy csak bizonyos feltételeknek megfelelő válasz a további feldolgozásokhoz,
- a keresztábra-vizsgálatok kisebb hibalehetőség mellett végezhetőek el.

A fentiek alapján elmondható, hogy a választott csoportot az online kérdőíves módszer segítségével hatékonyan lehet megvizsgálni, hiszen rendelkezik, és rendszerint használja is az infokommunikációs eszközöket.

A kérdőív szerkezete, a lekérdezés körülményei, a kutatás folyamata

A próbakérdőívet 50 fős mintán 2006. május 10-e és 20-a között kérdeztem le online környezetben, az

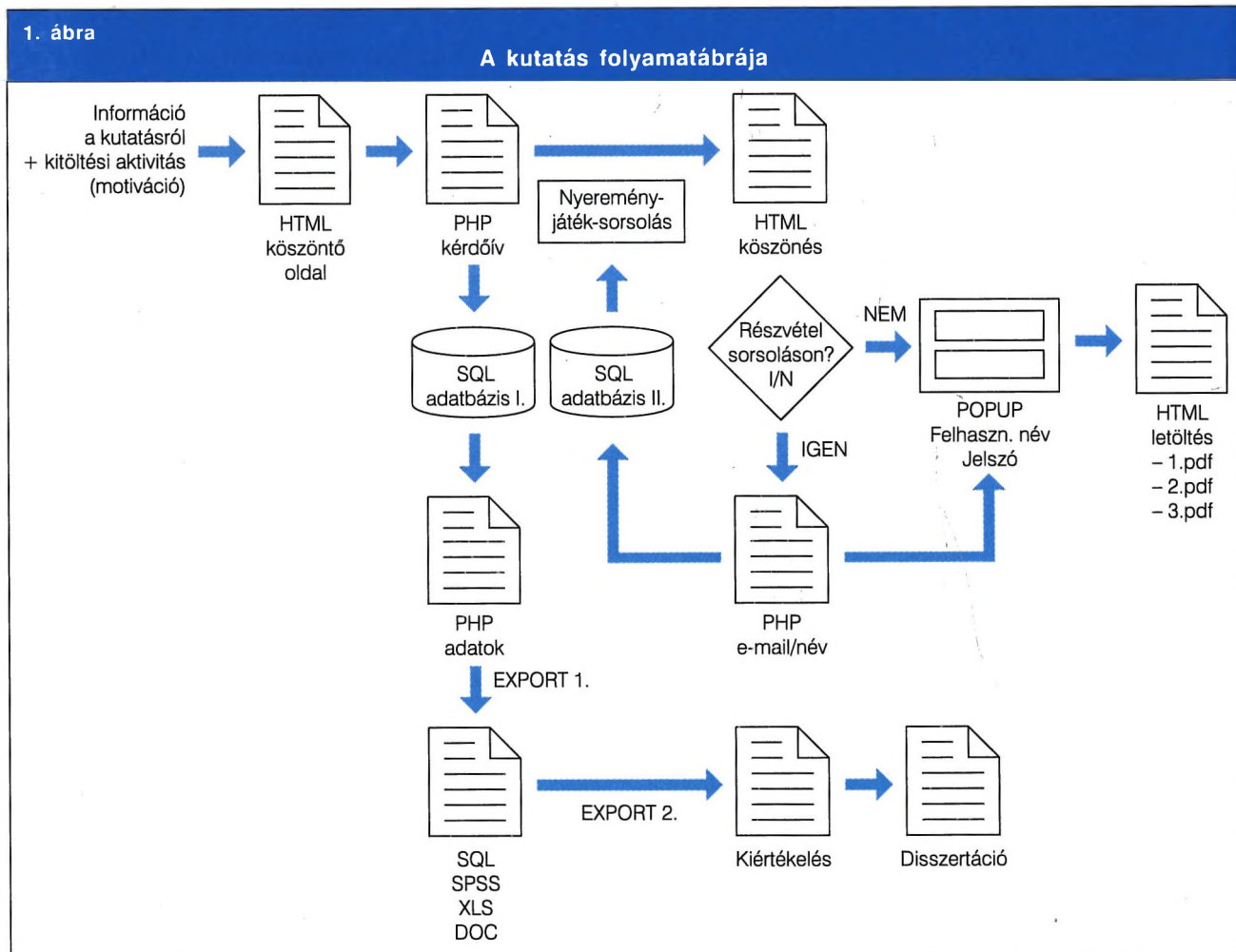
eredmények alapján néhány kérdést másképp fogalmaztam meg, illetve néhány válaszlehetőséget továbbiakkal egészítettem ki (differenciáltam). Az interneten a végleges kérdőív 2006. június 10-e, illetve 2006. július 30-a közötti időszakban volt elérhető, a minta összeállításánál és méretének meghatározásánál törekedtem a reprezentativitásra. A kérdőív 51+1 kérdését hat nagy fejezetre osztottam: (A) szociodemográfia, (B) anyagi tőke és általános fogyasztás, (C) tudástőke, (D) szubjektív vélemény és életstílus, (E) kulturális fogyasztás, (F) infokommunikációs eszközök és (tömeg)média. Az egyes kérdések összeállításánál többféle értékelési skálát használtam. A kutatás folyamatábrája az alábbiakban látható:

A KUTATÁS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A vizsgált csoport úgy véli, hogy friss hírek továbbítására, valamint ismeretlennel kapcsolatfelvételre az

e-mail, míg gyors tájékozódásra és érdeklődésre, valamint találkozások megbeszélésére a mobiltelefon a legalkalmasabb kommunikációs forma/platform, ugyanakkor a baráti, rokoni, ismerősi kapcsolatok ápolása, a hivatalos ügyintézés, a gratuláció, a tanács/segítség kérése, a fontos események bejelentése, a közelebbi kapcsolat kialakítása, valamint a bizalmas véleménycserre tekintetében még mindig a személyes találkozás a legalkalmasabb kapcsolattartási forma.

Ezt erősíti meg az is, hogy ugyan az internetezés és a számítógépezés a könyv- és újságolvasás, a TV-nézés, a rádió- és zenehallgatás mellett a napi rutin része lett, heti rendszerességgel találkoznak a valódi világban családjukkal, rokonaikkal, barátaikkal, igaz, ez utóbbival a társas kapcsolatok nem a diszkókban, és rendszerint nem is fesztiválokon, illetve pop-/rockkoncerteken realizálódnak. Hiba lenne tehát azt állítani, hogy az infokommunikációs társadalom ifjú budapesti polgára magányos, mivel alapve-



tően inkább a közösségi-eljárás kategóriába sorolható be. Kulturális aktivitásuk egyébként – különösen a magasabb kultúra vonatkozásában – az alapmintához képest felülreprezentált, például gyakrabban olvasnak könyvet/újságot.

A budapesti infokommunikációs társadalom ifjú polgárainak véleménye szerint Budapesten könnyebb intézkedni, mivel minden fontosabb hivatal itt van, nagyobb az üzletek választéka, az emberek idegesebbek, több az üzlet, több általános, valamint szórakozási, kulturális és sportolási lehetőség van, mint vidéken.

A vizsgált csoport – részint, mert anyagi helyzete az átlaghoz képest jobb – a termék minőségét és anyagát részesíti előnyben annak árával szemben. Életkorából, valamint az infokommunikációs társadalomhoz való tartozásából adódóan ugyan fontos számúra bizonyos csoportok értékrendjének való megfelelés, mégis inkább individualista, vásárlási döntéseiben legkevésbé befolyásolja az, hogy ismerősei, barátai, osztálytársai is az általa megvenni kívánt terméket birtokolják, illetve a – hagyományos – reklámok sem gyakorolnak rá (legalábbis tudatosan) komoly motivációs/aktivizáló hatást. S bár a márkák a döntésben csak jó közepes osztályzatot kaptak, mégis ismertek és kedveltek, különösen a Canon, a HP, az LG, a Nokia, az OTP, a Panasonic, a Pannon, a Samsung, a Sony, illetve a T-Mobile.

Az infokommunikációs társadalom ifjú budapesti polgára számára fontos az információ, a tudás, a felsőfokú tanulmányok elvégzése. Kortársaikat magasan túlreprezentálják az egyetemi/főiskolai végzettség tekintetében, a fiatal átlagéletkor ellenére minden második vizsgált budapesti netpolgár rendelkezik diplomával, ami – bár országosan növekszik a diplomás munkanélküliek aránya – jó alapot jelent ahhoz, hogy értelmiségi pályára lépjen. A magas egyetemi/főiskolai végzettség ellenére a nyelvórákon kívül maximum csak minden második járt/jár felvételi előkészítőre, színjatszói csoportba, művészeti, számítástechnikai szakkörökbe, tehát ilyen jellegű ismereteiket rendszerint máshonnan szerezték. Saját, szubjektív értékelése alapján a többség az angolt beszéli zömében középfokon, ezt követi a német nyelv alapfokú ismerete. A számítástechnikai ismeretek szubjektív megítélése a grafikus, valamint adatbázis kezelő programokon kívül jónak mondható, igaz, az objektív mérce némiképp más eredményt mutat. A marketinges alapismereteken kívül – ugyancsak önértékelés alapján – a gazdasági, pénzügyi, jogi ismeretek

inkább közepes, míg a tőzsdei alapismeretek elégséges osztályzatot kaptak.

Az életesemények közül a nagytöbbség már túl van az első önálló szórakozáson, az első szexuális kapcsolaton, az egyedül jövés-menésen, ugyanakkor csak elenyésző hányaduk büszkélkedhet saját gyermekkel. Minden második ifjú budapesti netpolgár még tanul, s bár csak harmaduknak van saját lakásuk, felük már elköltözött a szülői háztól, s ugyancsak felük már élt állandó partnerrel együtt. Az életesemények bekövetkeztében az ifjúság, illetve az azon belül általam vizsgált csoport között nincs alapvető eltérés, igaz az első teljes állás, az első önálló szórakozás, az első szexuális tapasztalat megszerzése, valamint a szülői ház elhagyása vonatkozásában az eltérés már említésre méltó. A budapesti ifjú netpolgár a legfontosabb értékek között az egészséget, a boldogságot, valamint a tudást tartja számon, legkevésbé a hatalom, valamint a pénz/gazdagság iránt vonzódik. Szülei életfelfogásával a vizsgált minta négytizede azonosulni tud, harmada részben elfogadja.

A többség szabadidejének zömét otthon, illetve barátoknál tölti, hétvégén azonban ez a sorrend megfordul, illetve kiegészül a természetjárással. A szabadidős tevékenységek közül hétközben a legtöbb időt az internetezésre, majd ezt követően a rádiózásra, illetve a tévézésre fordítják. Hétvégén azonban a tévénézés maga mögé utasítja az internetezést, illetve a rádióhallgatást. A leggyakrabban nézett műsorok a filmek, a híradó illetve hírműsorok, valamint a természetfilmek és az ismeretterjesztő műsorok.

Hétközben és hétvégén a (mediatizált) kulturális javak fogyasztása közel azonos összidővel szerepel, a hétfégi szórakozás alapját tehát az jelenti, hogy – rendszerint – hétvégén nem kell sem munkahelyre, sem iskolába járni, illetve, ha ez utóbbiba igen, akkor is a szombat esti társas kikapcsolódást, illetve szórakozást vasárnap ki lehet pihenni. A rendszerint nyaranta megrendezésre kerülő többnapos fesztiválok a netes fiatalok körében is népszerűek, így rájuk is alkalmazható egyik meghatározás az hogy a „fesztiválok nemzedéke”. Az ilyen események közkedveltségének egyik oka az, hogy megteremtik a kulturális platformját annak, hogy a fiatalok a leginkább kedvelt pop- illetve rockzenekarokkal élő koncerten is találkozhatnak.

Infokommunikációs eszközök hiányában nem lehet beszélni infokommunikációs társadalomról sem. Az eszközök többségével (mobiltelefon, színes TV, otthoni számítógép) a budapesti ifjú netpolgár ren-

delkezik, ezeket rendszeresen használja, illetve hajlandó jövedelméből áldozni is az infokommunikációs eszközök vásárlására, illetve az infokommunikációs közműszolgáltatás igénybevételére.

A 21,7 éves átlagéletkorú budapesti netpolgár rendszerint középiskolai tanulmányainak megkezdésével egyidőben kezdte el használni a számítógépet, melyet jelenleg leginkább munkavégzésre, illetve internetezésre vesz igénybe. Gyakorlatilag az infokommunikációs társadalom valamennyi budapesti ifjú tagjának van mobiltelefonja, ugyanakkor a készüléket napi rendszerességgel csak telefonálásra, SMS-küldésre és ébresztésre használja, valamint ugyancsak naponta veszi igénybe a telefonban található menedzserkalkulátor (határidőnapló) funkciót. A vizsgált csoport jelentős hányada soha nem használja telefonjának diktafon, e-mailküldés, fényképezés, internetezés, játék, MMS-küldés/fogadás, rádióhallgatás, roaming, WAP, zenehallgatás funkcióit.

A nagyjátlag naponta leggyakrabban otthonról, a munkahelyről, illetve az iskolából éri el az internetet, a legkevésbé népszerű internetelési helyek az e-Magyarország pontok, valamint a netkávézók és a könyvtárak. Az otthonról megvalósuló világhálóra történő csatlakozási sebességek közül az 512 kbps, valamint az 1 mbps a leggyakoribbak, melyek – igaz kompromisszumok árán – de megfelelő alapot jelentenek a folyamatos, valós idejű (multi)médiatartalmak megtekintéséhez, illetve bőven elegendőek az auditív tartalmak meghallgatásához.

Az internet számos lehetősége (alkalmazása, szolgáltatása) közül naponta leggyakrabban csak az e-mailezés, a böngészés, szörfözés, a munkához/tanuláshoz kapcsolódó, illetve a magáncélú információkeresés, valamint az internetes magazinok/hírek elérése/olvasása realizálódik. A heti aktivitások között az információkeresés, az online magazinok elérése/olvasása, az online banki szolgáltatások igénybe vétele, valamint a fórumok, blogok látogatása/olvasása a leggyakoribbak. Az interneten található témák közül a legnépszerűbbek a hírek, időjárás, politika, ezt követik a munkához kapcsolódó oldalak, a szórakozás, hobbi, a tanulmányokhoz kapcsolódó oldalak, valamint a tudományos újdonságokkal, érdekességekkel foglalkozó weblapok. Ez azt jelenti marketingkommunikációs aspektusból, hogy az ilyen tartalmakat kínáló oldalak látogatottsága a legnagyobb, illetve ezzel összhangban ezeken keresztül lehet elérni a legtöbb online fogyasztót, akinél az online vásárlás jelenleg leginkább csak eseti jelleg-

gel (egy hónapnál ritkábban) következik be. A fizetős szerencse- és nyereményjátékok, a fizetős tartalmak, a fizetős online médiafogyasztás a legkevésbé népszerű a netpolgár körében.

Az online fogyasztókat vásárlásra aktivizáló kommunikációs formák közül a bannert, a megrendelt hírlevélben szereplő reklámokat, az online fórumokon megjelenő szponzori hirdetéseket, a PR-cikkeket, illetve a szponzorált weblapokat/rovatokat fogadják el leginkább, míg legkevésbé a kéréstlen levélreklámok, az egérkövető hirdetések, a pop-up és a pop-under hirdetések tekintetében toleránsak. Bár az online fogyasztót/vásárlót számos (online) kommunikációs platformon keresztül szólítják meg, mégis az általam vizsgált csoportnak csak minden második tagja próbált meg terméket és/vagy szolgáltatást az interneten keresztül megvásárolni. A termékek közül a legnépszerűbbek a könyvek, a CD-k, kazetták, zenék, az újság- és folyóirat előfizetések, a hardverek, a szolgáltatások közül pedig a banki szolgáltatások, az üdüléssel kapcsolatos szolgáltatások, valamint a mozi-, színház- és koncertjegyek voltak. Ugyan a netet gazdasági értelemben is használók mintegy fele veszi igénybe az online banki szolgáltatásokat, mégis a többség az internetes vásárlásai során az átvételkor otthon történő készpénzes fizetést tartja a legmegfelelőbbnek, és csak egy kis részük hajlandó megadni bankkártyaszámát virtuális környezetben.

A vizsgált minta tagja havonta-évente már igénybe vette/veszi az állami, önkormányzati intézmények online oldalait, portáljait hivatali ügyei intézésére, ugyanakkor e tevékenység végzésének legalkalmasabb módjának még mindig a személyes ügyintézt tartja. A távmunkát csak minden negyedik netpolgár próbálta ki elsősorban eseti jelleggel, másodsorban havonta.

Az internetattitűd vizsgálata alapján megállapítható, hogy az infokommunikációs társadalom ifjú budapesti polgára az állítások közül leginkább az ingyenes programok fejlesztésével, az egyre több spammel, a gondolatok könnyű publikálhatóságával, a mobiltelefon segítségével történő elérhetőséggel, illetve az internet idő- és pénzmegtakarításával értenek egyet. A legnagyobb bizonytalanság az információ megbízhatósága, az internetes bűnözés, az internet elüzletiesedése, a nyomon követhetőség, valamint az infokommunikációs eszközök világjobbító lehetősége állítások kapcsán tapasztalható.

Az infokommunikációs társadalom általam vizsgált csoportja nem netfüggő: aktív társadalmi kapcsolato-

kat ápol a valós világban, hiszen az eszközök és alkalmazások nem kiváltói/helyettesítói a személyes kapcsolatoknak, hanem csak alternatívái, melyek segítik az emberi kapcsolatok építését, ápolását.

Megállapítható továbbá, hogy az infokommunikációs közművekért és eszközökért a felhasználók jóvedelmük nem elhanyagolható részét hajlandóak feláldozni, ugyanakkor az eszközökről a többség csak felszínes ismeretekkel rendelkezik, mivel azokat csak használja, de nem rabja azoknak.

Az eszközök és alkalmazások – ahogy fentebb utaltam rá, csak egy részének – használata a napi rutin része lett, az internetet azonban döntően vezetékös kapcsolat segítségével érik el, tehát nem érkezett még el a mobil internet korszaka.

Az infokommunikációs társadalom ifjú budapesti tagjának szocializációjában az infokommunikációs eszközök és szolgáltatások fontos szerepet játszanak, de fogyasztói döntéseiben – a hagyományos fiatalokhoz hasonlóan – az elsődleges csoportokkal történő interakció a hangsúlyosabb.

A kutatás igazolta, hogy tévedés azt állítani, hogy az infokommunikációs társadalom tagja alapvetően másfajta értékeket vall, illetve másfajta életutat követ, mint a valódi világban található kortársai, ugyanakkor csak részint állja meg a helyét az a kijelentés, hogy az információkeresés témái összefüggenek a valódi világban tapasztalt aktivitásokkal. A közgazdaságtani- kutatásmódszertani kívánalmaknak megfelelően mennyiségi kutatást végeztem. Ennek segítségével nem tárhatóak fel azok a – finom, elsősorban szociálpszichológiai – különbségek, amelyek differenciálni tudnák a valós világ aktivitásai és az információkeresés témái közötti (részletes) kapcsolatot. A probléma megoldására online (narratív) pszichológiai módszereket lenne célszerű alkalmazni.

Az infokommunikációs (mostani megközelítésemben információs és egyben tudás-) társadalom ifjú budapesti polgára számára (is) fontos, hogy folyamatosan elérje a szükséges, legfrissebb híreket, információkat, ezért kedveli azokat a műsorokat és kommunikációs platformokat, amelyek információval, hasznos ismeretekkel szolgálnak, igaz, egyre nehezebben tudja kiszűrni a számára fontos tartalmakat a média(tartalom)zaj közepette.

A 14-29 éves ifjúságon belül a budapesti ifjúság a jóvedelmi helyzet tekintetében felülreprezentált, illetve az információs társadalom polgára az átlaghoz képest ugyancsak jobbmódú. Ennek (is) köszönhető, hogy a budapesti infokommunikációs társadalom

fiataljai fogyasztói/vásárlói értékítéletében a minőség és a termék anyaga megelőzi annak árát. Bár a vizsgált csoport anyagi helyzetéből adódóan megtehetné, mégis csak minden második használja a netet vásárlásra.

Végezetül a kutatás rámutatott arra is, hogy az általam vizsgált csoport – részint a hármas szűkítés miatt is – nem, vagy csak nehezen sorolható be a hagyományos szegmensekbe, célravezetőbb tehát a cél szerinti szegmentáció és/vagy (inkább) a perszonalizáció (személyre szabott marketing) mellett állást foglalni.

ÖSSZEFOGLALÁS: 8 (IGAZOLT) ÁLLÍTÁS

Primer kutatásom a következő hipotéziseket igazolta a budapesti ifjúság fogyasztói csoportkultúrájáról az infokommunikációs társadalomban:

1. Az infokommunikációs társadalom vizsgált csoportja nem netfüggő, aktív társadalmi kapcsolatokat ápol a valós világban, és e kapcsolatok ápolását az eszközök és alkalmazások segítik.
2. A vizsgált csoport szocializációjában az infokommunikációs eszközök és szolgáltatások fontos szerepet játszanak.
3. Nincs éles határ bizonyos értékek és életesemények bekövetkezése tekintetében a vizsgált és az országos ifjúsági minta között.
4. Az infokommunikációs közművekért és eszközökért a felhasználók hajlandóak jóvedelmük nem elhanyagolható részét feláldozni.
5. Az infokommunikációs társadalom polgára csak felszínes ismeretekkel rendelkezik az eszközökről, mivel azokat használja, de nem rabja azoknak.
6. A fogyasztók döntéseiben a napi infokommunikációs eszközök használata, illetve ezek szocializációs hatásának ellenére is hangsúlyos szerepet kap az elsődleges csoportokkal történő interakció.
7. Nem mindenki vásárol a neten az infokommunikációs társadalom polgárai közül, és még a vásárlók körében sem jelentősek az e-banking aktivitások és az online fizetési megoldások.
8. A hagyományos szegmentációs módszerek mellett/helyett érdemes a statikus és dinamikus adatokat tartalmazó adatbáziskora épülő témaspecifikus szegmentációt (cél szerinti szegmentációt) (is) alkalmazni.

*Kollár Csaba, egyetemi adjunktus,
NYME-KTK Vezetésszervezési és Marketing Intézet*

A marketingteljesítmény értékelésének és mérésének stratégiai aspektusai

Ha marketingbefektetésről beszélünk, azonosítani kell a marketingeszközöket, amelyekbe invesztálunk, és megállapítani, hogy azok hogyan járulnak hozzá a profithoz rövid távon, és miként teszik lehetővé a növekedést és a nyereség fenntartását hosszú távon. A marketingköltségekre helyezzük a hangsúlyt (marketingkommunikáció, promóció stb.) és vizsgáljuk, hogy ezek hogyan befolyásolják a piaci teljesítést. A cégnek rendelkeznie kell egy modellel, ami jelzi, hogy a költségek miként befolyásolják a fogyasztó tudását, hitét és érzelmeit, végső soron viselkedését. Ezeket a közvetett eredményeket gyakran nem pénzügyi mutatókkal mérjük (attitűd, viselkedési szándék). A fő kérdés az, hogy a marketinghatékonyság nem pénzügyi jellegű mért értékei hogyan hatnak a pénzügyi teljesítésre, így az eladásra, a részvényesi értékre rövid és hosszú távon.

A marketingtevékenységek, így a reklámozás, a szolgáltatások minőségének javítása, az új termék piacra vitele, hosszú távú vagyoni elemeket képeznek (márka, fogyasztói érték). Ezek a vagyonelemek a rövid távú profitabilitáshoz is hozzájárulnak. A marketingtevékenységek marketing alapú vagyonelemeket képeznek.

ELŐFELTÉTELEK

A kiindulópont a marketingstratégia (promóciós stratégia, termékstratégia, egyéb stratégiák). Ezekből a stratégiákból meghatározhatjuk a taktikai lépéseket (hirdetési kampányok). A marketingproduktivitáshoz kapcsolódó megközelítésnél a taktikai jellegű tevékenységekre koncentrálunk. Ezek befolyással vannak a fogyasztói megelégedettségre, a márka iránti attitűdre, hűségre és egyéb fogyasztóhoz kapcsolódó tényezőre [Kotler 2001].

A fogyasztói magatartás befolyásolja a piacot, megváltoztatja a piaci részesedést és az értékesítés volumenét. Adott időszakban a taktikai lépések módosíthatják a fogyasztó mentális állapotát, de lehet, hogy nin-

„A marketingvagyon a cash-flow maradék értékének is tekinthető, amely a marketingtevékenységek révén halmozódott fel, de még nem alakult át jövedelemmé. Ez lehetővé teszi, hogy megbecsüljük a marketing pénzügyi hatását.”

csenek hatással a profitra [Narver & Slater 1990]. Így a marketingvagyon a cash-flow maradék értékének is tekinthető, amely a marketingtevékenységek révén halmozódott fel, de még nem alakult át jövedelemmé. Ez lehetővé teszi, hogy megbecsüljük a marketing pénzügyi hatását.

RÖVID ÉS HOSSZÚ TÁVÚ TÉNYEZŐK

A marketingstratégiának kitüntetett szerepe van, ha a fogyasztókat meg akarjuk nyerni és szeretnénk megtartani, fontos az üzleti növekedés és megújulás esetén, a fenntartható versenyelőnyök fejlesztésénél és a pénzügyi teljesítés fokozásánál. A piaci érték jelentős része nem anyagi javakban jelenik meg (mint a márka, piaci hálózatok, szellemi termékek), még kevésbé tárgyi eszközökben [Lusch & Harvey 1994]. Hogy ezeket a vállalati eredményesség növelésére használjuk fel, olyan vezetőkre van szükség, akik képesek a marketinganalízis hagyományos input- és outputelemei mögé látni és megértik a marketingdöntések pénzügyi következményeit, ami a cash-flow-ra vonatkozó hatást is magában foglalja. Taktikai szinten a vezetők a marketingdöntéseket a rövid távú profitnövelés érdekében használják.

A MARKETING MINT VAGYONELEM

A marketingvagyon fogyasztóközpontú megjelenítése a vállalat értékének. A marketingvagyon kétféle értékelését vehetjük figyelembe: márkavagyon és fogyasztói vagyon. A márkaérték koncepciója az elmúlt húsz évben előtérbe került. A márkavagyonra vonatkozó szemlélet azt sugallja, hogy annak értéke a diszkontált cash-flow-ból származtatható [Keller 1998]. Az erre vonatkozó kutatások révén a vezetők jobban megértik a márkavagyon elemeit, hogy az miként befolyásolja a fogyasztók viselkedését, milyen hatással van a vállalat értékére [Aaker 1991].

A fogyasztói vagyon a jelenlegi vagy a jövőbeli fogyasztók élettartamértéke, ahol az élettartamérték a fogyasztóhoz köthető profithoz köthető. A szolgáltatási szektor terjedése, a tranzakcióorientált marketingről a kapcsolatorientált marketingre történő elmozdulás az élettartamérték jelentőségét növelte [Hogan, Lemon & Rust 2002]. Ezek a folyamatok a fogyasztói vagyont a vállalat egyik kulcstényezőjévé tették.

A VÁSÁRLÓK ÉS A PIAC

A fogyasztói tényezők hatással vannak a marketingvagyonra (pl. a márkavagyon), a piaci részesedésre és az értékesítésre. A magasabb rendű márkák a fo-

gyasztói elégedettség és a fogyasztók által érzékelt cégérték magasabb szintjéhez vezetnek, ami a piaci teljesítésben ragadható meg. Azokat a termékeket, amelyeket jobban differenciálnak, alacsonyabb árrugalmasság jellemzi [Boulding, Lee & Staelin 1994], több hűséges fogyasztója van, kevésbé érzékenyek a versenytársak akcióira, magasabb piaci részesedést érnek el, hatékonyabb marketingprogramokkal jellemezhetőek, mert sokkal érzékenyebben reagálnak a reklámokra [Smiht & Park 1991]. A fogyasztói megelégedettség következménye a fogyasztó magasabb fizetési hajlandósága, a termék gyakoribb használata, az értékesítés és szolgáltatások alacsonyabb költsége, a fogyasztók megtartása, hűsége [Hogan, Lemon & Rust 2002], a magasabb piacrészesedés [Taylor 2002], és nyereségesség [Venkatesan & Kumar 2004] lesz.

MÉRÉSI MÓDSZEREK A PÉNZÜGYI EREDMÉNY MEGÁLLAPÍTÁSÁRA

Manapság a marketing akciók pénzügyi eredménye többféle módon értékelhető. A megtérülési ráta hagyományos módja a megtérülés számításának, ami a diszkontált jövedelmek diszkontált költségeihez viszonyított százalékos aránya. Visszamenőleg a rövid távú megtérülés számítására használjuk, a marke-

„A szolgáltatási szektor terjedése, a tranzakcióorientált marketingről a kapcsolatorientált marketingre történő elmozdulás az élettartamérték jelentőségét növelte. Ezek a folyamatok a fogyasztói vagyont a vállalat egyik kulcstényezőjévé tették.”

tinghatékonyság megítélésében játszott szerepe elmentmondásos. A legtöbb marketingkiadásnak hosszú távú hatásai vannak, ezért a rövid távú ROI (Return on Investment) kevésbé alkalmazható. A mutató megfelelő használata a jövőbeli cash-flow analízisét igényli (Rust, Zahorik & Kinningham 1994).

A megtérülési mutató népszerűvé vált a tanácsadók és a marketingcégek körében, ami a mérhetőség és az elszámolhatóság iránti igény megjelenéséhez is kapcsolódik. A ROI-módszer félrevezető lehet, ha nem előzte meg a marketingkiadások szerepének megértése a szervezeten belül [Lenskold 2003]. Mielőtt a ROI-mutatót meghatároznánk, a pénzügyi szakértőknek meg kell ismerni, mire költötték a pénzt, mi-

lyen célra, a célkitűzések miként járulnak hozzá a bevételekhez.

Manapság a marketingtudomány bonyolult mérési módszereket és statisztikai technikákat használ a marketingköltségek és azok megtérülésének feltérképezése érdekében. A ROI kimutatása azonban nemcsak stratégiai eszközöket igényel. Olyan módszerre is szükség van, ami a kutatási, analitikus tech-

„Manapság a marketingtudomány bonyolult mérési módszereket és statisztikai technikákat használ a marketingköltségek és azok megtérülésének feltérképezése érdekében. A ROI kimutatása azonban nemcsak stratégiai eszközöket igényel. Olyan módszerre is szükség van, ami a kutatási, analitikus technikák széles tárházát alkalmazza.”

nikák széles tárházát alkalmazza. Többféle módon tehetjük ezt. A marketingesek egyre inkább a részletes adatbázisokból indulnak ki, de kevesen használják sikeresen az összetett és drága statisztikai technikákat, többek között az adatok gyenge minősége, a költség és a nem megfelelő eredmények miatt [Court 2004]. Egyéb mérési, értékelési és tervezési módszerek fejlődtek ki, és az irántuk való igény egyre növekszik. Az összetett statisztikai modelleknek szerepük van a marketinghatások megértésében.

