

## A KISKERESKEDELMI MARKETING KISZERVEZÉSÉNEK LÉTJOGOSULTSÁGA

OLÁH Judit,  
DOMBI Márton

Debreceni Egyetem, Gazdálkodás-  
tudományi és Vidékfejlesztési Kar  
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet  
Szervezés - Logisztikai Tanszék  
(University of Debrecen, Faculty of  
Applied Economics and Rural Development  
Institute of Management and Organisation,  
Department of Logistics and Organisation)  
H-4032 Debrecen, Böszörményi út 138.  
e-mail: olahjudit@agr.unideb.hu

### REASON FOR THE EXISTENCE OF OUTSOURCED RETAIL MARKETING

In our research we presented how it works - theoretically - if a retail company outsources its marketing actions, because they want to focus on their core business. This is what we set against the patterns of weekday routines, which makes it impossible to interpret the concept of outsourcing itself. We supported this statement with a case study and an in-depth interview. Our hypothesis is: one single company can not be a value-creating part of another company. (Our statement related strictly to the relationship between a marketing agency and a retail company). In our opinion is that it not a rational solution but a wasteful behavior to outsource retail marketing actions. Parties in this relationship may consider this cooperation a strict cooperation, but this situation lacks measure and conscious activity. Due to this, and due to subjective marketing decisions, unforeseen pulses effect the supply chain of the retail company, that they can choose to manage or not.

#### 1. BEVEZETÉS – INTRODUCTION

A kiskereskedelem megalapítását követően néhány éven belül elképzelhető, hogy a kereskedelem több telephelyre is kiterjed, egy országban (akár több országban) több városban megtalálható lesz egy márka. Bizonyosan felmerül ebben az esetben a kérdés, hogy nem kellene-e egységes marketing tevékenységgel támogatni ezt az egész folyamatot annak érdekében, hogy a fogyasztók egységes képet alkothassanak a kiskereskedőről és termékeiről. Az értékesítési csatorna koordinálása egy nemzetközi üzlethálózzal rendelkező kiskereskedő számára komoly kihívásokat jelent, mivel nem csupán az adott országban, hanem regionális szinten is koordinálni kell a kereskedelmi funkciók (pl. beszerzés, logisztika) megvalósulását (AGÁRDI, 2010). Ezzel együtt a marketing promóciók, más néven az értékesítés-ösztönzés megvalósulását is kezelni kell, amely definíció szerint olyan, többnyire rövid ideig ható ösztönző eszközök együttese, amelyek célja, hogy a fogyasztók vagy a kereskedelem gyorsabban vagy többet vásároljanak (KOTLER, 1991).

Erre tehát legalkalmasabb egy országos marketing akciókban is kompetens ügynökség, amely a hálózat teljes megjelenéséért felel. Ez egy make-or-buy döntés, ami alatt azt értjük, amikor a vállalat döntést hoz arról, hogy a késztermék előállításához szükséges alkatrészt saját maga gyártsa-e le, vagy inkább előnyösebb

számára az alkatrész beszerzése (CESELÉNYI és ILLÉS, 2006). Ebben a pillanatban tehát egyszerre két dolog történik: a kiskereskedő, illetve a marketing ügynökség közös értékláncban találják magukat. A marketing ügynökség elmondhatja magáról, hogy immár egy kiszervezett feladatot lát el. A harmadik dolog pedig, amely rögtön ezután (elméletileg) következik: a marketing ügynökség által végzett promóciós tevékenység hatással van a kiskereskedő logisztikai folyamataira, így kerül előtérbe a marketinglogisztika fogalma is.

A kiszervezés arról szól, hogy egy vállalat saját erőforrásai helyett más erőforrásait használja fel valamilyen tevékenység megvalósítására. Eddig ezt a tevékenységet házon belül végezték el, majd a kiszervezést követően ezt a tevékenységet egy másik, az adott területen szakértő, fogja elvégezni. A vállalatok tevékenysége több rétegből áll: legbelül helyezkednek el az alapvető képességek, amelyek a vállalat hosszú távú versenyképességének forrásai. Ezek azok a kulcstevékenységek, amelyekhez a vállalat a legjobban ért, ehhez kapcsolódóan a szervezetében a legtöbb a felhalmozódott tudás (SZEGEDI és PREZENSZKI, 2008). A kiszervezés mellett a leggyakrabban elhangzott érv, hogy az új felállítás a szolgáltatások javulását, a költségek csökkenését, illetve a minőség javulását hordozza magában, általában.

A kiszervezés előnyei között elsőként említhető a költségcsökkenés, amit megpróbálnak alátámasztani számokkal. Gyakran

ezek a számok nem igazolódnak (VÁNTUS és PAKURÁR, 2008), a vállalat mégis a kiszervezés mellett dönt (CSIBY et al., 2005). Ugyanakkor gyakran egy külső szolgáltató – sokszor egészen egyszerűen – olcsóbban látja el (saját hasznáival együtt) azt a feladatot, amihez legjobban ért, ami annak a vállalkozásnak a kulcskompetenciája. Ide kapcsolódik, kapcsolódhat még a tény, hogy a korábban saját kereteken belül folytatott tevékenység rejtett költségeket hordozhatott, amelyeket különös esetekben csak a kontrollerek fedtek fel. A vállalat ilyen értelemben vett igazgatási határán túlrá kerülő tevékenységek a jövőben pénzügyileg tervezhetőbbek, adott esetben egyetlen, tervezhető számlává zsugorodnak. A kiszervezést kezdeményező vállalat kockázatokkal is kénytelen szembenézni, az új felállás stratégiailag sebezhetővé teszi, működési biztonságát veszélyeztetheti.

