

SZEMÉLYRE SZABOTT MARKETING: A „CSINÁLD ÉS ADD EL!” STRATÉGIÁTÓL A KERESLETVEZÉRELT RENDSZERIG

A szerző az Új gazdaság egyik nagy lehetőségéről, a tömeges testreszabás marketingstratégiájáról ír. Gyakorlati példákon keresztül elemzi ennek az új termelési filozófiának eddigi eredményeit, végez összehasonlítást az előző korok termelési jellemzőivel. Bemutatja azokat a lehetőségeket, amelyek a fogyasztó és a termelő új kapcsolatrendszerét jellemzik az internet, az elektronikus kereskedelem korszakában. A cikkben mindazonáltal helyet kapnak az új termelési/értékesítési filozófia máris felsejülő árnyai is.

A *tömeges testreszabás* – más néven *személyes tömegtermelés* –, amelynek a piaci magatartásra gyakorolt hatása írásunk tárgya, új termelési filozófia, amely a fejlett gazdaságokban egyre szélesebb körben terjed. A neve azonban nemcsak az átlagpolgár fülében cseng idegenszerűen, de a hazai társadalomkutatók és közgazdászok többsége számára sem sokat mond, noha a világban utazgatva naponta beleütközhetnek. A „tömeges testreszabás” fogalmát Stanley M. Davis alkotta meg és használta először 1987-ben megjelent „*Future Perfect*” című könyvében. (Davis, 1987) Első pillantásra ez a terminus fából vaskarikának tűnik, hisz valami vagy *tömeges*, vagy *testre szabott*, vagy mindenkinek szól, vagy az egyéni szükségletekhez, igényekhez igazodik.

Valójában a termelés már a XX. század utolsó harmadában eltávolodott a klasszikus *tömegtermeléstől*, ahol a gyárak százezer számra ontották a hajszállra azonos termékeket. A legtöbb cég szakított a fordí filozófiával, amely szerint: „a vevő bármilyen színű autót megkaphat, amilyent csak kíván, amennyiben az fekete.” Az „egyen-termékek” gyártása helyett a cégek jelentős része legalább 30–40 éve elindult azon az úton, amelynek logikus kiteljesedése, legfejlettebb fázisa² a *személyre szabott tömegtermelés*.

Amerikában „már a hetvenes évek elején robbanásszerű fejlődés következett be a piaci választékban. Az új autómokkellek száma a korábbi 140-ről 260-ra emelkedett, az

üdítőitalokból a korábbi 20 helyett több mint 87 féle alaptermék között lehetett válogatni, a TV csatornák száma 5-ről 185-re emelkedett, fájdalomcsillapítókból 17 helyett immáron 141 féle állt rendelkezésre. Az amerikai piacon manapság 7563 féle gyógyszer-típus kapható, 3000 sörféleséget kínálnak, 1174 féle különböző zsánerű szórakoztatóhely áll a szórakozni vágyók rendelkezésére, 340 féle reggelihez kínált zabpehely és kukoricapehely létezik, és 50 különböző típusú palackozott ásványvíz közül választhat a fogyasztó. A szupermarketek polcain a zsirtartalom szerinti tejválaszték mellett a csökkentett cukortartalmú tej, a hormonmentes tej, továbbá a csokoládés tejféleségek kínálatától a hat hónap múlva is élvezhető tartós tejekig még számos tejjá változatot találunk. A mai vásárló többféle könyvhöz juthat hozzá, többféle moziba járhat, többféle újságot és folyóiratot olvashat, mint valaha. Fordék vállalatában még mindig gyártanak fekete autót azoknak, akik ilyent kívánnak. Am emellett 46 másféle színű autót is kínálnak a vevőknek – a torreador vöröstől kezdve, a jalapeno zölden, az Atlantic-kéken és a jegeskávé-barnán keresztül egészen az őszi narancsig és pávakékig.” (Cox–Aim, 1999. 15. o.)

A választék korábban szinte elképzelhetetlen mértékű bővítése azonban a tömegtermelés logikáján belül maradván inkább *zavarokat okozott*, semmint hogy feloldotta volna a tömegtermelés alapvető problémáit³. A zavarok két vonatkozásban is rontották a tömegtermelés hatékonyságát. Egyrészt a választékbővítés, s az ehhez tartó

zó kisebb szériák nem éppen kedveztek az *egységköltségek csökkentésének*, másrészt a fogyasztót is inkább összezavarta az átláthatatlanul sokféle termékváltozat, semmint igazán helyzetbe hozta volna. A túlságosan széles, de mégis merev adottságként jelentkező választék ugyanis inkább megterheli a vevőket, megnehezíti a választásukat, és egyáltalán nem teszi hatékonyabbá a fogyasztást, egyszerűbbé a keresési folyamatot. Sokan vitatják, hogy a javak orgiája egyáltalán lehetővé teszi-e a racionális választást közöttük. Magunk azon a véleményen vagyunk, hogy a racionális döntés ilyen feltételek mellett sem zárható ki, csupán az úgynevezett *szubsztanciális racionalitás* helyett a *procedurális racionalitás*⁴ alapozódik:⁵ azaz nem a döntés végeredménye felel meg a fogyasztó racionális szempontjainak, hanem a döntés folyamatát, egyes lépéseit szervezi racionálisan. Nem biztos tehát, hogy a legjobb terméket választja, de az biztos, hogy választása során ésszerűen viselkedik, ésszerű szabályokat követ. Mindazonáltal a vásárlás a tömegtermelésen nyugvó úgynevezett fogyasztói társadalomban egyre bonyolultabbá vált, és egyre több időt igényelt.⁶ Ennek hátulütőit fogalmazza meg, egyúttal a lehetséges kiútra is utalva a Huffman-Khan szerzőpáros:

A diványokat eladó *Choice Seating Gallery* a következőképpen kínálja termékeit a vevőknek: „Ön nálunk 500 különböző stílusban, 3000 féle kivitelezésben és 350 féle bőrváltozatban készült divány közül választhat.” A probléma az, hogy a vevő csupán *egyetlen diványt* akar. „A vevőnek az *éppen megfelelő* divány megtervezéséhez ismernie kellene a divány lényegi tulajdonságait, s e lényegi tulajdonságok közül az ő saját preferenciáit: mi fontos neki, és mi nem az. A fogyasztók általában nem szakértők, feltehetően nem rendelkeznek a szükséges tudással, s ezért nehézséget okozhat a számukra pontosan megfelelő termék megtalálása. Ha a vevő 150 ezer féle kivitelezésben készült, 17 500 különböző diványtípus közül választhat, akkor teljes mértékben belezavarodhat a választásba, ami pedig *hátrányosan érintheti az üzletet*.” (Huffman-Kahn, 1998. 492. o., kiemelés tőlem: Sz. K.) És ekkor még nem is vettük számításba a választás horribilis időigényét.

Zeleny szerint „...a fogyasztók nem akarnak vég nélküli választékot és válogatást, nincs szükségük végtelen számú választási lehetőségre. A fogyasztók *csak azt akarják, amit akarnak*.” (Zeleny, 1996. 94. o., kiemelés tőlem: Sz. K.). Az éppen egy adott vevő ízléséhez, szokásaihoz, habitusához méreteihez, elképzeléséhez igazodó diványt, autót, számítógépet kínálja a termékek *tömeges testreszabása*. Az idealizált definíció szerint a tömeges testreszabás olyan üzleti stratégia, amely arra irányul, hogy a fogyasztóknak nyereségesen lehet előállítani *bár-*

mit, amit csak kívánnak, *bármikor és bárhol*, amikor és ahol csak akarják. (Hart, 1996) Egy realistábbnak tűnő meghatározás szerint „A tömeges testreszabás nem más, mint rugalmas folyamatok és szervezeti struktúrák alkalmazása változatos és gyakran egyéni fogyasztóra szabott termékek és szolgáltatások előállítására, *nem magasabb árak mellett*, mint a hasonló, de standardizált és tömegtermékként előállított termékek árai.” (U. o.13. o.)