A fő cél az, hogy a fogyasztót válaszra készítsük – márkaérték generálásával, az attitűd, a viselkedés megváltoztatásával, majd az értékesítés ösztönzésével –, hogy ezen tényezők hatásait mérni tudjuk. Ezek teljesítése érdekében különbséget tehetünk a módszerek és az eszközök között. Az eszközök olyan statisztikai vagy mérési technikák, amelyek a marketing egy speciális területére koncentrálnak. Részben direkt módon alkalmazhatók, másrészt más ügynökségek által felállított technikák is használhatók.

Egy eszköz hatásos lehet egyetlen speciális cél esetén, de a kommunikáció, a reklámozás, a marketing valós világában a szervezeti igények sokkal összetettebbek. A módszerek folyamatokra épülő megközelítések, amelyeket a marketingesek a komplexebb kommunikációs tevékenységek analizálására, tervezésére és fejlesztésére használhatnak. A módszerek a marketingtudomány eszközeit és technikáit ötvözik. Nem a valóság automatizált modelljei, hanem azokat mérik, amit a fogyasztók gondolnak, éreznek és tesznek.

A marketingmixmodell ökonometrikus technikák széles választékát tartalmazza. A modellben a fogyasztókról rendelkezésre álló adatok elkülönítve szerepelnek. A probléma az, hogy egy összetett, aggregált szintű eredményt kapunk.

Smith [1999] írt arról, hogy az ökonometriai módszerek miként értékelik alul a reklámozás eredményeit. A marketingmixmodell egyike volt azoknak a

bonyolult technikáknak, amelyek a marketingmegtérülés mérésére alkalmasak. Úgy tűnik, a modellt sokan egy mágikus eszköznek tekintették a problémák megoldására. A legfontosabb korlátai az alábbiak:

- kollinearitás: azon tényezők, amelyek a hirdetés hatását befolyásolják, kölcsönös kapcsolatban vannak
 - autokorreláció: az egyik időszakra vonatkozó adat egy korábbi időszak adatától függhet
 - szimultanitás: a hirdetésben történő változás ugyanabban az időben megjelenhet egy másik tényező változásában, ami ugyancsak befolyásolja a fogyasztó viselkedését.
- Dick Wittink [2005] bemutatja, hogy az ökonometriai modell hogyan működik a gyakorlatban:
- A marketingmixmodell korábbi adatokat használ fel, az előrejelzésre kevésbé alkalmas, rövid távú vizsgálatra alkalmazható.
 - A marketingesek megpróbálták hosszabb távra alkalmazni, de az egymásra ható változók az előrejelző képességet csökkentették.
 - Specifikációs hiba: a modell olyan mértékben jó, amennyire az abban megjelenő változók.

A vezetők feladata a piaci érték, a részvényesi érték [Srivastava, Shervany & Fahey 1998] növelése. A marketingakciók összekapcsolása a piaci értékkel (piaci hozzáadott érték) a fogyasztói értéken keresztül alapvető feladat, de figyelembe kell venni a folyamat- és állapotjellemzők közötti eltéréseket. Különbséget tehetünk az előretételek és a visszatekintő mérések között. A számviteli mutatók legtöbbször visszatekintő, mivel korábbi teljesítményt vizsgálnak. Ezzel szemben a cég piaci értéke elsősorban a növekedési kilátásokat és a fenntartható profitot veszi figyelembe. Ez a mérlegben nem szereplő vagyoneértékeket (márka, fogyasztói vagyon) is szükségesé teszi, továbbá a jelenlegi és várt teljesítményre is fókuszál.

A STRATÉGIAI MEGKÖZELÍTÉS INFORMÁCIÓS FORRÁSA

A nagy tömegű, fogyasztókra vonatkozó adatmennyiség tárolásával lehetővé vált, hogy a marketingkutatókat használják fel a vállalatok az adatok megjelenítésének és tárolásának módszerül [Berács, Lehota, Piskóti & Rekettye 2004]. A vállalatok a fogyasztói és iparági adatokra koncentrálnak és felhasználják azokat stratégiai marketingelőnyök megteremtése érdekében. A jelenlegi piaci viszonyok között az adatokkal való rendelkezés nem elegendő, előre kell jelezni a piaci folyamatokat. A ROI maximalizálása érdekében a vállalat vezetőinek alaposan meg kell vizsgálni a fogyasztói/iparági adatokat, hogy megbecsüljék fogyasztóik jövőbeli értékét, ill. hogy meghatározzák, hogy milyen módon kezeljék a fogyasztókat annak az értéknek megfelelően, amelyet várhatóan a vállalat számára teremtenek. Ez azt igényli, hogy ismerjük a fogyasztói értéket és optimális marketingstratégiát állítsunk fel.

A sikeres vállalatok a marketinginformációs rendszereket arra használják, hogy olyan modelleket állítsanak fel, amelyek integrálják a marketingkutatásból és a belső fogyasztói adatbázisokból nyerhető adatokat, melyek előrejelzik a fogyasztói vásárlói viselkedést és meghatározzák a ROI-mutatókra való hatását.

A TELJESÍTMÉNYMÉRÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁNAK LÉPÉSEI

A megfelelő fogyasztók kiválasztása az adatokból az első lépés a sikeres marketing irányába. Egyes vállalatok erre különböző módszert használnak: ilyen az RFM (recency, frequency, monetary value) vagy a CLV (customer lifetime value), melyek képesek a legjobban előrejelezni a fogyasztók jövőbeli értékét [Berger 1998]. A mutatók elterjedtek a vállalati alkalmazásokban, mivel más minősítő módszerekkel szemben, melyek a fogyasztók múltbeli viselkedését veszik figyelembe, a jövőbeli vásárlási szándéknak és annak profitra gyakorolt hatását próbálják megbecsülni. A profithoz leginkább hozzájáruló fogyasztók meghatározása után az a kérdés, hogy hogyan célozzuk meg őket.

A fogyasztókat nem lehet ugyanazon mennyiségű és típusú marketingkommunikációval elérni. Továbbá a vállalatnak nem célja olyan kommunikációra költeni, ami szükségtelen. A cégeknek kommunikációs politikájukat olyan keretbe kell terelni, amit a költségvetésük lehetővé tesz, és azokat a fogyasztókat kell elérni, akik a maximális ROI-t eredményezik. A kommunikáció típusainak meghatározása után el kell dönteni, hogy milyen terméket és mikor kínáljon. A fogyasztók különböző termékeket eltérő időpontokban szeretnének megvásárolni, ezért a vállalat nem teremthet velük kapcsolatot nem megfelelő időben [Uncles, Dowling & Hammond 2003]. Választ kell adni arra a kérdésre, hogy mit, mikor szeretne megvenni a vásárló és ebből milyen jövedelemre számíthatnak.

Amennyiben a vállalat már elérte a profitot termelő vásárlókat, nem szabad a nyereséget negatív irány-

„A megfelelő fogyasztók kiválasztása az adatokból az első lépés a sikeres marketing irányába. Egyes vállalatok erre különböző módszert használnak: ilyen az RFM (recency, frequency, monetary value) vagy a CLV (customer lifetime value), melyek képesek a legjobban előrejelezni a fogyasztók jövőbeli értékét.”

ba módosító vásárlókra koncentrálnia, mivel az itt elköltött összegek megtérülési értéke kedvezőtlenül hat a ROI-mutatóra. A következő lépés az lehet, hogy olyan új vásárlókat nyerjünk meg (vagy visszaszerezzük a régi ügyfeleket), akik tovább növelik a ROI értékét. Ehhez felhasználhatjuk azokat az erőforrásokat, amelyeket a nem jövedelmező vásárlókra költöttünk.

BEFEJEZŐ MEGÁLLAPÍTÁSOK

A stratégia egyik eleme, hogy a ROI maximalizálása során a fogyasztók elégedettségét növeljük. Elfogadott, hogy a fogyasztói elégedettségbe való befektetés márkahűséghez vezet, ez növelheti a bevételt, ami kedvezően hat a profitabilitásra. Ezért fontos megállapítani az elégedettség és a ROI kapcsolatát.

Elmondható, hogy a ROI és a profit maximalizálása eltérő eredményre vezet, az optimális ROI és profit nem egyszerre teljesül. Mielőtt a vállalat elkötelezi magát a maximális ROI, mint optimális stratégia mellett, figyelembe kell vennie az esetleges túlköltségeket. Az egyedi fogyasztókra vonatkozó adatok, a CLV-értékek

birtokában (melyek a ROI és a profitabilitás pontos becsléséhez vezetnek) a vállalat többféle stratégiai döntést hozhat arra vonatkozóan, hogy vásárlóit, erőforrásait hogyan hasznosíthatja a leghatékonyabban. A vezetőknek azonban figyelemmel kell lenni arra, hogy az optimális ROI és a profit mértéke kapcsolatban van egymással, de nem mindig egyeznek meg.

FORRÁSJEGYZÉK

AAKER, D. [1991]: *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press

BERÁCS, J., LEHOTA, J., PISKÓTI, I., REKETYE, G. [2004]: *Marketingelmélet a gyakorlatban*. KJK-Kerszöv, Budapest

BERGER, P.D., NADA, I.N. [1998]: Customer Lifetime Value: Marketing Modles on Applications. *Journal of Interactive Marketing* 12., pp. 17–30.

BOULDING, W., LEE, E., STAELIN, R. [1994]: Mastering the Mix: Do Advertising, Promotion, and Sales Force Activities Lead to Differentiation? *Journal of Marketing Research*, 31., pp. 159–172.

COURT, D.C. [2004]: A New Model for Marketing. *The McKinsey Quarterly*, 4., pp. 4–5.

HOGAN, LEMON, RUST [2002]: Customer Equity Management. *Journal of Service Research*, 5. pp. 4–12.

KELLER, K.L. [1997]: *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River. Prentice Hall

KOTLER, P. [2001]: *Marketingmenedzsment: Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés*. Műszaki, Budapest

LENSKOLD, J.D. [2003]: *Marketing ROI, The Path to Campaign, Customer and Corporate Profitability*. McGraw Hill

LUSCH, R.F., HARVEY, M.G. [1984]: Opinion: The Case for an Off-Balance-Sheet Controller. *Sloan Management Review*, 35., pp. 101–105.

NARVER, J.C., SLATER, S.F. [1990]: The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54. 4., pp. 20–35.

RUST, R.T., AMBLER T., CARPENTER, G.S., KUMAR, V., SRIVASTAVA, K. [2004]: Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, Oct., pp. 76–89.

RUST, ZAHORIK, KEININGHAM [1994]: *Return On Qulait*. Chicago, Probus

SMITH, A. [1999]: How Campaign Tracking Studies and Econometric Modeling Can Undervalue Advertising Benefits. *The International Journal of Advertising*, Vol 18, No. 2. NTC Publications Ltd: Oxon, UK.

SMITH, D., PARK, W. [1992]: The Effects of Brand Extension on Market Share and Advertising Efficiency. *Journal of Marketing Research*, 29., pp. 296–313.

SRIVASTAVA, RAJENDRA, SHERVANY, FAHEY [1998]: Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62., 1., pp. 2–18.

TAYLOR, A. [2002]: Driving Customer Satisfaction. *Harvard Business Review*, 80., pp. 24–25.

UNCLES, M.D., DOWLING, G.R., HAMMOND K. [2003]: Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *The Journal of Consumer Marketing*, 20., 4–5., pp. 294–316.

VENKATESAN, R., KUMAR, V. [2004]: A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, 68., pp. 106–125.

WITTINK, D.R. [2005]: Econometric Models for Marketing Decisions. *Journal of Marketing Research*, 1., February

Tóth Arnold
a Corvinus Egyetem PhD hallgatója,
az Általános Vállalkozási Főiskola adjunktusa

Erőviszonyok (hatalmi viszonyok) és konfliktusok a marketingcsatornáknban

– szakirodalmi áttekintés

Rosenbloom [1999] azt mondja, hogy a marketingcsatorna társadalmi jelenség, azaz eltérő érdekek és célok alapján tevékenykedő szervezetek (s bennük emberek) együttműködő rendszere, s éppen az együttműködés kényszere vonja maga után az érdekek és a célok összehangolásának követelményét. Ha pedig társadalmi jelenség, akkor megtaláljuk azokat a társadalomszervező erőket is, amiket mindenütt máshol is: szerepek, kommunikáció, erőviszonyok (hatalmi viszonyok), konfliktusok. A szakirodalom különösen fontosnak tartja és részletesen elemzi az erőviszonyok (hatalom) és a konfliktus kérdéseit az elosztási csatornáknban. Magának a disztribúciós rendszernek (a gyártó cég marketingcsatornáinak) szerkezetét és működését, másképpen szólva a csatornákon belüli és a csatornák közötti kapcsolatokat, viszonyokat és interakciókat, továbbá a marketingcsatorna működésének teljesítményét (eredményességét) és az elosztási rendszer résztvevőinek elégedettségét a fentiek határozzák meg.

SZEREPEK ÉS KOMMUNIKÁCIÓ A MARKETINGCSATORNÁBAN

Szerepek

A marketingcsatornában kialakult szerepek azok a tevékenységek és előírások, amiket az elosztási rendszer adott pozíciót betöltő tagjának követnie kell [Rosenbloom 1999]. A forgalmazás folyamatában betöltött szerepek többfélék lehetnek. Funkcionálisan a résztvevők lehetnek gyártók, nagykereskedők, kiskereskedők, stb. Máshonnan nézve eladókkal, vevőkkel, finanszírozókkal, szállítókkal, raktározókkal, stb. találkozunk. Ugyanakkor egy sor szerep következik a disztribúciós rendszeren belüli erőviszonyokból, pl. ármeghatározó, árelfogadó, csatornaparancsnok, stb. Ebből a leírásból úgy látszik – és ha tovább részleteznénk, még inkább így látszana –, mintha az elosztási csatornákon belüli szerepek jól elhatárolhatók lennének; mintha például a termelői, nagykereskedői, illetve a kiskereskedői szerepek köre egyértelműen szétválna egymástól. Vannak esetek, amikor ez így is van, vannak, amikor nincs így (lásd pl. a demigrosz kereskedelem esetét).

Ha a leíró vizsgálódás mellett a normatív aspektusokra is figyelünk, akkor észrevesszük, hogy a partnerekkel szemben támasztott szerepelvárások nem mindig felelnek meg a lehetőségeknek. A forgalmazó partnerek közötti szerepmegosztást (ami egyben a marketingfunkciók megosztása is) például erősen befolyásolja, hogy a termelővállalat milyen viszonteladókkal és közvetítőkkel áll közvetlen kapcsolatban, továbbá, hogy milyen elveken alapulnak ezek a kapcsolatok (ha egyáltalán), valamint, hogy milyen stílusúak, és a felek mennyire ítélik őket eredményesnek. A közvetítők és a viszonteladók csoportjának heterogenitása nagymértékben befolyásolja a csatornán belüli pozíciókat. Ebből adódóan stratégiai jelentősége van a szerepek előzetes, körültekintő tisztázásának, a későbbi félreértések elkerülése érdekében. Csökkenteni a kockázatot a zavaros, véletlenszerű kapcsolatok minimalizálása is. Azt a tényt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a szerepek időben is változhatnak.

Kommunikáció

A kommunikáció jelentősége az üzleti életben nem becsülhető alá, mivel számtalan bizonytalansági tényezőt kiküszöbölhetünk, de legalábbis minimalizálhatunk, ha a birtokunkban és partnereink birtokában is megfelelő információ van. Ezért az információ hatékony áramlása éppúgy stratégiai kérdés a marketingcsatornában, mint a termékek vagy a szolgáltatások áramlása. Azt se felejtjük el, hogy partnereink néha többet tudnak rólunk, mint mi magunk, és persze azt se, hogy a kommunikáció nem kizárólag információáramlás. A megfelelő kommunikáció hiánya lehetetlenné teszi a *bizalom* és az *elkötelezettség* kiépülését a csatorna tagjai között, következképpen megakadályozza a stabil, hosszú távú kapcsolatok kialakítását [Doney & Canon 1997], így a rendszer stratégiai működésének [Mohr & Nevin 1990], integrációjának érvényesülését [Kwon & Suh 2005] is. A kommunikáció sokrétű fontosságát a következő idézet foglalja össze a legjobban: „minél nagyobb a bizalom a tagok között, annál nagyobb figyelmet fordítanak kommunikációra, ami tovább erősíti a bizalmat és a kommunikáció bővüléséhez vezet” [Coughlan et al. 2001, p.323].

A kommunikáció *hatékonyságára* is érdemes figyelmet fordítani, amit az alábbi követelmények teljesedése esetén tekinthetünk megoldottnak: a kommunikáció legyen folyamatos, nyílt és részletes, nem egyoldalú, hanem kölcsönös az érdekelték között. Ha a fentiekből bármelyik sérül, vagy hiányzik, akkor a kommunikáció hatékonysága megkérdőjeleződik. A legnagyobb veszélyforrás az, ha a kölcsönösség kritériuma nem teljesül. Ha az információnyújtás egyoldalú, akkor az adott vállalat sebezhetővé válik, és esetlegesen veszélybe kerülhet a működése is.

HATALMI ÉS ERŐVISZONYOK A MARKETINGCSATORNÁKBAN

A marketingcsatornában kialakult hatalmi és erőviszonyok viselkedéstudományi (behaviorista) alapú definíciója a társadalomelméletnek a hatalomra vonatkozó teóriáiból származik. Többnyire lényegében French és Raven [1959], Raven [1965], valamint Raven és Kruglanski [1970] megközelítésén alapul

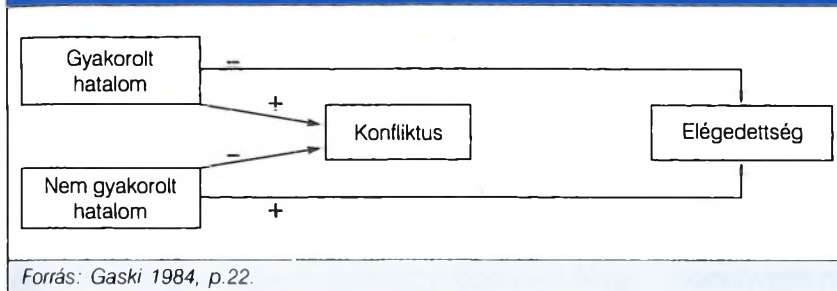
és azt fejleszti tovább a disztribúciós rendszerek sajátosságainak megfelelően [Beier & Stern 1969, Frazier 1983, Gaski 1984, Gaski & Nevin 1986, Hunt & Nevin 1974, Lusch 1976, Wilkinson 1973]. Az idők során természetesen más megközelítések, vizsgálati szempontok is megjelentek [Erdem 1993, Schul & Babakus 1988, Vinhas & Anderson 2005]. Magunk is azokhoz csatlakozunk, akik lényegében az alábbi meghatározást (vagy annak valamely változatát) fogadják el: a piaci erő (hatalom) a disztribúciós rendszer valamely tagjának azon képessége, hogy ellenőrizni és befolyásolni tudja a marketingcsatorna más (szinteken lévő) tagjainak magatartását és marketingstratégiáját, vagy képes legyen azt megváltoztatni. A definíció lényegében El-Ansary és Stern [1972] cikkére megy vissza, majd a világszerte legtöbb helyen tanított Stern és El-Ansary- [1977] könyv (és számos újabb kiadása) népszerűsítette igen széles körben. (Csupán az érdekesség kedvéért és zárójelben tegyük hozzá, hogy a könyv legújabb kiadása visszatér az általánosság szintjére, mondván: „a hatalom a csatorna egyik tagjának (A) az a képessége, hogy rávegye a csatorna egy másik tagját (B), hogy olyat tegyen, amit egyébként nem tenne” [Coughlan et al. 2001, p.200]. Ez a mondat szinte szó szerint megegyezik azzal, ahogyan Dahl [1957, p.203] definiálja a hatalmat.

„A kommunikáció jelentősége az üzleti életben nem becsülhető alá, mivel számtalan bizonytalansági tényezőt kiküszöbölhetünk, de legalábbis minimalizálhatunk, ha a birtokunkban és partnereink birtokában is megfelelő információ van.”

Gaski [1984], majd Gaski és Nevin [1985] különbséget tesz az aktív (gyakorolt – exercised) és a nem aktív (nem gyakorolt – unexercised) hatalom (erő) között. Előbbin azokat a tényleges tevékenységeket érti, amelyek a csatorna egy másik résztvevője magatartásának a megváltoztatására irányulnak: a *hatalommal való élés*, ami többnyire negatív hatással van a csatornatagok elégedettségére, és fokozza a marketingcsatornán belüli konfliktust. Utóbbi a másik csatornatag viselkedése megváltoztatásának a *képességét* jelenti. Ebben az esetben nem ténylegesen megvalósult tevékenységről (a hatalom gyakorlásáról) van szó, hanem csupán annak a lehetőségéről, ezért az elégedettségére többnyire pozitívan

1. ábra

A gyakorolt és nem gyakorolt hatalom következménye (a)



Forrás: Gaski 1984, p.22.

hat és nem járul hozzá a konfliktus erősödéséhez (1. ábra).

A hatalom (erő) forrásai, formái

Az elosztási csatornák domináns tagjának hatalma a többiek fölött az alábbi forrásokból származik, illetve az alábbi formákat ölti [Rosenbloom 1999]: jutalom, büntetés (kényszerítés), legitimáció (jogszerűség), referencia, szakértelem (a felosztás alapja egyértelműen French és Raven [1959] munkája). A választást közöttük nyilván az befolyásolja, hogy:

- melyik a leghatékonyabb változat (általában a helyzettől függ);
- milyen a csatorna szerkezete;
- milyen a csatornatagok természete;
- milyen a környezet, ahol a hatalmat érvényesíteni kellene.

Az elosztási csatornában alakuló erőviszonyok első kutatói lényegében abból a köznapinak is mondható tapasztalatból indultak ki, hogy az erő leginkább látható megnyilvánulása a *kényszerítő* erő, a képesség a büntetésre. Hunt és Nevin [1974, p.187] például az alábbi módon érvel: „empirikus esetben a kényszerítő erőt meg kell különböztetnünk a többitől, mert ez az egyetlen, aminek büntetés a következménye.” A büntetés köznapiban is, a marketingcsatornában is elvesz valamit, megfoszt valamitől, eltilt valamitől. A többi esetben (jutalom, legitimáció, szakértelem, referencia) a hatalom gyakorlása inkább nyújt, ad valamit a többieknek (t.i., akiken a hatalmat gyakorolják), mintsem elvenne tőlük. Hunt és Nevin [1974] tehát, s nyomukban a kutatók hosszú sora [Etgar 1978, Gaski 1984, Gaski & Nevin 1985, Lusch 1976, Lusch & Brown 1982, Schul & Babakus 1988] a csatornafőnök (channel leader) hatalmának forrásait és formáit két csoportba osztja: a *kényszerítő erő* forrásai és a *nem kényszerítő erő* (az összes többi) forrásai.

A *kényszerítés* hatalma részben az azt „elszenvedő” csatornatagnak abból a (megalapozott) feltevéséből adódik, hogy ha nem alkalmazkodik a disztribúciós csatorna valamilyen szabályt, előírást, normát bevezető domináns tagjához, akkor büntetésben fog részesülni (pl. magasabb ár, lassú, esetleg késedelmes szállítás, a promóciós támogatások megvonása, nem kívánt választéki elemek, stb.). Jól látható, hogy esetünkben a büntetés valamilyen hátrány okozása a marketingcsatorna más résztvevőjének vagy résztvevőinek. Kumar et al [1999] úgy találták, hogy az elosztási rendszerekben a büntetőakciók sikeres vagy sikertelen volta a résztvevők közötti függőség egyoldalú vagy kölcsönös jellegének (másképpen szólva a marketingcsatornában megtapasztalható hatalmi viszonyok aszimmetrikus jellegének), a csatornafőnök büntető erejének és a partnerek visszacsapási képességének és hajlandóságának a függvénye.

A fentiek szerint minden más megoldás a hatalom ún. nem kényszerítő formái közé tartozik. Első helyen említendő a *jutalom*. Ha az imént a kényszerítésnek a büntetéssel rokon jellegét emeltük ki, akkor most azt kell mondanunk, hogy a *jutalmazás* az elosztási rendszerekben gyakorlatilag mindig valamiféle segítséget, *támogatást* jelent. Indoka az elosztási csatornák viszonyai között a lojalitás megerősítése [Gaski 1984]. A marketingcsatorna valamelyik résztvevője azért részesül valamilyen pénzügyi vagy nem pénzügyi természetű juttatásban, előnyben (a csatorna többi tagjához képest), mert elért, megvalósított valamilyen kitűzött célt, előmozdította és támogatta az elosztási rendszer eredményességének a növekedését, stb. Ebben az értelemben a jutalom nem megváltoztatni, hanem épenséggel megerősíteni akarja a marketingcsatorna tagjának a hozzáállását, magatartását. Eredményessége azon alapul, hogy az elosztási rendszernek a hatalmával élő tagja olyan erőforrások, lehetőségek birtokában van, amiket a partner (a megjutalmazott) nagyra becsül és abban reménykedik, hogy ha alkalmazkodik az elvárásokhoz, akkor a kívánt erőforrásokhoz könnyebben hozzájuthat. Például: hozzájárulás a reklámköltségekhez, promóciós anyagok, termékbemutatók, árengedmények, visszatérítések, a személyzet (tovább)képzése,

ajándékok, üzletviteli tanácsadás, ingyenes termék-minták kipróbálásra, stb.

Ha a kényszerítés (büntetés) és a jutalmazás (támogatás) hatását illetően nem veszünk tudomást azok aktív és nem aktív jellegéről, akkor általában arra gondolhatunk, hogy a jutalmazás növeli a csatornatagok elégedettségét, s csökkenti a konfliktus lehetőségét, illetve a mértékét; a kényszerítés pedig éppen ellenkezőleg hat, vagyis az elégedettséget csökkenti, és a konfliktus szintjét megemeli [Hunt & Nevin 1974, Lusch 1976]. Ha azonban figyelembe vesszük, hogy ezeket az erőforrásokat aktív és nem

„Ha a kényszerítés (büntetés) és a jutalmazás (támogatás) hatását illetően nem veszünk tudomást azok aktív és nem aktív jellegéről, akkor általában arra gondolhatunk, hogy a jutalmazás növeli a csatornatagok elégedettségét, s csökkenti a konfliktus lehetőségét, illetve a mértékét; a kényszerítés pedig éppen ellenkezőleg hat, vagyis az elégedettséget csökkenti, és a konfliktus szintjét megemeli.”

aktív módon is igénybe lehet venni (azaz lehet gyakorolni és nem gyakorolni egyaránt), akkor Gaski [1984] szerint a jutalmazás és a büntetés hatása a következőképpen módosul:

- gyakorolt büntető hatalom: az elégedettség csökken, a konfliktus (lehetősége) növekszik;
- nem gyakorolt büntető hatalom: az elégedettség növekszik, a konfliktus (lehetősége) pedig csökken. Ez alighanem azzal magyarázható, hogy a „befolyásolható” csatornatag felismerte, hogy a másik résztvevő birtokában van a büntető erő, de nem kívánja „felhasználni”. Ezek együttesen „jó érzést” vált ki belőle az erősebb résztvevővel szemben;
- aktív jutalmazó erő: növeli az elégedettséget, és csökkenti a konfliktust
- nem aktív jutalmazó erő: csökkenti az elégedettséget, és növeli a konfliktust.

A *legitimációs* hatalom (erő) – akár jogi megoldásban gyökeredzik, akár nem – alapvetően formális forrásokból táplálkozik, és legjellemzőbb példáit a franchise-típusú szerződéses marketingcsatornáknak találhatjuk meg. A csatorna egyik tagjának szerződésbe foglalt, ilyen módon formális joga van a többi tag tevékenységét ellenőrizni és befolyásolni. Ezek az

erőforrások abban az esetben használhatók eredményesen, ha a csatornán belüli alá- és fölrendeltségi viszonyok pontosan meg vannak határozva. A franchise-rendszerek éppen ilyenek [Hunt & Nevin 1974, Pizanti & Lerner 2003].

A *referencia* akkor hatalom forrása az elosztási rendszerben, ha valamely csatornatag úgy észleli, hogy céljai egybevágnak egy másik tag céljaival. Másként fogalmazva: akkor alakul ki, ha a két résztvevő ugyanazon referenciacsoporthoz tartozik. Tegyük fel, hogy egy kiskereskedő magas minőségű, ún. presztízstermékeket értékesít. Ebben az esetben olyan gyártókat választ szállítóul, akik ezeknek a kritériumoknak megfelelnek. Ha a vállalat terméke rendkívül kívánatos, akkor a gyártó referenciaereje erőteljesen megemelkedik a kiskereskedővel szemben.

A *szakértelem* ereje abból a tudásból, ismeretanyagból származik, melyet a „befolyásolt” résztvevő tulajdonít a másik tagnak. Egy adott csatornatag tudásának mennyisége csatornaszintenként

változik. Például a kiskereskedőnek jóval nagyobb mennyiségű piaci információ van a birtokában, mivel közvetlenebb kapcsolatban van a végfogyasztókkal („érzi a piac pulzusát”). Ezt a megszerzett tudást továbbítja a csatorna többi szintje felé, mely befolyásolja a nagykereskedő vagy a termelővállalat viselkedését. A magatartásukban bekövetkezett változás mértéke attól függ, hogy mennyire tekintik a kiskereskedőt „szakértőnek”. Más aspektusból nézve, oszthatjuk Kasulis & Spekman [1980] meglátását, miszerint a szakértelem, mint erőforrás lényegesen jobban kedvez a kapcsolatépítő, stratégiai viselkedésnek a disztribúciós rendszerben, mint a referenciális erő.

A kiegyenlítő erő (countervailing power)

Eddig hallgatólagosan aszimmetrikus erőviszonyokat feltételeztünk a disztribúciós rendszerben [Dwyer & Walker 1981]. Ez többnyire valóban fennáll, ám számos tényező hat a kiegyenlítő felé, amelyek mint ún. *kiegyenlítő erő* fejtik ki hatásukat. Az aszimmetrikus erőviszonyokat lényegükre egyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy amennyiben a csatorna „A” résztvevője hatalommal bír a csatorna „B” résztvevője felett, akkor „B” függ „A”-tól. („A” és „B” jelenthet többes

számot is.) A függőségi viszony a forgalmazási rendszerben azonban nem feltétlenül egyoldalú, sőt, az esetek többségében nem az, hanem kétoldalú, kölcsönös. Az ún. kiegyenlítő erő hozza a forgalmazási rendszerben működő szervezeteket kölcsönös függőségbe egymással. A kiegyenlítő erő tehát az alábbi módon definiálható: „a 'B' csatornatag azon képessége, hogy mérsékelje, vagy megakadályozza 'A' befolyását 'B' döntési tényezői felett” [Gaski 1984, p.25]. A kiegyenlítő erő tehát tompítja „A” azon képességét, mellyel befolyásolhatja, meg tudja változtatni „B” viselkedését, azonban nem teszi lehetővé „B” számára a kontrollt „A” döntési tényezői fölött.