A marketing szerepe megkérdőjelezhetetlen a kereskedelemben. Ha pedig erről a megkerülhetetlen területről van szó, akkor megállapíthatjuk, hogy a marketing tényleges hatással bír a disztribúciós feladatok nagyságára, a gyártásra, a logisztikai feladatokra. Kijelenthetjük, hogy egy kereskedő által forgalmazott terméket a fogyasztó a marketing eszközökön keresztül ismer meg – természetesen amellet, hogy az adott terméket szemrevételezi. A vállalkozások célja az, hogy tegnaphoz képest több terméket adjanak el. Ezeket promóciókkal érik el, illetve próbálják elérni. Ezek a kampányok keresletet generálnak, amely kereslet a vásárlásokon túl logisztikai feladattá konvertálódik az ellátási lánc bizonyos tagjai számára. A legfontosabb megállapítás tehát az, hogy a két funkció elválaszthatatlanul egymáshoz kapcsolódik. A vállalati menedzsment gyakorlatában nem lehet csak logisztikát vagy csak marketinget művelni, az erősebb vagy gyengébb kölcsönhatás elkerülhetetlen (KOMÁROMI, 2006).

A marketinglogisztika kifejezés tehát a marketing és a logisztika szoros összefonódását fogalmazza meg. Ez a piacok célorientált befolyásolását jelenti, ami elsősorban a piaci bevezetésre és a piaci pozíciók megtartására irányul. Ebben a megközelítésben az értékesítés folyamataihoz kapcsolódik (PISKÓTAI, 2006). Ugyanakkor nemcsak az értékesítési oldal, hanem – az értékesítés folyamatainak kiszolgálása érdekében – az inputokkal való ellátás is része a fogalomnak. Úgy gondoljuk, hogy a beszerzés is hat a termék versenyképességére, márpedig ha a marketing egy kiszervezett tevékenység, akkor egyben egy beszerzendő tevékenység is – megítélésünk szerint. A beszerzők tehát jelentős szerepet játszanak a meglévő beszállítói kapcsolatok menedzselésében, illetve a beszerzési szerződés előkészítésében. Ők választják ki és építik ki a kapcsolatokat (FORD, 2003).

A vevőszolgálat minőségében tükröződik a vállalat egész logisztikai rendszerének hatékonysága. A vevők értékítéletét ezen túlmenően lényegesen befolyásolják a marketing-mix további elemei – tehát a marketing eszközök különböző piaci helyzetekben alkalmazott konstrukciója (VERES és SZILÁGYI, 2007). A szállítási szolgáltatás így döntő hatást gyakorol a vevőszolgálat minőségére. A vállalat tehát jelentősen növelheti piaci részesedését és jövedelmezőségét azáltal, hogy többet költ vevőkiszolgálásra/logisztikára. Ugyanakkor a vevőkiszolgálás rendszeres ellenőrzésével, illetve szabályozásával a cég egyidejűleg javíthatja a kiszolgálást és csökkentheti a logisztikai költségeket. HALÁSZNÉ (1998) kutatásában kiemelte, hogy a két terület „kiegészíti egymást: a marketing stimulálja a keresletet és közvetíti a piaci impulzusokat a termelésbe, a logisztika végrehajtja a kereslet-kielégítést és megvalósítja a termeléshez kapcsolódó áramlási folyamatokat”.

A szakirodalmak tanulmányozása során megállapítottuk, hogy a marketing és a logisztika kiegészíti egymást: a marketing stimulálja a keresletet és közvetíti a piaci impulzusokat a termelésbe, a logisztika végrehajtja a kereslet-kielégítést. Ez egy pull-jellegű világban képzelhető el, ahol nincsenek öncélú marketing kampányok, hanem kereslet van, amelyre a kínálat felkészül. Úgy gondoljuk, hogy ebben az idealizált világban, s talán a jövőben reálisan, a kapcsolati-marketing szerepe felértékelődne, hiszen az egy a hagyományos marketing-mix szemléletet kiváltó stratégia, amely segítségével a versenyelőny és az ügyfelek hűsége hosszú távon megtartható (DOMÁN et al., 2009).

A hipotézisünk az, hogy egyetlen vállalat nem tud több tucat másik vállalatnak értékteremtő tagja lenni (állításunk szigorúan csak marketing ügynökség és kereskedő relációra vonatkozik), valamint a kiskereskedelmi marketing egészének működése a hétköznapiakban a kívánatos elméleti működéshez képest igen eltérő.

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER – MATERIALS AND METHODS

A kutatásunk alapját egy primer adatgyűjtésen alapuló esettanulmány képezi, amelyen keresztül bemutatjuk a kiskereskedelmi marketing elméleti fogalomrendszerét és azt, hogy az abból fakadó ésszerű következtetések nem illeszthetők a hétköznapi működési modellre. Az esettanulmányt 5 strukturált szakértői interjúkkal egészítettünk ki, amely informálisabb szemüvegen enged betekintést abba a világba, amelyet több mint 5 éve kutatunk. MAJOROS (1997) szerint a kutatás során érdemes személyes interjút is készíteni, melyben a beszélgetés témaköre előre tisztázott, és az adott kérdéskörön belül a kérdező és a kérdezett szabadon beszélgetnek. A vizsgálat időpontja 2013 tavasz.

