

# Marketing & MENEDZSMENT



**Alternatív médium  
a márkakommunikáció  
szolgálatában**

**Internetoldalak értékelése**

**A közgazdasági értelemben  
irracionálisnak tekintett  
döntések kognitív okai**

**A megújuló energia  
felhasználásának népszerűsítő  
eszközei**

**A koncentráció néhány  
tendenciája Németország  
és Ausztria  
kiskereskedelmében**

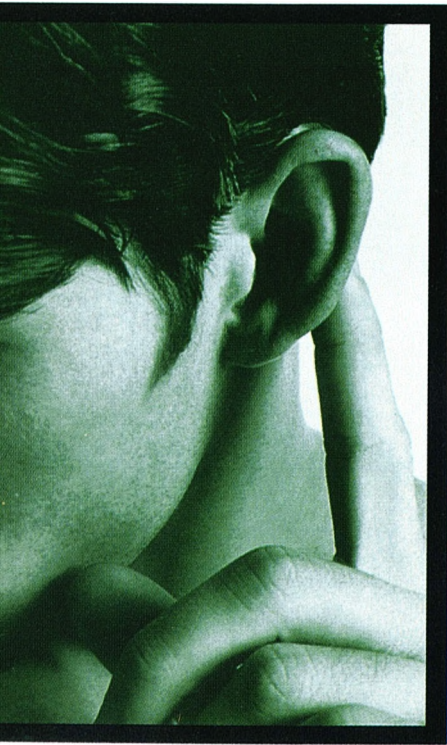


## Kommunikációs eszközök

---

# SAWYER MILLER GROUP

---



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

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

# Marketing & MENEDZSMENT

XL. évfolyam, 2006/1.

Lapigazgató-főszerkesztő:  
Gosztonyi Csaba

Szerkesztő: Fojtik János

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

Lapmenedzser:  
Hoffmann Dóra (probako@probako.hu)

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

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

◆  
Felelős kiadó: Bruck Gábor

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

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

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

Nyomás, kötettség: *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

### KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK

- Alternatív médium a márkakommunikáció szolgálatában  
– Szponzoráljunk! Benne vagy?  
– *Berkes Péter – Váczi János* \_\_\_\_\_ 4

- Internetoldalak értékelése  
– Autómárkák, kormányzati szervezetek, kereskedelmi bankok  
– *ifj. Rekettye Gábor – Pintér Éva* \_\_\_\_\_ 15

### M&M MIX

- A közgazdasági értelemben  
irracionálisnak tekintett döntések kognitív okai  
– *Sipos László – Tóth Arnold* \_\_\_\_\_ 22

- A magyar kávépiac termék-életgörbéi  
– *Letenyei Krisztina* \_\_\_\_\_ 31

- A megújuló energia felhasználásának népszerűsítő eszközei  
– *Ács Barnabás* \_\_\_\_\_ 40

- A koncentráció néhány tendenciája  
Németország és Ausztria kiskereskedelmében  
– *Seres Antal – Stauder Márta* \_\_\_\_\_ 52

### ANGOL NYELVEN

- The impact of person-organization fit on  
the corporate brand perception of employees and customers  
– *Eitan Yaniv – Ferenc Farkas* \_\_\_\_\_ 64

- Trends in contemporary business decision-making:  
a review of literature and suggestions for further research  
– *Yaron Krauss* \_\_\_\_\_ 73

### KÖNYVAJÁNLÓ \_\_\_\_\_ 79

#### Szerkesztőbizottság:

**AGUILAR, FRANCIS J.** egyetemi tanár, Harvard Business School, USA • **BÉLYÁCS 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 közgazdaság-tudomány kandidátusa • **PISKÓTI ISTVÁN** intézetigazgató, ME Marketing Intézet • **REKETTYE GÁBOR** tanszékvezető egyetemi tanár, PTE, a szerkesztőbizottság elnöke • **TOMCSÁNYI PÁL** akadémikus • **VERES ZOLTÁN** intézetigazgató, BGF Nemzetközi Marketing Intézet • **VÖRÖS JÓZSEF** egyetemi tanár, PTE

# Contents

## COMMUNICATION TOOLS

- An alternative medium in brand communication  
– Let's sponsorship! Do you agree?  
– Péter Berkes – János Váczi \_\_\_\_\_ 4

- Rating of internet pages  
– Car brands, government agencies, commercial banks  
– Gábor Rekettye, jr. – Éva Pintér \_\_\_\_\_ 15

## M&M MIX

- The cognitive reasons of decisions which seem  
to be irrational in the point of view  
of economic thinking  
– László Sipos – Arnold Tóth \_\_\_\_\_ 22

- The product life curves of the Hungarian coffee market  
– Krisztina Letenyei \_\_\_\_\_ 31

- The promoting tools of the utilization  
of the revolving energy sources  
– Barnabás Ács \_\_\_\_\_ 40

- Some tendencies of the concentration  
of the retail trade in Germany and Austria  
– Antal Seres – Márta Stauder \_\_\_\_\_ 52

## IN ENGLISH

- The impact of person-organization fit on  
the corporate brand perception  
of employees and customers  
– Eitan Yaniv – Ferenc Farkas \_\_\_\_\_ 64

- Trends in contemporary business decision-making:  
a review of literature and suggestions  
for further research  
– Yaron Krauss \_\_\_\_\_ 73

- BOOK REVIEW \_\_\_\_\_ 79

# 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 írásukat szerkesztőségünkbe. Szeretnénk, ha a tartalom aktuális piackutatási elemzésekkel és gyakorlati esettanulmányokkal is színesedne, hogy az elméleti tudásanyag mellett a megvalósítás formái és lehetőségei is feltárulhassanak. Mindehhez nagymértékben számítunk meglévő és leendő szerzőink segítségére és aktivitására.

Szerzőink figyelmébe ajánljuk: az írásokat Word dokumentum formátumban, a csatolt szöveges vagy grafikus táblázatokat Excell formátumban, illetve a képi illusztrációkat jpg vagy tiff formátumban várjuk e-mailen vagy adathordozón. Kérjük a szerzők pontos nevének, munkahelyének, beosztásának, illetve tudományos fokozatának feltüntetését. Fel nem használt anyagokat nem őrünk meg és nem küldünk vissza. Utánközlés csak forrásmegjelöléssel!

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

# Járt utat a járatlanért



**M**árkaépítés a tévéreklámokon túl is létezik. Az internetes megjelenések vagy a szponzoráció a hagyományos ATL kampányok mellett új utakat nyithatnak meg a márkák előtt. A Coca-Cola egykori marketingigazgatója és fenegyereke szerint a „márkaépítés egyik leghatásosabb útja a szponzoráció”. Bár a Coca-Colánál tapasztalatokban nincs hiány, a cég egykori vezetője mégis téved. Hogy miben?

Több más mellett ez is kiderül Berkes Péter és Váczi János az „Alternatív médium a márkakommunikáció szolgálatában” című írásából. A szerzőpáros tanulmánya hasznos gondolatokkal szolgál olyan esetekre, amikor egy hirdető elkalandozik az ATL kampányok kitaposott ösvényéről. Hiszen „az értékteremtő tudásgazdaságban stratégiai szintre emelkedett márkaépítéshez az alternatív kommunikációs eszközök innovatív eszköztára” minden ilyen esetben rendelkezésre áll.

A hagyományos ATL eszközökön túl a hirdetők célközönségükkel a virtuális valóságban is kapcsolatot teremthetnek. Az internet kínálta lehetőségeket persze ma már nem kell hosszasan taglalni. Uwe Kamenz professzor, a németországi ProfNet Internet-Marketing Intézet igazgatója által létrehozott nemzetközi kutatócsoport (ProfNet Worldwide) munkájának köszönhetően azonban már léteznek olyan egységes kritériumok is, amelyek mentén a gazdasági és társadalmi élet különböző területein dolgozó cégek, szervezetek, állami intézmények honlapjai is összehasonlíthatók. Ifj. Rekettye Gábor és Pintér Éva „Internetoldalak értékelése” című cikkében a kutatócsoport tevékenységének eredményét és azokat a szempontokat veszi górcső alá, amelyek megteremtették a nemzetközi és ágazati weboldalak egybevetésének alapját.

Függetlenül attól, hogy a kommunikáció a hagyományos ATL csatornákon vagy alternatív eszközökön keresztül zajlik, érdemes megvizsgálni, milyen szempontok játszanak szerepet a fogyasztók döntéseiben. A Marketing & Menedzsment előző számában Sipos László és Tóth Arnold „A fogyasztói döntés közgazdasági megközelítése” című cikkében a szokványos döntési folyamatot elemezte. A definíciós keretrendszer megismertetése után az írás folytatásában, „A közgazdasági értelemben irracionálisnak tekintett döntések kognitív okai” című cikkben most arra derül fény, mindennek ellenére a vásárlók miért döntenek mégis irracionálisan.

Hasznos böngészést kívánok!

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

# Alternatív médium a márkakommunikáció szolgáltatában

## Szponzoráljunk! Benne vagy?

„Jól dönteni nehéz – a valóság ismerete nélkül lehetetlen!”

Vajon elképzelhető-e a márkaépítés kizárólag klasszikus reklám-médiumokon keresztül? Hogyan segítheti az értékteremtő tudásgazdaságban a stratégiai szintre emelkedett márkaépítést az alternatív kommunikációs eszközök innovatív eszköztára? Vagy az ilyen kérdések mit sem érnek? Ráadásul a Coca-Cola egykori marketingigazgatója és fenegyereke is téved könyvében, mikor azt állítja, hogy a „márkaépítés egyik leghatásosabb útja a szponzoráció”? (Zyman és Brott, 2004) Pedig, aligha találhatnánk autentikusabb vállalatot és célszemélyt a szponzoráció alkalmazásával kapcsolatban az adekvát válasz megtalálására. Hiszen a Coca-Cola már 1928-tól, az amszterdami olimpia óta szponzori kapcsolatban áll a Nemzetközi Olimpiai Bizottsággal.

A szponzorálás napjaink marketingkommunikációs szótárának egyik leggyakrabban használt hívószava. Már-már mágikus erőt tulajdonítunk neki. Értékmérő lett! (Nagy, 2004) Azonban a téma hazai, elsősorban empirikus adatgyűjtésre épülő szakirodalmja a mai napig szegényesnek mondható. Ezzel párhuzamosan elérte viszont a közhelyszerűen agyonemlegetett hívószavak, sorsa is. Ki-ki felkészültsége, saját gyakorlata és lehetőségei szerint magyarázza. Jelenleg sokan szponzorálnak, de csak kevesen tudják, hogy igazán miért!

Amennyiben az olvasó e ponton megáll és megpróbálja önmaga számára megfogalmazni a szponzorációs tevékenység főbb témáit, e kognitív térképen nemcsak a kontinensek kontúrjai, de valószínűleg számuk is bizonytalan lenne jelenleg. Legalábbis ez az intellektuális topográfia nem volna magától értetődő. Ezért az alábbiakban megkíséreltem a szponzorációs aktivitással kapcsolatos főbb pilléreket meghatározni. Írásomban nem a szponzorációs ismeretanyag teljes, átfogó katalógusát nyújtom, hanem a fő diszkurzív mezők kijelölésével egy olyan racionális elemzés tematikus vázát próbálom megjeleníteni, amely a jövőbeli változások vizsgálatakor is viszonyítási alapként szolgálhat. E kommunikációs tevékenységet uraló általános negatívizmussal és partikuláris állításokkal szemben új megközelítést javaslok: egy holisztikus, pozitív vízió keresését. Holisztikusat abban az értelemben, hogy túlmutatunk egy-egy részterület kívánatos változásain, és pozitívat abban az értelemben, hogy a kesergős, reményvesztett nézőpont helyett érvényes állítások megfogalmazásának irányába kívánom terelni a közös gondolkodást.

A szponzoráció és a többi marketingkommunikációs elem elméleti viszonya, gyakorlati jelentősége régóta tartó szakmai polémia és nézeteltérések tárgyait képezi. Az értékesítési vezetők, marketing és kommunikációs szakemberek fokozatosan megtapasztalják a piac működéséből, vagy éppen a kínálat általi telítődésből fakadó értékesítési, kommunikációs nehézségeket. A versenytársak árstratégiája, az értékesítési lehetőségek szűkülése egyre inkább arra inspirálja a vállalatok vezetőit, hogy új metódusokat, perszonalizáltabb kommunikációs csatornákat

(pl.: szponzoráció) találjanak és nyissanak meg a marketingüzeneteik célba juttatásához. A fogyasztói magatartás eredményes befolyásolása új kommunikációs módszerek és eszközök csatasorba állítását feltételezi. Az ATL-súlyú<sup>1</sup> honi reklámszakmában a nyugati tendenciáknak megfelelően fokozatosan teret nyer az ún. BTL-aktivitás<sup>2</sup>. A hagyományos értelemben vett reklám ma már nem képes alapvető küldetését, teljesíteni.

A jövő kommunikációs aktivitása olyan alternatív lehetőségek irányába mozdulhat el, amely segítheti a márkával való érzelmi azonosulást. Írásom célja,

*„Tudományos kutatások bizonyítják, hogy a mediatizált társadalomban az emberek mindennapjaik egyre jelentősebb részét fordítják szórakozásra, ezen belül is tévé nézésre vagy sportesemények látogatására.”*

hogyan olyan impulzusokkal szolgáljak mind az ügynökségi, médiatervezői, mind a megbízói oldalnak, amelyek az elterjedt médiafelületek mellett olyan, a marketingkommunikáció peremterületére szorult, és méltánytalanul negligált alternatív kommunikáció jövőbeli kiaknázására ösztönözzenek, mint amilyen a szponzoráció. Tudományos kutatások bizonyítják, hogy a mediatizált társadalomban az emberek mindennapjaik egyre jelentősebb részét fordítják szórakozásra, ezen belül is tévé nézésre vagy sportesemények látogatására. A szponzorációval való törődés tehát mind a gyakorlati szakemberek munkája során, mind a marketingkommunikációs tevékenységgel foglalkozó – elsősorban nemzetközi tudományos kutatások – főáramában fajsúlyosan fellelhető. Mégis kevesen élnek az alkalmazás lehetőségével! Így ezen írás keretén belül a téma szakmai-teoretikus

vonatkozásairól ugyanúgy szeretnék szólni, mint praktikus operatív, nagyon is gyakorlatias szempontjairól. Reményeim szerint e néhány sorral olyan kreatív, intellektuális kalandot indítok el, amely közelebb vezetheti a média és a marketingkommunikációs iparág szereplőit a hatékony szponzoráció mibenlétére vonatkozó elképzelések megfogalmazásához.

## A PIAC SZÁMOKBAN GONDOLKODIK

A ZenithOptimedia piackutató intézet prognózisa szerint 2008-ig a globális reklámpiac szereplői mérsékelt fejlődésre számíthatnak. A jelentés szerint 2005-ben világszerte 406, 3 milliárd dollárt költöttek reklámra (1. táblázat). Napjainkban a szponzoráció a világ egyik legdinamikusabban fejlődő gazdasági húzóágazata (1. ábra).

Az európai szponzorációs piac mérete körülbelül 7,5 milliárd euró, ez a teljes marketingbüdzséknek átlagosan 8 százaléka (2. ábra). Az előrejelzések szerint azonban a szponzoráció aránya 2010-ig a marketingmixben akár a 15 százalékot is elérheti. Külön érdekesség, hogy a szponzorációs aktivitások kb. 80 százalékát sporthoz kapcsolódó együttműködések teszik ki (ESA – European Sponsorship Association, 2005).

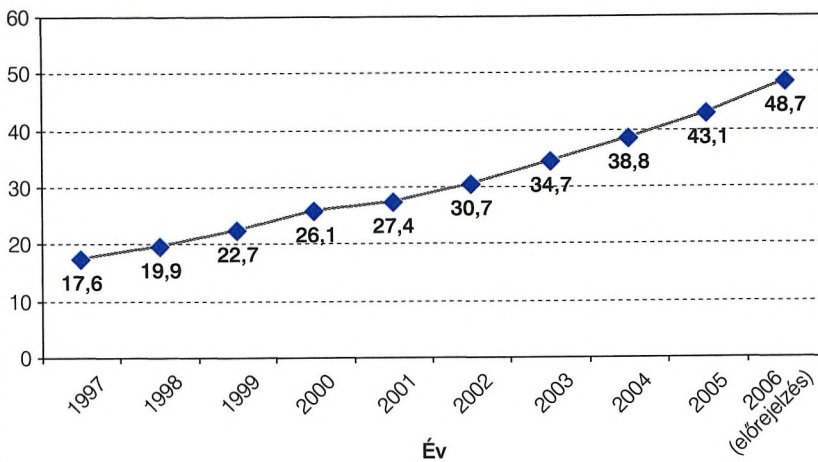
1. táblázat					
Globális reklámköltés (US\$ millió)					
Főbb médiumok (sajtó, televízió, rádió, mozi, közterület, internet)					
	2003	2004	2005	2006 (előrejelzés)	2007 (előrejelzés)
Észak-Amerika	158,616	168,197	174,320	184,078	192,397
Európa	98,379	104,344	107,592	112,294	117,401
Ázsia	74,043	80,116	84,554	89,996	97,395
Dél-Amerika	13,703	15,467	18,455	20,085	22,135
Afrika	14,520	18,223	21,335	24,858	28,084
<b>Total</b>	<b>359,261</b>	<b>386,347</b>	<b>406,257</b>	<b>431,311</b>	<b>457,412</b>

Forrás: ZenithOptimedia, 2005. október 24.

- 1 Vonal fölötti marketingkommunikációs eszközök, amelyek a tömegmédiumokat alkalmazzák a közlésre szánt üzenetek célcsoporthoz történő eljuttatására. Ide tartozik a sajtó-, a tévé-, a közterület-, a rádió-, a mozireklám és az online marketing bizonyos elemei.
- 2 Vonal alatti marketingkommunikációs eszközök összefoglaló elnevezése, amelyek nem tartoznak az ATL által lefedett klasszikus médiahirdetések körébe. A MAKSZ (Magyarországi Kommunikációs Ügynökségek Szövetsége) szerint azok a hirdetési területek tartoznak ide, amelyek értékesítése jelenleg nem valamilyen auditált értékszám alapján dolgozó médiaügynökségen keresztül történik. Konkrétan direktmarketing, a PR, a telemarketing, a promóciók, a hűségprogramok, az eladáshelyi reklámok (POS – point of sale, POP – point of purchase), az eseménymarketing, a rendezvényszervezés, a személyes eladás, az online marketing bizonyos elemei (e-mail marketing, online promóciók) és természetesen a szponzorálás tartoznak ide.

1. ábra

## A világ szponzori piacának növekedési dinamikája



Forrás: SponsorClick's Sponsorship Marketing Global, 2005 Report

A közelmúltban napvilágot látott egy bevallottan optimista becslés, amely szerint 39 milliárd forintra rúg a honi szponzorációs piac nagysága. Ez az összeg magában foglalja a sportra, kultúrára, szórakoztatásra, eseményhez kapcsolt szponzorációra fordított összegeket. Optimista ez a becslés több szempontból. Egyrészt a klasszikus reklámkommunikációraallokált költségek tekintetében, mivel 2005-ben a listaáron számított reklámköltés hazánkban a 2004-es költéshez képest 14 százalékkal bővült, és meghaladta az 500 milliárd forintot. (TNS Media Intelligence, 2006). A Magyar Reklámszövetség

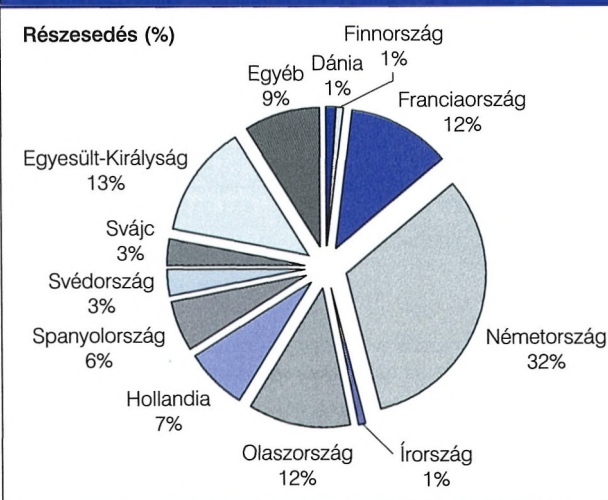
növekedését nyomon követni. Nincs, egy évente közölhető, a klasszikus reklámköltéshez hasonlítható fix szám, ami egyben azt is bizonyíthatná, hogy mennyire dinamikus fejlődő piaci szegmensről van szó. Pedig a szakmabeliek elvi igénye lenne, hogy a BTL összköltsérről és egyes szegmenseiről mélyebb információk álljanak rendelkezésre. Az ismeretek szembetűnően hiányosak! Mindez jól érzékelteti, hogy nehéz a dolgunk, ha objektív, komplex körkép megrajzolását tűzzük ki célul.

## SIC ITUR AD ASTRA – AVAGY HOGYAN JUTUNK EL A CSILLAGOKIG

Egy évtizede még a kommunikációs mix kis színese, majd elsősorban a felelős vállalati viselkedés egyik megnyilvánulása, a presztízsfogyasztás szolgálója, mára pedig már igazi pénztermelő marketingeszközé nőtte ki magát a szponzoráció. A legfényesebb csillag a márkaalapú kommunikáció egén. (Nagy, 2004) Miért? Mert korunk márkaalapú integrált kommunikációja – amelyben a szponzoráció is helyet követel magának – megkívánja, hogy egy impulzushálót fonjunk a fogyasztó köré, és a lehető legtöbb csatornán keresztül reklámimpulzusok tűzijátékával kápráztassuk el. Az ATL- és BTL-eszközök társítása révén jóval hatékonyabb kapcsolatot alakíthatunk ki a potenciális célcsoporttal. A két eszköztár összekötése számos előnyt hordoz magában. Míg az ATL nagyobb célcsoportelérést tesz lehetővé, addig a BTL-eszközök (köztük a szponzoráció is) a márka és

2. ábra

## Az európai szponzorációs piac



Forrás: SRI – Sponsorship Research International, 2005.



a fogyasztók közti személyesebb és intenzívebb viszony kiépítéséhez járul hozzá.

Mindennek tükrében a nyugat-európai hirdetőik megközelítőleg fele nem él az integrált marketing-kampány lehetőségével, míg a keleti régióban ez az arány eléri a 78 százalékot is, hazánkban pedig a 88 százalékot. A kutatási tapasztalatok alapján az integrált marketing alkalmazása a nemzetközi háttérű vállalatokra jellemző inkább (*Millward Brown és a Sanoma közös kutatása, 2005*).

A kommunikáció eszköztára is robbanásszerűen gazdagodik. Olyan, korábban súlytalan eszközök kerülnek előtérbe, mint például a szponzoráció. A szponzoráció kezdeti időszakában nagyon sok volt a spontán elem, hiányzott a koncepcionális látásmód, a szponzorációs aktivitások elsősorú involváló eleme a *kapcsolati tőke* volt. Eufemisztikusan akár azt is mondhatnánk, hogy az *ár-érték* arány nem minden esetben tükröződött a racionálisnak tűnő üzleti döntésekben, mivel a személyes preferenciák nem igazán voltak kvantifikálhatók. Lassan azonban lezárul az *ismeretségi alapon* kötött üzletek kora, és helyét átveszi a marketingvezérelt, valós ellenszolgáltatásokat felmutatni tudó szponzoráció.

Kívánatos lenne tehát egy olyan differenciált, komplex és többoldalú (*hirdető, ügynökség, fogyasztó*) interakción alapuló megismerési és problémakezelési stratégia érvényesítése is, amely biztosíthatja, hogy pontosabb, objektívebb képet alkossunk e kommunikációs tevékenységről. Az egyértelműség kedvéért tehát fontosnak tartom az érintett fogalmak konceptualizálását, több szempontú megközelítését, ami egyfajta vonatkoztatási pont lehet az írásomban foglalt további elgondolásokkal kapcsolatban.

Gyakran keverednek a köznyelvben egyébként eltérő tartalmú szavak, mint például a *mecenatúra, adományozás, cause-related marketing (nemes ügyhöz kötött marketing), társadalmi felelősségvállalás (CSR – Corporate Social Responsibility) és a szponzoráció*. E kategóriák elméleti kapcsolata, azonos és különböző jellemzőik régóta tartó szakmai polémia és nézeteltérések tárgyát képezik. A szakirodalomban és a gyakorlati életben is gyakran keverik a szponzorálással a *mecenatúrát* (*patronage*), holott ez utóbbi ellenszolgáltatás nélküli támogatás nyújtását jelenti, történelmi gyökerei az ókorba nyúlnak vissza.

Az *adományozás* (*donation, charity, philanthropy*) tartósan vagy váratlanul hátrányos helyzetbe került kisebb csoportok, közösségek, esetleg magánszemélyek önzetlen, ellentétel nélküli megsegítése pénzzel vagy más – általában az adakozó által gyártott – termékkel. A nemes ügyhöz kötött marketing (*cause related marketing*) lényege egy cég eladásösztönző akciójának összekötése egy nemes ügy, illetve nonprofit szervezet támogatásával oly módon, hogy a termék értékesítéséből befolyt összeg egy részét előre meghatározott célra a szervezetnek juttat-

*„A szakirodalomban és a gyakorlati életben is gyakran keverik a szponzorálással a mecenatúrát (patronage), holott ez utóbbi ellenszolgáltatás nélküli támogatás nyújtását jelenti, történelmi gyökerei az ókorba nyúlnak vissza.”*

ják. Vagyis az adományozással szemben inkább promóciós eszköz, mintsem jótékonykodás (Országos Szponzorációs Konferencia, 2001).

Hoffmann (2000a) álláspontja szerint a szponzoráció tulajdonképpen a cserekapcsolatok egy különös, specializált formáját jelenti, ahol a kommunikáció feltételeiben történik egyezség az érdekelt felek között, miközben pénz és imázs átadása megy végbe. A szponzori kapcsolat kialakítása során a szponzor és a szponzorált hasonló szerepet játszik, értéket ad és kap, a kialakított kapcsolattal elégedetté válik vagy sem. Triviálisnak tűnő megfogalmazásban a szponzoráció tulajdonképpen nem jelent mást, mint egy piaccgazdasági technológiát arra nézve, hogy hogyan is lehet pénzeket áttemelni a profitorientált szektorból abba a non-profit szférába, ahol soha sincs elég pénz. A teljesség kedvéért, álljon itt néhány, a tudományos igényt is kielégítő definíció:

„A szponzorálás két fél közötti üzleti kapcsolat, amelynek során az egyik fél pénzt, szolgáltatást vagy más anyagi javakat bocsát rendelkezésre, a másik fél lehet egyén, szervezet vagy esemény pedig cserébe bizonyos jogokat, együttműködést, társulási lehetőséget (*association*) nyújt, amelyek a szponzort kereskedelmi előnyökhöz juttatják” (Sleight, 1989).

„A szponzoráció gazdasági sikerek reményében megkötött, jogokat és kötelezettségeket jelentő kétoldalú üzleti kapcsolat. Egyik oldalon a szponzorált jogokat és lehetőségeket, ún. 'association'-t biztosít (és szerződés szerint teljesíteni köteles), a másik ol-

dalon a szponzor pénzügyi, dologi, szolgáltatási befektetéssel segíti a szponzoráltat, a már – közös cél – elérése érdekében” (Kassay, 1998).

## A MÉDIAESZKÖZÖK ÁTSTRUKTURÁLÓDÁSA – A SZPONZORÁCIÓ SZÍNRE LÉP

A piacok hazánkban is az érett fázisba léptek, így a hirdetőik egyre inkább a hatékonysági szempontok szerint folytatják kommunikációs és marketingtevékenységüket. Sporthasonlaltal élve a piaci bevezetés

*„A köztudatban mélyen gyökerezik az a felfogás, hogy a potenciális szponzorok legfőbb üzleti célja, a tulajdonosi haszon-maximalizálásra való törekvés, és e fő rendező elv éles ellentétben áll a társadalmi felelősségvállalás keretében megvalósítható nemes célokkal. Még mindig sokan vannak, akik e kommunikációs tevékenység keretében elköltött pénzüsszegre, mint költségtényezőre, és nem megtérülő befektetésre tekintenek.”*

eddig időszeaka a rövidtávutásé volt, a márkák karbantartása pedig már a hosszútávutásé. A médiaválasztás terén ez egyfajta racionalizáláshoz vezethet. Mind a médiaügynökségeknek, mind a hirdetőknek át kell értékelní a médiatervezési stratégiájukat. El kell gondolkozni, hogy milyen optimális médiamix alkalmazásával tudják hatékonyan elérni célcsoportjaikat.

A köztudatban mélyen gyökerezik az a felfogás, hogy a potenciális szponzorok legfőbb üzleti célja, a tulajdonosi haszon-maximalizálásra való törekvés, és e fő rendező elv éles ellentétben áll a társadalmi felelősségvállalás keretében megvalósítható nemes célokkal. Még mindig sokan vannak, akik e kommunikációs tevékenység keretében elköltött pénzüsszegre, mint költségtényezőre, és nem megtérülő befektetésre tekintenek. Pedig a vállalat a gazdasági értékek mellett társadalmi értéket is teremthet, hozzájárulhat például a kulturális, szociális, sport értékek gyarapításához. Ezt a szemléletet a vállalati értékvilág és a márka részévé kell tenni. Így válik a társadalmi értékrementés a márkaérték-növekedésén keresztül a gazdasági értékrementés eszközevé (Braun, 2005).

Amennyiben a vállalat a fent említett szemléletmód keretében gondolkodik, és hajlandó szponzorá-

ciót is bevonni a médiamixbe, úgy kívánatos, már a támogatási koncepció hitelessége miatt is e kommunikációs elem szervezeti kommunikációs stratégiába történő integrálása. Nem célravezető, ha mindez csupán elszigetelten, a többi kommunikációs intézkedés mellett szerepel. A profi szponzor, a cég küldetéséhez, filozófiájához, profiljához illő területeken tudatosan szponzorál. Mérlegeli a szponzorálandó terület népszerűségét, imázsát, részletesen elemzi a társadalmi megítélését, a kommunikációs adottságokat, a közvetlenül és közvetetten elérhető célcsoport nagyságát, összetételét.

Manapság egyre jellemzőbb, hogy a márka értékeinek kommunikációjára nem csupán hagyományos ATL-eszközöket használnak a hirdetőik, hanem szponzorációt is, egyre többen alkalmaznak a szponzorációt a hagyományos imázsépítő márkakommunikáció helyett. A hirdetőik túlnyomó többsége számára a hagyományos reklámcsatornák telítődése, a célcsoport és a szponzoráló kedvező, nem kereskedelmi, feszültségmentes szituációban való találkozás, illetve a szponzorált esemény által generált médianyilvánosság a legkézenfekvőbb érvék.

A szponzorációs aktivitások legfontosabb célkitűzései elsősorban a termékbevezetés, a termék pozicionálása, a vállalati imázs pozitív mederben tartása, a reputáció menedzselése, a jó vállalati állampolgár (good corporate citizenship), a márka szimpatikusabbá tétele és a pozitív érzelmek generálása lehetnek. Gyorsan találtunk egy szakzsargont is: 3image-transfer, amelynek alapvető feltétele, hogy a szponzor és célcsoportja, valamint a szponzorált és célcsoportja között létrejöjjön az asszociáció. Továbbá a szponzor által óhajtott imázs és a szponzorált között létezzék asszociáció. Az imázsépítés azonban egyike a legösszetettebb feladatoknak, amellyel a szervezet a fogyasztói szegmensek felé azt akarja demonstrálni, hogy termékei kiválóak, szolgáltatási első osztályúak, az ágazatban a legjobbak. Maga a szervezet, pedig felelősségteljes és konstruktív eleme a közösségnek. (Hoffmann, 2000a).

A fogyasztók jelentős része márkákon keresztül fejezi ki egyéniségét, identitását: az egyik kulcskérdés – amelyre talán a szponzoráció jelentheti az

egyik legadekvátabb válaszalternatívát – az, hogyan lehet elérni, hogy egyre szélesebb rétegek érezzék azt, hogy a márka alkalmas az identitás kifejezésére, ergo identitás hordozására. Tudniillik a márkaalapú kommunikációban, ahol elsősorban életérzéseket kommunikálunk a brand válik a legfőbb differenciáló tényezővé, ennek megfelelően a hirdető a márkaértékben (brand equity) vélik felfedezni az univerzális hosszú távú hatást kifejező mutatót. Az integrált kommunikáción alapuló multifunkcionális brandépítés a multinacionális cégek számára ma már megkerülhetetlen.

A fogyasztók fejében már nem elsősorban a termék funkcionális dimenziója a legfőbb differentia specifica. Több külföldi kutatás bizonyította, hogy ha két termék minősége és fogyasztói ára azonos, a vásárlók több mint háromnegyede (76%) azt az árut választja, amelyiknek gyártójáról tudja, hogy támogat valamilyen társadalmi szempontból fontos ügyet. A fogyasztóban a különböző marketingeszközök hatásának eredőjeként számtalan információmorzsából tevődik össze a kép. Azáltal, hogy valaki szponzorál egy területet, az ahhoz kötődő imázsattribútumok a szponzor márkájához kapcsolódhatnak, hozzájárulva a márka értékeinek pozitívabbá tételéhez. A célközönség ugyanis jobban becsüli a szponzorálásra költött 1 forintot, mint a klasszikus reklámra fordított sok ezret (milliót), mégpedig azért, mert ezen összeg révén valamilyen nemes cél valósul meg.

Gyakran előfordul, hogy a szponzorált fél nem tudja, mit is kínáljon fel ellenérték gyanánt, milyen kommunikációs lehetőségei vannak, mi mire lehet hasznos a szponzor számára. Alapigazság, hogy nemcsak kérni kell tudni, hanem ellenértéket (értsd kommunikációs felületet, marketing-megjelenési lehetőséget) is kínálni érte. A támogatást kérőnek meg kell értenie, hogy ő valamit el akar adni, és a szponzorált számára rögtön megszűnik megalázó lenni, amennyiben megérti, hogy az, akitől pénzt, terméket kap, szintén abból él, hogy termékét, szolgáltatását kínálja a piacra (Bíró, 2005). A szponzorációs aktivitások bővítéséhez, a mai magyar gyakorlatban nem csupán a szponzorszerzési technikák tökéletesítésére lenne szükség, hanem szemléletváltoztatásra is. Az alkalmi pénzgyűjtő (Fund-Raising) akciókat tudatos, az érintettek együttműködésén alapuló, magas szakmai

szívnálú szponzorszerzési stratégiának kellene felváltania, és az üzleti szektor és a szponzoráltak köre között egy állandó, egymás kölcsönös megbecsülésén alapuló kapcsolatrendszernek kellene kiépülnie. Hiszen a szponzorált számára a szponzorációs kapcsolaton keresztül befolyó összeg marketingforrás, amely a kitűzött céljait segít megvalósítani, míg a szponzor számára egy innovatív kommunikációpolitikai eszköz.

## MÉRLEGEN A VALÓSÁG – AVAGY A SIKER FELÉ VEZETŐ ÚT KÜSZÖBÉN

A klasszikus és az alternatív kommunikációpolitikai eszközök alkalmazásának aránya állandó vitakérdés a hirdető és a médiatervezők számára Magyarországon.

A médiában elhelyezett reklámok drágasága miatt egyes esetekben célszerű lehet a költséghatékonyabb, alacsonyabb meddő-szórással operáló támogatói stratégia kialakítása, mint a folyamatos médiavásárlás. Ezzel nem azt akarom állítani, hogy a szponzoráció helyettesítheti a tradicionális reklámkommunikációt, hanem hogy komplementer médiumként való alkalmazása – a média érdeklődése

*„A fogyasztók fejében már nem elsősorban a termék funkcionális dimenziója a legfőbb differentia specifica. Több külföldi kutatás bizonyította, hogy ha két termék minősége és fogyasztói ára azonos, a vásárlók több mint háromnegyede (76%) azt az árut választja, amelyiknek gyártójáról tudja, hogy támogat valamilyen társadalmi szempontból fontos ügyet.”*

mellett – a vállalati reklámkampányok előtt, illetve után segíthet konszolidálni a piacot. Mára már Magyarországon sem lehet alternatív eszközök nélkül versenylőnyt realizálni, természetesen a kreatív koncepció alapos kidolgozása, a hagyományos médiumokban való költséghatékony médiatervezés és -vásárlás után. Az alternatív eszközök, mint amilyen a szponzoráció, megjelenésével magasabban rezeg tehát az a bizonyos lécs a klasszikus médiatípusok számára.

Nem gondolom, hogy van egy médium, amelyet ki lehetne választani, és minden szempontból a leghatékonyabbnak kikiáltani. Korunk fogyasztóinak médiafogyasztási szerkezete sokkal színesebb an-

### 3. ábra Reklámimpulzusok mértéke Magyarországon



Forrás: PanMedia Western / TGI Hungary, 2000.

nál, mint amennyire ezt a médiatervezés néhány esetben gondolja, éppen ezért rengeteg médiafelület és -eszköz marad még körülöttünk kihasználatlanul. A hirdető marketing és kommunikációs költségvetése pedig nem nő olyan progresszív mértékben, mint amilyen mértékben erősíteni kellene a kommunikációt ahhoz, hogy az egyre növekvő reklámzajon áttörjön. Ebből logikusan az következik, hogy oly módon kell harmonizálni a kommunikációs csatornák összetételét, hogy az adott hirdetésre elköltött pénz biztosan eljuttassa az üzenetet.

Felgyorsult, túlkommunikált világban élünk, a fogyasztót egyre több reklámimpulzus éri, aki ösztönösen védekezik és szelektál az ingerek között (3. ábra). A jelenlegi médiazajban azonban sokszor többet nyerhetünk az újszerű, innovatív megoldások révén, mint amennyi kockázatot a kipróbálásuk jelent. A fogyasztókkal való kontaktus megteremtésének lehetősége múlik a kreatív kivitelezésen, de legalább ilyen mértékben a célzott szegmens médiafogyasztási preferenciáinak megfelelő médiaválasztáson is. Vannak olyan eszközök, amelyekkel a hagyományos médiumokat kevésbé fogyasztó célcsoportok is elérhetőek. A szponzoráción keresztül megjelenő személyes kommunikáció szimpatikus lehet számos fogyasztói csoport számára, azok számára, akik igazán cinikusak a mainstream reklámmal, a nyíltan eladni akaró hirdetésekkel szemben. A hagyományos reklám interruptive, azaz megszakító.

A szponzoráció keretén belül ezzel szemben a hirdetés egy nem kereskedelmi szituációban, hanem tudat alatt ívódik a fogyasztó fejébe, így az üzenet személyre szabott és releváns lesz.

Mára Magyarországon már kialakulóban van egy olyan szolgáltatói kör, amely nagy tapasztalattal rendelkezik az alternatív médiumok használata terén. Vannak ATL-ügynökségekhez kapcsolódó vonal alatti részlegek, de vannak már kizárólag BTL-tevékenységek ellátására szakosodott ügynökségek is. Amennyiben azonban a klasszikus reklámügynökség nem rendelkezik vonal alatti divízióval, ritkán talál ki ilyen jellegű – például szponzorációs – aktivitásokat, hiszen ekkor a büdzsé egy részét át kellene csoportosítani.

Mivel a klasszikus médiumok nagyobb múltra tekintenek vissza, a hirdető és az ügynökség értelem szerűen nagyobb tapasztalattal rendelkeznek ezek használatában. A nem klasszikus értelemben vett média- és reklámkomponenseknek – köztük a szponzorációnak – szembe kell nézniük azzal a ténnyel, hogy a reklám tervezőinek sokszor eszébe sem jut az alkalmazásuk. Néhány hirdető és ügynökség pedig tart attól, hogy rutin híján kevésbé sikerülnek jól a kampányok, és emiatt nem fordítanak ele-

*„A szponzorációs ágazat egyik legnagyobb kihívása a hatékonyságmérés! Számos kutató amellet a sziklaszárd nézetrendszer mellett tör lándzsát, hogy a piaci elveken nyugvó média- és reklám kutatások feladata az, hogy feltárják a nézettségi, hallgatottsági, olvasottsági, látogatottsági adatokat, amelyeket különböző – a médiaszakma képviselői által jól ismert – sztenderd médiaindikátor-rendszerrel támasztanak alá.”*

gendő pénzt az alternatív médiumokra (Incze és Péntes 2002).

Paradigmaváltásra van tehát szükség! Egyrészt a passzivitásból a proaktivitás attitűdjére kell(ene) váltani, másrészt pedig az üzleti teljesítmény, a kommunikáció hozzáadott érték komponensének növelésén dolgozni.