A tömeges testreszabás a javak *perszonalizált alapon* történő termelése. A jóságokat *modulokból* szerelik össze, vagy számítógéppel állítják be az egyes paramétereik konfigurációit – a számítógépnek köszönhetően – gyakorlatilag végtelen számú változatban. Minderre a számítógép által vezérelt termelési rendszerek (az ún. CIM rendszerek) nyújtanak lehetőséget. A tömeges testreszabás terjedése alapjaiban változtatja meg a marketingfilozófiát: „A termékek és a szolgáltatások előállítását követő hagyományos marketinget a termelést megelőző lehetőségek marketingje váltja fel. Az igazi kihívás nem a raktárkészletek értékesítése, hanem az, hogyan fejlesszük ki, hogyan állítsuk elő és szállítsuk le azt, amit az individuális fogyasztó éppen megrendelt.” (Zeleny, 1996. 94. o.) Vizsgáljuk meg néhány példán keresztül, hogy hogyan működik az individuális fogyasztóhoz igazodó termelés és marketing logikája!

Egy átlagos nő általában 13 nadrágot próbál fel, mielőtt vásárolna. Miért? Egyszerűen azért, mert egyik sem passzol rá pontosan. Miután már annyit fáradoztak ennyi sok nadrág felpróbálásával, jelentős részüik anélkül hagyja el az áruházat, hogy végül megvenné azt, amiért tulajdonképpen jött. A dilemmára megoldással a Custom Clothing Technology Corp. (CCTC) szolgál. A CCTC egy újonnan indult vállalkozás Newton-ban (Mass.). Ez a cég elhatározta, hogy alapvető változásokat vezet be a ruhaiparban: szoros együttműködést építve ki egyrészt a tervezőkkel, másrészt pedig azokkal, akiknél a nadrágkiválasztás dilemmája felmerül, vagyis a fogyasztókkal. A Personal Pair⁷-nek elnevezett rendszer lényege, hogy a vevőnek *nem kell felpróbálnia tucatnyi farmernadrágot*. Megméri a méreteit, és az adatokat betáplálják egy számítógépbe. Néhány perc múlva a vevő 14 280(!) méretére illő változatból választhat, szemben a hagyományos Levi's boltokban található 52 féle(!) méretváltozattal. A fogyasztó két héten belül megkapja a rá tökéletesen illő nadrágot, s ez csupán *15 dollárral* drágább, mint a polcról levehető változat.” (Hart, 1996. 18. o., kiemelések és felkiáltójelek tőlem: Sz. K.) Ha a vevő ismételt farmert akar vásárolni, akkor elegendő, ha az előző vásárlásnál kapott *vonalkódját* bemutatja azokban a boltokban, amelyeket már felszereltek a Personal Pair rendszerrel. A képernyőn percekben belül megjeleníthetők a vevő adatai, de szükség esetén, ha a vevő hízott,

vagy fogyott a legutóbbi vásárlás óta eltelt időben, a méreteit pár perc alatt újra fel lehet venni.

A ruha- és cipőipar a tömeges testreszabás egyik legkiválóbb terepe, hiszen minden embernek más testmérete és más ízlése van. Itt a gyártóknak olyan elektronikus rendszerre van szükségük, amely

- felveszi a rendeléseket – a vevők egyéni méretével egyetemben,
- elosztja, illetve továbbítja a rendeléseket a megfelelő gyártási pontra,
- koordinálja a kívánt termék gyártásához szükséges anyagok megrendelését,
- koordinálja az elkészített termékek elszállítását a vevőkhöz,
- nyilvántartja azokat az adatokat, amelyek segítségével ellenőrizhetők, hogy valóban a vevő kérése szerint készült-e a termék,
- komputer-vezérelte tervezést (CAD) alkalmaz a vevő ízlésének és kéréseinek szabásmintává és gyártási folyamattá való átalakításához. (Steve, 1999. 55. o.)

Ezt a problémát oldja meg a vevő számára tökéletesen egy washingtoni cipőgyártó cég: a *Digitoe*. Munkatársai számítógépre szkennelik a vevő láb méretét és alakját, hogy azt milliméter pontossággal megmérve készíthessenek számára cipőt. *Alan Zerebnick* egy speciális hordozható komputer segítségével felvételeket készít a lábról, annak formájáról, majd a felvett adatok digitalizálása után háromdimenziós képeken mutatja be az adott lábhoz tökéletesen illeszkedő cipőmodelleket. A cipő fazonja tetszés szerint megválasztható. A cég a rendeléseket három-négy héten belül teljesíti. Újrarendelés esetén tökéletesen elegendő egy telefonhívás. (Cox–Aim, 1999. 17. o.)

Nem annyira kézenfekvő, mint a ruha-, illetve cipőipari eset, de ugyancsak a vevő egyéni testméreteihez alkalmazkodik a japán bicikli.

A japán *National Bicycle Industrial Co.* szó szerint testre szabottan szállítja le a vevőknek kerékpárjait. „A biciklikereskedők faxon elküldik a céghez az adatokat a vevő igényeiről, leírják azt, hogy milyen biciklit szeretne színben, méretben, és milyen elemeket szeretne látni biciklijén. Megadják a vevő testméretére (magasságára) vonatkozó adatokat is. Ezután a központban digitalizálják ezeket az egyedi adatokat, s kinyomtatják a vevő számára a tervezett kerékpár adatait, hogy pontosan lássa, melyek lesznek az ő biciklijében az *egyedi* és a *nem-egyedi* alkatrészek. Ezenközben a robotok már festik is a kért színre a megfelelő alkatrészeket, s a szakember már szereli is össze a biciklit – beleértve a fogyasztó nevének a felvitelét a vázra. A vevő egy napon(!) belül megkapja

a teljesen egyedi biciklijét – egyet a 11 millió különféle változatból.” (Hart, 1996. 12. o., kiemelések és felkiáltójel tőlem: Sz. K.)

1995 nevezetes dátum volt a lapkiadás történetében. 1995 márciusában a *The Wall Street Journal* kiadója először produkált olyan újságot, amelynek a példányszáma 1, azaz egy volt. A lap tehát teljesen egyedi megrendelés alapján készült.

A gazdagok mindig is élvezték az egyedi igényekre szabott termékeket. Mostanság azonban már a *középosztálybeli fogyasztók* számára is egyre nagyobb mértékben hozzáférhető a személyre szóló termékek és szolgáltatások. A komputertechnológiák, az Internet, a DNS-kutatások és más csúcstechnológiák terjedő alkalmazása olyan *paradigmaváltás* irányába mutat, amelyek révén lehetővé válik a vevő igényeire szabott termékek egyre bővülő és egyre olcsóbb kínálata. „Ez az újfajta valóság megkon-gatja a lélekarangot a gazdaság és az üzlet kőkorszakbeli maradványai felett: a tömegtermelés és a tömegfogyasztás, a raktári állványról vagy a polcra történő bevásárlás, a standard nagyságok és méretek, az átalakítások, a cserére visszaadott áruk és reklamációs osztályok, illetve vevőszolgálatok és a munkamegosztás felett. Azon üzleti jövőképek, amelyek „ez nem az én ügyem” attitűddel közelítenek a dologhoz, gyorsan kikopnak az üzleti gyakorlatból.” (Zeleny, 1999)

Zeleny előbbi felsorolása tökéletesen érzékelteti, hogy az üzleti élet és a marketing milyen mozdíthatatlannak tűnő alapelveinek kell búcsút mondanunk, vagy legalábbis eltávolodnunk tőlük. A tömeges testreszabás alfája és omegája az *informatizálás*, a számítógépek termelésbe állítása, sőt a teljes termelés és elosztás számítógépesítése. A termelők és az individuális fogyasztók ma már az *Interneten keresztül állnak egymással közvetlen kapcsolatban* – s nem feltétlenül szemtől szembe bonyolítják le az interakciókat. A mai technológiákkal már „...minden egyes fogyasztóval mint individuummal lehet foglalkozni, unikális igényeit is ki lehet elégíteni, lakjon bár az Egyesült Államokban, Timbuktuban vagy Japánban. Már nem kell hónapokat várni arra, hogy a prototípust bemutassák, a fogyasztó a CAD (komputer-vezérelte tervezés) bemutatóját azonnal láthatja, és a terméket heteken belül kézhez kapja. Az alapos dokumentációknak köszönhetően a fogyasztó pontosan tudja, hogy mit kap.” (Hunt, 1998. 2. o.) Az ugyancsak számítógéppel vezérelt készletgazdálkodás, illetve logisztika (just in time) és a működő tőke csökkentése révén lehetséges, hogy a testre szabott javakat ugyanakkora vagy kisebb költség mellett állítsák elő, mint tömegtermelés által ontott termékeket. „A töme-

ges testreszabás *nem egyszerűen gyártási folyamat*, logisztikai rendszer, vagy marketingstratégia. A tömeges testreszabás a következő évszázad *üzletszervező* elve, mint amilyen a tömegtermelés volt a huszadik évszázadban.” (Schonfeld, 1998. 114. o.)

