

# HOLTOMIGLAN – HOLTODIGLAN

(Relationship Marketing)

Cikkükben a szerzők a piacok világméretű változási tendenciáihoz való alkalmazkodás egy lehetséges útjával, a kapcsolati marketinggel foglalkoznak. A téma átfogó irodalomkutatását és kimerítő összefoglalását mellőzve csupán a feldolgozott irodalmak összevetésére, egyfajta konklúzió kialakítására és saját észrevételeik megtételére törekedtek.

Irodalomfeldolgozásunk magját Theodor Levitt (1983): Relationship Management című cikke képezi. Áttekintésünkben e cikkből kiindulva és Th. Levitt szemléletes hasonlataira támaszkodva ismertetjük e hosszú távú sikert ígérő marketing lehetőség körvonalait; Gerard Egan (1993): The shadow side című cikkének a kapcsolati marketing kérdéskörébe illeszthető gondolatait; valamint egyfajta szűk áttekintést nyújtunk a kapcsolati marketing helyéről és szerepéről a marketingszemléletben Jos M.C. Schijns (1993): Relationship Marketing című Ph.D kutatási tervének felhasználásával.

Th. Levitt a piac szereplői közötti alkalmi akciókkal szemben a tartós - a házastársi együttéléshez hasonlítható - eladó-vevő kapcsolatot ajánlja túlélési lehetőségként a megváltozott fogyasztói igényekkel és a konkurencia által bővített kínálat jellemezhető piacon.

G. Egan a kapcsolatok hatásainak egy másik aspektusával, a cégen belüli működés sajátosságaival foglalkozik, úgyis mint a vállalati siker háttértényezőivel.

J.M.C. Schijns kutatási tervében ismerteti a kapcsolati marketing szakirodalmának főbb gondolatait, melyek között az általa ismertett szerzők művei nyomán elhelyezi a relationship marketinget különféle szemléletű gondolati rendszerekben.

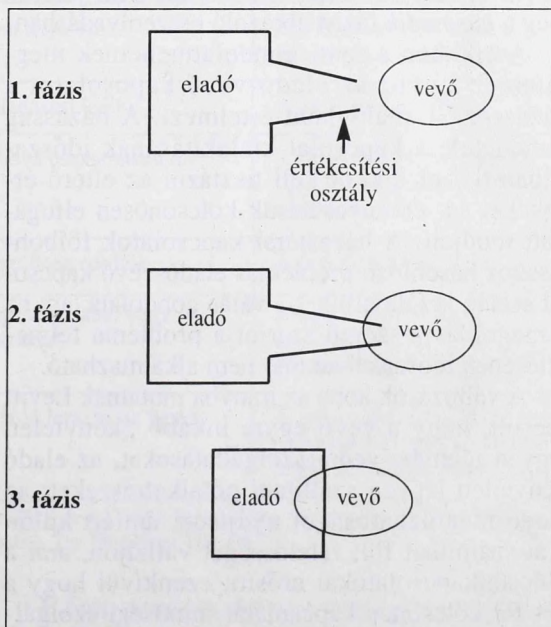
## A marketingszemlélet alakulása

Levitt (1983) cikkében abból a tényből indul ki, hogy a vásárlások a termékek várható élettartama

szerinti időre, de semmiképpen nem egy életre szólnak, és előre látható, hogy eljön az ideje az újvásárlásnak. Ennek tudata arra ösztönzi a vásárlót, hogy már az első vásárlás alkalmával figyelemmel legyen az eladó szándékaira, tartós kapcsolat fenntartására irányuló készségének szintjére. A szerző az 1. ábrán szemlélteti a marketingorientáció kialakulásának folyamatát.

1. ábra

## A marketingorientáció kialakulásának folyamata



Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination, The Free Press 114. old.

Az *első* szinten (fázisban) az eladó igyekszik minél közelebb nyújtózni értékesítési részlegével a vevőhöz, hogy a vevővel kapcsolatos elképzeléseit megvalósítsa. Ekkor egy karizmatikus eladó megvalósíthatja azt, hogy az eladás aktuusa kerüljön előtérbe a konkrét termék eladása helyett.

A *második* szint (fázis) már a marketing ábrázolása. Itt az eladó „közelebb van a vevőhöz, behatol annak életterébe, hogy megfigyelje szükségleteit, vágyait, majd megtervezi és leszállítja a terméket annak minden lehetséges formájában“ (Levitt, 1983, 113.old.). Az eladó már nem azt próbálja elérni, hogy éppen azt igényelje a vevő, ami az eladónak van, hanem arra törekszik, hogy neki legyen olyan terméke, amit a vevő igényelhet.

A kölcsönös függőségi viszonyok fokozódásával egyre több gazdasági erőfeszítés történik a hosszú távú kapcsolat fenntartására. A vevő olyan kapcsolatot igényel, amelyben az eladó megtartja ígéreteit, állja a megállapodásokban foglaltakat. Az eladó meg akarja tartani a vevőt. „A vaktában kötött megállapodások és az egy éjszakára szóló kapcsolatok ideje lejárt. A házasság előnyösebb is, kellemesebb is. A termékek túl bonyolultak, az ismételt tárgyalások túl fárasztóak és költségesek. Ilyen körülmények között a marketingsikerek helyébe - a sikeres házassághoz hasonlóan - az elétphetetlen kötelék kerül. A találkozás kapcsolattá alakul.“ - írja Levitt (1983, 115.old.). Ez a kapcsolat jelenik meg a *harmadik* fázist ábrázoló összeolvadásban.