A vizsgálat helyét tekintve egy francia magántulajdonú cég, amely két kontinensen (Európában és Ázsiában), azok húsz országában van jelen. Körülbelül 1000 kollégát számolhatnánk, akikkel naponta körülbelül 300 ügyfelet szolgál ki világszerte az Apple-től a Coca-Colán át, a Michellinnel bezárólag. A kutatásunk témája egy nemzetközi szinten is jegyzett, többféle márkájú sportszerrrel kereskedő vállalathoz köthető. Tehát általános ismérvként elmondható, hogy multinacionális vállalatról van szó, amely Magyarországon is több telephelyen működik. Létezik központi marketing, amelyet az adott ország piacára adaptálnak. Kifejezetten jellemző megoldás az ilyen és hasonló kereskedelmi vállalatok részéről az, hogy a marketing tevékenységüket kiszervezik, hiszen ki más ismerhetné jobban az adott ország piaci sajátosságait, mint egy marketing ügynökség.

Az esettanulmány (case study) a társadalomtudományok területén használt kutatási módszer, mely mélységi vizsgálatot tesz lehetővé egy kiválasztott eset tanulmányozása kapcsán. Empirikus eszköz, mely lehetőséget nyújt az adatok rendszerszerű vizsgálatára, gyűjtésére, információk elemzésére, az eredmények rögzítésére, és a következtetések levonására (I1). Akkor érdemes előnyben részesíteni, ha olyan jelenséget kívánunk feltérképezni, amelyet csak természetes kontextusban lehet tanulmányozni, illetve a kutató nem birtokolja az események feletti kontrollt, valamint akkor, ha más kutatási megközelítéseket is össze akarunk hasonlítani (I2).

### 3. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK – RESULTS AND DISCUSSION

#### 3.1. A kiskereskedelmi marketing elmélet háttere és működési sajátosságai

Egy kiskereskedő kínálhat egy – vagy többféle terméket, teheti ezt egy telephelyen, országosan, nemzetközi szinten, interneten, webáruház nélkül, saját raktárral, bérelt raktárral, saját elosztási rendszerrel és eszközökkel, vagy vásárolt (kiszervezett) szolgáltatás segítségével. Tehát számos módon működhet valamely vállalat kiskereskedőként, így szeretnénk azt az egy lehetőséget kiemelni, amelyen keresztül vizsgáljuk azt, hogy vajon hatékony-e a kiskereskedelmi marketing kiszervezése.

Egy marketing ügynökség feladata általában az, hogy jobban ismerje az ügyfelét, mint az ügyfél saját magát. Ismernie kell az ügyfél piaci beékelődését, a célcsoportját, a célcsoport változó vagy pillanatnyilag éppen nem dinamikus igényeit, a rendelkezésre álló hirdetési rendszereket, a nemzetközi trendeket, a legújabb technológiai lehetőséget. Ez az a többlettudás, amely valódi támaszt nyújthat egy kiskereskedő számára. Ha ez így van, akkor az ügyfél részéről akár egyetlen személy is elegendő a kapcsolattartásra, amely személy akár a beszerzési osztályhoz is tartozhat. A folyamat jellemzően a következő: nyílt vagy meghívásos tendert hirdetnek. A tenderre jelentkezők közel 90%-a ad is valamilyen anyagot. Ez az anyag tartalmazza az ügynökség kompetenciáit, illetve jellemzően azt az elképzelést, hogy hogyan képzei el elméletileg a várt együttműködést, tartalmilag és vizuálisan. A kereskedő ezeket a pályázatokat anyagi és nem anyagi vonatkozásban, különböző súlyokkal megvizsgálja. Targyalást kezdeményez a kiválasztott féllel, majd adott esetben aláírják a kizárólagos együttműködési szerződést. Az ilyen méretű kiskereskedelmi vállalatok központi vezetése nem határoz meg országokra szabott operatív marketinget, csak központi elvárásokat támaszt a márka megjelenésével kapcsolatban, tehát alulról és felülről egyaránt meghatározza a márka észlelésének spektrumát. A tárgyalások megkezdésekor (a pályázás szakaszában) a marketing ügynökség tisztában van azzal, hogy kik tekinthetők a kiskereskedelmi márka célcsoportjának. A megállapodások nyomán általában a felek elmondják, hogy „sor

kerül majd piackutatásra is”, hogy az elképzeléseket igazolják. Elméletileg ez a marketing ügynökség feladata, aki jellemzően szintén kiszervezi ezt a feladatot. A kutatás eredménye pontosan megmutatja, hogy az elérni kívánt célcsoport mennyire ismeri és szereti az adott márkát, milyen kommunikációs csatornákra figyel oda, milyen üzenetek érkezik el hozzá leghatékonyabban. Ezeknek ismeretével megállapítható, hogy a központi marketing elképzeléseket mennyiben kell megváltoztatni ha kell egyáltalán, hogy az országban is működőképes legyen, keresletet generáljon.

A megítélésünk szerint az 1. táblázat alapján működik egy kiskereskedő és ügynöksége közötti reálfolyamat, elméletileg.

Eredményeink szerint egyszerű információ átadásról van szó, amelyet követően mindenki azt teszi, ami a dolga és szakterületéhez kapcsolódik. A kiskereskedő részéről ezeknek az adatoknak az átadása, illetve az eredmények megvitatása nem kell, hogy különösebb erőforrást igényeljen – ha a dolog humán erőforrás oldalát nézzük. Tehát a szervezetben nincs szükség arra, hogy külön marketing divízió működjön, hiszen az adatok az eladási osztály, illetve a felső vezetés reális (vagy éppen nem reális) elvárásaiból származtathatók. Ha a marketig tevékenység egyszer kiszerveződött, akkor nincs szükség arra, hogy a megvalósuló kampányokat újra megvizsgálják marketing-tartalmi szempontból, csak és kizárólag eredményességi szempontból tehetik ezt meg. Utóbbinak csak és kizárólag akkor van értelme, ha minden egyes promóció eredményeit mérik. Ebben az esetben a folyamatot így ábrázoltuk (1. ábra).