## BIZONYÍTOTT HATÉKONYSÁG

A szponzorációs ágazat egyik legnagyobb kihívása a hatékonyságmérés! Számos kutató amellet a szikla-

szilárd nézetrendszer mellett tör lándzsát, hogy a piaci elveken nyugvó média- és reklámkutatások feladata az, hogy feltárják a nézettségi, hallgatottsági, olvasottsági, látogatottsági adatokat, amelyeket különböző – a médiaszakma képviselői által jól ismert – sztenderd médiaindikator-rendszerrel támasztanak alá: 4rating, GRP, OTS, OTH, Effective reach, Effective frequency, CPP, CPT, CT, CTR. A szponzorációs tevékenység hatékonyságát értékelő kutatások esetében egyetérthetünk azzal a kutatási vonallal, amely a médiacentrikus kutatások helyett a fogyasztócentrikus kutatásokat helyezi előtérbe. A BTL növekvő szerepe ellenére – amelyben természetesen a szponzoráció is benne foglaltatik – sem a hirdető, sem az ügynökségek nem költenek az ATL-eszközökéhez hasonló hatékonyságvizsgálatokra.

Természetesen mindenki – teljesen érthetően – legalább egy forinttal többet akar kivenni a szponzorációból, mint amennyit befektetett. A szponzoráció esetében azonban nem lehet teljes mértékben azt várni, amit a klasszikus üzleti életben, ahol kiszámolható az áru értékarányos ára. A szponzorációs összeg legtöbbször csak belépő, nem pedig garancia a sikerhez.

Minden hirdető eljut odáig, hogy előbb-utóbb feltegye magának a következő kérdéseket:

- Hogyan képes a szponzoráció a mediadiverzifikáció hatékonyságát növelni?
- Helyes volt-e a célcsoport-meghatározás?
- Jól választottuk-e meg a szponzorációt, mint kommunikációs médiumot?
- Sikertült-e az üzenetet átvinni a szponzoráción keresztül?
- A szponzorációra allokalált reklámköltés jól hasznosul?

Ahogy kezdték felfedezni a szponzorálásban rejlő potenciált, úgy alakultak ki a hatékonyságot vizsgáló egyre kifinomultabb mérési és értékelési módszerek. A sportszponzoráció hatékonyságát – a marketing többi eleméhez hasonlóan – nagyon nehéz mérni.

Copeland (1996) szerint az értékelő módszerek hiánya következtében nem dönthető el érdemben a szponzoráció sikeressége, és nem hozható érdemi döntés a szponzorációs kapcsolat további folytatásáról. Egy 2005-ben folytatott nemzetközi kitekintésű kutatás eredményei szerint világszerte csupán a

szponzorációs tevékenységet folytatók mintegy 25 százaléka végez valamilyen jellegű hatékonyságvizsgálatot (Association of National Advertisers, 2005). Mindennek tükrében a honi hatékonyságvizsgálatok nem is tűnnek olyan lehangolóknak.

Berkes és Nyerges (2004) a magyarországi professzionális labdarúgó társaságokat szponzoráló vállalati szegmens esetében a szponzori tevékenység hatékonyságát kvantitatív eszközökkel vizsgálta.

*„A médiatervezők fokozatosan felismerik, hogy a kampányok megtervezésében lényeges a fogyasztók prioritásainak megismerése, illetőleg a különböző médiatípusok előnyeinek, hátrányainak a mérlegelése. Számos külföldi kutatás bizonyítja a szponzoráció jelentőségét, mégsem képvisel megfelelő értéket a médiatervekben.”*

Kassay (2004) kutatása nyomán, amely hazai vezető vállalati marketing- és pr-szakemberek (N=177) megkérdezésére terjedt ki, fény derült arra, hogy csupán 52,8% méri az eredményeket, azaz a szponzorációs investíció hatékonyságát.

Az ilyen jellegű kutatások kivitelezése egyre fontosabb, hiszen Pope és Voges (1994) kutatásai nyomán bizonyítottá válik a szoros korreláció a megfogalmazott és kitűzött célok, az értékelés és a szponzori megállapodás időtartama között. Tehát, minél jobban körvonalazottak, mérhetőbbek a szponzori célkitűzések és minél alaposabb az értékelés, annál hosszabb a partnerek között fennálló szponzori kapcsolat.

Úgy gondolom, hogy a folyamatos nyomon követés elengedhetetlen feltétele a terület bővülésének. A hatékonyság egzakt mérése nélkül ugyanis a hirdető joggal bizonytalanodhatnak el a rendelkezésükre álló költség helyes felosztásával kapcsolatban, hiszen nem rendelkeznek tényszerű és megbízható adatokkal az elköltött összegek márkaépítésre gyakorolt hatásáról. A médiatervezők fokozatosan felismerik, hogy a kampányok megtervezésében lényeges a fogyasztók prioritásainak megismerése, illetőleg a különböző médiatípusok előnyeinek, hátrányainak a mérlegelése. Számos külföldi kutatás bizonyítja a szponzoráció jelentőségét, mégsem képvisel megfelelő értéket a médiatervekben. Az okok között olyan hiedelmek, klisék, adatokkal soha alá nem támasztott konszenzuális tudás rejtőzik, amely öngergesztő folyamatként devalválja a szponzoráció érték-

két. Mindennek hitelességéről csekély mértékű tudásbázissal rendelkezünk, mivel hazánkban empirikus módon ezt nem igazán vizsgálták (TNS Media, 2005; András, 2004; Kassay, 2004; Berkes, 2004; Kolah, 2003). Ahhoz azonban, hogy a fogyasztók szponzorációval kapcsolatos attitűdjeit vizsgáló kutatások a médiatervezést hatékonyabbá tegyék, a felmérések elmélyítésére lenne szükség. Egy-egy médiatípus összefogással képes az ilyen jellegű kutatá-

*„Ha valaki abban hisz, hogy a szponzoráció elsődleges szerepe, hogy belőle a márka profitáljon, akkor a mérésnek a fogyasztói megítélésre kell koncentrálnia, és nem a kereskedelmi jellegű befektetés-megtérülési vizsgálatokra (ROI – Return on Investment), amelyek a reklám hatékonyságát hivatottak mérni.”*

sok lebonyolítására (lásd Igen! Rádió; Az írás megmarad c. kutatások).

A klasszikus médiumokra jellemző – az úgynevezett alternatív médiumokkal szemben –, hogy meghatározott módszertannal mérik őket, és célcsoport-specifikusan rendelkeznek meglehetősen szofisztikált adatokkal az egyes fogyasztói csoportokról. A szponzorációs piac viszont valóságos krízisként éli meg, hogy nincs biztos módszer a szponzorációs investíció hatékonyságának mérésére. Alapvető cél annak tisztázása, hogy mekkora a pénzügyi értéke egy-egy vásárolt szponzorációs jognak. Elsősorban nemzetközi kutatások alapján állítható, hogy a szponzoráció során vásárolt jogokat számtalan területre lehet bontani: létesítmény-, névszponzoráció, márka, ruházat, média és kommunikáció, promóció, imázs jogok, szórakoztatás, jegyértékesítés és vendéglátás, új média, adatbázis és fogyasztói elégedettség, prémiumok stb. A szponzorációs aktivitások legfőbb involváló faktora azonban a jelentős disztribúciós hatósugárral rendelkező televíziós közvetítés. A szponzorok bizonytalanok abban, hogy célcsoportjaik eléréséhez a megfelelő eszközt választották-e, mivel ritkán kapnak visszajelzést arról, hogy a szponzoráción keresztül kiket és milyen nagyságrendben érnek el. Az is előfordult már, hogy a szponzoráltak kétes médiaértékkel próbálják alátámasztani a szponzori investíció megtérülését.

A fejlettebb nyugat-európai szponzorációs piacon helyesen ismerték fel a szponzoráció piaci értékét annak ellenére, hogy valós költség-haszon számításokkal alig lehet alátámasztani a szponzorációs ajánlatokat (Hoffmann, 2000b).

Klasszikus helyzetben a szponzoráltak adják magukról az információkat a potenciális partnereknek, hogy a szereplők kialakíthassák az együttműködést. Tendencia azonban Magyarországon, hogy a szponzori piac kínálati oldalának szereplői számára igencsak szűk a mozgástér az önmagukról való információk összegyűjtésében, rendszerezésében és nyilvánosságra hozatalában. Magyarországon a cégek nem képesek kiaknázni a szponzorálásból fakadó összes lehetséges versenyelőnyt, mert egy-két multinacionális vállalattól

eltekintve, vagyis a néhány best-practice esetet leszámítva, nincs koncepcionálisan kialakított szponzorálási stratégiájuk.

Ha valaki abban hisz, hogy a szponzoráció elsődleges szerepe, hogy belőle a márka profitáljon, akkor a mérésnek a fogyasztói megítélésre kell koncentrálnia, és nem a kereskedelmi jellegű befektetés-megtérülési vizsgálatokra (ROI – Return on Investment), amelyek a reklám hatékonyságát hivatottak mérni. Természetes, hogy vannak esetek, amikor az investíció hozamát beleillesztik a CPT értékbe. Álljon itt néhány – a teljesség igénye nélkül – a szponzoráció hatékonyságát értékelő módszer, amelyek közül egyeseknek vannak mérhető, számokkal leírható területei, de vannak intuitívabb, mondhatni kreatívabb és tapasztalatibb részei is:

- Az elérték számának meghatározása;
- A nézettségi, látogatottsági és olvasottsági adatokkal való összevethetőség;
- Költség / haszon függvény;
- Media evaluation – hagyományos médiamutatók (reach, rating, GRP, CPP);
- Piaci ár;
- Effectiveness – „opportunity cost”<sup>1</sup>;
- CPT-számítás – a célcsoport ezer tagjának elérési költsége;
- Sponsorship awareness – márkatudatosság vizsgálata;

1 Azt jelenti, hogy mennyibe kerül a szponzornak a szponzorálás által generált reklámintenzitás elérése egy másik kommunikációs médiumon (pl.: klasszikus reklámhirdetés) keresztül.

- Brand recall, recognition – márkafelidézés, -felismerés, -vizsgálat;
- Image tracking – szemantikai differenciál-skálán a márkatérkép vizsgálata;

## EPILOGUS

A fentiekben olvasható eszmefuttatás nem kórkép, csupán egy rögtönzött körkép a honi szponzorációs piac néhány jellemző faktoráról. Természetesen nem tartalmaz kőbe vésett igazságokat. Nyitott vagyok a témával kapcsolatos építő jellegű, konstruktív kritikára, és bízom benne, hogy az írás nyomán elinduló viták, diskurzusok, korrekciós igények is hozzájárulhatnak a terület kontextusbeli árnyalhatóságához, átláthatóbbá tételéhez. Talán az ismertetett megközelítés alapján a további elemzések a jövőben árnyaltabban, strukturáltabban lesznek elvégezhetőek. Mindennek eredményeként a szponzoráló vállalatok egyre profibban, célorientáltabban fogják alkalmazni a szponzorációt. A korábbi nem gazdasági motívumok – személyes érdekek, kapcsolati tőke, intuíció – minden bizonnyal egyre kevésbé jutnak majd érdemi szerephez, és helyüket a racionális tervezés, a profi végrehajtás és a módszeres ellenőrzés veszi át. A hatások mérése elengedhetetlen, az egyre növekvő szponzori kiadások, valamint az e területen is egyre fokozódó konkurenciaharc miatt. Másrészt a kínálati oldal fokozatosan felismeri, hogy ezen finanszírozási javakhoz csak úgy juthat hozzá továbbra is, ha megfelelő összehasonlító adatokkal képes szolgálni a potenciális szponzorok felé.

Ahogy a szponzorációt érintő globális tendenciák hazánkba is begyűrűznek, úgy növekedni fog a marketingkommunikáció ezen eszközét hasznosító vállalatok száma. Ugyanakkor azok a cégek, amelyek kommunikációs politikájukban stratégiai szerepet szánnak a szponzorációnak – tudván, hogy annak hatása csak hosszabb távon jelentkezik – érdekeltté válnak kapcsolataik fenntartásában. E két spirálhatású folyamat révén minden esély megvan arra, hogy növekedjenek a szponzorációra fordítható összegek a jövőben.

E rövid összegzés reményeim szerint felhívta az olvasó figyelmét a szponzorálásra, amelynek hatékonyságához az imázsalakító kommunikációban

nem fér(het) kétség, és alkalmazása nélkül a marketingkommunikációs stratégia félkarú óriás csupán.

Adódik a kérdés! Meg akar-e felelni a szponzorált terület igényeinek a potenciális szponzor, illetve képes-e megfelelni a szponzorált a szponzori elvárásoknak? Racionális kérdés ez a marketingkommunikáció néha irracionális világában. A válasz eldönti a teendőket!

És akkor hol a történet vége? Mert a történet folytatódik! Arra kérem Önöket, mint a marketing és kommunikáció iránt elkötelezett elméleti és gyakorla-

*„Adódik a kérdés! Meg akar-e felelni a szponzorált terület igényeinek a potenciális szponzor, illetve képes-e megfelelni a szponzorált a szponzori elvárásoknak? Racionális kérdés ez a marketingkommunikáció néha irracionális világában. A válasz eldönti a teendőket!”*

ti szakembereket, hogy gondolkodjanak, és folytassák! Hiszen a szponzoráció több mint reklám: valóban képes tudatosítani a szponzor társadalmi elkötelezettségét!

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- ANDRÁS, K. (2004): Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján. *Ph.D. értekezés*. BKÁE, Gazdálkodástani Ph.D. Program. Budapest.
- ASSOCIATION OF NATIONAL ADVERTISERS, saját kutatási anyag, 2005.
- BERKES, P., – NYERGES, M. (2004): A sportszponzorációs döntési tevékenység makro-szintű vizsgálata az élvonalbeli magyar labdarúgásban. *Magyar Sporttudományi Szemle*, (2–3), pp.: 47–52.
- BÍRÓ, P. (2005): Sponsorare necesse est. *Reklámvonal – reklámtorta különkiadás*. Magyar Reklámszövetség.
- BRAUN, R.: A politika visszavétele. *Népszabadság*. 2005. október 11.
- COPELAND, R., – FRISBY, W., – MCCARVILLE, R. (1996): Understanding the Sport Sponsorship process from a Corporate Perspective. *Journal of Sport Management*, (10), pp.: 32–48.
- ESA – EUROPEAN SPONSORSHIP ASSOCIATION, kutatási anyag, 2005.
- FAZEKAS, I., – NAGY, A. (2000): *Szponzorálás*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- HOFFMANN, I. (2000a): *Stratégiai marketing*. Aula kiadó, Budapest.

HOFFMANN, I. (2000b): *Sportmarketing*. Bagolyvár kiadó, Budapest.

INCZE, K., – PÉNZES, A. (2002): *A reklám helye. A hatékony médiatervezés és- vásárlás kézikönyve*. Stardust Publishing.

KASSAY, L. (1998): A szponzorok és reklámozók kiszolgálása, *Marketing & Menedzsment*, (3), pp.: 25–27.

KASSAY, L. (2004): Szponzoráció Magyarországon és külföldön. *Médiafigyelő*.

KOLAH, A. (2003): Maximizing the Value of Sponsorship. Sport Business Group Limited Publication.

MILLWARD BROWN és a SANOMA, közös kutatási anyaga, 2005.

NAGY, B. (2004): Kész átverés show, avagy az integráció diadala. *Reklámérték*.

ORSZÁGOS SZPONZORÁCIÓS KONFERENCIA, 2001.

PANMEDIA WESTERN / TGI HUNGARY, publikált kutatási anyag, 2000.

POPE, N. K., – VOGES, K. (1994): Sponsorship Evaluation: does it match the motive and the mechanism? *Sport Marketing Quarterly*, 3(4), pp.: 38–45.

SLEIGHT, S. (1989): *Sponsorship: What it is and how to use it?* London: McGraw–Hill.

SPONSORCLICK'S SPONSORSHIP MARKETING GLOBAL, 2005 Report.

SPONSORSHIP RESEARCH INTERNATIONAL (SRI), saját kutatási anyag, 2005.

TNS MEDIA INTELLIGENCE, saját kutatási anyag, 2005.

TNS MEDIA INTELLIGENCE, saját kutatási anyag, 2006.

ZYMAN, S., – BROTT, A. (2004): *The End of Advertising as We Know*. John Wiley & Sons, Inc.

*Berkes Péter, marketingmenedzser, PhD hallgató*  
*Semmelweis Egyetem Testnevelési és*  
*Sporttudományi Kar*  
*Sportmenedzsment Tanszék*  
*E-mail: berkes@mail.hupe.hu*

*Váczai János, marketingtanácsadó, PhD hallgató*  
*Semmelweis Egyetem Testnevelési és*  
*Sporttudományi Kar*  
*Sportmenedzsment Tanszék*

## **Marketing** & MENEDZSMENT

# HIRDESSZEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL**

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

**Telefon/fax: 488-7496**

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



# Internetoldalak értékelése

*Autómárkák, kormányzati szervezetek,  
kereskedelmi bankok*

**Uwe Kamenz** professzor  
a németországi ProfNet

Internet-Marketing Intézet igazgatója az elmúlt évek során létrehozott egy nemzetközi kutatócsoportot (ProfNet Worldwide néven) abból a célból, hogy a gazdasági és társadalmi élet különböző területein dolgozó cégek, szervezetek, állami intézmények honlapjait egységes kritériumok alapján értékeljék, és megteremtsék a nemzetközi (és ágazatközi) összehasonlítás alapját.

A nemzetközi kutatócsoport ma már 43 ország kutatóiból (jellemzően az adott ország egyik egyetemén dolgozó vezető oktatójából, illetve az őt segítő személyzetből) tevődik össze Ausztráliától kezdve egészen az Egyesült Államokig.

## BEVEZETÉS

Magyarországot ebben a nemzetközi kutatóközösségben a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Marketing tanszéke, illetve dr. Rekettye Gábor professzor képviseli. Jelen tanulmány szerzői az ő felügyelete alatt vettek részt az elmúlt évek során végrehajtott három nemzetközi vizsgálatban.

Jelen tanulmány bemutatja az értékelés metodikáját, majd rövid ismertetést ad az elmúlt évek során végrehajtott három nemzetközi vizsgálatról (autómárkák, kormányzati szervek és kereskedelmi bankok honlapjainak értékelése). Teszi ezt abban a reményben, hogy az ilyen jellegű nemzetközi értékelés felhívhatja a figyelmet az internetmarketing és a honlapok minőségének fontosságára Magyarországon is.

## MÓDSZERTAN: A KRITÉRIUMRENDSZER

Mielőtt bemutatnánk a három nemzetközi vizsgálatot, célszerű az alkalmazott módszertanról, a kritériumrendszeréről szót ejteni. A kritériumrendszer ismerete adhat ugyanis számot arról, hogy mennyire objektívek (következésképpen mennyire összehasonlíthatók) a különböző elemzők által elvégzett vizsgálatok eredményei. A kritériumrendszerből arra is lehet következtetni, hogy az értékelések metodikája mennyire felel meg az adott terület szakmai igényeinek.

### *A honlapok kiválasztása*

A vizsgálatok a teljes körűséget vették célba. E szerint a kutatók nem mintavétel alapján dolgoztak, hanem a keresőprogramok és egyéb rendelkezésre álló internetlisták alapján országonként kigyűjtötték az összes érintett internetcímet, majd ezek meglétét a rezidens kutató a weboldal megnyitásával ellenőrizte. Mindegyik kutatás egy-egy meghatározott határnappal dolgozott, tehát csak azok a honlapok kerültek be a vizsgálatba, amelyek az adott időpontban működtek.

Az elemzés konzisztenciájának biztosítása céljából egy-egy szektorban csak az azonos rendeltetésű honlapok kerültek elemzésre. Így például az autómárkák honlapjainak kiválasztásakor csak az ori-

ginális honlapokat vizsgálták, és figyelmen kívül hagyták az egyes márkák kereskedőinek internetes megjelenését. Ugyanígy a kormányzati honlapok esetében nem vizsgálták az ún. félkormányzati szervek, a háttérintézmények webes megjelenését.

### Az alkalmazott kritériumrendszer

A kritériumok meghatározása (kiválasztása) során a kutatócsoport többdimenziós megközelítést alkalmazott.

*„A kutatók nem mintavétel alapján dolgoztak, hanem a keresőprogramok és egyéb rendelkezésre álló internetlisták alapján országokként kigyűjtötték az összes érintett internetcímet, majd ezek meglétét a rezidens kutató a weboldal megnyitásával ellenőrizte.”*

zott. Először vizsgálat tárgyává tették az ún. szektor-specifikus funkciókat, és ezekhez rendelték hozzá a vizsgálati kritériumokat. Az intézet korábbi kutatásai és a tárgyban tartott workshopok alapján az értékelésnek négy fő területe kristályosodott ki:

- külalak (megjelenés),
- kezelhetőség,
- tartalom és
- interaktivitás.

Ezek közül a külalak és a kezelhetőség megítélése univerzálisnak bizonyult, míg a tartalom és az in-

teraktivitás területén néhány szektorspecifikus kritérium alkalmazására volt szükség.

Az egyes területeket meghatározó kritériumok több mint kétharmada ún. objektív kritérium volt. Ez azt jelentette, hogy a kutatóknak csak azt kellett ezek esetében megvizsgálniuk, hogy a honlapnál az adott kritérium (funkció) létezik-e vagy sem (0 vagy 1). Voltak azonban olyan kritériumok is, amelyeknél a kutató szubjektív benyomását kellett rögzíteni. Így például a honlap esztétikai megjelenésének értékelésekor

a kettes skála helyett hármasskálát alkalmaztak (0 = rossz, 1 = átlagos, 2 = átlagon felüli).

A kritériumok súlyozását szintén az intézet korábbi tapasztalatai, illetve a workshopok eredményei alapján határozták meg. Azok a kritériumok, amelyek kötelező tartozékai a honlapoknak kisebb

súlyt kaptak (0,5–1,0), mint azok, amelyek nem nélkülözhetetlenek, de javítják a honlapot (1,5–2,0). A súlyokat úgy állították be, hogy azok összességében 100 pontot adjanak ki.

A 100 pont megoszlása a következő volt:

- külalak – maximum 20 pont,
- kezelhetőség – maximum 20 pont,
- tartalom – maximum 40 pont,
- interaktivitás – maximum 20 pont.

Az egyes területekhez tartozó kritériumcsoportokat az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat			
A kritériumok csoportokba rendezése			
MEGJELENÉS	KEZELHETŐSÉG	TARTALOM	INTERAKTIVITÁS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• corporate design</li> <li>• 3D animáció</li> <li>• virtuális kísérő (avatar)</li> <li>• mozgó elemek</li> <li>• flash</li> <li>• képek</li> <li>• grafikák</li> <li>• pop-up ablakok</li> <li>• mouse-over funkció</li> <li>• szöveg formátuma</li> <li>• video</li> <li>• webkamera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gyorsaság</li> <li>• segítő (help) funkció</li> <li>• horizontális görgetősáv</li> <li>• képernyő kompatibilitás</li> <li>• kereső kompatibilitás</li> <li>• fixált elemek</li> <li>• vissza a főoldalra funkció</li> <li>• oldaltérkép</li> <li>• fulltext keresés</li> <li>• használt nyelv(ek)</li> <li>• kulcsszavak</li> <li>• célcsoport-orientált kezdőoldal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktualítások</li> <li>• speciális szolgáltatások</li> <li>• adatvédelem</li> <li>• képernyővédő letöltése</li> <li>• nyomtatványok letöltése</li> <li>• képek, prezentációk, egyebek letöltése</li> <li>• csengőhangok, játékok letöltése</li> <li>• GYIK (FAQ)</li> <li>• vélemények</li> <li>• szótár</li> <li>• információk: külföldieknek, sajtónak, ügyfeleknek</li> <li>• információk: előírásokról, projektekről</li> <li>• gazdasági publikációk</li> <li>• tulajdonosok, alkalmazottak fotói</li> <li>• elérhetőség: cím, email, telefon, útvonalleírás</li> <li>• munkalehetőségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chat</li> <li>• fórum</li> <li>• hotline</li> <li>• intranet</li> <li>• e-mail</li> <li>• hírlevél</li> <li>• sms-értesítő</li> <li>• online tevékenységek: megrendelés, tőzsde, piackutatás</li> <li>• időpont egyeztetés</li> </ul>

Rangsor	Ország	Honlapok száma	Külsőalak (max: 20)	Kezelhetőség (max: 20)	Tartalom (max: 40)	Interaktivitás (max: 20)	Összesen (max: 100)
1	Új-Zéland	24	14,0	12,5	19,8	12,9	59,1
2	USA	43	14,9	11,5	21,2	10,7	58,3
3	Japán	32	13,1	10,0	20,1	12,8	56,0
4	<b>Magyarország</b>	<b>29</b>	<b>12,3</b>	<b>12,1</b>	<b>17,8</b>	<b>10,7</b>	<b>52,9</b>
5	Németország	45	12,6	11,9	19,9	7,5	51,9
6	Kanada	21	11,2	10,8	20,9	4,6	47,4
7	Olaszország	31	11,3	10,8	16,4	7,3	45,8
8	Egyesült Királyság	46	11,1	11,2	16,3	6,3	44,9
9	Svájc	38	11,0	10,9	17,4	5,3	44,6
10	Chile	13	13,0	10,2	15,5	5,3	44,1
13	Írország	22	11,6	11,2	15,0	6,3	44,1
15	Dél-Afrika	26	11,2	11,2	15,8	5,8	43,9
16	Ausztrália	37	11,5	11,0	16,4	4,7	43,7
17	Oroszország	33	11,1	11,0	18,1	3,4	43,5
18	Tajvan	19	11,1	9,7	16,6	5,9	43,3
19	Nemzetközi honlapok	32	11,4	11,8	14,5	5,4	43,1
20	Puerto Rico	2	12,5	11,9	13,9	4,8	43,1

*Megjegyzés: a magyar honlapok között a Peugeot-é volt az első 64 ponttal, ezt a Volkswagen honlapja követte 63,5 ponttal. Ennél persze más országokban voltak jobban teljesítő honlapok: az Audi AG német honlapját 78,5 ponttal, a Toyota Egyesült Államokbeli honlapját 76,5 ponttal, a Toyota japán honlapját pedig 76,0 ponttal jutalmazta az értékelés.*

## NEMZETKÖZI VIZSGÁLATOK MAGYAR RÉSZVÉTELLEL

### Az első vizsgálat – autómárkák, 2003

Az első vizsgálat, amelyben a magyar kutatócsoport is részt vett, a világ autómárkáinak honlapjait tesztelte. Az ekkor még szűkebb kutatócsoport<sup>1</sup> 1343 honlapot tesztelt 145 kritérium alapján. A vizsgálat alapján készült elemzés a Detroit Motor Show-n került bemutatásra „World Car Brands 2004” címmel. Az elemzés során a kutatók a következő ország-rangsort állapították meg (2. táblázat).

### A második vizsgálat – kormányzati honlapok, 2004

A második vizsgálat a kormányzati honlapok értékelését vette célba. A közben több egyetemen bővült kutatócsoport 184 ország 1700 kormányzati honlapját

tesztelte a ProfNet által kidolgozott kritériumok alapján. A kritériumok súlyozását követően alakult ki az a rangsor, amely szintén a külsőalak, a kezelhetőség, a tartalom és az interaktivitás összesített pontjai alapján értékelte az egyes országok kormányzati honlapjait. A maximálisan elérhető pont ezúttal is 100 volt. Az első 20 ország eredményeit mutatja be a 3. táblázat.

A kormányzati honlapok elemzése azt mutatta, hogy globalizáció ezen a területen is az országok közötti verseny éleződéséhez vezetett. A kormányzati honlapok ma már nemcsak a saját országbeli lakosok információs kiszolgálását célozzák, hanem arra is felhasználják ezeket, hogy a nemzetközi közvéleményt is informálják, és a külföldieknek is biztosítsák az interakció lehetőségét. Összességében azonban megállapítható volt, hogy – jóllehet a kormányzati honlapok ügyfél-orientáltsága egyértelműen kimutatható volt – interaktivitásban mégis elmaradtak az üz-

<sup>1</sup> Tagjai a következők voltak: Fachhochschule Dortmund (Németország), Southeast University of Missouri State University (USA), University of Canberra (Ausztrália), International University of Japan (Japán), National University of Singapore (Szingapúr), East China University of Science and Technology (Kína), Educatis University (Svájc), University of Oulu (Finnország), Pécsi Tudományegyetem (Magyarország) és Università Ca' Foscari Venezia (Olaszország).

## A kormányzati honlapok értékelése alapján megállapított ország-sorrend

Rangsor 2004	Ország	A honlapok száma	Külalak	Kezelhetőség	Tartalom	Interaktivitás	Összesen
			Max: 20	Max: 20	Max: 40	Max: 20	Max: 100
1	Németország	20	12,5	13,6	23,7	6,7	56,4
2	Franciaország	24	9,5	11,8	26,7	4,5	52,5
3	Brazília	23	10,7	11,0	26,2	3,7	51,5
4	Norvégia	22	11,0	12,3	23,2	4,9	51,4
5	Lettország	15	9,7	11,3	26,9	2,9	50,9
6	Mexikó	21	11,2	12,3	17,9	8,8	50,2
7	Lengyelország	20	8,7	11,1	25,5	4,4	49,7
8	Spanyolország	16	9,9	11,2	22,2	6,2	49,4
9	Kína	24	10,6	10,1	22,6	5,7	49,1
10	Chile	21	10,2	11,5	22,4	4,8	48,9
10	Svédország	5	11,4	12,1	20,3	5,1	48,9
12	USA	18	8,3	13,9	21,5	4,2	47,8
13	Olaszország	15	11,1	11,8	19,9	3,9	46,7
14	Pakisztán	19	9,3	11,8	21,5	3,9	46,4
15	Bahrain	7	9,2	11,7	18,9	6,4	46,2
<b>16</b>	<b>Magyarország</b>	<b>16</b>	<b>8,1</b>	<b>13,9</b>	<b>19,8</b>	<b>4,1</b>	<b>45,8</b>
17	Hollandia	19	12,2	11,8	17,5	3,8	45,3
18	Egyesült Királyság	18	9,7	13,1	20,5	1,8	45,1
18	Csehország	18	9,9	10,5	19,2	5,6	45,1
20	Gibraltár	1	8,5	9,0	24,5	3,0	45,0

Megjegyzés: a magyar kormányzati honlapok közül a Szociális és Családügyi Minisztérium, Gazdasági Minisztérium, Egészségügyi Minisztérium, Közeledési, Hírközlési és Vízügyi Minisztérium honlapja került az első négy helyre 52,5–51,5 ponttal.

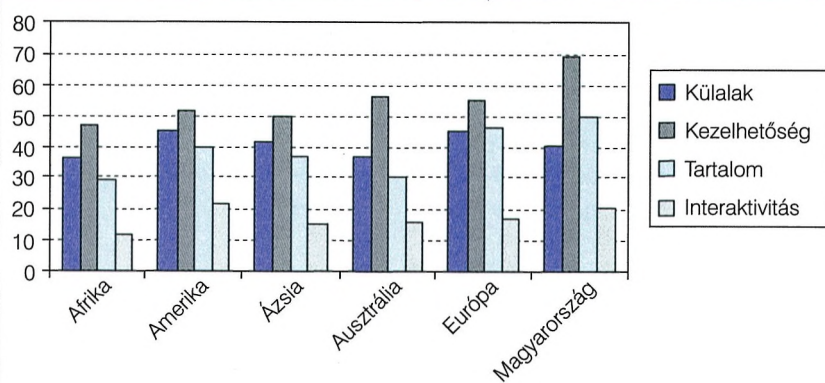
leti élet (így például az autómárkák) honlapjai mögött. A legjobb kormányzati honlapnak a francia szenátusé bizonyult, ezt követte a mexikói szenátus, majd a német kancellár honlapja.

Ami a magyar honlapokat illeti, megállapítható, hogy a kezelhetőségben jól szerepeltek, a tartalom és a külalak területén azonban elmaradtak az élen állóktól. A kormányzati honlapok kontinensek szerinti összehasonlítását a következő ábra mutatja be (1. ábra). Jól látható, hogy Európa megelőzi a világ többi térségét, és ha figyelembe vesszük azt a tényt, hogy Magyarország az európai rangsorban nyolcadikként teljesített, megállapítható, hogy a magyar kormányzati honlapok állják a versenyt.

Az ábrából azonban az is látszik, hogy még Európában (és így Magyarországon is) sok a tennivaló a honlapok korszerűsítése területén. Különösen igaz

1. ábra

## A kormányzati honlapok értékelésének kontinensek szerinti átlaga és Magyarország (az elérhető maximális pontszám százalékában)



ez a megállapítás az interaktivitásra, a külalakra és a honlap tartalmi kérdéseire. A legjobban a kezelhetőség funkció teljesített.

### A harmadik vizsgálat – kereskedelmi bankok, 2005

2005-ben került sor az eddigi legszélesebb vizsgálatra, a kereskedelmi bankok honlapjainak értékelésére. A nemzetközi kutatócsoport (41 kutató) ezúttal a világ 171 országának közel 2500 banki honlapját értékelt az intézet által kidolgozott egységes kritériumok alapján. A tanulmány véglegesítése 2006 első negyedében lesz kész, de a vizsgálat legfontosabb eredményeit már nyilvánosságra hozták a frankfurti Euro Finance Week rendezvényen. E szerint a legjobban teljesítő a Wachovia Corporation (USA) honlapja volt, illetve a Raiffeisen Bank magyarországi honlapja a lengyel Bank Millennium SA-val azonos pontot elérve (71,5) az igen előkelő második-harmadik helyen végzett. Az ismertebb nagybankok közül az elsők között szerepelt még a

Dresdener Bank AG, a BNP Paribas brazil honlapja, a Commerzbank AG, a Deutsche Bank AG, a Credit Suisse csoport és az ING Bank. Az országgransort a 4. táblázat mutatja be.

A bank-honlapok nemzetközi értékelésének néhány fontosabb megállapítása:

- A 2425 értékelt banki honlap átlageredménye 38,9 pont volt, ami kis mértékben meghaladja a korábbi két vizsgálat átlageredményét.
- Az elérhető 20 pontból átlagosan megszerzett 4,9 ponttal az interaktivitás teljesített a leggyengébben. Ez az eredmény is összhangban van a korábbi két vizsgálattal.
- A legtöbb banki honlapot Európában találta a kutatócsoport (1431).
- A kontinensek közül az amerikai honlapok érték el átlagosan a legmagasabb értéket.
- Az országokat tekintve a legtöbb honlapot Oroszországban lehetett megtalálni (278), ezt Svájc és Németország követte 156, illetve 151 honlappal. Az ország-átlag 13,3 honlap volt.

4. táblázat

#### A kereskedelmi bankok honlapjainak értékelése alapján megállapított ország-sorrend

Rangsor 2004	Ország	A honlapok száma	Külalak	Kezelhetőség	Tartalom	Interaktivitás	Összesen
			Max: 20	Max: 20	Max: 40	Max: 20	Max: 100
1	Dél-Korea	13	9,3	11,9	25,6	11,6	58,3
2	Csehország	22	8,0	12,5	24,2	8,0	52,8
3	Lettország	18	8,3	11,8	24,4	7,1	51,6
4	Litvánia	11	7,9	12,2	24,0	7,3	51,5
5	Dánia	16	9,3	11,0	20,2	10,5	50,9
6	Szaúdi Arábia	11	8,0	13,7	20,4	7,6	49,8
7	Izrael	14	7,9	10,4	21,9	9,5	49,6
7	Norvégia	7	9,0	11,2	20,5	8,9	49,6
9	Izland	5	9,3	11,5	19,9	8,2	48,9
10	Costa Rica	4	8,9	12,0	19,6	8,1	48,6
11	Fehéroroszország	22	7,8	12,4	21,4	6,6	48,2
12	Olaszország	23	8,7	13,3	18,5	7,5	48,0
12	Thaiföld	8	6,9	11,7	23,5	5,9	48,0
14	Portugália	22	9,2	12,0	18,9	7,5	47,5
15	Bolívia	1	10,0	13,0	15,0	9,0	47,0
15	Svédország	16	8,4	10,9	19,2	8,5	47,0
17	Equador	4	8,3	13,1	15,6	9,9	46,9
18	Andorra	5	8,2	12,8	18,7	6,9	46,6
18	Ausztria	47	8,3	12,7	18,8	6,8	46,6
20	Kolumbia	10	7,6	12,4	18,7	7,8	46,5
46	<b>Magyarország</b>	<b>24</b>	<b>8,3</b>	<b>11,0</b>	<b>16,0</b>	<b>6,2</b>	<b>41,5</b>

- Az országok rangsorát a dél-koreai 13 honlap vezeti megelőzve Csehországot és Lettországot
- A magyar honlapok átlagosan 41,5 pontot értek el, ezzel az országok közötti rangsorban Magyarország a 46. helyen van.
- A legjobb magyar honlap a Raiffeisen banké lett 71,5 ponttal. Ezt a Takarékbank, a K&H és Citibank követte.

## KÖVETKEZTETÉSEK

A három nemzetközi vizsgálat során talált honlapok meglehetősen nagy száma egyértelműen azt igazolja, hogy a WWW (World Wide Web) megszületése óta eltelt 12–14 év alatt az internet megkerülhetetlen eszközévé vált a gazdasági és társadalmi szervezetek kommunikációs arsenáljának. Igaz, hogy az internetpenetráció országonként eltérő nagyságrendű aránya a fejlődő és feltörekvő országokban ma még messze elmarad a világ legjobban fejlett régióitól, mégsem mondhat le egyik szervezet sem az internet felhasználásáról. Jóllehet az internet elsődleges funkciója a kommunikáció volt, ma már, mint alternatív marketingcsatorna egyre nagyobb szerepet játszik a marketing- és értékesítési tevékenységekben is, és változásokat indukál a klasszikus marketingmunka területén.<sup>1</sup> Az is nyilvánvalóvá válik, hogy a kormányzati szervek sem nélkülözhetik az interneten való megjelenést, főleg a demokratikus társadalmi rendszerekben, ahol az állampolgárok vevőcentrikus kiszolgálása ma már egyre inkább kötelező tevékenysége az államnak.

Az előzőekben részletezett három vizsgálat alanyai meglehetősen eltérő pozíciót töltenek be a társadalmi-gazdasági életben:

- Az autóipar és a gépkocsi-értékesítés erős nemzetközi versenyhelyzetben van, következésképpen az interneten való megjelenés minden országban nélkülözhetetlen követelménye a versenyben való helytállásnak, és adott esetben versenyelőnyök forrása is lehet.
- A kereskedelmi bankok esetében nagyon hasonló a helyzet,

különbségek mégis felfedezhetők. A bankszféra liberalizációja csak néhány évtizede valósult meg, talán ez a tény is felelős azért, hogy a vevőkkel történő online interakciók nem minden banknál részei az ügyfelekkel való kapcsolattartás mindennapi szemléletének. A másik körülmény az, hogy a bankok (főleg az ún. retailbankok) feltehetően nagyobb tömegű ügyfélközönnyel dolgoznak, mint az autóiipari vállalatok.

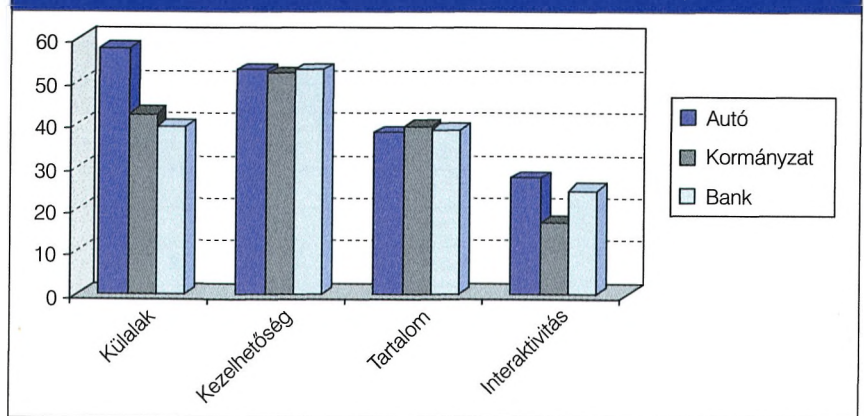
- A kormányzati szervek csak most tanulják a vevőcentrikus szemléletmódot, versenypozícióban nincsenek, következésképpen az állami szolgáltatások nyújtásának kényszerét csak a társadalom demokratizálódása jelentheti.

Mindezeket figyelembe véve tekintsük át a fenti három szektor honlapjainak átlagos értékelését! A 2. ábra az elérhető maximális pontszám százalékában mutatja be a négy funkció teljesülését a három szektorban.