A cikkben a fenti gondolatmenetnek megfelelően Levitt az eladó-vevő kapcsolatot a házassággal analógiaként értelmezi. A házasság kimenetele a kapcsolat kialakításának időszakában dől el. Ekkor kell tisztázni az eltérő érdekeket és érvényesülésük kölcsönösen elfogadott módjait. A házastársi kapcsolatok fölbonthatásához hasonlóan problémás eladó-vevő kapcsolat esetén is felmerülhet a válás gondolata, ám ez a megoldás a szerző szerint a probléma felmerülésének időszakában már nem alkalmazható.

A változások abba az irányba mutatnak Levitt szerint, hogy a vevő egyre inkább „kénytelen legyen igénybe venni szolgáltatásokat, az eladó kénytelen legyen szállítani pótalkatrészeket; az eladó megbízhatóságot nyújtson, amiért külön árat számíthat föl; felelősséget vállaljon, ami a kölcsönkapcsolatokat erősíti, ezenkívül hogy a két fél kölcsönös kapcsolatát minőségi szolgáltatásokkal, emberi és szervezeti kölcsönhatásokkal erősítsék meg“ (Levitt 1983, 116. old.).

Nézeteit a jelen és a múlt tapasztalataiból a jövőre vonatkoztatva az alábbi táblázatban foglalja össze. (1. táblázat)

1. táblázat

Kategória	Múlt	Jelen	Jövő
Tétel	Termék	Tökéletesített termék	Rendszerek szállítása szerződéssel
Eladás	Egység	Rendszer	Rendszer/idő
Érték	Tulajdon-ságok adta előnyök	Technológiai előnyök	Rendszer-típusú előnyök
Vezérlési idő	Rövid	Hosszú	Hosszadalmas
Szolgáltatás	Mérsékelt	Fontos	Élénk
Szállítás helye	Helyi	Nemzeti	Globális
Szállítás jellege	Egyszeri	Gyakori	Folyamatos
Stratégia típusa	Értékesítési	Marketing	Kapcsolati

Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination, The Free Press 116. old.

Az ipari marketing menedzselése is úgy működik, mint a házasság. Hosszú időn keresztül fennálló kapcsolatban kell vezérelni az együttélést és a kommunikációt. A vevői igénykielégítés és megelégedettség elérése a cél, ezen keresztül lehet elnyerni a vevő lojalitását és rendszeres támogatását, ami aztán extraprofitot tesz lehetővé. A vevő kockázata és ezzel arányos aggodalmi annál erősebbek, minél hosszabb ideig tart egy adott szerződésteljesítési aktus, pl. egy rendszer üzembehelyezése.

„Amit az emberek megvásárolnak, az mindig elvárás, nem pedig dolog.“ - írja Levitt. (1983, 116. old) A megvásárolt dolog csak megtestesítője az elvárások teljesítésének. Mivel a vevők olyan haszonelvárásokat vásárolnak meg, amit az eladó nekik kínál, akkor kezdenek aggodalmaskodni, amikor már a vásárlási döntés megtörtént. A szerző javaslatokat tesz arra nézve, hogy miként tehet meg mindkét fél minden tőle telhető a kölcsönös elégedettség és a tartós siker érdekében.

Az eladás folyamatának különböző szakaszain eltérő mértékben ugyan, de mindvégig érdekellentétek lehetnek az eladó és a vevő között. Levitt ismét a házassági hasonlatot hívja

segítségül az egyes eladási fázisokban megnyilvánuló érdekkellentétek és a kapcsolatra vonatkozó szemléletbeli különbségek érzékeltetésére. (2. táblázat)

2. táblázat

Eladási fázis	Eladó	Vevő
1. „Udvarlási“ - előzetes	valós remények	bizonytalan igények
2. „Románc“	forró, heves érdeklődés	tesztek, remények
3. „Házasságkötés - eladás	fantázia és lakodalom	fantázia és a menedzsment gondjai
4. „Mézeshetek“ - eladás után	kutatás új eladás lehetősége után	„nem törődsz velem“
5. „Házasevek“ - sokkal később	közömbösség, érdektelenség	„lehetne-e jobban élni?“
6. „Új házasság“ - új eladás	„mi lenne, ha új életet kezdenénk?“	„tényleg? igazán?“

Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination, The Free Press 118. old.

Az eladási aktus ismét új helyzetet teremt, mivel különböző dolgok érintik az eladót és a vásárlót, ami diszsonanciák sorozatához vezet Levitt szerint. „A vásárló azt reméli, hogy az eladó hálával gondol rá, amiért lehetővé tette neki, hogy eladjon, haszonra tegyen szert, és nem úgy fogja fel a vásárlás tényét, hogy ő maga az, aki valamit kapott az eladótól.“ (Levitt 1983, 118. old.) Ennek alapján a szerző szerint az ilyen törvényszerű győztes-vesztes pozíció úgy küszöbölhető ki, ha az eladó eleve vesztes pozícióból indul, amivel elérheti, hogy jó kapcsolatot tartson a vevővel.