„Csináld és add el!” helyett „Értelmezd és válaszolj!” – A fogyasztói információk felértékelődése

Bár a jelszavak szintjén már legalább száz éve megfogalmazódott az, hogy a fogyasztó a király, s a termelők és kereskedők egymással versengve lesik óhajait, sokáig valójában majdnem ennek a fordítottja volt a helyzet. A termelők azt termeltek, amit tudtak, és hogy termékeiket minél olcsóbbá tegyék, a lehető legnagyobb szériákban igyekeztek piacra dobni produktumaikat. A termelést egyértelműen a *kínálat* szempontjai irányították, a vevőket pedig ravaszabbnál ravaszabb marketingmódszerekkel bírták rá egyentermékeik megvásárlására. A fogyasztó igényei legfeljebb akkor érdekelték volna a termelőket, ha tömegessé váltak volna. A fogyasztók – a lényegükből fakadóan – szervezetlenek, atomizáltak, csak úgy önmaguktól a fogyasztói igények nem nagyon váltak tömegessé. A tömegfogyasztót – éppúgy, mint a rétegfogyasztót – igazából a termelési gépezet alakította a maga logikája és igényei szerint, s ilyen körülmények között meglehetősen szemforgató dolog volt a „fogyasztó királyságáról”⁸ értekezni. A tömeges testreszabás, amely a XXI. század hajnalán mind szélesebb körben hódít, ellenben ténylegesen és szó szerint *keresletvezérelt termelési rendszer*, amely *diametriális ellentéte a korábbi kínálat-, illetve termelés vezérelte szisztémáknak*. Leegyszerűsítve a dolgot az új rendszer lényege az, hogy a termék paramétereit, megjelenését, tulajdonságait, minőségét nem előre a gyárban alakítják ki a tervezők elgondolásai szerint, hanem azok kialakítását az *individuális fogyasztó „távvezérli”*. Még mielőtt elindulna a számítógépek által irányított automata gépsor, befutnak a megrendelések, s a gép – köszönhetően a számítógép által lehetővé tett nagyfokú varibialitásnak – annyi és olyan darabot gyárt le az adott alaptermékből, amennyit és amilyent a megrendelők óhajtanak.

Ezt a rendszert *elágazásos termelésnek* is szokás nevezni. Egy alaptermék annyifelé *ágazik*, annyi variációban jelenik meg, amennyit csak a vevők igényelnek. A gépek bárhogyan programozhatók, s akár ezer paraméter szerint is képesek változtatni egy gépkocsi vagy más bonyolultabb szerkezet jellemzőit. Nagyon fontos kiemelni azt, hogy a variációk számának növelése gyakorlatilag *költ-*

ségmentes. *Semmi sem nyomja a termelőt a homogenizálás*, a hajszálnyira egyforma termékekből álló nagy szériák irányába.

Minél bonyolultabb egy termék, annál több paraméter kombinációja, s annál több *paraméteregyüttes* közül választhat a fogyasztó. A bonyolultabb termékeknél számos lényegi jellemző található, s a lényegi jellemzőkön (felszereltség, funkciók, szín, stílus, méret) belül is nagyon széles a skála. Ez nagymértékben növeli a fogyasztók által meghozandó döntések számát, *és emiatt egyre nagyobb a jelentősége a fogyasztók és az eladók közötti interakciók menedzselésének*.

Minél változatosabb a produktum, annál „piacképe-sebb”, annál jobban képes simulni a megrendelő egyéni igényeihez. Az alkalmazkodás titka az információ, azaz a vevők igényeiről szerzett minél mélyebb és alaposabb *tudás*, a vevő életmódjának, szokásainak, kívánságainak aprólékos feltérképezése. Ha információk birtokába jutnak az eladók, illetve termelők, akkor képesek maguk is informálni: márpedig minél személyre szabottabb a termelés, annál inkább rászorulnak a vevők az információkra.

A személytől-személyig stratégia alkalmazása átütő eredményeket hozott a Dell Computernél. Megirigylően a Dell cég sikereit, a Hewlett-Packard is bevezette ezt a rendszert. Ha olyasvalamit *tudok* rólad, amit a versenytársaim *nem tudnak*, akkor valami olyant tudok számodra kínálni és készíteni, amire ők *nem képesek*.⁹ Ebben a szellemben a Ritz-Carlton hotellánc máris 500 ezer vendég igényét és kívánságát rögzítette egy elektronikus adatbázisban.¹⁰ (Lardner, 1999. 45. o., kiemelések tőlem: Sz. K.)

Az egyéni igényekhez való *résmentes igazodás* mind prancsolóbb követelmény, ami alól ma már egyre kevesebb vállalat húzhatja ki magát, *alapjaiban változtatja meg a piaci magatartást, az értékesítés stratégiáját és egész rendszerét*.

Annakidején a GM egyáltalán nem arról volt híres, hogy igazán törődött volna az individuális fogyasztói igényekkel – s lehet, hogy volt idő, amikor ezt a világ egyik legnagyobb vállalataként könnyen megtehetette. A verseny azonban ma már az autógyártókat sem kíméli. A GM hagyományos modellje a „Csináld és add el!” (make-and-sell) volt. Ma már más idők járnak, és más szelek fújnak a GM-nél is. A tömeges testreszabás korában ez a hagyományos szemlélet már nem tartható. Jim Noble – aki az IT stratégia globális főnöke a GM Információs Rendszerek és Szolgáltatások osztályán – azt mondja, hogy „...a GM vásárlók jó 30 százaléka ellenőrzi az Interneten a kínálatot, mielőtt a kereskedő bemutatótermébe *elmen-*

A GM is halad az „Értelmezd és válaszolj!” (sense-and-respond) szemlélet felé. Ám talán még inkább egy olyan modellt céloznak meg, aminek a lényege „Találd ki és vezesd!” (anticipate-and-lead). Ebben a modellben a kocsik fejlesztésekor a fogyasztók visszajelzéseiből indulnak ki, s a kocsikat megrendelésre gyártják és szállítják. Mindkét modell esetében a legfőbb a probléma az, hogy ezekhez *rendkívül sok fogyasztói információ kell*, amelyet nehéz beszerezni. Noble szerint „jóllehet, több mint 100 millió vásárlónk van, mégsem tudunk róluk szinte semmit, mivel nálunk az értékesítést dílerek közvetítik.” (Sweat, 1999. 367. o.)

Az eladók törekvéseinek *célpontja* azonban már egyre kevesebb iparágban és területen a tömeg, és egyre több piaci szegmens az *egyén*. A cégeknek, ha növelni akarják eladásait az egyénekig lehatoló információkat kell gyűjteniük. A vevőkhöz való viszony alapvető változását tükrözi az ún. *kapcsolati marketing* felbukkanása is. A cégek *nem az arctalan piaccal*, hanem az *egyénnel* állnak interakcióban.