A hatalom és a kiegyenlítő erő párhuzamos jelenléte jótékony hatással van a csatornán belüli kapcsolatokra, ha erős és szimmetrikus a függőség a partnerek között. A kölcsönösen erős függőség elősegíti a hatékony koordinációt, illetve stratégiai szövetségek kialakulását a marketingcsatornán belül. Két oka van ennek. Egyrészt mindegyik partner el van kötelezve amellelt, hogy mindenki számára kedvező megoldás születik. Ha nem szimmetrikus a függőség a csatorna tagjai között, akkor a kapcsolatban létezik legalább egy gyengébb partner. A gyengébb partner(ek) (megfelelő erő hiányában) nem tudja (tudják) rábírní az erősebb tago(ka)t, hogy pénzt és energiát fektessen(ek) a kapcsolatba, ez pedig sérti a gyengébb(ek) hozzáadott érték-teremtő képességét. Másrészt, ha az erőviszonyok kiegyensúlyozottak, akkor nem léteznek gyengébb partnerek, akiket ki lehet használni. A marketingcsatorna összes tagja akkora hatalom birtokában van, amely lehetővé teszi a méltányos és igazságos viselkedést egymással szemben (nyereség elosztása, hozzáadott értékek kialakítása, stb.).

A fentiek abban az esetben állják meg helyüket, ha erős a kölcsönös függőség a partnerek között. A hagyományos disztribúciós csatornában azonban a kapcsolatok többnyire a függés alacsony szintjével jellemezhetők. A csatornatagok nélkülözhetők és cserélhetők. A folyamatok középpontjában nem a kapcsolatok ápolása, hanem a tevékenységek elvégzése áll. A kapcsolatépítő marketingcsatorna e tekintetben (is) más képet mutat [Berthon et al. 2003, Brown et al. 1995, Frazier & Antia 1995, Rokkan & Haugland 2002]. Az erőviszonyok (hatalmi viszonyok)

alakulása nagymértékben képes a csatorna előterében húzódnó kapcsolatokat javítani és rontani egyaránt, ezzel elősegítve a konfliktus kialakulását.

KONFLIKTUSOK A MARKETINGCSATORNÁKBAN

A konfliktusok létezése természetes jelenség a marketingcsatornában is. Az alábbi definíciót fogadjuk el: „Konfliktus akkor keletkezik a marketingcsatornában, amikor a csatorna egyik tagjának viselkedése ellentétbe kerül más(ok)éval. ... konfliktushelyzet az, amikor a marketingcsatorna valamelyik tagja szállító- vagy vevőpartnerét ellenfélnek vagy ellenségnek tekintí” [Coughlan et al. 2001, p.238]. Gyorsan azt is hozzátesszük, hogy a konfliktusok a különféle társadalomtudományok képviselőinek egybehangzó meglátása szerint nemcsak természetesek, hanem adott esetben kifejezetten pozitívak tudnak lenni, de

„Napjainkban az internet, mint új és dinamikusn bővülő marketingcsatorna jelent számos esetben konfliktusforrást a marketingcsatornák tradicionális tagjai között a disztribúciós rendszeren belül (a multichannel-megoldások legtöbbje az internetes csatornák bevezetése kapcsán merül fel és a forgalmazási rendszerek között is. Az internet mint marketingcsatorna sajátos jellemzői miatt a csatorna konfliktusok az elektronikus kereskedelem elterjedésével intenzívebbé válnak.”

legalábbis nem feltétlenül negatívak [Farkas 2004, Jávör & Rozgonyi 2005, Ladányi 2005, Lajkó 2005].

A konfliktus kialakulásának okai

A marketingcsatornának a kölcsönös függőség különböző szintjein lévő tagjai között a konfliktus kialakulását számos tényező elősegítheti. A piaci igények változásaira a forgalmazási rendszerek résztvevői különféle képpen reagálnak. A diszkontüzletek régről ismert intézményének bevezetése az árérzékeny vásárlók kiszolgálására sem ment konfliktusok nélkül. Az a gondolat a 80-as években (ami Magyarországon egy bő évtizeddel később ment át a gyakorlatba), hogy egyszerre ki lehet elégíteni az árérzékeny és a márkaérzékeny vásárlók igényeit (factory outlet) például komoly konfliktusok forrása lett az üzleti lehetőséget kihasználni kívánó kiskereskedők és a

márkájuk imázsát és értékét fenyegetve látó márkatulajdonosok között [Fernie & Fernie 1997]. Napjainkban az internet, mint új és dinamikusan bővülő marketingcsatorna jelent számos esetben konfliktusforrást a marketingcsatornák tradicionális tagjai között a disztribúciós rendszeren belül (a multichannel-megoldások legtöbbször az internetes csatornák bevezetése kapcsán merül fel [Tsay & Agrawal 2004a, Webb and Didow 1997]) és a forgalmazási rendszerek között is. Az internet mint marketingcsatorna sajátos jellemzői miatt a csatornakonfliktusok az elektronikus kereskedelem elterjedésével intenzívebbé válnak [Driver & Evans 2004]. (1. táblázat)

Moriarty és Moran [1990, p.148] rámutat arra a problémára, amit egy új marketingcsatornának a megnyitása jelent a létező elosztási rendszerben működő szervezetek számára. Úgy találták, hogy egy új csatorna jellemzően konfliktust generál részben amiatt a zavarodottság miatt, ami lényegében minden újraszervezésnek sajátja, részben pedig amiatt az ingerültség miatt, amit az új helyzet kivált a forgalmazók, a közvetítők és a vevők között egyaránt.

Számos olyan terület van, amely konfliktus forrása lehet az elosztási csatornában. A résztvevők között létrejött különböző szintű kölcsönös függőségi viszonyokban gyakran adódnak különbségek például az üzleti célokban [Eliashberg & Michie 1984], a csatornatagok felfogásában [Tsay & Agrawal 2004b], a kommunikáció tartalmában és stílusában [Mohr & Nevin 1990], stb. Az alábbiakban – főleg Rosenbloom [1999] alapján – összefoglaljuk a legfontosabb konfliktusforrásokat.

Szerepzavar

A korábbiakban már volt szó az elosztási rendszeren belüli szerepek és szerepmegosztások fontosságáról. Az egyes csatornatagoktól elvárt szerepek teljesítésétől való eltérés feszültséget okoz a résztvevők között. Ebből az következik, hogy stratégiai jelentősége van a csatornán belüli szerepek meghatározásának és megismerésének. A marketingcsatornában kialakuló szerepek megítélése (a teljesítménymérés) a csatorna más tagjainak előzetes elvárásain alapul; nem ritka, hogy a feltevések és a rájuk épülő elvárások, valamint a valóság (az elosztási

csatorna tagjainak, mint szereplőknek a teljesítményei) gyakorta eltérnek egymástól. A többes marketingcsatorna-rendszerekben ugyanazt a funkciót különböző, ám párhuzamos elosztási csatornák látják el. Itt a szerepeket nem lehet igazán tisztázni, azok „átlapolódnak”, ami konfliktushoz vezethet [Moriarty & Moran 1990, Webb & Didow 1997].

Erőforráshiány

A forgalmazási célok megvalósításához nélkülözhetetlenek bizonyos erőforrások. Ha a disztribúciós rendszer tagja erőforráshiányban szenved, akkor céljait aligha érheti el, frusztrálódik. Kérdés, mire képes egy frusztrált üzleti szervezet, főként, ha többé-kevésbé interdependenciában van másokkal – és valamilyen erőforrás hiánya gyöngíti a pozícióját a hatalmi konstellációban.

A gyártó és a nagykereskedő számára stratégiai erőforrást jelent egy-egy nagy forgalmú kiskereskedelmi egység vagy láncolat. Ha például a termelővállalat forgalmazási céljainak hatékonyabb teljesítése érdekében úgy dönt, hogy közvetlenül értékesít az imént említett kiskereskedésekbe, azaz ebben a vonatkozásban a nagykereskedelmi funkciókat is ellátja, akkor a korábbi nagykereskedő partnere(i) által elérhető erőforrások (kiskereskedők) száma csökken, ami konfliktus kialakulásával jár(hat).

Felfogásbeli különbségek

A marketingcsatorna különböző szintjein lévő szereplők eltérő módon értelmeznek egy-egy adott környezeti stimulust. Ez részben abból következik, hogy az egyes csatornatagoknak többnyire nincs rálátása a teljes disztribúciós folyamatra. Korlátozott információk birtokában vannak le sokszor téves következtetések, melyek hozzájárulnak a konfliktus kialakulásához.

1. táblázat Az elektronikus üzlet, mint csatornakonfliktus forrása	
Létező marketingcsatorna	Az elektronikus kereskedelem előnyei
Katalógus	Online katalógus – megtakarítja a nyomdai és a postaköltséget
Direct mail – telemarketing	Ugyanakkora költséggel ugyanannyi vagy több információ a fogyasztóknak
A gyártó értékesítési hálózata – képviselők	Ugyanannyi vagy több információ a termékekről és a szolgáltatásokról – bármikor
Forgalmazók kiskereskedelmi üzletei	Az elkövetődlenedés miatt alacsonyabb termék-szolgáltatás költségek – kényelmes vásárlás
Házaló kiskereskedelem, TV-shop	Otthoni kiszolgálás ugyanolyan vagy magasabb szinten

Ha a disztribúciós partnerek megosztják egymással a birtokukban lévő releváns információkat, akkor a felfogásbeli eltéréseket meg lehet beszélni, ki lehet egyenlíteni, ilyen módon is elkerülve a konfliktust és növelve a forgalmazási rendszer hatékonyságát.

Különbségek az elvárásokban

Az értékesítési folyamat résztvevői (formális vagy nem formális módon) előrejelzéseket készítenek a többi csatornatag jövőbeli magatartásáról. Legalább részben ezekre a várakozásokra építik saját stratégiáikat. Gyorsan változó környezetben ilyen előrejelzések készítése komoly feladat a vállalatok számára, nagymértékű rugalmasságot igényel. Ha a partnerek egymással szembeni elvárásai nem találkoznak, akkor feszültség alakulhat ki az értékesítési rendszerben.

Egyet nem értés a döntési területeket illetően

Egyes csatornatagok saját maguknak tulajdonítanak bizonyos döntési kompetenciákat, pontosabban: a marketingcsatorna több tagja gondolja úgy, hogy ugyanazon döntési kompetenciákkal van felruházva. Ez közvetlen következménye a szerepvárnak. Ha ugyanis a szerepek tisztázva vannak a forgalmazási rendszeren belül, akkor lényegében a döntési kompetenciák és a felelősségi körök is meg vannak határozva. A hagyományos értékesítési csatornában résztvevő vállalatok függetlenek, ezért nem könnyű annak meghatározása és eldöntése, hogy ki miért felelős.

Napjainkban kiemelten kritikus területnek számít az árazási, a készletezési és a termék-elhelyezési döntések megosztása.

(1) A gyártóknak egyre kevesebb lehetőségük van a végső fogyasztói ár befolyásolására. A nagyméretű kiskereskedelmi vállalatok (mass retailers) piaci erejének erősödése következtében fennáll annak a veszélye, hogy ha a gyártó túl nagy árnyomást akar gyakorolni a viszonteladóra, akkor a termékeit kilisztázzák az üzletek kínálatából, és a konkurens termékeivel helyettesítik őket. A tömeg-kiskereskedők által meghatározott fogyasztói ár viszont megteremti az árkülönbözőség lehetőségét az egyes üzlettípusok – így marketingcsatornák – között.

(2) Egyre gyakoribb megoldás, hogy a készletezéssel kapcsolatos tevékenységeket a gyártó végzi.

Ez nagyrészt annak köszönhető, hogy csökken a nagykereskedelmi vállalatok jelentősége a disztribúcióban. A készletezési költségek erőteljesen hozzájárulnak a vállalat működési költségeinek növekedéséhez [Tsay & Agrawal 2004a].

(3) Szintén feszültséget okozhat a gyártó és a kereskedő között az a kérdés, hogy melyikük kompetens dönteni a termékek üzleten belüli elhelyezéséről. A kiskereskedők a vásárlók eligazodását szeretnék segíteni azzal, hogy a különböző gyártóktól származó, de azonos termék kategóriába tartozó árukat az üzlet polcain egymás közelében helyezik el. Ez a

„A helyzet visszásságát mutatja, hogy míg Nyugat-Európában a kereskedők állnak a kategóriamenedzsment-projektek élén, hazánkban a nem tartós fogyasztási cikkeket gyártó vállalatok vállalnak nagyobb szerepet e területen, holott a márkatulajdonosok érdekei – legalábbis elvileg – azt diktálnák, hogy a konkurens termékek egymástól távol legyenek és saját márkáik egy polctérben, egy tömböt alkotva mutassák magukat a vásárlóknak.”

kategóriamenedzsment [Dhar et al. 2001, Piskóti & Schupler 2002, Zenor 1994], és a helyzet visszásságát mutatja, hogy míg Nyugat-Európában a kereskedők állnak a kategóriamenedzsment-projektek élén, hazánkban a nem tartós fogyasztási cikkeket gyártó vállalatok vállalnak nagyobb szerepet e területen, holott a márkatulajdonosok érdekei – legalábbis elvileg – azt diktálnák, hogy a konkurens termékek egymástól távol legyenek és saját márkáik egy polctérben, egy tömböt alkotva mutassák magukat a vásárlóknak. A kategóriamenedzsment egyébként a vertikális megállapodásoknak olyan újfajta megoldása, amely nem integráció, nem franchising és nem is vertikális önkorlátozás. Olyan vertikális partnerség, amelyben a résztvevő kiskereskedők és gyártók a korábban bizalmasként kezelt információkat megosztják egymással annak érdekében, hogy csökkentsék az osztási költségeket és növeljék az árrést [Csiby és tsai, 2005].

Inkompatibilis célok

A hagyományos disztribúciós folyamatban résztvevő szereplők mindegyike rendelkezik saját önálló forgalmazási célrendszerrel. Ezek a célok sok esetben

egymástól teljesen függetlenek (egyszerűen nincs összhang a célok között, vagyis ezen a szinten a marketingcsatorna nem alkot rendszert), és nem ritkán egymással ellentétesek is. Mivel elvileg a hagyományos marketingcsatorna mindegyik tagja saját nyereségének a maximalizálásában érdekelt, nem meglepő, ha kevés figyelmet fordítanak a termék elosztásában résztvevő többi partner céljainak teljesülésére. Ha a célok nem összeegyeztethetők, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy az értékesítési partnerek között feszültség, illetve konfliktus alakul ki. Az értékesítési célok egymáshoz való közelítését jelentős mértékben befolyásolja a kölcsönös függőség [Eliashberg & Michie 1984]. Minél nagyobb a kölcsönös függőség, annál nagyobb valószínűséggel készek és képesek a partnerek egyéni céljaikat összeegyeztetni [Anderson & Narus 1990].

Kommunikációs nehézségek

A marketingcsatornában a kommunikációs nehézségek többnyire a bizalom hiányának következményei. Amint arról már korábban is volt szó, a bizalom és a kommunikáció minősége, illetve az információ relevanciája nagymértékben képes az értékesítési tevékenység hatékonyságát befolyásolni. Kiemelt figyelmet érdemes fordítani a kölcsönös információszolgáltatás gyakoriságára, például részletes, időszerező jelentések formájában [Mohr & Nevin 1990].

A konfliktus fázisai

Az értékesítési rendszerekben kialakuló konfliktusoknak különféle szintjeit (fázisait) különböztetjük meg, általában a marketingcsatorna tagjainak percepciói (észlelései) alapján [Gaski & Nevin 1985]. Az eltérő fázisban lévő konfliktusok eltérő módon befolyásolják, esetenként határozzák meg a disztribúciós rendszeren belüli folyamatokat (tevékenységeket) és struktúrákat. A konfliktus adott szakaszának kezdeti feltételeit a megelőző fázis kimenete szabja meg.

A még rejtett, *látens*, vagyis nem kifejtett, nem manifestálódott konfliktus jelenti az első szakaszt. Ez valójában inkább csak egyet-nem-értés, konfliktuózus helyzet, a konfliktus lehetősége; mint konfliktus, a csatornatagok észlelési küszöbe alatt van. A látens konfliktus állapota nem feltétlenül jelenti, hogy a csatornatagok harmonikus, békés kapcsolatban állnak egymással, mivel a konfliktus minimális (nem érzékelhető) szintje eredhet a résztvevők közömbösségéből is. Elhanyagolják egymást, nem

tartják szükségesnek a vélemények megosztását, összevetését. Ha az elosztási rendszeren belüli függetlenség a csatorna hatékonyságának alacsony szintjével jár, akkor célszerű a résztvevők közötti kommunikációt és interakciót fokozni; ezek hozzájárulhatnak egyrészt a résztvevők teljesítményének a növekedéséhez, másrészt a csatornán belüli konfliktusok markánsabb megjelenéséhez. Amennyiben így történik, akkor a csatorna domináns résztvevőjének szükséges menedzselni, irányítani a kapcsolatokat annak érdekében, hogy a marketingcsatornában a viszonyok konstruktívak legyenek és hozzájáruljanak a csatorna hatékonysági szintjének emelkedéséhez.

Észlelt konfliktusról akkor beszélünk a csatornán belül, mikor a kapcsolatokban olyan mértékű ellentétek jelentkeznek, melyek már a csatornatagok számára is érzékelhetőek. A véleménykülönbségnél komolyabb differencia alakul ki az elosztási rendszer résztvevőinek a nézőpontjai, felfogásai, érdekei és céljai között. Természetes velejárója a kölcsönösségen alapuló rendszernek, gyakran előfordul a mindennapi értékesítési tevékenységben is, de a résztvevők inkább csak ellentétnek fogják fel, és nem konfliktusnak, így a marketingcsatornára vonatkozóan negatív hatása tulajdonképpen nincsen.

A *megtapasztalt* konfliktus szintje akkor következik be, amikor az értékesítési csatorna szereplőiben negatív érzések: feszültség, aggodalom, frusztráció, bosszúság, elégedetlenség stb. kezd kialakulni, ami bizonytalansághoz vezet, és megrendíti a csatornatagok közötti bizalmat. Egyre nagyobb hangsúly kerül a partnerek különbözőségének a kiemelésére. Az érdekek közelítése helyett a külön érdekek kerülnek hangsúlyozásra. Az üzleti racionalitást esetleg érzelmi szempontok háttérbe szoríthatják. A konfliktusoknak ez a szintje már egyértelműen hátrányosan érinti a marketingcsatorna működését. Ha nem kezelik megfelelően, és még időben, akkor nagy eséllyel kialakul a tényleges, nyilvánvaló konfliktushelyzet.

A *nyilvánvaló* konfliktus [Brown & Day 1981] erőteljes, olykor az ellenségességig menő rossz viszonyt jelent a forgalmazási rendszer érintett tagjai között; olykor kifejezetten gátolják egymást céljaik elérésében. A felek által alkalmazott módszerek meglehetősen széles skálán mozoghatnak, a kommunikatív ellenségkedéstől az erőszakos cselekményekig (szabotázs, visszavágás). A nyilvánvaló konfliktus mértékét az ellenséges magatartások gyakorisága, intenzitása és a konfliktust előidéző tényezők jelentősége határozza

meg. A szükségesnél jóval magasabb konfliktus kezelése és elviselése hatalmas költségeket okoz az elosztási rendszer számára, de nemcsak emiatt hátrányos, hanem azért is, mert veszélyezteti, esetleg el is lehetetleníti a hosszú távú piaci együttműködést. Magyarul: napirendre kerül a marketingcsatorna felbomlása, szétesése.

A konfliktusok hatása a csatorna hatékonyságára

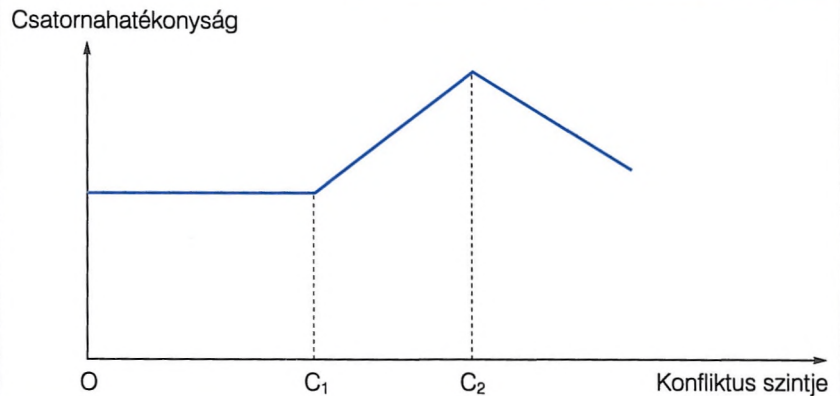
A konfliktusok és a csatorna hatékonysága közötti kapcsolatot Rosenbloom [1973] egyszerű modellje alapján érthetjük meg. Azzal a feltételezéssel élt, hogy a csatorna hatékonyságát (output) a döntési tényezők minőségi dimenziói (input) határozzák meg. Másként mondva: ha a marketingcsatorna egyik tagja a céljait nem megfelelően fogalmazza meg a csatorna többi résztvevője számára, akkor ellenállást válthat ki. Ebben az esetben, ha a szereplő céljait továbbra is érvényesíteni szeretné, akkor meg kell győznie a többieket arról, hogy a célok teljesítése kölcsönös előnyökhöz vezet. Az érvelés, a meggyőzés azonban további – időbeli, pénzbeli és erőforrásbeli – ráfordításokat igényel a célokat „helytelenül” meghatározó résztvevőtől. (2. ábra)

A konfliktusnak *nincs hatása* a csatorna hatékonyságára az $O-C_1$ pontok között, amikor az értékesítésben résztvevő felek úgy ítélik meg, hogy szükségük van egymásra annak érdekében, hogy disztribúciós céljaikat meg tudják valósítani. Természetesen szó nincsen arról, hogy a forgalmazási rendszer konfliktusmentes volna; bizonyos „normális” szintű feszültség, látens konfliktus kialakul a szereplők között, de együtt élnek vele.

A C_1-C_2 pontok között a konfliktus *pozitív* hatással jár. Ebben a helyzetben a szereplőknek az a választásuk, hogy eliminálják a konfliktust kiváltó momentumot, helyzetet, vagy ellenkezőleg, kenyértörésre viszik a dolgot. A C_1-C_2 pontok között a résztvevők igyekeznek pozitív feloldást találni a konfliktust kiváltó helyzetre (legalább részben újraformálják folyamataikat, esetleg szervezetüket; igyekeznek azt a hatékonysági deficitet eltüntetni, ami a konfliktust kiváltotta). Tegyük fel, hogy egy nagykereskedőt hátrányosan érintenek a gyártó megváltozott forgalmazási

2. ábra

A konfliktus és a csatornahatékonyság összefüggésének általános görbéje



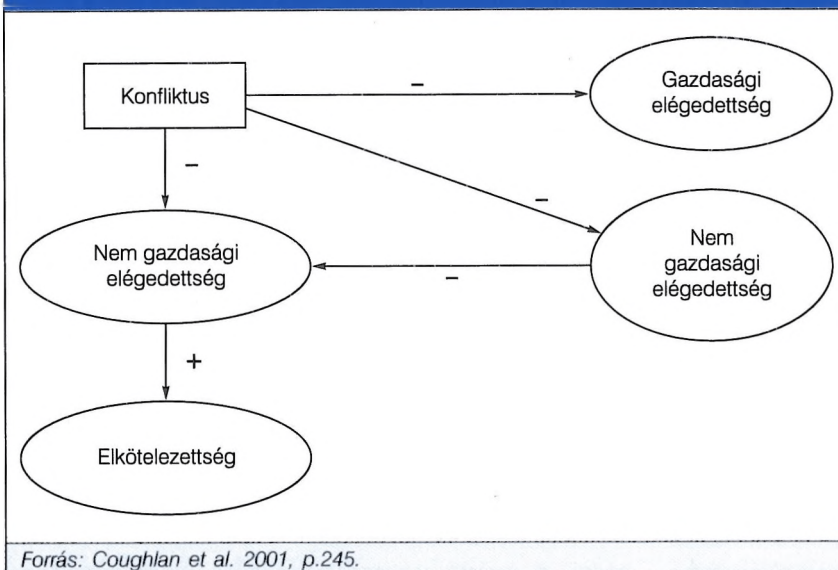
Forrás: Rosenbloom 1973, p.29

céljai. A gyártó ugyanis úgy dönt, hogy bizonyos márkáinak a forgalmazásából kihagyja a nagykereskedőt, mert úgy ítéli meg, hogy a márkával összefüggő célokat a nagykereskedő nem tudná elérni. A nagykereskedő tehát megpróbálja a kifogásolt tevékenységeket stb. megváltoztatni, kijavítani, fokozza működésének eredményességét. Lehet, hogy sikerrel jár, ám tudnia kell (ahogy mindenkinek), hogy ket-tőn áll a vásár: a gyártó pozitív hozzáállására is szükség van ahhoz, hogy a kapcsolat fennmaradjon.

A konfliktus intenzitásának erőteljes emelkedésével a marketingcsatorna hatékonysága jelentősen képes lecsökkenni. A C_1-C_2 pontok között a konfliktus rombolja a marketingcsatorna hatékonyságát. Egy korábbi kutatásra támaszkodva Coughlan et al [2001] az alábbi egyszerű modellben foglalják össze azokat a legjelentősebb hatásokat, amik a csatornagatokat érhetik, amikor erős konfliktushelyzetben végzik tevékenységüket (3. ábra).

A konfliktus erősödésének hatására a gazdasági elégedettség fokozatosan csökken. Egyrészt a nyereségességi mutatók romlani kezdenek, mivel a konfliktus miatti költségnövekmény erősen megterheli az árbevételt. Másrészt a kapcsolatból származó gazdasági előnyöket (kedvezmények, jutalmak, bónuszok) a „szenvetődő félnek” már nincs lehetősége kihasználni. Azt azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a megromlott kapcsolatnak nemcsak gazdasági, hanem pszichológiai és társadalmi (nem gazdasági) elégedetlenség is lehet az eredménye. A csatorna alapkövét jelentő bizalom jelentősen károsulhat az elégedetlenség (akár gazdasági, akár

A konfliktus kapcsolatrongoló hatáai



nem gazdasági) és a konfliktus erősödéséből adódóan, mely a csatornagok közötti szolidaritást és összetartást veszélyezteti. Tartós, hosszú távú kapcsolat és elkötelezettség pedig csak az értékesítési partnerek közötti bizalom alapján jön létre [Doney & Canon 1997].

HIVATKOZÁSOK

- ANDERSON, J.C. – NARUS, J.A. [1990]: "A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54 1, pp.42–58
- BEIER, F.J. – STERN, L.W. [1969]: „Power in the Channel of Distribution”, in: *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Stern ed., Boston, MA: Houghton Mifflin, pp. 92–116
- BERTHON, P. – PITT, L.F. – EWING, M.T. – BAKKELAND, G. [2003]: „Norms and power in marketing relationships: Alternative theories and empirical evidence”, *Journal of Business Research*, 56 9, pp.699–709
- BROWN, J.R. – DAY, R.L. [1981]: "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, 18 3, pp.263–74
- , JOHNSON, J. – KOENIG, H. [1995]: "Measuring the Sources of Marketing Channel Power: A Comparison of Alternative Approaches", *International Journal of Research in Marketing*, 12 pp.333–54
- COUGHLAN, A.T. – ANDERSON, E.W. – STERN, L.W. – EL-ANSARY, A.I. (2001), *Marketing Channels 6/e.*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

- CSIBY Á. – HAVASINÉ KÁTAI I. – HERMANN Zs. [2005]: *Trade marketing a mindennapokban*, Budapest: Promo Power
- DAHL, R.A. [1957]: „The Concept of Power”, *Behavioral Science*, 2 July, pp.201–15
- DHAR, S.K. – HOCH, S.J. – KUMAR, N. [2001]: "Effective category management depends on the role of the category", *Journal of Retailing*, 77 2, pp. 165–84
- DONEY, P.M. – CANNON, J.P. [1997]: "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61 2, pp.35–51
- DRIVER, B. – EVANS, Z. [2004]: *Channel Conflict: Historical Perceptions, Management Implications, and So Much More*, April 12, 2004 (http://www.savageideas.com/downloads/mba/Channel_Conflict.pdf)
- DWYER, F.R. – WALKER, O.C. [1981]: "Bargaining in an asymmetrical power structure", *Journal of Marketing*, 45 1, pp.104–15
- EL-ANSARY, A.I. – STERN, L.W. [1972]: "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, 9 February, pp.47–52
- ELIASHBERG, J. – MICHIE, D.A. [1984]: "Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study", *Journal of Marketing Research*, 21 1, pp.75–88 (ebSCO)
- ERDEM, S.A. [1993]: "An Investigation of the Concept of Power and Power Taxonomy in Channels of Distribution: A Transaction Cost Analysis Perspective", *Journal of Marketing – Theory & Practice*, 2 Fall, pp.62–79
- ETGAR, M. [1978]: "Differences in the Use of Manufacturer Power in Conventional and Contractual Channels", *Journal of Retailing*, 54 4, pp.49–62
- FARKAS F. [2004]: *Változásmenedzsment*, Bp.: Akadémiai Kiadó
- FERNIE, J. – FERNIE, S.I. [1997]: "The development of a US retail format in Europe: the case of factory outlet centres", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25 11, pp. 342–50
- FRAZIER, G.L. [1983]: "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of Marketing Research*, 20 May, pp.158–66
- & ANTIA, K.D. [1995]: "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 4, pp.321–6

- FRENCH, J.R.P. – RAVEN, B. [1959]: "The Bases of Social Power", in *Studies in Social Power*, Cartwright ed., Ann Arbor, MI: University of Michigan Press
- GASKI, J.F. [1984]: "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 48 3, pp.9–29
- – NEVIN, J.R. [1986]: "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 22 2, pp.130–42
- HUNT, S.D. – NEVIN, J.R. [1974]: "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, 11 May, pp.186–93
- JÁVOR I. – ROZGONYI T. (2005): *Hatalom – konfliktus – kultúra*, Bp.: KJK–KERSZÖV
- KASULIS, J.J. – SPEKMAN, R.E. [1980]: "A Framework for the Use of Power", *European Journal of Marketing*, 14 4, pp. 180–91
- KUMAR, N. – SCHEER, L.K. – STEENKAMP, J.-B.E.M. [1998]: "Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 35 2, pp.225–35
- KWON, I.-W. G. – SUH, T. [2005]: „Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 1, pp.26–33
- LADÁNYI J. [2005]: *Szociális és etnikai konfliktusok*, Bp.: Új Mandátum Kiadó
- LAJKÓ K. [2005]: *A stresszcökkentő viselkedés. Vezérfonal konfliktusaink rendezéséhez*, Bp.: Medicina
- LUSCH, R.F. [1976]: "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict", *Journal of Marketing Research*, 40 November, pp.283–90
- – BROWN, J.R. [1982]: "A Modified Model of Power in the Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 19 3, pp.312–23
- MOHR, J., – NEVIN, J.R. [1990]: "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, 54 4, pp.36–51
- MORIARTY, R.T. – MORAN, U. [1990]: "Managing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, 68 6, pp. 146–55
- PISKÓTI I. – SCHUPLER H. (2002), "Kategoriamenedzsment Magyarországon", *Marketing & Menedzsment*, XXXVI 3, pp.31–6
- PIZANTI, I. – LERNER, M. [2003]: „Examining Control and Autonomy in the Franchisor–Franchisee Relationship”, *International Small Business Journal*, 21 2, pp.131–59
- RAVEN, B.H. [1965]: "Social Influence and Power", in Steiner and Fishbein (eds.), *Current Studies in Social Psychology*, New York: Holt, pp.371–82
- – KRUGLANSKI, A.W. [1970]: "Conflict and Power", in Swingle (ed.), *The Structure of Conflict*, New York: Academic Press, pp.69–109
- ROKKAN, A.I. – HAUGLAND, S.A. [2002]: „Developing relational exchange Effectiveness and power”, *European Journal of Marketing*, 36 1/2, pp.211–30
- ROSENBLUM, B. [1973]: "Conflict and channel efficiency: Some conceptual model for the decision maker", *Journal of Marketing*, 37 3, pp.26–30
- [1999], *Marketing Channels: A Management View 6/e.*, Cincinnati, OH: South-Western
- SCHUL, P.L. – BABAKUS, E. [1988]: "An Examination of the Interfirm Power-conflict Relationship: The Intervening Role of Decision Structure", *Journal of Retailing*, 64 4, pp. 381–404
- STERN, L.W. – EL-ANSARY, A.I. [1977]: *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- TSAY, A.A. – AGRAWAL, N. [2004a]: „Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age”, *Production and Operations Management*, 13 1, pp.93–110
- & ————— [2004b]: „Modeling Conflict and Coordination in Multi-Channel Distribution Systems: A Review”, in *Handbook of Quantitative Supply Chain Analysis: Modeling in the E-Business Era*, Simchi-Levi, Wu, and Shen (eds.), Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, pp.557–606
- VINHAS, A.S. – ANDERSON, E. [2005]: „How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels”, *Journal of Marketing Research*, 42 4, pp. 507–15
- WEBB, K.L. – DIDOW, N.M. [1997]: "Understanding hybrid channel conflict: a conceptual model and propositions for research", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4 1, pp.39–78
- ZENOR, M.J. (1994), "The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research*, 31 2, pp.202–13

Korcsmáros Adél
okleveles közgazdász,

Fojtík János
egyetemi adjunktus, PTE-KTK

Döntésmodellezés a közúti közlekedési módválasztásban

Cikkünkben a közúti közlekedési módválasztást mint racionális döntési folyamatot szeretnénk modellezni, különös tekintettel a gépjárműforgalom károsanyag-kibocsátására. Munkánkban elsősorban arra törekedtünk, hogy bemutassuk a klasszikus közgazdasági megközelítés logikáját, a közlekedő választását. Erre különösen alkalmas a diszkrét döntési modellek családja. Cikkünkben csak a neoklasszikus közgazdaságtanból jól ismert hasznosság alapú diszkrét modellekkel foglalkozunk, mert a közlekedési módválasztás és környezetterhelés problematikáját ez tárja fel megfelelően.