Nézetünk szerint elképzelhető ugyan, hogy ezt a feszültséget a kapcsolatot ilyen egyenlőtlen pozícióból indító helyzet feloldhatja, de aligha teszi vonzóvá az eladó ajánlatát, és megbízhatóvá az eladót abban a tekintetben, hogy teljesíteni tudja ígéreteit. Egy „vesztes“ ajánlata, ígéretei aligha kecsegtetőbbek - még feszültség hiánya árán is - mint egy konfliktusokkal teli, de a nyereség bizonytalansága révén vonzóbb, kalandosabb „nyerő“ helyzetű eladó ajánlata. Jó eladó-vevő kapcsolatban valószínűbbek kisebb viharok, a lejátszott mérkőzés (vesztes eladó - nyerő vevő) helyzetéből indulva inkább az unalmas, állóvíz jellegű kihűlt házassági kapcsolatokat mintázó értékesítési kapcsolatot alakíthatjuk ki, mintsem a kívánt sikeres együttműködést.

Mivel a két fél között eltérések vannak szükségleteikben és szándékaikban, ügyetlen menedzselés esetén a kölcsönös kapcsolatokat bürokratikus formalítások váltják fel, és a korábbi jó kapcsolatok is megromolhatnak. (3. táblázat)

A cikk egyik fő megállapítása az entrópia tendenciája, mely a szerző véleménye szerint egyaránt jellemző az üzleti és a házassági kapcsolatokra. Eszerint a kapcsolatok természetes velejárója az érzékenység és az egymás iránti figyelem eróziója és sérülése, azaz elfáradnak a kapcsolatok, ha azokat tudatosan nem ápoljuk. E tendencia azonban nem sorsszerű Levitt szerint, hiszen a tartós kapcsolatok ritka példáiból látható, hogy egy egészséges kapcsolat fenntartható és kiszélesíthető, ha mindkét fél ügyel a kölcsönösségre és azon lehetőségek megragadására, amelyeket a partnerkapcsolat során együtt alakítottak ki. „A kapcsolat fenntartása gondos odafigyelést és állandó harcot igényel az entrópiát teremtő erővel szemben.“ - írja Levitt (1983, 119. old.), majd önkritikus kérdésfelvetéseket javasol a kapcsolatban részt vevő felek számára annak érdekében, hogy időben felismerjék a felbomlás irányába ható tendenciákat.

3. táblázat

#### Ha az első eladás megtörtént...

Eladó	Vevő
Céloom teljesült	Értékelés később, most a tesztelésnek van itt az ideje
Az eladással leállni	A vásárlás folytatódik
Máshová összpontosítani	A megvalósult vásárlásra figyelni: megerősíti-e az elvárásokat?
A feszültség enyhül	A feszültség fokozódik
A kapcsolat lazul vagy megszakad	A kapcsolatkézség erősödik, kötelezettségek születnek
Az eladó lerázná az ügyet	A vevő csüng az eladón - be akarja biztosítani magát a tőkéletes működésről

Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination The Free Press 118. old.

E fenti gondolatmenet is megerősíti az egyenlők versengésének vonzó hatásáról említett nézeteinket, hiszen a házasság hasonlata is a kiegyen-

lített, az egymás igényeit szem előtt tartó, azonos kaliberű, de legalábbis egymást kiegészítő partnerek kapcsolatának sikerességét hangsúlyozza. (4. táblázat)

#### A kapcsolatot befolyásoló tényezők

Jótékony hatások	Káros hatások
Pozitív, bizakodó telefonhívások	A visszahívásra korlátozódoó telefonok
Rendszeres ajánlattétel	Vádaskodások, mentegetődzések
Őszinte kijelentések	Nyájaskodó hangvétel
A telefon rendszeres használata	Szakadatlan levelezgetések
Elismerés őszinte kinyilvánítása	Várakozás a nézeteltérésekre
Szolgáltatások felajánlása	Várakozás szerviz iránti igényekre
„Mi ezt is megoldjuk“ nyelvhasználat	„Nekünk....velünk...“ hivataloskodás
Aktív hozzáállás a problémához	Csupán válaszolgatás a problémára
Szakzsargon bátor használata	Hosszú lére eresztett szövegelés
Emberi problémák nyílt kezelése	Emberi konfliktusok takargatása
Rutinizált feladatvégzés	Tűzoltásos problémaelhárítás
Felelősség felvállalása	Bujkálás a felelősség elől
A jövő gondos megtervezése	Nosztalgia a múlt emlékein

Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination, The Free Press 118. old.

#### Ne örülj annak, ha a szűnni nem akaró panaszáradat elapad!

Levitt talán legmeglepőbb állítása, hogy a kapcsolatok megromlásának vagy lecsengésének legbiztosabb jele az, ha a vásárló panaszai az eladóval szemben megszűnnek. A kezdő szakember vagy egy laikus házasság fordítva gondolná, hiszen mi sem megnyugtatóbb, mint a sikeresség, a megoldott probléma és a harmónia hite.

Levitt szerint a kapcsolatok természetes velejárója a hullámzó elégedettség, a problémásabb időszakok és a harmonikusabb időszakok váltakozása. „A világon senki nem lehet mindig ugyanolyan elégedett, különösen nem lehet az igen hosszú idő folyamán. A vevő vagy nem őszinte, vagy nincs benne készség a közlésre, esetleg mindkettőről szó van. A kommunikáció meg-

sérült. Az őszinteség hiánya azt jelenti, hogy csökken a bizalom, a problémák összegyűlnek, a kapcsolat sérül, csakúgy mint a házasságban. A megsérült kommunikáció egyben oka és tünete a problémáknak. A dolgok belülről kezdenek gennyesedni. Mikor aztán végül is kirobbannak a problémák, rendszerint már túl késő vagy túl költséges segíteni rajtuk.“ - írja Levitt (1983, 119.old.)