A személytől-személyig, avagy a kapcsolati marketing

Az új marketingszabályok az üzleti Amerikát két táborra osztják: az egyik csoport ismeri a fogyasztókat, a másik nem. Az olyan cégek, mint a *Dell*, az *American Airline*, vagy a *Ritz-Carlton* képesek arra, hogy üzletmenetükbe beépítsék és kezeljék a fogyasztókra vonatkozó adatokat és információkat. A régi technológiában működő gyártók és forgalmazók, akik csupán *statisztikai adatokra* támaszkodnak a fogyasztók szokásainak megismerésében, mélységesen irigykednek. Közülük sokan nagy erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy felzárkózhassanak az új trendekhez, hogy szorosabb kapcsolatokat építsenek ki fogyasztóikkal, termékeik felhasználóival. (Lardner, 1999. 46. o.)

„A General Electricnél például azt a gyakorlatot alkalmazták, amit a GE korábbi vezére, Jack Welch a Wal-Mart-tól vett át. Jack Welch-re nagy benyomást tett a Wal-Mart-nál szokásos szombat reggeli értekezlet, amikor is a cég vezetői párhuzamosan értékelték a két különböző forrásból származó fogyasztói információkat. Kezükben voltak egyrészt azok a legfrissebb adatok, amelyeket a cég központjában *percenként beérkező információk* alapján állítanak össze. A tárgyaláson másrészt terítékre kerültek azok a heti tapasztalatokat összegző *menedzseri beszámolók* is, amelyeket az utcát és az áruházakat járó, a fogyasztókkal beszélgető menedzserek állítottak össze. A GE ezt a gyakorlatot formálta saját

képére. A cég valamennyi vezető menedzserét kötelezte arra, hogy *legalább egy vevővel* rendszeres kapcsolatot tartson. Rendszerré tette azokat a heti értekezleteket, amelyeken semmi mást nem vitatnak meg, csak azt, hogy mit mondtak a fogyasztók. Ennek a módszernek az *„azonnali piaci intelligencia”* (QMI = quick market intelligence) nevet adták. Ez a módszer és stílus a GE számos területén jellemzővé vált. Új termék fejlesztésekor például a kutató-fejlesztő mérnökök meglátogatják a fogyasztókat, megvitatják velük fejlesztési elképzeléseiket. Ezen élő kapcsolatfelvétel után a fogyasztóktól szerzett információkat, tapasztalatokat továbbítják egyrészt a K+F menedzsereknek, másrészt a pénzügyi és számviteli osztálynak.” (Stewart, 1999. 159. o.)

● A preferenciák feltérképezése: az Amazon.com és az Individual esete

A fogyasztói kapcsolatok *hatékonyasága* a személytől-személyig típusú marketing döntő eleme. Ha például a cég naprakész információkat közöl a honlapján, akkor nem éri meg túl sokat költenie telefonos vevőszolgálat fenntartására. Számos könyvesboltban az eladók tényleg ismerik törzsvevőik preferenciáit, ám ez nem annyira költséghatékony. Ha meg is jegyzik a legfontosabb száz vásárló egyéni preferenciáit, és ki is képezik erre az eladókat, ennek hatása az üzleti haszonra valószínűleg kevesebb, mint tíz százalék. Ha azonban a könyvkereskedés növeli az *interakció-kapacitását* (például honlap működtetésével), sokkal eredményesebb lehet.

„Az Amazon.com valójában nem pusztán csak néhány száz vevőjének egyéni ízlését „tartja fejben”, hanem több ezer vevőét. Ennek következtében az Amazon.com olyan kapcsolatot tart fenn vevőivel, amelyben kölcsönösen tanulnak egymástól, s a vevők hűségesek a céghez. A vásárlóknak egyre könnyebb visszatérniük az Amazon.com-hoz, és megtalálniuk a kívánt könyvet. Mindenestre jóval könnyebb, mintha valamelyik könyvesboltba elsétálva ismételten el kellene magyarázniuk preferenciáikat egy új eladónak. Ez az oka annak, hogy az Amazon.com eladásainak 59 százaléka az ismételten jelentkező vevők vásárlásaiból származik – ami durván kétszerese a „kő-könyvesboltok” azonos rátájának.” (Pepper-Rogers, 1999. 153. o.)

Egy másik meggyőző példa az egyén preferenciáinak feltérképezésére az Individual nevű vállalat esete.

Az amerikai Individual vállalat NewsPage nevű szolgáltatása tulajdonképpen egy elektronikus újság, amelyben mindig csak azok a hírek szerepelnek, amire a vevőnek éppen szüksége van. Ezt úgy kell elképzelni, mintha *egyetlen kiadó által 1 példányban kiadott tömegmédia* lenne. A havi díj 4–7 dollár. A hírkiválasztás meglepően

megbízhatóan funkcionál. Ez annak köszönhető, hogy a NewsPage egy negyven szakértőből álló szerkesztőséget foglalkoztat, s a szerkesztőség tagjai minden egyes hírt kiértékelnek, és besorolnak egy meghatározott területre. A NewsPage legjobb ügyfelei az úgynevezett knowledge workerek, tudáspari dolgozók, akiknek nincs idejük arra, hogy órák hosszat nyargalásszanak a világhálón. Ők azok, akiknek az íróasztalán mindig halomban állnak az elolvasatlan újságok, hírlevelek stb. (Rieker-Schaeffer, 1997. 51–52. o.)

A fogyasztók kegyeiért versenyző eladók és szolgáltatók – egy kis elektronikus segítséggel – még a gondolatunkat is kitalálják. Elektronikus adatbázisok és interaktív kommunikációs technikák segítségével a *preindusztriális korok* bája térhet vissza a modern piacokra. Manapság a cégek ahhoz hasonló kapcsolatokat hoznak létre vevőikkel és fogyasztóikkal, mint amilyenek a több száz évvel ezelőtt voltak jellemzőek – amilyen viszony jellemezte hajdanán a mesterember és megrendelője kapcsolatát. Azal az aprócska kis különbséggel, hogy míg a preindusztriális korokban jó, ha *néhány* száz ember szó szerinti értelemben vett személyes, egyéni igényére készítette el a mester a tökéletesen egyedi darabokat, addig manapság akár *több milliós* nagyságrendet is elérhet azoknak a vevőknek, illetve fogyasztóknak a száma, akikkel a cégek teljesen egyéni, személyre szóló kapcsolatot teremthet. (Lardner, 1999. 45. o.)

A „személytől személyig” (one-to-one) típusú marketinget „kapcsolati marketingnek” (relationship marketing), vagy a „fogyasztói kapcsolatok menedzsmentjének” (customer-relationship management) is hívják. (Pepper-Rogers, 1999. 151. o.) Azok a cégek, amelyek éles versenynek kitett iparágakban működnek, már jó ideje észrevették, milyen jelentékeny előnyök származnak abból, ha kínálatukban igazodnak az egyéni fogyasztói igényekhez és azok változásaihoz. „Nincs ma már szinte egyetlen cég sem – sem új, sem régi, sem virtuális, sem kóbbázisú – amelyik félvállról venné a napjainkban élre törő újfajta „személytől-személyig” (one-to-one) – marketingstratégiát.” (Lardner, 1999. 47. o.) Ebben azonban – mint korábban említettük – meghatározó a vevőkről való információszerzés hatékonysága, az, hogy milyen gyorsan és milyen megbízhatóan jutnak információkhoz.

A fogyasztó igényeit feltérképező vállalatok manapság már túllépnek az igények megismerésének klasszikus eszközein: a telefonos kikérdezéseken és felméréseken, a postán szétküldött kérdőíveken, vagy éppen valamilyen kiválasztott csoport meginterjúvolásán. A vevőkkel való kapcsolattartás fejlődésében valóságos *ugrást jelent* az elektronikus csatornák igénybevétele.