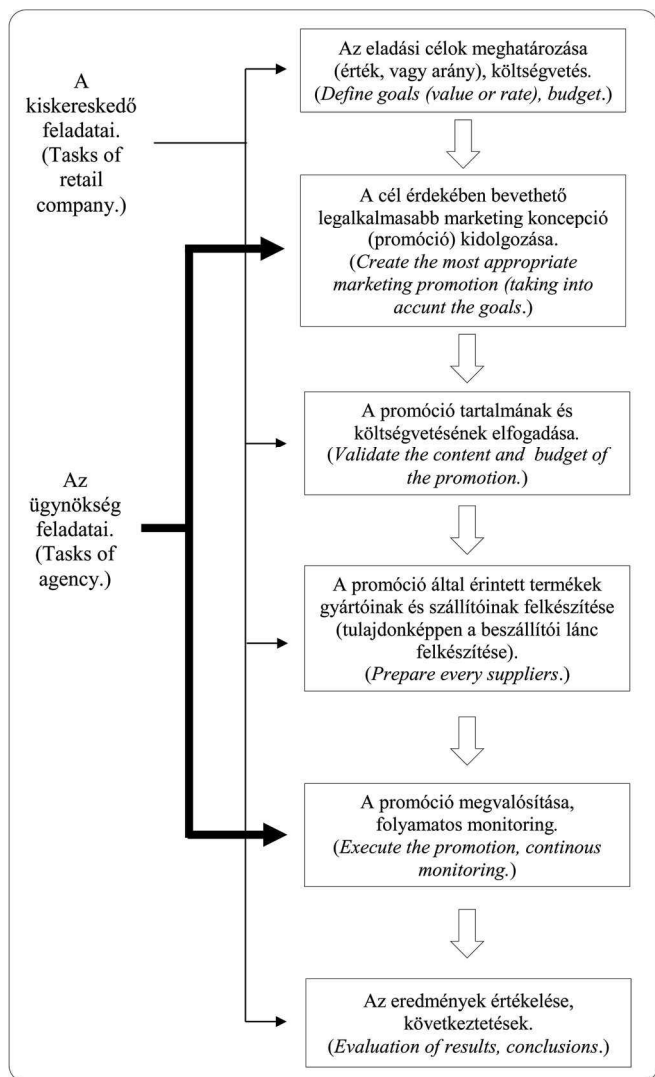
A hétköznapokban jól megfigyelhető jelenség az, hogy folyamatosan akció van. Valami egészen biztosan kedvezményes áron megvásárolható bármely üzletben, valahol mindig van valamilyen alkalom, ami miatt egy helyett kettő jár, valami kifut, valami ajándék valami mellé. Interjú alanyaink szerint a legrosszabb, amit el lehet követni: hogy nincs folyamatosan akció. Az emberek egészen egyszerűen nem állnak meg a kirakat előtt, nem mennek be a boltba, ha nincs valamilyen kedvezmény számukra, ha nem lóg színes százalék jel minden polcra. Belegondolva a fentiekbe, mindez óriási erőfeszítést igényel logisztikai és marketing értelemben is. A kirakatokat, az üzletet folyamatosan vonzóvá kell tenni, amihez jelentékeny mennyiségű marketing eszköz, papír, műanyag szükséges.

1. táblázat

Table 1

A marketing és kommunikációs feladatok elméleti megoszlása a kiskereskedő és ügynöksége között  
(Theoretical separation of Marketing and Communication tasks between a retail company and their marketing agency)

A kiskereskedő feladata (Tasks of the Retail Company)	A marketing ügynökség feladata (Tasks of the Marketing Agency)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemzetközi vagy országos eladási célok meghatározása és közlése, ami nem termék- lista, csak egy szám, vagy százalék. (Handover international or national sales goals (not a product sheet, but a number or percentage.)</li> <li>• Az eladási célok eléréséhez szükséges kitörési pontok javaslata. (Suggest break points to reach sales goals.)</li> <li>• Marketingkommunikációs költségvetés elkészítése, adatainak átadása. (Create and handover the marketing budget.)</li> <li>• A korábbi promóciók historikus adatainak átadása. (Handover statistic of previous promotions.)</li> <li>• A beszállítói lánc felkészítése a marketing akcióra. (Prepare supply chain for the promotion.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az ügyfél célcsoportja és a rendelkezésre álló keret ismeretében javaslatként a promóció (általában a marketing tevékenység) tartalmára és eszközeinek listájára – földrajzi értelemben is. (Proposal about content and tools of marketing promotion based on the client's target group and it's budget.)</li> <li>• Kreatív koncepció kidolgozása és bemutatása. (Work out and present creative concept.)</li> <li>• Várható hatások feltérképezése. (Impact studies.)</li> <li>• A kreatív koncepció elemeinek adaptálása az ügynökség által javasolt kommunikációs eszközökre. (Adaptation of the elements of the creative conception.)</li> <li>• A promóció eredményének mérése. (Measuring, monitoring the promotion.)</li> </ul>



1. ábra Fig.1  
 Egy marketing akció megvalósulásának elméleti folyamata, illetve az együttműködő felek feladatainak megoszlása (Theoretical realization of a marketing promotion, different functions of the cooperating partners)