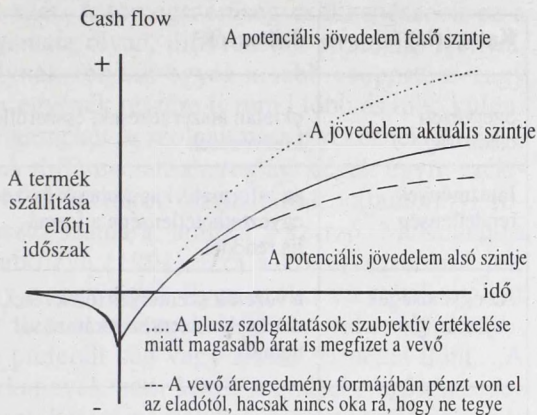
#### 4. táblázat

A vásárlókkal kialakított kapcsolat módja és minősége meghatározza az eladó informáltságát a vevők igényeiről, elégedettségéről és stratégiájáról, ezért egy jól menedzselt kapcsolat alapját képezheti a hosszú távú piaci alkalmazkodásnak. A szerző szerint a fenti gondolatmenetből következően a meglepésszerű események, elfogadhatatlan jövőképek és be nem vált prognózisok általában a rossz kapcsolatok tünete. Az eladó jobb informáltsága azt teszi lehetővé a vevő számára, hogy az eladó részéről jobb kiszolgálásban részesüljön, míg ugyanez az eladónak a vevő megtartását jelentheti. Ily módon mindkét fél nyer a jó kapcsolattal. Megfordítva viszont a kérdést: ha nincs megoldás egészséges kapcsolat kiépítésére az eladó és a vevő között, akkor nincs mód arra sem, hogy az eladó megtartsa a vevőt. Ez az oka annak, hogy a megfelelő minőségű kapcsolatmenedzserek a legkülönbözőbb ágazatokban különleges megbecsülésben és díjazásban részesülhetnek.

A megfelelő kapcsolat kiépítésének elmaradása jelentős hatással lehet a cash flow-ra, mint azt a szerző az északi tengeri olajfúrások esetén keresztül bemutatja. A példában említett üzleti vállalkozásnak utólag merültek fel olyan adóterhei, amelyekről megfelelő kapcsolat birtokában időben értesülhettek volna, és amelyek jelentős mértékben lecsökkentették az eredményességet az eredetileg várthoz képest. A kapcsolat pénzügyi kihatásait ábrázolja a 2. ábra.

Az ábrához fűzött magyarázatban a szerző ismerteti a termék szállítása előtti tevékenységeket mindkét oldalon. Az eladót a K+F kiadások, az eladás előkészítése, a technológia- és termékfejlesztés gondjai sújtják, a vevő örül a haladásnak, bátorítja az eladót a költségekben, elvárásokat fogalmaz meg. A vevő kiterjedt szolgáltatást szeretne ugyan, de az árban ezt nem szívesen szerepeltetné. A kialakuló kapcsolat

## Egy ügylet összesített pénzforgalma



Forrás: Th. Levitt (1983): Relationship Management In: The Marketing Imagination, The Free Press 123. old.

dönti el azt, hogy a szolgáltatások szubjektív értékelése miatt megfizeti-e a vevő az eladó által kialakított magasabb árat is, vagy igényei elhanyagolása esetén a kapcsolat megszűnését sem tekinti különösebb veszteségnek, ezért bármi áron engedményt akar az eladótól kicsikarni.

Noha az ábrázolás roppant szemléletes, és a kapcsolat fontosságát kellőképpen hangsúlyozza, mégis - éppen az összefüggés nyomkövethetősége és a számszerűsíthetőség hiánya miatt - úgy véljük, alkalmazása kissé túlzó.

Levitt e fenti felismerésnek tulajdonítja, hogy a különféle cégek külön megbízást adnak a termékhez, tevékenységhez is értő, képzett szakembereknek abból a célból, hogy a kétirányú kommunikáció számára csatornául szolgáljanak a vevő és az eladó között, valamint hogy olyan kapcsolatot építsenek ki és tartsanak fenn a vevőkkel - egyfajta speciális vevőszolgálatként -, amelyek tartósak maradnak.

A szerző követésre méltó példaként üdvözli azokat a tendenciákat, melyek szerint egyes cégek olyan ösztönzők, megfigyelési és értékelési rendszerek kiépítésén fáradoznak, amelyeket a vevőkapcsolatok minőségének megítélésére alkalmasnak vélnék. Bár ez az eljárás kétségkívül igazolja a kapcsolat fontosságának elismertségét, úgy gondoljuk, hogy a kapcsolat javítására irányuló szándék önmagában is sokat tehet a célért. Ennek eszköze lehet a Levitt által említett kételkedés a betöltött szerep tökéletes kielégítésében, de túl sok energiát vonhat el az ellenőrzés és a megfigyelés a konkrét kapcsolatjavítástól.

A szerző egyfajta check-listát fogalmaz meg a kapcsolatmenedzsment számára, ám ő maga is

kételyét fejezi ki ennek alkalmazhatóságát illetően, mivel az ilyen feladatsorok ritualizálják a megoldást, elterelve a figyelmet a dolog lényegéről. E következmény elhárítására Levitt a rendszeres érzékenységi tréningeket és szerepjátszó szemináriumokat javasolja, amikor is az eladót megtanítják „vevőül” gondolkodni.