● *Párbeszéd a fogyasztóval*

„A világháló mindenekelőtt lehetővé teszi azt, hogy a cégek közvetlen párbeszédet folytassanak *minden egyes* vevőjükkel, megismerjék vevőik preferenciát és válaszlajuk. A fogyasztó oldaláról nézve is elmondható, hogy általában a háló a legjobb módja annak, hogy a fogyasztó megtudja, melyik cég kínál számára a legtöbbit. Ha valamelyik cég nem tetszik neki, akkor csupán „klikkel” egyet az egérrel, hogy egy másik versenytársról információkat szerezzen be. Ha ezt összekapcsoljuk a *tömeges teszteszt*szabással, akkor kiderül, hogy a *vállalat-fogyasztó kapcsolat természete egyszer s mindenkorra megváltozott*. A fogyasztás fejlődésének legfőbb hajtóereje, amelyet valaha a cégek tartottak kézben, most a fogyasztók illetékességi körébe került.” (Schonfeld, 1998. 115. o.) A világháló bekapcsolásával a *marketingköltségek radikálisan csökkennek*, a cégek képesek rendszeres kapcsolatot tartani fogyasztóikkal, számos különféle interakciót lebonyolítani az elektronikus csatornákon, ennélfogva a korábbinál jóval szélesebb fogyasztói körrel a korábbinál intenzívebb és személyesebb kapcsolatot tudnak kialakítani. „A „one-to-one” stratégia lényege a *tanulási folyamat – közös tanulás* minden egyes fogyasztóval – kezdve a cég számára legfontosabb vevővel.” (Pepper-Rogers, 1999. 151. o., kiemelés tőlem: Sz. K.)

A „személytől személyig” marketinget az alábbi négy lépésben lehet megvalósítani:

1. a fogyasztó azonosítása;
2. a fogyasztó „egyéniítése”, egyéni megkülönböztetése;
3. interakció az individuális fogyasztóval;
4. egyéni fogyasztói igényhez illesztett termék elkészítése vagy szolgáltatás nyújtása.

A „személytől személyig” típusú marketing *hatékonyságában* meghatározó jelentőségű a *fogyasztó egyéniítése*, azaz egyénként kezelése. A fogyasztók legalább két dologban különböznek egymástól: eltérnek *értékeik* és alapvetően különbözőek az *igényeik* is. Ahhoz, hogy a cég sikerrel adhasson el, pontosan ezeket, a fogyasztó értékeit és igényeit kell felmérnie. A személytől személyig marketing egyik legmeghatározóbb vonása a *folyamatos kapcsolattartás*. A személyes marketing esetén minden egyes – a fogyasztó és a cég közötti – interakciónak *összefüggésben kell állnia az előző interakcióval*. Az új beszélgetésnek ott kell kezdődnie, ahol az előző befejeződött. A „one-to-one” marketing egy bizonyos értelemben visszatérés a „megrendelő-mester” kapcsolathoz, amelyben a viszony még teljesen személyes és hosszú távra szóló volt. „A középkorban, amikor a háborúktól és

a pestisjárványoktól eltekintve nem sok minden történt*, minden üzlet lokális volt. A feudális társadalomban, ahol a kézművesek űzték az ipart, akik – többek között – fegyvereket készítettek a kastély urának. A kézművesek one-to-one alapon látták el fogyasztóikat, a páncélruhának tökéletesen kellett illeszkednie viselőjéhez és a patológokovácsnak „testreszabott” patkókat kellett készíteni a lord lovainak” (Hunt, 1998. 2. o.).¹² A személyesség újraéledéséhez manapság természetesen már nem a lokális zárt közösségek, hanem a globális, nyitott gazdaság szolgáltató keretét, többnyire a virtuális térben teljesítve ki az említett kapcsolatot. A piac nyitottsága – amelyhez korábban szükségszerűen a kapcsolatok elszemélytelenedése és alkalmi, hoci-nesze jellegű adásvételek társultak – az információs korban jól megfér a kapcsolatok személyességével.

● *Az aktív fogyasztó – az egyszeri kalandtól a házasságig*

Az eddig ismertetett példákából világosan kirajzolódik a vevő és eladó megváltozott szerepe a tömeges testreszabás rendszerében. Hagyományos tömegtermelés esetén a vevő a *folyamat végén* áll. A termelés lezajlik, a termékek „befejeződnek” a vevő érdemleges közreműködése nélkül. A „tömeges testreszabáskor” a vevő a *folyamat kiindulópontja*: a termelés a vevők igényeinek a megfogalmazásával kezdődik. A tömegtermelésben „...a piac és a termelés viszonyában a legnagyobb illesztési hiba akkor következik be, amikor a termelési folyamat előkészítése során a piac igényeinek és követelményeinek felmérése (marketing), és ennek alapján a termelési folyamat célja (termék) és programja megfogalmazódik. Ez az illesztési hiba küszöbölhető ki a *felhasználóorientált* termékek esetében, amikor az előállítani kívánt termék megfogalmazása nem csupán a termelő megítélése, a marketinginformáció helyes vagy téves értelmezése stb. alapján történik, hanem a Piac-Termelő közötti megállapodás (szerződés) nyomán, pontosan és egyértelműen.” (Tófalvi, 1996. 10. o.)

A vevő és eladó kapcsolata a tömegtermelési modellben alkalmi, a „hoci-nesze” pillanatára korlátozódik. A második esetben, a tömeges testreszabás esetében sem fejeződik be, hiszen az eladó a termékeket általában „*útszolgáltatásokkal*” köríti: *tanácsadás, szerviz*, megszokott mindennapos dolgok. Az eladó mintegy „*utána nyúl*” a terméknek, igyekszik kielégíteni a használatbavétel után keletkezett igényeket, kicseréli a hibás modu-

* E megjegyzés csupán a hivatkozás szerzőjének sajátos, egyéni véleménye. (Szerk.)

lokot, kijavítja a hibákat (bár a hibák nem éppen jellemzők a számítógépes Total Quality Management (TQM), vagy a Six Sigma módszer révén valószínűtlenül tökéletesre formált termékekre), begyűjti a vevők észrevételeit. Ez utóbbinak meghatározó jelentősége van a *termék tökéletesítésében*.

A napi kapcsolat az eladó-felhasználó és a termelő között mintegy „*újjaalakítja*” a terméket. Az a termék, amely *ezernyi fogyasztó egyéni tapasztalatait sűríti magába*, nyilván sokkal „*kézreállóbb*”, mint a hagyományos tömegtermelés – vevőktől függetlenül elkészített – terméke. Ha a tömegtermelésnél – mint korábban megfogalmaztuk az ellenoldali felek viszonyát *egyszeri kalandként* aposztrofáljuk, akkor a mass customization *házasság*. Nem túlzás azt állítani, hogy a tömegesen testre szabott termék a *vevő és az eladó „koprodukciónak”* készül. Ezért is lehet a termék annyira *felhasználóbarát*, mint amennyire azt tapasztaljuk. „A jelenlegi marketing arra buzdítja a terméktervezőket, hogy hallgassanak a fogyasztókra, gyűjtsék össze a fogyasztói igényeket és preferenciákat. Ezek, az adott piaci szegmensre érvényes fogyasztói igények beépülnek a termék-tervezés folyamatába, aztán az ily módon azonosított terméket szállítják a piacra. A tervező dolga ekkor az, hogy egyensúlyozzon a költségekkel a termék minősége és a terméknek a fogyasztó által kívánt teljesítménye között. Az elérendő cél az optimális terméktervezés, amellyel a termék az adott piaci szegmens érzékeny pontját találja el.” (John és mások, 1999. 84. o.) A felhasználóhoz, klienshez való közelség, a felhasználó kényelmének előtérbe helyezése világlik ki az alábbi jellemző példából is.