A modellben a lehetőségekhez egyértelműen hasznosságokat rendelünk, és azt feltételezzük, hogy a döntéshozó mindig a számára legnagyobb hasznosságú döntést hozza meg.

A hasznosságfüggvénybe szinte bármilyen paraméter implementálható, ám gyakorlati alkalmazhatóság szempontjából az eljutási időt, az utazási költséget és a környezetterhelést vettük alapul.

BEVEZETÉS

A közúti közlekedési igények vizsgálata egyre fontosabbá vált az elmúlt 25 évben. A modell segítségével a komplex valóságos rendszerek könnyebben érthetőek meg. A cikk célja, hogy az emberi viselkedést modellezze a közlekedési módválasztás szempontjából. A rendszer összetettsége miatt egyszerűsítésekre van szükség, melyek elengedhetetlenek, hogy a modellünk működjön. Különböző problémák megoldásához a valóság modellben történő ábrázolására van szükség. A modell a valóság leegyszerűsített képe, hiszen a tények komplex összefüggésit csak úgy tudjuk áttekinteni és megérteni, ha megfelelő módon leegyszerűsítjük azokat. A fizikai modell a valóság olyan részletének leegyszerűsített, konkrét ábrázolása, amely a vizsgálat számára lényeges szempontokat a valóságnak megfelelően tartalmazza [1]. Egy adott modell számos feltételezést tartalmaz, melyekkel pontosan tisztában kell lennünk, amikor előrejelzést, szabályozást vagy optimalizálást végzünk a modellen. Ahhoz, hogy megfigyelhesük, hogy egyének miként hoznak döntéseket, néhány speciális feltételezéssel kell élnünk:

1. **döntéshozó:** a döntést hozó egyén, vagy valamilyen közös tulajdonság alapján vett csoportosulás (ilyenkor a csoport más tulajdonságait figyelmen kívül hagyjuk);
2. **a lehetőségek:** azon feltételezések, amelyek a döntéshozó számára elérhető választási lehetőségek;
3. **jellemzők:** azon feltételezések, melyek meghatározzák minden választási lehetőségre a döntést befolyásoló tényezőket és melyeket döntéshozó figyelembe vesz a döntésénél;
4. **döntési szabály:** azon feltételezések, melyek leírják a döntési mechanizmus karakterisztikáit.

Egy döntés modellezésénél vizsgálnunk kell, hogy milyen választási lehetőséget választott a döntéshozó és azt is vizsgálni kell, hogy melyiket nem választotta. Jelen cikkben, a közlekedési módválasztásból adódóan, a közlekedési módválasztási modellek közül a diszkrét választási modelleket vizsgáljuk meg.

DISZKRÉT DÖNTÉSI MODELLEK

Diszkrét döntési modellnél felírható a választási lehetőségek véges sokasága. Következő lépésben fel kell tárni a választási lehetőségek körét. A lehetőségek két csoportra bonthatóak: általános választási lehetőségekre és a redukált lehetőségek tárára. Az általános lehetőségek csoportja az összes lehetséges választást tartalmazza, amíg a redukált lehetőségek csak a döntéshozó számára elérhető lehetőségeket tartalmazza. Itt kell megjegyezni, hogy egyes közlekedési módválasztási esetekben külön megfigyelést tenne indokoltá az, hogy egyes közlekedési alágazatok miért nem kerülnek bele a redukált lehetőségek halmazába (pl.: nincs gépjárművezetői engedélye és ezért nem szerepel a közlekedési módok között az egyéni gépjármű-közlekedés, vagy információhiány miatt nem használja a közösségi közlekedést). A redukált döntési lehetőségek részhalmaza igen gyakran valódi részhalmaza az általános döntési lehetőségeknek.

A vizsgálatkor azonosítani kell azon jellemzőket, melyek befolyásolják a döntéshozót döntése meghozásában. Minden választási lehetőséget értékelnünk kell a jellemzők alapján. Ezek lehetnek közlekedés esetén az utazási vagy az eljutási idő, a kényelem és az egyéni költségek. A vizsgálat alapját adó jellemzők egyaránt lehetnek kvantitatívak és kvalitatívak. Jellemző, hogy nem csak megfigyelhető direkt ismérv lehet, hanem annak valamilyen függvénykapcsolata (pl.: az utazási idő helyett annak logaritmus vagy az egyéni költségek helyett az egyéni jövedelem és költség hányadosa szerepelhet) [2].

Miután megvizsgáltuk a döntési jellemzőket és a választási lehetőségeket, vizsgáljuk meg a döntési mechanizmust leíró karakterisztikákat is. A módválasztásokat leíró karakterisztikákat csoportokra szokták bontani a közös matematikai modell alapján. Cikkünkben a továbbiakban csak a neoklasszikus közgazdaságtanból jól ismert hasznosság-alapú diszkrét modellekkel foglalkozunk, mert a közlekedési módválasztást ez írja le megfelelően. A modellben a lehetőségekhez egyértelműen hasznosságokat rendelünk, és azt feltételezzük, hogy a döntéshozó mindig a számára legnagyobb hasznosságú döntést hozza meg. Ez a feltételezésünk korlátozza a modell gyakorlati használhatóságát, habár az emberi elme és viselkedés összetettsége indokolná a bizonytalanság vagy hiba kezelését, a szigorúan csak hasznosság-alapú modell mégsem foglalkozik ezzel. A döntésho-

zót a hasznosságmaximalizáción túl számos elem: a szokások, a kultúra és társadalmi intézmények mellett egyéni kognitív képességei motivációi is befolyásolják. [3] Más hasznosság-alapú, de bővített modellekben a bizonytalanságot hibátaggal vagy súlyozó tényezőkkel próbálják korrigálni.

$$(1) U_i = \Omega_i + \varepsilon_i,$$

ahol U_i : az i . közlekedési mód hasznossága
 Ω_i : az i . közlekedési mód megfigyelhető hasznossága

ε_i : az i . közlekedési mód nem megfigyelhető hasznossága vagy hibátag

$$(2) U_i = \sum_{j=1}^n (w_j f_j),$$

ahol w_j : a j . döntési jellemző súlya

f_j : a j . döntési jellemző

A NESTED LOGIT DISZKRÉT DÖNTÉSI MODELL KÖZLEKEDÉSI ALKALMAZÁSA

A modell alapvetően a hasznosság-alapú modellek családjába tartozik. Alapvetése, hogy a döntéshozó a számára legkedvezőbb, legnagyobb hasznosságú közlekedési módot választja. A modell alapján annak valószínűsége, hogy a döntéshozó i . lehetőséget választja J lehetőség közül az alábbi módon írható le:

$$(3) p_i = \frac{e^{u_i}}{\sum_{j \in J} e^{u_j}}$$

Ebben az értelemben a hasznosság a módválasztás teljes költségét próbálja jelteni, ami persze a kettő közötti fordított arányosságon alapul. Az alább bemutatott eljárás csak a hasznosság kifejtésében tér el az eddig ismertetettől, mert olyan elemet is tartalmaz, amelynek költségesítése eddig csak nehezen volt megoldható.

A BINÁRIS NESTED LOGIT DÖNTÉSI MODELL ALKALMAZÁSA [4]

A közlekedési módválasztásnál a Nested Logit modell tovább egyszerűsíthető, hiszen halmazképzéssel a Bináris Nested Logit modell képezhető belőle (1. ábra).

Ekkor az összefüggés 2 tagúvá egyszerűsödik:

$$(4) P_1 = \frac{e^{u_1}}{e^{u_1+u_2}}; P_2 = 1 - P_1$$

A HASZNOSSÁG MEGHATÁROZÁSA

A modellben igen nagy szerepe van a hasznoosságnak, ezért meghatározását az alábbiakban mutatjuk be. A hasznoosság függvényébe szinte bármilyen paraméter figyelembe vehető, ám gyakorlati alkalmazhatóság szempontjából az eljutási időt, az utazási költséget és a környezetterhelést vettük alapul.

$$(5) U_i = w_l \frac{1}{C_i} + w_k \frac{1}{T_i} + w_l \frac{1}{L_i},$$

ahol U_i : az i . közlekedési mód hasznoossága

w_x : a súlytényező

C_i : az i . közlekedési mód utazási költsége

T_i : az i . közlekedési mód utazási ideje

L_i : az i . közlekedési mód légszennyezése

Bizonyos esetekben az emberek hasznoosságuk elvesztése ellenére is ragaszkodnak döntésükhöz, régi, jól bevált szokásukhoz. Ennek modellezésére vezessük be a közlekedési módok specifikus konstansát (ASC). Ekkor a hasznoosság felírható:

$$(6) U_i = w_l \frac{1}{C_i} + w_k \frac{1}{T_i} + \frac{1}{L_i} + ASC,$$

ahol ASC_i : az i . közlekedési mód specifikus konstans

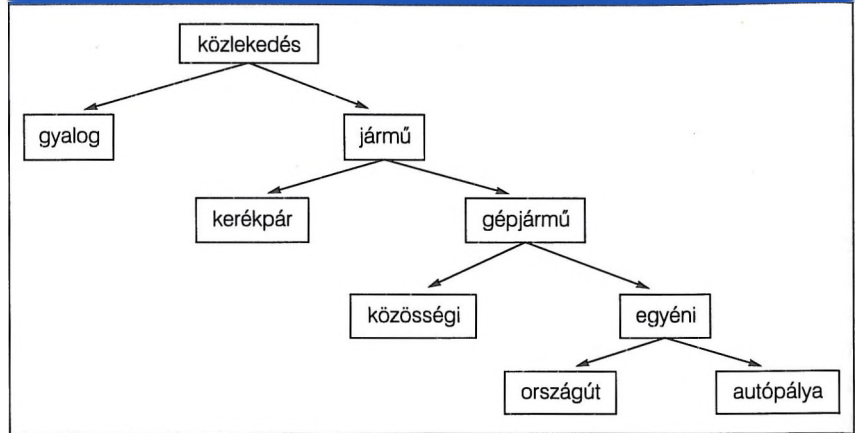
A fent leírtak csak lineáris hasznoosságra vonatkoznak, természetesen elképzelhetőek más döntési mechanizmust leíró karakterisztikák (hatvány, logaritmus stb.). A hasznoosság alkotóelemeiből talán különösebb magyarázatot csak a légszennyezés meghatározása igényel.

A járműáramlatot csoportokra lehet bontani. A csoportosítás alapja a törvényi előírás¹. A járműáramlat károsanyag-kibocsátási szintjének meghatározása során vegyük a G mátrixot, amely a gépjárműállomány darabszámát reprezentálja az alábbi ismérvcsoportok alapján:

$$(7) \underline{G} = \begin{pmatrix} g_{11} & g_{1j} & g_{1m} \\ g_{i1} & g_{ij} & g_{im} \\ g_{n1} & g_{nj} & g_{nm} \end{pmatrix}$$

1. ábra

Bináris döntési fa a közlekedési módválasztáshoz



ahol g_{ij} : a képzett csoportokba tartozó gépjárművek elemszáma

$$(8) \sum_{i=1}^n g_{ij} = \alpha_j \quad j=1, \dots, m \text{ az EURO}^2 \text{ j szabványú}$$

járművek által okozott károsanyag kibocsátás

$$(9) \sum_{j=1}^m g_{ij} = \beta_i \quad i=1, \dots, n \begin{cases} M_i^* | i:1..3 \\ N_{i-3}^* | i:4..6 \end{cases} \text{ osztályú jár-}$$

művek csoportja

$$(10) \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m g_{ij} = \sum_{j=1}^m \alpha_j = \sum_{i=1}^n \beta_i \text{ azaz az összes jármű.}$$

A járművek károsanyag-kibocsátásának becsléséhez kibocsátási faktor használható, amely a jelenlegi nemzetközi kutatásokkal is összhangban van. Megvizsgáltuk a hazánkban alkalmazott környezetvédelmi felülvizsgálati technológia esetleges adaptációjának lehetőségét, de a járműspecifikus adatok komplexitása az átvételt nem teszi lehetővé. A kibocsátási faktor alapját az EURO környezetvédelmi szabvány károsanyag kibocsátási határértékei adják, melyek az idők folyamán szigorodtak és finomodtak, részletesebbé váltak.

ÖSSZEFOGLALÁS

A közlekedési igények vizsgálata egyre fontosabbá vált az elmúlt 25 évben. Munkánkban elsősorban arra törekedtünk, hogy modellezzük a közlekedési módválasztást, mint racionális döntési folyamatot, különös tekintettel a gépjárműforgalom károsanyag-kibocsátására. A cikkben a közlekedési módválasz-

1 5/1990. (IV. 12.) KöHÉM rendelet

2 6/1990. (IV. 12.) KöHÉM rendelet 5. mellékletének 2 táblázata alapján definiált EURO előírások

tásból adódóan, a közlekedési módválasztási modellek közül a diszkrét választási modelleket vizsgáljuk meg. Erre különösen alkalmas a diszkrét döntési modellek családja. A cikk célja, hogy az emberi viselkedést modellezze a közlekedési módválasztás szempontjából.

Diszkrét döntési modellnél felírható a választási lehetőségek véges sokasága. A vizsgálatkor azonosítani kell azon jellemzőket, melyek befolyásolják a döntéshozót döntése meghozásában. Minden választási lehetőséget értékelnünk kell a jellemzők alapján. Ezek lehetnek közlekedés esetén az utazási vagy az eljutási idő, a kényelem és az egyéni költségek, esetleg a környezetterhelés. A vizsgálat alapját adó jellemzők egyaránt lehetnek kvantitatívák és kvalitatívák.

Az általunk módosított modell alapvetően a hasznosság-alapú modellek családjába tartozik. Alapvetése, hogy a döntéshozó a számára legkedvezőbb, legnagyobb hasznosságú közlekedési módot választja. A hasznosság függvényében szinte bármilyen paraméter figyelembe vehető, ám gyakorlati alkalmazhatóság szempontjából az eljutási időt, az

utazási költséget és a környezetterhelést vettük alapul. Így a környezetterhelés értékelése a közlekedési módválasztási döntéseknél megfigyelhetővé válik.

HIVATKOZÁSOK

- [1] GILICZE ÉVA, MOLNÁR LÁSZLÓ, TARNAI JÚLIA, FEKETE ANDRÁS: Matematikai módszerek és modellek a közlekedésben. II. Tankönyvkiadó, Budapest 1971
- [2] KÓVÁRI BOTOND: A városi közlekedési folyamatok komplex befolyásoló intézkedései. Loginfo, 2005/07-08, 18-19. o.
- [3] SIPOS LÁSZLÓ – TÓTH ARNOLD: A közgazdasági értelemben irracionálisnak tekintett döntések kognitív okai. Marketing & Management 2006/01. 22-30. o.
- [4] GILICZE ÉVA: Személyközlekedési Üzemtan, Egyetemi Jegyzet, 1993

*Kosztó Ágnes, tanársegéd,
BME Közlekedésgazdasági tanszék*

*Török Ádám, PhD hallgató,
BME Közlekedésgazdasági tanszék*

Marketing
& MENEDZSMENT

HIRDESSZEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Mobil: 06 (20) 421-5492

E-mail: info@m-and-m.hu

A hazai kereskedelem bolthálózati és települési koncentrációja¹

A M&M legutóbbi számában a vállalati koncentráció tendenciáit elemeztük. E tanulmány az 1989-et követő időszak tekintetében az elsők között kísérli meg teljes körű makroszintű adatok alapján a hazai kereskedelem bolthálózati és települési koncentrációjának, továbbá ezek egyes hatásterületeinek vizsgálatát. A kutatás során a KSH-adatok alapján kidolgoztuk a makroszintű elemzést lehetővé tevő bolti és települési adatbázist. A vizsgált mutatók a KSH valamennyi működő boltra kiterjedő felvételének feldolgozásán alapulnak. Becsléssel állapítottuk meg az alapterület-kategóriák, továbbá a települések jogállása és népesség-kategóriái szerinti kiskereskedelmi forgalmakat. Ezt a létszám-kategóriáinként ellérő egy m²-re jutó forgalmak segítségével végeztük el. A mutatók számításához az adatok részben a 1996., 2002. és 2003. év, részben a 2002. és 2003. év tekintetében álltak rendelkezésünkre.

A KUTATÁS HÁTTERE

Az 1996. évi mutatók a viszonylag hosszabb távú tendenciák vizsgálatát is lehetővé tették, míg a 2002 és 2003. évi mutatók rövidebb távú változásokat mutatnak. A vizsgált, viszonylag rövidebb időszakok alkalmazásának nem elvi, hanem gyakorlati okai voltak. Erre az időszakokra állt rendelkezésre összehasonlítható teljes körű bolti és települési adatbázis.

A bevásárlóközpontokat nem tekintjük kereskedelmi tevékenységet folytató vállalatnak, illetve hálózati egységnek, hanem ezek olyan ingatlant építő és azt üzemeltető vállalkozó szervezetek, amelyek a kereskedelmi tevékenységet folytató vállalatoknak biztosítanak egy kereskedelmi célú objektumban működési feltételeket. (Ingatlan, üzlethelyiségek, a működés és üzemeltetés műszaki feltételei, stb.) A koncentráción belül a bevásárlóközpontokat nem a vállalati, nem a bolti, hanem a területi koncentráció egyik típusának tekintjük. (Ld. Juhász Anikó – Seres Antal – Stauder Márta: *A kereskedelmi koncentráció módszertana*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, MT-DP, 2004/16. 7. o.)

A bevásárlóközpontok áttekintésénél két módszert alkalmazunk:

- részben a bennük működő üzleteket vizsgáljuk,
- részben e nagy kereskedelmi objektumoknak a szerepét, súlyát, továbbá néhány mutató tekintetében az országos átlaggal történő összehasonlítását végezzük el.

Mivel a hipermarketek működtetői az alapterület egy részét bérbe adják más vállalkozóknak, itt is a bevásárlóközpontokkal azonos a vizsgálati módszer, tehát nemcsak a napicikkeket árusító nagy alapterületű egységeket (ezek a hipermarketek), hanem az objektumban működő többi üzletet is vizsgáljuk.

A kereskedelem fogalma a téma vizsgálata során: a fogyasztási cikkek regisztrált bolti kiskereskedelme. A tanulmány nem foglalkozik a nagykereskedelemmel, továbbá a nem bolti (csomagküldő, internetes,

¹ A tanulmány a T 042469-es számú, „A kereskedelem koncentrációs folyamatának jellemzői és hatása a termelő és kereskedelmi kisvállalkozásokra” című OTKA kutatás keretében készülő könyv egyik fejezetén alapul.

piaci, automatán keresztüli, ügynöki, stb.) kiskereskedelemmel. A bolti kiskereskedelem nem tartalmazza a gépjármű- és az üzemanyag-kereskedelmet, a gyógyszer-kereskedelmet és a használcikk-kereskedelmet.

A tendenciákat és a hatásterületeket az ellátatlan települések kivételével ágazati szinten (összes bolti kiskereskedelem) elemeztük.

Köszönetet szeretnék mondani Kozma Andrásnak, a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főosztálya szakmai tanácsadójának, Makay Istvánné dr. közgazdásznak és Süveges Évának, a KSH főosztályvezetőjének az értékes észrevételeikért.

A BOLTHÁLÓZAT KONCENTRÁCIÓJA

A bolthálózat koncentrációját alapterület-kategóriaként a boltok számának és alapterületének megoszlása alapján vizsgáljuk. (1. táblázat)

1. táblázat

Bolti koncentrációs táblázat: kiskereskedelmi üzletek számának és alapterületének (m²) megoszlása %-ban (összesen=100%)

1996-census szerint						
Alapterület-kategória	1996		2002		2003	
	Szám	Alapter.	Szám	Alapter.	Szám	Alapter.
-50	72	31	59,0	23	59	22
51-300	24	33	36,8	43	36	41
301-600	2	9	3,0	13	3	12
601-1200	1	8	0,8	7	1	7
1201 és feletti	1	19	0,4	14	1	18
EU alapterület-kategóriái szerint						
Alapterület-kategória	2002		2003			
	Szám	Alapter.	Szám	Alapter.		
-49	57,55	22	57,97	21		
50-119	28,40	23	28,06	22		
120-399	12,04	29	11,77	28		
400-999	1,51	10	1,57	10		
1000-2499	0,38	7	0,46	8		
2500-4999	0,06	2	0,12	5		
5000-9999	0,04	3	0,04	3		
10 000 és feletti	0,02	3	0,02	3		

Forrás: KSH-adatok alapján saját számítás

A bolthálózat koncentrációjának alakulása eltér a vállalati koncentrációtól (ld. Seres Antal: A hazai kiskereskedelem koncentrációja és az önálló mikro-vállalkozások, kisboltok helyzete, jövője. *Marketing & Menedzsment* 2006/5-6. szám). Egyik különbség,

„A bolthálózat koncentrációjának alakulása eltér a vállalati koncentrációtól. Egyik különbség, hogy a forgalmazásban jelentős szerepük van a viszonylag kisebb és közepes méretű boltoknak is.”

hogy a forgalmazásban jelentős szerepük van a viszonylag kisebb és közepes méretű boltoknak is. Ez az alábbi négy tényezővel függ össze:

- a bolthálózat elaprózottsága;
- a nagyobb vállalatok jelentős részének differenciált hálózata van, amelyben a nagy alapterületű egységek mellett a közepes és kisebb egységek is megtalálhatóak;
- a nagyobb vállalatok egy részének üzleti filozófiája

a közepes méretű (például az élelmiszerkereskedelemben a diszkonthálózatok), más szakmában tevékenykedő vállalatoké a viszonylag kisebb méretű boltok üzemeltetésén alapul (például ruházat);

- szakmai, tevékenységi sajátosság, hogy a bolti kiskereskedelem jelentős része a kisebb és közepes méretű boltokban bonyolódik.

A másik különbség, hogy a nagy-alapterületű (5000 m² vagy annál nagyobb) egységeknek viszonylag alacsony a piaci részesedésük. Ezeknek az egységeknek (hipermarketek és nagy szupermarketek) a döntő többsége elsősorban az élelmiszerek és napicikkek kereskedelmében működik. Ezért itt szerepük jóval nagyobb, mint a teljes bolti kiskereskedelemben. De még az élelmiszerkereskedelemben is a szupermarketek és élelmiszerboltok jelentős része inkább a közepes méretű bolti kategóriában található.

1996-census szerint						
Alapterület-kategória	Üzletek száma			Indexek		
	1996	2002	2003	2002/1996	2003/2002	2003/1996
-50	67 736	90 257	92 331	133	102	136
51-300	22 553	56 359	55 842	250	99	248
301-600	1 565	4 647	4 405	297	95	281
601-1200	725	1 154	1 239	159	107	171
1201és feletti	581	662	821	114	124	141
Összesen	93 160	153 079	154 638	164	101	166

EU alapterület kategóriái szerint			
Alapterület-kategória	Üzletek száma		Index
	2002	2003	2003/2002
-49	88 098	89 643	102
50-119	43 472	43 396	100
120-399	18 438	18 194	99
400-999	2 313	2 425	105
1000-2499	576	706	123
2500-4999	88	183	208
5000-9999	64	59	92
10 000 és feletti	30	32	107
Összesen	153 079	154 638	101

Forrás: KSH és saját számlítás

A harmadik különbség, hogy a vállalati szférával szemben itt a legkisebb kategóriában (49, illetve 50 m²-ig) nemcsak a boltok alapterületi részesedése csökkent 31%-ról 22%-ra, hanem a számbeli részesedésük csökkenése is jelentős mértékű volt (72%-ról 59%-ra).

„Az EU alapterület-kategóriái szerinti számbeli és alapterületi arányok is az előzőekben ismertetett tendenciákat támasztják alá, illetve pontosítják a részletesebb kategorizálás segítségével.”

Az 1996-census szerint a 51-300 m²-es nagyságú boltok az 1996 és 2002 közötti időszak kategóriagyőztesei, mivel mind a számbeli, mind a alapterületi részesedésük jelentősen növekedett. 2003-ban azonban a növekedés megtorpant, illetve valame-

lyest csökkent. A 301-600 m²-es nagyságú boltok is növelték alapterületi részesedésüket, míg a 600 m² felettieké nem változott, igaz ezek már 1996-ban is jelentős, 27%-os részesedéssel rendelkeztek.

Az EU alapterület-kategóriái szerinti számbeli és alapterületi arányok is az előzőekben ismertetett tendenciákat támasztják alá, illetve pontosítják a részletesebb kategorizálás segítségével.

A 2. táblázat az üzletek számának alakulását mutatja.

Az 1996. évi censusban használt kategóriák szerint a legnagyobb mértékben a 301-600 m²-es nagyságú, illetve az 50-300 m² alapterületű boltok száma növekedett. (közel háromszorosára, illetve két és félszeresére) 1996 és 2002 között. A legkisebb és legnagyobb boltok száma a többi kategóriáénál jóval kisebb mértékben nőtt.

3. táblázat

A kiskereskedelmi üzletek összes alapterülete m²-ben alapterület-kategóriánként

1996-census szerint						
Alapterület-kategória	Üzletek alapterülete			Indexek		
	1996	2002	2003	2002/1996	2003/2002	2003/1996
-50	2 209 787	3 044 421	3 025 570	138	99	137
51-300	2 370 911	5 714 540	5 759 659	241	101	243
301-600	651 614	1 785 473	1 713 452	274	96	263
601-1200	573 309	895 265	982 289	156	110	171
1201és feletti	1 306 450	1 942 365	2 463 112	149	127	189
Összesen	7 112 071	13 382 064	13 944 082	188	104	196

EU alapterület kategóriái szerint			
Alapterület-kategória	Üzletek alapterülete		Index
	2002	2003	2003/2002
-49	2 935 171	2 885 620	98
50-119	3 090 503	3 098 963	100
120-399	3 897 175	3 855 739	99
400-999	1 384 935	1 460 677	105
1000-2499	949 407	1 120 105	118
2500-4999	309 064	687 695	223
5000-9999	443 201	421 747	95
10 000 és feletti	372 608	413 536	111
Összesen	13 382 064	13 944 082	104

Forrás: KSH és saját számítás

2002 és 2003 között azonban trendváltás figyelhető meg. Legdinamikusabban, 24%-kal a nagy alapterületű üzletek száma nőtt. Azokon belül az EU alapterület-kategóriái szerint vizsgálva több mint kétszeres a növekedés a 2500-4999 m² üzletcsoportnál (88-ról 183-ra). Ezt követi a 1000-2499 m²-es kategória 23%-os növekedéssel (576-ról 706-ra.). A 399 m²-es vagy annál kisebb és az 5000-9999 m²-es nagyságú kategóriában stagnálás, illetve csökkenés a tendencia. Mérsékelt növekedés jellemző a 400-999 m²-es, illetve a 10 000 m² és afeletti kategóriában.

Az alapterület tekintetében a tendenciák hasonlóak a boltok számának alakulásához. (3. táblázat.)

A 4. táblázat az átlagos bolti méreteket mutatja.

Az ágazati átlag alapján az egyik tendencia a hálózat elaprózottsága. Ez a tendencia csak kismér-

tékben változott, még 2003-ban is 100 m² alatt volt az átlagos alapterület és az átlagos forgalom alig haladta meg az évi 30 millió Ft-ot.