- A honlapok külalakját illetően az autómárkák vezetnek. Ez érthető is, hiszen céljuk a vevők megnyerése, annak elérése, hogy felhívják a figyelmet magukra, hogy felkeltsék a potenciális vevők érdeklődését.
- Kezelhetőségben és a tartalom vonatkozásában közel egyformán teljesített mindhárom szektor. A kezelhetőség átlagosan magasabb értéket kapott, mint a tartalom. A kezelhetőség technikai kérdés: úgy tűnik, hogy a honlapok kezelhetőségét befolyásoló technikai újdonságok gyorsan terjednek, és a honlap-készítő cégek igyekeznek ezeket mi-

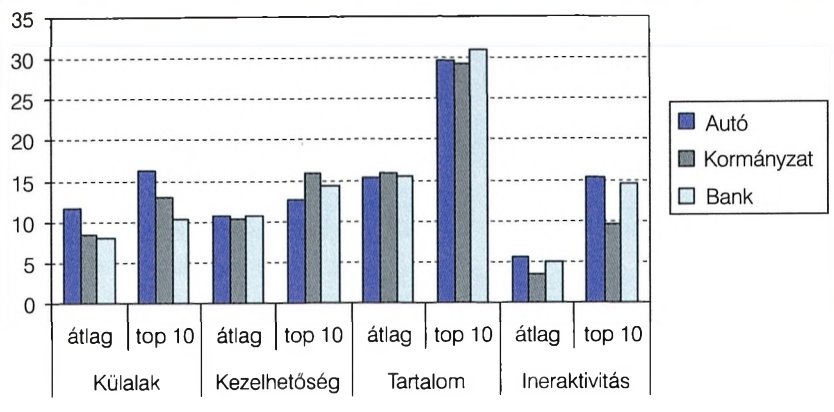
2. ábra

A négy funkció értékelésének világátlagai  
(az elérhető maximális pontszám %-ában)



<sup>1</sup> Az internet funkcióit, elterjedtségét stb. részletesen tárgyalja Eszes és Bányai az Online marketing című művében (Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2002)

### Az átlag és a legjobban teljesítő tíz honlap eredményeinek összehasonlítása (pontban)



nél gyorsabban megvalósítani és megrendelőik számára elérhetővé tenni.

- A tartalom viszonylagos alacsony szintje arról árulkodik, hogy a vizsgált cégek (illetve azoknak a honlap-készítéssel megbízott szakemberei) még mindig nem teljesen értették meg a fogyasztóközönség igényeit.
- Legalacsonyabban az interaktivitás teljesített. Ezen belül az autómárkák honlapjai jobban, ezeket követik a bankoké, míg a kormányzati szervek még nem jutottak el addig az igényig, hogy közvetlen és egyéni kommunikációt biztosítsanak az ügyfelek részére.

*ifj. Rekettye Gábor, marketingszakértő, PhD hallgató  
Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar*

*Pintér Éva, tanársegéd, PhD hallgató  
Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar*

*Ellenőrizte: Dr. Rekettye Gábor, tanszékvezető  
egyetemi tanár  
Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar*

## BENCHMARKING

A 3. ábra – a benchmarking módszerét alkalmazva – arra ad választ, hogy mely területeken lehet és kell a honlapok hatékonyságát javítani.

Az ábra az értékelés világátlagát hasonlítja össze a legjobban teljesítő tíz cég honlapjának átlagértékelésével. Nos, az ábrából egyértelműen látszik, hogy a legjobban teljesítők a tartalomra és az interaktivitásra fókuszálva értek el jobb eredményeket. Ez az a két funkció tehát, amely mindhárom szektorban javítandó

# Marketing & MENEDZSMENT

## HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

**SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL**

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

**Telefon/fax: 488-7496**

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

# A közgazdasági értelemben irracionálisnak tekintett döntések kognitív okai

**Korábbi cikkünkben – egyfajta definíciós keretrendszer megadásával – elemeztük a racionális fogyasztó döntéshozási folyamatát. Munkánkban elsősorban arra a törekedtünk, hogy bemutassuk a klasszikus közgazdasági megközelítés logikáját, a fogyasztó választását leíró közgazdasági mechanizmusokat, axiomatikus rendszereket és a fogyasztói döntést magyarázó közgazdasági elméleteket. Ezeket a szakirodalomban elterjedt ordinális és kardinális megközelítésben tárgyaltunk. Rámutattunk arra, hogy a különböző elméletek más-más feltételezésekből indulnak ki a döntéshozó választásai, céljai tekintetében. Ez azt eredményezte, hogy a racionalitásnak, mint fogalomnak nem alakult ki egy általánosan elfogadott definíciója, inkább arról van szó, hogy többfajta értelmezésről, megközelítésről beszélhetünk (formális racionalitás, szubsztantív racionalitás, procedurális racionalitás, weberi cél- és értékracionalitás stb.).**

**J**elen cikkünkben a döntéseméleti előzmények után elemezzük a klasszikus közgazdasági modellt ért kritikákat. A korlátozott racionalitás és kielégítő döntések elméletén keresztül jutunk el odáig, hogy a döntéshozót a hasznosságmaximalizáláson túl számos elem: a szokások, a kultúra és a társadalmi intézmények mellett, egyéni kognitív képességei, motivációi is befolyásolják. Cikkünknek feltett célja, hogy a hazai és nemzetközi kutatók eredményei mellett saját példáinkon keresztül szemléltessük a döntéshozatal pszichológiai vonatkozásait, eredményeit. Ezek az eredmények szorosan kapcsolódnak a közgazdasági modell valószínűségi becsléseihez, hasznosságok megállapításaihoz. A döntéshozatal során a pszichológiának 3 kiemelt területe van, ezért elemzésünkben célszerűnek tartottuk e hármas tagolást megtartani:

1. Észlelés, az információ-befogadás és -feldolgozás folyamata
2. Valószínűségek becslése
3. Hasznosságok becslése

## DÖNTÉSEMÉLETI ELŐZMÉNYEK

Az emberben mindig is élt a vágy, hogy megfejtse a jó döntések titkát. A döntésemélet történetét tekintve évszázadokra visszamenőleg nyomon lehet követni az egyes tudományterületek útkereséseit, amelyekben közös, hogy az adott tudományban alkalmazott módszerekre, eszközrendszerre, modellekre épít. Így a döntésekkel kapcsolatos „kutatási fókusz” is tudományterületileg meghatározott. A filozófiai felfogás a különböző értékfelfogások alapján jónak tekinthető döntéshez vezető utat kereste. A filozófusokkal szemben a közgazdászok a számszerűsítésre helyezték a hangsúlyt. Bevezették a hasznosság fogalmát, amely az emberi igények kielégítésének képességét jelenti. A közgazdasági megközelítés hipotézise szerint az egyének/döntéshozók/fogyasztók a tökéletes információk tudatában racionálisan cselekszenek. Stiegler szerint a racionális fogyasztót konzisztens ízlése, korrekt költségkalkulációja és a döntéseiben való hasznosság maximalizálása teszi racionálissá (Stiegler, 1987).



Az adminisztratív elmélet korrigálja a közgazdasági modellt azzal, hogy hiányos információkat feltételez, ezért az információk megszerzésére van szükség, amely költségekkel jár. Továbbá a megszerzett információk sem pontosak, ezért a bizonytalanság elkerülhetetlen a döntés során. A szigorú megerősítés modellje az előzőekhez hasonlóan nem mellőzi a kognitív tényezők szerepét, de a hangsúlyt a megerősítésre helyezi (Skinner, 1970). A fokozatos hozadék teóriája a klasszikus döntési modellkehez képest éppen ellenkező álláspontból indul ki: a cselekvési változatok a hasznosság alapján nem hasonlíthatók össze, éppen a nagy számosságú és összetett eredmények miatt, ezért az egyes alternatívákat egyenként kell összevetni a valós eredményekkel, amelyek a múltbeli hasonló cselekvési változatok következményei voltak. Elmondható, hogy a változatok kis lépésekben következnek be, továbbá a döntéshozó a hiba elkövetésének kockázatát igyekszik minimalizálni.

A különböző modelleket – megközelítésüket tekintve – a szakirodalomban két fő rendezőmodellen keresztül értelmezik: normatív és leíró. A normatív modell megközelítésének a fő kérdése az, hogy a döntéseket hogyan lehetne „jobbá tenni”, így elsősorban a döntés egyes elemeit, statikus struktúráját emeli ki, a döntést hangsúlyozza. A döntéshozó magatartására jellemző, hogy egy bizonyos, egyértelműen meghatározott, általa kiválasztott stratégiát követ. A választás lényegében a rendelkezésre álló stratégiákból való választás, amelyben a megfogalmazott feltételrendszernek döntő szerepe van (Szilvácsku, 2003). A normatív döntésemélet modelljeinek egyik legnagyobb erénye, hogy segíti a döntéshozókat a következetlenség csökkentésében. A normatív irányzathoz tartoznak az optimalizáló döntési modellek, játékelméleti modellek és a statisztikai döntésemélet (Zoltayné, 2002).

A normatív modellek leírásánál gyakran vizsgálják, hogy vajon minden egyes esetben teljesülnek-e a racionalitás axiómái. Általánosan megjegyezhető, hogy adott normatív modellben az összes axiómának meg kell felelni, különben a döntéshozó viselkedése irracionálissá válik a modell értelmében. A valóságban legtöbbször valamelyik axióma nem teljesül. Számos modellel próbálták leírni, hogy miként születnek az egyéni döntések. A mögöttes fel-

tételezés mindegyik elmélet esetében az volt, hogy a döntéshozók bizonyos értelemben racionálisak (LaudonLaudon, 2000). A klasszikus közgazdasági megközelítés szerint: a fogyasztó számára a szükséges információk rendelkezésre állnak, választás esetén az eredmény biztosan bekövetkezik, az eredményeket hasznosság szerint rangsorolja, a választás a legmagasabb hasznosságú változatot jelenti, ami egyben a racionalitás alapelve. Feltételezi továbbá, hogy a döntéshozók konzisztens dön-

*„A döntéshozó magatartására jellemző, hogy egy bizonyos, egyértelműen meghatározott, általa kiválasztott stratégiát követ. A választás lényegében a rendelkezésre álló stratégiákból való választás, amelyben a megfogalmazott feltételrendszernek döntő szerepe van.”*

téseket hoznak. A klasszikus elméleti kereteken kívüli szituáció a valóságban gyakoribb, ekkor a haszonmaximalizálás feltételezése nem mindig érvényesül. Elképzelhető, hogy az optimális döntés meghozatalának folyamatát nem ismeri, a számszerűsítés nem megoldható, vagy közgazdasági értelemben nem racionális elvek befolyásolják választását (Kindler, 1991). Ezen tényezővel elsősorban a pszichológia és a szociológia tudománya járult hozzá az árnyaltabb elemzéshez.

## **KORLÁTOZOTT RACIONALITÁS ELMÉLETE**

A közgazdaságtan a döntést optimálisnak tekinti, feltételezve, hogy a fogyasztó ismeri a lehetséges cselekvési változatokat, azok eredményét, és preferencia-rangsort képes felállítani. A homo oeconomicus racionalitását kérdőjelezi meg a Simon-féle elmélet, amikor arra utal, hogy a bonyolult döntési szituációk nem teszik lehetővé az ideális döntés meghozatalát. A közgazdasági Nobel-díjas Herbert Simon azonban bebizonyította, hogy a valóságban az előbbi feltételek ritkán teljesülnek: „a valóságos helyzetekben előforduló problémák nagyságához viszonyítva az emberi elme kapacitása nagyon kicsi ahhoz, hogy az objektív racionalitás alapján oldhassuk meg ezeket a problémákat” (Simon, 1957). Másképp fogalmazva a racionális viselkedéstől való eltérés oka főképp az ember kognitív adottságaiban, információ-befogadási és -feldolgozási mechanizmusaiban keresendő. A korlátozott racionalitás elméletének alaptételei:

1. Az alternatívák szekvenciális kezelése;
2. Heurisztikák alkalmazása;
3. Kielégítésre törekvés.

Kísérlettel bizonyított tény, hogy a döntéshozók a racionalitást ma is értéknek tartják, elfogadják a hasznosság-maximalizáló közgazdasági felfogást, azonban a döntéseiket később sokszor a korlátozott racionalitással magyarázzák (Zoltayné, 2002). Simon összetettebbé teszi a problémát azzal a feltételezéssel, hogy a problémák legnagyobb hányada a rosszul strukturált problémákhoz tartozik, amelyeket komplexitás, bizonytalanság és információhiány jellemez. Egy jól strukturált helyzetben a választással járó hiba elhanyagolható, azonban rosszul strukturált döntési helyzetekben az információk nem elegendőek a feltételek teljesítéséhez. Ez előbbi esetben a döntések során igen összetett problémákba ütközhetünk, több alternatíva adódik kevésbé meghatározható következményekkel. A közgazdasági racionalitás elve itt nem alkalmazható, mivel a legjobb megoldás meghatározása nem egyértelmű. A döntési szituáció azért is nehéz, mert a bizonytalanság és az információk hiányának állapota áll fenn.

A kielégítő döntéseket tárgyaló elemzésben a döntési folyamat egyszerűsítése a cél az elegendően jó megoldás keresésével. Itt valójában egy tanulási folyamatot tételez fel, ahol a döntéshozó az alternatívákat tanulmányozza és kiválasztja azt, amelyik az általa meghatározott minimális követelményeknek

*„Kísérlettel bizonyított tény, hogy a döntéshozók a racionalitást ma is értéknek tartják, elfogadják a hasznosság-maximalizáló közgazdasági felfogást, azonban a döntéseiket később sokszor a korlátozott racionalitással magyarázzák.”*

eleget tesz. A kielégítő megoldás elfogadása egy olyan korlátozottan racionális stratégia, amely csökkenti az alternatívák felkutatására fordított erőfeszítéseket (Zoltayné, 2002). Herbert Simon barátját kérdezték egyszer, hogy Simon miért marad a Carnegie–Mellon egyetemen, hiszen bármelyik nagy amerikai egyetem szívesen fogadná. Barátja válasza szerint Simon még egy tényanyagot akart szerezni a kielégítő döntések elméletéhez (Simon, 1982).

A kielégítő döntések a leíró modellhez kapcsolódnak. A leíró irányzat a normatív irányzattal szemben azzal foglalkozik, hogy valójában hogyan döntenek

az emberek. A tényleges döntés folyamatait, szabályszerűségeit, szabálytalanságait írja le (Zoltayné, 2002, 168. o.). Svenson szerint a valódi döntéshozatal nem lehet pusztán a végső döntésekből levezeteni. Kiemeli továbbá, hogy az emberi döntéshozás mozgatórugóinak feltérképezéséhez nélkülözhetetlen azoknak a faktoroknak – észlelési, emocionális, motivációs és kognitív folyamatoknak – az ismerete, amelyek az adott cselekvési változat kiválasztásához vezetnek (Szilvácsku, 2003). Ennek tudományos hátterét vizsgálja a döntéssz pszichológia és a kognitív pszichológia, amelynek segítségével megérthetjük az emberi indítékokat, motivációkat, kognitív adottságokat, amelyek a valóság eltorzítására készítetnek. A kognitív pszichológia térhódítását támasztja alá, hogy új interdiszciplináris tudományágak, mint például a neuro-ökonómia létrehozásában is szerepet játszott. Fő kutatási fókusz a fogyasztói döntés. Háttérterületei a neurológia, a pszichológia, a magatartáskutatás, a közgazdaságtan és a marketing. A münsteri egyetem neuro-ökonómiai központjában Michael Deppe és kutató csoportja mágneses rezonancia vizsgálatával elemezte a fogyasztóban kialakult kedvenc márkához való kötődést és ezen keresztül agyi aktivitásukat. A sörökön és kávékon végzett kísérletek eredményeiként kiderült, hogy csak a kedvenc márka megpillantása vált ki sajátos neurológiai folyamatokat. Elsősorban az érzelmi alapú cselekvésekért felelős elülső homloklebeny és a limbikus rendszer volt aktív ilyenkor, amelyek az általános emóciókért, a jutalomérzetért és az érzelmi alapú cselekvésekért felelősek. Ez azt jelenti, hogy kedvenc márkánk esetében koránt sem fogunk közgazdasági értelemben vett racionális fogyasztóként viselkedni.

A következőkben a közgazdasági értelemben vett irracionális okait tárgyaljuk Frey és Eichenberger (1989), Bazerman (1990) és Faragó (2002) nyomán – példákkal illusztrálva – pszichológiai megközelítésben.

## **ÉSZLELÉS, INFORMÁCIÓ-BEFOGADÁS ÉS -FELDOLGOZÁS FOLYAMATA**

Az emberek, a fogyasztók döntése sok esetben nem racionális, azaz nem a klasszikus racionális haszon-maximalizálás vezérli. Az emberi képességek korlátokat állíthatnak a racionális döntés és viselke-

dés, az információk befogadása és feldolgozása elé. Bartee szerint a probléma megoldása, és így a döntés is egyedül az észlelt, és nem a tényleges helyzettől függ. Az érzékelés egyrészt a külső ingerekkel, stimuláló tényezőkkel, fizikai jellemzőkkel írható le (intenzitás és méret, pozíció, kontraszt, újdonság, ismétlés, mozgás), míg az egyéni ún. belső tényezőket az érdeklődés, a szükséglet, a motívumok, az elvárások határozzák meg (Hoffmeister, 2003).

**Észlelésünk szelektív.** A külvilág megannyi információját csak megszűrve tudjuk érzékelni (Atkinson, 2004, 146. o.). Szelekció alatt azoknak a mechanizmusoknak az összességét értjük, amelyek segítségével kiválasztjuk és szelektív figyelmünk középpontjába helyezzük a szándékainknak megfelelő szenzoros ingereket és motoros válaszokat (Vidnyászky, in Pléh at al. szerk., 2003) Az érzékelésünk összetett folyamat, ahol a bemenő adatokat szelektáljuk, hogy a körülöttünk levő világot értelmezni tudjuk. A szelektív percepciót azonban nem az adott dolgok, hanem a hozzájuk kötődő viszony és tapasztalat határozzák meg (Faragó in Zoltayné, 2002). Egy átlagos amerikai 2000-ben naponta 1500 reklámüzenettel került kapcsolatba, és ezen túl számos nem reklám jellegű kommunikációs üzenet is eléri. Az adatáradat monoton zaja azt jelenti, hogy a célszemély nem tehet mást, mint felülemelkedik az áradaton és kiszűri azt, ami számára igazán fontos (Székely–Sipos–Kiss, 2005). Vizsgálatok támasztják alá, hogy a befektetési döntések után csak azokra a hírekre figyelünk, amelyek cselekvésünk helyességét igazolják. Az észlelésünkkel kapcsolatos az is, hogy az új információk tendenciózusan nagyobb hangsúlyt kapnak, mint a régiek. Többek között ezért is büntetik a választások alkalmával a kampánycsend megsértőit.

A **motiváció szerepe** is sokszor meghatározó a valóság eltorzításában. A motiváció- és a személyiség kutatás egyik legnehezebb feladata, hogy a tudatos motívumokon túl a tudatalatti mozgatórugóinak hatásmechanizmusát próbálja meg feltárni. A bonyolult összetevők miatt számos elmélet született, amelyek az emberi szükségletek (Maslow, Murray), tanult motívumok (McClelland), ösztönök osztályozása (Freud), a társadalmi kölcsönhatások (Adler, Fromm, Horney), az egyén jellemző vonásainak, tulajdonságainak meghatározásából (Allport) és a fo-

gyasztó énképe alapján (Mowen) alakultak ki (Bolles, 1967; Hoffmeister, 2003).

Bruner és Goodman (1947) híres kísérletében a szegény gyerekek nagyobbak látták ugyanazokat a pénzérméket, mint tehetősebb társaik. A pénzérme nagyságú kontroll papírkorongokat már mindkét csoport azonos nagyságúnak ítélte.

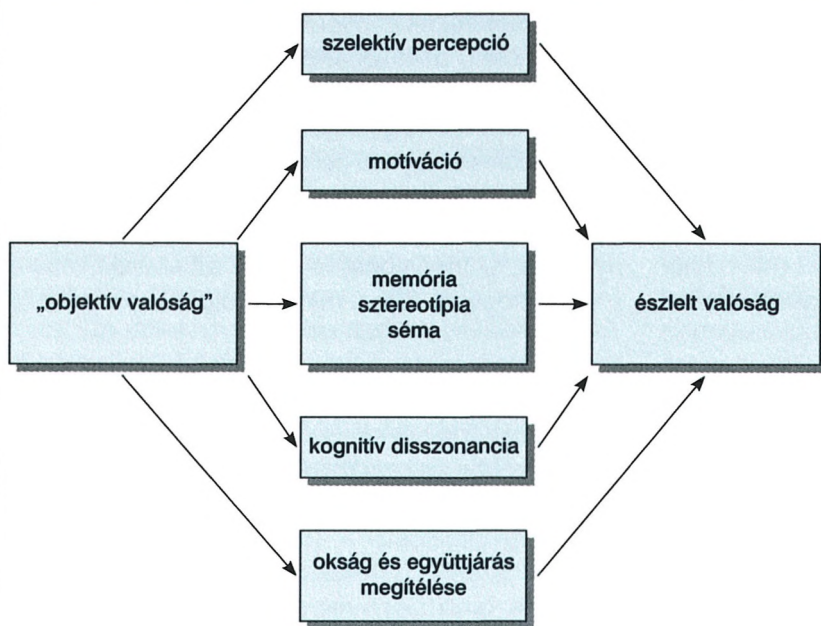
A bróker és ügyfele példáján keresztül is szemléltethető a motiváció valóságot torzító szerepe. Sokszor hallani olyan brókeri érvelést, hogy a tőzsde lényege az állandó „pörgés”, azaz az állandó vétel és eladás, hogy ne álljon, mindig dolgozzon a pénz. (A

*„Az emberi képességek korlátokat állíthatnak a racionális döntés és viselkedés, az információk befogadása és feldolgozása elé. Bartee szerint a probléma megoldása, és így a döntés is egyedül az észlelt, és nem a tényleges helyzettől függ.”*

bróker abban érdekelt, hogy minél nagyobb pénzekkel minél többször kössön üzletet, hiszen jutalékos rendszerben dolgozik. A bróker minden kötés vagy eladás – más néven tranzakció – után kapja az előre rögzített jutalékát.) Könnyű átlátni, hogy ellentét feszül a befektető és a bróker céljai között. Emiatt lehet, hogy rábeszéli ügyfelét egy korai eladására, hogy újabb jutalékot kaphasson. Természetesen arra azért vigyáznia kell, hogy az ügyfele ne menjen el tőle egy konkurens céghez. A pszichológia szempontjából azért is nyomás alatt van a befektető, mivel ha brókere felhívja, és ajánl neki egy papírt, mondjuk napon belüli vételre és eladásra, akkor felmerülhet benne a kérdés, hogy ez a tranzakció vajon melyikük érdekét szolgálja inkább. Tehát a brókerek sokszor arra törekednek, hogy az ügyfeleik még nyerjenek, de azért ők is jól járjanak. Elgondolásunk szerint azért ezzel a legtöbb ügyfél tisztában van, azonban megelégszenek egy kielégítő cselekvési változat eredményeivel (1. ábra).

A **sztereotípiák** szerepe, valamint a **kontextus** és a **memória** sajátosságai mind-mind torzíthatja a valóságról alkotott képünket. A memória és a vele kapcsolatos kutatások ismételten arra jutottak, hogy a memória két időtartományban működő alrendszerből tevődik össze: rövid távú memóriából és hosszú távú memóriából. A memóriánkat jellemezni tudjuk az önmegfigyelési élmény maximális időtartamával, a kapacitás nagyságával, kódolási mechanizmusai-

## A valóság észlelésében közrejátszó tényezők



Forrás: Faragó Klára: A döntéshozatal pszichológiája, In: Zoltayné, 2002, 180. o.

val és az előhívás módjával (Séra – Oláh – Komlósi, 1997). Baddeley és Hitch szerint a rövid távú memóriát a független információk interakciói, időleges tárolás, és korlátozott kapacitás jellemzi (Baddeley és Hitch in Pléh – Kovács – Gulyás, 2003). Miller és később tudós társai megállapították, és kísérleteikkel bizonyították, hogy az észlelés kapacitáskorlátja  $7 \pm 2$  egység, amely érzékszertől függetlenül érvényes. Egyes elméletek szerint a hosszú távú memóriába csak a rövid távú memóriában eltárolt elemek épülhetnek be és azok is csak akkor, ha meglévő mentális modellekhez (sémákhoz) kötődnek. Mérő rámutat a sémák kiemelt szerepére. Állítása szerint a számuk és strukturáltságuk meghatározóak a döntések minősége szempontjából (Mérő, 1994).

Általánosan ismert tény, hogy agyunk egészének mindössze 5–10 százalékát használjuk, miközben kapacitása szinte korlátlan. Hogyan lehetséges, hogy mégis rengeteg mindenre nem emlékszünk? Tomcsányi számítógépes hasonlatával élve amennyiben a hosszú távú memória passzív részét tekintjük a hardvernek, úgy a szoftver, a feldolgozó mechanizmus elégtelenségei, gyengeségei okozzák végső soron a memória elégtelenségeit (Tomcsányi, 2000). A valóságban a hosszú távú memóriában az információért felelős információs kulcs előhívása, a

rövid távú memóriánál a kapacitás korlátja szab határt.

A racionálistól eltérő viselkedést a **kognitív disszonancia** is korlátozhatja. Leon Festinger szerint amennyiben gondolatainkban és cselekedeteinkben ellentmondást fedezünk fel, úgy megpróbáljuk azt valahogy kiküszöbölni. Döntéseink után azok helyességére bizonyítékokat keresünk, amik megnyugtatóknak bennünket, azaz ítéletünk cselekvésünktől nagymértékben függ (Atkinson, 1994). Ennek helyességét Festinger is bizonyította kísérletében. A résztvevőket arra kérték, hogy érdektelen és unalmas feladatokról később úgy számoljanak be, mintha azok érdekesítőek és izgalmasak lettek volna. Ugyanazon feladatok végrehajtásáért az egyik csoportnak egy, a másiknak húsz dollárt fizettek. Azok, akik magasabb

összeget kaptak, a kérésnek megfelelően a valóságot torzítva számoltak be a feladatokról, de nem változtatták meg attitűdjeiket, viszont akik csak egy-két dollárt kaptak és izgalmasnak, érdekesnek állították be beszámolóikban az általuk végzett tevékenységet, maguk is elkezdtek elhinni, hogy a feladatok valóban érdekesek voltak, vagyis hozzáigazították attitűdjeiket a viselkedésükhöz.

A kognitív disszonancia elmélete szerint erős késztetés van bennünk viselkedésünk, gondolataink és érzéseink közötti ellentmondás megszüntetésére, cselekedeteink megmagyarázására, igazolására. A fogyasztók igazságtalannak tarthatják, hogy más és más áron juthatnak hozzá ugyanahhoz a termékhez. A később tapasztalt olcsóbb ár következtében elvesztik az „ésszerű fogyasztó” illúziójukat, és megijednek, hogy szegényben maradnak, kognitív disszonancia alakul ki bennünk (Festinger, 1957).

Az objektív valóság és az észlelt valóság közötti különbséget tovább növelheti az **okság és az együttes előfordulás** helytelen megítélése. Ezeket a tévedéseket a korreláció felismerésére vonatkozó feltételezés hiánya, statisztikai ismeretek hiánya, a babona, a kontroll illúziója vagy a saját sors irányításának képessége stb. okozza. A három alapszituáció melyekre visszavezethetőek:

1. A meglévő korrelációt nem vesszük észre;
2. Korrelációt érzékelünk ott, ahol nincs is;
3. A dolgok között helytelenül oksági kapcsolatot feltételezünk.

A döntéseméleti vizsgálatok középpontjában a hasznosság és a valószínűség fogalma áll. A hasznosság egy döntési alternatíva relatív kívánatosságának mérésére szolgáló mennyiség. A hasznosság,

*„Az objektív valóság és az észlelt valóság közötti különbséget tovább növelheti az okság és az együttes előfordulás helytelen megítélése. Ezeket a tévedéseket a korreláció felismerésére vonatkozó feltételezés hiánya, statisztikai ismeretek hiánya, a babona, a kontroll illúziója vagy a saját sors irányításának képessége stb. okozza.”*

mivel a döntéshozó személyéhez kötött fogalom, relatív és szubjektív. A valószínűség annak mérésére szolgál, hogy a döntéshozó által kiválasztott alternatíva megvalósulása esetén mekkora az esély az elképzelt következmény állapotba való eljutásra. A döntéseméletben a legritkábban nyílik lehetőség a relatív gyakoriság határértékeként definiált objektív valószínűségek használatára. A valószínűségek sokkal inkább szubjektív becslések formájában jelennek meg (Zoltayné, 2002, 54. o.).

## VALÓSZÍNŰSÉGEK BECSLÉSE

Az egyes döntési szituációkban különösen fontos lehet a valószínűség megállapítása, amikor az egyes cselekvési lehetőségek között kell választanunk. A normatív elmélet a valószínűségi ítéletek matematikai szabályszerűségeit használja fel, a leíró döntésemélet pedig megkísérli megállapítani, hogy a valószínűségi ítéletalkotásban érvényesül-e a következetesség és a pontosság. A következőkben a heurisztikák fogalmával és osztályozásával foglalkozunk.

A híres heuréka felkiáltás Archimédészről származik, amikor rájött a vízbemerülő testekre ható felhajtóerő alaptörvényére. A heurisztikák, mint speciális tudományág fejlődésében a legkülönbözőbb tudományterületek tudósai játszottak fontos szerepet. Az

egyes tudományterületek sajátosan értelmezték ezt a fogalmat, a döntéseméletben egységesen kialakult jelentéstartalommal bír. A heurisztikák olyan leegyszerűsítő mechanizmusok, „hüvelykujj szabályok”, amelyek a döntéshozót segítik bonyolult döntési helyzetekben. Alkalmazásuk leginkább bizonytalan helyzetekre jellemző. A heurisztikák során gyakran mentális modellt alakítunk ki a helyzetről, ami természetesen a valóság leegyszerűsítését is jelenti, és ezáltal magába foglalja a téves következtetés levonásának lehetőségét.

Döntéshozatalkor nem mindig törekszünk a legjobb (optimális döntés) választ adni egy kérdésre, mert néha fontosabb az a szempont, hogy gyorsan válaszoljunk (kielégítő döntés). Az ilyen helyzetekben nem vizsgálhatunk meg

minden körülményt, nem vehetünk figyelembe minden részletet. Gondolkodásunkat ekkor segítik a heurisztikák, amelyek ugyan néha nem bizonyulnak megfelelőnek, de az esetek többségében megbízhatóak, gyorsítják a döntéshozatali folyamatot.

A heurisztikákat azonban a döntéshozó sokszor nem megfelelően használja. Ezek a szituációk a szakirodalomban a heurisztikák korlátai elnevezéssel váltak ismertté, amelyek csoportosítását Tversky, Kahneman, Bazermann és Faragó nyomán tesszük meg. A döntéseinket alapvetően meghatározza, hogy következtetéseink milyen információkon alapulnak. A heurisztikákat leggyakrabban aszerint osztályozták, hogy milyen torzításra vezethető vissza (rep-

*„Döntéshozatalkor nem mindig törekszünk a legjobb (optimális döntés) választ adni egy kérdésre, mert néha fontosabb az a szempont, hogy gyorsan válaszoljunk (kielégítő döntés). Az ilyen helyzetekben nem vizsgálhatunk meg minden körülményt, nem vehetünk figyelembe minden részletet.”*

rezentativitási heurisztika, hozzáférhetőségi heurisztika, visszatekintő torzítás, túlzott magabiztosság, rögzítési heurisztika vagy mentális horgonyzás).

A vizsgálatok megállapították, hogy az emberi természetből adódóan az információ hozzáférhetősége nagyban befolyásolja az információ súlyát az adott döntésben. A könnyebben hozzáférhetőket na-

gyobb, míg a nehezebben hozzáférhetőeket kisebb súllyal vesszük figyelembe. Hasonló torzítás jelentkezik a tőzsdén, amikor a nem várt események után a piac túlreagálja az adott hírt. A következőket írta André Kostolany: „...én magam sem adok tippeket, hanem azt igyekszem megtanítani, hogyan lehet pénzt csinálni a saját ötletekkel és megérzésekkel” (Kostolany, 1999, 21.o.).

**Reprezentativitási heurisztika.** Előfordul, amikor a vélemény kialakítására hatással van az, hogy egy

*„Az előzőekben rámutattunk arra, hogy az észlelésben, az információ-befogadás és -feldolgozás folyamatában, a valószínűségek becslésében és a hasznosságok megítélésében az emberi tényező egyaránt fontos szerepet játszik. Az észlelés szelektív, a motiváció és a memória torzít, a kognitív disszonancia kisimítja a gondolataink és cselekvéseink közötti eltéréseket.”*

esemény milyen szorosan kapcsolódik egy adott kategóriához. Amennyiben a hasonlóság jelentős, nagy valószínűséggel fennáll a kategóriába tartozás, azonban ezt több tényező is befolyásolhatja. Elképzelhető, hogy nem vesszük figyelembe az egyes események előzetes valószínűségét, nem tulajdonítunk figyelmet a minta nagyságának vagy helytelenül értelmezzük az események átlagos tendenciájához való visszatérést.

**Rögzítési heurisztika.** Több esetben egy kiinduló érték alapján történnek a becslések. Akkor is elképzelhető, hogy ezen értékhez igazodnak becsléseink, ha az az adott problémával nincs kapcsolatban. Az eredmény az lehet, hogy eltérő kiindulási pontokból különböző becslésekhez jutunk.

**Visszatekintő torzítás.** A heurisztikák szempontjából azt jelenti, hogy korábban történt dolgokról feltételezzük, hogy másképpen nem következhetek volna be. Figyelemmel kell lenni arra, hogy korábbi döntéseinkre rosszul emlékszünk, és a jövőre vonatkozó becsléseket erre kívánjuk alapozni.

**Túlzott magabiztosság.** A magabiztosság vagy bizonytalanság többször megjelenik döntéseinkben. Az előbbi esetben az információk keresésének igénye mérséklődik, így a döntés nem lesz megalapozott, míg a bizonytalansággal járó helyzetekben kevésbé releváns, költséges információk megszerzése történik. Optimális esetben a tudás és a döntéshozatal információigényének helyes felismerése valósul meg.

## HASZNOSSÁGOK BECSLÉSE

A hasznosságok legáltalánosabban az ember szükségleteinek kielégítési képességét jelenti. Más megközelítésben azt a megelégedettséget jelenti, amelyet a termék/szolgáltatás elfogyasztása révén nyer a fogyasztó. Kézenfekvő megoldásnak látszott az értékek – egy mindenki által elfogadott dimenzió mentén való – pénzben való kifejezése. Ez a módszer az alternatívák összehasonlítására könnyen és jól alkalmazható, azonban későbbi kutatások rámutattak, hogy az értékek nem minden esetben számszerűsíthetők, illetve ha számszerűsíthetők is, erősen szubjektív természetűek. Ennek kapcsán alkották meg a szubjektíven elvárt hasznosság modelljét. E modell feltevései alapján a döntéshozó tökéletes ismeretekkel rendelkezik az összehasonlítandó alterna-

tívák valószínűségeit és hasznosságait illetően. A kiszámított értékek után a választását a legnagyobb hasznosságú alternatíva fogja jelteni. Amennyiben a racionális fogyasztó eltér a klasszikus axiomatikus feltevésektől, választása inkoherenssé válik, hasznosságmaximalizálása így nem biztosított. Ennek okai lehetnek:

1. A „közös tényezők kiejtése” szabály megsértése (Allais-paradoxon, Ellsberg-pradoxon);
2. A tranzitivitás szabályainak megsértése;
3. Az invariancia szabály megsértése.

A normatív szabályoktól való eltérést az ember kognitív és pszichológia képességei nagyban befolyásolják egy-egy döntés kapcsán. Az előzőekben rámutattunk arra, hogy az észlelésben, az információ-befogadás és -feldolgozás folyamatában, a valószínűségek becslésében és a hasznosságok megítélésében az emberi tényező egyaránt fontos szerepet játszik. Az észlelés szelektív, a motiváció és a memória torzít, a kognitív disszonancia kisimítja a gondolataink és cselekvéseink közötti eltéréseket stb. A továbbiakban arra keressük a kérdést, hogy milyen igazító mechanizmusokat, új modelleket kellett megalkotni, amelyek figyelembe tudják venni ezeket az eltéréseket. Az elvárt hasznosság modell egyik alternatív modelljének tekintik a hasznosságok torzításait, a preferencia megváltozásait és az invariancia elv megsértését is megmagyarázó megbánáselméletet. Looms és Sudgen (1987) elméletükben figyelembe

veszik, hogy a döntés után milyen elképzelt állapotba kerülne a döntéshozó, ha az adott alternatívát választotta volna. Elméletük tökéletesen magyarázza az emberek kockázatkerülő magatartását.

Egy másik alternatív modellben Kahnemann és Tversky (1974) olyan – a valóságos döntéshozást bemutató – modellt javasolt, amely a racionális közgazdasági modellt igazítja, javítja a pszichológia eredményeivel. Modelljüket megszerkesztett kilátás párokkal határozták meg, ezért is nevezték el kilátás-elméletnek. Kísérleteikkel bizonyították, hogy az emberi döntések nem invariánsak a helyzet megfogalmazására, az irreleváns feltételekre, sorrendi hatására stb. Modelljükben az alternatívák értékei kiszámíthatók, amennyiben a szubjektív hasznosságot a jelenlegi állapothoz viszonyítjuk (Mérő, 2004).

Miből ered a hasznosságok referenciapontjához való igazítása, és miért torzítjuk el a valószínűségeket? Az értékfüggvény lefutása miatt nem egyformán értékeljük a nyereséget és a veszteséget. Míg a nyereségek esetében kockázatkerülők, veszteségek esetében kockázatvállalók vagyunk. Berberis és Thaler (2001) mutat rá, hogy emiatt a befektetők döntései sokszor oda vezetnek, hogy a „nyerő részvényeket” túl hamar adják el, míg a „vesztő papíroktól” nehezen válnak meg. Így látszólag elodázzák a veszteség realizálását, bár az voltaképpen már megtörtént, mivel az összvagyonuk csökkent. Azonban ez a magatartás ellentétes a tőzsde egyik alapszabályával: a veszteségeket lerövidíteni, a nyereségeket engedni kifutni (Horstein, 2003).

Attól függően, hogy az egyes eseményt nyereségnek vagy veszteségnek értékeljük, a preferencia megfordul. Amennyiben az 50 százalékos árengedmény helyett azt látjuk kiírva, hogy a második termék árát visszafizetik, inkább döntünk a vásárlás mellett. Ez az értékfüggvény elemzéséből egyértelműen kiderül. Ha a nyereséget (amit visszatérítenek) külön kezeljük, azaz a referenciapont 0, akkor a függvény lefutása miatt nagyobb a hasznossága, mintha az eredeti árból vontuk volna le. Ezt nevezik keretezési hatásnak. Tehát a kérdésfeltevés, vagy az események megfogalmazása a preferencia megfordulását idézheti elő. Közgazdasági értelemben az invariancia elve sérül, hiszen a megfogalmazás nem befolyásolhatja az adott problémát.

A minket ért veszteségeinket és nyereségeinket a fejünkben elkülönítetten kezeljük. A pszichológusok ezért javasolják, hogy a jutalmakat külön, részekre bontva, a veszteségeket, negatív dolgokat egyben adjuk/közöljük. Ezt nevezzük mentális könyvelésnek. Ennek köszönhető az is, hogy egy 6 ezer forint értékű farmer esetében hajlandóak vagyunk a város másik részébe átutazni, ahol az 1 ezer forinttal olcsóbb, azonban egy nagy értékű plazmatévé esetében nem.

A valószínűségek eltorzítása abból is eredhet, hogy a kis valószínűségeket túlzott súllyal, a nagy valószínűségeket túl kis súllyal vesszük figyelembe. A kísérletekből az is kiderült, hogy bizonyos szint alatt egy esemény bekövetkezésének valószínűségét nullának vesszük. Az emberek a bizonytalan helyzeteket, eseményeket rosszul viselik, ezeket ennek megfelelően kerülik. Megfigyelés szerint az emberek nagyobb súlyt tulajdonítanak azoknak az eredményeknek, amelyek 100 százalékos biztonsággal bekövetkeznek, szemben a kisebb biztonságúakkal, annak ellenére, hogy a várható értékük ugyanaz. A marketingesek ügyesen használják fel a bizonyossági hatásnak ezt a szükségletét is: egyet fizet, kettőt vihet! Más megfogalmazásban a valószínűségnek egy konstans értékkel való csökkentése preferáltabb választást ad biztos eseménynél.