A szerző javaslatait, kérdésfeltevési ötleteit saját gondolatainkkal oly módon egészíthetjük ki, hogy a kapcsolatot folyamatként felfogva egyfajta kapcsolati életgörbét alkotunk, a görbe irányváltási pontjainak hátterét vizsgáljuk, azaz megpróbáljuk megismerni a kapcsolat változásának okait, és az érettség szakaszát igyekszünk különféle technikákkal meghosszabbítani.

A görbe felfutó szakasza a kapcsolathoz fűzött remények természetes velejárójaként értelmezhető, az érettség a kapcsolat betetőzéseként, a hanyatlás azonban az elhanyagolás következménye, amely Levitt gondolata nyomán a tudatos odafigyelés révén megelőzhető, korrigálható, vagy amíg még nem késő, visszafordítható. Ennek eszközeként a 4. táblázat *Jótekonny hatásai* kínálkoznak, valamint olyan empatikus magatartás, amely a „vevőül gondolkodás” elsajátításával automatizmussá válva már a problémák megjelenése előtt segíthet a kapcsolat hanyatlásának megakadályozásában.

### Az árnyékos oldal - a kapcsolatok árnyoldalai

Egan (1993) cikkének feldolgozásával a kapcsolati marketing egyik legfrissebb irodalmába kívántunk betekinteni, ám e cikk teljes ismertetése és Levitt (1983) cikkével való szemléletbeli összevetése a vártnál jóval tágabb határok között egy átfogó kutatás eredményeképpen és igen komoly terjedelemben képzelhető csak el. Ezért ehelyütt csak a főbb gondolatokra és a Levitt cikkével rokon felvetésekre térünk ki.

Mint azt már a bevezetőben említettük, a klasszikus kapcsolati marketinggel szemben Egan (1993) tanulmánya a cégen belüli kapcsolatokkal, a nyilvánosság előtt zajló folyamatok hátterében megbúvó körülményekkel, kapcsolatokkal, jelenségekkel foglalkozik. Árnyékos oldalnak (The shadow side) nevezi azokat a dolgokat, melyekről általában nem beszélünk, holott nagyon is léteznek, s hatással vannak az érzéseinkre, a munkánkra, az életünkre, a családjainkra, a kollegáinkra és nem utolsósorban a vállalati profitra.

Az árnyékban megbúvó tényezők a vezetés szemében sokszor soft közegként jelentkeznek,

nem tartják túlzottan nagy jelentőségűeknek őket, holott a szerző nézete szerint hatásuk nem jelentéktelen.

Egan (1993) hat „átfogó“ kategóriát vezet be ezen árnyéktényezők jelentőségének elfogadatatására. Az első kategória a *szervezeti ostobaság*, melynek értelmében a feltárt hibákat is rendszeresen újra elkövetik a szervezetben. Ebbe a kategóriába sorolja a szerző az oktalan átszervezéseket, az ésszerűtlen kinevezéseket, és más hasonló, a belső kapcsolatokra és a szervezeti kommunikációra ható jelenségeket.

Egan (1993) második kategóriája az *intézményes rendetlenség*, mely a szervezetben működő informális kapcsolatok szerkezetéről és a formális renddel való összeegyeztethetlenségéről szól. A harmadik kategória elnevezéseként a szerző az *egyéniségek sajátosságai* címet alkalmazza. Az erről szóló ismertetésében kifejti, hogy a vezetők személyes növekedési törekvései mi módon válhatnak a szervezet kárára például túlzott vállalati terjeszkedési törekvések menedzselése által.

Egan (1993) negyedik kategóriája a *szociális rendszer szeszélyei* elnevezést kapta. Erről szólva azt ismerteti a szerző, hogy a szervezeten belüli kapcsolatok, szociális összefogások és elköteleződések milyen nagymértékben képesek befolyásolni a szervezet működését, és felhívja a figyelmet a vezetők felelősségére a csoportok építésében és a már kialakult klikkek menedzselésében.

Az ötödik kategória az *intézmény politikája*, ebben a hatalom megoszlásáról van szó, a ritka erőforrásokért való, egyének és csoportok közötti versengésről, a területüket védők magatartásáról és a vágyott uralmi pozíciókról. A szerző hatodik kategóriája a *szervezeti kultúra*, melyben kifejti, hogy az intézményeknél működő elrendelt (hivatalos, írott) és elterjedt (íratlan) meggyőződések, értékek és normák hogyan hatnak a szervezeti és az üzleti viselkedésre. (5. táblázat)

Noha belátható, hogy a két cikknek számos kapcsolódási pontja van, ehelyütt Egan (1993) cikkéből csupán a Levitt (1983) írásával analóg elemeket ragadjuk ki.