A másik tendencia, hogy a vállalati szférához hasonlóan mind az átlagos alapterület, mind az átlagos forgalom alapján itt is nagy a különbség a viszonylag

„Az ágazati átlag alapján az egyik tendencia a hálózat elaprózottsága. Ez a tendencia csak kismértékben változott, még 2003-ban is 100 m² alatt volt az átlagos alapterület és az átlagos forgalom alig haladta meg az évi 30 millió Ft-ot.”

kisebb számú nagy alapterületű egységek és a hálózat döntő többségét kitevő kisebb és közepes boltok mérete között. Évi 11, 25 és 72 milliós, és az évi több mint 3 milliárdos, illetve közel 8 milliárdos átlagos forgalom között nagyon nagy „súlycsoportbeli” külön-

4. táblázat
Egy üzletre jutó átlagos alapterület (m²) és átlagos forgalom (millió Ft)

1996-census szerint					
Alapterület-kategória	Átlagos alapterület			Átlagos forgalom*	
	1996	2002	2003	1996	2002
-50	33	34	33	10	12
51-300	105	101	103	29	34
301-600	416	384	389	114	89
601-1200	791	776	793	191	210
1201 és feletti	2 249	2 934	3 000	664	1 148
Átlag	76	87	90	22	29

EU alapterület kategóriái szerint				
Alapterület-kategória	Átlagos alapterület		Átlagos forgalom*	
	2002	2003	2002	2003
-49	33	32	12	11
50-119	71	71	25	25
120-399	211	212	63	72
400-999	599	602	177	206
1000-2499	1 648	1 587	352	482
2500-4999	3 512	3 758	1 006	1 251
5000-9999	6 925	7 148	2 764	3 176
10 000 és feletti	12 420	12 923	7 991	7 831
Átlag	87	90	29	31

*Alapterület-kategóriák szerint becsült forgalom alapján
 Forrás: KSH-adatok alapján saját számítás

A továbbiakban a legnagyobb alapterületű kereskedelmi objektumok, a bevásárlóközpontok és hipermarketek szerepét elemezzük.

Piaci súlyukat a 6. táblázat mutatja.

A nagy alapterületű egységekben működő üzletek forgalmi részesedése egy év alatt számottevően nőtt, ennek következtében a koncentrációs folyamatban jelentős szerepet tölthettek be. Míg 2003-ban az üzletek számából csak 3%-kal, az alapterületből 10%-kal, a forgalomból pedig 20%-kal részesedtek.

A bevásárlóközpontok és hipermarketek terjeszkedésére a dinamizmus volt jellemző 2003-ban. (7. táblázat)

Míg országosan a kiskereskedelmi üzletek száma alig változott, a bevásárlóközpontokban és hipermarketekben működőké 13%-al nőtt.

Az objektumokban működő boltok alapterülete a számuknál kisebb mértékben nőtt. Ennek oka az átlagos bolti méretek alakulása. (8. táblázat)

ség van, ami a piaci erőben és piaci lehetőségekben is megmutatkozik.

A bolti hatékonyság talán legfontosabb mutatója az egy m²-re jutó forgalom. (5. táblázat)

Az eszközhatékonyság 119 m²-ig növekszik, majd 999 m²-ig csökken, és az utána következő 2500-tól 4999-ig kategóriában megegyezik a legkisebb méretű boltokéval. A legnagyobb a hatékonyság a 10 000 m² és feletti kategóriában, második helyen áll az 5000-9999 m²-es kategória. A legnagyobb vesztes a 1000-2499 m²-es kategória, ennek hatékonysága még a legkisebb méretű bolténál is alacsonyabb. Feltűnő, hogy az 1000-5000 m² közötti közepkategóriás üzletek hatékonysága egyrészt nagyon elmaradt az 5000 m² és afeletti nagyságú üzletekétől, másrészt a náluk kisebb kategóriákhoz képest sem tudtak jelentős előnyre szert tenni.

5. táblázat
Egy m² bolti alapterületre jutó átlagos évi forgalom EU alapterület-kategóriánként (ezer Ft)

Alapterület-kategória	Egy m ² -re eső forg.*	
	2002	2003
-49	350	330
50-119	350	350
120-399	300	340
400-999	300	340
1000-2499	210	300
2500-4999	290	330
5000-9999	400	440
10 000 és feletti	640	610
Átlag	330	350

*Alapterület-kategóriák szerint becsült forgalom alapján
 Forrás: KSH-adatok alapján saját számítás

6. táblázat

A bevásárlóközpontok és a hipermarketek részesedése az összes kiskereskedelmi üzlet számából, alapterületéből és forgalmából %-ban

Megnevezés	Üzletek száma		Üzletek alapterülete		Üzletek forgalma*	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Országosan	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Bev.kp. és hip.mark.	2,9	3,3	9,7	9,8	14,0	20,0
Ebből:						
Bevásárlóközpontban	2,2	2,5	5,7	5,6	3,5	5,0
Hipermarketben	0,7	0,8	4,0	4,2	11,0	15,0

*Bevásárlóközpontok és hipermarketek becsült forgalma alapján
Forrás: KSH- adatok alapján saját számítás

ketekben működőké ötszöröse. Ugyanakkor míg országosan növekedett, a bevásárlóközpontokban csökkent az átlagos alapterület. Ennek oka részben az, hogy a terjeszkedésben a vizsgált időszakban egyre inkább a vidék játszotta a döntő szerepet, és itt viszonylag kisebb alapterületű objektumok épültek. Másrészt a bevásárlóközpontokban az induláskor a nagyobb alapterületű üzletek egy része nem volt gazdaságos, ezért növekedett a viszonylag kisebb alapterületű üzletek

7. táblázat

A bevásárlóközpontok, a hipermarketek, és az összes kiskereskedelmi üzlet számának és alapterületének alakulása

Megnevezés	Üzletek száma		Index	Üzletek alapter., m ²		Index
	2002	2003	2003/2002	2002	2003	2003/2002
Országosan	153 067	154 638	101	13 382 064	13 944 082	104
Bev.kp. és hip.mark.	4 499	5 100	113	1 308 671	1 373 470	105
Ebből:						
Bevásárlóközpontban	3 393	3 836	113	767 812	784 823	102
Hipermarketben	1 106	1 264	114	540 859	588 647	109

Forrás: KSH és saját számítás

A két nagy alapterületű objektumcsoportban működő boltok átlagos alapterülete 2003-ban háromszorosa volt az országos átlagnak, ezen belül a bevásárlóközpontokban lévőké kétszerese, a hipermar-

aránya. A hipermarketekben pedig megfigyelhető tendencia, hogy az alapterület egyre nagyobb részét adják bérbe vállalkozásoknak, amelyek viszonylag kisebb alapterületű üzleteket üzemeltetnek. E folya-

8. táblázat

Átlagos alapterület (m²) és átlagos forgalom (millió Ft) országosan, a bevásárlóközpontokban és a hipermarketekben

Megnevezés	Átlagos alapterület		Index	Átlagos forgalom*		Index
	2002	2003	2003/2002	2002	2003	2003/2002
Országosan	87	90	103	29	31	110
Bev.kp. és hip.mark.	291	269	93	140	183	131
Ebből:						
Bevásárlóközpontban	226	205	90	43	58	135
Hipermarketben	489	466	95	439	563	128

*Bevásárlóközpontok és hipermarketek becsült forgalma alapján
Forrás: KSH- adatok alapján saját számítás

mat eredményeként egyes hipermarketek a bevásárlóközpont-típus felé fejlődnek, amelyben a hipermarket mellett egyre több kisebb alapterületű kereskedelmi, szolgáltató és szórakoztató egység nyílik.

A nagy egységekben működő boltok átlagos forgalma is jóval több, mint az országos átlag, és a különbség 2003-ban tovább növekedett. Markáns különbség figyelhető meg a két típus között. A bevásárlóközpontokban működő boltok átlagos forgalma csak kétszerese az országos átlagnak, a hipermarketeké 18-szorosa. A különbség oka, hogy míg a hipermarketekben döntő szerepe van egy nagy alapterületű egységnek, a bevásárlóközpontokban a több kisebb egység szerepe a meghatározó.

A bevásárlóközpontokban és hipermarketekben működő vállalkozások hálózati méretének összetétele hasonló az országos átlaghoz. Közel fele egy boltot üzemeltet, egyharmaduk pedig 2-5 üzletet. A 6 és annál több üzletet működtetők aránya mindössze 19%, és ez az arány nem tér el nagyságrendileg az országos átlagtól. (9. táblázat)

9. táblázat

A kiskereskedelmi üzletek száma és megoszlása 2003-ban aszerint, hogy a kiskereskedelmi üzleteket működtető vállalkozásokhoz hány üzlet tartozik

Megnevezés	1	2-5	6-10	11 felett	Összesen
	kiskereskedelmi üzletek száma, db				
Országosan	81 358	54 140	5 522	13 618	154 638
Bev. kp. és hip.mark.	2 423	1 727	400	550	5 100
Ebből:					
Bevásárlóközpontok	1 893	1 289	302	352	3 836
Hipermarketek	530	438	98	198	1 264
megoszlás %-ban					
Országosan	53	35	3	9	100
Bev. kp. és hip.mark.	47	34	8	11	100
Ebből:					
Bevásárlóközpontok	49	34	8	9	100
Hipermarketek	42	35	8	15	100
Forrás: KSH					

TELEPÜLÉSI KONCENTRÁCIÓ

A települési koncentráció alakulását a 10. táblázat mutatja.

Az üzletszám és az alapterület megoszlása alapvetően a lakosság számának megoszlásához igazodik, de a városok részesedése annál nagyobb, a községeké pedig kisebb. Ennek okai: a vásárlóerő-

10. táblázat

Települési koncentrációs táblázat: a települések, a lakosság, az üzletek számának és az üzletek alapterületének megoszlása %-ban (összesen=100%)

Megnevezés	Települések		Lakosság		Üzletszám		Alapterület	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
Települések jogállása szerint								
Budapest	0,03	0,03	17	17	19	19	19	19
Megyei jogú város	0,70	0,70	20	20	24	24	27	28
Többi város	7,28	7,41	28	28	33	33	32	32
Község	91,99	91,86	35	35	24	24	22	21
Települések népességekategóriái szerint								
2000 fő alatt	75,1	75,0	17	17	11	11	9	9
2000-4999	16,1	16,0	15	15	12	12	10	11
5000-9999	4,3	4,4	9	9	9	9	9	8
10 000-49 999	3,9	3,9	23	23	27	27	27	27
50 000-99 999	0,4	0,4	8	8	9	9	10	10
100 000 és felett	0,3	0,3	28	28	32	32	35	35

Forrás: KSH és saját számítás

11. táblázat

Kiskereskedelmi üzletek számának és alapterületének alakulása a településeken

Megnevezés	Üzletek száma			Indexek			Üzletek alapter., m ²		Index
	2000	2002	2003	2002/2000	2003/2002	2003/2000	2002	2003	2003/2002
Települések jogállása szerint									
Budapest	26 720	28 439	29 486	106	104	110	2 501 839	2 628 548	105
Megyei jogú város	34 755	36 400	36 859	105	101	106	3 713 502	3 874 453	104
Többi város	47 502	50 731	51 301	107	101	108	4 254 268	4 455 713	105
Község	38 419	37 497	36 992	98	99	96	2 912 455	2 985 368	103
Összesen	147 396	153 067	154 638	104	101	105	13 382 064	13 944 082	104
Települések népességekategóriái szerint									
2000 fő alatt	17 595	17 313	17 001	98	98	97	1 227 450	1 245 881	102
2000–4999	17 779	17 894	18 054	101	101	102	1 392 561	1 471 303	106
5000–9999	13 212	13 834	13 798	105	100	104	1 143 865	1 176 106	103
10 000–49 999	38 987	40 962	41 185	105	101	106	3 584 484	3 749 711	105
50 000–99 999	13 688	14 101	14 144	103	100	103	1 390 614	1 451 371	104
100 000 és felett	46 135	48 963	50 456	106	103	109	4 643 090	4 849 710	104
Összesen	147 396	153 067	154 638	104	101	105	13 382 064	13 944 082	104
Forrás: KSH és saját számítás									

ben lévő különbségek, a községek lakóinak a városokban történő vásárlása, továbbá a falusi lakosság saját fogyasztásra történő termelése.

A települések jogállása szerint a községek súlya a számbeli struktúrában 92%, a lakosság számából azonban csak 28%-kal, az üzletszámból pedig 32%-kal részesednek. A hálózat települési koncentrációját mutató üzleti alapterület tekintetében 2003-ban a legnagyobb a kereskedelmi koncentráció Budapesten és a megyei jogú városokban, hiszen a az alapterület közel fele itt található. Az üzlethálózatban és az alapterületben legnagyobb a részesedésük a viszonylag kisebb városoknak, de a számbeli és a lakosság számából való részesedésük jóval nagyobb, mint Budapesté és a megyei jogú városoké.

Még nagyobb mértékű koncentrációt mutat a települések népességekategóriái szerinti megoszlás. Míg a 2000 fő alatti települések 2003-ban a számbeli struktúrában 75%-kal részesedtek, az üzlethálózatból csak 11%-kal, az alapterületből pedig 9%-kal. Az üzlethálózat és az alapterület döntő része tehát a városokban koncentrálódik.

A 11. táblázat az üzletek számának és összes alapterületének alakulását mutatja.

Az üzletek számának alakulása 2000 és 2002 között a községekben csökkenő, a városokban növekvő tendenciát mutat. A legnagyobb vesztesek a 2000

fő alatti települések, míg a 2000–4999 fős települések meg tudták őrizni kereskedelmi pozíciójukat.

2003-ban szinte megállt a hálózat bővülése, a 2000 fő alatti lakosságszámú településeken pedig tovább folytatódott az üzletek számának csökkenése, miközben az alapterület mérsékelten növekedett. Egyrészt tehát a nagyobb alapterületű egységek szerepe növekedett (tehát a hálózati koncentráció erősödött), másrészt a 2000 fő alatti, illetve a 2000–4999 fős lakosságszámú településeken a kis alapterületű boltok száma csökkent.

A 12. táblázat az üzletek átlagos méretének (abszolút koncentrációjának) alakulását mutatja.

A 100 000 és a feletti lakosságszámú települések üzleteinek átlagos forgalma kivételével minden település- és népességekategóriában növekedést jeleznek az indexek. Általában nagyobb lakosságszámhoz nagyobb átlagos üzleti méret tartozik. Kivéve az 50 000–99 999 lakosságszámú településeket, ahol magasabb az átlagos alapterület, mint a 100 000 és a feletti népességekategóriában. Érdekes tendencia, hogy 2003-ban az átlagos alapterület tekintetében nincs jelentős különbség a főváros, a községek, a kisebb városok és az ágazati átlag között, továbbá a megyei jogú városok átlagos alapterülete jelentősen meghaladta a fővárosit. Ez összefüggött a budapesti bolthálózat nagyobb szóródásával és nagyobb részének elaprózottságával. (To-

**Kiskereskedelmi üzletek átlagos alapterületének (m²)
és forgalmának (millió Ft) alakulása 2002-ben és 2003-ban a településeken**

Megnevezés	Átlagos alapterület		Index	Átlagos forgalom*		Index
	2002	2003	2003/2002	2002	2003	2003/2002
Települések jogállása szerint						
Budapest	88	89	101	37	38	103
Megyei jogú város	102	105	103	33	37	111
Többi város	84	87	104	26	28	107
Község	78	81	104	21	25	120
Települések népességkategóriái szerint						
2000 fő alatt	71	73	103	16	23	143
2000–4999	78	81	105	17	24	141
5000–9999	83	85	103	25	29	117
10 000–49 999	88	91	104	31	32	104
50 000–99 999	99	103	104	32	36	113
100 000 és afelett	95	96	101	36	36	100
Átlag	87	90	103	29	31	109

*A települések jogállása és népességkategóriái szerint becsült forgalom alapján
Forrás: KSH-adatok alapján saját számítás

vábbá azzal is, hogy a bevásárlóközpontokat nem egy kereskedelmi egységnek tekintjük, hanem az ott működő üzleteket vizsgáljuk.)

Összefüggés van az üzletek hatékonysága és a települések mérete között. (13. táblázat)

Általában minél nagyobb a település, annál nagyobb az egy m²-re jutó átlagos forgalom. Ez alól kivétel a 2000–4999 fős lakosságú településkategória, ahol alacsonyabb a boltok hatékonysága, mint a legkisebb lakosságú településkategóriában. A Budapesten, továbbá a nagyobb városokban működő boltok és a községek hatékonysága között jelentős volt a különbség.

A települések és a lakosság üzletekkel való átlagos ellátottságát a 14. táblázat mutatja.

Az egy településre jutó átlagos üzletszám három év alatt enyhe emelkedést mutat. Ebben Budapest és a nagyvárosok lendületesebb emelkedése játszotta a főszerepet. A kisebb városok és községek mutatója nem javult.

A lakosság üzletekkel való ellátottságának egyik legfontosabb fajlagos mutatója az 1000 lakosra jutó üzletszám, hiszen ez bizonyos életminőségre is utal. 2003-ban a városokban élők ellátottsága jóval kedvezőbb volt, mint a községekben élőké. Érdekes viszont, hogy a 100 000 és a feletti lakosságú

városokban élők, és azon belül a budapesti lakosság ellátottsága 2003-ban alacsonyabb volt, mint a

13. táblázat

Egy m²-re bolti alapterületre eső átlagos évi forgalom a településeken (ezer Ft)

Megnevezés	Egy m ² -re eső forg.*	
	2002	2003
Települések jogállása szerint		
Budapest	420	430
Megyei jogú város	330	350
Többi város	310	320
Község	270	310
Összesen	330	350
Települések népességkategóriái szerint		
2000 fő alatt	230	310
2000–4999	210	290
5000–9999	300	340
10 000–49 999	350	350
50 000–99 999	320	350
100 000 és afelett	380	380
Összesen	330	350

*A települések jogállása és népességkategóriái szerint becsült forgalom alapján

14. táblázat

Egy településre és 1000 lakosra jutó átlagos üzletszám (db)

Megnevezés	Egy településre jutó üzletszám			1000 lakosra jutó üzletszám		
	2000	2002	2003	2000	2002	2003
Települések jogállása szerint						
Budapest	26 720	28 439	29 486	15	17	17
Megyei jogú város	1 580	1 655	1 675	17	18	19
Többi város	222	222	220	17	18	18
Község	13	13	13	11	11	11
Átlag	48	49	50	15	15	15
Települések népességkategóriái szerint						
2000 fő alatt	8	7	7	10	10	10
2000–4999	35	35	36	12	12	12
5000–9999	97	102	100	14	15	14
10 000–49 999	322	336	338	17	18	18
50 000–99 999	1 141	1 175	1 179	18	19	19
100 000 és felett	5 126	5 440	5 606	16	17	18
Ebből: Budapest	26 720	28 439	29 486	15	17	17
Átlag	48	49	50	15	15	15

Forrás: KSH-adatok alapján saját számítás

megyei jogú városokban és a többi városban élők. Ez arra utal, hogy a nagyobb városokban és Budapesten, amelyekben jelentős lakosság és vásárlóerő (beleértve az agglomeráció vásárlóerejének egy részét is) koncentrálódik, 2003-ban a bolti kiskereskedelemnek jelentős tartalékai voltak. Ez részben elensúlyozta a koncentrációs folyamatnak az itt működő mikrovállalkozásokra, kisboltokra gyakorolt kedvezőtlen hatását. Tehát a nagyobb városokban

és Budapesten a mikrovállalkozásoknak, kisboltoknak a koncentráció folyamatában kedvezőbb volt a helyzetük, mint a többi településkategóriában működőknek. (Ez a különbség ma is megfigyelhető.)

A 15. táblázat a kereskedelmi üzletekkel ellátatlan települések számának alakulását mutatja.

Hálózati ellátatlanság csak a 2000 fő alatti lakosságú településeken mutatkozik. 2000 és 2003 között ágazati szinten az ellátatlan települések száma 32-ről 40-re nőtt. Ennyi településen egyáltalán nem volt kiskereskedelmi üzlet.

Az élelmiszer-jellegű üzletek tekintetében 2000 és 2003 között 42-ről 50-re nőtt az ellátatlan települések száma. Ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy az érintett települések mindegyikében lehetetlen volt élelmiszert vásárolni (azt más

típusú üzletek is árusíthatnak), az élelmiszer főtevékenységű üzletek hiánya mégis a napi alapellátás hátrányainak növekedését jelzi.

Az elmaradott régiókban sok olyan hátrányos helyzetű kistelepülés van, ahol egy kisbolt üzemel. Ezek olyan kategóriát képviselnek, ahol a negatív trendek miatt (iskola bezárás, posta, Volán- és vonatjáratok megszüntetése) a lakosság előregedése és az elvándorlás együtt figyelhető meg. Az előregedett falusi la-

15. táblázat

Ellátatlan települések száma a települések népességkategóriája szerint

Népesség-kategória	Kiskereskedelmi üzlettel nem rendelkező települések száma		Élelmiszer és élelmiszer-jellegű vegyes üzlettel nem rendelkező települések száma	
	2000	2003	2000	2003
2000 fő alatt	32	40	42	50
2000–4999	0	0	0	0
5000–9999	0	0	0	0
10 000–49 999	0	0	0	0
50 000–99 999	0	0	0	0
100 000 és felett	0	0	0	0
Összesen	32	40	42	50

Forrás: KSH-adatok alapján saját számítás

16. táblázat

A lakosság számának alakulása

Megnevezés	Lakosság száma			Indexek		
	2000	2002	2003	2002/2000	2003/2002	2003/2000
Települések jogállása szerint						
Budapest	1 759 209	1 719 342	1 705 309	98	99	97
Megyei jogú város	2 024 293	1 997 634	1 986 306	99	99	98
Többi város	2 779 249	2 871 124	2 889 776	103	101	104
Község	3 637 547	3 564 624	3 535 351	98	99	97
Összesen	10 200 298	10 152 724	10 116 742	100	100	99
Települések népességkategóriái szerint						
2000 fő alatt	1 711 392	1 716 566	1 709 346	100	100	100
2000-4999	1 516 009	1 521 117	1 508 982	100	99	100
5000-9999	946 149	947 165	958 162	100	101	101
10000-49999	2 317 831	2 320 879	2 315 962	100	100	100
50000-99999	769 706	763 604	761 651	99	100	99
100000 és felett	2 939 211	2 883 393	2 862 639	98	99	97
Összesen	10 200 298	10 152 724	10 116 742	100	100	99

Forrás: KSH és saját számítás

kosság vásárlóereje pedig részben az alacsony jövedelem, részben a saját fogyasztásra történő termelés miatt alacsony, így a kisboltok jelentős részének életképessége is megkérdőjeleződik. Van már olyan példa is, hogy az önkormányzat fizet a boltosnak azért, hogy ne zárjon be. Az ellátás tehát veszélyeztetett a ma még bolttal rendelkező hátrányos helyzetű kistelepülések egy részében.

A hátrányos helyzetű kistelepülésen lakók élet-színvonala nem hasonlítható össze a fejlettebb országokban szintén kistelepülésen élő lakosság élet-színvonalával. Németországban és Ausztriában például a magasabb jövedelem-színvonal következtében nem okoz gondot a lakosságnak az, ha települése nem rendelkezik kiskereskedelmi egységgel, hiszen általános az autóhasználat, és annak költségei nem olyan mértékben terhelik a nyugdíjasokat és családokat, mint nálunk.

Településkategóriánként a lakosság számának alakulását a 16. táblázat mutatja.

2000 és 2003 között az országosan 1%-os (mintegy 83,5 ezer fős) lakosságcsökkenés az 50 000 fő alatti településeket nem érintette. A legnagyobb csökkenést a 100 000 és feletti települések, közöttük Budapest szenvedték el. A lakosság számának településkategóriák szerinti alakulását persze sok tényező befolyásolja. Kutatásunk mindenesetre azt valószínűsíti,

hogy a kereskedelem települési koncentrációja, a nagyobb települések kedvezőbb ellátottsága nem növelte a nagyobb városok vonzerejét. Sőt, a koncentrációs folyamatnak inkább a „taszító” hatása jelentkezett.

A hagyományos városkép megőrzése például fontos lenne, mind az ott lakók számára, mind turisztikai szempontokból. A nagy egységeknek a belvárosok, városközpontok és tradicionális városrészek illetve lakóhelyi övezetek felé történő „nyomulásával” azonban az itt működő kisboltokat is egyre nagyobb veszély fenyegeti.

További problémája ennek a folyamatnak a nagyobb városokban a zajártalom és környezetszennyezés növekedése. A következmények között a kisboltok megszűnésénél még nagyobb problémát jelent a belvárosi, történelmi városrészek „kiürülése”, egyes városrészek és lakótelepi övezetek „elslampodása”. Ennek előbb-utóbb negatív következményei jelentkeznek, például a társadalmi szempontból nem kívánatos elvándorlás, egyes városrészek, lakótelepek „gettósodása”. A koncentrációs folyamat hatására egyes városrészek funkció nélkül maradnak, a gazdátlanság jelei mutatkoznak, ami a lakókat és a turistákat is riaszthatja.

Seress Antal tudományos főmunkatárs,
MTA Közgazdaságtudományi Kutató Intézet

A tudományos tevékenységek teljesítményértékelése

A tudományos eredményesség, illetve teljesítmény (egységnyi időszakra vonatkozó eredményesség) „mérésének” jelentős idegen nyelvű irodalma [Price 1970, Quandt 1976, Stigler – Friedland 1979, Merton 1968, Garfield 1979, Yablonski 1985] mellett rendelkezésre állnak magyar nyelven megjelent írások is [Price 1979, Nalimov – Mulcsenko 1980, Braun – Bujdosó 1984, Zolnay – Gácsi 1998, Verő 1998, Csermely et al. 1999, Mezei 2001, Zolnay 2001, Papp 2004, Vinkler 2004]. Saját ismereteim az említett művekből és gyakorlati tapasztalataimból állnak össze. Jelen cikkben olyan körülményekre szeretnék rámutatni, melyek bizonytalanná tehetik egyének, csoportok, vagy intézmények tudományos eredményességének, teljesítményének a ma használt mutatók (közlemények száma, hivatkozások száma, impakt faktor) alapján való megítélését.

Papp Zoltán [2004] publikációjában a tudományos tevékenységek teljesítményének mérését a következőkben összegezte:

1. a tudományos teljesítmény (továbbiakban: teljesítmény) eléggé nehezen megfogható fogalom, ami nagyjából a tudományos kutatómunka mennyiségét, minőségét, értékét, jelentőségét foglalja magába (időegységre vonatkoztatva),
2. a teljesítmény mérésére, vagy legalábbis hozzávetőleges értékelésére minden szinten szükség van,
3. mivel az értékelés komoly egzisztenciális, illetve anyagi érdekeket érint, azt lehetőleg objektív adatok alapján, a szubjektív elemek kizárásával kell végezni,
4. a rendelkezésre álló egyszerű objektív adatok között nincs egy sem, amelyre alapozva az értékelés könnyen, gyorsan, egyszerűen és ezzel együtt megbízhatóan elvégezhető lenne, ezért az értékelésnek

„Ha az értékelést nem lehet kevés egyszerű adat alapján, kvázi automatikusan végrehajtani, akkor a szubjektivitás szerepe felerősödhet, az objektivitás sérülhet. Ráadásul a sok adatra kiterjedő, komplex értékelés technikailag is nehéz, munka- és időigényes. Ezért érhető a vágy, hogy az értékelést mégis csak egy, vagy néhány egyszerű adatra alapozzuk.”

több adatra ki kell terjednie, és ezeket az adatokat komplex, beleérző módon, az eseti specialitásokra is figyelemmel kell értékelni.

Már a szerző is felhívja a figyelmet, hogy a két utóbbi követelmény egymásnak ellentmond. Ugyanis ha az értékelést nem lehet kevés egyszerű adat alapján, kvázi automatikusan végrehajtani, akkor a szubjektivitás szerepe felerősödhet, az objektivitás sérülhet. Ráadásul a sok adatra kiterjedő, komplex értékelés technikailag is nehéz, munka- és időigényes. Ezért érhető a vágy, hogy az értékelést mégis csak egy, vagy néhány egyszerű adatra alapozzuk. Tény, hogy a gyakorlatban

nem nagyon tudunk elszakadni attól, hogy a teljesítményt a legerősebbnek ítélt mutatók, a közlemények száma, a hivatkozások száma és az impaktfaktor alapján próbáljuk megítélni. E mutatókkal azonban sok gond van. Most ezeket veszem sorra, és ezt követően néhány javaslatot fogok tenni az értékelés egyszerűbbé tételére.

KÖZLEMÉNYEK SZÁMA

A közlemények számát sokan említik a nevük után. Ez nem lehet egyértelmű mércéje a tudományos teljesítménynek. Nyilvánvaló, hogy egy rövidebb cikk

„Egyszerű és morálisan sem kifogásolható módszer az, hogy egy nagyobb kutatás eredményeit nem egyetlen hosszú cikkben, hanem elaprózva, részletenként, több rövid, egymáshoz kapcsolódó cikk formájában közli valaki. Másik módszer a másod – sőt harmadközlés. Egy szakfolyóiratban megjelent cikket megjelentethetnek egy változatos tartalmú folyóiratban is. A közleményszám szaporításának legeredményesebb módja azonban kétségkívül az együttműködő partnerek gyűjtése, a csoportmunka és az eredményes 'publikációs társulásokhoz' való csatlakozás.”

megszövegezése kevesebb időt igényel, mint egy hosszabbé, ennél is fontosabb azonban, hogy a cikket megalapozó kutatás idő- és munkaigénye nagyon különbözhet aszerint, hogy milyen módszerek kerültek alkalmazásra (számolást nem igénylő tiszta elméleti, számolásigényes elméleti, statisztikai, kísérleti, irodalmazás, stb.), és hogy mi a munka tényleges tartalma. Az ilyen különbségek nemcsak tudományágak között, hanem egy tudományágon belüli szakterületek között (például elméleti-kísérleti), sőt egyes szűk kutatási témák között is megjelenhetnek.

A közlemények számának szaporítására néhány bevált módszer létezik, viszonylag kevés többletmunka és idő ráfordításával. Egyszerű és morálisan sem kifogásolható módszer az, hogy egy nagyobb kutatás eredményeit nem egyetlen hosszú cikkben, hanem elaprózva, részletenként, több rövid, egymáshoz kapcsolódó cikk formájában közli valaki. Másik módszer a másod – sőt harmadközlés. Egy szakfolyóiratban megjelent cikket megjelentethetnek egy változatos tartalmú folyóiratban is.

A közleményszám szaporításának legeredményesebb módja azonban kétségkívül az együttműködő partnerek gyűjtése, a csoportmunka és az eredményes „publikációs társulásokhoz” való csatlakozás. Ha tízen publikálnak évente tíz cikket, az 1 fő/1 cikk/1 év lenne, de nem annyi! Mind a tízen fejenként tíz közleményt könyvelhetnek el! Ezzel szemben az egyedül dolgozó csak egy közleményt számol el évente ugyanannyi fejenkénti fajlagos munkával.

A sok partnerrel való együttműködés a fentiek szerint lehetővé teszi a közleményszám (és persze ehhez kapcsolódóan a hivatkozásszám) megsokszorozását, ami egy eléggé elterjedt tévképzet szerint a tudományos teljesítmény megsokszorozását is jelenti. E tévképzet azon alapul, hogy jelenleg a közleményeket minden társszerzőnek teljes egészésként szokás elszámolni, függetlenül attól, hogy azok kivitelezésében hány más szerző vett részt. Ez azonban ahhoz vezet, hogy a közleményszám köszönő viszonyban sincs a valóságos tudományos teljesítménnyel.