## ÖSSZEGZÉS

A döntéselméletben a racionális közgazdasági modell szerepe megkérdőjelezhetetlen. Egyszerűsége, axiomatikus feltételrendszere, előíró jellege miatt

*„A minket ért veszteségeinket és nyereségeinket a fejünkben elkülönítetten kezeljük. A pszichológusok ezért javasolják, hogy a jutalmakat külön, részekre bontva, a veszteségeket, negatív dolgokat egyben adjuk/közöljük. Ezt nevezzük mentális könyvelésnek.”*

gyorsan elterjedt, és a későbbiekben, mint újabb elméletek kiindulópontja jelentkezett. Herbert Simon cáfolta a klasszikus közgazdasági modell előfeltevéseit: az optimális döntés és a tökéletesen racionális fogyasztó a valóságban ritkán létezik. A korlátozott racionalitás és a kielégítő döntések elméletén keresztül rámutatott a döntéshozó kognitív korlátaira. Cikkünkben példák alapján mutattuk be a döntésho-

zatal pszichológiai eredményeit az észlelés, az információbefogadás és -feldolgozás folyamatán keresztül, valamint a valószínűségek és hasznosságok becslése kapcsán.

A tanulmányban kitértünk a rendező modellek szerepére, a klasszikus racionalitástól való eltérések pszichológiai megközelítését először az észlelésen, az információ befogadásának és feldolgozásának folyamatán keresztül vizsgáltuk, ahol kitértünk a szelektív észlelés jelentőségére, a motiváció, a sztereotípiák szerepére, valamint a kognitív disszonancia, viselkedésre gyakorolt hatásának bemutatására. Majd a döntéshozatalt a valószínűségek becsléséhez kapcsolódva a heurisztikákon keresztül tárgyaltuk, különös tekintettel azok osztályozási lehetőségeire. Végül az alternatívák összehasonlításához felhasználható hasznosságról, a szubjektíven elvárt hasznosságról, illetve az igazított döntési modellekről szóltunk.

A fentebb megfogalmazottak további gondolkodásra késztetnek. A klasszikus közgazdasági, valamint az irracionális döntések pszichológiai tényezőinek megismerésével árnyaltabban értelmezhető az egyes döntési helyzetekben tanúsított fogyasztói magatartás. A kérdés a továbbiakban az, hogy milyen alternatív modellek fogják még pontosabban leírni a valódi döntési helyzeteket. Talán ezek fognak elvezetni minket a döntéseink igazi okaihoz. Az újabb pszichológiai kutatásoktól várjuk, hogy feltérképezik mentális képességeinket, kognitív korlátainkat, ami újabb kiindulópont lehet olyan technikák kifejlesztéséhez, amelyekkel sikeresen védekezhetünk rossz döntéseink ellen.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

ATKINSON, R.L. – ATKINSON, R.C. – SMITH E. E. – BEM, D.J.: Pszichológia. Osiris Kiadó, Budapest, 1994.

BAZERMAN, M.H.: Judgements in Managerial Decision Making, John Wiley & Sons, New York, 1990.

BOLLES, R.C.: Theory of motivation. Harper & Row, New York, 1967.

FARAGÓ, K.: A döntéshozatal pszichológiája in Zoltayné Paprika, Z. (szerk.): Döntésemélet Alinea Kiadó, Budapest, 2002.

FREY, B.S. – EICHENBERGER, R.: Anomalies and Institutions. Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 145. No. 3. pp. 423–437., 1989.

HOFFMEISTER-TÓTH, Á.: Fogyasztói magatartás. Aula, Budapest, 2003.

HORSTEIN, H.: Így működik: Tőzsdepszichológia befektetőknek. Nyereséget elérni, veszteséget elkerülni. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2003.

KAHNEMANN, D. – TVERSKY, A.: Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge University Press, Cambridge, 1974.

KINDLER, J.: Fejezetek a döntéseméletből. Aula Kiadó, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 1991.

KOSTOLANY, A.: Egy spekuláns bölcsessége. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Részvénytársaság, Budapest, 1999.

MÉRŐ, L.: Az élő pénz. A gazdasági vállalkozások eredete és az evolúció logikája. Tericum Kiadó Kft., Gyula, 2004.

MÉRŐ, L.: Észjárások. TypoTex, Budapest, 1994.

PLÉH, Cs – KOVÁCS, Gy – GULYÁS, B. (szerk.): Kognitív idegtudomány, Osiris, Budapest, 2003.

SIMON A. H.: Administrative behaviour, McMillian, New York, 1957.

SIMON A. H.: Korlátozott racionalitás, KJK, Budapest, 1982.

SÉRA L.P. – OLÁH A. – KOMLÓSI A.: Általános pszichológia. Tankönyvkiadó, Budapest, 1997.

SKINNER, B. F.: Beyond freedom and dignity. Knopf, New York, 1970.

STIEGLER, G.: The Theory of Price. Macmillian Publishing Company, New York, 1987.

SZILVÁCSKU, ZS.: Stratégiai környezeti vizsgálatok gyakorlata az Európai Unióban. Vitaregnat Bt., Budapest, 2003.

SZÉKELY G. – SIPOS L. – KISS O. ZS.: Marketing alapismertek. Aula, Budapest, 2005.

THALER, R.: Mental Accounting and Consumer Choice. Marketing Science, No. 4., 1985.

TOMCSÁNYI, P.: Általános kutatómódszertan. OMMI, Budapest, 2000.

ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Z. (szerk.): Döntésemélet. Alinea Kiadó, Budapest, 2002.

*Sipos László Phd hallgató  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Menedzsment és Marketing tanszék*

*Tóth Arnold PhD hallgató  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Menedzsment és Marketing tanszék*



# A magyar kávépiac termék-életgörbéi

**A termékek a piacon meghatározott időt töltenek el, „pályafutásukat” termék-életgörbével írhatjuk le.**

**A piac és a termékek jellegéből adódóan az életgörbék nem mindig a klasszikus formát követik, vannak eltérő alakzatú termék-életgörbék is.**

**Az élelmiszeripari termékek döntő többsége már érett, de a hanyatlás nem következik be, hiszen élelmiszerre az emberiségnek mindig szüksége lesz. Mindazonáltal a termékek megújulnak, módosulnak, új felhasználói módok, új felhasználói körök vagy új elosztási csatornák segítik az újabb növekedési szakasz beindulását.**

**A** cikkben áttekintem a termék-életgörbék egyes szakaszaira jellemző meghatározó jegyeket, foglalkozom a speciális életgörbékkel, összehasonlítom a műszaki cikkek és a kávék termék-életgörbéit. A magyar kávépiac szegmenseivel kiemelten foglalkozom, meghatározom az egyes részpiacok életgörbéit, bemutatom egyes kávémarkák hullámos típusú életgörbéjét.

A termékek jelentős része csak korlátozott időt tölt el a piacon, számos termék közös elemzéséből azonosságok, hasonlóságok származtathatók. A termékek a piacon a születésüktől a halálukig (azaz a piacról való kivonásukig) meghatározott életpályát futnak be. A termék-életgörbe a termék értékesítését az idő függvényében leíró görbe. A termék-életgörbének különböző szakaszai vannak, az egyes szakaszok különböző jellemzőkkel írhatók le. A piaci és marketingelemek összehasonlítását az egyes életgörbe-szakaszokban mutatja be az 1. táblázat.

A bevezetés szakaszában a terméket meg kell ismertetni a fogyasztókkal, ezért magasak a reklámköltségek. A tévészpótokon, a sajtóhirdetéseken, óriásplakátokon, citylightokon kívül a bolti kóstoltatások, az ingyenes termékminták is ezt a célt szolgálják. A kipróbálással lehet rávenni az embereket a fogyasztásra, a vásárlásra. Elsődleges cél tehát a termék megismertetése a fogyasztókkal. Az innovátorok tartoznak a termék fogyasztói közé, a reklámérvekhez is a presztízs fogyasztás tartozik. Ebben a szakaszban még kevés a versenytárs, de kevés vagy exkluzív az értékesítési út is. A magas reklámköltségek és az alacsony eladás miatt a bevezetés időszakában még veszteséges az értékesítés.

A növekedés szakaszában a termék fogyasztói közé tartoznak a korai elfogadók, akik a hirdetések vagy a szájreklám hatására vásárolnak. Az informáló, intenzív hirdetésekben a reklámérvek a terméktulajdonságokra fókuszálnak. Ekkor már sok a versenytárs, hiszen az új piacok vonzóak. Mivel nincsenek uralkodó márkák, könnyebb piacra lépni. Az értékesítési utak szelektívek, az értékesítési stratégia alapját a márkatulajdonságok képezik. A marketingköltségek ebben a szakaszban is magasak, de ekkor már valószínűleg van profit is.

Az érettség szakaszában a piac mérete jelentősen bővül, ugyanakkor differenciálódik is. Ebben a szakaszban válik nagyon fontossá a ter-

## A piaci és marketingelemek az életgörbe-szakaszokban

Jellemző	Életgörbe-szakasz			
	Bevezetés	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Fogyasztók	Innovátorok	Korai elfogadók	Tömegpiac	Lemaradók
Versenyársak	Kevés (gyakran kisméretűek)	Sok (gyakran kisméretűek)	Csökkenő számúak (gyakran nagyméretűek)	
Értékesítési stratégia alapja	Termék ismertsége, próbavásárlás	Márkatulajdonságok	Márkaérték	Megbízhatóság
Értékesítési utak	Kevés és/vagy exkluzív	Szelektív	Széles	Szelektív
Reklámérvek	Presztízs	Terméktulajdonság	Ár	Különleges felhasználás
Szolgáltatások	Kevés	Sok	Mérsékelt	Kevés
Marketingköltségek	Viszonylag magas	Nagy	Mérsékelt	Alacsony

*Forrás: Bauer András – Berács József: Marketing, Aula Kiadó, Budapest, 1992, p. 129.*

mékdifferenciálás, az egyes szegmensek számára készített termékváltozatok, a pozicionálás. A versenytársak száma csökken, „letisztul” a piac, a piacon maradó szereplők vagy jelentős méretűek vagy egy-egy piaci rés kielégítésére stabilizálódtak. Az értékesítési utak szélesek, az értékesítési stratégia alapja a márkaérték. Ekkor kerül előtérbe az árharc, a reklámérvek között is az ár dominál. Az erősödő konkurenciaharcban az eladásösztönzés eszközeivel próbálják a piaci szereplők az értékesítést fenntartani. A tömeges profitot a gyártóknak itt kell realizálniuk. Az érettség szakasza az, amelyet időben el kell nyújtani, meg kell hosszabbítani.

A hanyatlás szakaszában csökken a termék iránti kereslet, a lemaradók alkotják a fogyasztók táborát. A piac telítődött, és megjelentek az új termékek, amelyek elvonják a keresletet a régi terméktől. Ebben a szakaszban mérlegelni kell, hogy mikor kell kivonni a terméket a piacról illetve, hogy érdemes-e új termékkel megjelenni. (Bauer András – Berács József: Marketing, Aula Kiadó, Budapest, 1992, p. 128–130.)

A termék-életgörbék alakja nem mindig szabályos. Vannak a klasszikus esettől eltérő változatok is. A növekvő-leszálló-stabilizálódó változat a kisebb konyhai eszközök forgalmára jellemző. Az értékesítés a bevezetés után gyorsan felfut, majd alacsonyabb szinten stabilizálódik. A stabil szintet a követők, valamint az újravásárló innovátorok biztosítják. A ciklikus változat az új gyógyszerekre jellemző. Az agresszív promóciós kampány eredményezi az első ciklust, a második ciklus – amelynek csúcsa alacsonyabb – az újabb promóciós „lökésnek” köszönhető.

A hullámos típus gyakori változat. Olyan termékekre jellemző, amelyeknél új termékjellemzők, új használati módok vagy új használói körök bevonása révén újabb sikeres ciklus „rétegződik” a korábbira. (Philip Kotler: Marketing management, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998, p. 391.) Ide tartozik az általam szemléltetett Nescafé Cappuccino és Jacobs Cappuccino is. Lehota megfogalmazása szerint az élelmiszerek esetében általánosabb a ciklus-reciklus forma, „amelynek lényege, hogy a hanyatlás szakaszában bekövetkező termékmódosítás, új felhasználási módok elterjesztése, új elosztási csatornába való bevezetése lehetőséget biztosít az új növekedési szakasz (reciklus) beindítására”. (Dr. Lehota József: Élelmiszergazdasági marketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001, p. 193.)

A stílus, a divat és a szeszély is az általánostól eltérő életgörbét eredményez. A stílus jellemzője, hogy ha egyszer megjelenik, több generáción át a színen maradhat, időnként divatba jön, majd ismét eltűnik. Ez is tehát egy hullámzó változat. A stílus megjelenhet az otthonokban, az öltözködésben, a művészetben. A divat az adott terület éppen uralkodó stílusa. A divathullám szakaszai: feltűnés, követés, tömegdivat és hanyatlás. A szeszélyek olyan divathullámok, amelyek hirtelen tűnnek fel, és hirtelen tűnnek tova. A ciklusuk rövid, a különc magatartású emberekre jellemzőek. (Philip Kotler: Marketing management, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998, p. 391–393.)

A szükségletek különböző eszközökkel elégíthetők ki, amelyek különböző technológiák megvalósulását jelentik. A szükségletek felmerülésekor a leg-

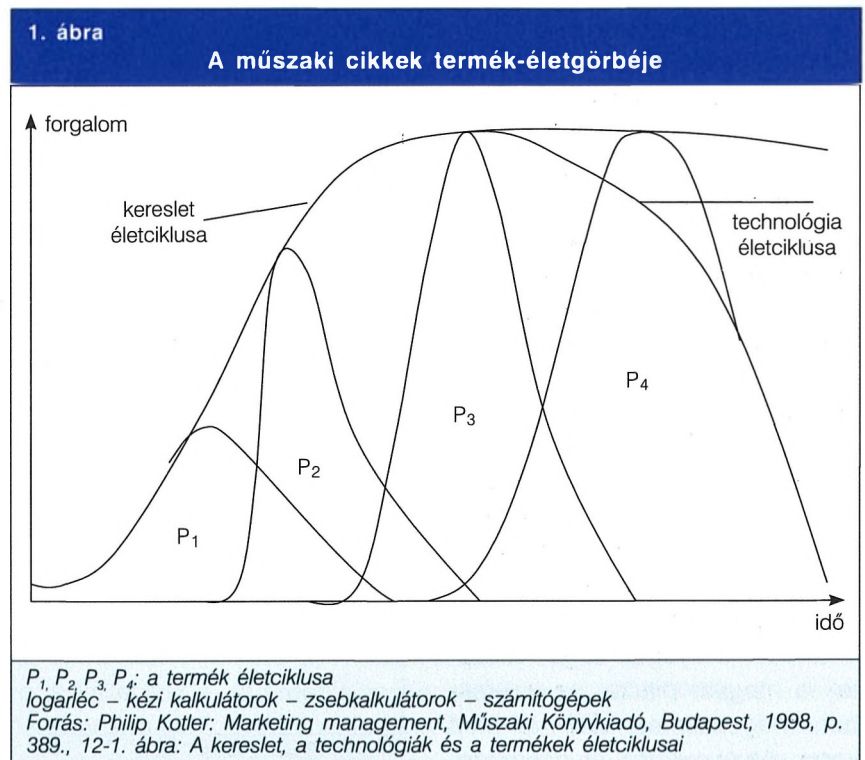
kezdetlegesebb eszközökkel próbáljuk meg kielégíteni azokat, majd egyre magasabb szintű technológiai megoldásokat keresünk. Egy-egy technológiával különböző termékeket állíthatunk elő. Ezek a termékek mind azt a célt szolgálják, hogy az eredeti szükségletet kielégítsék. Végso soron a vállalatok célja sem termékek gyártása, hanem szükségletek kielégítése, megoldások keresése a problémákra. Egyik termék követi a másikat, egyre magasabb szinten kielégítve a szükségleteket. A termékeknek is van életútjuk, amelyet a termék-életgörbével jellemezhetünk. A termék-életgörbe szakaszai a bevezetés, a növekedés, az érettség és a hanyatlás. A termékek értelem szerűen rövidebb életűek, mint a technológia vagy a kereslet. A termék-életgörbék burkológörbéjét alkotja a technológia, illetve a kereslet életciklusa. A kereslet életciklus-görbéjének szakaszai: az igény jelentkezése, a gyorsuló növekedés, a lassuló növekedés, az érettség és a hanyatlás.

Iparáganként eltérő, hogy egy termék illetve egy technológia mikor válik elavulttá. Napjainkban a termékcserelődés üteme a híradástechnikai, elektronikai cikkek piacán a leggyorsabb. Az 1. ábra a műszaki cikkek piacát mutatja, ahol a szükségletet a számolás jelenti. A szükségletet kielégítő termékek az idő előrehaladtával egyre magasabb szintű technológiát igényeltek. A legtechnológiaigényesebb megoldás a számítógép lett. A termékek sorra a következők voltak: logarléc, kézi kalkulátor, zseb kalkulátor, számítógép. Az egyre összetettebb termékek élettartama rövidebb, cserélődésük gyakoribb. A számítógépek újabb generációi 1–2 év alatt születnek meg.

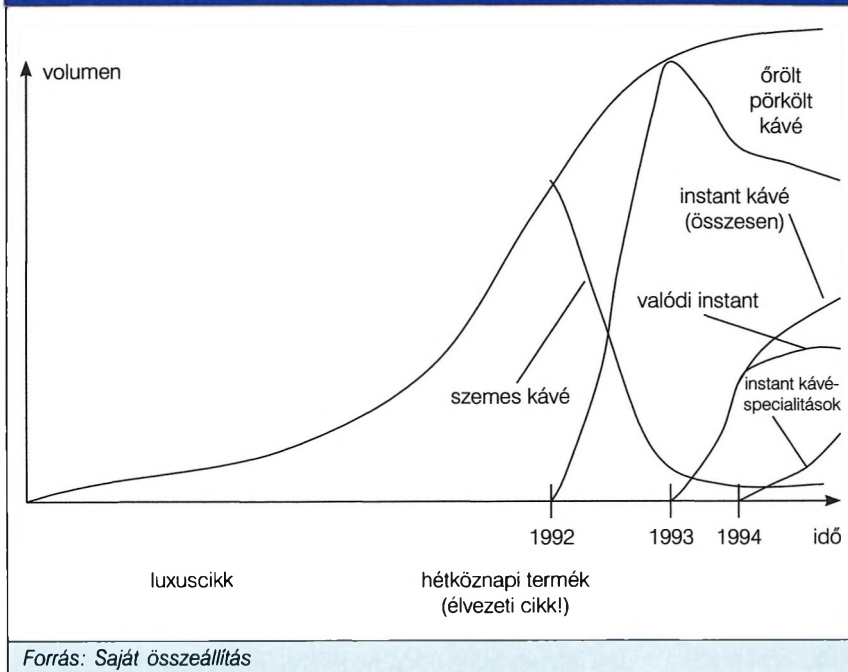
Az élelmiszeripari termékek piacán nem ilyen gyors a termékváltás. A szükségletek a legkorábban jelentkeztek, hiszen az emberiségnek mindig is szüksége volt táplálékra. A szükséglet-kielégítés módja (nyers ételek, főtt ételek) változott, de ez az a szükséglet, ami soha nem szűnik meg. A kereslet életciklusában a hanyatlás ága nem fog bekövetkezni, amíg van élet. Egyes termékek persze kerülhetnek a hanyatlás ágába, hiszen a súlypontok a társadalom fejlődésével eltolódnak. Korábban a

mennyiségi táplálkozás volt a fontos, az életszínvonal emelkedésével azonban a minőségi vált azzá. Az ember egyik alapvető tápláléka, a kenyér iránti szükséglet sem fog megszűnni, csak az egyes fajták iránti kereslet változik. Napjainkban egyre népszerűbbek például a barna, a rozsos és a teljes őrlésű kenyerek, amelyek egészségesebbek, így csökkenhet a fehér kenyér iránti kereslet.

Az élvezeti cikkek piacán a kereslet először egy szűk elitnél keletkezik, akik meg tudják fizetni a drága árut, majd amikor olcsóbbá válik a termék, akkor kezdik el tömegesen vásárolni. Így volt ez a kávé esetében. A 2. ábra mutatja a termék-életgörbéket a magyar kávépiacon. A kávé először luxuscikknek számított, csak a gazdagok engedhették meg maguknak. A bevezetés szakasza ezért hosszan elnyúló. Amikor hétköznapi terméké vált, akkor növekedett meg ugrásszerűen az értékesítése. Kezdetben szemes kávé lehetett kapni. Magyarországon 1991–92-ben történt meg a privatizáció a kávépiacon, akkor jelentek meg a külföldi kávécégek. A nyugati cégek magukkal hozták a fejlett technológiát, így elkezdtek gyártani az őrölt-pörkölt kávékat, amelyeket korszerűen tudtak csomagolni. Hamarosan megjelentek az instant kávék, majd az instant kávéspecialitások. Az őrölt-pörkölt kávék megjelenésével a szemes kávék fénykora leáldozott, jelenleg a hanyat-



## A kávék termék-életgörbéje a magyar kávépiacon



lás szakaszába került a termék. Az üzletekben csupán néhány csomagolt szemes kávé lehet kapni. A kávémérések megjelenésével ugyanakkor megindult egy újfajta kereslet a szemes kávék iránt. Ez rétegigényt elégít ki, és magas minőséget igényel. Az őrölt-pörkölt kávék szerepe domináns hazánkban, de az értékesítése visszaesett, a maximumnál alacsonyabb szinten stabilizálódik. Az instant kávék értékesítése folyamatosan növekszik, értékbeni részesedése számottevő. Kezdetben ez a valódi instant kávéknak volt köszönhető, az utóbbi években azonban jelentősen növekedett az instant kávé-specialitások értékesítése. Az instant kávé-specialitások piaca dinamikusan fejlődött, 2002-ben éretté vált a piac. Az újabb lendületet a 3in1 kategória adja meg, amelynek életútja 2002-ben indult. A 3in1 új generációja 2005-ben jelent meg (3. ábra).

Amikor a nyugati cégek beléptek a magyar piacra, az üzletekben még szemes kávé lehetett kapni. Az új gyártási és csomago-

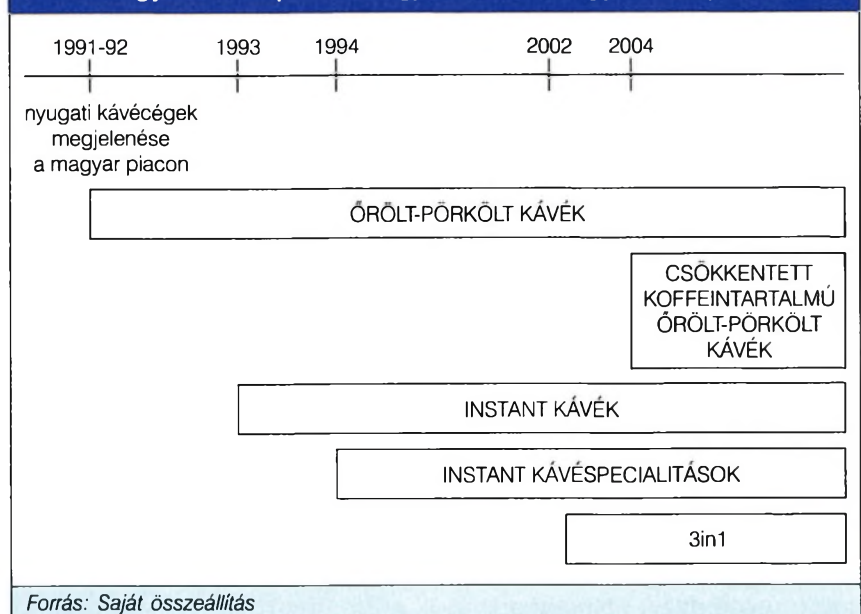
lási technológiáknak köszönhetően azonban hamar megjelentek az őrölt-pörkölt kávék. A technikai-technológiai fejlődés és a nyugatról átvett minták eredményeképpen 1993-ban Magyarországon is bevezették az instant kávékat. A következő lépés 1994-ben az instant kávé-specialitások megjelenése volt. 2002-ben megszületett egy új szegmens: a 3in1, amely a magyar kávépiac életében új fejezetet nyitott. Az őrölt-pörkölt kávépiac egyetlen funkcionális innovációja a 2004-ben megjelent csökkentett koffeintartalmú őrölt-pörkölt kávé (4. ábra).

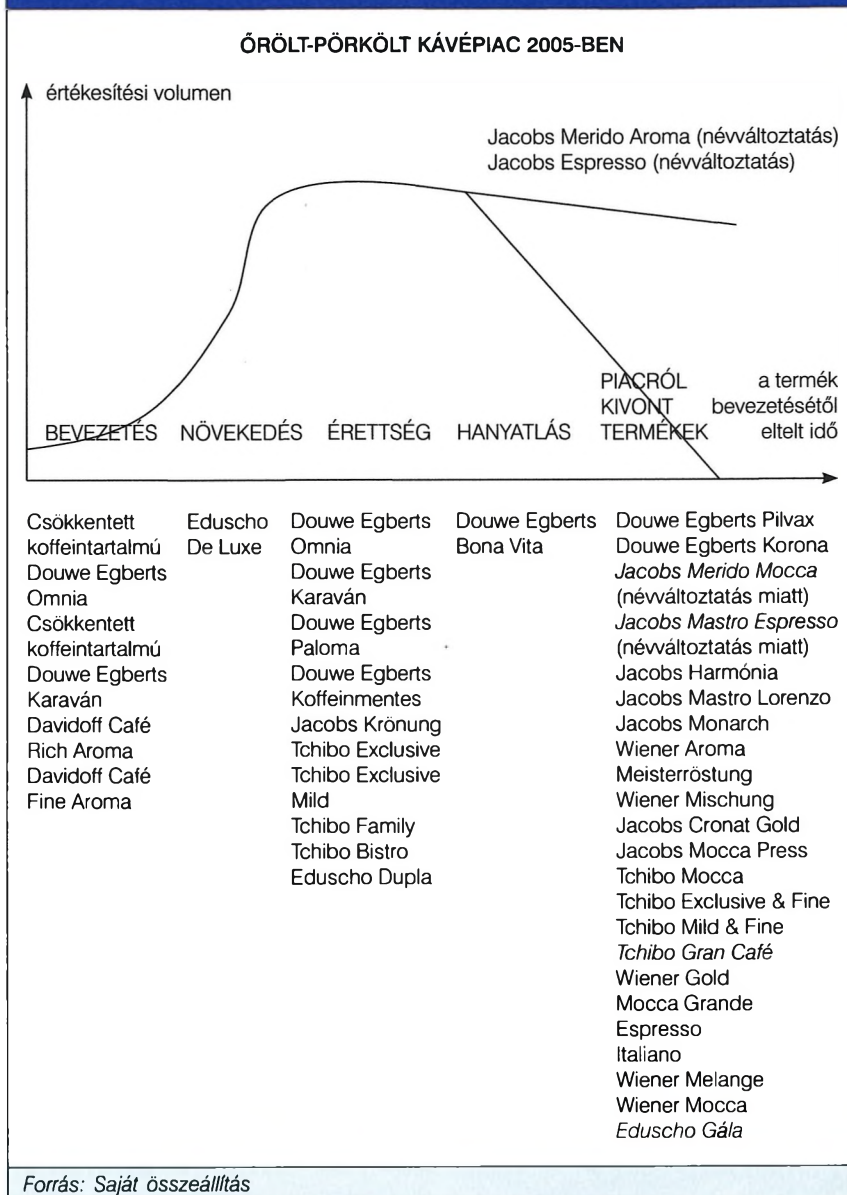
Az őrölt-pörkölt kávépiacra készített „összevont termék-életgörbe” azt mutatja, hogy az egyes termékek mely szakaszban vannak 2005-ben. A legtöbb termék az érettség szakaszában van az

őrölt-pörkölt kávépiacon. A bevezetés szakaszában van a szegmens egyetlen funkcionális innovációjának számító csökkentett koffeintartalmú Douwe Egberts Omnia és Karaván. Ide sorolható még a szuperprémium szegmensben bevezetett Davidoff Café Rich Aroma és a Davidoff Café Fine Aroma. A növe-

3. ábra

## Az egyes kávé típusok megjelenése a magyar kávépiacon





kedés szakaszába lépett az Eduscho De Luxe. Már 2004-ben a hanyatlás fázisába került a Douwe Egberts Bona Vita, 2005-ben kifutó termék – az életgörbéje összesen 5 évet ível, hiszen 2000-ben vezették be a piacra. Az életgörbe 4. szakasza után külön csoportba gyűjtöttem össze azokat a termékeket, amelyeket már kivonták a piacról. A 90-es évek közepén mindegyik kávéforgalmazó cég nagyon széles termékskálával volt jelen az őrölt-pörkölt kávépiacon. A 90-es évek végére „letisztult” a piac, a vállalatok szortiment-szűkítést hajtottak végre. Az elmúlt évek tendenciája pedig, hogy az erős kávékat kivonják a

piacról (Tchibo Gran Café, Eduscho Gála). A Kraft Foods névváltoztatással próbálja termékeinek életgörbéjét „meghosszabbítani” (Jacobs Merido Mocca ⇒ Jacobs Merido Aroma; Jacobs Mastro Espresso ⇒ Jacobs Espresso) (5. ábra).

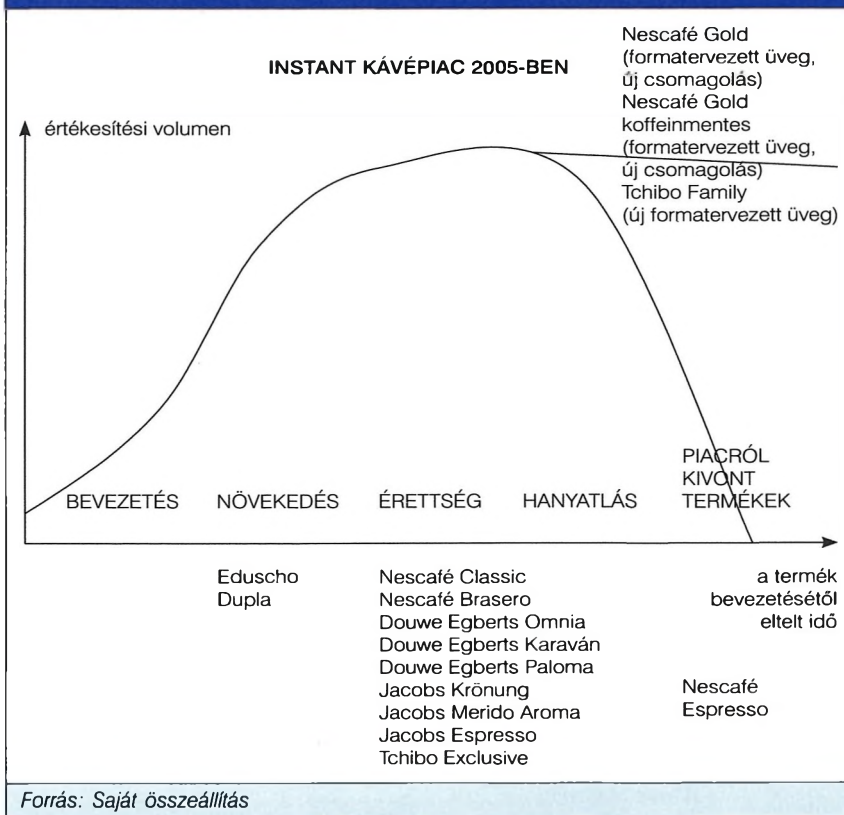
Az instant kávépiacon készített termék-életgörbe is összevont, a 2005. évi állapotot mutatja. A termékek zömében érettek, ma már ez a piac is érettnak mondható. Az Eduscho Dupla van még a növekedés szakaszában, hiszen nem túl régen vezették be a piacra. A Nescafé Espresso az, amelyet már kivontak a piacról. A Nescafé Gold ment keresztül a legtöbb külső, a marketingkommunikáció szempontjából lényeges változtatáson. Formatervezett üveget kapott, amelyen 2005-ben még kismértékben változtattak. A 2005. évi reklámkampányban kommunikált üzenettel és képekkel összhangban megváltozott az üvegen lévő címke is. A sok kis kávébab és a kávéslapát helyett az aranylő arabicát – egy arany színű kávészemet – helyeztek a csomagolásra. Ezeket a változtatásokat a Nescafé Gold és a Nescafé Gold koffeinmentes kávékon is végrehajtották a pozíciók megerősítése és az értékesítések növelése érdekében. A Tchibo Family üvegét is megváltoztatták – szintén homok-

óra formájúra. Ez az eszköz is a termék-életgörbe hosszabbítását, nyújtását szolgálja (6. ábra).

Az instant kávéspecialitásokról készült termék-életgörbe már folyamatot jelöl, a cappuccino-piac alakulását mutatja, feltüntetve benne az egyes termékek megjelenését. Amikor egy márka megjelenik a piacon, természetesen a bevezetés szakaszába kerül, és onnan megy tovább folyamatosan a következő szakaszokba. Azonban a La Festa termékcsalád megjelenésének pillanatában (2000-ben) a teljes cappuccino-piac a növekedés szakaszából már az érettség szakaszába lépett. Így ehhez az időponthoz

5. ábra

## Az instant kávépiac összevont termék-életgörbéje 2005-ben



8 tasakosról 10 tasakosra változott 2002-ben. 2004 újabb töréspont, a csomagolások ismét változtak, a termék-életgörbe hosszabbodott. A zacskós kiszerelésű cappuccinókról „lekerült” a FUN elnevezés, a dobozosak neve pedig: Nescafé Cappuccino de Luxe és Nescafé Choco Cappuccino de Luxe. Az előbbi 10 db 12 grammos zacskót tartalmaz, az utóbbi pedig 10 db 16 grammos zacskót. A Nescafé Cappuccino termékcsalád jó példa a folyamatos megújulásra, a termék-életgörbe rendszeres meghosszabbítására (8. ábra).

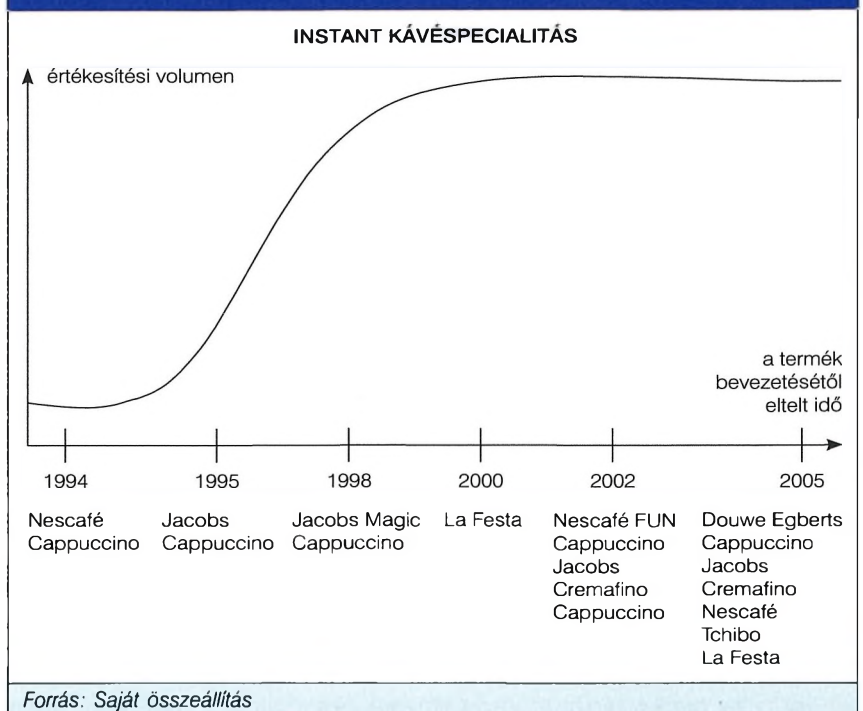
A Jacobs cappuccinóról készített termék-életgörbe is a klasszikus értelemben vett termék-életgörbe. Jól látható az ábrán, hogy a piacvezető Nescafé követi a Jacobs, hiszen a bevezetést, valamint az újításokat a Nescafé után teszi meg. Az 1995. évi bevezetést követően 1998-ban kapta a termékcsalád a Jacobs Café Magic

már magas értékesítési volumen tartozott. Jelenleg a cappuccino-piac érett, termékei is érettek. A gyártóknak ezt az érettség szakaszát kell meghosszabbítaniuk, és folyamatos újításokkal elérni, hogy értékesítésük ne csökkenjen (7. ábra).

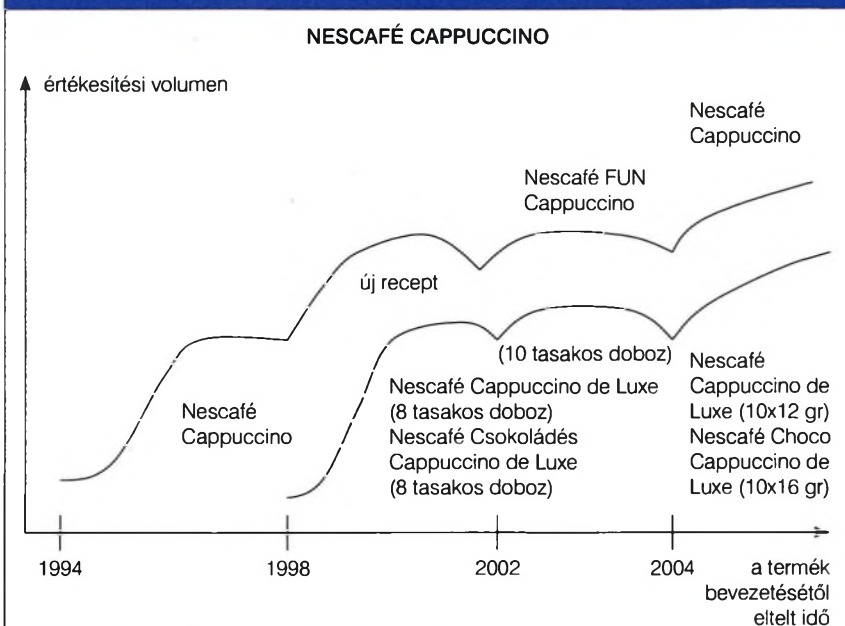
A Nescafé cappuccinókról készített életgörbe a klasszikus értelemben vett termék-életgörbe. A zacskós kiszerelésű Nescafé Cappuccino 1994-ben jelent meg a magyar piacon, 1998-tól pedig új recepttel készítették. A 2002-es év volt jelentős a piacvezető cappuccinónál. Ekkor változtatták meg ugyanis a termék nevét Nescafé FUN Cappuccino-ra, amit erőteljesen kommunikáltak. A dobozos kiszerelésű Nescafé Cappuccino de Luxe és Nescafé Csokoládés Cappuccino de Luxe

6. ábra

## Az instant kávéspecialitások piacának összevont termék-életgörbéje



## A Nescafé Cappuccino termék-életgörbéje



Forrás: Saját összeállítás

Cappuccino nevet. 2002-től Jacobs Cremafino Cappuccino néven újult meg a termékcsalád – szintén a marketingkommunikáció eszközeinek erőteljes alkalmazása mellett (9. ábra).

A La Festa termékekről készített életgörbe pillanatfelvételt mutat, azaz a 2005-ben kapható termékeket. A piacon lévő termékek zöme érett, ízesítésük megfelel a konkurencia termékei ízesítésének. Egyedülálló a tejszínes ízesítés. A növekedés szakaszában vannak az új, illetve az újonnan bevezetett termékek, amelyek értékesítésének növekedése még várható. A La Festa 2000-ben a piacra lépésekor a legszélesebb kínálattal jelent meg. Az intenzív reklámkampányt az erős, harsogó színek jellemezték, a terméket irodai kávénak szánták. Az évek során a csomagolás jelentősen változott, visszafogottabb lett, és erőteljes szortiment-szűkítést hajtottak végre. A hagyományos alapízeken kívül 2005-ben kapható ismét néhány különleges íz (10. ábra).

A cappuccino-piac 2002-ben már érett piac volt, amikor megje-

lent az új szegmens: a 3in1. Óriási dinamikával bővült a 3in1 szegmens, a piacvezető Nescafé 2003-ban követte a Jacobs és a La Festa. Mindhárom termék útját nagyon erős reklámtámogatottság kísérte (11. ábra).

A 3in1 szegmens 2005. évi pillanatfelvételén látható, hogy a piacot indító termékek már az érettség szakaszába jutottak. A növekedés szakaszában a Tchibo Family 3in1 van. A bevezetés szakaszában vannak a La Festa új termékei: a La Festa Mocca 3in1, a La Festa Choco 3in1 és a La Festa Latte 3in1. A Jacobs is elkészítette a 3in1 kategória új generációját 2005-ben. A Jacobs Café Latte névvel illetve a különlegesen habos termékét. A cukor nélküli változat neve Jacobs 2in1, azaz kávé és krémpor elegye. Ezeket a

termékeket zacskós kiszereleésben vezette be a piacra, és elkészült a Jacobs 3in1 zacskós változata is. A Nescafé újdonsága az állótasak bevezetése, valamint a magasabb kávétartalmú változat: a Nescafé Classic 3in1 Extra Coffee. Ezt állótasakos formában vezették be a piacra 2005-ben (2. táblázat).