2. táblázat

Table 2

A marketing és kommunikációs feladatok gyakorlati megoszlása a kiskereskedő és ügynöksége között (Theoretical against practical separation of Marketing and Communication tasks between a retail company and their marketing agency)

A kiskereskedő feladata (Tasks of retail company)	A marketing ügynökség feladata (Tasks of marketing agency)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nemzetközi vagy országos eladási célok meghatározása és közlése, ami gyakran egy terméklista a promócióban résztvevő termékekről, elérendő számszaki cél nélkül. (Intimate and handover international or national sales goals, that is a list of products involved in the promotion. Without any numerical target to achieve.)</li> <li>Marketingkommunikációs költségvetés elkészítése, adatainak eltitkolása. (Create but hide the budget.)</li> <li>Konkrét elvárások a marketing kampány konkrét tartalmára és eszközeire vonatkozóan, ennek brief formájában történő átadása. (Concrete expectations related to the content, the tools of the marketing promotion. Making a „brief” about this.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatív koncepció kidolgozása és bemutatása brief alapján a lehető legkisebb költség mellett. (Work out and present the creative conception based on the brief at lowest possible cost.)</li> <li>A kreatív koncepció elemeinek adaptálása a kereskedő által kikötött kommunikációs eszközökre. (Adaptation the elements of the marketing conception on the tools chosen by the client.)</li> </ul>

A promóció dömping másik oldala az, hogy a kínálatot és a reklámot nem piackutatás alapján megtalált piaci igényhez, réshez igazítják, hanem fordítva, az adott célcsoport számára a terméket, szolgáltatásokat folyamatosan reklámozzák, kínálják. Hogyan is tehetnék másképpen, ha az egyik kampány a másikat kell, hogy kövesse, mert ha nem, akkor az a márka versenyhátrányt szenved, mert náluk nincs folyamatos akció. Mindenki megy a saját célcsoportja után és bombázza őket mindennel, ami éppen a raktárban van. Az előrejelzés szerepe és jelentősége véleményünk szerint tehát nem sikkadt el, csak mintha nem vennének róla tudomást. A készletek állandó forgásban vannak, a rendeléseket (igényeket) többnyire nem közvetlenül, hanem készletből elégítjük ki (EGRI, 2010). Ez az, amit érdekes módon elfelejtenek, amikor a készletek felkészítése nélkül folyik a marketing kampányok tervezése, illetve megvalósítása. A promóció dömping és a kínálat vezérelt marketing egészen egyszerűen kizárják annak a lehetőségét, hogy az egyes kampányok eredményeit számszerűen mérni lehessen. Senki sem tudja megmondani, hogy mi miatt adtak el többet valamelyik termékből.

### 3.2. A kiskereskedelmi marketing valódi működése, feladatmegosztása

A 2. táblázatból kiderül, hogy a szakirodalomnak megfelelő elméleti feladatmegosztás gyakorlati szinten torzul, a marketing ügynökség csak és kizárólag végrehajtói szerepben működik.

Mindez számunkra azt jelenti, hogy a kiszervezés lényegét veszti. A kihelyezés (vagy kiszervezés) lényege, hogy egy cég olyan tevékenységet bíz külső vállalkozóra, amelyet eddig saját maga végzett, ám ez nem képezi szorosan a fő tevékenységét (SZEGEDI és PREZENSZKI, 2008). Azért veszti lényegét, mert a kiszervezett tevékenység magja, a marketinghez kapcsolódó szakértelm (mint a másik vállalat főtevékenysége) visszakerül a kiszervező vállalat szervezetén belülre. Mindez azt jelenti, hogy az 1. táblázatban, illetve a szakirodalomban a kiszervezés előnyeiként felsorakoztatott érvek jelentőségüket veszítik.

A 3. táblázatban szürke háttérrel jelöltük a megítélésünk szerint érvényüket veszített ismereteket.

A kiszervezés megszűnő előnyei a felborult feladat-megosztás miatt  
(Discontinuing benefits of the outsourcing due to the overturned task-separation)

Az előny / kockázat jellege (Type of Benefits / Risk)	Előny (Benefit)	Kockázat (Risk)
Stratégiai (Strategic)	A Kockázatok megosztása, csökkentése. (Risk-sharing, lower risks.)	Stratégiai sebezhetőség. (Strategically vulnerable.)
	A Rugalmasság növelése. (More flexibility.)	A vállalati szervezet integritásának megbomlása. (Lower integrity.)
	Az alaptervekenységre való koncentráció. (Core business)	Az áramlás feletti kontroll elvesztése. (No control over flow.)
	A hatékonyság növelése. (Efficiency)	Működési biztonság. (Functional safety)
	A létszámcsökkentés. (Reduction of headcount.)	
Pénzügyi (Financial)	A működési költségek csökkentése. (Lower operating costs.)	A tranzakciós költségek megnövekedése. (Higher transaction costs.)
	A kapacitás optimális kihasználása. (Maximized capacity.)	Hosszú távú folyamat; ezért pénzügyi hatásait nehéz előre jelezni. (Long term, unpredictable financial process.)
	Jobban tervezhető cash-flow. (Calculable Cash flow.)	
Technológiai (Technology)	Rugalmasság az új technológiák alkalmazására. (Flexibility to use new technology.)	A jövőbeni növekedés alapjául szolgáló tevékenységeket helyezik ki. (Outsource activity, that might be a basis of a growth in the future.)
	Innováció, specializált tudás, szakszerűség. (Innovation, special knowledge.)	A szervezet nem lesz képes tanulni. (The organization won't be able to learn new.)