A 8,6 millió tagot számláló, egészségügyi szolgáltató-sokkal foglalkozó óriás cég, a *Kaiser Permanente* a web-et használja arra, hogy fogyasztóival párbeszédet folytasson. A cég honlapján a tagok orvosi enciklopédiákat olvashatnak, bizalmas kérdéseket tehetnek fel ápolóknak és gyógyszerészeknek. A *Kaiser Permanente* kliensei olyan vitafórumokon vehetnek részt, amelyeken a terhektől kezdve a gerontológiáig számos kérdéssel foglalkoznak. Ezek irányított fórumok, a *Kaiser* orvosai és pszichológusai minden beérkező levelet, kérdést elolvasnak és megválaszolnak. Gyakran adnak tanácsot s korrigálják a téves információkat. Nincs reklámozás. A szolgáltatást igénybe vevők egy kilencede azt állítja, hogy olyan adatokat talál a web-en, amelyek birtokában már nem kell elmennie az orvoshoz. (Stewart, 1999. 159. o.)

Testre szabott hirdetések

A fentiekből következően a hirdetéseknek is gyökeresen át kell alakulniuk. Hirdetések már sok száz évvel

ezelőtt is voltak. Talán már az ókori görögök is hirdettek, sőt elképzelhető, hogy még az őket megelőző korokban is megpróbálták befolyásolni a fogyasztót. Ám ez az üzletág csak a XVIII. században virágzott fel, a hirdetések kutatása pedig még ennél is újabb keletű. Az elmúlt negyedszázad meghatározó fejleménye ezen a területen az, hogy a *tömegmarketing egy újfajta hirdetési stratégiának adja át a helyét.*

A hirdetések újradefiniálása a tömeges testreszabás korában azonban messze több és más, mint annak a kérdése, hogyan jutottunk el a tömegpiacoktól a piaci rések vagy az egyedi fogyasztói igények kutatásáig. A hirdetéseknek is egyénre szabottaknak kell lenniük. „Új utakat és módszereket kell kialakítani arra, hogy a hirdetésben közölt információ az *egyénnek* szóljon, az *egyénre* hasson és az egyént aktivizálja.” (Lavidge, 1999. 70. o., kiemelés tőlem – Sz. K.) Már csak azért is időszerű a váltás, mert a hagyományos marketingüzenetek, a levélládába bedobott vagy a TV-n keresztül az otthonokba áramló hirdetések kezdik túlterhelni a fogyasztót. A változás oka, hogy az egyén egyenként kezd viselkedni. Az ugyanazon a piaci szegmensen belül megjelenő személyek nagyon is különböznek egymástól. Ezért valójában az individuumok fogyasztói szokásait kell kutatni, és ezen a bázison kell hozzájuk eljuttatni a cégek üzeneteit.

A Kraft Marketing Service cég már több kutatást vezetett az online vásárlások természetének megismerésére. Elsősorban élelmiszer-kereskedelmi láncok tapasztalatait vizsgálták, olyanokét, mint például az Albertson's, a Peapod, a NetGrocer, a Streamline, a Shop-Link és a Homegrocer. A Kraft Marketing Service egyik elnöke, Paula Sneed szerint, „...az Internet hatékony lehetőségeket kínál arra, hogy az eladásokat az egyes emberhez igazítsák.” Sneed elnökasszony becélése szerint, „...ha az Internetet is használják más hirdetési források mellett, akkor a Kraft egy új cereália bevezetésének 100 millió dolláros költségét 10 millió dollárra (!) csökkentheti.”¹³

A hirdetések eszközeként megjelenő médiák közül a *televízió* a homogenitást támogatta, míg az *internet* a diverzitást segíti elő. Elkerülhetetlen, hogy a kutatások az egyének jobb megismerésére irányuljanak – egyre nő az ilyen kutatások iránti kereslet.

„40 ügynökség rostálódott ki a szitán, amikor az IBM hat évvel ezelőtt az egyetlen szerencsésre – az Ogilvy & Mather cégre – bízta azt a 400 millió dollárt, amit hirdetésekre szokott költeni. A cégnél szervezett, jól működő gépezetté kellett átalakítani a korábbi 'aki bírja, marja' gyakorlatot.” A változtatások lényege az IBM hirdetési tevékenységében kettős volt: centralizálás és

web. „Célszerűnek látszott, ha a korábbi – világszerte terítet, ám szétaprózottsággal jellemezhető – hirdetési és reklámtevékenységünk helyébe *globális média-stratégiát* alapozunk meg. ...Kezdetben technológiai szemléletben gondolkodtunk.” – mondja Maureen McGuire, az IBM jelenlegi alelnöke. „... Később rájöttünk arra, hogy milyen hatalmas erő lakozik az internetben. Az internet megváltoztatta a világot körülöttünk, és nekünk figyelni kell erre.”¹⁴

Az IBM 1994 óta alkalmaz online hirdetéseket. Eleinte – mint sokan mások – kicsiben kezdte, aztán a tapasztalatok fényében egyre kiterjedtebben hirdetett a világhálón. A centralizált hirdetési rendszer hatékonyan működik, az IBM beruházásainak leggyorsabb megtérülését biztosítja. „Centralizált rendszerben azonosítani lehet azokat a részeket, amelyek megmutatják, hogy hol állunk rosszul a versenyben. ...Ha a rendszer decentralizált, akkor nem lehet tudni, hogy hol vannak a rések.” (Lucas, 1999. 19. o.)

Foglaljuk össze most az *1. táblázatban* mindazt, amit a vevő és az eladó új típusú kapcsolatáról megtudtunk, s ami megkülönbözteti a *testre szabott* marketinget a *hagyományos* tömegtermelésre épülő értékesítéstől, illetve piaci magatartástól. (lásd 10. oldal)

A személyre szabott marketing kérdőjelei

Eddig a testre szabott termelésnek azokkal az oldalai-val, vetületeivel foglalkoztunk, amelyek kifejezetten kedvezőek a vevők szemszögéből. Mint minden irányzatnak és jelenségnek, természetesen ennek is vannak árnyoldalai. Az a sokk, amelyet írásunk első részében a *túl széles választási lehetőségekkel* kapcsolatban ecseteltünk, ha nem is ugyanolyan módon mint korábban, de részben megjelenik a testreszabás esetében is. Hiszen ki másnak, mint a vevőnek kell kiválasztania a sok száz, sok ezer féle paraméter variációi közül azt az egyet, ami éppen megfelel neki. A különbség csak az, hogy nem befejezett termékek, hanem termékparaméterek közül kell választania. Ez a választás azonban a tömeges testreszabásnál sem egyszerű. A vevőt elriasztja az, ha *túl sok információra kell egyszerre figyelnie*. Ilyenkor gyakran előfordul, hogy a vevő elégedetlen és egyáltalán nem választ semmit. (Huffman-Kahn, 1998. 492. o.)

Amikor a vevőnek igen sok eshetőség és variáció közül kell választania, akkor meglegedettség – tapasztalatok szerint – attól függ, hogy milyen mértékben képes segíteni őt a termelő vagy a kereskedő ebben a választásban. Egyáltalán nem mindegy, hogy *milyen információk kísérik* a szóban forgó *termékeket*, és milyen módon tájékoztatják a lényegi kérdésekről a potenciális vevőket.