A 2005-ben bevezetett 3in1 termékek az alaptípus változatai. Az összetevők variálásával születtek meg az új termékek. A krémpor koncentrátumának növe-

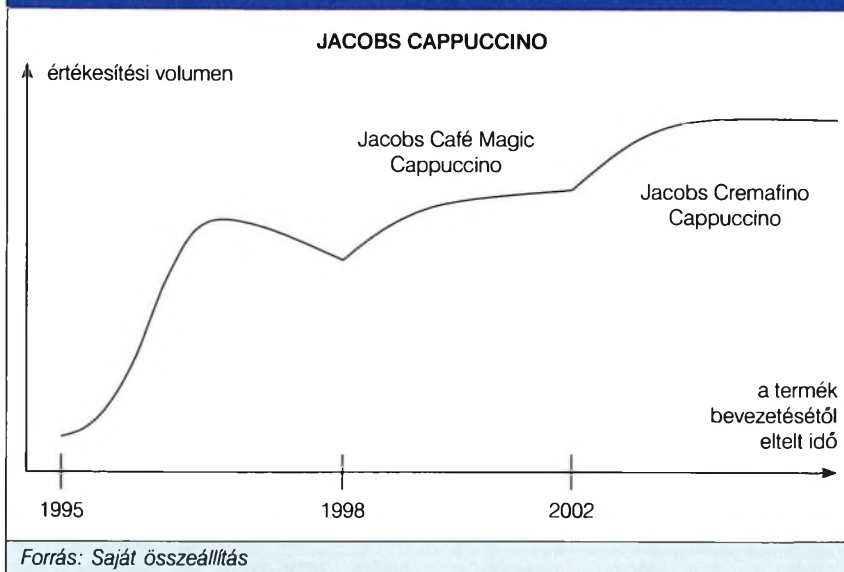
2. táblázat

## A 3in1 összetevők variációi

termék neve	kávé	krémpor	cukor	egyéb
Jacobs 3in1	*	*	*	
Jacobs Café Latte	*	**	*	
Jacobs 2in1	*	*	—	
La Festa 3in1	*	*	*	
La Festa Latte 3in1	*	**	*	
La Festa Mocca 3in1	mocca	*	*	
La Festa Choco 3in1	*	*	*	kakaópor
Nescafé Classic 3in1	*	*	*	
Nescafé Classic 3in1 Extra Coffee	**	*	*	

Forrás: Saját összeállítás

## A Jacobs Cappuccino termék-életgörbéje



lésével a Latte, azaz a tejes változatok készültek el, a kávé tartalom növelésével az Extra Coffee, a cukor nélküli változattal pedig a 2in1 termék. (A Ricoré már korábban bevezette a 2in1-t.) A kávé változtatásával a mokka, a kakaópor felhasználásával pedig a csokoládés változat készült el.

## ÖSSZEFOGLALÁS

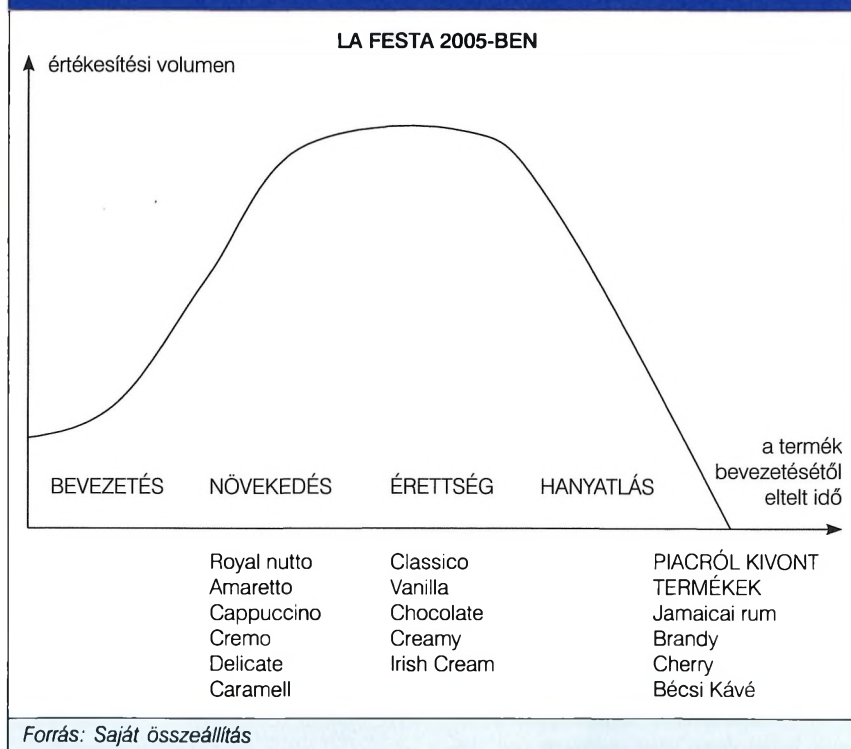
A magyar kávépiacon a nyugati cégek megjelenésének volt köszönhető a legtöbb termékinnováció, a fejlett csomagolási technológiák újfajta gyártási eljárásokat eredményezhettek, illetve a korszerű csomagolással biztosították a kávé frissességének megőrzését. Az őrölt-pörkölt kávék 1991–92-ben a nyugati kávécégek megjelenésével párhuzamosan kerültek bevezetésre a magyar kávépiacon, ezt követték az instant kávék, majd az instant kávé specialitások. Ahogy az egyik részpiac éretté vált, úgy jelentek meg a technológiai újítások eredményeképpen a következő termékcsoporthoz. A cappuccinók piaca 2002-ben vált éretté, akkor született meg az új szeg-

mens: a 3in1. 2005-ben pedig már a 3in1 kategóriának is megjelent az új generációja. Az őrölt-pörkölt piacon is bekövetkezett egy újítás: 2004-ben bevezették a csökkentett koffeintartalmú Douwe Egberts Omniát és Karavánt, amelyek az egyetlen funkcionális innovációnak számítottak ezen a piacon.

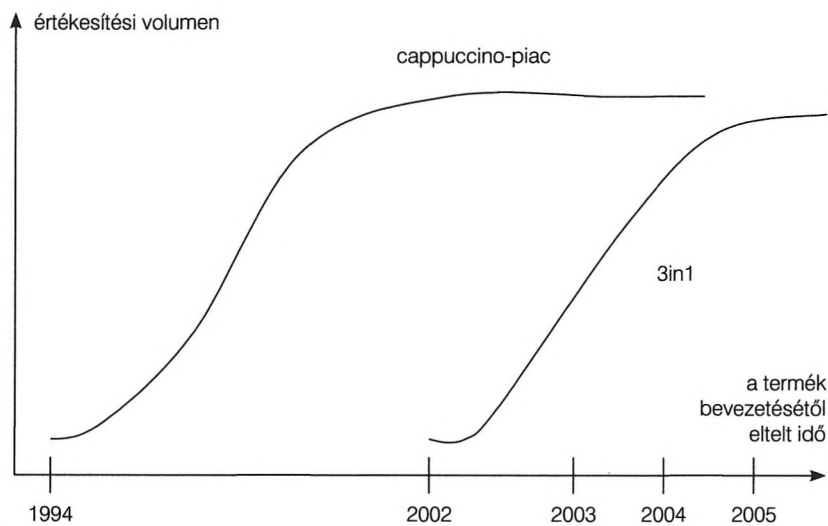
Az őrölt-pörkölt kávépiac és az instant kávépiac összevont termék-életgörbéjét készítettem el, azaz a 2005. évi állapotot mutattam be, feltüntetve a jelenleg bevezetés, növekedés, érettség és hanyatlás szakaszában lévő termékeket, illetve az 5. oszlopban összegyűjtöttem azokat a termékeket, amelyeket már kivontak a

piacról. Az őrölt-pörkölt kávépiac erőteljes tisztuláson ment keresztül, a termékek száma drasztikusan csökkent, viszont a piacon lévő termékek döntő többsége jelentős médiatámogatottságot élvez, erős a fogyasztói tábora. Az instant kávépiacon

## A La Festa Cappuccino termék-életgörbéje







Forrás: Saját összeállítás

azokkal a nevekkel versenyeztetik a gyártók a termékeiket, amelyek az őrölt-pörkölt kávépiacon már sikeresek, így pozitív image-átvitel valósulhat meg. Az instant kávépiacon a termékek túlnyomórészt az érettség szakaszában vannak, nem jellemző a piacról való kivonás.

Az instant kávéspecialitások életgörbéjét úgy készítettem el, hogy bemutattam rajta az egyes termékcsaládok piaci megjelenését. A Nescafé Cappuccino és a Jacobs Cappuccino példáján került bemutatásra a hullámos típusú életgörbe. A cappuccino-piac és a 3in1 szegmens összehasonlítása után az új szegmens 2005. évi állapotát mutattam be, azaz elhelyeztem az egyes termékeket a rájuk jellemző bevezetés, növekedés, valamint érettség szakaszában. Külön táblázatban hasonlítottam össze, és emeltem ki a 3in1 szegmens új generációs termékeit, amelyek az egyes összetevők különböző arányú kombinálásával születtek.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

BAUER ANDRÁS – BERÁCS JÓZSEF: Marketing, Aula, Budapest, 1992

KOTLER, PHILIP: Marketing management, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998

DR. LEHOTA JÓZSEF: Élelmiszergazdasági marketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001

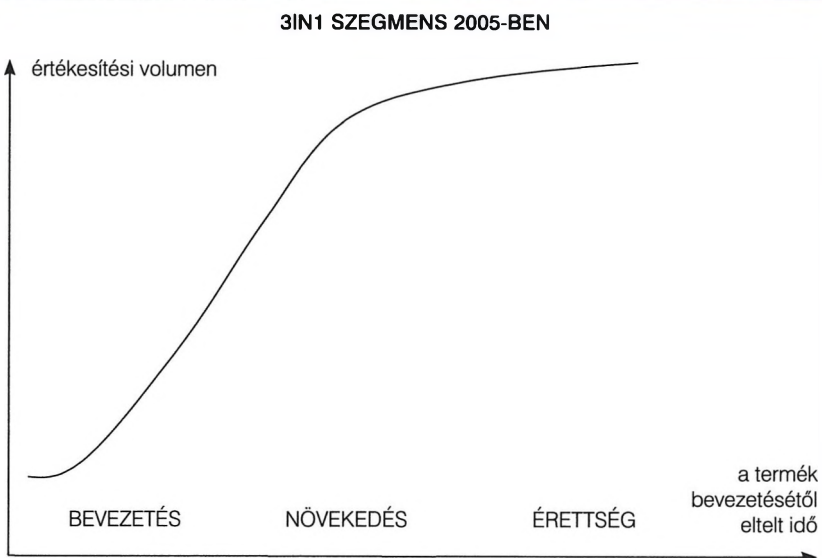
LETENYEI KRISZTINA – DR. PAPP JÁNOS Ph.D.: A kávé mint termék, a kávézás mint szolgáltatás jellemző jegyei, versenyterei, Marketing & Menedzsment

LETENYEI KRISZTINA – DR. PAPP JÁNOS Ph.D.: A magyar kávéfogyasztási szokások változásai, Élelmiszer, táplálkozás és marketing

Letenyei Krisztina PhD hallgató  
Szent István Egyetem

11. ábra

A 3in1 szegmens termék-életgörbéje 2005-ben



La Festa Mocca 3in1  
La Festa Choco 3in1  
La Festa Latte 3in1  
Jacobs Café Latte  
Jacobs 2in1  
Jacobs 3in1 (zacskós)  
Nescafé Classic 3in1 (állótasakos)  
Nescafé Classic 3in1 Extra Coffe (állótasakos)

Tchibo Family 3in1

Nescafé Classic 3in1  
La Festa 3in1  
Jacobs 3in1

Forrás: Saját összeállítás

# A megújuló energia felhasználásának népszerűsítő eszközei

**A megújuló, alternatív erőforrások léte, és hasznosításának bizonyos módjai már ismertek. De mégis, miért hangzik oly teoretikusan és futurisztikusan, amikor a zöldenergia tömeges felhasználásáról beszélünk? Miért nem épült még be a köztudatba a biomassza, a nap-, szél-, vízenergia felhasználásának igénye?**

**A** Föld népessége nap, mint nap szembenéz környezeti katasztrófákkal, és tanúja a klímában végbemenő változásoknak. Az ipari forradalomtól kezdődően megsokszorozódott a környezetünk terhelése. Az iparszerű termelés, az innovációk és a kommunális szolgáltatások kialakulásával és elterjedésével megnövekedett az igény a nem megújuló energiahordozók kiaknázására. Megkezdődött a természet kizsákmányolása. Ez odáig vezetett, hogy napjaink számításai szerint a Föld kőolaj és földgázkészlete 32, illetve 52 éven belül kimerül.<sup>1</sup>

Nyilvánvalóvá vált, hogy szükség van egy alternatív ipari forradalomra, ahol az olyan innovációkon lenne a hangsúly, amelyek nem a természetben élősködve, hanem azzal harmóniában képesek szolgálni az emberiség alapvető igényeit. A fejlett országok szinte mindegyike felismerte már az ún. megújuló-újratermelő, más néven zöld energiaforrások felhasználásának jelentőségét. Ezt az elméleti fordulópontot nem csak a természettudatosság és a társadalmi felelősségvállalás ihlette, hanem sokkal inkább egy olyan politikai szándék, amely a jelenlegi, hagyományos energia árának és mennyiségének volatilitásából fakadó bizonytalanság kiküszöbölésére irányul. A zöld energiáról való gondolkodás, valamint az ebbe történő beruházás hosszú távú szemléletet tükröz, amelynek része a versenyképesség megteremtése és az energiahordozókat birtokló országoktól való függés mérséklése.

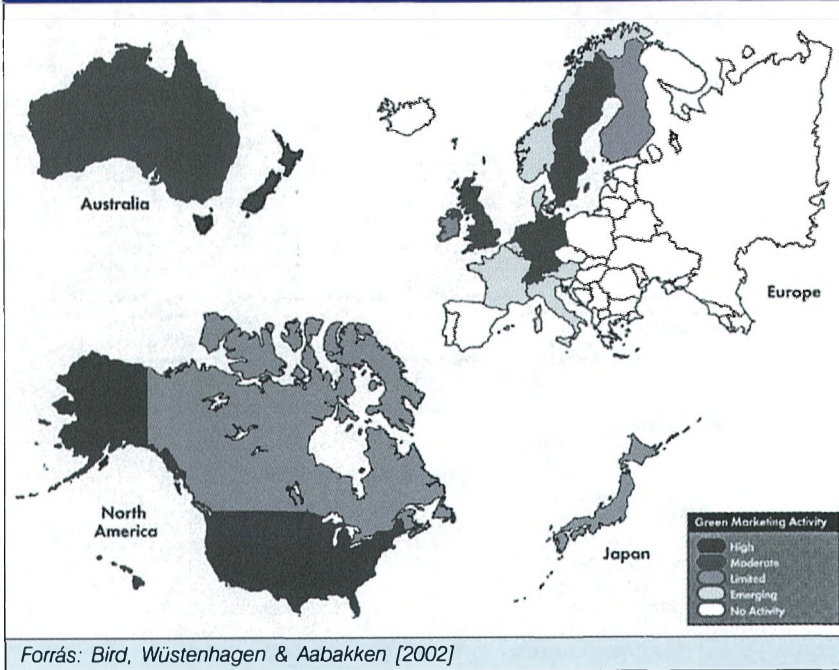
A megújuló energiaforrások azonban jelentős tőkebefektetést igényelnek, a megtérülés az érvényben lévő adózási rendszerek és a magas finanszírozási költségek miatt rendkívül hosszú és kockázatos. Technikai üzemeltetésük a kisüzemi működést preferálja, ami a meglévő energiarendszerek átalakítását igényli.

Az energiapiacok liberalizációja már megvalósult az egyes fejlett országokban, mégsem elegendő, hogy pusztán a magánszféra vállalja magára a zöld energia promócióját. A tömeges használathoz és felhasználáshoz társadalmi összefogásra van szükség, amit egy központi, állami „marketingkampány” teremthet meg. Ugyanis tipikusan ez az a piac, amelynek a megszületéséhez állami támogatás és segítségnyújtás kell.

<sup>1</sup> Forrás: Magyar Hírlap: Benzinár az egekben

1. ábra

A megújuló energia marketingaktivitása az egyes országokban



Forrás: Bird, Wüstenhagen & Aabakken [2002]

kedvezményekkel, szubvenciókkal kell ösztönözni mind a magánszemélyeket, mind a vállalatokat és energiaszolgáltatókat az alkalmazásra, átállásra és a folyamatos használatra.

Ebben a cikkben bemutatjuk a megújuló energia elterjedtségét, áttekintjük azokat a korlátokat, amelyek jelenleg a megújuló energia terjedésének gátat szabnak, és kísérletet teszünk az e korlátok feloldására kidolgozott eszközrendszereket összegyűjteni és bemutatni (1. ábra).

**A MEGÚJULÓ ENERGIA ELTERJEDTSÉGE**

A megújuló energia elterjedtsége sajnos nem nyújt kedvező képet. Bird, Wüstenhagen & Aabakken [2002] alapján kijelenthető, hogy

A mindenkori kormányoknak kell tehát támogatni a megújuló energia piacának létrejöttét. Egy hosszú távú, tudatosan megtervezett kampány részeként tudatosítani kell az emberekben a zöld energia felhasználásának előnyeit, valamint támogatásokkal, adó-

a legtöbb országban, jó esetben is csupán 1% körüli a megújuló energia penetrációjának aránya (1. táblázat).

A megújuló energiaforrások lakossági penetrációja Hollandiában a legmagasabb: 13%. A villamos-

1. táblázat

A megújuló energia egyes országokban mért penetrációja

Ország	Szolgáltatók száma	Zöld energia fogyasztók száma	... a lakossági fogyasztók %-ában	Fogyasztott zöld energia (GWh/év)	... a teljes villamosenergia-fogyasztás %-ában	Újonnan fejlesztett zöld energia kapacitás (MW)
Ausztrália	> 15	68 000	1,0	460	0,3	200
Finnország	> 30	8 000	0,4	156	0,2	n.a.
Hollandia	> 15	775 000	13,0	2 500	3,0	n.a.
Írország	< 10	12 000	1,0	n.a.	n.a.	n.a.
Japán	> 10	38 000	0,1	25	0,003	12
Kanada	< 10	6 500	0,5	150	0,03	70
Nagy-Britannia	> 10	45 000	0,2	150	0,04	n.a.
Németország	> 100	325 000	1,0	900	0,2	10
Svédország	> 50	n.a.	n.a.	9 000	6,0	n.a.
USA	> 100	375 000	1,0	2 000	0,1	650

A közölt adatok becslések  
Forrás: Bird, Wüstenhagen & Aabakken [2002]

energia-fogyasztás szempontjából Svédországban a legkedvezőbb a helyzet. Itt a teljes villamosenergia-fogyasztás 6 százalékát megújuló energiából fedezik. A legdinamikusabb növekedés talán Kanadában (0,5%) várható, hiszen Kanadában ezirányú szolgáltató-és marketingtevékenység jószerével eddig csak egy tartományban (Alberta) történt, a kínálat pedig szűkös volt. A megépülő új kapacitások és a szélesebb területi elterjedés a dinamikus átstrukturálódást eredményezhetik, ha a hagyományos és megújuló energia közötti árkülönbség alacsony marad (7% alatti).

Az európai országokra jellemző árkülönbség mértékét az angol és német energiapiacra folytatott kutatások szemléltetik. Mivel a két országban jelentősen eltér az ármegállapítás mértéke<sup>1</sup>, minden esetben egy 6000 kWh éves fogyasztású lakossági fogyasztót vettünk alapul (2. táblázat).

Németországban ma már szinte minden energiaszolgáltató felajánlja a 100 százalékosan megújuló energiát ügyfeleinek, ami átlagosan 16,2 százalékkal magasabb kiadás, mint a hagyományos energia. Az alacsonyabb penetráció ez alapján érhető, a korábban bemutatott 1% körüli – „átlagos” – arány mégis rendkívül alacsonynak tűnik. Mielőtt azonban elhamarkodott megállapításokra jutnánk célszerű az eredményt összehasonlítani az angol helyzettel. Nagy-Britanniában az áldozatvállalás még a német mértéket sem éri el, hiszen megvizsgálva a brit szolgáltatók árait, átlagosan 15 százalékos árkülönbség állapítható meg, Bird, Westinghaus & Aabakken [2002] adatai alapján a piaci penetráció azonban csak 0,2 százalékos! (3. táblázat)

Az áldozatvállalási hajlandóságot többen vizsgálták. Japánban Nomura és Akai [2004] azt vizsgálta,

2. táblázat  
Német villamosenergia-árak városok szerint, 6000 kWh éves fogyasztás átlagos költsége (euróban)

Város	Energiaszolgáltató	Zöld energia (euro/100)		Normál energia (euro/100)	
		Energiadíj	Fix havi díj	Energiadíj	Fix havi díj
Országos	Lichtblick	16,70	6,90	xxx	xxx
Berlin	DEW	18,10	7,92	14,10	7,92
Dortmund	BEWAG	18,50	5,00	17,19	4,59
Bréma	swb-Enordia	20,56	3,16	18,00	3,16
Drezda	Drewag	19,56	7,24	15,47	7,24
Frankfurt AM	Mainova	24,14	3,45	19,50	3,45
Hamburg	HEW	18,50	5,34	17,03	5,34
Köln	GEW RheinEnergie	20,47	6,15	15,83	6,15
München	Stadtwerke München	17,28	6,50	15,50	6,50
Stuttgart	EnBW	16,99	9,28	17,34	7,59
Lipcse	Stadtwerke Leipzig	20,71	4,00	16,65	4,00
Essen	RWE	17,98	7,54	15,36	7,54
Hannover	Stadtwerke Hannover	19,00	6,00	16,52	3,50
Düsseldorf	Stadtwerke Düsseldorf	20,59	5,61	15,95	5,61
Aachen	STAWAG	xxx	xxx	15,96	5,93
<b>Éves átlag (6000 kWh)</b>		1225,27		1054,72	
<b>Különbség</b>		16,20%			
Forrás: www.verivox.de					

hogy egy-egy fogyasztó mennyivel többet hajlandó fizetni havonta, hogy villamosenergia-szükségletét zöld energiával fedezze. A felmérés eredménye: a válaszadók átlagosan 2166 yent hajlandóak fizetni, ami egy pályakezdő irodai munkás havi bérének (170–190 ezer jen) 1,2 százaléka, egy húsz éve tanító tanárénak (kb. 360 ezer jen) pedig kb. 0,5 százaléka<sup>2</sup>, tehát nem mondható túl magasnak, sőt!

Nem lehetünk sokkal optimistábbak az Egyesült Államokbeli Roe és tsai. [2001] kutatási eredményeit megfigyelve sem. A megújuló energia arányának 1 százalékkal való növelése, és a károsanyag-kibocsátás 1 százalékos csökkentése érdekében még a legfelelősségteljesebbnek számító észak-keleti államok-

1 Németországban a kWh-nként fizetendő energiadíj mellett havi alapdíjat is számláznak a cégek. Az angol szolgáltatók nem is közölnek energia egységárat, a tájékozódást segítő honlapok éves villamosenergia-fogyasztás megadását kérik.

2 Saját kutatás, forrás: www.aba.ne.jp

3. táblázat

Éves elektromosáram, Leicester, 6000 kWh/év (GBP)

Zöld energia*		Normál energia	
Szolgáltató	Költség	Szolgáltató	Költség
Scottish Hydro-Electric	378	Atlantic Electric & Gas	335
Swalec	387	Basicpower	339
Good Energy	461	Scottish Power	340
Ecotricity	400	Swalec	353
Southern Electric	387	Scottish Hydro-Electric	353
Powergen	431	Southern Electric	353
Green Energy (UK) plc	390	Scottish Power	370
Green Energy (UK) plc	450	Scottish Hydro-Electric	374
Npower	376	Swalec	374
<b>Átlag</b>	<b>407,6667</b>	<b>Átlag</b>	<b>354,5556</b>
<b>Különbség</b>	<b>14,98%</b>		

Forrás: www.uswitch.com

ban is átlagosan csak évi 27 extra dollárt voltak hajlandóak áldozni az emberek. Ez pedig mindössze az egy főre jutó 36 100 dolláros GDP 0,8 ezreléke, ami még akkor is tragikus, ha az áldozatvállalási készség a kibocsátás csökkentésének mértékével arányosan növekszik.

Érdekes viszont az az eljárás, amelynek révén Nomura és Akai [2004] az ismert kérdőívhátást kívánták kiszűrni<sup>1</sup>. Megkérdezték ugyanis, hogy a megújuló energiára fordított többletkiadást, milyen módon kívánják a válaszadók megspórolni (2. ábra).

Az eredményből<sup>2</sup> látható, hogy a lakosság hedonista szokásai csökkenthetőek lennének, ugyanis a második legnagyobb arányban megadott választ a villamosenergia-fogyasztás csökkentése jelenti. Az szinte természetes, hogy az emberek nem mondanak

le egészségügyi ellátásuk és tanulásuk színvonaláról, meglepő azonban, hogy a villamosenergia-fogyasztást nem a vízfogyasztás és világítás, hanem a rekreációs tevékenységek csökkentése követi, ami már önmagában elentmondást hordoz.

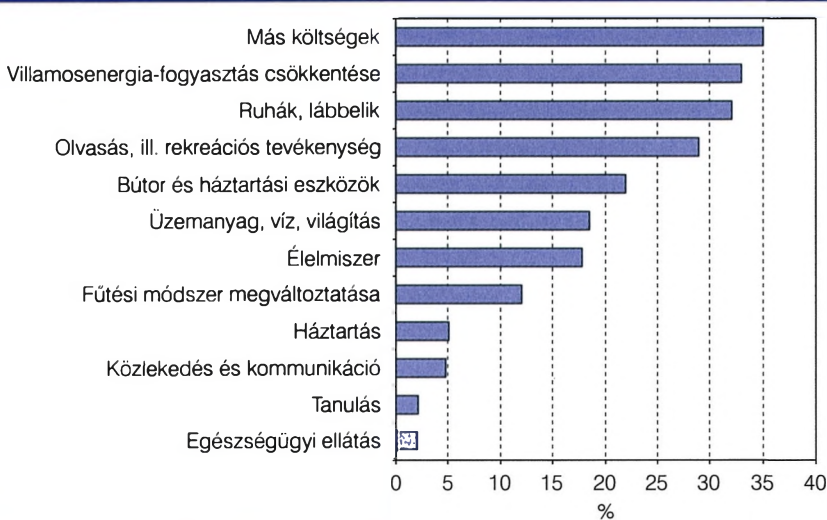
## A MEGÚJULÓ ENERGIA ELTERJEDÉSÉNEK KORLÁTAI

A megújuló energia technológia (RET)<sup>3</sup> elterjedésének az előzőekben bemutatott tényezők mellett alapvetően a hiányos, tökéletlen piaci működés, a piaci torzítások, a gazdasági, illetve finanszírozási korlátok, az intézményi hiányosságok, a technikai feltételek hiánya és a társadalmi, kulturális felfogá-

sok akadályozzák. Ezeket a korlátokat Painuly [2001] cikke alapján foglalom össze.

2. ábra

### A megújuló energiára fordított többletkiadások megspórolásának területei



Forrás: Nomura & Akai [2004]

1 Közismert tény ugyanis, hogy a válaszadók az áldozatvállalást kutató kérdőívek esetén többet „ígérnek”, mint amennyit ténylegesen hajlandóak lennének fizetni.

2 A kumulált százalékos érték nagyobb, mint 100%, ami annak a következménye, hogy a válaszadók több alternatívát is megjelölhettek.

3 RET = Renewable energy technology, a megújuló energia technológia angol szakirodalomban használt megfelelője.

## 1. Hiányos, tökéletlen piaci működés (korlátkategória)

Korlátok	Korlátelelemek
<i>Erősen ellenőrzött versenypiac</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● az energiaszektor állami monopóliuma,</li><li>● a magánszektor belépése korlátozott,</li><li>● az energiaszolgáltató, illetve -elosztó monopóliuma,</li><li>● az energiatermelés, -elosztás és -szállítás irányított,</li><li>● a magánszektori befektetések hiánya</li></ul>
<i>Információ, tudatosság hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● az ismertség hiánya, vagy alacsony foka,</li><li>● inadekvát információ a megújuló energia termékeiről, technológiájukról, a költségeikről, a hasznukról, a potenciáljukról és a finanszírozási forrásaikról</li><li>● Az információt biztosító ügynökségek hiánya vagy rossz felszereltsége</li><li>● A feed-back rendszerek hiánya, illetve nem megfelelő működése</li><li>● A megújuló energiával kapcsolatos kutatási eredmények adatai és a megvalósíthatósági követelmények nem hozzáférhetők</li></ul>
<i>A technológiához jutás korlátozott lehetősége</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● A megújuló energia technológia a piacon nem szabadon hozzáférhető, illetve fejlesztője nem szándékozik átadni azt</li><li>● A technológia/felszerelések importja problematikus a restriktív politika és az adók következtében</li></ul>
<i>A verseny hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● A belépést tiltó, illetve nehezen teljesíthető szabályozások az energiapiacra</li><li>● Állami monopólium</li><li>● A meglévő szolgáltatók által állított korlátok</li></ul>
<i>Magas tranzakciós költségek</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Erős bürokrácia övezi az információ-gyűjtést és -feldolgozást, az eljárásokat, a technológia megszerzését és beszerelését</li><li>● Alábecsült költségek a gazdasági tanulmányokban</li></ul>
<i>Gyenge piaci infrastruktúra</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Hiányzó vagy fejletlen ellátási csatornák, logisztikai problémák</li><li>● Nehézkes ellátás, kényelmetlen termék-elhelyezkedés</li><li>● Az energiaszektor liberalizációjának hiánya</li><li>● Az energiaszektor rossz menedzselése</li></ul>
<i>Magas befektetési követelmények</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● A méretgazdaságosság csak nagy befektetéseknél jelentkezik</li></ul>

A tökéletlen piaci működés következménye a kapacitáshiány, amely megakadályozza azt, hogy a megújuló energiaforrások komolyabb szerepet töltsenek be.

## 2. Piaci torzítások

Korlátok	Korlátelelemek
<i>Hagyományos energiaforrások támogatása</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● A hagyományos energiaforrások támogatása</li><li>● Fogyasztók a marginális költségek alatt fizetnek érte</li><li>● A megújuló energiához képest alacsonyabb adók terhelik</li></ul>
<i>A RET adóztatása</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>● A megújuló energiatermelés adóztatása kedvezőtlen</li><li>● Magas behozatali vám a felszereléseken</li><li>● Más közvetett és közvetlen adók a megújuló energián</li></ul>

<i>Az externáliák figyelmen kívül hagyása</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A hagyományos energiahordozók negatív externáliáit (szennyezés, és az ebből eredő károk) nem veszik figyelembe árazásuknál</li> <li>● A RET pozitív hatásait nem díjazták</li> </ul>
<i>Kereskedelmi korlátok</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A RET importjának és exportjának tarifális és nem-tarifális korlátai</li> </ul>

A piaci torzítások esetében a legkomolyabb problémát a hagyományos energiaforrások támogatása jelenti. A tudathasadásos állapotra mi sem jellemzőbb, mint az, hogy miközben Németországban óriási pénzeket emészt fel a feed-in tarifarendszer, addig a szénbányászat államilag támogatott iparág!<sup>1</sup>

### 3. Gazdasági és finanszírozási korlátok

<b>Korlátok</b>	<b>Korlátelelemek</b>
<i>Gazdaságilag nem megvalósítható</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A megújuló energia magas költsége (az energia előállítása) miatt kevésbé versenyképes</li> <li>● Az anyagi, emberi és tőkeköltségek magasabbak a vártnál</li> <li>● Magas beszerelési/átállási költségek</li> </ul>
<i>Hosszú megtérülési idő</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alacsony megtérülés, nem megfelelő ösztönzők és a profit erőteljes adóztatása miatt</li> </ul>
<i>Kis piaci méretek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A piaci potenciál kicsi, korlátozott/nehéz hozzáférés a nemzetközi piacokhoz, országon belüli piaci korlátok</li> <li>● A megújuló energiában rejlő lehetőségeket nem ismerik fel</li> </ul>
<i>Magas tőkeköltség</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Magas kamatok, tőkehiány</li> <li>● A finanszírozó intézmények magas kockázati felfogása</li> <li>● Makroparaméterek, mint infláció, hitelkereslet stb. következtében</li> </ul>
<i>Tőkehozzáférés hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kormányzati politika</li> <li>● Alacsony hitelképesség</li> <li>● Rossz szabályozási rendszer eredményeként</li> </ul>
<i>Magas indulótőke-igény</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ami a magas kockázati felár és a finanszírozási intézmények hiányának következménye</li> </ul>
<i>RET finanszírozási háttér hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fejletlen tőkepiacok, a tőkepiacokra történő belépés korlátozottsága</li> <li>● Kedvezőtlen szabályozások</li> </ul>

A magas kockázat következtében fellépő forráshiány krónikus kapacitáshiányt eredményezhet.

### 4. Intézményi

<b>Korlátok</b>	<b>Korlátelelemek</b>
<i>Intézmények és mechanizmusok hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Az információáramlás nem megoldott</li> <li>● A meglévő intézmények kapacitásai és érdekei nem megfelelőek</li> <li>● A piacteremtő, illetve piacnövelő intézmények hiánya (nemzetközileg is)</li> <li>● A tervezési és operatív szintű intézmények hiánya</li> <li>● Az energiaszektor szabályozó testületeinek hiánya</li> </ul>

1 Németország mellett Franciaország, Spanyolország és Nagy-Britannia támogatja központilag a nemzeti szénkitermelést [Reiche & Bechberger 2004].

<i>Jogi-szabályozási környezet hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A szabályozások sokszor kedvezőtlenek a megújuló energia technológia számára (esztétikai, biztonsági stb. megfontoláson alapuló korlátozások), tehát nem segítik annak terjedését</li> <li>● A jogszabályok betartásának/betartatásának hiánya</li> </ul>
<i>Finanszírozási ösztönzők felismerésének hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bonyolult folyamatok</li> <li>● Bürokrácia, korrupció</li> </ul>
<i>Bizonytalan makroökonómiai környezet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Magas infláció, instabil politika, nagy áringadozások, fizetési mérleg problémák, instabil valuta</li> <li>● Koherens gazdaságpolitika hiánya</li> <li>● Bizonytalan gazdaságpolitika</li> </ul>
<i>Stakeholderok döntéshozatalban való mellőzése</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Az érdekcsoportok egyeztetési kultúrájának hiánya</li> <li>● Az érdekcsoportok elszórtasága</li> <li>● Nehézkes kommunikáció</li> <li>● Ellenszegüléstől való félelem</li> </ul>
<i>Érdektűközések</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A megújuló és hagyományos energiaforrások versenye</li> <li>● A meglévő szolgáltatók helyzetének és profitjának veszélyeztetése, ennek következtében</li> <li>● Erős lobbik a megújuló energia ellen</li> <li>● A befektető-fogyasztó érdekek szétválasztása (a befektető nem spórol, a fogyasztó nem fektet be)</li> </ul>
<i>K+F kultúra hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hiányzó K+F lehetőségek és kapacitások</li> <li>● A K+F szerepe nem mérvadó ebben a szektorban</li> </ul>
<i>A magánszektor részvételének hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Melynek oka a kormánypolitika, a kapacitáshiány és a restriktív szabályozások</li> </ul>
<i>A professzionális intézmények hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hiányzó professzionális egyesületek/szerveződések</li> <li>● Nem hatékony fogyasztói testületek</li> <li>● Indifferens bürokrácia</li> <li>● A politika nem kap visszajelzést</li> </ul>

## 5. Technikai

<b>Korlátok</b>	<b>Korlátelelemek</b>
<i>A standardok és bizonyítványok hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intézmények kezdeményezés hiánya a standardok felállítására</li> <li>● Hiányzó eszközök a tesztelésre és bizonyítványozásra</li> </ul>
<i>A szakképzett munkaerő és a képzési rendszer hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A szakértők hiánya, a képzési intézmények hiánya</li> <li>● Nem megfelelő erőfeszítések</li> </ul>
<i>Az O&amp;M lehetőségek hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A képzett munkaerő és a kapacitások hiánya miatt</li> </ul>
<i>Befektetők, vállalkozók hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Az alacsony profitabilitás, és restriktív szabályozások következtében</li> </ul>
<i>Rendszerkorlátok</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A rendelkezésre álló hálózati rendszerek elégtelen kapacitása</li> <li>● Integrációs problémák</li> </ul>
<i>A termék megbízhatóságának hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rossz minőség, laza minőségellenőrzés</li> <li>● Hiányzó, nem megfelelő standardok</li> <li>● Forrás-minőség problémák</li> </ul>



A megújuló energiaforrásokkal kapcsolatban a legnagyobb kihívást az jelenti, hogy környezettudatosan és hatékonyan igazán csak kisüzemi keretek között működtethető.<sup>1</sup> Ez pedig kihívás elé állítja a hagyományosan nagyüzemi működésre tervezett technológiákat, elsősorban a hálózat-rendszereket.

## 6. Társadalmi, kulturális és magatartási

Korlátok	Korlátelelemek
<i>A terméket a fogyasztók nem fogadják el</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A megújuló energia „ismeretlen” forrásból származik</li> <li>● Esztétikai megfontolások</li> <li>● Ellenállás a változásokkal szemben, kulturális okok</li> <li>● Magas fogyasztói diszkontelvárások</li> <li>● Információhiány</li> </ul>
<i>Egyes RET-eket a társadalom nem fogad el</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Egyes technológiákkal szembeni idegenkedés és hasznossághiány-érzet</li> <li>● A helyi részvétel hiánya</li> <li>● A hagyományos energiaforrások iránti preferencia</li> </ul>

A szélenergia általános elutasítása például egyrészt a zajártalommal járó működéséből adódik, másfelől tájképromboló és a madárvilágot pusztító hatásának következménye. Ez a felfogás elsősorban a széllel jól „ellátott” Portugáliát érinti hátrányosan, a szélerőmű-építési projektek ugyanis rendre megbuknak a helyi közösségek tiltakozása következtében.

Persze az is előfordul, hogy a megújuló energiával kapcsolatos hátrányos megítélés a rossz tájékoztatás eredménye. A finnországi Vaasa Egyetem által készített tanulmányból kiderül, hogy a finn fogyasztók a megújuló villamosenergiát – alaptalanul – drágának tartják, noha nem tudják pontosan, hogy mi tartozik abba a körbe, és hogyan lehet hozzájutni.

## 7. Egyéb korlátok

Korlátok	Korlátelelemek
<i>Bizonytalan kormányzati politika</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bizonytalan, nem-támogató politika</li> <li>● Nem kellően felszerelt kormányzati hivatal</li> <li>● Erős bürokrácia</li> <li>● A kormányzati hit és elkötelezettség hiánya a megújuló energiával szemben</li> <li>● A megújuló termékek piaci integrálását elősegítő jogszabályok hiánya</li> </ul>
<i>Környezeti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ökológiai aspektusok (pl. a biomaszsa vízigénye)</li> <li>● Helyi szennyezés (pl. zaj és látvány a szélenergia esetében)</li> <li>● A forrásokért folyó verseny (pl. a biomaszatermelés esetén a föld)</li> </ul>
<i>Magas kockázati felfogás a megújuló energiával szemben</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bizonytalan új technológia, bizonytalan hasznosság</li> <li>● Magas befektetési kockázatok, a befektetések visszafordíthatatlansága</li> <li>● A felszerelések más célból való hasznosíthatóságának hiánya</li> </ul>
<i>Az infrastruktúra hiánya</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utak, hálózati csatlakozás, kommunikációs és egyéb logisztikai nehézségek</li> </ul>

1 Valószínűleg Svédországot, Spanyolországot és Ausztriát, a hagyományosan vízenergiára építkező országokat érte legrosszabbul a World Commission on Dams közelmúltban megjelent kutatási eredménye, amely kimutatta, hogy a nagy teljesítményű vízerőművek hozzájárulnak az üvegházhatás növekedéséhez. A gátépítési projektek ugyanis a nagy mennyiségű elpusztuló vízinövény miatt jelentős metánkibocsátást vonnak maguk után, ami hússzor veszélyesebb a környezetre a széndioxidnál. Még rosszabb, hír hogy ez a negatív hatás az erőművek teljes élettartama alatt érvényesül. Ennek következtében a jövőben csak a 10MW alatti kapacitású vízerőművek tartoznak a megújuló energiaforrások csoportjába. Forrás: Viewpoint, Photovoltaics Bulletin, August 2002.