Az Egan (1993) által szervezeti kultúrának nevezett kategória tartalma jelentős hatással bírhat az eladó-vevő kapcsolatra is. Könnyű belátni, hogy a szervezetben uralkodó értékek és normák a szervezeten kívüli kapcsolatokban is megjelennek, valahányszor egy alkalmazottnak a szervezet érdekei szerint kell eljárnia, például eladási aktus során. Mivel e fenti gondolatmenetből következően a vevő okvetlenül szembesül az

### Egan kategóriái

Kategória	Jellemzők
Szervezeti ostobaság	oktalan átszervezések, ésszerűtlen kinevezések
Intézményes rendetlenség	az informális kapcsolatok összeegyeztethetlensége a formális renddel
Az egyéniségek sajátosságai	a vezetők személyes törekvései, amelyek a szervezet kárára válhatnak
A szociális rendszer szeszélyei	kapcsolatok, szociális összefogások és elköteleződések befolyása a szervezet működésére
Az intézmény politikája	a hatalom megoszlása és versengés a ritka erőforrásokért
Szervezeti kultúra	az elrendelt és az elterjedt meggyőződések, értékek, normák hatása a szervezeti és az üzleti viselkedésre

Szöveges forrás: G.Egan: The shadow side. Management Today, 1993. sept.

eladó vállalatának értékeivel, elfogadhatja, elviselheti vagy elutasíthatja azt. Ugyanakkor megfelelő kommunikáció esetén arra is van esély, hogy a vásárlók értékei, normái, elvárásai a szervezeti kultúra részeivé váljanak, hozzájárulva ezáltal a vállalat piaci pozíciójának javításához.

A kapcsolatok árnyoldalának menedzseléséről szólva e fenti kategóriákat és ezen keresztül a teljes árnyoldalt úgy tekinti a szerző, „mint a működés folyamatosan növelhető tudatosságának eszközét“. (Egan 1993, 38. old.)

Egan (1993) zárógondolata összecseng Levitt (1983) szemléletével: „Hogy sok árnyjelenség kedvező kimenetelt nyerhessen, a jelenségek természetesen egyediségét kell megragadni.“ (Egan, 1993, 38. old.)

### A relationship marketing a kutatások tükrében

Schijns (1993) szerint a makrokörnyezet egyes látványos és érdekes - fejlődési folyamatai nagyot lendítettek a kapcsolati marketing kutatásán. Az egyik ilyen folyamat az individualizáció, ami a piacok fragmentációjához (elaprózódásához)

vezet. A szerző, Rowe-ra hivatkozva (1989) kifejti, hogy ennek következtében egyes piacszegmensek igen kisméretű piaci niche-kre töredeznének szét. A tömegszerűség csökkenésének ez a folyamata olyan, differenciált stratégiát igényel, melynek folytán egyes kisebb csoportok, vagy akár egyének részére is mind több és több különféle terméket és szolgáltatást igyekeznek eladni.

A differenciált stratégiájú cégek egyre szélesebb választékot biztosítanak valamennyi fogyasztó számára, amiből a szerző, McKenna-ra hivatkozva (1991) arra a következtetésre jut, hogy a fogyasztók ilyen széles választék mellett már nem tanúsítanak lojalitást valamely, korábban preferált cég vagy annak termékei iránt. „A márkanevek nem kötik többé oly erősen a fogyasztókat, mint valaha. A fogyasztók ma már mind újabb és újabb dolgokat szeretnének kipróbálni, így a márkahűség nem feltétlenül érvényesül.” (McKenna 1991, idézi: Schijns, 1993, 1.old.)

Kérdés tehát, miként lehet megőrizni a márkahűséget? McKenna véleménye szerint (1991) nem a több marketing-erőfeszítésben, hanem a jobb marketingben rejlik a megoldás kulcsa. Ez annyit jelent, hogy létre kell hozni és fenn kell tartani a jó kapcsolatot a cég és a fogyasztó között. Ahelyett, hogy a termékek és szolgáltatások szállítói újabb fogyasztókat igyekeznének megnyerni a termékek pozícionálásával és újrapozícionálásával, vagy az eladásösztönzés eszközével (ami megfelel a termék- illetve tranzakciós orientációnak), kénytelenek arra összpontosítani, hogy kapcsolatok kiépítésével tartósan magukhoz kössék meglévő fogyasztókat (ami megfelel a vevő- vagy kapcsolati orientációnak). (6. táblázat)

6. táblázat

#### Miként lehet megőrizni a márkahűséget?

Termék-, ill. tranzakciós orientáció	újabb fogyasztók megnyerése érdekében a termékek újrapozícionálásával és az eladásösztönzés eszközeivel
Vevő- vagy kapcsolati orientáció	kapcsolatok kiépítésével a meglévő fogyasztók megtartására koncentrálva

McKenna gondolatai nyomán. Szöveges forrás: Schijns, 1993

A tömegszerűség visszaszorulása egyben hatást gyakorol a szervezetek és végső felhasználók közötti kommunikáció módjára is. Mind nehe-

zebb, és mind költségesebb ugyanis kommunikálni az emberek eltérő jellegű csoportjaival. A személytelen tömegkommunikáció (különösen a médiareklámok) hatásossága, hatékonysága csökken tehát, és mind fontosabbá válik a személyes, célzott, különleges rendeltetésű kommunikációk szerepe. (Webster, 1992)

Azáltal, hogy a kapcsolatok és a kommunikáció közvetlenebb és interaktívabb utakat talál magának, a szállítók mind több információt szerezhetnek az adott piac specifikus niche-iról és az azokat képviselő egyégekről. Ezeket az információkat abban hasznosíthatják, hogy visszanyerjék és fenntartsák ellenőrzésüket saját „privát” piaci pozíciójuk felett, serkentsék az ismételt vásárlásokat, és megnöveljék a bolthűséget és a márkahűséget, továbbá magát a fogyasztói lojalitást.

Jos Schijns véleménye szerint e folyamatok a marketingkutatás számára azt a fő problémát vetik fel, hogy a szállítónak milyen piaci feltételek mellett hasznos kiépítenie hosszú távú kapcsolatokat végső felhasználóival?