Vinkler Péter [2004] már felvette a gondolatot, hogy etikusabb lenne, ha a publikációk szerzői nevük mellett zárójelben feltüntetnék – közös megegyezés alapján – a

közleményhez való kutatói hozzájárulásuk mértékét, például: Nagy T. (40%), Erős K. (30%), Kiss F. (20%), Szürke B. (10%). Megjegyzem, hogy a szabadalmakban a feltalálók nevei mellett szerepelnek a szellemi tulajdon létrehozásának mértékére vonatkozó hányadok.

Térjünk vissza még a „publikációs társulások” problémájához. Ez úgy funkcionál, hogy akár mindenki külön-külön dolgozik, de szerzőként már a többieket is feltünteti. Ez olyan lehet, hogy én beveszlek társszerzőnek, ha te is beveszel engem. A jelenség nem ma kezdődött. Price már 1979-ben a természettudományos publikációk adataira támaszkodva említi a „publikációs társulásokat”. „... a háromszerzős cikkek száma gyorsabban nő, mint a kétszerzősöké; a négy szerzős dolgozatoké gyorsabban, mint a háromszerzős cikkeké, és így tovább. Jelenleg minden 4 dolgozat közül csak egynek van három, vagy több szerzője, de ha az irányzat tartósan bizonyul, 1980-ra a dolgozatok több mint fele ebbe a kategóriába esik ...” [109. oldal].

IMPAKTFAKTOR

Az Impaktfaktor a folyóiratok jellemzője, azt mutatja meg, hogy az adott folyóiratban megjelenő cikkek várhatóan (átlagosan) hány hivatkozásra számíthatnak a tudományos szaksajtóban [Zolnay – Gács 1998].

A folyóiratok Impaktfaktora (továbbiakban IF) 0 és kb. 50 közötti értékek, évről évre is változnak. Az 1999-es listában 5550 folyóirat szerepelt. 10-nél nagyobb IF-érték mindössze hatvan esetben (1,08%) fordult elő. A folyóiratok többségének (60,4%) IF-értéke 1-nél kisebb volt. Vajon milyen kapcsolat lehet az IF és a teljesítmény között? Mivel az IF a hivatkozások számára vezethető vissza, a válasz attól függ, hogy a hivatkozások száma és a teljesítmény között milyen a kapcsolat. Ezzel később részletesebben foglalkozom. Egyelőre azon gondolkozzunk el, hogy vajon miért különböznek a folyóiratok IF-jei, milyen tényezők határozzák meg őket? A nagyobb IF-fel jelzett folyóiratok nagyobb teljesítményeket takaró cikkeket közölnek? Nem, az IF-ek eltéréseinek nem ez lehet a fő oka, hiszen ha a folyóiratok IF-jeit egymáshoz viszonyítjuk, a tízszeres, százszoros eltérések sem ritkák. A teljesítmények között ilyen arányokat nehéz elképzelni, vagyis más okokat kell keresni.

Tudvalevő, hogy a folyóiratok elsősorban nem a közlendő cikkek minősége, hanem azok tartalma szerint szerveződtek. Túlnyomó többségük egyértelműen egyes tudományágakhoz, azokon belül pedig egyes szűkebb szakterületekhez kapcsolódik. A több tudományágat, vagy szakterületet átfogó folyóiratok részaránya kicsi. A különböző tudományágak művelői a közlés és hivatkozás szempontjából egymástól elkülönülnek, hiszen például csillagászok és agykutatók nemigen közölnek egy helyen, és szinte biztosan nem hivatkoznak egymás cikkeire. Ha a folyóiratokat tudományáganként, illetve azon belül is szakterületenként csoportosítjuk, akkor azt vehetjük észre, hogy a szakterületek „vezető” (legnagyobb IF-ű) folyóiratainak IF-jei szakterületenként nagymértékben különböznek. Van olyan szakterület, ahol a vezető folyóirat IF-je is 1 alatt van, és van olyan, ahol ugyanez 10 fölött található. Az egyik területen dolgozó kutató hiába erőlködik, nem tud 1-nél nagyobb IF-ekhez jutni, míg a másik területen működő kollégája 10-nél nagyobbakat is szerezhet [Papp 2004].

Mi az oka a szakterületek között ilyen nagy eltéréseknek? Bizonyára nem csak egy ok van. Ismert például, hogy a cikkek „hivatkozásszükséglet” – tartal-

mukból adódóan – egyes területeken (például matematika) kicsi, más területeken (pl. élettudományok) nagy lehet [Csermely et al. 1999]. Bizonyára fontos szerepe van annak is, hogy a különböző szakterületeken dolgozó kutatók száma nagymértékben különbözik. Egy kis létszámú szakterületnek esetleg csak egyetlen saját folyóirata van, amelyben jórészt csak az ugyanitt megjelent cikkekre lehet hivatkozni. Ezzel szemben egy nagyobb létszámú szakterület több folyóiratot is el tud tartani. A vezető folyóiratban megjelent cikkekre a többi folyóiratban is gyakran hivatkoznak, és ezáltal pedig jelentősen nő a vezető folyóirat IF-je. Annál nagyobbra nőhet, minél több a folyóirat (és a kutató) az adott szakterületen.

A vezető folyóirat eléggé természetes módon nemcsak a jó minőségű cikkeket igyekszik közölni, hanem azokat is, amelyek várhatóan sokakat érdekelnek. Ez a gyakorlat ahhoz vezet, hogy az adott szakterületen belül is előnybe kerülnek másokkal szemben azok a kutatási témák, melyekkel nagyobb létszámú kutatógárda foglalkozik. Az ő cikkeiket szívesebben közlik a vezető folyóiratok, és ezek a cikkek több hivatkozást is kapnak (sokszor egymástól), mint mások. Tetten érhető a nemzeti elfogultság is: például szívesebben közlik angolszász szerzők (nyelviileg is színvonalasabb) cikkeiket. A több szakterületet, vagy több tudományágat átfogó folyóiratok szerkesztői is azokat a területeket, illetve témákat részesítik előnyben, amelyeket (elsősorban angolszász országokban) sokan művelnek. Például a Nature, vagy a Science esetében, melyek már az IF növelésében is versenyeznek egymással, mára a kéziratok elbírálásánál gyaníthatóan jelentős szemponttá vált, hogy azok megjelenése esetén hány hivatkozásra számíthatnak. Egyes kis létszámú, a többség számára kevésbé érdekes szakterületeknek, illetve kutatási témáknak szinte semmi esélyük nincs bekerülni ezekbe a lapokba, akármilyen jelentős kutatási teljesítmény található a kéziratok mögött.

A fentiek szerint az IF különböző tudományágakban, vagy tudományterületeken kifejtett teljesítmények összehasonlítására alkalmatlan [Veró 1998].

HIVATKOZÁSOK SZÁMA

A hivatkozásnak – a közleményhez hasonlóan – több különféle, különböző értéket képviselő formája van. Ha csak annyit mondunk, hogy hivatkozás, abba belefér egy egyetemi hallgató hivatkozása szakdolgozatában témavezetője személyes szóbeli közlésére. Érdekes megfigyelni, hogy amikor különböző fórumo-

kon kutatók tudományos tevékenységét méltatják, hogyan váltakoznak a „hivatkozás”, „független hivatkozás”, „független hivatkozás SCI-folyóiratokban” kifejezések. (SCI = Science Citation Index.) A hivatkozásokkal probléma az is, hogy nehezebb ellenőrizni ezek tényleges meglétét, mint a közleményekét.

A hivatkozások számának gyarapítására „jól bevált” módszer a kölcsönös érdekeken alapuló hivatkozási kapcsolatok kialakulása. Magyarul: hivatkozom rád, ha te is hivatkozol rám.

Fontos dolog, hogy általában több hivatkozásra számíthatnak, akik „népesebb” kutatási területen, vagy kutatási témában dolgoznak. A hivatkozás alapja legtöbbször nem a hivatkozott közlemény kiválósága, hanem annak a hivatkozó közleménnyel való tematikai rokonsága. Csillagászok és agykutatók

„Ha csak annyit mondunk, hogy hivatkozás, abba belefér egy egyetemi hallgató hivatkozása szakdolgozatában témavezetője személyes szóbeli közlésére. (...) A hivatkozásokkal probléma az is, hogy nehezebb ellenőrizni ezek tényleges meglétét, mint a közleményekét.”

nem hivatkoznak egymásra, akármilyen kiváló cikkekről van is szó. Másfelől minél több az adott témán dolgozó kutató, annál nagyobb számban található egymás közleményei között hivatkozásra alkalmasat.

Ma sokan a hivatkozások számát tekintik a „legerősebb”, a tudományos teljesítmény jellemzésére legalkalmasabb mutatónak. Olyannyira, hogy tudományos fokozat, vagy habilitáció odaítélésében illetékes testületek állítólag egyszerűen egy bizonyos hivatkozásszám eléréséhez kötik az eljárás sikerét. Az említettek fényében azonban nem világos, hogy min alapul e mutató tekintélye. Hiszen nem lehet komoly döntéseket alapozni egy olyan mutatóra, amely ennyire nem objektív.

Az említett példa: csillagász versus agykutató nem hivatkoznak egymásra, hiába kiváló mindegyikük közleménye. Ezt az állítást igazolja Quandt [1976] tapasztalata is, mely szerint általános az a tendencia, hogy egy adott folyóiratban többet idézik ugyanazon folyóirat korábban megjelent cikkeit.

Az is igaz, hogy nem szokás nagyon régi közleményekre hivatkozni. A tudományometriai irodalom két mutatószámot is szokott használni annak vizsgálatára, hogy egy adott tudományterületen milyen gyors a publikációk elévülése, az egyik a Price-in-

dex, a másik a felezési idő. „Felezési időnek nevezük azt az időtartamot, amely alatt az idézett irodalom felét publikálták.” [Nalimov – Mulcsenko 1980, 163.o.] Tehát az érdeklődés hanyatlik, a hivatkozások száma csökken. Price [1970] azt vizsgálta, hogy milyen gyors a publikációk elévülési ideje, és elemezte az összes hivatkozáson belül az ötévesnél nem régebbi hivatkozások arányát. Ez a Price-index. Yablonsky [1985] a hivatkozások eloszlását vizsgálta logaritmikus koordinátarendszerben. Az eredmény egy görbe, ami rohamos csökkenést mutat.

A hivatkozások számánál figyelembe kell venni, hogy vannak olyan tudományágak, területek, ahol szinte minimális a hivatkozásigény, sőt van, amikor nincs hivatkozásigény, pl. a matematika. De ahol van hivatkozásigény, ott sem mindenhol egyforma. Például: Garfield [1979] a természettudományos publikációkat vizsgálta, és megállapította, hogy egy átlagos természettudományos cikkben 15 hivatkozás van. Stigler – Friedland [1979] az amerikai közgazdasági folyóiratokat vizsgálták 1964 és 1969 között, és cikkenként 10,8 hivatkozást találtak.

A hivatkozások számának szaporítására már említettem egy erkölcsileg kifogásolható módszert, a kölcsönös érdekeken alapuló hivatkozási kapcsolatokat. Etikusként tekinthető a másod- vagy harmadközlés is, hasonlóan a közleményszám gyarapításához. De van olyan eset is, egy olyan körülmény, ami csökkenti az idézettséget. Csökkenti a mindenki által jól ismert szerzők idézettségét egy jelenség, az „alapvető elvek integrálódása”. Egy-egy jelentős mű, az abban leírt összefüggésekkel idővel annyira beépül a szakmai és laikus köztudatba, hogy a rájuk való hivatkozás fölöslegessé válik. Kinek jutna eszébe, hogy például az „egyensúlyi kamat”-nál Hayek, vagy a „határhaszon”-nál Wieser megfelelő művét idézze [Braun – Bujdosó 1984].

Néhány szót kell még ejtenem az erkölcsről. „Erkölcsei szempontból a hivatkozások és idézetek arra valók, hogy intellektuális tartozásunkat visszafizessük az egyetlen lehetséges módon: nyilvános elismeréssel” [Merton 1968].

JAVASLATOK

Jelenlegi értékelési szokásaink meg nem érdemelt előnybe hoznak egyeseket másokkal szemben, jelen-

tós teret adva az ügyeskedésnek, sőt, akár a csalásnak is. Többször olvastam például kutatók méltatásiban igen nagy közlemény- és hivatkozásszámokról, amelyek nyilván sok társszerzős együttműködés eredményei, de nem sokat mondanak az illetők saját tevékenységének értékéről. Ahogy már korábban említettem, erre tett javaslatot Vinkler Péter [2004].

A sokszerzős „együttdolgozás” téves eredményekre vezet. Csoportok, intézetek, sőt az ország teljesítményének reális megítéléséhez az odatartozók egyéni részesedéseit kell összegezni. Lehet, hogy ennek következtében kiderülne, illúzió az a széles körben elterjedt vélekedés, hogy hazánk a kutatás eredményessége tekintetében a világ élvonalában van. E vélekedés ugyanis azon alapszik, hogy a statisztikákban magyarnak tekintünk minden olyan közleményt, amelynek van magyar társszerzője. Ez azonban jogtalan [Zolnai 2001].

A közleményszám, az impaktfaktor és a hivatkozásszám jelenlegi számítása nem ad valós képet az illető, vagy intézmény valós teljesítményéről. Véleményem az, hogy mindegyik mutató esetében saját részesedést kellene számolni és összesíteni a társszerzőségi arány alapján.

Felmerülhet, hogy egy komplex értékelés részeként olyan dolgokat is vizsgálni lehetne, mint a pályázati eredményesség, tudományos díjak, bizottsági és testületi tagságok, konferenciameghívások, stb. [Mezei 2001].

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BRAUN TIBOR – BUJDOSÓ ERNŐ (szerk.) [1984]: *A tudományos kutatás minősége*. MTA könyvtára
- CSERMELY PÉTER – GERGELY P. – KOLTAY T. – TÓTH J. [1999]: *Kutatás és közlés a természettudományokban*. Osiris, Budapest
- GARFIELD, E. [1979]: *Citation Indexing – Its Theory and Application in Science, Technology, and Humanities*. Wiley & Sons, New York – Toronto.
- MERTON, R.K. [1968]: The Matthew Effect in Science. *Science* 159. kötet 56–63. old. Mezei Károly [2001]: Mi mennyi? *Élet és tudomány*. 2001/31, 968–970. old.
- NALIMOV, V.V. – MULCSENKO, Z.M. [1980]: *Tudománymetria*, Akadémiai Kiadó

PAPP ZOLTÁN (2004): A tudományos teljesítmény mérésének problémáiról. *Magyar Tudomány*, 11. évfolyam, 2004/2, 232–240. o.

PRICE, D. DE S. [1970]: *Citation Measures of Hard Science, Soft Science Technology and Nonscience*. Heath Lexington Books, Lexington, Mass., 3–22 old.

PRICE, D. DE S. [1979]: *Kis tudomány – nagy tudomány*. Akadémiai Kiadó

QANDT, R.E. [1976]: Some quantitative aspects of the economics journal literature. *Journal of political Economy*, 84. köt. 4. sz. 741–755. old.

„A sokszerzős 'együttdolgozás' téves eredményekre vezet. Csoportok, intézetek, sőt az ország teljesítményének reális megítéléséhez az odatartozók egyéni részesedéseit kell összegezni. Lehet, hogy ennek következtében kiderülne, illúzió az a széles körben elterjedt vélekedés, hogy hazánk a kutatás eredményessége tekintetében a világ élvonalában van. E vélekedés ugyanis azon alapszik, hogy a statisztikákban magyarnak tekintünk minden olyan közleményt, amelynek van magyar társszerzője.”

STIGLER, G.J. – FRIEDLAND, C. [1979]: The pattern of citation practises in economics. *History of Political Economy*, 11. köt. 1. sz. 1–20. old.

VERŐ JÓZSEF [1998]: Összehasonlíthatók-e egyes tudományterületek? Idézettség és tudományos teljesítményt mérő értékek. *Magyar Tudomány*, XLIII évfolyam, 1998/8, 994–1001. old.

VINKLER PÉTER [2004]: Adalékok a tudománymetria néhány kérdésének megértéséhez. *Magyar Tudomány*, 11. évfolyam, 2004/6, 789–793. old.

YABLONSKY, A.J. [1985]: Stable non-gaussian distributions in scientometrics. *Scientometrics*, 7. köt. 3–6.sz. 459–470. old.

ZOLNAI LÁSZLÓ [2001]: Mennyire magyar a magyar? *Magyar Tudomány*, XLVI évfolyam, 2001/12, 1497–1498. old.

ZOLNAI LÁSZLÓ – GÁCSI ZOLTÁN (1998): Mérünk, de mit? Egy formula margójára. *Magyar Tudomány*, XLIII évfolyam, 1998/8, 988–993. old.

Ménes András PhD hallgató
Szent István Egyetem, Gödöllő

Svájc, a márka

Interjú Johannes Matyassyval, a Presence Switzerland elnökével

Február végén Magyarországra, az Andrásy Egyetemre látogatott Johannes Matyassy, aki a Presence Switzerland szervezet elnökeként Svájc márkázását koordinálja. A Marketing és Menedzsment arról kérdezte, hogy mit jelent a márkázás egy ország esetében, mi a program intézményi háttere, és milyen eredményeket sikerült eddig felmutatni.

Matyássy úr, Ön kifejezetten egy olyan előadással jött Magyarországra, mely a „Svájci Nation Branding” nevet viseli. Mit jelent a branding Svájc esetében és miért van szükség rá?

Az ok elsősorban a globalizációban keresendő. A country branding még tíz éve sem volt egy igazán fontos dolog. Ma viszont egyre nagyobb a verseny, és ez a nemzetek között is jelentkezik. Ugyanakkor a Presence Switzerland létrehozásának volt egy konkrét oka is. Ez a náci arany kérdése, ami a kilencvenes évek végén különösen Amerikában vert fel nagy port és rontotta az országképet.

Azt kell érteni, hogy mindig van egy spontán kép, amely például megjelenik a médiában. Ennek jelentős részét nem lehet alakítani. Például, hogy teniszkiválóságunk, Roger Federer megnyeri-e a következő döntőt vagy sem. Szurkolni szurkolhatunk neki, de többet aligha tehetünk. Az újságban, TV-ben naponta tűnhetnek fel ilyen hírek az országról. Nem csak Svájcra, de Magyarországról is. Amikor például elindultam Svájcban, a hírekben láttam, hogy a MALÉV-et megveszi az orosz milliárdos, Abramovics. A branding lényege az, hogy amennyire lehet, ezt a spontán kialakuló képet megpróbáljuk aktívan befolyásolni, merdebe terelni, árnyalni, kiegészíteni. Ezzel voltaképp elébe megyünk a dolgoknak.

Mivel indult a branding program?

Először is fel kellett mérnünk, hogy hogyan látnak minket külföldről és hogyan látjuk magunkat. E kettő és harmadikként maga a valóság met-szete az, amivel dolgozni lehet. Egy ország megítélése egyébként alap-jában véve hat tényező alapján történhet. Ez a brand hexagon.

Simon Anholt modellje.

Pontosan, az övé, akivel egyébként több éve együtt dolgozunk. Sőt, mi-atta lett az elnevezés branding, a Presence Switzerland korábban nem használta ezt a kifejezést. Simon Anholt tehát azt mondja, hogy a hat té-nyező a következő: 1. a külpolitika, 2. az ország kultúrája, 3. az export, milyen termékeket-szolgáltatásokat kínálunk, 4. a beruházási lehetősé-gek, piaci feltételek, 5. a turizmus, 6. maguk az emberek. A lényeg az,



A téli sportok hazája: De mi van, ha nincs hó?

hogy veszélyes, ha csak az egyik fejlesztésére, illetve kommunikálására koncentrálnak. Gondoljunk csak arra, hogy jön egy olyan tél, mint az idej, és nincs hó. Akkor mennyi értelme van egy olyan központi üzenetnek, hogy „A téli sportok hazája”?

Hogyan használták a modellt?

Először is magán az országon belül végeztünk felmérést. Kiderült, hogy a svájci polgárok olyan értékeket emelnek ki, mint a biztonság, egyenesség, szabadság, demokrácia, természetesség, minőség, precízió, rendszeret és nyelvi sokrétűség.

Igen, utóbbi valóban látni, illetve hallani. Az imént a Népszabadságnak németül adott interjút, aztán egy francia rádióadónak nyilatkozott, most pedig angolul beszélgettünk. De a nevéből gondolva a magyar nyelv is közel állhat Önhöz.

Igen, a szüleim 1957-ben vándoroltak ki. Én már Svájcban születtem és bár még beszélek magyarul, azért szakmai kérdésekben a többi nyelvet preferálom. De akár azt is mondhatjuk: magyarként is felelek Svájc márkázásáért.

Visszatérve, mi volt a kutatás többi eredménye?

A külföldön Svájcra élő képet több célcsoportban is kutattuk. Hat országban végeztünk felmérést, az USA-ban, az Egyesült Királyságban, Spanyolországban, Franciaországban, Németországban és



Johannes Matyassy

Japánban. Ezeken a helyeken 1000 fős „átlagpolgári” mintát vettünk, 100–121 menedzsert kérdeztünk meg, és 100–150 a politikai szférában dolgozót. Kiderült, hogy mindenütt és szinte minden téren pozitív a megítélésünk. Kivétel azért akadt: Nagy-Britanniában például a politikusok körében végzett kutatás azt mutatta, hogy Svájc megítélése 100-as skálán mindössze



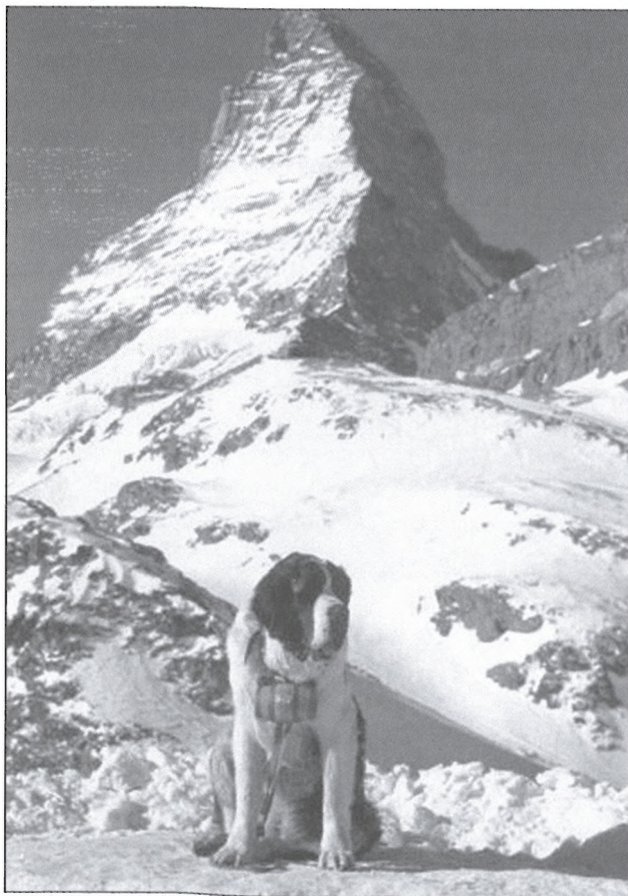
Svájc kapcsán a külföldiek legelső asszociációja a szép táj

35. A felmérés mindenképp hasznos volt, mert rámutatott, hol van még feladatunk, milyen csoportokkal kell foglalkoznunk.

Az egyes országok Svájcra alkotott megítélésében is különbségek voltak felfedezhetők. A szabad asszociációkat tekintve a legtöbb országban a szép táj áll első helyen, második helyen pedig a svájci termékek. Még két kiemelt asszociáció van, ezek fontossága azonban az egyes országokban különbözik. A svájci bankok a japánok számára kevésbé tűnnek fontosnak, annál inkább az amerikaiaknak, és még inkább a franciáknak. Svájc semlegessége viszont pont, hogy Európában nem téma, Japánban viszont annál inkább.

Hol ütközött leginkább a belső és a külső kép?

Az egyik ilyen, hogy míg mi modernnek látjuk magunkat, addig a külföldiek nem látnak annak minket. Politikai szempontból nem vagyunk modernek, mert nem vagyunk az EU tagja – mondják. De gazdasági síkon sem tartanak modernnek, innovatívnak minket. Hiába van rengeteg innovatív termékünk, ha ma leg-



Bernáthegyi: a humanitárius segítség egyik jelképe

inkább a szolgáltatások területét nézik, ott kell az élbolyban lenni.

Nekem erről Orson Welles „A harmadik ember” című filmjelenete jut eszembe, amikor azt mondják: „Itáliában a Borgiák idején 30 éven át háború, terror, gyilkosság, vérengzés volt, de felmutattak egy Michaelangelot, Leonardo da Vincit, és a reneszánszt is. Svájcban testvéri szeretetben, 500 év demokrácia és béke alatt mit mutattak fel? A kakukkos órát!

Látja? Hozzáteszem, a leggyakrabban megjelenő „svájci elem” a filmekben talán a bank. Figyeljük meg, hogy hány moziban van olyan, hogy az illető egy táskával bemegy egy svájci bankba.

Volt még valami a kutatás alapján, amit a svájciak és a külföldiek nagyon másképp láttak?

Igen, a humanitárius aktivitás. A felmérés előtt azt gondoltuk, hogy ezt mindenki tudja rólunk. A Vöröskeresztet egy svájci ember, Henry Dunant alapította Genfben, és a jele voltaképp egy fordított svájci zászló. Vagy mondok mást: itt vannak az életmentő bernáthegyi kutyáink. És persze részt veszünk napjaink békefenntartó programjaiban. Mégis kritikusan tekintenek Svájcra – azt mondják, nem eléggé aktívan tesszük ezt.

Az Európai Unió kapcsán nem fogalmazódik meg kritika? Mondjuk, hogy Svájc nem tag, így az újonnan belépőket sem segíti?

Ez nagyon összetett kérdés. Először is, bár Svájc valóban nem tag, ám rengeteg bilaterális együttműködést építettünk ki az EU-val. Ezen kívül az ország sajátossága, hogy mi minden egyes pontról szavazunk. Nem kész csomagokról döntünk, mint ahogy az mondjuk az EU-csatlakozás kapcsán történt az egyes országokban, hanem az egyes részokról van népszavazás. Egyébként arról még soha nem szavaztunk, hogy kívánunk-e EU-tagok lenni. Az új tagállamok kapcsán pedig csak annyit: Svájc milliárd frank nagyságú támogatást ad nekik, és ellentétben több EU-taggal, szabaddá tettük a munkaerőpiacunkat is. Kétségtelen azonban, hogy mindennek a kommunikálására is nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a jövőben. Nemrégiben Portugáliában jártam és ott minden hídra, útra ki volt írva, hogy „épült az Európai Unió segítségével”. Lehet, hogy nemsokára feltűnnek azok a táblák: épült Svájc segítségével. Ahogy mondják: „tégym jót és beszélj róla!”.



Genf, mint technológiai központ: az autósalon

Térjünk vissza a kutatáshoz. Mi történt az eredmények fényében? Mondjuk lett egy új országszlogen, ahogy sok country branding program esetében?

Nem, nálunk nem ez történt. Sokszor valóban erre fut ki, mint például a Tony Blair-féle Cool Britannia márkázási program esetében. Mi úgy döntöttünk, hogy első körben sztorikat szedünk össze. 50–100 történetet azáltal, hogy a rólunk gondolt jellemzőket, tulajdonságokat konkrétumokkal kötjük össze. Például, ha azt mondjuk, svájci pontosság, akkor elmondjuk az óránként, másodpercre pontosan induló vonatjainkat példaként. Amikor a másik országokon való segítségéről beszélünk, vizuálisan a svájci Alpok bernáthegyijét hozzuk példaként. Az emberek megmentésében segítkeznek, mi országokéban. Amikor Genfről beszélünk, akkor nemcsak azt mondjuk el, hogy egyik fellekvára a nagy európai szervezeteknek, hanem azt is, hogy fontos technológiai központ.

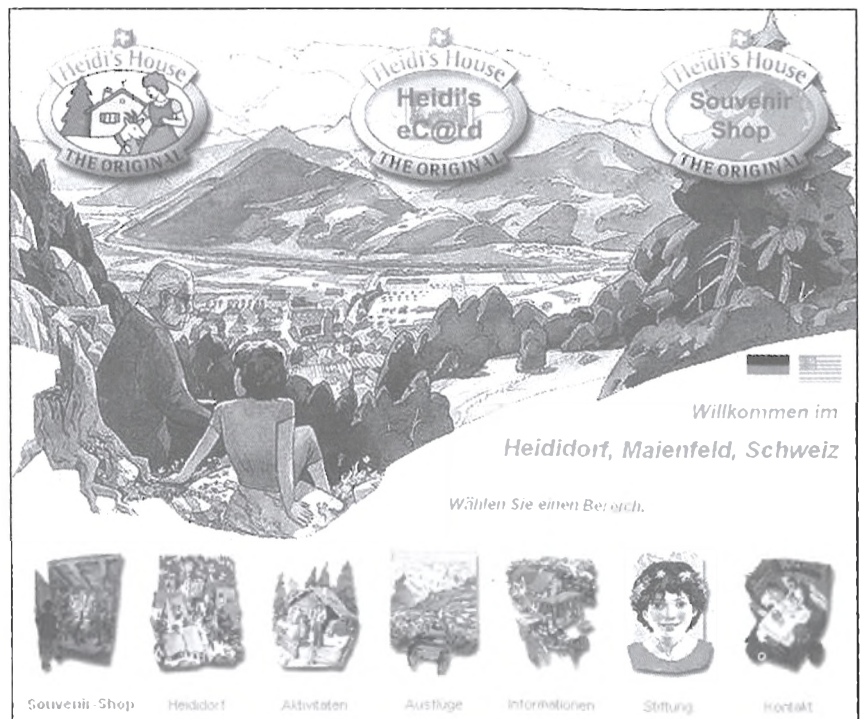
És mi van a múlttal?