Mindezek a hiányosságok csökkentik a megújuló energia versenyképességét, ezáltal megnehezítik penetrációját és a megújuló energiába történő befektetéseket. A monopolisztikus szerkezetű piacok tulajdonosságát magán viselő energiapiac e szektorának fellendítésében és az akadályok legyőzésében a felülről jövő kezdeményezések érhetik el a legtöbb eredményt, elsősorban tehát a kormányzat feladata a megújuló villamosenergia promóciója.

## A MEGÚJULÓ VILLAMOSENERGIA PROMÓCIÓJA

### Állami szerepvállalás

Mivel a megújuló energia elterjedését a tudatlanság és a bizonytalanság akadályozza, a kormányzat elsődleges feladata, hogy elsődleges prioritássá tegye az energiaszektor modernizációját, megfogalmazva egy határozott energiaprogramot. A kihívást jelentő, de a realitások talaján álló energiapolitika, a finanszírozási és K+F eszközökkel kiegészítve átütő sikert hozhatnak.

Az energiapolitika kidolgozásakor:

- figyelembe kell venni az ország földrajzi elhelyezkedését és természeti adottságait, ennek alapján mérlegelni kell, hogy melyek azok a megújuló energiaforrások, amelyeket az adott ország hatékonyan állíthatna elő.
- Meg kell vizsgálni a környezeti adottságokat is, fel kell mérni, és objektíven elemezni kell, a meglévő energiaforrások helyzetét (támogatottságukat, árakat és környezetre kifejtett káros, költségekben ki nem mutatott hatásait).
- Fel kell mérni az ország megújuló energia K&F adottságait, és, hogy vajon a meglévő hálózati rendszer lehetővé teszi-e a gyors fejlesztéseket.
- Nem mellékes figyelembe venni a lakosság környezettudatosságát és áldozatvállalási hajlandóságát sem. Ez általában tükröződik a parlamenti helyek szerkezetében is. Ahol mandátumokhoz jutnak a zöld pártok a lakosság valószínűleg nem közömbös a környezet iránt.
- Felül kell vizsgálni a korábbi szabályozásokat, a kedvezményezett iparágakat, hogy így azonosít-

hatóak legyenek azok az érdekcsoportok, amelyeket mindenképp meg kell nyerni (illetve le kell szerezni) annak érdekében, hogy az új politika sikeresen keresztülvihető legyen.

A megújuló energia fejlődését, illetve fejlesztését befolyásoló tényezők a 3. ábrán láthatóak.

Az energiapiaci liberalizáció az első lépés a piaces versenyteremtéshez. Egy eredményes liberalizáció eszközei:

- A termelés és szállítás szerepeinek különválasztása;
- A magántőke beengedése;
- Az energiaárak ellenőrzésének enyhítése vagy eltörlése;
- Egy független regulátor, szabályozószerv felállítása.

Az energiapolitikának ki kell egészülnie a környezeti politikával – célok és eszközök azok elérésére – és olyan átgondolt agrárpolitikával, amelyek a földhasználati tervekbe belefoglalják a biomassza- és szélerőenergia-termelést, valamint szállítási és K+F politikával, amely növelheti a megújuló energia piacát.

A promóció legelterjedtebb eszközei

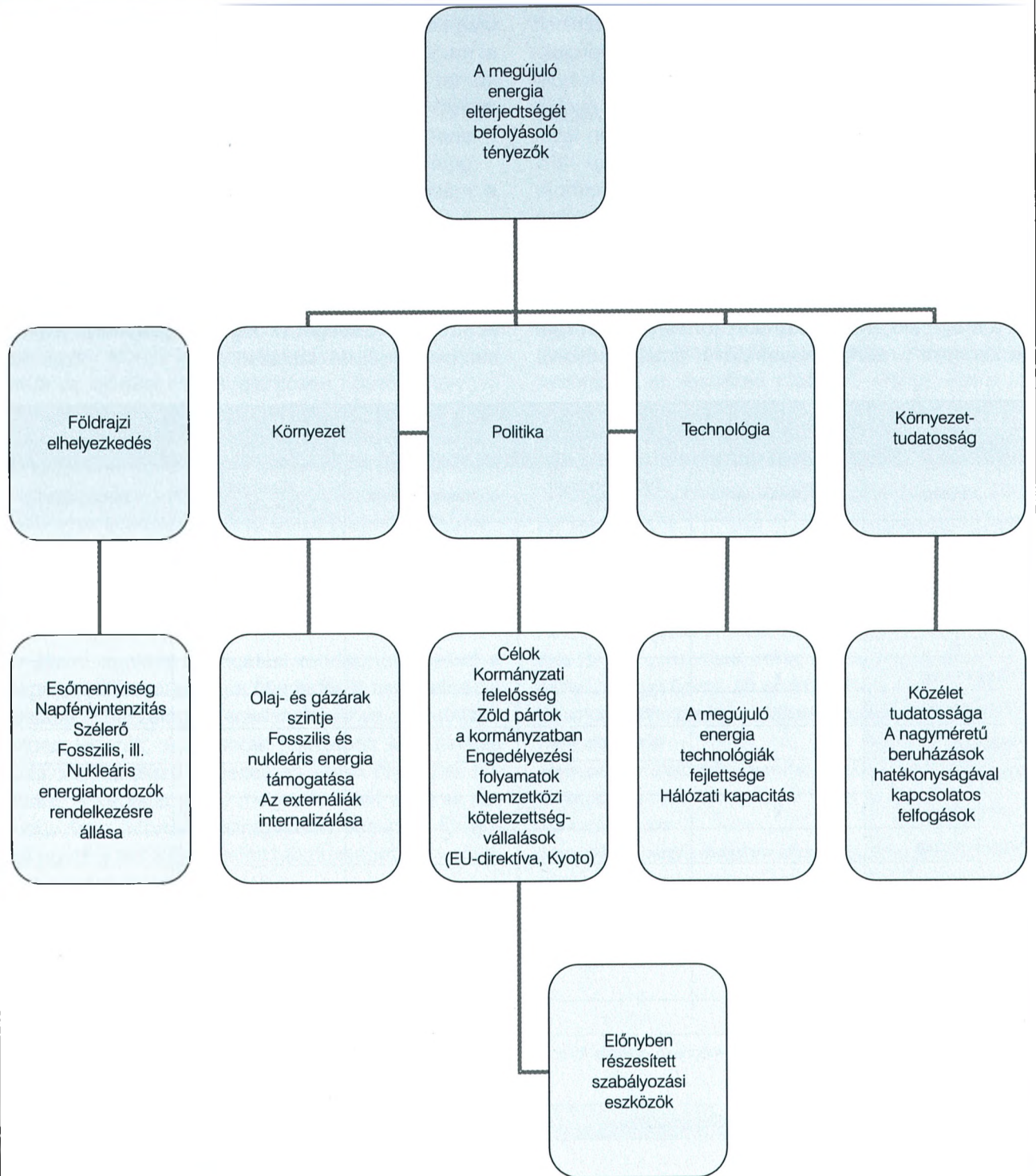
- a betáplálási<sup>1</sup> tarifák,
- a versenypályázatok,
- a kvótakötelezettségek, illetve a zöldkredit-kereskedelem (CTM), és
- az (energia) adómentességek lehetősége.

A **betáplálási tarifa** rendszer a megújuló energiaforrásból származó energiára ír elő egy minimális árszintet hosszútávon. Ennek, valamint szabályozott csatlakozási díjnak köszönhetően a befektetők könnyen juthattak pénzügyi forrásokhoz a szélerőművek építésekor [Meyer 2003]. Többek között Dánia, Spanyolország, Németország vezette be ezt a rendszert, igazán sikeres azonban Németországban lett. Itt a szélerőművek építése esetén a törvény húsz évre ír elő garantált árakat, illetve tarifákat relatíve magas profitot engedélyezve. Azt, hogy egy szabályozás mennyire ösztönző lehet, kiválóan megvilágítja az alábbi példa: annak ellenére, hogy ugyanaz a szélerőmű kétszer annyi energiát képes előállítani Írországban, mint Németországban, a német szélerőművek energiakapacitása 2002-ben (9840 MW) 12-szerese volt az ír, a francia és a brit<sup>2</sup> szélerőművek összesített (780 MW) kapacitásának<sup>3</sup>.

1 Angol szakirodalomban: feed-in tariffs.

2 A legjobb természetes szélerőenergia-kapacitással rendelkező országok.

3 A hitelesség kedvéért meg kell azonban említenünk, hogy ebben az esetben tulajdonképp két ösztönző eszköz együttes hatása érvényesül, hiszen a német szabályozások – annak érdekében, hogy leszereljék a helyi lakosok zajártalomra és látványroncsolásra hivatkozó tiltakozását – lehetőséget adnak arra, hogy egy egyszerű magánszemély is résztulajdonosa legyen az erőműveknek.



Forrás: Reiche & Bechberger [2004]

A rendszer igazi problémája, hogy a garantált tarifák miatt nem fér össze a szabad-piaci eszmerend-

szerrel, tehát az Európai Unió versenyjogi szabályozásaival.

A **versenypályázatok rendszerét** először Nagy-Britannia vezette be a Non-Fossil Fuel Obligation (NFFO) törvénnyel.<sup>1</sup> Az NFFO a teljes szerződési időszakra előre meghatározott energiaárakat biztosít a versenypályázatokon kiírt megújulóenergia-projektekre. A versenypályázat biztosítja a projektek költséghatékonyságát, mivel a legolcsóbb ajánlat nyeri a tendert.<sup>2</sup> A termelőnél a projekt következtében fellépő extra költségeket a fogyasztók fizetik meg.

A **kvótakötelezettségekre** az Egyesült Államokbeli Renewable Portfolio Standard (RPS) jelenthet jó példát. Az RPS előírja a szolgáltatóknak, hogy energiaportfóliójuk egy bizonyos százalékát megújuló energiaforrások tegyék ki. Ezeket a köteleket a megújuló energia kreditek formájában „forgalomképessé”, adhatóvá-vehetővé tették, növelve

ezáltal a rugalmasságot és elősegítve a költségcsökkenést (méretgazdaságossági szempontok). Ez a rendszer Hollandiában 1998 óta működik. A megújuló energiaforrást működtető cégek számára a megtermelt villamosenergia után kapott ár két komponensből áll:

- egyrészt abból az árból, amit a hagyományos energiaforrásokkal termelők kapnának az energiáért;
- másrészt a zöld bizonyítvány piaci árából.

A rendszert az Európai Unió is preferálja, azonban máig vitatéma, hogy mely technológiák tartozzanak a megújuló energia körébe.<sup>3</sup> A harmonizációra azonban mielőbb szükség van ugyanis hatékonyságot és az eredményességet a nagyobb piacméret jelentősen megnöveli (4. táblázat).

4. táblázat

A megújuló energia promóciójának eszközei az egyes EU országokban

Ország	Betáplálási tarifa	Kvóta-rendszer, CTM	Versenypályázat	(Energia) adómentesség	Támogatás*
Ausztria	x		R		x
Belgium		x			
Dánia		x			
Finnország					
Franciaország	x			x	
Görögország	x				
Hollandia		x		x	x
Írország			x		
Luxemburg	x				
Nagy-Britannia		x			x
Németország	x				x
Olaszország		x			
Portugália	x				
Spanyolország	x				
Svédország		x		x	

\*Az energiaadókból befolyó bevételeket megújuló energia fejlesztésekre fordítják

x: érvényben

R: érvényben egy-egy régióban

Forrás: Reiche & Bechberger [2004] és Meyer [2003]

1 A New & Renewable Energy Policy váltotta fel, 1998-ban.

2 A törvény megalkotása eredményeképp a megújuló energia előállítás költsége a felére csökkent, amihez az is hozzájárult, hogy a „legszelekedezőbb” területekre írták ki a pályázatokat.

3 Itt hívnám fel a figyelmet a korábban említett vízerőmű-kapacitás problémára. Ha ugyanis a 10 MW-nál nagyobb kapacitású rendszerek kikerülnek a megújuló energia köréből, Ausztria és Svédország igen hátrányos helyzetbe kerül.

A legtöbb esetben egy ország egy eszköz mellett kötelezi el magát, (de vannak országok, mint például Ausztria, ahol ezek egész rendszerét alkalmazzák), amelyet más politikai eszközökkel, egészítenek ki. Ilyenek:

- a támogatási programok – ezeket általában az energiaadókból befolyt bevételekből finanszírozzák,
- kedvezményes hitellehetőségek,
- adókedvezmények,
- információs kampányok.

Néhány szövetségi államban, például Ausztriában és Belgiumban a támogatási rendszerek annyira komplexek és szerteágazóak, hogy az már „kaotikusnak” nevezhető [Reiche & Bechberger 2004]. Ennek ugyan előnye a „személyre szabottság”, ugyanakkor az átfutási időket jelentősen növeli a helyi viszonyokhoz való alkalmazkodás. Ebből a megfontolásból is célszerű egy körültekintő standardizációs folyamatot elvégezni. Emlékezzünk a 3. ábrára! Azért mert a megfelelő eszközök kiválasztásával alkalmazkodunk az adott országot jellemző paraméterekhez – vagyis az eszközrendszert személyre szabjuk –, míg az eszközök (közel) azonosak!

### **Egyéb ösztönzők**

Az állami konkrét támogatási rendszerek mellett a megújuló villamosenergia elterjedését segítheti az a társadalmi összefogás, amelynek hiánya az első fejezetben kiderült. A második fejezetben leírt kínálati korlátokat az előző alfejezetben leírtak hivatottak feloldani. A keresleti oldal megteremtését a minél nagyobb fokú információs szolgáltatás segítheti. Ez növeli ugyanis azt a társadalmi tudatosságot, ami növeli az egyéni áldozatvállalást.

- Ez olyan egyszerű eszközökkel kezdődhet, mint annak előírása, hogy az energiaszolgáltató közölje havi számláiban, hogy az általa biztosított villamosenergia hány százaléka származik megújuló energiaforrásokból.
- Növelheti a tudatosságot a legfrissebb hírtékű megújuló erőforrások rendszerbe állításáról szóló tájékoztatás, illetve a széleskörű információkat közlő energia-tudásportálok felállítását.
- Hatékony eszköznek számít a sok országban alkalmazott kétirányú mérés rendszere. Ez az eszköz elsősorban a szétszórta (családi) energiater-

melést teszi hatékonyra, lehetővé teszi ugyanis a mérőóra visszafelé forgását (vagyis a rendszerbe való betáplálást), így alkalmas a keresleti egyensúly megteremtésére<sup>1</sup>, és megteremti a „kisüzemi” termelés kereteit.

### **FELHASZNÁLT IRODALOM**

- BIRD, L., R. WÜSTENHAGEN, J. AABAKKEN (2002), „A review of international green power markets: recent experience, trends, and market drivers”, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, **6** pp.513–536
- J.P. PAINULY (2001), „Barriers to renewable energy penetration; a framework for analysis”, *Renewable Energy*, **24** pp.73–89
- MEYER, NIELS I. (2003), „European schemes for promoting renewables in liberalized markets”, *Energy Policy*, **31** pp.665–676
- NOMURA, NOBORU & MAKOTO AKAI (2004), „Willingness to pay for green electricity in Japan as estimated through contingent valuation method”, *Applied Energy*, **78** 4, pp.453–463
- REICHE, DANYEL & MISCHA BECHBERGER (2004), „Policy differences in the promotion of renewable energies in the EU member states”, *Energy Policy*, **32** pp.843–849
- ROE, BRIAN, MARIO F. TEISL, ALAN LEVY, MATTHEW RUSSELL (2001), „US consumers’ willingness to pay for green electricity”, *Energy Policy*, **29** pp.917–925
- VIEWPOINT, *Photovoltaics Bulletin*, August 2002  
[www.aba.ne.jp](http://www.aba.ne.jp)  
[www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html#Econ](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html#Econ)  
[www.uswitch.com](http://www.uswitch.com)  
[www.verivox.de](http://www.verivox.de)  
[www.wind-energie.de/informationen/zahlen-zur-windenergie/europa/installierte-leistung-europa.htm](http://www.wind-energie.de/informationen/zahlen-zur-windenergie/europa/installierte-leistung-europa.htm)

Ács Barnabás okleveles közgazdász, PhD hallgató  
Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Statisztika és Demográfia tanszék

<sup>1</sup> Meg kell jegyezni, hogy ezek kiépítése rövidtávon igen költséges

# A koncentráció néhány tendenciája Németország és Ausztria kiskereskedelmében<sup>1</sup>

Németország és Ausztria kiskereskedelmében viszonylag rövid idő alatt jelentős mértékű koncentráció zajlott le, és a folyamat várhatóan tovább fog erősödni. A tendenciák megismerése többek között azért is hasznos lehet, mert egyrészt a magyar kiskereskedelmi koncentráció és hatása sok hasonló vonást mutat a két országgal, másrészt a magyar kereskedelem számos területen a két országban végbement, illetve folyamatban lévő változások előtt áll. Tanulmányunkban a szakirodalom alapján elemezzük a tendenciákat, amelyekben hangsúlyosabban szerepel az élelmiszer- és napicikk kiskereskedelem.

## NÉMETORSZÁG

### Tendenciák

A KPMG a német kereskedelem középtávú trendjeiről készített egy átfogó elemzést (Trends im Handel (2003)), amely gyorsan növekvő és igen nagy mértékű vállalati koncentrátságot mutat.

A szerzők a legnagyobb vállalatok piaci részesedése alapján a következő koncentrációs tendenciákat vázolták (az adatok kumulált forgalomra vonatkoznak, a kiinduló év 1993):

- A kiskereskedelemre a különböző árucsoportokban – a legjelentősebb mértékben az élelmiszereknél, italoknál és dohányynál – magas koncentrációs fok lesz jellemző. A 10 legnagyobb vállalat az ágazati forgalom 90 százalékát fogja adni.
- Ugyanilyen magas lesz a koncentráció foka a non-food szektorban is, a 4 legnagyobb vállalat részesedése meg fogja haladni a 90 százalékot. Ez a tendencia enyhén növekvő 1993 óta.
- A textil kiskereskedelemben az előzőekhez képest valamivel kisebb lesz a koncentráció foka, azzal együtt, hogy nőtt az elmúlt években. A 20 legnagyobb vállalat fogja adni az ágazat forgalmának 80 százalékát.
- Enyhén növekvő, valamint átlag feletti koncentráció várható a ruházati kiskereskedelemben. A 10 legnagyobb vállalat részesedése több mint 70% lesz.
- Hasonló a helyzet a bútorkereskedelemben, ahol a 30 legnagyobb vállalat fogja adni a forgalom több mint 90 százalékát.

A koncentrációs folyamatokkal együtt megfigyelhető egy érdekes trend: a növekvő vállalati/forgalmi méret rendszerint csökkenő területi termelékenységgel jár együtt. A forgalombővülés és a hatékonyság növelése évek óta nem jár együtt. Ennek a tendenciának mind az elmélet, mind a gyakorlat szempontjából igen nagy jelentősége van, mivel a méretgazdaságosságot új megvilágításba helyezi.

<sup>1</sup> A tanulmány a T042469-es számú, „A kereskedelem koncentrációs folyamatának jellemzői és hatása a termelő és kereskedelmi kisvállalkozásokra” című OTKA kutatás alapján készült.

Eggert (1997) a 21. század német kereskedelmét elemzi. Vizsgálatai szerint 2010-re a 400 ezer kereskedelmi vállalatból 175 ezer el fog tűnni, de ezzel egyidejűleg 75 ezer új szereplő is belép a piacra. Jelentős mértékben csökkenni fog a közepes vállalatok száma. Ezek erősen szolgáltatás- és convenience (kényelem) orientáltak lesznek (jobban, mint napjainkban), kisebb lesz az átlagos eladótér és gyakorlatilag teljesen szervezettek lesznek. A kisboltok túlélésének egyik titka Németországban ma is az, hogy nem független vállalkozók, hanem a szervezett élelmiszerkereskedelem keretében tevékenykednek.

A koncentrációs folyamat egyik következménye, hogy létrejön a kereskedelem háromszoros bajnokok ligája: német, európai és világszinten. Eggert szerint a német élelmiszerkereskedelem koncentrációs foka várhatóan a legmagasabb lesz egész Európában. A Top 10 bajnokok ligája (10 legnagyobb vállalat) Európában az első 5 német cég mellett még 5 francia céget foglal magában. Részesedésük a kilencvenes évek végén 31% körüli volt, amely 50 százalékra emelkedhet. A világméretű bajnokok ligájában 10–15 globális játékos található, ebből 8 európai vállalat. Ezek várhatóan benchmarkot képviselnek, nagyvonalú stratégiai szövetségekre lépnek egymással, és világméretben exportálnak.

Wortmann (2003) a német kiskereskedelem strukturális átalakulását és globalizálódását elemzi a kezdetektől: az üzletek és az értékesítés formaváltását (ehhez tartozik például az önkiszolgáló rendszerre való áttérés), a nagy- és a kiskereskedelem vertikális integrációját, valamint a horizontális koncentrációs folyamatot. Az élelmiszer diszkonterek példáján vizsgálja azt az üzleti modellt, ami úgy tűnik, hogy nem illik bele a német termelési modellbe.

Végül vizsgálja a termelők és kereskedők közötti kapcsolatokat. Ehhez tartozik a „lean retailing” koncepciója. A „lean retailing” nem csak a belső szervezeti folyamatok optimalizálását, hanem a szervezetek közötti folyamatok optimalizálását is magában foglalja. Ilyen módon eljutunk a supply chainig, illetve a supply chain managementig (ellátási lánc menedzsment). A másik vizsgált terület a munkamegosztásban bekövetkezett változások, amelyek a kereskedelmi márkák megjelenésében, térhódításában, jelentőségük fokozódásában fejeződnek ki.

Az eladó-területi koncentráció is folytatódik tovább, a „Tante Emma” üzletektől a szupermarketeken és szaküzleteken keresztül a szak- és fogyasztói piacokig. (A fogyasztói piacok a német és osztrák kategorizálásban szerepelnek, régen 1000 m<sup>2</sup> fölötti, újabban 800 m<sup>2</sup> fölötti üzletet jelentenek, a szupermarket fölötti típust.)

Az élelmiszer-kiskereskedelemben az átlagos eladótér az elmúlt 20 évben közel kétszeresére növekedett az üzletek számának csökkenése mellett. Tipikus szegmens a nagy-alapterületű üzletformákon belül a barkácsáruházak és az elektro szakáruházak. 1982-ben Németországban 720 barkácsáruház volt (1000 m<sup>2</sup> alapterület fölött) 1,3 millió m<sup>2</sup> összes eladótérrel, 2001-ben pedig 2609, ahol az összes eladótér 11 millió m<sup>2</sup> volt, a barkácsolás, mint szabadidős tevékenység „robbanásszerű” térnyerése, népességének miatt.

Ami az egyes üzletkategóriákon belüli megoszlást, térnyerést illeti, a kilencvenes években a leggyorsabban a diszkont szegmens nőtt, aránya elérte a 30 százalékot. Más európai országokban nem volt ennyire erős a térnyerés, ott a diszkontok általában 5–10 százalékkal részesedtek a kilencvenes évek végén.

Eggert (1997) szerint a diszkont részesedés növekvő mértéke fokozottabb koncentrációt jelent a kereskedelemben, de fokozottabb értékesítést is a kereskedelmi márkák körében, ami ismét elősegíti a kereskedelem koncentrációját, de a gyártói koncent-

*„A koncentrációs folyamat egyik következménye, hogy létrejön a kereskedelem háromszoros bajnokok ligája: német, európai és világszinten. Eggert szerint a német élelmiszerkereskedelem koncentrációs foka várhatóan a legmagasabb lesz egész Európában.”*

rációt is. Ugyanez érvényes az ECR-re (Efficient Consumer Response – hatékony reagálás a fogyasztóra), amelyre a diszkontereknek a logisztika optimalizálása miatt van szükségük.

### **Globalizáció**

Németországban egy kettős és felgyorsuló kereskedelmi globalizációs folyamat figyelhető meg. A saját operatív tevékenységek nemzetközivé válása (külföldi fiókhálózatok és disztribúciós rendszerek kiépítése vagy átvétele útján) mellett a globalizálódás meg-

1. táblázat

**A német kiskereskedelem nemzetközivé válása a külföldön foglalkoztatottak száma alapján (1000 fő)**

Megnevezés	1990	1996	2000	2001
Német vállalatok külföldön	156	187	278	309
EU-15	43	68	119	137
– Ausztria	12	17	47	47
– Franciaország	11	15	24	26
– Egyesült Királyság	1	8	14	23
Kelet-Európa	–	11	51	54
– Lengyelország	0	2	25	26
USA	111	99	96	102
Külföldi vállalatok Németországban	88	68	112	118

*Forrás: (Wortmann (2003)).*

figyelhető a beszerzés területén, továbbá a kiskereskedelmi vállalatok által vezérelt értéklánc (ellátási lánc a nyersanyagtól a piacig) mentén is.

A német kiskereskedelem már a 90-es években jelentősen bővítette európai tevékenységét. Az 1. táblázat a nemzetközivé válást mutatja be a külföldön foglalkoztatottak száma alapján.

Az 1. táblázat alapján Nyugat-Európában a foglalkoztatottak száma 1990 óta háromszorosára nőtt, és Kelet-Európa új célországgá vált. Mindkét régióban felgyorsult a bővítési tempó. 2001-ben a német kiskereskedelemben foglalkoztatottak száma 309 ezer volt külföldön, ebből 197 ezer Európában, túlnyomórészt az élelmiszerkereskedelemben.

Az Aldi már 2000-ben forgalmának 41 százalékát külföldön érte el, a Lidl pedig 30 százalékát. A külföldi cégek németországi jelenléte ezzel szemben gyengének mondható.

Ha a nemzetközivé válást, a globalizálódást a legnagyobb német vállalatok alapján figyeljük (Trends im Handel 2005 (2003)), a várható trendek középtávon a következők (az adatok kumulált forgalomra vonatkoznak, a kiinduló év 1993.):

- A külföldi vállalatok részaránya nő a 20 legnagyobb kereskedelmi vállalaton belül Németországban. Másrészt a német vállalatok részese-  
dése az összeurópai piacon a 25 legnagyobb vállalaton belül csökkenő volt, de ismét növekedhet.

- A külföldi vállalatok részese-  
dése a legjelentősebb német élelmiszer-kiskereskedelmi cégeken belül eddig nem volt jellemző, és nem is várható.
- A német vállalatok részese-  
dése az európai élelmiszer-kiskereskedelem 12 legnagyobb vállalatában növekvő.
- A külföldi vállalatok részese-  
dése a német textil- és ruházati kiskereskedelem 20 legnagyobb vállalatában azonos szinten volt, de növekedés várható.
- Míg a cipő- és élelmiszer-kiskereskedelemben megfigyelhető a német kereskedelmi vál-

latok/csoportosulások aktív nemzetközi térnyerése, a ruházati kiskereskedelem inkább egy passzív nemzetköziesedés részese, mivel inkább külföldi ruházati kereskedők fognak a német piacra belépni.

- A cipő-kiskereskedelem 12 legnagyobb vállalata között Németországban 2003-ban nem volt külföldi cég. Ezen a téren középtávon nem várható változás.

### Hatások

A multinacionális konszernnek piaci dominanciája el-  
lensúlyozásaképpen nemzeti beszerzési társaságo-

*„A multinacionális konszernnek piaci dominanciája el-  
lensúlyozásaképpen nemzeti beszerzési társaságokat  
hoznak létre az önálló és független kereskedők. Ezek-  
nél is megfigyelhetőek azonban a koncentrációs ten-  
denciák, amelyek a termelők és kereskedők kapcsola-  
tában tovább fokozzák a kereskedők erősebb alkupo-  
zícióját, többnyire a termelők rovására.”*

kat hoznak létre az önálló és független kereskedők. Ezeknél is megfigyelhetőek azonban a koncentrációs tendenciák, amelyek a termelők és kereskedők kapcsolatában tovább fokozzák a kereskedők erősebb alkupozícióját, többnyire a termelők rovására.

Németországban különösen nagy jelentőségre tettek szert a beszerzési társaságok, amelyek a kilencvenes évek végén a kiskereskedelmi forgalom 31,5 százalékát tudhatták magukénak. (Wortmann



(2003) Ezek integrációs foka a tisztán beszerzési kooperációtól (mint például a bútoripar) egészen a teljes rendszerintegrációig terjedhet (élelmiszer). A beszerzési társaságok olyan irányba is fejlődtek, hogy a közös beszerzésen túlmenően egy sor más funkciót is átvettek (fizetési lebonyolítás, delkredere-felelősség, tanácsadás, különböző finanszírozási lehetőségek, tanácsadás, termékfejlesztés és design). A beszerzési társaságok fejlődésének fontos eleme a csoportmarketing egy egységes fellépés segítségével. Ezek a szervezetek már beszerzési és értékesítési társulások, egyre inkább egységesülő működéssel és megjelenéssel. Ennek az lett a következménye, hogy sok társaság alig különböztethető meg a franchise-lánctól vagy a fiókhálózatos vállalatoktól. Ehhez hozzájárul az is, hogy a beszerzési társaságok gyakran saját fiókhálózatos láncsal rendelkeznek. A beszerzési társaság tagjai is általában nem együzletes vállalkozások, hanem ők is lánctulajdonosok. Eltűnnek a határok a kiskereskedelmi csoportok között azáltal is, hogy a különböző csoportok nagykereskedelmi cégei harmadik vállalatoknak is szállítanak.

A német kiskereskedelemben az úgynevezett „Verbundgruppen”<sup>1</sup> (társulások, érdekszövetségek) potenciálisan a fiókhálózatos kiskereskedelem, illetve az ún. szakpiacok ellenpólusai lehetnek Barrenstein és Kliger (2003) szerint. A Verbundgruppen fordításával, értelmezésével gondunk akadt, mivel több internetes forrásban beszerzési vagy értékesítési társaságként szerepelt az angol megfelelőjében. A fent említett két szerző szerint azonban ennél jóval több változat létezik.

A szövetségek fokozatai a szerzők szerint:

1. Beszerzési szövetség, társaság:
  - közös beszerzés
  - a tárgyalási pozíció erősítése a beszállítóknál
2. Szolgáltatási szövetség, társaság:
  - szolgáltatás kínálat az egész üzletmenetben
  - méretgazdaságossági előny és közös kompetencia a szolgáltatásoknál
3. Értékesítési szövetség, társaság:
  - a piaci fellépés és a reklám harmonizálása
  - a piac és a szállítók profilírozása
4. Konceptió szövetség, társaság:
  - a kereskedelmi formátumok fejlesztése és optimalizálása
  - erős versenypozicionálás a fiókhálózatos vállalatokkal szemben.

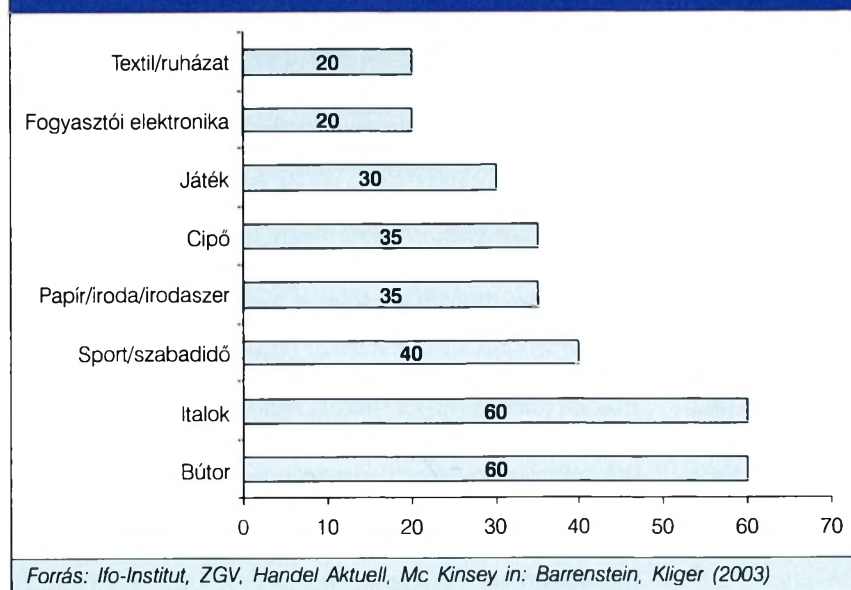
Ahogy az 1. ponttól a 4. felé haladunk, a társulás szintjén egyre nagyobb lesz az értékteremtés és egyre inkább nőnek a követelmények a társult vállalatok, illetve boltok felé.

A fent említett csoportosulásokra példa Németországban a Nürnberger Bund, Kaufring, Sütex, Ariston, Nord-West-Ring (cipő), a Ruefach és Interfunk (szórakoztató elektronika), Rewe vagy Edeka (élelmiszer).

2001-ben a társaságok piaci részarányát mutatja be a különböző kiskereskedelmi szektorokban az 1. ábra.

1. ábra

**A szövetségek piaci részaránya az egyes kereskedelmi szegmensekben 2001-ben (%)**



1 Egy „Verbundgruppe” a kereskedelmi és kisipari üzemek egyesülése egy gazdasági, kereskedelmi és/vagy munkaadói szövetségben. A társulások célja az, hogy megteremtsék az optimális keretfeltételeket tagjaik számára. A társuláshoz való tartozáson keresztül kell ki-egyenlítődni a kis- és közepes vállalkozások strukturális hátrányának a nagyüzemekkel szemben. Pótlólagos szolgáltatásként a társulások szolgáltatásokat nyújtanak a tagjaiknak, mint például tanfolyamok, workshopok és vásárokon való részvétel. ([www.raw.de/lexikon/verbundgruppen.htm](http://www.raw.de/lexikon/verbundgruppen.htm))

Az 1. ábra alapján 2001-ben a vállalati szövetségeknek egyes árucsoportokban (italok, bútor) meghatározó (60%), más árucsoportokban (játék, cipő, papír/iroda/irodaszer, sport/szabadidő) jelentős piaci részesedésük volt. Ez szintén a koncentráció fokozódásának jele. (Más kérdés, hogy a szövetségek, társulások megnehezítik a kereskedelmi koncentráció megbízható mérését, mert – Magyarországhoz hasonlóan – a társulások szintjén nincsenek konszolidált mérleg- és forgalmi adatok. Ezért a piaci részesedésüket általában becslés alapján elemzik a szerzők.)

A koncentráció kereskedelmen belüli negatív hatásainál a közvéleményben általában első helyen szerepel a kis- és középvállalkozások (KKV-k) nehéz helyzete, pozícióromlása. Olbrich (1998) ezekről a negatív nézetekről inkább a KKV szektoron belüli innovatív vállalati, szervezeti formák „előnyomulási”, növekedési potenciáljára (Verdrängungspotentiale) irányítja a figyelmet, amely a túlélés és alkalmazkodás egyik lehetséges eszköze lehet. Ez megtörténhet annak ellenére, hogy az előnyomulási potenciál ismét a megszokott disztribúciós elveken (például diszkontelvé, a nagy-alapterület elve) alapul. Vállalati gyakorlati példák bizonyítják, hogy a jól átgondolt alapterületi és disztribúciós elvek a kisebb vállalatoknak is lehetővé teszik a gyors növekedést, amely eredendően nem a méretfüggő (növelő) költségcsökkentő potenciálon, vagy a piaci hatalom előnyén alapszik.

Ugyancsak a KKV-k előzőekben ismertetett alkalmazkodási lehetőségét bizonyítja Eggert (2003) szerint a 15 megatrend egyike a kereskedelemben: a „kis óriások” (a kis- és közepméretű fiókhálózatos vállalatok egy része), a rendszerkereskedelem részei, valamint az adott reakció erre – a szakpiac és a közepes láncok előretörése.

A kötélhúzás, amely a multinacionális vállalatok, a társulások, a hazai fiókhálózatos vállalatok, a franchise rendszerek, a független kereskedők és a közvetlen értékesítés között zajlik, formálja az egész rendszerversenyt. Ennek következtében egyre több üzlettulajdonos társul, hogy növelje versenyképességét. Bár nem jelentkezik mindig a költségelőny, de legalább talpon maradnak.

A 90-es években nem annyira az egészen nagy vállalati egységek uralták a német piacot a koncentrációs folyamatban, hanem inkább a közepes méretű szervezetek, amelyek megőrizték karcsúságukat és rugalmas piaci alkalmazkodóképességüket. Ez alatt a non-food kereskedelem fiókhálózatos vállalatait ér-

tik 30–70, részben 100 egységgel, a franchise szervezeteket és a koncepcionálisan szigorúan vezetett kereskedelmi egyesüléseket.

A vállalatformák/-típusok szerinti forgalom alakulását vizsgálva Németországban megmutatkozik az, hogy különösen a kisebb és közepes méretű fiókhálózatos vállalatok egy része tevékenykedett „kis óriásként” a piacon. Az 1970-es évet 100-nak véve 1994-ben (becslések szerint) az áruházak 186-os, a csomagküldők 240-es, a szakkiskereskedelem (1–4 egység között) 298-as és a szakkiskereskedelem (5 vagy annál több egységgel) 665-ös növekedési indexet ért el.

A siker Eggert szerint a következő tényezőkön alapul:

- a szakkereskedő fellépése a szortiment, reklám, üzletkialakítás és telephely tekintetében (stratégiai cél az üzlet személyes jellegének kialakítása célcsoport image-dzsel egybekötve)
- a kisebb és közepes méretű cégek egy részének költségei alacsonyabbak (alacsonyabb általános költség, a központi beszerzés alacsonyabb költsége)
- a beszerzésnél mégis, mint nagy cég viselkedik, így érvényesítheti a kedvezőbb alkupozíciót.

A 2. ábra a német kiskereskedelemben az egyes kínálati formák arányának alakulását mutatja (2005-ös adat, becslés).

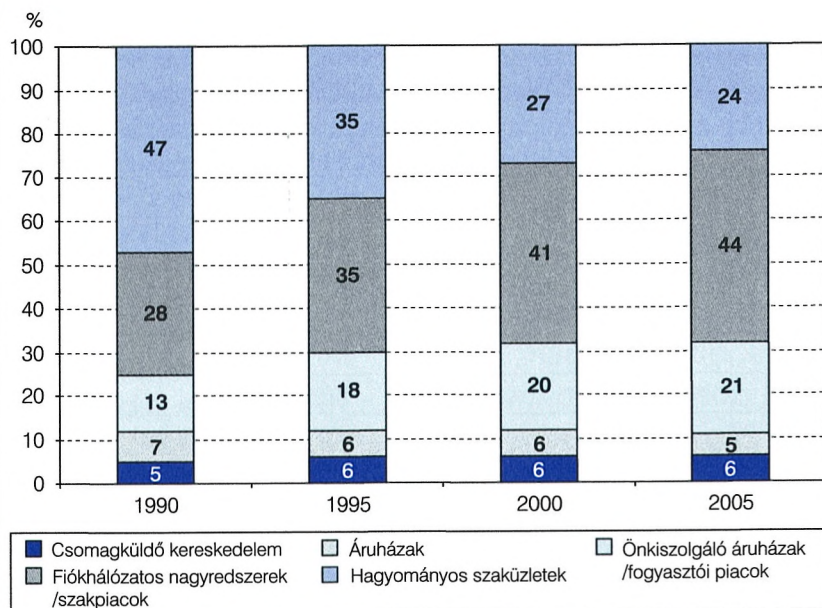
A 2. ábra ugyancsak a KKV szektor alkalmazkodási, túlélési lehetőségeit bizonyítja a specializáció nyújtotta előnyök kihasználásával. (Például szakosodott áruházak, drogériálancok, meghatározott célcsoportokra irányuló ruházati láncok, szaküzletek.)

A specializáció mellett megfigyelhető egy ezzel ellentétes alkalmazkodási irányzat is: a profil, illetve tevékenység diverzifikációja, a fogyasztói piacok és a superstores (szupermarketnél nagyobb méretű, 2500 m<sup>2</sup>-től) terjedése. Ezek még viszonylag új formációt jelentenek Németországban. Az élelmiszerüzletek is növekvő mértékben tartanak egyéb termékeket (például ruházati) szortimentjükben.

Drescher és Weiss (2001) munkájukban a német élelmiszer-kiskereskedelem regionális struktúrájának meghatározó tényezőit, illetve a területi (települési) koncentráció hatását vizsgálták. Magyarországhoz hasonlóan Németországban is nyilvános vita folyik a vállalati koncentráció fokozódásából eredő üzletszám csökkenésről. A szerzők regionális szinten kutatták a kereskedelmi struktúra meghatározó tényezőit 50 német városra vonatkozóan 1993. és 1999. év

2. ábra

### Az értékesítési formák várható piaci részesedése a német kiskereskedelemben 2005-ben (%)



Forrás: Barrenstein, Kliger (2003)

között. A regionális koncentráció mértékének számítása Herfindahl-index-szel az egyes élelmiszerkereskedelmi vállalatok piaci részesedésének alapján történt az egyes városokban. A Herfindahl-index (az egyes vállalatok piaci részesedésének négyzetösszege) figyelembe veszi – a koncentrációs aránnyal (5, 10 stb. legnagyobb vállalat piaci részesedése) ellentétben – a piacon tevékenykedő összes vállalatot, ahol a vállalat súlyozása nagyobb piaci részesedésnél erősebb, mint egy relatív alacsonyabb piaci részarányál. A Herfindahl-index mellett az üzletek számának alakulását elemezték. A számítások eredményét a 2. táblázat mutatja.