Forrás: SZEGEDI, 2008

A 3. táblázat alapján érdekesnek tartjuk, hogy a kiszervezés számos előnye a rossz feladatmegosztás miatt érvényét veszti, ugyanakkor gyakorlatilag minden kockázat érvényes marad, mert a rossz szervezéstől eltekintve mégis létezik egy ügynökség, akivel partnerkapcsolatot kell ápolni, és akinek a munkája, szolgáltatásának outputja fontos a kiskereskedő tevékenységének, piaci sikerének szempontjából. A szakirodalom szerint fontos ismérve a stratégiai partnerkapcsolatnak a magas fokú, kölcsönös bizalom, a személyes kapcsolatokra építő, probléma-orientált munkavégzés (DEMETER et al., 2004).

Ha a kiskereskedő nem bízik meg maradéktalanul az ügynökségében, akkor számolnia kell a nem teljesítés kockázatával, amely az egész kampány sikerességét, egyáltalán megvalósulását veszélyezteti. Összegezve: a kiskereskedő nem csökkenti a kockázatait azzal, hogy felügyeli a marketing folyamatokat, illetve azokba beavatkozik, hanem csak a kiszervezés előnyeit jelentő körülményektől fosztja meg magát.

- Nem csökken a működési kockázata, mert visszaveszi a felelősséget.
- Nem lesz rugalmasabb, mert erőforrást pazarol olyan tevékenységre, amelyet helyette elvégeznének, ha hagynák.
- Nem tud az alapvető tevékenységre koncentrálni.
- Plusz divíziót kell fenntartania.
- Nem lesz kevesebb a dolgozóinak száma annyival, amennyivel lehetne.
- A pénzügyi kapacitásait nem használja ki optimálisan, mert a marketing promóciók felülírása, javításra küldése újabb anyagi áldozattal jár, annak tudta nélkül, hogy az hatékonyabb lesz-e, mint bármelyik korábbi ötlet.
- Méretgazdaságosabb sem lesz.
- A cash-flow sem alakul könnyebben átláthatóan, mint ellenkező esetben.

Ha azt állítjuk, hogy a kiszervezés definíciója a hétköznapi

gyakorlatából fakadóan nem állja meg a helyét, akkor azt is állítanunk kell, hogy a két vállalat ilyen kapcsolatának nem felel meg egy egészséges ellátási lánc elvárásainak.

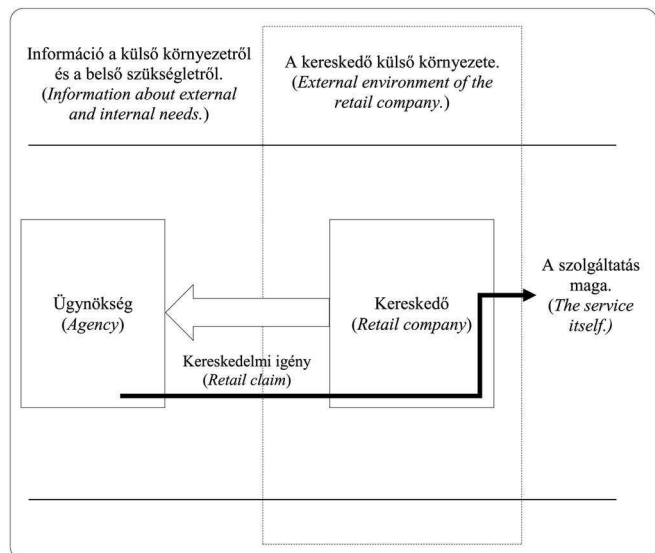
### 3.3. A kiskereskedelmi marketing valódi ellátási lánc

Korábban azt állítottuk GELEI (2002) alapján, hogy „a versenykörnyezetben bekövetkezett és korábban kiemelt változások eredményeként és az ellátási lánc menedzsmentje feltételeként fogalmazódik meg az integratív menedzsment szemléltetés gyakorlat kialakulása, ezzel a folyamatszemplélet vállalati határokat átlépő terjedése és a rövid távú piaci kapcsolatokkal szemben a vállalatközi együttműködés jelentőségének növekedése”. Másképpen fogalmazva: egyes vállalatok (esetünkben egy kiskereskedő és egy marketing ügynökség) egészségtelen kapcsolódása és a folyamatszempléletű ellátási lánc menedzsment nem egyeztethető össze. Az ellátási lánc ezen pontján egyazon tevékenységet tulajdonképpen két szervezet is elvégez. Ez nemigen egyeztethető össze sem a hatékony menedzselés, sem pedig a hatékony ellátási lánc fogalmával.

Ha ábrázolni szeretnénk a két vállalat közötti információ és szolgáltatás-áramlást, akkor a következő módon tehetnénk – amennyiben a felek a szakirodalomnak megfelelő magatartást tanúsítják (2. ábra).