Ami Önöknek Piroshka alakja, az nekünk Heidi. Sokat vitatkoztunk

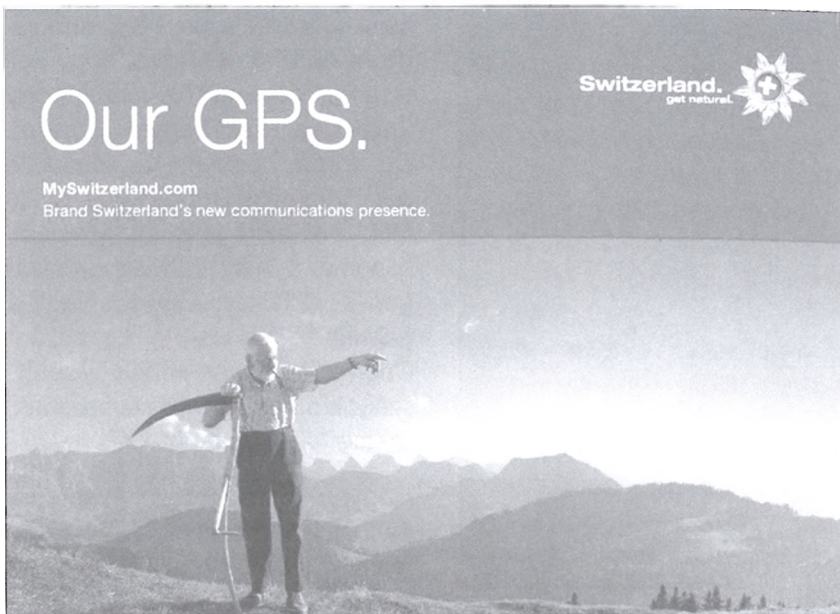
és vitatkozunk azon, hogy szükséges-e használni. Biztos, hogy kell ez a külföldieknek? A válasz, hogy igenis, vállaljuk hagyományait. De döntő, hogy ne ragadjunk le ennél, mutassuk be, hogy Svájc innovatív, előre tekint. Úgy vélem, hasonló a helyzet Magyarországon is, a Tokaji, a gulyás vagy a paprika kapcsán. Egyébként Önök is örüljenek ennek. Más országokról még ennyit sem tudnak, ezekre lehet építeni.

Hogyan épül fel a Presence Switzerland szervezete? Mi az intézményi háttér?

Ahogy említettem, a szervezet létrehozásának konkrét apropója a náci arany témája volt. Ez egy olyan kérdéskör, hogy muszáj volt együtt lépni. Nagyon fontos, hogy a Presence Switzerlandt hat évvel ezelőtt nem a kormány, hanem a parlament hozta létre. És nem a kormány alá tartozik, mert akkor sokan gondolnák, hogy pusztán propagandaeszköz. A cél az volt, hogy a meglévő szervezetek mellett-felett egy koordinációs intézmény alakuljon. Mert a turizmus



A hagyományokat sem szabad elfelejteni



Get Natural – a svájci „turizmus rt.” kampánya

csak egy szelet, a kultúra csak egy szelet, a külpolitika csak egy szelet, és így tovább. Ezekből a szeletekből áll össze a teljes „születésnap tortája”. A mi feladatunk, hogy ez a torta minél egységesebb legyen, tehát alapvetően stratégiai koordinációt végzünk, pontosabban javaslatokat teszünk azoknak a szervezeteknek, amelyek a turizmusért, a külföldi tőkebefektetésekért, vagy éppen a svájci termékek reklámozásáért felelnek. Sőt, ezeket a javaslatokat voltaképp ők maguk teszik, a Presence Switzerland leginkább egy cég igazgatóságához hasonlít, amiben ott ülnek az egyes területek képviselői és közösen alakítjuk ki a stratégiát. Utána viszont a szervezeteknek megvan az operatív szabadsága, a saját költségvetése, stb., mi csak a branding keret adjuk.

Többször előkerült a náci arany kérdése. Ezt sikerült végül kezelni?

Nagyon remélem, hogy igen. A számok legalábbis ezt igazolják. A külföldi országokban végzett friss kutatásaink során már csak elvétve jelenik meg a spon-tán említések között. De ez alapvetően emberi dolog. Egy esemény ritkán változtat meg mindent. Gondoljon bele a következőbe: megbeszél egy találkozót az egyik régi barátjával, de az nem jön el. Ön mit mond erre? Szegénnyel biztos történt valami. Megbeszélnek egy másik találkozót, de arra sem jön el. Ez már kellemetlen, de még mindig nem biztos, hogy levonunk valamilyen következtetést. A 4–5. ilyen eseténél

merül csak fel, hogy az illetőben már nem lehet megbízni.

Hasonló lehet a helyzet Magyarországgal is a szeptemberi-októberi események, az utcán történetek után?

Azt gondolom, hogy igen. Azt sem szabad ennek kapcsán elfelejteni, hogy a külföldi országok nem úgy foglalkoznak velünk, mint mi magunkkal. Sokszor a saját országunkat, az itt történt események negatív oldalát domborítjuk ki, kritikusak vagyunk. A külföld viszont nem feltétlenül. Svájcban például maga az 56-os forradalom volt a fókuszban és nem az utcán történetek. Azt is fontos kiemelni, hogy az országimázs csak lassan változik.

Ez viszont a branding folyamatára is kihat.

Igen, alapjában véve csak hosszabb távon, 8–10 év elteltével kezd hatni. A nagy események azért segíthetnek ezen, mint például a 2008-as közös rendezésű svájci-osztrák foci-EB. De a kép akkor is csak lassan változik.

Hogyan lehet ezt a hatást egyáltalán mérni?

Jó kérdés. Hogyan? Ez a legnehezebb. Nincs és nem is lehet igazán kifinomult matematikai módszertana. De mérhetjük például úgy, hogy ha szervezünk egy rendezvényt, az mennyiben bővíti ki a hálózatunkat. Vagy hogy hány hír jelenik meg az országról és abban milyen jelzőkkel illetnek minket. Vagy hogy hány találat érkezik az internetoldalunkra. Ha mindez nehezen is összegezhető, ha nehezen is mutatható ki a hatás, brandingre mindenképp szükség van, mert a globalizáció miatt egyre nagyobb az országok közötti verseny. Még ha csak egy százalékot is győzünk meg, lehet, hogy kulcsfontosságú személyek vannak köztük.

Van célcsoportja Svájc branding programjának?

Igen, meghatároztuk a célközönséget. Elsősorban a nagy szomszédos államok, Olaszország, Franciaország és Németország, illetve Nagy-Britannia tartozik ide. Európán kívül ez kiegészül az USA-val és két nagy populációjú országgal, melyek különösen fontosak: Kínával és Indiával. Ezen kívül vannak ún.



A Presence Switzerland információs anyagai

ad-hoc programjaink is. Ilyen volt Magyarországgal a tavalyi évben 1956 kapcsán az „oda-vissza” program. Alapjában véve három fontos dolgot teszünk: külföldi projektjeink vannak, információs anyagokat gyártunk, és delegációkat hívunk az országba. Tavaly például a Presence Switzerland 500 embert fogadott, akiknek jelentős része fiatal volt. Ők ugyanis kiemelt szegmenst jelentenek számunkra, az országról szerzett ismereteik továbbadásával rengeteg em-



Oda-Vissza Program: Svájc Magyarországon

berre hatnak. Ez már az általános iskolásoknál kezdődik. Ezért is vagyunk például büszkék arra a tananyagunkra a svájci Alpokról, amit több ezer iskolába juttattunk el.

Milyen konkrét anyagok jöttek még létre?

Sok ilyen van, de a legfontosabb a www.swissworld.org weboldal, ahol nyolc nyelven található információ, köztük most már oroszul és japánul is. Havi 50 ezer látogatónk van, akiknek 90%-a külföldi.

Ha országszlogen nem is születt, mi a helyzet a logóval?

Azzal rendelkezünk. Ez egyszerűen az ország zászlaja és mellette a Svájc felirat a célország nyelvén. A

felirat fontos, mert a nélkül ez például az USA-ban kórház is lehetne. Az is fontos, hogy csak az országunk nevét írjuk oda, és nem azt, hogy svájci turizmus szervezet, vagy svájci befektetésösztönző társaság.

Végül is mi az, amit szeretnének elérni a branding programmal?

Azt, hogy autentikus legyen a kép Svájcról. Mutassuk be a valóságot, ami több, mint amit gondolnak rólunk.

A negatív dolgokat sem kell eltitkolnunk, de természetesen azért nem kell reklámozni. Úgy gondolom, hogy a Svájc márkával alapvetően nincs baj. Megítélésünk a világ minden országában jó. De ez egyre kevésbé automatikus, ezen is lehet még fejleszteni, és erre a verseny miatt alapvető szükség is van. Nem rebrandingről beszélünk, de ki kell egészíteni a meglévő jó képet.



Svájc logója Magyarországon

Papp-Váry Árpád Ferenc
M&M főszerkesztő

Opportunities for the Market Orientation Concept in the Healthcare Service: The Case of Hungary

Market orientation (MO) in the healthcare service has always been subject of extensive debate. This paper is an attempt to expand this issue. For this purpose, we deliver a contrastive analysis on the MO and healthcare context.

The paper concludes that:

- (a) Considering the new socio-economic contexts, MO can be perceived as an appropriate and applicable model for the healthcare service
- (b) Based on the wider definitions of the term customer (namely the internal customer concept), it is ethically appropriate to term patients customers of healthcare service as well
- (c) The main challenge of the implementation and institutionalization of MO in the healthcare environment remains to be the method to deal with the perception gaps between the stakeholders of healthcare on their own as well as each others' roles before, during and after their meeting.

INTRODUCTION

The revolutionized demand driven approach to marketing has necessitated a general managerial and organizational reorientation [Lafferty & Hult 2001]. According to this approach, the customers are treated as insiders and are placed atop the decision making pyramid. Therefore, customer satisfaction is taken as the prime measurement for gauging managerial and organizational performance [Grönroos 1989]. In marketing literature, the core of this reorientation has been referred to as 'customer orientation' [Deshpande & Webster 1989], or 'market orientation' [Kohli & Jaworski 1990].

Elsewhere, Lafferty and Hult [2001] have successfully extracted five different major attempts to conceptualize the construct. This extraction leads to the creation of a synthesized MO framework. Graves and Matsuno [1995] had earlier categorized their collections under three distinctive perspectives.

In practice, however, the advantages of a full fledged market orientation (MO) have been widely debated. Furthermore, skeptics have been questioning the universal applicability of MO as far as different organization (i.e. non-profit) and industry types (i.e. healthcare and education) are concerned. The current paper argues that the MO application should indeed be treated universally. In the first part of the paper, we provide references to the universal antecedents of MO are provided and we refer to the extractions of Lafferty and Hult [2001]. We extend the findings of Graves and Matsuno [1995] on MO conceptualization and operationalization as well to be able to create a new definition of MO. Under this definition the importance of optimizing 'stakeholder satisfaction' for the institutionalization of MO has been embraced. This notion had been earlier denoted by some advocates [Deshpande, Farley & Webster 1993], but had not been expanded. In the second part, the healthcare service context is described through a historical perspective. Then, the next important considerations for the operationalization of MO in the healthcare service environment con-

centrate on the importance of doctors, their attitude and perceptions in determining the delivered value.

MARKET ORIENTATION – ANTECEDENTS, DEFINITIONS AND CONTEXT

The origins of the market orientation philosophy can be traced in the writings of advocates such as Felton [1959]. Proponents claimed that organizations adopting such a philosophy would out-perform those who did not [Narver & Slater 1990]. On the other hand, however, the universal applicability of such a philosophy has been a subject of debate for a long time [Henderson 1998]. One of the sectors where the adoption of MO is perceived not to be practicable is the healthcare sector. Since the main area of concern in this paper is related to the demonstration of the importance and positive contributions of MO to the healthcare results, we deliver the background to MO antecedents first and propose an extended definition. After having established the notion, we observe MO in the healthcare environment.

As far as the antecedents of MO are concerned, the most prominent investigations – which confirmed the positive relationship of MO with improved customer satisfaction and overall organizational performance – were carried out by Jaworski and Kohli [1993] as well as Day and Nedungadi [1994] on “large firms”, Pelham and Wilson [1996] on “small firms”, Narver and Slater [1990] on “product producers”, Naidu and Narayana [1991] on “service suppliers”, Slater and Narver [1994] on “for-profit” organizations, Wrenn, La Tour and Calder [1994] on “non-profit” organizations. Regarding the impact of the cultural factor on MO, since the acceptance of the concept is necessary for its future implementation, Rekettye [2000] referred to the well-known study of Hungary in which the impact of the historical culture and form of organizations under communism was proposed to play a role in the slow adoption of MO in post transitional large organizations (mainly governmental). However, Lafferty and Hult [2001] refer to studies supporting the fact that positive antecedents of MO exist independently on the cultural environment. These incidences suggest that the applicability of MO is not determined by the type of organization nor the respective industries and neither the cultural environment.

On the other hand, the attempts to conceptualize the MO definition were only partially successful because content and main focus have been extensive but scattered. The extractions of Lafferty and Hult [2001] also represent a successful categorization of the conceptualization of the various MO constructs. They concluded that there are four general areas of agreement extracted from five perspectives. These perspectives were enlisted as: (1) Customer orientation, (2) Culturally based behaviors, (3) Strategic marketing, (4) Market intelligence, (5) Decision-making process. The extractions suggesting general areas of agreement included: (1) The emphasis of all perspectives on customers, (2) The acknowledgment of the importance of shared knowledge and information by all, (3) The significance of the inter-functional coordination of marketing activities by taking appropriate actions under each of the five perspectives, (4) The central importance given to being responsive to market activities by taking appropriate action is agreed upon by all the mentioned perspectives.

These studies and the extractions of Lafferty and Hult [2001] seem to remain rather short instead of dealing sufficiently dealing with the emerging understandings of value creation and delivery that are expected to belie the MO construct, should it be considered as a strategic and/or process management construct, or even that of a culture. The importance of being responsive to market activities through taking appropriate action was denoted by all perspectives in one way or another, yet the type and capacity

“... the applicability of MO is not determined by the type of organization nor the respective industries and neither the cultural environment.”

of the human factor necessary to be responsive to the contextual drivers or the organizational set up and philosophy were not dealt with.

The significance of continuous efficiency and effectiveness in creating and delivering value has been an implied if not always stated center of attention. Above all, customer satisfaction was taken as an established measure of performance. These indicate that a responsive model was mainly and merely defined as one which would properly collect, disseminate, and respond to market intelligence [Shapiro 1988]. In their definition of MO, Narver and

Slater [1990] first referred to MO as “the organizational culture which most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for the buyers, and thus, a continuous superior performance for the businesses”. Later they expanded the definition by mentioning the importance of considering the stakeholder interests stating that “MO is the organizational culture which places highest priority on the profitable creation and maintenance of superior customer value, considering the interests of the stakeholders” Elsewhere, Deshpande, Farley and Webster [1993] posited that “customer orientation is the set of beliefs that puts the customers’ interest first, while not excluding those of all other stakeholders such as owners, managers and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise”. The two definitions touch the same intra-organizational as well as extra-organizational issues of our concern: (a) the importance of stakeholder interest which we propose to be identically translated into stakeholder value and measured in terms of their satisfaction. At an operational level in order to compliment the frameworks and definitions of MO we propose to adopt the concept of internalizing the external customers and externalizing the internal customers (treating all stakeholders as customers and creating processes that would optimize satisfaction all across the value chain) [George 1990, Grönroos 1981, Greenley & Foxall 1998]; (b) Regarding the needed long term vision, in order to extend the MO frameworks and definitions we propose the attainment of this aspect to be through with the incorporation of sustainable management models and frameworks.

Amongst the earlier attempts to conceptualize these understandings, Graves and Matsuno [1995] had categorized MO perspectives as follows: (1) An ‘objective/mechanistic’ perspective, (2) A ‘subjective/organic’ perspective and (3) An all integrative ‘enactment/social-systems’ perspective. Their extractions were considered in line with our purpose since a balanced approach on demonstrating the intra-organizational as well as extra-organizational context implying their relevant counter impacts had been devised in their paper.

(1) The ‘objective/mechanistic’ perspective

From the *objective/mechanistic view* (also referred to as the rational/mechanistic perspective) organizations exist in an objective world and function in a de-

terministic way within that world. It is assumed that the cognitions and behaviors are linked deterministically. In other words, if the managers, their superiors and/or subordinates perform a particular behavior, this behavior will reflect their specific belief. The primary interest of the rational/mechanistic perspective of MO is to clear up which set of ‘activities’ an organization undertakes to be market oriented. Finding top management commitment and interdepartmental cooperation important cognitions, MO was operationalized in terms of intelligence-related activities which help to understand and respond to the current and future needs of customers. Examples of such activities are customer intelligence generation and dissemination, and responsiveness to the intelligence. In terms of prescriptions for implementation, the mechanistic perspective suggests – since MO is reflected in particular behaviors – that the organization should allocate resources to be able to learn and perform these behaviors. Thus, the challenge to become market oriented is finding a way to make those behaviors occur [Kohli & Jaworski 1990, Jaworski & Kohli 1993].

(2) The ‘subjective/organic’ perspective

From the *subjective/organic perspective* organizations exist in a subjective world. An organization is seen as creating its subjective world from the “metaphors and frames of reference that allow the organization and its environment to be understood by organizational stakeholders”. Since the world is created subjectively by the members of a particular organization, relations between causes and effects are considered to be idiosyncratic. A critical assumption of the subjective/organic perspective is that organizations are intertwined with their environment.

Thus, organic perspective assumes that elements are linked interactively. Organic perspective suggests that MO be understood in terms of the ‘shared meanings of the organization’ and ‘the culture’. As far as implementation is concerned, ‘acceptance’ of this philosophy at managerial and organizational level is a necessary condition for its implementation. In this case, organizational culture was defined as “the pattern of shared values and beliefs that help individuals to understand organizational functioning and thus provide the norms of behavior within the organization”.

The operationalization of this view was a measure of organizational members’ behavioral characteris-

tics and management policies as well as customer orientation which were considered to be synonymous with MO [Narver & Slater 1990, Deshpande, Farley & Webster 1993]. The definition adopted under this perspective was "the organizational culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value to customers and thus, a continuous, superior performance for the organization". The notion that MO is a culture that leads to certain outcomes (i.e., the creation of superior value for customers) is central. In terms of implementation, the subjective organic view

„Successful implementation would entail a coordinated or balanced development of values and behaviors. Market oriented behaviors, particularly data gathering and dissemination would create the necessary inter-related construct of MO.”

suggests that the organization adopt the philosophy or culture of MO. Once this culture is in place, the organization will develop and employ the necessary skills to meet their needs. However, the change to become market oriented is drastic and it requires a change in the fundamental values and beliefs of the organization. In other words, becoming market oriented requires a "reorientation" or "paradigm shift" within the organization.

(3) The integrated 'enactment/social-systems' perspective

This view suggests a mutually reinforcing relationship between the market oriented culture (value and belief) and the market oriented behaviors which should exist to become significantly market oriented. The 'enactment/social system perspective' proposes that an integrative perspective would capture both the contextual and the behavioral features of MO. This perspective views MO as an interrelated system of organizational values and beliefs and a set of activities that would be consistent with those values and beliefs.

Weick [1969] suggests that organizations "enact" their environments, beyond the perceived subjective fashion. As far as attention is concerned, it should be noted that the managers' understandings of the world and their values and beliefs guide attention which is subjective in this sense. In referring

to action under this perspective, devising actions that create the world are considered to be in an objective manner.

This view suggests that understanding organizations requires an explanation of both 'attention' and 'action'. To put it another way, it is to assess the 'perceptions' of the organization and the 'activities' undertaken by the organization. In terms of measuring MO, both behaviors and values should be assessed. Implementing MO would entail the development of values and beliefs and the learning of skills. Values and beliefs and behaviors are seen as mutually reinforcing. Without instilling the necessary values and beliefs into people, 'market oriented' behaviors would be understood under other forms of orientation. For example, members of the organization may understand these behaviors as necessary to appease upper management rather than to satisfy customers and be market oriented. Without the necessary behaviors, 'market oriented' values would not have the support needed to be sustained.

Successful implementation would entail the coordinated or balanced development of values and behaviors. Market oriented behaviors, particularly data gathering and dissemination would create the necessary inter-related construct of MO.

Extensive evidence on the impact of MO in the internal and external context is available. Lichtenthal and Wilson [1992] assert that MO impacts internally on employees and externally on customers. The same advocates also consider that MO has significant internal consequences for organizational and individual behavior. Mengüç [1996] found that by improving the MO of the organization, job satisfaction and employee commitment are improved, in the same way as the customer orientation of the 'contact personnel' is due to reduced role stress (both role conflict and role ambiguity) which is associated negatively with job satisfaction and employee commitment.

Siguaw, Brown and Widing [1994] argue that market orientation impacts positively on employees' levels of customer orientation, job satisfaction and organizational commitment and impacts negatively on employees' role stress. They claim that organizational and individual behaviors are important factors in developing and maintaining a MO. The role of management in developing appropriate systems and

structures for MO is particularly emphasized. This role includes the use of appropriate human resources policies (recruitment, training and rewards systems) to foster market oriented attitudes and beliefs, the development of a market-oriented culture, the reduction of interdepartmental conflict and barriers, and the development of interdepartmental co-ordination and communication.

Martin, Martin and Grbac [1998] confirm the assertion that employees influence the MO of the organization at all levels and in all functions. Similar studies stress that the most important stakeholder interface is that between the contact employees and the customers. When the organization in question is a service provider, the value of the interface to market orientation gains an even greater importance. In this sense the contact people create and/or highly influence the customer's perception regarding the organization. On the other hand, getting closer to the customers especially in service situations, will require the service providers to optimize the customer's involvement in the production of the service.

Gummeson [1996] refers to such customers as the *imaginary employees* of the organization. It should be noted that if the external customer is treated as an employee and involved in joint production of the service, then this imaginary employee (the customer) needs to be managed and trained to ensure that they are effective. This management and training of imaginary employees will be the responsibility of the contact employees who have the most contact with them. Understanding the sensitive role of the contact personnel, it will be upon the management to ensure that careful recruitments are considered and that sufficient efforts are made to be able to secure happy and motivated front line employees. As an example in the healthcare service, a study by Braunsberger and Gates [2002] proved a strikingly

strong and pivotal role of physicians in influencing patient satisfaction in healthcare.

The aforesaid are of central value for our purpose: first, as it was discussed, the contributions of MO to improved overall performance (not just short term profitability) can be considered universal (independent of organization type, size, sector) which confirms the validity of the observation of MO in the healthcare service. Secondly, the indications of the decisive role of contact employees on MO level, especially that of doctors in the healthcare environment

MARKET ORIENTATION IN THE HEALTHCARE SERVICE ENVIRONMENT

Perhaps the core concern of skeptics in connection with the universal applicability of MO, especially in the healthcare service, resonates with the perceptions of the ultimate goal of healthcare and with the question whether a patient could be termed the customer or consumer of the healthcare service. More precisely, the question is that if a patient could be defined as: "a person who is ill, or believes him or herself to be ill (and/or the society or friends and family consider him/her as ill) and who seeks the expertise of a doctor or the technical treatment provided by him to be able to challenge or overcome the illness". Is it ethical to treat her/him as a customer? If so, solely based on welfare economics' understandings, would it be ethical to consider a marketing plan that aims at maximizing our profits through serving the imaginary or actual sick? On the other hand, another problematic area which has been the source of debate is the role of the doctor or caretaker in serving the patient. In other words, the question is, if doctors are for example: "mere consultants rendering their services to whomever who seeks such service; or are they decision makers, appointed by the tax payers to make deci-

Table 1.

Contrasting doctors' and patients' perceived and expected roles

	Perceived Historical Role		Expected Emerging Role	
	Doctors	Patients	Doctors	Patients
Doctors	<i>Autonomous-Decision Maker</i>	<i>Inferior, waiting for orders</i>	Autonomous-Decision Maker	Inferior, waiting for orders
Patients'	The Curer	Ill, seeking help	<i>The guide, consultant</i>	<i>Seeking care, service, advice</i>

sions on behalf of the society in order to cure or prevent the diseases”.

Parsons [1951] was one of the earliest sociologists who examined the relationship between doctors and patients. The following levels can be extracted from Parsons' writings:

1. The core unit of medical practice is the doctor-patient meeting which includes intimacy. Therefore,

“... patients desire to be known as a human being, not merely to be recognized as the outer wrappings for a disease. ... doctors who encouraged patients to talk about psychosocial issues such as family and job had more satisfied patients and the visits were only an average of two minutes longer.”

the doctor should prove worthy of patients' trust and confidence

2. Their success depends not only on the doctors' clinical knowledge and technical skills, but also on the nature of the 'social relationship' that exists between doctor and patient

3. Traditionally doctors enjoyed higher authority in their relationship with patients

4. Doctors are expected to apply their knowledge to the benefit of the patient and the welfare of the community, not to benefit of their own interests

5. Conflicts may arise from the differences in personal values of doctors and patients

Since Parsons' writings, as a consequence of the increase in the breadth of market based economies, societies' have shown changing patterns regarding their expectations. On the other hand, with regard to the prescriptions of

the market driven economies, having commented for example on the third conclusion above, as service providers, the doctors may not necessarily enjoy the 'higher authority' position in comparison to the patients.

Roter and Hall [1992] argued that a relationship – which accepts that the patients' unique knowledge

is important – can benefit from better outcomes. The doctors' perception in each party's role and the goal of treatment (patient or illness) has important consequences, and will actually determine the approach of the doctor when communicating with the patient.

Lown [1996] showed that patients desire to be known as a human being, not merely to be recognized as the outer wrappings for a disease. Other research highly supports superior outcomes of a patient oriented approach which respects patients' wants and needs even more. According to the same study doctors who encouraged patients to talk about psychosocial issues such as family and job had more satisfied pa-

tients and the visits were not longer as an average of two minutes. A separate study [Marvel et al 1999] shows that last minute questions occurred less frequently when the patient was invited to talk. Further

“... doctors prefer rather talking than listening to their patients. ... 72% of the doctors interrupted the patient's opening statement after an average of 23 seconds (patients who were allowed to state their concerns without interruption used only an average of 6 more seconds). ... doctors often ignore the patients' emotional health. [It was] found that when patients dropped emotional clues or talked openly about emotions, the doctor seldom acknowledged their feelings. Instead, the conversation was directed back to technical talk. .. Doctors have traditionally been taught to regard patients as 'unreliable narrators' and to chart patient observations in a subjective language that implies a certain skepticism, such as 'the patient believes' or 'the patient denies'.”

confirmations claim that the health of the doctor-patient relationship is the 'best predictor' whether the patient will follow the doctor's instructions and advice [Korsch & Harding 1998].

Incidentally, doctors also benefit from the patient-centered approach, researchers note, because they feel more job satisfaction and are less likely to

burn out. Unfortunately, by large, doctors tend to disregard the fact that many chronic illnesses can be 'managed', but 'not cured', not because they are delinquent in learning, but because science did not reach that state of development [Lown 1996]. Therefore, in general terms, adopting an illness treatment focus as opposed to that of a patient treatment is indeed dangerous for both parties and eventually for the community at large.

According to a study by Korsch and Harding [1998] doctors prefer rather talking than listening to their patients. A recognized study by Marvel et al. [1999] found that 72% of the doctors interrupted the patient's opening statement after an average of 23 seconds (patients who were allowed to state their concerns without interruption used only an average of 6 more seconds). Suchman et al. (1997) showed that doctors often ignore the patients' emotional health. This study found that when patients dropped emotional clues or talked openly about emotions, the doctor seldom acknowledged their feelings. Instead, the conversation was directed back to technical talk. The 'legal context' of medical practice has also been subject to change. It is justified that doctors feel constrained in connection with severe malpractice laws. However, there is evidence that the doctors' communication skills through which patient information was carefully received and treatment alternatives delivered by the doctors, as well as stakeholder perceptions influenced positively the event against malpractice [Beckman et al. 1994]. Roots of such problems may go back to the unchanged culture of approaching communication with patients. Doctors have traditionally been taught to regard patients as 'unreliable narrators' and to chart patient observations in subjective language that implies a certain skepticism, such as "the patient believes" or "the patient denies" [Toombs 1992]. Having interviewed many doctors, they perceive 'time' to be their main constraint for the lack of their customer oriented attitude. Waitzkin [1984] showed that doctors underestimate the amount of information patients want and overestimate how much they actually give. The same study covered 20-min-

ute office visits: interestingly, doctors spent only about one minute per visit informing patients but they believed they were spending nine minutes per visit doing this. Implications of these extractions for the new context of healthcare may be summarized as follows:

1. Health results depend on: (a) the patients' understanding of the doctors' prescriptions, (b) the patients' feeling of comfort when communicating with the doctor, and the feeling of trust and confidence in the doctor(c) the patients' willingness to cooperate with the doctor (d) As a multi component factor patients' satisfaction leads to improved health results
2. The doctor is not a superior authority because (a) There are a big range of illnesses and potential treatments which are also unknown to the doctor at any given time and place. So their expertise is not absolute (b) Normally, (except emergency cases) either the patients or their family and friends select the doctor and not vice versa (c) patients own the disease or problem (d) They bear the costs of the service in a direct or indirect manner (e) Their cooperation before, during and after treatment as well as their knowledge (information) is at least identically important to accomplish the goal of care. (if not more)
3. An extensive misconception and ambiguity on the side of both the patients and doctors is existent. This factor has a negative impact on reaching an efficient cooperation. The levels and types are hypothesized in the table (3) below.

Table 2
Summary of identified categories which deserve a perception gap analysis

1. **general perceptions in the central goal of healthcare** (treating 'patient' vs. 'illness', 'cure' vs. 'satisfaction')
2. the care providers' **approach to communication and partnership** (a doctor who discusses and agrees the problem and treatment, likeable and interested in patient's worries and expectations)
3. **personal relationship** (doctor who knows the patients and their emotional needs)
4. **health promotion** (ways to prevent risks and future illnesses)
5. **positive and clear approach to the problem** (being definite about the problem and how it could be settled)
6. **interest in the effects on patient's life** (interested in the effects on everyday life and family)
7. **general perceptions in the constraints** encompassing the care giver (time, number of caregivers employed, number of logistics personnel, organizational rules and healthcare laws)

4. Since the patient-doctor meeting involves intimacy, the cases where the cooperation is successful may result in a social bonding and satisfaction of the doctor as well.

CONCLUSION

Referring to our earlier discussions on the definitions and impact of MO we are able to conclude the following:

1. In connection with the new socio-economic context and the changing expectations, as far as the objectives and definition of MO are concerned, MO will positively contribute to the optimization of the healthcare results. This is mainly because the basic goal of MO is also to enhance performance through optimizing stakeholder satisfaction.
2. Under MO a customer is defined as the party seeking values which satisfy his/her wants and needs. In this sense, under MO employees treat each other based on a customer-vendor relationship. In this case, money is not necessarily involved in the transaction. In this sense without any breach of ethics, a patient may also be referred to as a "customer" because he or she directly covers the costs of treatment or they are covered through insurance. In addressing the paradox of calling the aggregated patients the market and the ethically negative connotation of a bigger market in the case of healthcare, (which would mean more patients) we believe that there is a sharp distinction between "the promotion of illness and diseases to expand the available market", as an organizational goal and that of MO which is "to optimize stakeholder satisfaction" which would lead to ethically as well as economically sound results
3. The importance of examining perceptions was stated under the 'organic' as well as 'social perspectives' of MO. Nevertheless, as observed, a considerable gap exists between the perceptions of doctors and patients in their own and each others' roles in approaching their cooperation. Therefore, the main challenge towards the implementation and institutionalization of MO should be to identify and overcome these perception gaps.
4. Considering the prescriptions of the 'mechanistic' as well as the 'social perspective' of MO: as far as implications for management are concerned, measures such as redefining recruitment policies

(that would lead to the employment of doctors with higher empathy) and including MO based performance measurements, appraisals training and development would be advised in order to improve the MO culture and behaviors.