Mivel a kereskedelmi szféra szállítói profitorientált cégek, törekvésük, hogy *most és mindörökre biztosítsák cégük fennmaradását*. Létük szakadatlan függőség a fogyasztóhűségtől, a márkahűségtől és az ismételt eladásoktól. Mivel azonban e hűségjegyek visszaszorulóban vannak, és mind nehezebb új fogyasztókra lelni, a vevők megtartása kerül a cégek törekvéseinek fókuszába. A cégek mindinkább azzal foglalkoznak, hogy hosszú távú kooperatív kapcsolatokat létesítsenek fogyasztóikkal, tekintet nélkül arra, hogy azok értékelik-e ezt a törekvésüket vagy sem.

Schijns (1993) kutatási tervében a korábban ismertetett cikkek szerzőivel, különösen Levittel (1983) ellentétben nem tartja minden esetben üdvözítő megoldásnak a kapcsolati marketing alkalmazását, csak olyan esetekben érzi célravezetőnek, amikor a fogyasztó részéről is megvan a kedvező fogadtatás feltételei.

Az eladók soha nem tudják igazán, vevőik miért éppen tőlük vásárolnak, de saját próbálkozásaik és kudarcaik nyomán számos dologra rájönnek. Azt azonban soha nem tudhatják, visszatér-e a vevő hozzájuk vagy sem. Abban az esetben, ha nincs megállapodásos vagy kooperatív kapcsolat a vevő és az eladó között, a vevőnek nem kerül sokba a váltás. (Jackson, 1985)

Az eladónak érdeke, hogy tudja, miért éppen tőle vásárol a vevő, meg kell ismernie vevőjének értékpreferenciáit. Tudnia kell, hogy a vevő

irányultsága az ad hoc (ötletszerű, rövid távú) vagy az ongoing típusú (tudatosan, rámenősen irányított, hosszú távú) orientációnak felel meg, a vevő ugyanis ennek függvényében preferálja a tranzakcionális vagy a kapcsolati orientációt. A relationship marketing kutatásának fő célja tehát a szerző szerint az, hogy megalapozza a kapcsolatépítési folyamat, s ezen belül különösen a hosszú távú kooperatív kapcsolatépítés természetének megismerését.

Az ilyen irányú kutatások eredménye a szegmentáció problémájához is szolgálhat adalékokkal. Ha ugyanis sikerül megismerni a fogyasztó által preferált értékeket, akkor a piacot olyan szegmensekre lehet felbontani, amilyenek pl. a tranzakció- vagy a kapcsolatorientáltak, avagy a kettő közötti átmenetet képezők (mivel a kapcsolat nem tekinthető diszkrét változónak). A szegmentációnak ez a fajtája már nem csupán a szegmensre vagy vevőre vonatkozó, leíró jellegű ex post adatokra épül, hanem olyan vásárlási motívumokra és eladott előnyökre, melyek már egy meghatározott marketingkonceptióhoz kötődnek.

### Tranzakcionális és kapcsolati marketing

Jos Schijns szerint (1993) a marketingtörekvések gyűjtőpontjában az áll, hogy az egyes tranzakciók profitját maximalizáljuk. Az eladó beállítottsága eszerint rövid távú. Ha a fogyasztó szemlélete ugyancsak rövid távú, akkor az eladónak úgynevezett „tranzakciós marketinget“ kell kiépítenie.

A tranzakciós marketing a következőkkel jellemezhető:

- összpontosítás egyedi eladásokra
- odafigyelés a termékjellemzőkre
- rövid távú érdekkövetés
- csekély figyelem a vevőszolgálatra
- a vevő iránti elkötelezettség elhanyagolása
- gyenge vevőkapcsolatok
- a minőség elsősorban a termelési terület

dolga. (Christopher és társai szerint, 1991, idézi Schijns, 1993, 3. old.)

Más a helyzet abban az esetben, ha a vevő beállítottsága hosszú távú. Annak ellenére, hogy a fogyasztó készen áll arra, hogy (akár hosszú időn át is) újabb és újabb termékeket és szolgáltatásokat vásároljon, azokat egyszerre kell megvennie, mivel az eladó orientációja rövid távra szól. Ilyenkor az eladó által követett úgynevezett „one-stop“ marketingről (azaz „egyszer és soha

többet“ típusú vásárlások marketingjéről) van szó.

Ha az eladó hosszú távra gondolkodik, szándékában áll kapcsolatokat kiépíteni vevőivel. Amennyiben az eladó is, vevő is hosszabb távra gondolkodik, az eladónak érdekében állhat, hogy „kapcsolati marketing“ formájában befektessen a vevővel létesítendő hosszú távú kooperatív kapcsolatba.

A kapcsolati marketinget a szerző Christopherre és társaira hivatkozva (1991) a következőkkel jellemzi:

- Összpontosítás a vevő megtartására
- Orientálódás a termék nyújtotta előnyökre
- Hosszú távú gondolkodás
- A vevőszolgálat fontosságának hangsúlyozása
- A vevő iránti nagyfokú elkötelezettség
- Intenzív kapcsolat a vevőkkel
- Minőség mindenképp felett!