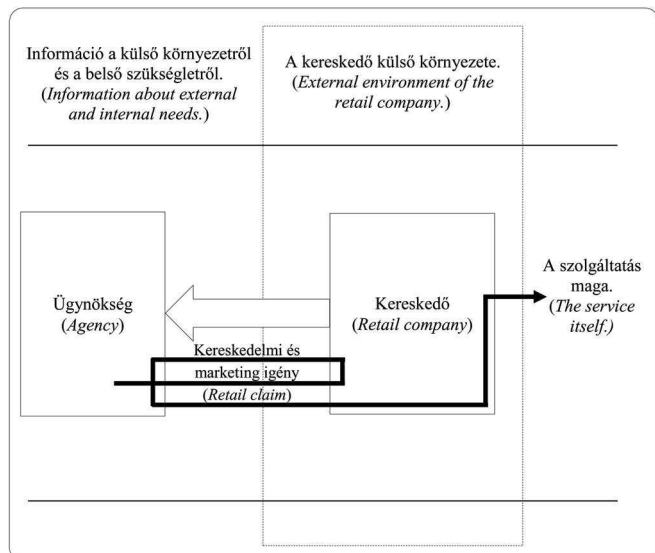
Ha viszont úgy kellene ábrázolni azt a folyamatot, ahogyan az a hétköznapiakban zajlik, akkor egyértelműen látszana a szolgáltatás áramlásában egy hurok, amely egyértelműen hozzájárul a lánc nem hatékony működéséhez (3. ábra).

A hurok képződésének az oka az, hogy a hétköznapi gyakorlatnak megfelelően a kereskedőnél megmaradt kommunikációs és marketing divízió rendre felülbírálja a marketing koncepciót, annak elemeit, és azokat vissza is küldi javításra az ügynökségnek. Ez a körforgás elméletileg végtelen sokszor megtörténhet. Utóbbi tény azt is jelenti, hogy komoly anyagi veszteségeket kell elsámolnia a



2. ábra Fig. 2

A szolgáltatás, illetve az ahhoz szükséges információ áramlásának útja az ellátási láncban, ha mindkét szereplő a kiszervezés és az ellátási lánc definíciójának megfelelően működik  
 (The flow of marketing service and the related information in the supply chain, if both of parties are working that way, which follow the definition of the outsourcing and the supply chain)



3. ábra Fig. 3

A szolgáltatás, illetve az ahhoz szükséges információ áramlásának útja az ellátási láncban, ha mindkét szereplő a kiszervezés és az ellátási lánc definíciójának megfelelően működik  
 (The flow of marketing service and the related information in the supply chain, if both parties are working that way, which follows the definition of outsourcing and the supply chain)

kereskedőnek azért, mert saját megítélése szerint (gyakran szubjektív szempontok alapján) módosít a szakmai koncepción.

3.4. A marketing logisztikai rendszerre gyakorolt hatásának figyelmen kívül hagyása

A 4. táblázat (KOMÁROMI, 2006) három marketing paradigmát, illetve azok fokozatait mutatja be.

Az értékesítési koncepció lényege, hogy a vállalat eladja és népszerűsítse a gyártásban előállított terméket. Standardizálnak, tömegtermelnek és elosztják a jószágokat. A marketingkoncepció a vállalatok figyelmét az ügyfeleikre helyezi és azok változó igényeire.

A holisztikus marketingkoncepció egyesíti az értéktárolásra, értékkalkotásra és értékátadásra irányuló tevékenységet azzal a céllal, hogy a piaci szereplők hosszú távú és kölcsönösen előnyös kapcsolatokat alakítsanak ki (KOMÁROMI, 2006). Itt tehát az egyes vevők állnak a középpontban, a marketing pedig termékeket, szolgáltatásokat fejleszt ki számukra. A szakirodalom a következő tanácsokat fogalmazza meg az ilyen koncepciót megvalósítani akaró vállalatok számára:

- Ügyfélközpontúság.
- Koncentráció a vevőértékre és a vevő elégedettségére.
- A marketing eredmények alapján fejlesztendő és vezető cég (teljesítménymérés).

4. táblázat

A marketing paradigmák három fokozata  
 (Three stages of the marketing paradigm)

Table 4

Elnevezés (Name)	Kiindulópont (Origo)	Középpontban (In focus)	Módszerek (Methods)	Célok (Goals)
Értékesítési koncepció (Sales conception)	Termelőüzem (Production plant)	Termékek (Products)	Értékesítés és promóció (Sales and promotions)	A forgalom utáni nyereség (Turnover)
Marketing koncepció (Marketing conception)	A vevők változó igényei (Different needs of consumers)	Megfelelő ajánlatok és marketingmixek (Appropriate offers and mix of marketing)	Szegmentáció, célcsoportképzés, pozicionálás (Segmentation, target groups and positioning)	A vevői elégedettségéből származó nyereség. (Profit due to the satisfaction of consumers)
Holistikus marketing koncepció. (Holistic marketing conception.)	Az egyedi vevők elvárásai. (Unique needs of costumers.)	Vevőérték, a vállalat alapadottságai, együttműködési hálózatok (Costumer value, basic properties of the company, cooperation networks.)	Adatbázis kezelés, értéklánc-integráció. (Database, value-chain integratio.)	Nyereséges növekedés a vevőrészesedés és az élethosszig tartó vevőérték alapján. (Sustainable growing, costumer share, lifelong costumer-value.)

Forrás: KOMÁROMI, 2006

- Mindazon tevékenységek kihelyezése, kiszervezése, amelyeket mások jobban, gyorsabban, olcsóbban végeznek.
- Benchmarking.
- A partnerekkel való nagyvonalúság.
- A beszállítók számának csökkentése, partnerekké emelése.

A marketinglogisztika egy vállalatirányítási szemlélet és ez alapján megvalósított tevékenységi kör, amely áthatja a teljes vállalati működést, integrálja mindkét tudományterület eredményeit, feltételezi a menedzserek kölcsönös tájékozottságát a kapcsolódó szakterületeken, és ezek alapján szinergikus hatást céloz meg (KOMÁROMI, 2006).