A szerzők elemzésének egyik legfontosabb következtetése az, hogy az élelmiszerkereskedelemben országos szinten általában magas

2. táblázat

### A koncentráció és az üzletek számának a változása 50 kiválasztott városban

Város (a régió típusa)	Herfindahl-index 1993	Herfindahl-index 1999	Üzletek 1993	Üzletek 1999
Aachen (RT=2)	0,167	0,229	107	95
Bautzen (RT=5)	0,502	0,345	26	23
Berlin (RT=2)	0,161	0,183	1150	1280
Bonn (RT=1)	0,170	0,182	123	120
Braunschweig (RT=3)	0,203	0,295	107	99
Bremen (RT=2)	0,197	0,236	255	239
Chemnitz (RT=2)	0,239	0,170	116	148
Cuxhaven (RT=4)	0,241	0,328	32	33
Dresden (RT=2)	0,140	0,157	166	199
Düsseldorf	0,245	0,285	237	211
Eisenhüttenstadt (RT=2)	0,283	0,276	19	13
Erfurt (RT=4)	0,213	0,163	149	91
Essen (RT=1)	0,184	0,182	258	250
Frankfurt am M. (RT=1)	0,279	0,300	241	227
Freiberg (RT=2)	0,384	0,338	24	25
Freiburg im B. (RT=3)	0,148	0,154	99	90
Friedrichshafen (RT=5)	0,216	0,417	32	21
Fulda (RT=6)	0,216	0,171	51	32

2. táblázat

**A koncentráció és az üzletek számának a változása  
50 kiválasztott városban**

Város (a régió típusa)	Herfindahl-index 1993	Herfindahl-index 1999	Üzletek 1993	Üzletek 1999
Gera (RT=4)	0,165	0,197	44	52
Gießen (RT=5)	0,211	0,214	33	34
Greifswald (RT=7)	0,259	0,221	27	31
Halle (RT=3)	0,229	0,189	116	113
Hamburg (RT72)	0,146	0,176	620	623
Hannover (RT=2)	0,197	0,256	206	209
Heidenheim (RT=3)	0,242	0,304	28	24
Herford (RT=1)	0,237	0,234	36	37
Karlsruhe (RT=1)	0,142	0,168	126	112
Kassel (RT=4)	0,275	0,381	108	83
Kiel (RT=3)	0,208	0,182	96	94
Leipzig (RT=2)	0,165	0,154	115	196
Magdeburg (RT=4)	0,162	0,204	121	140
Mainz (RT=3)	0,285	0,260	82	81
München (RT=2)	0,177	0,185	491	492
Nordhorn (RT=6)	0,260	0,268	25	26
Nürnberg (RT=2)	0,242	0,251	233	211
Passau (RT=6)	0,148	0,172	40	41
Pirmasens (RT=4)	0,206	0,204	39	30
Regensburg (RT=4)	0,337	0,420	80	73
Rostock (RT=4)	0,139	0,139	113	114
Saarbrücken (RT=1)	0,324	0,260	86	91
Schwedt/Oder (RT=7)	0,324	0,237	23	20
Schwerin (RT=7)	0,201	0,131	49	47
Siegen (RT=3)	0,278	0,193	63	57
Stendal (RT=7)	0,195	0,185	24	25
Stuttgart (RT=1)	0,154	0,169	219	198
Suhl (RT=6)	0,208	0,182	22	24
Unna (RT=1)	0,193	0,218	25	25
Weiden (RT=7)	0,187	0,207	43	36
Wittenberg (RT=6)	0,270	0,226	19	22
Würzburg (RT=4)	0,132	0,215	74	58
<b>Középtérték</b>	<b>0,222</b>	<b>0,228</b>	<b>132,360</b>	<b>132,300</b>
<b>Standard eltérés</b>	<b>0,070</b>	<b>0,069</b>	<b>187,196</b>	<b>202,362</b>

Forrás: Drescher-Weiss, 2001

Megjegyzés: a regionális osztályozás típusai:

sűrűn lakott agglomerációs térségek (RT=1)

agglomerációs térségek kiváló központokkal (RT=2)

elvárosiasodott magas népsűrűségű térségek (RT=3)

elvárosiasodott térségek közepes sűrűséggel nagy központokkal (RT=4)

elvárosiasodott térségek közepes sűrűséggel nagy központok nélkül (RT=5)

nagy népsűrűségű vidéki térségek (RT=6)

alacsony népsűrűségű vidéki térségek (RT=7)

koncentrációja helyi, illetve regionális szinten még magasabb lehet. 1993-ban 50 városban az átlagos koncentráció a hat legnagyobb cég esetében 90,9% volt, ez 1999-re tovább fokozódott, és 93,6 százalékra nőtt.

A koncentráció (Herfindahl-index) és az üzletek számának változása közötti kapcsolatot regresszió-analízissel vizsgálták, strukturális, regionális, továbbá költség- és keresleti indikátorok alapján.

Strukturális és regionális indikátorok:

- Az üzletek száma 1993
- Herfindahl-index 1993
- Átlagos üzletméret
- Dummyváltozó az „új tartományok” számára
- Differenciált régiótípus RT<sub>1</sub>
- Differenciált régiótípus RT<sub>2</sub>
- Differenciált régiótípus RT<sub>3</sub>
- Differenciált régiótípus RT<sub>4</sub>
- Differenciált régiótípus RT<sub>5</sub>
- Differenciált régiótípus RT<sub>6</sub>

Költségindikátorok:

- Bérköltségek 1993
- Bérleti díjak
- A bérleti díjak változása
- Iparűzési adó
- Iparűzési adó változása

Keresleti indikátorok:

- A lakosság száma
- A munkanélküliség változása
- Árszínvonal

A szerzők ökonometriai becslései szerint a kiinduló szituációban a piacstruktúra, valamint a költség és keresleti tényezők szignifikánsan befolyásolták az üzletek számát. Így például a kisvárosok esetében a magas és gyorsan növekvő bérköltségek, a magas bérleti díjak, valamint a növekvő munkanélküliség mellett szignifikánsan nagyobb mértékben csökkent az üzletek száma.

A szerzők munkája mind a kereskedelem-tudomány, mind a kereskedelmi koncentráció és hatásai szempontjából azért nagy jelentőségű, mert – külföldön és itthon – alig található olyan empirikus elemzések, amelyek a koncentráció és hatásai regionális különbségeit a kereskedelmen belül időbeli változásban mutatják be. Pedig a területi, települési koncentráció fontos társadalmi, gazdasági kérdésekkel (urbanizáció, kistélepülések, kisboltok jövője, munkanélküliség stb.) áll kapcsolatban. (Juhász Anikó – Seres Antal – Stauder Márta (2004).

Mindkét aspektust, a vállalati koncentráció további fokozódását, valamint a kiskereskedelmi üzletek számának csökkenését az egyes régiókban növekvő aggodalommal figyeli a lakosság, mivel mindkét tendencia esetében félnek a fogyasztói jólét csökkenésétől. Az első esetben az egyes élelmiszerkereskedelmi cégek növekvő (regionális) piaci hatalma miatti áremelkedéstől félnek. A második esetben pedig az üzletek számának csökkenése a bevásárló út meghosszabbodása miatt hátrányos lehet a fogyasztóknak.

*„Az élelmiszerkereskedelem országos szinten általában magas koncentrációja helyi, illetve regionális szinten még magasabb lehet. 1993-ban 50 városban az átlagos koncentráció a hat legnagyobb cég esetében 90,9% volt, ez 1999-re tovább fokozódott, és 93,6 százalékra nőtt.”*

A koncentráció hatására a kis- és nagykereskedelem vertikális integrációja is növekszik. A német kiskereskedelmi cégek döntő része ma konsernek és olyan vállalatcsoportok tagja, akik nagykereskedelemmel is foglalkoznak. A kiskereskedelmi forgalomnak csupán 11,5 százaléka tartozik a nem integrált kiskereskedelmi vállalatokhoz (ebből 6,5% esik a tisztán áruház vállalatokra, 20,5% a többszektorú fiókhálózatos szervezetekre és 23,0% az egyszektorú fiókhálózatos rendszerekre.)

A koncentráció növekedése a fogyasztási cikkek termelőit is a koncentrációra kényszeríti annak érdekében, hogy bizonyos egyensúlyt tartsanak fenn a termelők és kereskedők kapcsolatában. Ezért a koncentráció erősödése a beszállítói oldalon is megfigyelhető. A három legnagyobb beszállító aránya az élelmiszerkereskedelemben az 1985. évi 30,2 százalékról 1995-re 42,5 százalékra nőtt. 2000-re további növekedést vártak (48,3%).

A kereskedelem e fejlődésének másik következménye a nemzetközi termékek és márkák létrejötte (gyakran a disztribútorok kezdeményezésére). Ezek hozzájárulnak a háztartások fokozatos uniformizálásához.

## AUSZTRIA

Keider et al (2000/2001) szerint az osztrák kiskereskedelem óriási strukturális változáson ment keresztül

a 60-as évek óta. A népesség jólétének folyamatos növekedése, a fokozódó vevői mobilitás és a vállalati koncentráció következtében új üzletformák alakultak ki, és növekedett a területhez kapcsolódó üzletméret is. Ezzel egyidejűleg csökkent a boltok száma.

A strukturális átalakulás elsősorban az élelmiszerkereskedelmet érintette. Ezzel összefüggésben kialakult a nagy kereskedelmi vállalatok és kooperációs csoportok üzleti koncentrációja. Az idők során ez a fejlődés más kereskedelmi ágaknál, illetve a szakkereskedelemtől is bekövetkezett.

Will és Spreitzer (2002) munkájukban a kereskedelem struktúráját és piaci pozícióját vizsgálták Tirol, Innsbruck, Rum és Völs térségében. A szerzők szerint a koncentráció a kereskedelemben főleg a fiókhálózatos vállalatok létrejötte, endogén növekedése és fúziója révén lett teljes. Ez a folyamat egyre fokozódik. A koncentráció különösen jelentős az élelmiszerkereskedelemben, ahol a termékeket nagy mennyiségben, csekély tanácsadási teljesítménnyel (ráfordítás) és nagy forgási sebességgel (gyors megtérülés) tudják értékesíteni, továbbá olyan helyeken, ahol az „üzletméret” a siker egyik kritériuma. Más területeken ez a jelenség a drogériaárak, a barkácsáruházak, a bútorkereskedelem és a szórakoztató elektronika kivételével sokkal kevésbé jellemző. A koncentrációs folyamatok által gerjesztett versenyképesség jelentős hatással van a kiskereskedelem bolti struktúrájára, ezért a boltokat állandóan vizsgálják jövedelmezőségi szempontból.

A 3. ábra az egyes bolti és nem bolti kiskereskedelmi értékesítési formák fejlődési tendenciáit mutatja a koncentráció hatására.

A kereskedelem koncentrációjának növekedéséhez és a struktúraváltáshoz hozzájárul a fogyasztók megváltozott (megváltoztatott) vásárlási és mobilitási szokása (ez inkább a közepes és nagyobb városokra, valamint az ingázókra vonatkozik). A fogyasztó hatása a bolti telephelyének, illetve típusának fejlődésére erősödni fog a jö-

vőben. Várható ezen kívül a heterogénebb fogyasztói szegmensek kialakulása.

Sok a fogyasztói elvárás napjainkban:

- a napi szükséglet összes árúját egy üzletben megvásárolni (One-Stop-Shopping);
- nagyobb kínálatból választani (a kínálat sokfélesége);
- az összes üzlet jó megközelíthetősége (elérhetési tényezők);
- az egyes termékekből a megkívánt mennyiséget vásárolni (előre csomagoltan, mennyiség rendelkezésre állása, különféle kiszervelek);
- az igényeknek megfelelő időben vásárolni (nyitvatartási időpontok);
- a vásárláshoz megfelelő atmoszféra (vásárlási atmoszféra);
- a vásárlás mellett emocionális igényeket is kielégíteni (élményvásárlás);
- alacsony áron vásárolni (Discountshopping);

3. ábra

### Fejlesztési tendenciák

#### Eddig

- Piacvesztés a szaküzleteknél
- Nehézségek az áruházkonserneknél, kevésbé a közepes méretű áruházaknál
- A fogyasztói piacok gyors fellendülése
- Hosszú távú stabilitás és újabban a csomagküldő kereskedelem jelentőségének növekedése
- A szakdiszkontok érvényesülése az élelmiszernél
- A szakpiacok érvényesülése a non-food területen
- Speciális házhozszállítási rendszerek kiépítése, mint pl. italok, mélyhűtött termékek, pizza, készétel
- Igen erős üzemtípus dinamika új üzemtípusok kialakulásával
- A fiókhálózatos vállalatok igen erős növekedése, a multihálós politika kezdete
- Gyors piacvesztés a mértékadó élelmiszer- és élvezeti cikket kínálóknál
- Kiskereskedelmi funkció kiépítése a benzinkutaknál

#### A jövőben

- További piacvesztés a szaküzleteknél
- További problémák az áruházi forma revitalizálásánál, de jelentős vállalat-specifikus különbségek is
- A fogyasztói piacok stagnáló piaci részesedése, átállás a nagy szupermarketekre
- A csomagküldő kereskedelem piaci térnyerése többek között az internetes bevásárlással összefüggésben
- Az különböző típusú élelmiszer-szakdiszkontok még jó fejlődése, továbbra is magas áragresszivitás
- A szakpiacok további térnyerése az összes non-food szektorban
- A házhozszállítási rendszerek további fejlődése új média bevezetése után, mindenekeelőtt a kétutas kommunikáció, de fax és e-commerce is
- Gyengülő üzemtípus-dinamika, de gyakran az eddigi formációk finomításával és precizizálásával
- A fiókhálózatos vállalatok még erősebb növekedése, mindenekeelőtt több hálózattal
- Részbeleni szakosodás a delikateszre, piaccsarnokok berendezésére
- A kiskereskedelmi funkció további kiépítése a benzinkutaknál

Forrás: Will-Spreitzer (2002)

minőségileg megfelelő kínálat (márkaorientálódás); választék;

- több hasonló jellegű üzletben való vásárlás lehetősége (az üzletek száma);
- különböző típusú üzletekben való vásárlás (az üzemtípusok sokfélesége);
- kellemes vásárlás lehetősége (Convenience).

A növekvő igényekkel és bevásárlási lehetőségekkel egyidejűleg csökkent a fogyasztó kötődése bizonyos üzemtípusokhoz a kiskereskedelemben. A diszkontkínálat igénybevétele, vagy egy olcsó árfekvésű áruházé egyrészt, másrészt egy helyi delikatesz üzlet vagy ruházati szaküzlet sok fogyasztó számára nem jelent elmentmondást.

Wieser et al. munkájukban (1999) többek között a koncentrációs folyamatok alakulását figyelték az osztrák kiskereskedelemben 15–20 év távlatában. A kérdés a koncentráció mérésével kapcsolatban (versenypolitikai döntések számára) szorosan összefügg a releváns piac kérdésével. A kiskereskedelemben általánosságban megkülönböztetik a helyi értékesítési piacot és a kereskedők globális beszerzési piacát. Amennyiben csak a helyi értékesítési piacot figyeljük, akkor a koncentrációt a nagyvállalatok forgalmi részesedésének növekedésével mérik. Amennyiben azonban a beszerzési oldalt is figyelembe vesszük, akkor a beszerzési társaságok, valamint az önkéntes láncok beszerzési koncentrációját is figyelik.

A koncentráció fejlődését jellemző jegyek:

- a vállalatok számának fejlődése: vállalati koncentráció;
- a forgalom fejlődése: forgalmi koncentráció, méretnövekedés;
- az eladótér fejlődése: területi expanzió, nagyalap-terület;
- a kooperációk és a fiókhálózatos rendszerek fejlődése.

A 3. koncentrációs táblázat a foglalkoztatottak száma szerinti méretkategóriák alapján mutatja a vállalatok számának és forgalmának megoszlását Ausztria bolti kiskereskedelmében.

A 3. táblázat azért nagy jelentőségű, mert a teljes sokaságra kiterjedő felmérésen alapuló adatokat

3. táblázat

A vállalatok és a forgalom arányának alakulása az osztrák kiskereskedelemben 1983–1995 között vállalati létszám-kategóriák alapján

Vállalati létszám-kategóriák (fő)	Vállalatok száma az összes százalékában			Forgalom az összes százalékában		
	1983	1988	1995	1983	1988	1995
1–9	92,19	91,90	89,52	41,0	37,0	30,5
10–19	4,75	4,78	6,41	10,2	10,3	11,2
20–49	2,08	2,19	2,69	11,3	11,6	12,0
50–99	0,53	0,60	0,78	7,2	7,9	9,1
100–499	0,38	0,46	0,49	16,7	18,8	13,9
500–999	0,04	0,04	0,07	5,2	5,3	8,5
1000 és több	0,03	0,03	0,04	8,4	9,1	14,8
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: Wieser et al. (1999)

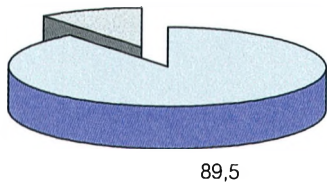
mutatja. A koncentráció mértéke és annak időbeni alakulása jól jellemezhető például a mikrovállalkozások (1–9 fő) és a nagyvállalatok (499 főnél több főt foglalkoztató) összehasonlításával. 1983-ben a mikrovállalatok a sokaságból több mint 92 százalékkal részesedtek, míg a forgalomból csak közel 41 százalékkal. A nagyvállalatok a sokaságból mindössze 0,07 százalékkal, míg a forgalomból közel 14 százalékkal részesedtek. Dinamikus megközelítésben a táblázat a koncentráció mértékének növekedését mutatja 1983 és 1995 között. Míg a mikrovállalatok sokaságból történő részesedése csak kb. 3 százalékponttal csökkent, a forgalmi részesedésük viszont közel 11 százalékponttal. A nagyvállalatok igen alacsony sokaságbeli részesedése alig változott (0,07 százalékról 0,11 százalékra), míg a forgalmi részesedésük közel 10 százalékponttal nőtt.

A 4. ábra a koncentrációs mértékét mutatja 1995-ben a mikrovállalatok és a 499-nél több főt foglalkoztató nagyvállalatok viszonylatában.

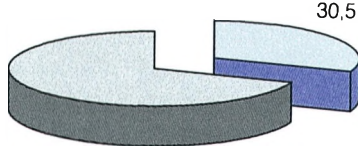
Amennyiben a kiskereskedelem vállalati számbeli struktúrájában meghatározó szerepük van a mikrovállalkozásoknak, kisméretű kereskedőknek (ez sok országra jellemző), akkor a 4. ábra azt a kereskedelmi koncentrációt (a koncentráció fogalmát) legjobban jellemző jelenséget mutatja, hogy míg kevés, nagyméretű vállalatnál jelentős forgalom összpontosul, a sok kis mikrovállalat (kisméretű kereskedő) a számarányához viszonyítva a forgalomnak csak jóval kisebb részét bonyolítja.

1–9 főt foglalkoztató vállalatok

Részesezés a sokaságból

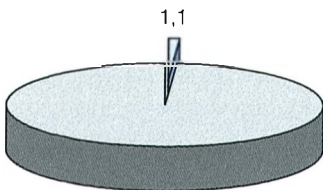


Részesezés a forgalomból

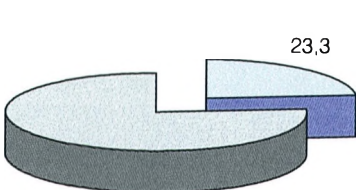


500 és több főt foglalkoztató vállalatok

Részesezés a sokaságból



Részesezés a forgalomból



Az 1995. év óta eltelt időszakban, az EU-hoz történő csatlakozást követően további gyors ütemű és nagymértékű koncentráció-növekedés következett be az osztrák kiskereskedelemben, és azon belül különösen az élelmiszer-kiskereskedelemben.

Jóval magasabb az osztrák élelmiszerkereskedelem koncentrátságának a szintje, ha a társulásokat, egyesületeket és konszerneket egy egységként kezeljük. (A 3. táblázatban a társult vállalatok, boltok külön-külön vannak számba véve.) 2003-ban két konszern az élelmiszerpiac kétharmadát adta, az első öt vállalat piaci részesedése pedig 90% volt. Ausztria ezzel azokhoz az országokhoz tartozik Európában, ahol legerősebb a koncentráció foka. Az előrejelzések szerint 2010-ig az élelmiszerkereskedelmet csak három nagyvállalat (konszern) fogja uralni.

A koncentráció fokozódására térségi megközelítésben példa a Julius Meinl „bekebelezése”. Ez önmagában 5 százalékkal növelte a koncentrációt Bécs városában 1998. november és 2001. január között (Leitner (2003)).

Staufer-Steinnocher és Leitner [2002] munkájukban a koncentráció fokát vizsgálták lokális szinten Bécs élelmiszerkereskedelmében az ún. „kettős mag

sűrűség becsléssel” (dual kernel density estimation). E módszer egy technikai interpoláció, amely alkalmazható egyedi pontokra (például kiskereskedelmi üzletek). Ennek alapján lehetséges térségi megközelítésben számszerűsíteni a piaci dominanciát nemcsak egy-egy városban összességében véve, hanem kerületi, illetve annál mélyebb bontásban is.

A szerzők Bécs vizsgálata során a mikro megfigyelésből származó következő adatokat használták fel: egyének, háztartások, kiskereskedelmi üzletek, mint specifikus pontok a térben, aggregált térségi egységek, mint például épületblokkok, censusok és üzlet-specifikus megfigyelési területek. Az üzletek elhelyezkedésére vonatkozó adatok a következők sze-

rint álltak rendelkezésre 1998 negyedik negyedévére és 2001 második negyedévére: kiskereskedelmi lánc, az üzlet típusa, az üzlet átlagos eladótere, az átlagos cikkelemek száma. Ezeket az adatokat ponteloszlású térképeken ábrázolták. A kettős mag sűrűség becslési eljárást alkalmazva BML, Spar, Löwa és Meinl térségi koncentrációját figyelték 1998-ban és a BML, Spar, Löwa térségi koncentrációját 2001-ben. Az eredményül kapott térkép megmutatta minden egyes kiskereskedelmi lánc növekvő és csökkenő koncentrációját. A helyi mikro piacokon a BML vezető szerepe mutatkozott meg versenytársaival szem-

*„A supermarketek, fogyasztói piacok, szakpiacok, valamint a bevásárlóközpontok a gasztronómiával és szórakoztató berendezésekkel gazdagítva, amelyek mindenkor nagy parkolóhely kínálattal rendelkeznek, különös hangsúlyt kapnak.”*

ben 1998-ban, valamint 2001-ben is (akkor már a Meinl nélkül).

Keider et al (2000/2001) vizsgálatai szerint a koncentráció hatására masszív változás történt a hagyományos, kisméretű és helyi – központilag orientált – bolti telephelyi mintában. A kereskedelem ellátó funkciója növekvő mértékben távolodik el a lakóhe-



lyektől. Az új ellátási háló a közlekedési helyzet felé orientálódik, nevezetesen a motorizált egyéni közlekedés által elérhető felé, valamint a szabad felületek kínálata felé (méret, földár).

A szupermarketek, fogyasztói piacok, szakpiacok, valamint a bevásárlóközpontok a gasztronómiával és szórakoztató berendezésekkel gazdagítva, amelyek mindenkor nagy parkolóhely kínálattal rendelkeznek, különös hangsúlyt kapnak. A kiskereskedelem ezen újabb formái egyre gyakrabban a települések szélén lévő, árban kedvező alapterületet igényelnek az autópálya-lehajtóknál. Ezzel csak a különösen értékes belvárosi fekvésű területek tudnak lépést tartani.

A fent említett szerzők szerint ennek a tendenciának a telephelyi-térségi kihatásai a következők:

- nagy területigény a központi fekvésű területeken kívül;
- forgalomterelő hatás;
- nem fenntartható térségi és regionális fejlődés;
- a lakás- és bevásárlási funkció területi szétválása.

A koncentrációs folyamat következményeként 2000-ben az élelmiszerkereskedelemben csökkent az üzletek száma. 320 településen nem volt élelmiszerbolt. Ez azt jelenti, hogy közel 270 ezer osztrák fogyasztónak el kellett hagynia lakóhelyét, hogy élelmiszert szerezzen be. A „sarki fűszeres” kihalása tovább folytatódik, a görbe azonban laposabb lett. 1998 és 2000 között azoknak a településeknek a száma, amelyekben nincs „lakóhely közeli ellátás”, 7 százalékkal nőtt. A hiányos ellátásban Stájerország járt élen, ott 145 településen nem volt élelmiszerbolt, ez a stájer lakosság 10 százalékát érintette. (Der Standard, 2000. augusztus 3.)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

DR. BARENSTEIN, P. – KLIGER, M. (2003): Verbundgruppen im Wandel akzente 27 April

DER STANDARD, 2000. augusztus .

DRESCHER, K. – WEISS, C.(2001): Bestimmungsgründe der regionalen Marktstruktur im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Working Paper EWP 0104 Department of Food Economics and Consumption Studies University of Kiel September 2001

EGGERT, U. (1997): Der Handel im 21. Jahrhundert. BBE Unternehmensberatung GmbH Köln, [www.bbeberatung.com](http://www.bbeberatung.com)

EGGERT, U. (2003): MEGATRENDS I. Was verändert die Welt? Die 15 Megatrends in Vertrieb, Handel und Gesellschaft [www.bbeberatung.com](http://www.bbeberatung.com)

Ifo-Institut, ZGV, Handel Aktuell, Mc Kinsey in: Barrenstein, Kliger (2003)

JUHÁSZ ANIKÓ – SERES ANTAL – STAUDER MÁRTA (2004): A kereskedelmi koncentráció módszertana. MTA Közgazdaságtudományi Intézet kiadványa.

KEIDER, C. – KERIMOGLU, E. – LÖBSCH, R. – PIRKER, T. (2000/2001): Trends im Einzelhandel Technische Universität Wien Institut für Stadt- und Regionalforschung  
LEITNER, M (2003): Measuring Spatially Differentiated Concentration Processes in the Vienna Food-Retailing Market (Paper Session: Economic Geography of Europe I <http://convention.allacademic.com>

OLBRICH, R. (1998): Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel. Dresdner Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge Schäffer-Poeschel-Verlag.

STAUFER-STEINNOCHER, P.(2001): Der Einsatz von GIS bei der Standortwahl im Lebensmitteleinzelhandel. PS Geoinformatik und Business-GIS Proseminar Arbeit

STAUFER-STEINNOCHER, P. – LEITNER, M.(2002): Modelling spation-temporal concentration processes of food-retailing groups – a dual kernel density estimation approach (481) 42<sup>nd</sup> ERSO Congress Dortmund

TRENDS IM HANDEL (2003): Ein Ausblick für die Branchen Food, Fashion & Footware. KPMG Consumer & Industrial Markets KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

WIESER, R. – AIGINGER, K. – WÜGER, M (1999).: Marktmacht im Lebensmittelhandel WIFO Wien Mai 1999

DR. WILL, J. – SPREITZER, A (2002): Der Raum Innsbruck, Rum und Völs als Standort für den Einzelhandel GMA – Strukturanalyse des Einzelhandels im Auftrag von Land Tirol und Stadt Innsbruck

WORTMANN, M (2003).: Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels WZB-discussion paper Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH August 2003

*Seres Antal tudományos kutató  
Magyar Tudományos Akadémia  
Közgazdaságtudományi Intézet*

*Stauder Márta tudományos kutató  
Agrárgazdasági Kutató Intézet*

# The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and Customers

**One of the major problems companies face in the marketplace is a gap existing between the corporate brand values as perceived by the customers and the corporate brand values which were declared as such by the management. It is shown here that Person-Organization Fit (POF) – i.e. the fit between organizational values and the individual values of the employees – can play a significant role in closing that gap. In this research the impact of POF has been viewed from an external perspective.**

**Conclusions derived from the research are that employees' POF positively affects the extent to which they perceive their corporate brand values as congruent with those which were declared by the management and that this brand perception level of employees positively affects the perception level of the customers. A high perception level of customers means a higher trust in the brand and in the corporate which stands behind it, and the result is a more powerful brand.**

## INTRODUCTION

According to Aaker (1991) a brand is a set of perceptions which form the differentiation among brands. The brand perception determines the expectation the customer has of a brand, expectation which presents the customer feelings towards a very specific experience that is promised by the branded product. Herman (2001) adds that a brand can create psychological or sociological benefits which are consequences of fantasy, such as a Mercedes car which satisfies benefit that is far beyond the driving experience itself. He calls all these kinds of benefits "values" or "added-values" and emphasizes that the customer expects to get benefits on the basis of the brand values. He also adds that a realization of the brand strategy depends on the fit between the brand values and promises, on the one hand, and the way the customers perceive the brand, on the other. So, the lower the gap between the brand values and promises on the one side and the brand values perception of the customer on the other, the better the brand performance.

The main question is, therefore, what might close, or at least narrow that gap, especially in the case of a corporate brand. There is a big difference between line branding and corporate branding (Harris & de Chernatony 2001); while line branding engages the customers, distributors and only a few of the corporate staff, a corporate branding is related to the stakeholders as a whole and a large part of the corporate employees are involved in the corporate brand (De Chernatony 1999). McDonald, de Chernatony & Harris (2001) add that the corporate brand is highly influenced by the relationships developed between the customers and the organization's staff, than a line brand, especially in the case of service brands. But, in order to enhance the employees' identification with the corporate brand and get their support, the corporate brand values have to reflect the corporate values and culture. If there is

a gap between the corporate brand values (the “on stage”), and the actual corporate values (the “back stage”), it will be perceived by the employees as a lie, encourage cynicism and finally damage their identification with the corporate brand. This misbelief of the employees will be transferred to the customers and undermine their belief in the corporate brand, which will eventually lead to an increasing gap between the brand values and the way customer perceive it, and thus decreasing customer loyalty (Herman 2001).

The concept of Person-Organization Fit (POF) deals with the congruence between the employee’s own personal values and the values of the organization, according to the employee’s perception. Chatman (1989), O’Reilly, Chatman & Caldwell (1991), Cable & Judge (1996), Chan (1996), Kristof (1996), Cable & DeRue (2002), and Silverthorne (2004) all determined that the greater the POF, the greater is the employees’ satisfaction which leads to a greater commitment with the organization and its goals.

Harris & de Chernatony (2001) were more specific regarding the relations between the POF and brand success, by determining as follows:

- the greater the congruence between the corporate values and the corporate brand values, the better is the brand performance;
- the greater the congruence between the employees’ personal values and the corporate values (the POF), the better is the brand performance;
- the greater the congruence between the employees’ personal values and the corporate brand values, the better is the brand performance.

A strong POF means, therefore, a higher perceived congruence between the organizational values and the individual values of the employee and also a high fulfillment of the corporate values by the employees. Therefore their perception of the corporate brand values will be close or even similar to the brand values of that corporation as declared by the management, and their identification with the brand values will be high too.

To sum up, a higher POF will lead to a higher identification of the employees with the corporate ob-

jectives and values as well as to more readiness to make more efforts and do extra work; so, while creating a resemblance between the corporate brand values and the corporate values, the employees will be more identified with the corporate brand values and thus will be more willing to transfer the brand values “as is” to the customers and as a consequence the customers’ perception of the corporate brand will be

*“If there is a gap between the corporate brand values (the ‘on stage’), and the actual corporate values (the ‘back stage’), it will be perceived by the employees as a lie, encourage cynicism and finally damage their identification with the corporate brand. ... The concept of Person-Organization Fit (POF) deals with the congruence between the employee’s own personal values and the values of the organization, according to the employee’s perception.”*

the same or close to the corporate brand perception of the employees. As a result, the corporate brand perception of customers will be much alike the corporate brand values and promise, and as a consequence the brand position will be strengthened.

## PERSON-ORGANIZATION FIT

A useful means for assessing and measuring the sense of mission is the Person-Organization Fit (POF). Many researchers dealt and are still dealing today with the POF notion. Posner, Kouzes & Schmidt (1985), Chatman (1989), O’Reilly, Chatman & Caldwell (1991), O’Reilly & Chatman (1986), Schneider, Goldstein & Smith (1995), Cable & Judge (1996), Kristof (1996), Chan (1996), Judge & Cable (1997), Cable & DeRue (2002), Siegall & McDonald (2004) all related to the POF as values congruence between individual values and organizational values. According to Bretz & Judge (1994) POF had been examined in four perspectives; the first is the degree to which individual knowledge, skills and abilities (KSAs) matched job requirements; the second definition of POF is the degree of congruence between individual needs and organizational structures; according to the third perspective POF has been defined as the match between individuals’ values and organizational culture and values; the fourth defini-

tion is the individual personality and perceived organizational image.

Almost all of the mentioned above scholars concluded that POF affects employees' behavior, like organizational commitment, job satisfaction, intention to leave and so on. As Chatman (1989) put it, the fit between people's values and organization values can predict individual satisfaction, commitment, turnover and performance. She added that employees that share organization's values are more likely to contribute to the organization in more constructive ways. Similarly, O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991)

*“A higher POF will lead to a higher identification of the employees with the corporate objectives and values as well as to more readiness to make more efforts and do extra work.”*

proposed that when the fit between the personal values and organizational values is high, employees are less likely to turnover, and are more satisfied, committed and productive. Chatman (1989) concluded that personal and organizational values influence each other and determined that the notion of POF enables us to evaluate the extent to which individual's values will change as a result of him/her being a member of an organization and also the extent to which the individual will adapt the organizational norms and values. Similarly, Cable & DeRue (2002) determined that employees who share the organization's values will be more likely to help the larger causes of the organization.

Kristof (1996) related also to the organizational and the personal sides of values and norms; she proposed that the organizational characteristics include culture, climate, values, goals and norms while the personal side includes values, goals, personality and attitudes. Where there is a similarity between the two sides' characteristics, supplementary fit exists. She added that there is a difference between direct and indirect measures of POF; in the direct measurements individuals are requested to rate how their values are compatible with those of the organization. Those individuals who consider that their values strongly fit with the organization's values reported also stronger organizational commitment than those who reported weak fit. Direct measures are more effective when one focuses on subjective or perceived fit, which is based

on the individual's judgment of how he/she rates the congruent strength between his/her and the organizational values. Therefore, a strong fit exists as long as it is perceived to exist, regardless of the question whether there is a similarity between the organizational and the individual's values. On the other hand, objective or indirect fit (called also “actual fit”) relates to the compatibility of individuals with verifiable organizational characteristics where it is necessary to measure the two levels in parallel. It was proposed by her that perceived fit should have more impact on individual attitudes like satisfaction and commitment, while actual (objective/indirect) fit influences mainly “process” outcomes like communication and teamwork, even if perceived fit does not exist.

Cable & DeRue (2002) and Judge & Cable (1997) proposed direct measures for evaluating POF, based on the common definition of POF as values congruence. In the first article perceived POF was measured through three items: “The things that I value in life are similar to the things that my organization values”, “My personal values match my organization's values and culture”, and “My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life”. Another direct (subjective) measure has been proposed by Judge & Cable (1997); respondents had to relate to three questions as follows: “To what degree do your values, goals and personality ‘match’ or fit this organization and the current employees in this organization?”, “To what degree do your values and personality prevent you from ‘fitting-in’ this organization because they are different from most of the other employees' values and personality in this organization?”, “Do you think the values and ‘personality’ of this organization reflect your own values and personality?”.

Another instrument for measuring POF, but an indirect (objective) one, had been developed by O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) and they called it The Organizational Culture Profile (OCP). By containing a set of value statements this instruments measure both the extent to which certain values characterize an organization and individuals' preferences for the same organizational values. The OCP is calculated on the basis of the correlation between the profile of organizational values and the profile of the individuals' preferences.

Barrett (2002) noted there was a strong link between values alignment and organizational effectiveness, and between values alignment and financial success. He mentioned Kotter & Heskett (1992) who showed that companies with strong adaptive cultures based on shared values outperformed other companies by a significant margins and showed higher rates of expansion, higher job creation rates and higher increase in stock prices. Barrett (2002) presented a model around what he called "Cultural Capital" which was defined as the "value attached to the collective mental programming (values, beliefs and behaviors) of the organization that supports its relationships with its employees, customers and society". In order to measure cultural capital he developed an instrument – Corporate Transformation Tools – which maps the individual and organizational values in order to measure the degree of alignment of personal values, current culture values and desired culture values. Each employee is asked the following three questions: one – which of the following values and behaviors best represents who you are, not what you desire to become (personal values), two – which of the following values and behaviors best represent how your organization operates (current culture values), three – which of the following values and behaviors best represents for you an ideal, high performance organization (desired culture values).

This model was based on Barrett (2001) where he argued that the beliefs that influence the behavior of successful individuals are the same beliefs and behaviors that drive successful organizations. He claimed, like Kristof (1996), that there is no real difference between the way individuals and organizations, which are actually groups of individuals, act and behave; while individuals are reflected by their personalities, organizations express themselves by their culture and what distinguish between personalities or between cultures are beliefs, behaviors and values that personalities or culture adapt. Moreover, later Barrett (2002) argued that decisions made by individuals and organizations are reflections of their personal or organizational values, so when the values of the individuals are the same as the values of the organizations then there is a values alignment. In this respect, he added that organizations that seek

*"In order to measure cultural capital Corporate Transformation Tools was developed as an instrument to map the individual and organizational values in order to measure the degree of alignment of personal values, current culture values and desired culture values."*

to align their values with the values of their employees are more successful and more focused on the needs of their employees and their customers, and are more fun to work in.

But, in contrary to the ideas above Mullins (2002) puts it that organizations with a strong corporate culture i.e. when there is a high employees' identification with and a high commitment to the organizational culture and values, tend to be inflexible. The employees in such organization do not perceive the need to change.

## RESEARCH HYPOTHESES

The research hypotheses were as follows:

*Hypothesis 1.* There is a positive correlation between POF of the employees and their EBP level. The higher the POF, the higher the EBP level.

*Hypothesis 2.* There is a positive correlation between EBP level and CBP level. The higher the EBP level, the higher the CBP level.

*Hypothesis 3.* There is a positive correlation between POF of the employees and CBP level. The higher the POF, the higher the CBP level.

*Hypothesis 4.* Age, gender, status and tenure, all influence the correlation between POF of the employees and their EBP level.

## THE SAMPLE

The selected brand was that of "Kfar Hasha'ashuim" („The amusement village") which is a franchise-based chain in the field of toys and children

games. This is the largest franchise-based retailing chain in Israel and one of the two leading companies in the toys and games field; the other one is Toys-R-Us. "Kfar Hasha'ashuim" contains sixty-four stores and is spread over the entire country.

The sample populations were: (1) Franchisees and their employees – about 170 franchisees and their employees who operate 64 stores (2-3 workers

in each store). As was mentioned above the franchisees and their employees are altogether called, throughout this research, "employees". (2) Customers – customers who use to buy in "Kfar Hasha'ashuim" stores. 101 employees and 121 customers from 43 stores participated in the research. The number of participants among the employees reached about 60% of total population.

## THE RESEARCH INSTRUMENTS

Two closed scale questionnaires were used during research, as follows:

1. A questionnaire for the employees only, developed after Cable & DeRue (2002) which examines their subjective perceived congruence between their own values and the corporate values (Person-Organization Fit or POF). The respondent had to note whether he/she agreed and to what extent to three statements, on the basis of an ordinal Likert-style rating scale from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). (See appendix 1.) The reliability of the scale in their research according to Cronbach's Alpha was .91 in a single-firm sample and .92 in a multiple-firm sample. The reliability was checked also by the researcher and it was found to be .878.
2. A structured questionnaire for the employees as well as for customers to examining their perception level of the corporate brand values. The preferred corporate values by the management were determined by the owner and managing director of the company, Mr. Avi Katz, as the brand values which Mr. Katz wished to be perceived as such by the customers (see appendix 4). This questionnaire presented respondents eight corporate values which were chosen by Mr. Katz out of fifty-four corporate values suggested by O'Reilly, Chatman & Caldwell (2001). This fifty-four corporate values list was called Organizational Culture Profile, and was aimed to serve as a means to measure POF in an objective way. This was chosen as a basis for determining corporate values because it seemed to be wide and comprehensive in a large scale, giving the respondent, Mr. Katz in this matter, enough possibilities to choose the values he would like see in his organization and be perceived as such by the customers.