Ha a vevő orientációja rövid távú, a eladó nem tehet többet, mint hogy „hűségmarketinget“ (lojalitás-marketinget) követ azzal a végső céllal, hogy a vevő visszatérő érdeklődését elnyerje (avagy elmaradását megakadályozza). E gondolatok összefoglalása - több forrás alapján - Sheth (1993) nevéhez fűződik. (7. táblázat)

7.táblázat

		Eladó	
		Rövid távú szemlélet	Hosszú távú szemlélet
Végső felhasználó	Rövid távú szemlélet	Tranzakcionális marketing	Lojalitás marketing
	Hosszú távú szemlélet	Egyetlen eladásra koncentrálo marketing	Kapcsolati marketing

Forrás: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia, Adapted from Sheth (1993)

Amikor a tranzakciókról a kapcsolatépítésre helyezük a hangsúlyt, Kotler (1989) szerint olyan működési elvet követünk, amely szerint „épít ki jó kapcsolatokat, és fáradozásodat jövedelmező tranzakciók követik majd“ (Kotler 1989, idézi Schijns 1993, 4.o.). A szerző szerint olyan folyamatnak vagyunk tanúi, mely szerint a tranzakció szűkebb értelmezése, a csere helyett az értékhor-



dozó kapcsolatok és a marketinghálózatok kiépítése kerül érdeklődésünk fókuszába. Ez annyit jelent, hogy a marketingmix helyett mindinkább a kapcsolatformálás kerül gondolkodásunk középpontjába (Kotler, 1991), a tranzakcionális (ötletszerű, ad hoc) közelítés helyett a marketing-szemlélet a kapcsolati (céltudatos, ongoing) közelítés felé tolódik el

## Összegzés

A cikkünkben ismertetett három tanulmány szerzői a marketing egy lehetséges jövőbeli irányzatával, a kapcsolati marketinggel foglalkoztak – eltérő szemlélettel és eltérő érdekelt-séggel vizsgálva a kérdést. Theodor Levitt (1983) a szemlélet elkötelezett híveként szemléletes házassági hasonlatával hívja fel a kapcsolati marketingre az olvasó és a szakma figyelmét. Gerard Egan (1993) a vállalat belső kapcsolati rendszerével foglalkozik és ennek a szervezet gazdasági eredményességére gyakorolt hatásairól érvel. Jos Schijns (1993) holland Ph.D hallgató kutatási tervében ismerteti a szakirodalmi források álláspontját a kapcsolati marketingről, és egyúttal megfogalmazza kételyeit a kapcsolati marketing korlátlan alkalmazásával kapcsolatban. Dolgozatában a fogyasztók és az eladók orientációjának időtávja függvényében látja célravezetőnek, illetve elkerülendőnek a relationship marketing alkalmazását, mint olyan ráfordításigényes marketing-szemléletet, amely megfelelő helyzetben a hosszú távú eladó-vevő kapcsolat alapját képezheti.

Mindezek fényében a jövő útja a vevő igényeihez való méginkább kielégítő alkalmazkodásban keresendő. Ha a vevő szándékai is megerősítik az eladó hosszú távú kapcsolatépítési igyekezetét, a kapcsolati marketing alkalmazása megfelelő eszköz a sikerhez. Ehhez ki kell képezni a kapcsolatért felelős embereket erre a vevőorientált magatartásra. Fontos eszközök ehhez az eladói magatartást fejlesztő elméleti és módszertani tréningek, melyek ha nem is elegendők, aligha nélkülözhetők a szemléletváltáshoz. Igazán hatásos megoldásnak azonban - az eladó hitelessége és hosszú távú sikeressége érdekében - az tűnik, ha a cég stratégiájának megismertetésével, vagy külső megbízott eladó esetében a megbízó iránti lojalitás kialakításával szemléletváltást idézünk elő az eladóban, és ez a szemléletváltás következtében vezet el a magatartás megváltozásához.

Végezetül álljon itt emlékeztetőül Levitt néhány gondolata a marketing szakemberek számára a sikeres kapcsolati marketing alkalmazásához:

- Az eladó érdekelt a tartós kapcsolat kialakításában, erre meg kell nyernie a vevőt!
- A vevő elvárásait kell kielégíteni, nem árut eladni!
- A kommunikáció megromlása egyszerre tünete és oka a kapcsolat megromlásának, értékeljük a vevő panaszkodását!
- Az entrópia automatikus, ellene rendszeresen tenni kell!

## Hivatkozott irodalom

- Christopher, M.-Payne, A.-Ballantyne, D.* (1991): Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together. Butterworth-Heinemann, Oxford, In: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Egan, G.* (1993): The shadow side. Management Today, 1993. sept.
- Jackson, B. B.* (1985): Build Customer Relationship That Last. Harvard Business Review, Vol.63, Nov/Dec, pp. 120-128. In: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Levitt, Th.* (1983): Relationship Management. The Marketing Imagination, The Free Press 111-126.pp.
- McKenna, R.* (1991): Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Consumer. Addison-Wesley, New York, In: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Rowe, C. W.* (1989): A Review of Direct Marketing and How it can be Applied to the Wine Industry. European Journal of Marketing, Vol 23, pp 5-14, In: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Schijns, J. M. C.* (1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Sheth, J. N.* (1993): Relationship Marketing: An Emerging School of Marketing Thought. proceeding, Winter Conference of the AMA, February, In: Schijns, J.M.C. (1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia
- Webster, F. E.* (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation. The Changing World of Marketing, Conference Summary, MSI, Report Number 92-112, May, pp. 26-27. In: Schijns, J.M.C.(1993): Relationship Marketing. Research Proposal. University of Limburg, Hollandia