Hagyományos marketing v. Személyre szabott marketing

HAGYOMÁNYOS MARKETING		SZEMÉLYRE SZABOTT MARKETING	
Jellemzője	Feltétele	Jellemzője	Feltétele
Statisztikai minták ismételt elemzése.	A nagyszámú mintavételhez magas költségviselő-képesség szükséges.	Alacsony költségek mellett begyűjtött egyéni fogyasztói igények a speciális moduláris termék-változatokra.	Internetes, kábeles, és műholdas kapcsolat a fogyasztókkal napi 24 órában.
A megismerés köre időben és térben korlátozott.	A mintavétel nem folyamatos szűrőpróbaszerű, ezért fontos, hogy a reprezentatív fogyasztót jól meg tudja ragadni, és a mintavétel gyakorisága időben igazodjék a preferencia-eltolódásokhoz.	A speciális moduláris termék-változatok vásárlási adatai az egész populációra elemzik, időbeli alakulásuk adataival együtt.	Folyamatosan érzékeljék a fogyasztói preferenciák változását, mégpedig egyidejűleg az egész populációra vonatkoztatva.
A fogyasztói preferenciák mindig mint jövőbeli, várható preferenciák, korlátozott számú új termékváltozatra aggregáltak.	A fogyasztói preferenciák reprezentatív együtteseit, csomagjait kell meghatározni.	A fogyasztói preferenciák jelen idejűek, biztosak, a cégek számára egyértelműek.	A real-time marketing a fogyasztói preferenciák teljes palettáját és rangsorát szolgáltatja.
Korlátozott számú, jól megkülönböztethető termékeket gyártanak, amelyeket nagy tömegben lehet termelni és értékesíteni.	Termékváltozatok előállítása költséges, csak kis számú termékváltozat nagy tömegű előállításával mellett érhető el alacsony költségek.	Megszámlálhatatlanul sok (csaknem végtelen) számú termékváltozatot állítanak elő. A termékváltozatokat az individuális fogyasztóra szabják.	Az adott technológia mellett az egység-költség függetlenedjen a változatok számától. A termék egyéniesítése elfogadható költségek mellett történjék.
A termékváltozatok száma a magas készletezési és raktározási költségek miatt is korlátozott.	A termékváltozatok számát az elviselhető készletezési igényeknek kell meghatározniuk.	Az egyénre szabott termékeket gyakran egyedi megrendelés ütemében gyártják le, és közvetlenül az adott fogyasztónak szállítják le.	A termékek differenciálása még abban a késői fázisban is legyen lehetséges, amikor a termékek már az elosztási csatornában vannak.
A termékváltozatok számát a termékeket körülölelő szolgáltatások szétaprózása és a tartalékalkatrészek készletezési költségei is erősen korlátozhatják.	A szervizelés költségeinek – a sokféle tartalék-alkatrész tárolását, és a sokféle termék javítását végző szervizmunkások képzettségének fenntartását is figyelembe véve – ésszerű mértékűnek kell lenniük.	A szervizelési igények nagymértékben egyszerűsödnek az öndiagnosztizálás révén, illetve a moduláris komponensek kicserélésével.	A termékeknek a moduláris komponensek egyszerű cseréjével könnyen karbantarthatóknak, és olcsón javíthatóknak kell lenniük.
A piackutatás arra szolgál, hogy minimalizálják az új termékváltozatok kifejlesztésének és bevezetésének a költségeit.	A termelő képes legyen vállalni a nagy kockázatot, ha nem azonosított piaci szegmensre akar valamilyen új termékkel betörni.	A piaci preferenciákat a cégek real-time marketing alkalmazásával tárják fel, gyakorlatilag elhanyagolható kockázat mellett.	Olyan rugalmas moduláris architektúrákat kell alkalmazni, amelyek mellett a vevő tetszés szerinti változat mellett dönthet. (Fogyasztó-vezérelte termék differenciálás.)

(Huffman–Kahn, 1998) kísérleteket végeztek a fogyasztói megelégedettség vizsgálatára.¹⁵ Először is arra voltak kíváncsiak, hogy a fogyasztók milyen lényegi tulajdonságokat preferálnának a lényegi tulajdonságok teljes palettájának ismeretében, illetve milyen alternatívákat elleneznének kifejezetten. Másodszor azt feltételezték, hogy a

vevő valószínűleg elégedettebb lesz, és kevésbé zavarja a bonyolultság akkor, ha a választási lehetőségek készletén belül közvetlenül rákérdeznek arra, hogy az egyes lényegi tulajdonságon belül ő mit preferál.

A vevő megelégedettségének eléréséhez alapvető fontosságú dolog az, hogy a vevő képes legyen a választási

paramétereket, illetve lehetőségeket *átlátni*. „Ennek eléréséhez arra van szükség, hogy a termelők vagy a kereskedők fagassák ki vevőiket preferenciáikról. Ez után a vevő preferenciáinak megfelelő típusokon belüli ajánlatokkal segítsék őket a választásban.” Vizsgálatuk eredményeként Huffman és Kahn arra a jutottak, „...hogy a fogyasztóknak sokkal nagyobb hányada állt készen a választásra akkor, amikor a lényegi tulajdonságok szerint csoportosítva tájékoztatták őket, ahhoz a helyzethez képest, amikor az alternatívák szerint informálták a vevőket.” (Huffman – Kahn, 1998. 508. o.)

A fogyasztóval való hatékony foglalkozás kulcseleme *megfelelő nyilvántartás* kialakítása minél több vevőről, biztosítva a *kapcsolatfelvételt és a vevők elérhetőségét*. A vevőkről szerzett részletes információknak van azonban egy nagy hátulütőjük: „Nem lehet félresöpörni a magán-szféra és az anonimitás kérdéseit. Az erre vonatkozó kérdések elriaszthatják az egyéneket az információ közlésétől. Mindenesetre meg kell találni az útját-módját a testre szabáshoz szükséges személyes információk biztosításának, mégpedig úgy, hogy az ne sértse a vásárlók személyiségi jogait.” (Lavidge, 1999. 73. o.) Esetenként visszajára fordulhat a vevőhöz való alkalmazkodás igénye, mert ahhoz, hogy ez az alkalmazkodás „résmentes” legyen, a vállalatnak olykor túlságosan is mélyen kell behatolnia a vevő magánéletébe. A cégeknek meg kell találniuk azt az *egyensúlyt*, amely mellett jelenlétük a vevő magán-szférájában *már* hatékony, de *még* nem zavaró. Az egyensúly megtalálása azonban egyáltalán nem könnyű. Sok embert elrémít az a lehetőség, hogy a vele kapcsolatban álló cégek esetleg többet tudnak róla, személyes szokásairól, attitűdjéről, mint a legközelebbi hozzátartozója. Ha ilyen érzés keletkezik a vevőben, akkor ez nyilvánvalóan nem segít a cégnek az eredményes kapcsolattartásban.

A tömeges testreszabás logikája által irányított *kapcsolati marketing*, amelynek néhány vetületét e tanulmányban bemutattuk, csupa meglepetés. Mint minden az Új Gazdasággal kapcsolatos jelenségre, erre is tökéletesen igaz az, ami az új világok meghódítására áll: A testre szabott termelés és marketing úttörői – akárcsak Kolumbusz hajósai –, amikor felszedik a horgonyt, és nekivágnak a végtelennek, nem mindig tudják pontosan, hogy hová is indulnak. Valamelyest ki lehet ugyan következtetni a fejlődés irányát, sejtteni lehet körvonalait. Ebben a stádiumban azonban még aligha láthatja bárki is teljes mélységében, hogy voltaképpen milyen következményei lesznek a testreszabás szélesebb körű elterjedésének. Ahogyan Kasztíliai Izabella és Aragóniai Ferdinánd hajó-

sai sem sejtették, milyen hatással lesz a világra az a föld-rész, amelyet ők Indiának hittek.