REFERENCES

- ANDERSON, ERIN W. – FORNELL, CLAES – LEHMANN, DONALD [1994]: "Customer Satisfaction, Market Share, Profitability", *Journal of Marketing*, 58 July, pp.53–65
- BECKMAN, H.B. – MARKAKIS, K.M. – SUCHMAN, A.L. – FRANKEL R.M. [1994]: The doctor-patient relationship and malpractice: Lessons from plaintiff depositions. *Archives of Internal Medicine*, 154 12, pp.1365–70
- BRAUNSBERGER, K. – GATES, R.H. [2002]: Patient/enrollee satisfaction with healthcare & health plan. *Journal of Consumer Marketing*, 19 7, pp.575–90.
- DAY, G.S. – NEDUNGADI, P. [1994]: Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58 April, pp.31–44
- DESHPANDE, R. – WEBSTER, F.E., Jr. [1989]: Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 January, pp.3–15
- , FARLEY, J.U. – WEBSTER, F.E., JR. [1993]: Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57 January, pp.23–37
- FELTON, A.P.: [1959]: Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37 July/August, pp.55–65
- GEORGE, W. [1990]: Internal Marketing and Organisational Behaviour: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20 pp.63–70
- GRAVES, J.R. – MATSUNO, K. [1995]: *Three Research Perspectives on Market Orientation*. Paper presented at SMA Annual Conference, p.8. Available from <http://www.sbaer.uca.edu/research/sma/1995/pdf/92.pdf>
- GREENLEY, G.E. AND FOXALL, G.R. [1998]: External Moderation of Associations among Stakeholder Orientations and Company Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15 pp.51–69
- GRÖNROOS, C. [1981]: Internal marketing – an integral part of marketing theory. In: J.H. Donnelly – George, W.E. (eds.): *Marketing of Services*, AMA, Chicago, IL, pp.236–8
- 1989. Defining marketing: A market oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23 1, pp.52–60.
- GUMMESSON, E. [1996]: Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, 30 2, pp.31–44

- HENDERSON, S. [1998]: No such thing as market orientation – a call for no more papers. *Management Decision*, 36 9, pp.598–609
- JAWORSKI, B.J. – KOHLI, A.K. [1993]: Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 July, pp.53–7
- KOHLI, A.K. – JAWORSKI, B.J. [1990]: Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 April, pp.1–18
- KORSCH, B.M. – HARDING, C. [1998]: *The Intelligent Patients Guide to the Doctor-Patient Relationship*. Oxford University Press, Oxford
- LAFFERTY, B.A. – HULT, G.T.M. [2001]: Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing*, 35 1/2, pp.92–109
- LICHTENTHAL, J.D. – WILSON, D.T. [1992]: Becoming Market Oriented. *Journal of Business Research*, 24 3, pp.191–208
- LOWN, B. [1996]: *The Lost Art of Healing*. Houghton Mifflin, Boston, MA
- MARTIN, J.H. – MARTIN, B.A. – GRBAC, B. [1998]: Employee Involvement and Market Orientation in a Transition Economy: Importance, Problems and a Solution. *Journal of Managerial Issues*, 10 4, pp.485–502
- MARVEL M.K. – EPSTEIN, R.M. – FLOWERS K. – BECKMAN, H.B. [1999]: Soliciting the patient's agenda: Have we improved? *Journal of the American Medical Association*, 281 3, pp.283–7
- MENGUC, B. [1996]: The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes, Further Empirical Results. *International Journal of Research in Marketing*, 13 pp.277–91.
- NAIDU, G.M. – NARAYANA, C.L. [1991]: How Marketing Oriented are Hospitals in Declining Market? *Journal of Health Care Marketing*, 11 1, pp.23–30
- NARVER, J.C. – SLATER, S.F. [1990]: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 October, pp.20–35
- PARSONS, T. [1951]: *The Social System*. Free Press, New York
- PELHAM, A.M. – WILSON, D.T. [1996]: A Longitudinal Study of the Impact of Structures & Market Orientation Culture. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 1, pp.27–43
- REKETYE, G. [2000]: The Changes of Market Orientation in the Transforming Hungarian Economy. In: *The significance of the last decade*. Papers to commemorate the thirtieth anniversary of the Faculty of Business and Economics at University of Pécs. Rekettye (ed.), FBE UP, Pécs, pp.62–73
- ROTER, D.L. AND HALL, J.A. [1992]: *Doctors Talking with Patients/Patients Talking with Doctors: Improving Communication in Medical Visits*. Auburn House, Westport, CT
- SHAPIRO, B.P. [1988]: What The Hell Is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review*, 65 November–December, pp.119–25
- SIGUAW, J. – BROWN, G. – WIDING, R. [1994]: The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31 pp.106–16
- SLATER, S.F. – NARVER, J.C. [1994]: Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58 1, pp.46–55
- SUCHMAN A.L. – MARKAKIS K. – BECKMAN, H.B. – FRANKEL, R. [1997]: A model of empathic communication in the medical interview. *Journal of the American Medical Association*, 277 21, pp.678–82
- TOOMBS, K. [1992]: *The Meaning of Illness: A Phenomenological Account of the Different Perspectives of Physician and Patient*. Kluwer Academic Publishers, New York
- WAITZKIN, H. [1984]: Doctor-Patient Communication. *Journal of the American Medical Association*, 252 pp.2441–6
- WEICK, K.E. [1969]: *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- WRENN, B. – LATOUR, S. – CALDER, B. [1994]: Differences in perceptions of hospital marketing orientation between administrators and marketing officers. *Hospital & Health Services Administration*, 39 Fall, pp.341–58

Mr Kia Golesorkhi,
BA, MSc is a PhD student,

János Fojtik is a Senior Lecturer in Marketing,
both in the Faculty of Business and Economics
at the University of Pécs, Hungary

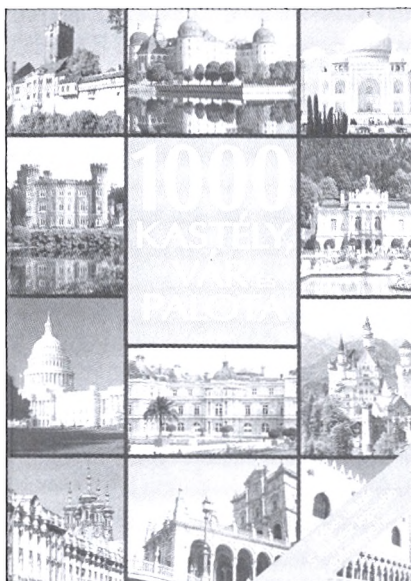
1000 Kastély, vár és palota

Képes utazás 5 földrész legszebb építményeihez

Alexandra Kiadó, 2006

Kastélyok, várak, paloták – e szavak sokkal többet idéznek fel, mint építészeti fogalmakat. A múlt és a jelen civilizációinak, a történelemnek, a hatalom mindenkori működésének fontos hívszavai.

Ez a gyönyörű kiállítású album is megérettet velünk, hogy az építészet a fejlett kultúrák egyik legmarkánsabb része. Alkotásai-
ban ott a történelem, megmutatják, hogyan éltek az emberek az adott korban, milyen volt a társadalmi és a technikai fejlettségük. Tudjuk, a nagy építészeti alkotások – köztük a várak, paloták, kastélyok jelesebbjei is – kezdetől fogva több funkcióval bírtak az ember számára, mint hogy védelmezzék, szervezzék az életterét. Mindig volt jelentős kultikus tartalmuk és rendeltetésük, mai fogalommal a hatalom és az erő kommunikálásának nagyhatású eszközeiként szolgáltak – és ez ma is így van, ha a kultusz tárgya változott is. Országok és városok, uralkodók, főurak, vallások kiemelkedő képviselői építészeti alkotások segítségével jelenítették meg a hatalmat, amelynek jegyében feltétlen tiszteletet és engedelmessé-



get követeltek maguknak, azokkal igyekeztek megörökíteni emléküket az utókor számára, a későbbiek során pedig már az egyéb gazdag emberek is éltek ezekkel az eszközökkel. A modern építészeti alkotásoknak is van ilyen, nagyon is szándékolt üzenete, a kor gondolkodásmódja szerinti kultikus tartalma. Hatalmat, erőt, gazdagságot hirdetnek, a mai normák szerint – csak éppen ma leginkább a nagy cégek az építetőik. Mindezért van, hogy bárhová megyünk a világon, a helyel való is-

merkedés egyik legfőbb része, hogy megnézzük az építészeti alkotásait, az építetők anyagba formált üzeneteit a környezetüknek, a világnak, vagy éppen az örökkévalóságnak – s az okos idegenforgalmi marketing is igyekszik ezeket felmutatni.

Ezer épület sorakozik itt, és ezek korban, földrajzi térben, stílusban, kultúrák megjelenítésében – amennyire egyáltalán lehetséges – átfogják mindazt, amit nekünk az építészetnek ez az ága jelent. Vannak közöttük komorak, ahogy egy régi várhoz illik, lenyűgözően fenségesek, csodások, mint a reneszánsz nagy alkotásai, számunkra varázsosan egzotikusak, továbbá a nagyságnak és a kecsességnek különféle tüneményes ötvözetei. Látunk néhány hajdani nagyságot idéző torzót, továbbá olyan épületeket is, amelyek szintúgy igen karakteresek, de nem igazán mutatják azt a fajta, fölébünk kerekedő nagyságot, amelyet nekünk a vár, a palota, a kastély idéz – egyszerűbbek, emberközelibbek. Többet is kapunk: e kategóriákba nem illik bele, viszont az építészet kiemelkedő csodája a félbemaradtan is

káprázatos barcelonai Sagrada Familia (itt amúgy szakrális palotának nevezik), szintúgy Izrael legendás Maszada erődje, a rózsaszín Petra sziklába vésett épületegyüttese, vagy éppen a Tádzs Mahal, a hófehér márvány mauzóleum. Az Egyesült Államok itt látható épületeinek nagy hányada is inkább a modern kor sajátos katedrálisa - nagyságuk azonban vitathatatlan.

Ami közös mindegyikükben, hogy nagy élmény lehet szemtől-szemben látni őket, és igen érdekes még így is, e lapokon ismerkedni velük. A tény, hogy ezer építmény ismertetése sorakozik képekkel és szövegekkel mindössze 480 nagyalakú oldalon, illetve csak egy-egy fényképnek, és mellette néhány mondatnak enged teret. E képek és szövegek nagy többsége megkapóan idézi

meg az építmény hangulatát, olykor valamicskét a történelmi háttérükből is. És nagy érdeme e kötetnek, hogy benne olyan alkotások sorát láthatjuk, különösen a távolabbi földrészekben – emeljük ki a többnyire mostohán kezelt Fekete Afrikát –, de még Európában is, amelyekkel sokan most találkoznak először.

Osman Péter

GEOFFREY C. WARD & KEN BURNS

A jazz története

JLX Kiadó, 2006

Különleges remekmű ez a kötet. Ha valaha megpróbáljuk öszszegezni az utókor számára, mi jellemezte legjobban a csodálatos és százszor elátkozott 20. századot, a legkarakteresebb pozitív vonásai között feltétlenül ott kell lennie annak a kultúrának, amit a jazz – hivatalos magyar írásmódján dzsessz – jelent. A dzsessz sokkal több, mint zene: nagyon jellegzetes életérzést fejez ki, hívei számára pedig életfelfogást, gyakran többé-kevésbé életmódot is. Mi sem jellemzőbb erre, mint hogy mekkora hatással volt a 20. század arculatának formálódására az ún. dzsesszkorszak, amelynek természetesen e kötet is nagy fejezetet szentel, s amely oly erősen hatott az I. világháború utáni idők Nyugat-Európájára is kultúrában és életmódban. És a dzsessz a ze-



nében is különleges helyet foglal el. Zenésztől hallottam az elmarasztalást, hogy a közönség nem igyekszik eléggé megszeretni a kortárs zenét. A klasszikus dzsesszhez aligha kellett ilyen igyekezet: megjelent, az emberek rögtön magukénak érezték, beleszerettek, és diadalmenete azóta is töretlen. Persze a mind újabb

áramlatok – olvashatjuk, tudjuk – itt is megjelentek.

A kötet a dzsessz egyik legfényesebb állócsillaga, Duke Ellington szavaival kezdődik: „Azt mondhatjuk, hogy a jazz a szabadság mércéje... Az Egyesült Államokban megfogalmazták a szabadság és függetlenség néhány alapelvét, és a jazz is ezekből jött létre. E zene annyira szabad, hogy ebben az országban sokak szerint ez az egyetlen tökéletes módja a szabadság kifejezésének.” Beljebb, Wynton Marsalis, akit a legismertebb dzsesszzenésznek mond Amerikában, így beszél: „A jazz zene az önkifejezés szabadsága. Egyszerre jelenti a kényelmes ott-hont és a kifinomult, keresett stílust. A jazz tárgyiasítja Amerikát. Olyan művészeti forma, amelynek segítségével fájdalommentesen

megérthetjük magunkat. Tanulhatsz önmagadról, és közben jól érzed magad. Ezt teszi velünk a jazz zene.”

Ahogy olvassuk és nézegetjük ezt a témájához illően szép, nagyívű kötetet, egyre inkább tapasztaljuk, hogy túlságosan is szerény a fülszövege, mondván, hogy benne a szerzők az amerikai zene történetével ajándékozzák meg az olvasót. Azzal is, de ezen túlmenően általa úgyszintén az amerikai kultúra és élet egy nagy

szeletének történetével, amelynek kisugárzásai, hatásai erőteljesen formálták Európa életét is. Aki szereti a dzsesszt, annak ez a műfaj bibliája. Akit érdekel a 19-20. század (kultúr)története, annak is alpmű, amely egy sajátos, és sokat megmutató nézőpontból, e műfaj történetén át mutatja meg Amerika világát. Ennek is, annak is egyben gazdag képtára: amint olvashatjuk, több mint ötszáz, máshol nem publikált fényképet láthatunk benne. Amúgy olvas-

mányuk is remek, még olyannak is, akit kevésbé érdekel ez a zene. És csak egy elemet kiragadva az itt található hatalmas, rendkívül érdekes, sokszínű tudáshalmazból arról, hogy milyen szerteágazó e műfaj szereplőinek világa, és milyen meglepetésekkel szolgál: vajon hányan tudják mifelénk, hogy az egyik legnagyobb világsztárja, Benny Goodman eredeti neve Guttman Benő volt?

Osman Péter

SEBASTIANO SOLDI

Az ókori Közel-Kelet művészete

Corvina Kiadó, 2006

– A művészet története sorozat

Kiemelkedő szellemi értéket kínáló sorozatot indított a Corvina Kiadó: 16, a tartalmában és a kiállításában egyaránt impozáns kötetre tervezett áttekintést a művészet történetéről. Összességében több év alatt jelenik meg (sajnos!), közülük egyelőre kettőnek örülhetünk – az itteni mellett az Érett reneszánsz és manierizmus c. albumnak. Ezek külön-külön is, és együtt még inkább meggyőznek arról, hogy ez a sorozat kincse lesz mindenkinek, akit vonz ez a témakör.

Ex oriente lux. E sokértelmű mondás a mottója is lehetne a sorozat első kötetének, hiszen ez arról szól, hogyan kelt fel az ókori



Közel-Keleten a művészetek napja, hogy majdan beragyogja a később-

bi európai civilizáció egész világát. Ezt eddig is tudtuk, de más tudni, és megint más látni, elmerülni az akkori művészetek sokszínű gazdagságában, és megismerkedni sok olyan részlettel, alkotással, az alkotók világával kapcsolatos tudnivalóval, amelyről sokunknak eddig nem, vagy csak részben volt tudomásunk. Ex oriente lux: bár a kötet címe és szűken vett tárgya a művészet története, valójában izgalmas, széles képet ad arról is, hogyan születtek meg a Közel-Keleten az ismereteink szerinti első fejlett civilizációk, hogyan alakították ki, és örökítették át az utánuk jövőkre a mind fejlettebb kultúrát a

társadalmi életben, annak megszervezésében, és az anyagi alapjainak létrehozásában, és különösen mindabban, amit ma művészekként becsülünk, nem utolsósorban pedig az alkotásokat lehetővé tevő technológiákban.

Akinek e kötet a kezébe kerül, annak már magáért beszél, igen megragadón és ékesszólóan. Magáért beszél a gyönyörű és gazdag képanyagával, és – akárha csak belelapozgatunk – a kitűnő leírásaival, magyarázataival, ismertetéseivel és elemzéseivel. És ami kulcsfontosságú: ilyenkor, midőn egy ismeretterjesztő könyv nekünk idegen terepre visz, kritikus jelentőségű, vajon a közlései szakmailag megbízhatóak-e – a

Corvina kiadványai esetében ezt egészen biztosra vehetjük.

Ex oriente lux – az első nagy meglepetés, amellyel a kötet olvasása szolgál, hogy azok a messzi népek a történelem hajnalán mennyivel civilizáltabbak voltak, mint sokan hiszik. Hétezerévi is több éve a Hasszuna kultúra népei már új kemence-rendszerrel kísérleteztek, és olyan díszített edényeket állítottak elő, amelyek egy mai iparművészeti boltból sem rínának ki. Hasonlóan szép, mai szemmel modernnek tűnő mintázatú festett tárgyokat látunk a velük egyidős számarrái kultúrából. Hétezerévi is több évvel ez előtt ezeknek, és szintúgy a Halaf-kultúra alkotásainak a mara-

dandó szépségét már az igen fejlett agyag- és kiégetési technológiák teremtették meg. És ez még csak a korai hajnal a művészet, és az általános kultúra felívelésében. A továbbiakban pedig végig követhetjük, mekkora szellemi gazdagságot hoztak létre az ókori Közel-Kelet népei és birodalmi.

A kötet időben a történelem hatalmas szakaszán visz végig. A legkorábbi, mai szemmel is műalkotásnak nevezhető szobor az i.e. VII. évezredből származik, a legkésőbbi dombormű, amely a perzsa uralkodók igen fejlett PR-munkáját dicséri, az i. sz. III. századból.

Osman Péter

DEREK BOSWORTH & ELIZABETH WEBSTER (SZERK.)

The Management of Intellectual Property

(A szellemi vagyon menedzselése)

Kiadó: Edward Elgar, 2006,
Új horizontok a szellemi tulajdonban-sorozat

Kiemelkedően fontos szakmai ismeretek jól szervezett tankönyve ez a kötet – olyanoké, amelyek nélkülözhetetlenek mindazon szakembereknek, akik feladata, hogy a cégük szellemi vagyonát eredményesen változtassák a versenyképessé, valamint a tulajdonosi értéke növekedésének forrásává. A szel-

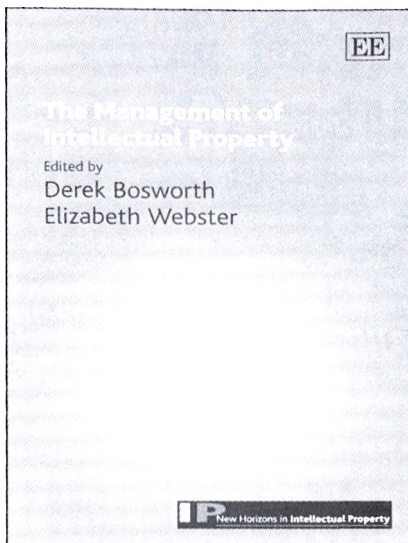
lemi vagyon – és az annak velejét adó tudásvagyon – menedzselésének tudománya a korszerű menedzsmenttudomány igen fontos, és nagyon is divatos ága. Ez szükségképpen következik e vagyon gazdasági jelentőségének folyamatos, és az utóbbi évtizedekben gyorsuló felértékelődéséből. A

gazdaságban és a társadalomban rohamosan növekszik azoknak a terméknek és szolgáltatásoknak a jelentősége, amelyek a legkorszerűbb tudást testesítik meg. A versenyképességüket megőrizni akaró nemzetgazdaságoknak és cégeknek egyaránt a szellemi vagyonuk vált a legfontosabb erőforrá-

sukká. A jelentős vállalatok vagyonaiban korábban nagyjában-egészében legalább 80% volt a materiális-, és max. 20% az immateriális vagyonelemek részaránya – mára az élenjáróknál ez az arány megfordult. Csak egy fontosabb még ennél is a számukra: annak tudása, hogyan menedzseljék a szellemi vagyont, mert az mindenki számára gyakorlatilag csupán annyit ér, amennyit ténylegesen ki tud belőle hozni magának.

A szellemi vagyon gazdasági értékének alakulásában meghatározó szerepe van két megkerülhetetlen sajátosságának. Az egyes konkrét elemeit a fejlődés gyorsan – és korunkban mindinkább gyorsuló ütemben – elavulttá teszi, és ezzel az értékükből legfeljebb annyi marad, amennyire alkalmazsak arra, hogy újabb vagyonelemek építőköveiként szolgáljanak. Az elértéktelenedésük ellen csak szakszerűen menedzselte frissítéssel, fejlesztéssel lehet védekezni. Emellett ez a legkényesebb erőforrás: a rossz kezelés gyorsan semmivé teheti birtokosa számára az értékét, az értő menedzselés viszont megtartja, és növelheti is azt. Egy cég számára a szellemi vagyona gazdasági értékét tehát mindenekelőtt négy tényező határozza meg:

- Milyen gazdasági előnyökhöz (versenyképesség-, teljesítményjavulás) juttat a hasznosítása;
- Mennyire képes a hasznosítás lehetőségeit magának kisajátítani, beleértve ebbe azt is, hogy csak a saját érdekeinek megfelelően osztja meg azokat másokkal;
- Mennyit tud azokból a gazdasági tevékenységében ténylegesen is kiaknázni;
- Mennyire képes további innovációs munkával (fejlesztéssel,



technológiaátvétellel) biztosítani a kérdéses szellemi vagyon által kínált előnyök fenntartását. Ehhez azonban kifejezetten erre vonatkozó, igen alapos szakmai ismeretek kellenek, és azokat semmi más sem pótolhatja – még a legragyogóbb intelligencia sem. E tudás nélkül a szellemi vagyon a legjobb esetben is csak holttóke.

Amint itt is olvashatjuk, a szellemi vagyonelemek hasznosítási lehetőségeinek kisajátítására két alapvető stratégiához folyamodhatunk: a jogi eszköztár felhasználásához – különösen fontosak ebben az iparjogvédelem, valamint a szerzői jog –, másrészt pedig ahhoz, amit a marketing piaclefölözésnek nevez, vagyis olyan gyorsan árasztjuk el a piacot a szóban forgó vagyonelemeket megtestesítő árucikkkel, hogy a fizetőképes kereslet javát már kielégítjük, mire a versenytársak is megjelennek a maguk hasonló termékeivel. E kettőt a legtöbbször célszerű kombinálni.

A könyv is kiemeli: a szellemi vagyonba való befektetés nagyobb kockázattal jár, mint a hagyományos javakba történő. Ez

jelentős részben éppen abból következik, hogy e vagyon hasznosításának tényleges hozama igen nagy mértékben függ a menedzselés minőségétől. A gyarapítására és hasznosítására vonatkozó minden megfontolás tehát visszavezet a menedzselésének kiemelkedő fontosságára, aminek nélkülözhetetlen része és eszköze a hasznosítással elért teljesítmény mérése is. E kötet 15 tanulmánya ehhez kínál mesterfokú ismereteket, elhelyezve a szellemi vagyont az immateriális vagyon szélesebb összefüggései közé is. Gyakorlati alapokon tárgyalják annak jogi-, számviteli-, menedzsment- és gazdasági megközelítését, a cég teljesítményéhez/értékéhez való hozzájárulásának értékelését, és a menedzselés több fontos stratégiai vonatkozását. Nagy hányadát a szellemi vagyon értékelésével, a hasznosítás teljesítményének mérésével foglalkozó fejezetek teszik ki, s ezek különösen figyelemre méltóak. A szellemi vagyon előzőekben vázolt sajátosságaiból törvényszerűen következik ugyanis, hogy elemeinek értéke nem állapítható meg olyan, többé-kevésbé objektív módon, mint a hagyományos vagyontárgyaké – éppen mert az annak alapjául vehető teljesítmény meghatározó mértékben függ a hasznosítójuk felkészültségétől. Különösen érdekesek azok a fejezetek, amelyek megmutatják, hogyan lehet alapul venni a piac értékítéletét, ám ehhez számolnunk azzal is, hogy ebben az értékítéletben általában igen erős a volatilitás, a külső tényezők, valamint a befektetői lélektan hatásai, tehát a mérőeszközként való megbízhatóságának igen jelentősek a korlátai.

Osman Péter

Utazók és kalandorok

Fél évezred világgjáróinak képes útinaplóiból

Officina '96 Kiadó, 2006

Utazások, kalandok, a látottak képes krónikája, izgalmas kirándulások vissza, a felfedezések korába – gazdag válogatás és képtár hajdani korok, felfedező, utazók sokszínű és tanulságos örökségéből.

A legtöbbünknek ismeretlen szerzőről: Farid Abdelouhab kultúrtörténész, a fényképek specialistája, számos könyv szerzője, így ennek testvéréé is: Felfedező az Örök Jég birodalmában – 500 év sarkutazásai útinaplókban. Ő a kötet szövegét írta – a bámulatos, gazdag képanyag mind az itt szereplő utazásokról és az ott látottakról szóló eredeti alkotás. E kötet előszavának szerzőjét is érdemes bemutatnunk: Titouan Lamazou művész, író és hajós, a vitorlások talán legrangosabb világversenye, a földet egyedül, külső segítség nélkül megkerülő Vendée Globe legelső futamának győztese.

Az igazi utazás különös, értékes tevékenység, hiszen a lényege a felfedezés. A hajdani korok utazóinak, akik útibeszámolóikkal gazdagítani igyekeztek mások ismereteit, nevét megtartotta az utókor, és műveik a könyvtárak kincsei közé tartoznak. Az emberiség nagyon sokat köszönhet nekik, hiszen a felfedezések korának lezá-

rultáig igen sokat adtak ahhoz, hogy a különböző népek felfedezék a tágabb környezetüket, a világ más részeit, bővítsék a tevékenységeik hatókörét, és ebben új lehetőségeket fedezzenek fel. Ezen felül, az útibeszámolóik nekünk is igen tanulságosak, és ezért értékes kultúrtörténeti dokumentumok.

Abdelouhab elmondja, hogy az európai kulturában csupán a XVI. sz. elejének zsákmányszerző hódításai hozták magukkal azt az igényt, hogy az expedíciókkal rajzoló, tudósok és irodalmárok is utazzanak, akik képesek voltak pontosan visszaadni a látottakat. Ezek a művek aztán hazájukban tovább fokozták a kíváncsiságot, tudásszomjat, és a vágyat az egzotikum iránt. Gyakran igen praktikus célokat is szolgáltak: igazolták a finanszírozók számára, hogy az expedíció indokolt volt, vagy éppen a további expedíciók célszerűségét. Kiemeli ugyanakkor e leírások egy különösen fontos vonását: aki először rajzol le egy témát, annak ki is kell találnia a képet – vagyis képzelőerővel kitöltenie a rendelkezésre álló ismeretek hézagait. Tudjuk: amint fejlődtek a tudományok, e fantáziaszülte ele-

mek mindinkább átadták a helyüket a tényinformációknak, a regényes elbeszélés a tudományos igényű beszámolóknak. Az útinapló ugyanakkor többarcú, többcélú műfaj: az ismeretek átadása mellett az önkifejezésnek, sokaknál bizonyára a halhatatlanság keresésének is eszköze, olvasóik számára pedig az ismeretek forrásán túl lehetőség az egzotikus utazások romantikájának, izgalmának – legalább közvetett – megélésére. Nyilvánvalóan ez utóbbi tette az útinaplókat a nagyközönség körében is népszerű műfajjává.

Nekünk eddig ismeretlen szerzők beszámolói mellett nagynevű felfedező, tudósok, művészek utazásaiból is kapunk itt ízelítőket. Olyanok szemén át láthatunk egykori tájakat, embereket, mint a hajós-felfedező egyik legnagyobbja, James Cook kapitány; a kiemelkedő tudós-felfedező, Alexander von Humboldt; a nagy angol romantikus festő, William Turner; az írófejedelem Victor Hugo, a legnagyobb francia festők közül pedig Delacroix, Gauguin, és Picasso.

Osman Péter



Az információ fontos, a tudás elengedhetetlen

A Marketing & Menedzsment a hazai marketingszakma egyetlen akadémiai rangú lapja. Az M&M 1967 óta közel 20 ezer oldalon mutatta be a magyar marketingszakma műhelyeit, adott számot a piackutatás, a marketing, a PR, a reklám hazai fejlődéséről. A folyóiratban olvasóink többek között olyan gyakorlati esettanulmányokat, trendelemzéseket, valamint elméleti írásokat találnak, amelyek más magyar sajtóorgánumban nem lelhetők föl.

A folyóirat évente 6 alkalommal jelenik meg, az értékesített példányok egyik fele cégvezetőkhez, marketingigazgatókhoz jut el egyéni előfizetéssel, másik fele az egyetemek marketingszakos hallgatóihoz kerül tanszéki és egyéni előfizetések útján.

**Fizessen Ön is elő, hogy megtakarítson 15 százalékot!
Égyéves előfizetés esetén egy lapszám árát megspórolja.**

2007. január 1-től a folyóirat fogyasztói ára:	2 990 Ft / lapszám
féléves előfizetési díja:	7 650 Ft
éves előfizetési díja:	15 300 Ft
éves diákelőfizetés díja:	11 800 Ft (feltétel: tanulói jogviszony igazolása)

*Áraink tartalmazzák az ÁFÁ-t.

**Szélesítse marketingtudását, legyen Ön is előfizetőnk!
Évnyitó akcióink keretében számos kedvezményben részesülhet!**

- **Marketing csomag**

Legalább 5 példány megrendelése esetén a 6. előfizetést ajándékba kapja.

- **Menedzsment csomag**

Legalább 10 példány megrendelése esetén 12 példányt küldünk cégének, valamint a 10 példány előfizetési árát értékében egyszeri alkalommal le hirdetheti folyóiratunk belső oldalain.

*A fenti kedvezmények kombinálhatóak, illetve együttesen is igénybe vehetők.

**A Marketing & Menedzsment megrendelhető a www.m-and-m.hu internetcímen
vagy postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőknél,
továbbá a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen vagy a +36 1 303 34 40-es faxszámon.**

THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK A
MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK, AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

A marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata.

Évente **6**-szor.

Rendelje meg a folyóiratot online a www.m-and-m.hu internetcímen vagy postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőknél, továbbá a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen.

További információ: Papp-Váry Árpád Ferenc, főszerkesztő • arpad@m-and-m.hu