The respondents had been asked to rank their perception level of the corporate values on a basis of

ordinal Likert-style rating scale between 1 and 7, where 1 means strongly disagreement of a corporate value as suit the organization as the respondent perceives it and 7 – strongly agreement of a corporate value as suit the organization according to the respondent's perception. (See appendices 2 and 3.) The Cronbach's Alpha reliability of the EBP/CBP questionnaire is .88. The reliability of the fifty-four items included in the OCP measure mentioned above was .88.

## DATA PROCESSING

Correlation is the same as relationship; correlational statistics means the examining of the relationship or the correlation between variables (Herman 2001). In this research the following procedures were used:

- Chi square procedure – for testing whether the frequencies in the sample represent the predicted frequencies in the population; used in nominal data.
- T test for dependent variables – for significance testing when the research design involved matched groups or repeated measures and there are only two conditions of the independent variables.
- ANOVA (analysis of variance) – for determining whether significant differences exist in an experiment that involves two or more sample means.
- Fischer's Z test – for measuring differences between correlations.
- Pearson Correlation Coefficient – computed from the pairs of X scores and Y scores in a set of data that summarizes and describes the type of relationship present and the strength of that relationship. Pearson correlation coefficient was preferred over Spearman's because the measurement scale is in a range of 1 to 7 (over 4 scores).

## THE RESEARCH RESULTS

Here are the results as for the research hypotheses, based on Pearson Correlation Coefficient. In each hypothesis variation matrix is presented showing the co-variance of the two variables.

*Hypothesis 1.* The hypothesis was examined by Pearson Correlation Coefficient and related to each employee separately (n=101). There was a significant positive correlation between POF and EBP( $r(101) = 0.511$ ;  $p < 0.01$ ); the higher the POF the

higher is the EBP. According to the results, hypothesis 1 has been supported.

*Hypothesis 2.* There is a positive correlation between EBP level and CBP level. The higher the EBP level, the higher the CBP level. This hypothesis was examined by Pearson Correlation Coefficient between the employees' and the customers' ratings of their brand perception. There was a significant positive correlation between EBP and CBP ( $r_{43}=0.486$ ;  $p<0.01$ ): the higher the EBP, the higher the CBP. According to the results, hypothesis 2 has been supported.

*Hypothesis 3.* There is a positive correlation between POF of the employees and CBP level. The higher the POF, the higher the CBP level. This hypothesis was examined by Pearson Correlation Coefficient between the POF of the employees and CBP. There was a non-significant positive correlation between POF and CBP ( $r_{43}=0.207$ ;  $p>0.05$ ). According to the results, hypothesis 3 has not been supported, although the results were in the hypothesized direction.

*Hypothesis 4.* This hypothesis was examined by Pearson Correlation Coefficient between POF and EBP within sub groups according to the employees' characteristics. The correlation between POF and EBP within the groups was positive but quite similar. According to Fischer's Z test the gap between the groups, in each one of the characteristics was not significant.

## OTHER RESULTS

T and ANOVA tests were made to examining the relations between the employees' and customers' characteristics, on the one hand, and POF, EBP and CBP on the other.

### Employees

According to these tests there were no correlations found between the employees' and customers' characteristics and the research variables, except for the correlation between the employee's age and POF and EBP. A significant correlation was found between age and POF ( $F_{2,92}=4.311$ ;  $p<0.005$ ): within employees at the age of 41 and above the POF is lower (5.47) than within younger employees (5.95 and 5.93). A significant correlation was also found between age and EBP ( $F_{2,92}=3.089$ ;  $p=0.05$ ); within employees at the age of 41 and above the rating was

lower (5.54) than within younger employees (6.05 and 6.04). Therefore, whenever the employee is older, his/her both POF and EBP levels are lower than those of younger employees.

### Customers

No correlations were found among customers regarding the research variables.

## DISCUSSION

### The research hypotheses

The following discussion relates to the research hypotheses and the results presented above.

*Hypothesis 1.* Jamal & Goode (2001) examined the impact of self-image congruence on brand preference and satisfaction, stating that the perceptions of self are connected to the personality so that individuals tend to buy brands whose personalities are close to individual's own self-images. That is to say individuals express themselves by preferring brands whose personalities are perceived to be fit with their own personalities. Their main conclusion is that there is a strong relationship between self-image congruency and brand preference. Their findings also confirm that customers might prefer brands that have images compatible with their perceptions of self. Hussey & Duncombe (1999) concluded that the congruence between brand image and self-concept increases in parallel to an increase in consumers' preferences of brands. This concept can relate also to organization's employees who tend to be more identified with corporate brand values which fit their own values. As Harris & de Chernatony (2001) put it, "the greater the congruence between the employees' personal values and the corporate brand values, the better is the brand performance". According to Herman (2001) the organization employees seek for a fit between the corporate brand values and the corporate values themselves; if there is a misfit between the two, the employees look at this situation as a lie and therefore refuse to stand behind the corporate brand values. A high fit between the employee's values and the organizational values (POF) as he/she perceives it will bring to a high acceptance level of the organizational values by him/her. As a consequence, when the brand values reflect the corporate values the employees will respond to the brand values positively and agree that the corporate brand values

and the corporate values are actually the same. In such a case the brand perception level of the employees (EBP) will be close to the corporate brand values declared by the management. This hypothesis has been supported.

*Hypothesis 2.* As Herman (2001) pointed out, when the employees identify with the corporate brand, the brand values are fully and consistently realized, a result which contributes to the belief the consumer feels towards the brand. He also added that organizations like Harley-Davidson, Body Shop and Disney are good examples for such consumer belief. In these organizations the brand perception of the customers fits the brand promise and values determined by the management because of the support coming from the organization's employees. In other words, in such cases the employees believe in the brand and are ready to support it as "brand ambassadors". Aaker (2002) presented the examples of Saturn and Body shop by stating that their employees are regarded as being committed to their organizations' values and culture. Most customers, therefore, sense these values and have developed high identification level with them. As Davis (2000) put it, if the organization wishes to enhance the power of its brand it is important that the customer's perception of the organization brand will be formed by the employee's action and behavior. Aaker (2002) also stated that brand identity must be based partially on the organization behind the brand. This hypothesis has been supported.

*Hypothesis 3.* Cable & Judge (1996), Chan (1996), and Kristof (1996) all determined that high POF has a positive impact on employees' satisfaction which leads to a greater commitment to the organization and its goals. Chatman (1989) as well as Cable & deRue (2002) added that employees who share the organization values are more likely to help its larger causes and show "extra behavior", and O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) determined that when the fit between the personal values and organizational values is high, employees are less likely to turnover, and are more satisfied, committed and productive. This was the rationale behind this hypothesis. Whereas the result was in the hypothesized direction, although not supported statistically, it seems that POF needs the EBP as an "assistant" to explain customers' perception of the brand.

*Hypothesis 4.* The results show that these factors do not serve as moderate variables which influence

the correlation between POF and EBP. Whereas Rokeach (1973) and others defined values as beliefs, attitudes, judgments and behaviors and whereas Massey (1979) determined that specific factors such as family, friends, religion, education, the media, geographic roots, technology, current events etc influence personal values, it seems that demographic background or other "objective" terms, like status or tenure, are not variables to deal with when values are at stake.

### **Other results**

The relations between the employees' and customers' characteristics, on the one hand, and the research variables on the other, were examined too. It was found that only employees' age influence POF and EBP levels, and in such a way that whenever the employee is older, his/her both POF and EBP levels are lower than those of younger employees. The most interesting phenomenon is that both POF and EBP are lower according to older employees' perception. It seems again, therefore, like it was hypothesized and supported in Hypothesis 1 that POF and EBP are inter correlated positively.

## **CONCLUSIONS**

Relationships between the extent to which employees perceive their values as congruent with their organization's values on the one hand, and the way they and their customers perceive the corporate brand values, on the other, were explored in this study. The notion of "inside/outside branding" was the basic rationale for the study, whereas it focuses on the problem emerging from a gap which might exist between the brand values and promise, and the "real happening" (the organizational culture and values), a problem that many organizations usually face.

It is shown in the literature that employees have an important role in the way customers perceive the corporate brand. In order to get the employees' cooperation regarding the transference of the brand values to the customers, the management has to build a corporate culture and values which support the brand values; only then the management will get its employees' support of the brand values.

A high degree of a congruence between the individual values of the employees and the organizational values may create culture and values which



the employees will feel comfortable with, and when the brand values which the management wishes to transfer to the customers reflect the organizational culture and values, the employees will perceive these values as congruent with the organization's values and will be more ready to transfer them to the customers. This readiness of the employees is being promoted by a high POF, whereas high POF means a higher commitment and willingness to do extra work for the organization. As a result the customers will perceive the brand values in a similar way the employees perceive it; as a consequence the brand positioning will be strengthened.

An Israeli retail chain involved in toys and children games market was chosen to analyse, a chain which has been a relatively new player in the market but reached about 25% market share within a period of less than ten years. Forty-three stores participated in the research and each store was represented by 2-3 employees and 2-3 customers. The ability to connect certain employees with specific customers enables the researcher to use Pearson Correlation Coefficient to measure the relationship between the brand perception of the employees and that of the customers.

According to our view the impact of Person-Organization Fit (POF) on the brand perception of employees and of customers had never been examined before. Moreover, POF has been examined as a factor influencing internal factors such as commitment; identification, intention to leave the organization and readiness to do extra work, but not external factor such as brand perception; this is what makes this study unique.

According to the research outcomes, two of the four research hypotheses, #1 and #2 were supported while the outcomes regarding hypothesis 3 were according to its direction, although it was not supported statistically. Hypothesis 4 which related to moderate variables was not supported.

These outcomes show that Person-Organization Fit affects the brand perception of the employees in a positive direction and that the brand perception of customers is correlated positively with the brand perception of employees. Therefore it seems that POF

has a positive impact on customers' brand perception but one has to use brand perception of employees as an interfering variable. Hypothesis 3 which examined the direct impact of POF on brand perception of customers was not supported, although the hypothesis's direction has been followed, as mentioned above.

An interesting outcome is that employee's age has a significant correlation with POF and EBP. In

*“A high degree of a congruence between the individual values of the employees and the organizational values may create culture and values which the employees will feel comfortable with, and when the brand values which the management wishes to transfer to the customers reflect the organizational culture and values, the employees will perceive these values as congruent with the organization's values and will be more ready to transfer them to the customers.”*

both, older employees (more than forty-one years old) had lower POF and EBP than younger ones. This outcome may point out that older employees feel less comfortable with the organization culture and values as well as with its brand values. Another conclusion might be that whereas older employees have a low POF in relation to younger employees they have also a low EBP. This result fits the positive correlation which was found between POF and EBP (hypothesis 1).

This study proved once again that internal branding has a major role in building a powerful and successful corporate brand.

## REFERENCES

- AAKER, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, New York
- AAKER, D.A. (2002), *Building Strong Brands*, Free Press, New York
- BARRETT, R. (2001), The seven levels of corporate sustainability, <http://www.richardbarrett.net/download/sustainability.pdf> 17.p. (Downloaded: 22/4/03)
- BARRETT, R. (2002), Implementing Cultural Transformation: Building a Vision-Guided, Values-Driven Organization, <http://www.richardbarrett.net/download/cultrans.pdf> 6.p. (Downloaded: 1/12/02)

- BRETZ, R.D. & JUDGE, T.A. (1994), "Person-Organization Fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure and Career Success", *Journal of Vocational Behavior*, **44** pp.43–54
- CABLE, D.M. & DERUE, D.S. (2002), "The Congruent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, **87** 5, pp.875–884
- CABLE, D.M. & JUDGE, T.A. (1996), "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **67** 3, pp.294–311
- CHAN, D. (1996), "Cognitive misfit of problem-solving style of work: a facet of person-organization fit", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **68** 3, pp.194–207
- CHATMAN, J.A. (1989), "Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit", *Academy of Management Review*, **14** 3, pp.333–349
- DAVIS, S.M. (2000), "The Power of the Brand", *Strategy and Leadership*, **28** 4, pp.4–9
- DE CHERNATONY, L. (1999), "Brand Management through Narrowing the Gap between Brand Identity and Brand Reputation", *Journal of Marketing Management*, **15** 1, pp.157–180
- HARRIS, F. & DE CHERNATONY, L. (2001), "Corporate Branding and Corporate Brand Performance", *European Journal of Marketing*, **35** 3, pp.441–456
- HERMAN, D. (2001), *The Brand Builder's Guide*, Cherikover Publishers, Tel Aviv
- HUSSEY, M. & DUNCOMBE, N. (1999), "Projecting the right image: using projective techniques to measure brand image", *Qualitative Market Research: An International Journal*, **2** 1, pp.22–30
- JAMAL, A. & GOODE, M.M.H. (2001), "Consumers and brands: a study of the impact of self-image congruence on brand preference and satisfaction", *Marketing Intelligence & Planning*, **19** 7, pp.482–492
- JUDGE, T.A. & CABLE, D.M. (1997), "Applicant Personality, Organizational Culture and Organization Attraction", *Personnel Psychology*, **50** 2, pp.359–394
- KOTTER, J.P. & HESKETT, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York
- KRISTOF, A.L. (1996), "Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements and Implications", *Personnel Psychology*, **49** pp.1–49
- MASSEY, M. (1979), *The People Puzzle: Understanding Yourself and Others*, Reston Publishing, Reston, VA
- MCDONALD, M.H.B., DE CHERNATONY, L. & HARRIS, F. (2001), "Corporate marketing and service brands Moving beyond the fast-moving consumer goods model", *European Journal of Marketing*, **35** 3/4, pp.335–352
- MULLINS, L.J. (2002), *Management and Organizational Behavior* 6/e., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- O'REILLY, C. & CHATMAN, J.A. (1986), "Organizational Commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization of prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, **21** 3, pp.492–499
- O'REILLY, C., CHATMAN, J. & CALDWELL, D.F. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, **34** 3, pp.487–516
- POSNER, B.Z., KOUZES, J.M. & SCHMIDT, W.H. (1985), "Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture", *Human Resource Management*, **24** 3, pp.293–309
- ROKEACH, M. (1973), *The Nature of Human Values*, Free Press, New York
- SCHNEIDER, B., GOLDSTEIN, H.W. & SMITH, D.B. (1995), "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology*, **48** pp.747–773
- SIEGALL, M. & MCDONALD, T. (2004), "Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources", *Personnel Review*, **33** 3, pp.291–301
- SILVERTHORNE, C. (2004), "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", *Leadership & Organization Development Journal*, **25** 7, pp.592–599

Eitan Yaniv, Professor  
Derby University Tel Aviv, Israel

Ferenc Farkas, PhD,  
Professor and Chair of Department of Management  
Faculty of Business and Economics  
University of Pécs, Hungary

# **Trends in Contemporary Business Decision-making: A review of literature and suggestions for further research**

**Decision-making has been considered as a prominent function of executives ever since C.I. Barnard's 1930s classic work on management [Barnard 1968; Bazerman 1998]; yet recently it has gained an added significance in light of the risky market conditions [Hammond, Keeney and Raiffa 1998], and the technological innovations characterizing the contemporary economic reality [Mullins 2002]. These conditions make the sustaining of the competitive edge and the attainment of the position of "the leader of the pack" [Cook 1998] a complex task indeed for all industries, from banking [Crone 1995] to hi-tech [Frick & Torres 2002].**

## **INTRODUCTION**

Consequently, managers as decision makers are required to possess adequate personality traits, acquire an extensive body of updated information, effectively deal with its implications, and even foresee the impending change, and not just react to it [Mullins 2002]. Management in this information-rich world, argues Simon [1997], have become a unique challenge. Top managers are "the principle 'interfaces' of the company with the outside world, discovering the needs for change and innovation that arise from external opportunities and threats" [Simon 1997, p.177]. They are also advised to consider the larger social context [Turnbull 1997] and encourage all stakeholders / constituents to participate in the decision making process. In view of the changing face of corporate governance, says Rubach [1999], all its major participants – owners, board of directors and senior management – actually influence the decision making process.

## **THE NATURE AND LIMITATIONS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING**

Decision-making primarily involves the evaluation of alternatives and the choosing of the one venue considered to be the most productive for achieving a certain goal [Simon 1997]. Contrary to the traditional utility theory and to mathematical paradigms, even a calculated, rational choice is influenced by the cognitive limitations of the decision maker – limitations of both knowledge and computational capacity [Simon 1997, p.291] – and is prone to inconsistencies. Whereas Cyret and Hendrick [1977], for instance, regarded the maximization principle to be the main factor in the decision making processes of the firm as a

competitive economic system, Simon termed his model *bounded rationality* and since the 1950s sought to theorize and find evidence for behavioural procedures of making choices that take into account the actual operations, capacities and limitations of the human mind.

Theoretically, normative DM process can be summarized in a linear 6-step model [Bazerman 1998]:

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

- a) defining the problem;
- b) + c) identifying and weighting the relevant criteria;
- d) generating alternatives;
- e) matching alternatives and criteria;
- f) computing the solution with the highest expected value.

Yet this kind of model is, in essence, too abstract, and it was Simon's pioneer work, first composed in the 1950s, which shed light on the intricacies of the actual decision making process. He argued that inductive judgement is bounded in its rationality, and that DM can be better understood by analyzing real decision situations in a descriptive manner rather than by postulating hypothetical models in a prescriptive manner. People in general, and executives as well, attempt to make rational decisions, but rationality is bounded by intellectual and perceptual limitations, which narrow their ability to process and calculate the optimal choice. Therefore decision makers should not strive for optimal solutions, but rather for the ones that are sufficiently satisfying.

Decades after Simon's conceptualization of bounded rationality, Kahneman and Tversky [1982, 2000], in a series of studies, conducted a diagnosis of the biases that affect judgement, managerial and otherwise. They suggested that our decision making rely on several simple strategies termed *heuristics*,

which direct our judgement mechanisms, especially in complex environments. These heuristics are helpful managerial devices, save time and simplify decision making, but might also lead to judgement errors when adopted without the users' awareness of their implications. The *availability* heuristic is evident when managers assess the probability of an event by the degree to which it is accessible in their memory. The similarity of an assessed event to a stereotype of a similar event constitutes the *representative* heuristic. *Anchoring and adjustment* heuristics can be detected when managers make assessments starting from an initial standard/value (anchor) and then adjust it to fit their final decision.

Kahneman and Tversky's contribution to decision making theory and practice gave rise to many studies. For example, Russo and Schoemaker [1989] investigated the same issue in a field research that analyzed the DM patterns of about thousand executives in major USA firms. Summarizing their findings, they formulated ten *decision traps* which hamper efficient decision making, from hasty rushing into the process and choosing the wrong problem to start with, to

*“In contrast with the mathematical-rational model, contemporary trends in management studies do not assume that these components hamper managerial effectiveness but quite the reverse, e.g. that they assist in the decision making process and improve the executive's job performance.”*

over self-confidence or its opposite, over-reliance on group judgement.

## **PERSONALITY ASPECTS OF DECISION MAKING: EMOTIONAL INTELLIGENCE, RISK TAKING, INTUITION AND CREATIVITY**

While managerial decision-making is, or supposed to be, mainly a cognitive process, albeit its limitations as described above, still it has been recognized that non-cognitive components, too, take a significant part in it and influence its outcome. In contrast with the mathematical-rational model, contemporary

trends in management studies do not assume that these components hamper managerial effectiveness but quite the reverse, e.g. that they assist in the decision making process and improve the executive's job performance.

Various personality traits have been repeatedly investigated in connection to managerial performance and decision-making, for example, emotional intelligence as defined by Goleman [1998b] and Mayer & Salovey [1997]. Kelly & Caplan [1993], in a study conducted at the Bell Laboratories, found that emotional intelligence could distinguish between good and poor managerial performance. Dulewicz & Higgs [2000] came out with a similar conclusion. The career progress of 100 general managers was tracked during seven years and proved to relate to personal attributes differentiating between average and outstanding managerial performance. Kotter [1990] distinguishes between management and leadership, and argues that the latter is related to long-term vision and to decision-making abilities necessary for conducting major changes. In a similar vein, Harrison [1995] defined three personality patterns influencing managerial decision-making:

- a) a preference for a certain level of risk vs. a preference for avoiding risk;
- b) a preference for locating problems and keeping control of the situation vs. a tendency to give up control and to wait instead for the problems to be sorted out by others or vanish;
- c) a preference for innovative methods vs. an inclination to use proven solutions.

All the three dimensions discussed by Harrison can be linked to the theory and research of managerial styles. For instance, Dulewicz & Higgs [2000] reported that three sub-categories in the personal competencies inventory used in their research were highly correlated to job advancement of star managers: strategic perspective, risk taking and creativity.

The role of creativity in managing organizational change has been investigated in many studies [Locke & Kirkpatrick 1995, Amabile 1998, Cook 1998, Andriopoulos 2001]. In the current business environment and global competition, maintains Andriopoulos [2001], companies aspire to become more creative and capitalize on the benefits of cre-

ativity not only on the individual level, but on the organizational level as well. Whereas creativity is often regarded on the individual level, Andriopoulos identified five factors, which foster creativity on the organizational level:

Alongside creativity, the study of managerial decision making in relation to intuition [Agor 1989; Andersen 2000], and especially to Jung's four-type thinking-intuition and feeling-sensing dichotomies, has also become quite prevalent in the last two decades. Novicevic, Hench & Wren [2002] reviewed the conceptual development of this line of research and ascribed special significance to the historic contribution of C.I. Barnard's seven-step decision-mak-

*“Although decision-making is often considered as one of the main responsibilities of the individual manager, teamwork and team decisions are recommended as well in order to enhance the organization's effectiveness.”*

ing model and to his subsequent work. Barnard, one of the founding fathers of decision making analysis in management theory and an experienced executive in his own right, suggested that there are two parallel, complementary courses in decision making: the logical one based on information gathering and reasoning, and non-logical mental processes. Decades later, this notion has regained the attention of researchers, as is evident in abundant studies [Burke and Miller 1999].

## TEAM DECISION-MAKING

Although decision-making is often considered as one of the main responsibilities of the individual manager, teamwork and team decisions are recommended as well in order to enhance the organization's effectiveness. This style of management was already discussed by C.I. Barnard in the 1930s, yet the renewed interest in it, supported by subsequent contributions to modern management theory, stems from the realization that the concept of a single decision maker at the apex of the firm has outlived its utility, says Klenke [2003], and that alternatives should be adopted.

Barnard [1968], among other topics, analyzed the means by which executives gain the cooperation of

their employees [Parayitam, White & Hough 2002]. For that purpose, he suggested to employ three kinds of incentives: material (money), non-material (prestige) and *associational*, implying that a certain amount of sharing in the decision making process can motivate workers and increases their willingness to comply with managerial decisions and to contribute to the success of the organization.

Likert [1961] also formulated a model of management styles and decision making patterns in which one of the four dimension comes close to Barnard's

*"The maintaining of a high level of managerial skills within an organization can be achieved in two ways: by recruiting those candidates who already possess the desirable competencies and by cultivating managerial skills as an ongoing on-the-job learning process."*

associational notion. The model, applying to the organisation as a whole, was based on the answers to a questionnaire filled out by executives in over 200 organizations and on the analysis of performance characteristics of various types of organisations. Likert's model distinguishes four styles: a) exploitive-authoritative; b) benevolent-authoritative; c) consultative; and d) participative. Following Likert, Reddin [1970, 1971] proposed a team decision making model along the participation continuum, differentiating between five methods:

- a) one-only method- the top member makes the decision and announces it;
- b) one-one method- the top member bases his decision on suggestions received from another team member;
- c) one-team method – the top member encourages all members of the team to put forward suggestions on the basis of which he decides;
- d) majority method – the decision is put to a vote by all members of the team;
- e) consensus method – the team is regarded as one unit, there is a sharing of ideas and suggestions, and the decision is reached only by consensus.

A support to teamwork approach has been suggested by a number of many researchers. A more democratic, collaborative style of management is conducive to promoting employees creativity, says Nystrom [1979] and is of special importance when managing novelty effectively [Bowen & Fry 1988,

Vroom & Jago 1988]. A participative style of managerial decision making encourages creativity within the working environment [Kimberley & Evanisko 1981], and is more likely to help the organization recruit and maintain its staffing resources in an effective way [Blake & Mouton 1985, McGregor 1987]. Participating in organizational decision making and influencing its results, argues Pfeffer [1981], is one way of acquiring power by individuals and groups; but it might also be beneficial for the good of the organization, claim Goldsmith & Clutterbuck [cited in Mullins 2002, pp.780-1]. Employees are more willing to contribute innovative ideas, share the responsibilities resulting from managerial decisions, and even risk making their own decisions and abide by them, when less control is exerted by the top management. From a gendered point

of view, several studies, summarized by Voelck [2000], investigated gender differences in DM and management styles in academic settings, but the results were not conclusive. Yet in her own qualitative and quantitative study of 28 academic library managers, Voelck found that female managers significantly tend to adopt a more connective style characterized by participatory decision making, team work and consensus building. The directive styles typical of the male managers participating in this research was distinguished by more competitive orientation, self reliance and power seeking and less sharing in the decision making process.

Still, group decision-making is not without blemishes and its success is not guaranteed. In the cohesive teams studied by Janis [Bazerman 1998], consensus gradually becomes objective, social pressures and conflict avoidance overtake DM process, and group thinking interferes with a rational debate. Judgement biases can occur in groups too, and Bazerman cites, for example, Stone's claim that groups are more risk seeking than single decision makers in tasks with higher levels of uncertainty.

## **ENHANCING PARTICIPATIVE DECISION-MAKING**

The maintaining of a high level of managerial skills within an organization can be achieved in two ways: by recruiting those candidates who already possess

the desirable competencies and by cultivating managerial skills as an ongoing on-the-job learning process [Mullins 2002]. This maxim, says Mullins, applies to all dimensions of managerial performance, be they technical oriented or people oriented, and holds true for the enhancement of decision-making skills in the corporate context as well.

Vroom [2003], for instance, conducted a three-decade research on the development of decision-making styles and sought to investigate to what extent managers should involve team members in the DM process. On the basis of this research Vroom compiled a DM model, distinguishing between 5 levels of participation and analyzing 11 situational factors, which influence the effects of participation on the quality and implementation of the decisions, as well as on team development. The model, claims Vroom, can serve as a training tool and is effective for producing behaviour change when accompanied by experiential activities which enable managers to examine their tacit assumptions concerning the sharing of their decision making power.

Another proposal for enhancing decision-making capabilities is the mental model devised by Benson & Dresdow [2003]. The model consists of 6 components: a) self awareness; b) development orientation; c) systems perspectives; d) emotional orientation; e) complexity dynamics; and f) generative conversation. By using this model, suggest Benson and Dresdow, it is possible to change the attitudes and broaden the perceptions involved in the decision making process.

## CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

Theory and research alike, reviewed in this article, show that managerial decision-making, on both individual and organisational level is a multi-faceted process involving cognitive and non-cognitive aspects [Mullins 2002]. The recent trend in managerial studies emphasizes the latter and advocates the use of a participative managerial style and of team work, relying on two main reasons: a) for maximizing the organization's resources of knowledge and skills during the DM process; and b) for attaining the cooperation of employees and securing the implementation in the post-DM phase.

Characteristics of the organisation, dimensions of the task and personal styles and traits of the management all play a part in the decision making pro-

cess and influence its outcome. The literature surveyed indicates that a dual individual vs. team decision-making approach is by far too simplistic and might be misleading in view of the complexity of both the process itself and the economic and organizational environment in which it is carried out. In order to elucidate this complexity and make DM studies more applicable in corporate settings, what seems to be needed is further research: a) of various industries; b) in connection with management styles; and c) as it applies to job performance. In this context, of certain methodological and theoretical advantages might be the use of the 5-stage teamwork model by Reddin [1970, 1971] and analysis of participative decision-making and its situational factors by Vroom [2003].

## REFERENCES

- AGOR, W.E. ed. *Intuition and Organizing: Leading and Managing Productively*. Thousand Oaks, CA: Sage Books, 1989
- AMABILE, T.M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(Sept-Oct.)
- ANDERSEN, J.A. 2000. Intuition in Managers; Are Intuitive Managers More Effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1).
- ANDRIOPOULOS, C. 2001. Determinants of Organizational Creativity: A Literature Survey. *Management Decision*, 39(10).
- BARNARD, C.I. 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- BAZERMAN, M. 1998. *Judgement in Managerial Decision Making*. New York: John Wiley & Sons.
- BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. 1985. *The New Management Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- BOWEN, R. & Fry, R. 1988. An Agenda for Managing Organizational Innovation and Development in the 1990s. In: Lambrecht ed., *Corporate Revival*. Leuven: Catholic University Press.
- BURKE, L.A. and Miller, M.K. 1999. Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making. *Academy of Management Executive*, 13(4).
- COOK, P. 1998. The Creative Advantage; Is Your Organization the Leader of the Pack. *Industrial & Commercial Training*, 30(5).
- CRONE, R. 1995. Banking Without Banks. *The Banking Magazine*, Oct-Nov.
- CYRET, R. & HENDRICK, C. 1977. Theory of the Firm: Past, Present and Future. *Journal of Economic Literature*, 10(2).

- DULEWICZ, S.V. & Higgs, M.T. (2000). Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4).
- FRICK, K.A. & TORRES, A. 2002. Learning From High-Tech Deals. *The McKinsey Quarterly*, 1.
- GOLEMAN, D. 1998a. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76(Nov-Dec.)
- GOLEMAN, D. 1998b. *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- HAMMOND, J.S., KEENEY, R.L. & RAIFFA, H. 1998. The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*, 76 Sept-Oct.
- HARRISON, E.F. (1995). *The Managerial Decision Making Process*. Boston, MA: Houghton/Mifflin.
- KAHNEMAN, D. & TVERSKY, A. 2000. *Choices, Values and Frames*. New York: Russell Sage Foundation.
- KAHNEMAN, D., SLOVIC, P. & TVERSKY, A. 1982. *Judgement Under Uncertainty*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- KELLY, R. & CAPLAN, S. 1993. How Bell Laboratories Creates Star Performers. *Harvard Business Review*, 71 (July-August.)
- KIMBERLEY, J.R. & EVANISKO, M.J. 1981. Organizational Innovation; Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 21.
- KLENKE, K. 2003. Gender Influences in Decision Making Processes in Top Management Teams. *Management Decision*, 41(10).
- KOTTER, J.P. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- LIKERT, R. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- LOCKE, E.A. & KIRKPATRICK, S.A. 1995. Promoting Creativity in Organizations. In: Ford C.M. and Gioia D.A. eds. *Creative Action in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- MAYER, J.D. & SALOVEY, P 1997. What is Emotional Intelligence? In: Salovey & Sluyter (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.
- MCGREGOR, D. 1987. *The Human Side of Enterprise*. New York: Penguin.
- MULLINS, L.J. 2002. *Management and Organizational Behavior*. 6/e. Upper Saddle river, NJ: Prentice-Hall.
- NOVICEVIC, M.M., Hench, T.J. and Wren, D.A. 2002. Playing by the Ear: Chester Barnard and the History of Intuition in Management Thought. *Management Decision*, 40(10).
- NYSTROM, H. 1979. *Creativity and Innovation*. Chichester: John Wiley & Sons.
- PARAYITAM, S., WHITE, M.A. & HOUGH, J.R. 2002. Juxtaposition of C.I. Barnard and F.W. Taylor: Forerunners of Management. *Management Decision*, 40(10).
- PFEFFER, J. 1981. *Power in Organizations*. London: Pitman.
- REDDIN, W.J. 1970. *Managerial Effectiveness*. London: McGraw-Hill.
- REDDIN, W.J. 1971. *Effective MBO*. London: Management Publications Ltd.
- RUBACH, M.J. 1999. *Institutional Shareholders Activism; The Changing Face of Corporate Ownership*. New York: Garland Publications.
- RUSO, J.E. & SCHOEMAKER, P.J.H. 1989. *Decision Traps*. New York: Simon & Schuster.
- SIMON, H.A. 1997. *Models of Bounded Rationality*. vol. 3. Cambridge, MA: MIT Press.
- TURNBULL, S. 1997. Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theory. *Corporate Governance*, 5(4).
- VOELCK, J. 2000. *Gender-based Differences in Management Styles of Academic Library Managers: A Combined Quantitative and Qualitative Analysis*. A Masters Thesis, Central Michigan University. E-edition 2003, Portal Libraries and Academy.
- VROOM, V.H. 2003. Educating Managers for Decision Making and Leadership. *Management Decision*, 41(10).
- VROOM, V.H. & JAGO, A.G. 1988. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yaron Krauss, marketing manager  
Carmel Chemicals Ltd., Israel,  
PhD student  
Faculty of Business and Economics  
University of Pécs, Hungary



# Governance and Ownership

## *Cégkormányzás és tulajdonlás*

*Edward Elgar, 2005 (angol nyelven)*

**A** világ legjobbjai közé tartozó szakkönyvkiadó e műve olyan témát vizsgál, amely létfontosságú mind a cégek számára, mind pedig azon tőkepiaci szereplőknek, amelyek befektettek/befektetnek vállalatokba. Lényege abban áll, hogyan érvényesül a vállalatirányításban a tulajdonosi érdek, legfőbb konfliktusa pedig, hogy a tulajdonosok, másrészt pedig a vállalatot közvetlenül irányító operatív vezetők érkei igen erősen is elterhetnek egymástól. A modern közgazdasági szakirodalom egyik izgalmas kérdésköre éppen annak elemzése, hogyan működik ez a köztük lévő, ún. ügynök-megbízó viszony, és hogyan tudják a felek uralni azt.

A tulajdonosok, valamint a cégvezetők pozíciói között eleve igen markáns minőségi eltérések vannak. A tulajdonos nem vesz részt a napi irányításban, ennek megfelelően sokkal kevesebb információval, és még kevesebb közvetlen beavatkozási lehetőséggel rendelkezik, mint a cégvezető. Az információk jelentős részét is a cégvezetőtől kapja, ami az utóbbinak kétségkívül biztosít bizonyos szűrési és manipulálási lehetőségeket. A cég alkalmazot-

tai egzisztenciális szempontból – feladat, javadalmazás, előmenetel – is gyakorlatilag a cégvezetőtől függnnek, ez szintén az ő erejét növeli. A tulajdonos pedig őt csak az érdekeltsége révén tudja maga mellé állítani, ami kritikus jelentőségűvé teszi mind a menedzser-szerződéseket, mind az eszköztárat, amellyel a tulajdonos ellenőrzést tud gyakorolni. Mindezek mellett, a résztulajdonosok között is jelentős különbségek és ellentétek lehetnek abban, hogyan tudják az érdekeiket érvényesíteni az irányításban.

A cégkormányzásban fontos szerepe van a tulajdonosi szerkezetnek, jelesül hogy hogyan oszlik meg a döntéseket meghatározó szavazóerő a tulajdonosok kezén, mert ettől függ a beavatkozási képességük, és vannak-e közöttük, akik perdöntő szavazathányaddal rendelkeznek. A hatalmi viszonyokra nagy hatása lehet, ha a cégvezetők is rendelkeznek számottevő tulajdonhányaddal és szavazóerővel, és annak jogán beleszólhatnak a legfelső szintű döntésekbe. Tőzsdén lévő részvénytársaságok esetében mind ebben nagy jelentősége van a kereskedelemben forgó részvényhá-

nyad nagyságának, mert forrásául szolgálhat a tulajdonosi szerkezet átalakulásainak.

Mindezek horderejét nagyban növeli, hogy a cégkormányzásnak, a vállalaton belüli irányítási viszonyoknak és mechanizmusoknak a működése meghatározó lehet a cég verseny- és jövedelemtermelő képességére, arra, hogy mennyire tud a rugalmasan működni, hatékonyan kihasználni a lehetőségeket, megoldani a problémákat, alkalmazkodni a külső és belső változásokhoz.

Az 553 oldalas kötet mindezekről 20, a vonatkozó szakirodalom legjavát képviselő, sokoldalú megközelítést nyújtó tanulmányt sorakoztat fel. Ezek, az előzőekben vázoltak összefüggéseiben, áttekintik a mai világban a tulajdonosok szerepét a cégkormányzásban, azok különféle típusainak – pl. bankok, kockázati tőke, nyugdíjalapok és egyéb intézményi befektetők – sajátosságait és motivációját, a cégvezetők és a tulajdonosok viszonyát, a vezetők tulajdonlását és ösztönzését, és mindezek hatását a vállalatok működésére.

*Osman Péter*

## Szamuraók

*Japán nemes harcosainak története*

*Kossuth Kiadó, 2005*

Japán különleges kultúrája – amint e két kitűnő könyvből is megtudhatjuk – elválaszthatatlanul összefügg a történelmével, amelyben kiformalódott. Kétségkívül az vitte a II. világháborús barbár, kegyetlen hódító, a kíméletlen győztes szerepébe, és szintúgy annak köszönheti a későbbi rendkívül gyors és hathatós felemelkedését is a legerősebb gazdasági hatalmak közé. És amennyit a távolból, laikusként tudunk róla, az azt sejteti, hogy a hagyományromboló 20. század során Japán a nagy átlagnál jóval kevésbé fordult ki önmagából, ami szintén a hagyományos kultúrájának erejét mutatja. E nekünk távoli világ megértéséhez szolgál alpműként ez a két könyv.

Emeljük rögtön ki: a Szamuraók messze nem csak e nagyhírű, számunkra már-már mitikus harcosokról szól. Valójában nagyívű és meglehetősen alaposnak érződő áttekintés Japán nagyon is mozgalmas történelméről, és némi betekintést ad a mindennapokba is – már amennyire ez 130 oldal terjedelemben lehetséges, méghozzá úgy, hogy a szöveg mindvégig kellemesen olvasmányos. Láthatjuk, hogy a kezdetektől igen markáns szerepet játszottak a hatalom-épí-

## Gésák

*A hagyományok, az elegancia és a művészet világa*

tések és a hatalomért folytatott harcok, és ezek okán-nyomán alakult ki a sajátos társadalmi berendezkedés. Láthatjuk azonban azt is, hogy mind a különféle hadurak, mind pedig a magasabb rangú szamuraók kifejezetten becsülték, sőt bizonyos mértékig gyakorolták a művészeteket, ideértve a választékos viselkedés művészetét is; igyekeztek az éles kard és a – keleti értelemben – kifinomult szellem elismert mesterei lenni. Mindezen túl, szakszerű fejezetek szólnak a páncélzatról és a harcosok ruházatáról, a vágó- és szűrőfegyverekről, a löfegyverekről és a harctéri taktikákról. Mindezek a katonai ismeretek túl is sok ismerettel, szolgálnak Japánról.

John Gallager műve szintén sokat ad ahhoz, hogy igazi betekintést kapjunk Japán különleges világába. A gésák minden bizonnyal e sajátos kultúra legismertebb jelképei – és azt is megtudjuk a könyvből, mennyire hamisak a róluuk szóló közhelyek. Gallager részletesen elmondja, hogy a valódi gésa régen is, ma is a kifinomult műveltség és a szertartásos viselkedés művésze, aki kőkemény munkával tanulta, és egész életén át tökéletesíti tudását. Igen drága szolgáltatását a munkahe-

lyén, azaz a teaházban a kellemes jelenlétével és a – szigorúan szellemi értelemben – szórakoztató, feszültségoldó viselkedésével nyújtja. Más kérdés, hogy mesterségének gyakorlása számára is igen költséges, és ehhez nélkülözhetetlen a pénzes pártfogó. A könyvből sokat megtudhatunk a történelmükről, és ezzel együtt akkori korokról, a gésává válás útjáról, az életmódjukról, a sajátos közösségekről, amelyekben tanulnak, és élnek, és ahol még ma is úr a hagyomány. Mindezekkel, a gésa végül is „csak” egy különleges foglalkozás művésze. Természetesen nagyon érdekes olvasnunk róluk, de a legtöbbet azzal nyújtja e könyv, amit elmond a társadalomban betöltött helyükről, és azokról, akik a vendégeikként e foglalkozást így életben tartják.

Mindkét kötetnek különösen értékes erénye a gazdag és különleges képanyaga. Ennek jelentős hányadában a hagyományos japán művészet szebbnél szebb alkotásait láthatjuk, továbbá a Szamuraókban számos kiemelkedő építészeti remeket, a Gésákban pedig sok színes fényképet a mai életükről.

*Osman Péter*



THE HUNGARIAN JOURNAL OF MARKETING AND MANAGEMENT

# Marketing & MENEDZSMENT

AZOKNAK, AKIK TERVEZIK A  
MARKETINGHÁBORÚKAT,

ÉS AZOKNAK, AKIK MÉG CSAK TANULJÁK.

A marketingszakma egyetlen akadémiai rangú folyóirata.

Évente **6**-szor.

**R**endelje meg a folyóiratot online a [www.m-and-m.hu](http://www.m-and-m.hu) internetcímen vagy postai úton bármelyik postafiókban, illetve a kézbesítőknél, továbbá a [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu) e-mail címen vagy a +36 1 303 34 40-es faxszámon.

További információ: Gosztonyi Csaba, főszerkesztő • [gosztonyics@m-and-m.hu](mailto:gosztonyics@m-and-m.hu)