Hivatkozások

- COX, W. M.–AIM, R. (1999) America's move to mass customization. Consumers' Research Magazine, 82. köt. 6. sz. június, 15–20. o.
- DAVIS, S. M. (1987) Future Perfect. Addison-Wesley, New York
- HART, C. W. (1996) Made to order. Marketing Management, 5. köt. 2. sz. nyár, 10–23. o.
- HUFFMAN, C. – KAHN, B. E. (1998) Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion? Journal of Retailing, 74. köt. 4. sz. ősz, 491–514. o.
- HUNT, M. W. (1998) From local to global. Advanced Materials and Processes, 154. köt. 3. sz. szeptember, 2. o.
- JOHN, G. – WEISS, A. M. – DUTTA, S. (1999) Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework. Journal of Marketing, október, külön kiadás, 63. köt. 78–92. o.
- LAMPEL, J – MITZBERG, H. (1996) Customizing Customization. Sloan Management Review, ősz
- LARDNER, J. (1999) Your every command. Consumers are getting the 'one-to-one' treatment. U.S. News & World Report, Vol. 127 Issue 1, July 5, 44–46. o.
- LAVIDGE, R. J. (1999) „Mass Customization” Is Not An Oxymoron. Journal of Advertising Research, 39. köt. 4. sz. július-augusztus, 70–73. o.
- LUCAS, S. (1999) One on one. Brandweek, 40. köt. 35. sz. Media Outlook, szeptember 20. 16–22. o.
- PEPPER, D. – ROGERS, M. (1999) Is Your Company Ready for One-to-One Marketing? Harvard Business Review, 77. köt. 1. sz. január-február, 151–161. o.
- PINE II, B. J. – PEPPERS, D. – ROGERS, M. (1995) Do You Want to Keep Your Customers Forever? Harvard Business Review, március-április
- SCHONFELD, E. (1998): The customized, digitized, have-it-your-way economy. Fortune, 138. köt. 6. sz. szeptember 28. 114–121. o.
- SIMON, H. A: A korlátozott racionalitás. A racionalitás mint folyamat és mint gondolkodási produktum. KJK, 1982. 59–86. o.
- RIEKER, J. – SCHAEFER, J. (1997) Rendet teremteni az adatözönben. Vezetéstudomány, XXVIII. évf. 11. sz. november, 51–53. o.
- STEVE, A. (1999) Mass Customization. Computerworld, 33. köt. 36. sz. szeptember 6, 54–55. o.
- STEWART, T. A. (1999) Customer Learning is a Two-Way Street. Fortune, 139. köt. 9. sz. május 10. 158–160. o.
- SWEAT, J. (1999) When Customers Are King. Information Week, 754. sz. szeptember 27. 362–368. o.
- TÓFALVI GYULA (1996) Rugalmas specializáció. OMF B tanulmány, Budapest
- TOFFLER, A. (1984) Information Explosion, Futuribles, No.74
- ZELÉNY, M. (1996) Customer-specific value chain: Beyond

mass customization? (Editorial.) Human Systems Management, 15. köt. 2. sz. 93–98.o.

ZELÉNY, M. (1997) The decline of forecasting. Human Systems Management, 16. köt. 1. sz., 1–3. o.

Lábjegyzetek

- 1 A tanulmány az OTKA T 032321 sz. kutatási szerződés keretében készült „A tudás alapú gazdaság és a közgazdasági elmélet” című pályázat alapján folyó kutatás eredményeként.
- 2 Lampel és Mitzberg (1996) a klasszikus tömegtermelésről a személyes tömegtermelésig vezető út öt fázisát különbözteti meg: Az (1) abszolút standardizáció, azaz a klasszikus tömegtermelésen már valamennyire túllép az ún. (2) szegmentált standardizáció. Az ennek eredményeként született termékek alapvetően tömeggyártmányok, de néhány összetevőjükben különböznek egymástól. A szegmentált standardizációnál a kis számú, egymástól eltérő termékváltozattal a gyártók néhány alapvető fogyasztói csoportot céloznak meg. (Példaként szolgálhatnak erre a különböző kenyérfajták.) A (3) *kosztümizált standardizáció* esetében egy alapterméket néhány kevésbé fontos komponensüket változtatva igazítanak az *egyének* (tehát már nem fogyasztói csoportok) elvárásaihoz. (Tipikus példái ennek az autómódellék, amelyeknek egyes példányait ugyanazon alapmodellből kiindulva eltérő „extrákkal” szerelik fel az egyéni megrendelő kívánságára). A tökéletes testreszabáshoz legközelebb áll (4) az ún. *taylorizált customizáció*, amikor a termelés, az összállítás és az értékesítés teste szabott, a fejlesztésben azonban már nem szól bele a vevő. (Például teljesen egyéni esküvői kártyák nyomtatása) A (5) *tökéletesen egyénre szabott termék* már csak egyetlen mozzanatában haladja meg a taylorizált terméket. Nevezetesen abban, hogy nemcsak a *termelése* és forgalmazása van teste szabva, hanem a *fejlesztése* is az egyénhez igazodva, mi több a megrendelőt a folyamatba bevonva megy végbe.
- 3 Ezekről a problémákról lásd részletesen Szabó, 2000
- 4 A szubsztancionális és a proceduális racionalitás megkülönböztetése – mint az közismert – Herbert Simon nevéhez fűződik. A racionális keresési eljárásról nehezen átlátható helyzetekben lásd Simon, 1982. A könyv megjelenése óta a mesterséges intelligenciakutatások és általában a kognitív tudományok fejlődésének köszönhetően a könyvben leírtakat sokat finomodtak, az alapprobléma azonban máig is érvényes, klasszikus megfogalmazásban jelenik meg a simoni okfejtésben. (Simon, 1982. 58–86. o.)
- 5 Tradicionális módszerekkel a fogyasztó már képtelen áttekinteni a sokféle termékváltozatot. Erre talán a számítógépen keresztül bonyolított elektronikus kereskedelem kínál

valamelyest jobb lehetőséget, ahol a komputer segít a választásban és a különféle fogyasztói szempontoknak leginkább megfelelő termék azonosításában is.

- 6 Ez lehet az egyik oka annak, hogy az autókéreskedők és más olyan eladók (például utazásokat, ingatlanokat, könyveket stb. kínáló), akik nagyon nagy *áruválasztékkal* dolgoznak, élen járnak annak megoldásában, hogy miként vezessék végig az áruházi kioszkok során. E termékcsoportok egyben azok, amelyek az *e-kereskedelemben is* megjelennek. Ha csak néhány fontos tulajdonsággal rendelkező, kevésbé bonyolult termékről van szó, akkor kevésbé szükséges az értékesítés folyamán zajló *interakciók manipulálása*. Huffman–Kahn, 1998
- 7 A Pair (pár) elnevezés itt abból adódik, hogy az angolban a nadrágot párnak kezelik a két szára miatt.
- 8 A kínálatvezérelt rendszerben a fogyasztó életének minden színterét uniformizálták. E társadalmak – ahogyan Alvin Toffler írta – minden vonatkozásában a tömegesség alapján álltak, tömegtermelésről, tömeges elosztásról, tömegoktatásról, tömegturizmusról beszéltünk. Politikai tömegmozgalmak jöttek létre, nem beszélve a tömegpusztító fegyverekről. A termelés logikája diktálja azt is, hogy az embermilliók nagyjából azonos időpontban kelnek fel reggel. Egy időben térnek haza, kapcsolják be a televíziót, rendszerint ugyanazt a televíziós műsort nézik, mint a szomszédjuk, és ugyanakkor hagyják abba a tévénézést. Mintha életüket egy láthatatlan karmester vezényelné. Toffler (1984). Ha ez a királyság, akkor mit nevezünk a személyiségtől és a személyességtől való megfosztásnak?
- 9 Don Peppers és Martha Rogers írta a „The One to One Future” c. könyvet. Idézi Lardner, 1999. 45. o.
- 10 A CLASS-nak (Customer Loyalty Anticipation Satisfaction System) nevezett elektronikus adatbázisban tárolják a vendégek óhaját-sóhaját, szokásait, s mindazt, amivel a vendégek korábban elégedettek voltak. Ezek az adatok a vendég visszatértekor pillanatok alatt előhívhatók, s a vendég ellátása, kiszolgálása ennek szellemében valósul meg.
- 11 Lásd még Pine és szerzőtársai, 1995
- 12 A középkorban a kézművesek *egyedi termékekkel* látták el megrendelőjüket, s a kapcsolat messzemenően *személyes* volt. Ismerték vevőjük ízlését, elvárásait, családi körülményeit, szokásait. Nem volt nehéz a terméket a fogyasztó egyéni elképzeléseihez igazítani, hisz a mesterek szinte együtt éltek megrendelőikkel.
- 13 Idézi: Lavidge, 1999. 71. o. felkiáltójel tőlem: Sz. K.
- 14 Idézi: Lucas, 1999. 19. o.
- 15 Huffman és Kahn vizsgálatában olyan emberek vettek részt, akik saját preferenciáikat is csak kevésbé ismerték abban a két termékosztályban, amelyek a vizsgálat tárgyát képezték.