Az a korábbiakban megállapítást nyert, hogy a marketing valódi hatással bír a logisztikai tevékenységekre, hiszen az ellátási lánc output oldalán keresletet stimulál. Ez a különböző kampányok eredményeképpen hol jobban, hol kevésbé jól és látványosan sikerül. Vagyis előre nem látható mértékű pull hatás éri az egész ellátási láncot, beleértve a beszállítókat és így a logisztikai ellátórendszert. Azt gondoljuk, hogy a kiskereskedő és az ügynöksége közötti információáramlásban létrejövő szakadás ezt a hatást befolyásolja.

Véleményünk szerint ez az információs szakadás és az így létrejövő ellátási rendszerre gyakorolt hatás alapvetően három lehetséges következményt hordoz magában:

1. Ha a kiskereskedelmi működésre jellemző push hatás és pull hatás kiegyenlítődik, akkor – mindennek számszaki ellenőrzése nélkül – a felek kölcsönös sikerként élik meg a kampányt.
2. Ha a push hatás során bekövetkező (mintegy a promócióra felkészülő) készlet-felhalmozódás a kampány zártával is megmarad (eladatlan készletek maradnak), akkor azt a kiskereskedő marketing-kudarcnak éli meg, és az ügynökséget okolja a kampány sikertelenségéért.
3. Ha a kampány miatt készlet-hiány alakul ki, akkor egyrészt a felek ezt sikeres koncepciónak tudják, tudhatják be (más kérdés, hogy az esetek többségében sosem derül ki, hogy mi volt a siker kulcsa), viszont a kiskereskedő – félve a következő alkalommal (is) esetlegesen bekövetkező hiánytól – többet rendel a következő kampányban szereplő termékekből.

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK – CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Úgy gondoljuk, hogy úgy kell kialakítani a partnerkapcsolat szereplőinek feladatkörét, miszerint az így jelentkező megoldások illeszkedjenek az ellátási lánc folyamatrendszerébe, és ne képezzenek ismétlődéseket. Ez természetesen csak a megoldás egyik fele. A másik fele hogy a szervezetek organizációjának támogatnia kell ezt az egész törekvést. A kiskereskedő részéről ez egy viszonylagosan egyszerű feladat, mert a szervezetét karcsúbbá kell változtatnia, amely – a kezdeti többletkiadások után – jelentős megtakarítást hozhat. Azokat a megtakarításokat, amelyeket egy stratégiai partnerkapcsolat, illetve a kiszervezés jelent. Közelebről nézve a dolgokat ez azt jelenti, hogy teljesen fölösleges bármely kiskereskedőnek marketing és/vagy kommunikációs divíziót (több alkalmazottal) fenntartani, mert csupán az információk továbbítását kell ellátni ideális esetben. Ez megtörténhet a beszerzési osztály keretein belül, de akár a felső vezetés részéhez beékelődve is. A marketing ügynökségnek pedig a szervezetet felfelé kellene fejlesztenie, úgy, hogy a kívánt szakmai feladatokat valóban el is

tudja látni. A megfelelően kiválasztott kapcsolattartók személye a kulcs ebben a kérdésben. Ezen belül az, hogy ők maguk, illetve a vezetőjük felismerje azt, hogy egy adott munkatárs munkaejele és munkaideje mennyiben fedezi az adott ügyfél kapcsolattartási igényeit.

Kutatásunk során meggyőződünk arról, hogy a kiskereskedelmi marketing tevékenységek kihelyezésének kora tartogat kihívásokat. Nem lehetséges egyszerűen egy feladatot névlegesen átadni, illetve nem racionális ezt a feladatot újra megvalósítani saját működési környezetben belül. Végül soron a jó működési (és így a stratégiai) partnerkapcsolat alfája és ómegája az ember, akinek olyan szervezeti struktúrában kell helyet biztosítani, amely a szükséges magatartáshoz elengedhetetlen környezetet biztosítja. Ez egyértelműen menedzsment-kérdés.

Kutatásunk során az alábbi kérdéseket foglaltuk meg a marketing ügynökség számára:

- Végig kell gondolni, hogy melyik ügyfél költ annyit a vállalatnál, hogy érdemes legyen azokkal stratégiai partnerkapcsolat kiépítésére törekedni. Valóban: az ügyfelek 20 százaléka adja a bevételek 80 százalékát. Meg kell találni, kik a fontosak.
- Meg kell nézni, hogy a kiválasztott ügyfelek közül melyek azok, amelyek pro-aktivitással még többet hajlandóak költeni.
- Meg kell győződni arról, hogy az így megmaradt ügyfelekből származó bevételek fedezik-e a kiszolgáltatásukhoz kapcsolódó rezszi költségeket (ember, infrastruktúra).
- Pozitív mérleg esetén egészen pontos jegyzetet kell készíteni arról, hogy milyen személyi feltételek mellett akarnak és tudnak ezek az ügyfelek velünk dolgozni.
- Az együttműködés első napjától kezdve a saját teljesítményünket és az ügyfél elégedettségét archiválhatóan mérni kell. Ez egy hivatkozási alap lehet a jövőben, amely civilizált, építően kritikus megbeszélések alapja lehet.
- Nagyságrenddel több személyes (informális) találkozási és interakcióra van szükség az egymással megegyező hierarchikus szinteken.

#### ÖSSZEFOGLALÁS – SUMMARY

Kutatásunkban bemutattuk, hogyan működik elméletileg hatékonyan az, hogy ha egy kiskereskedő kiszervezi a marketing tevékenységét, mert saját főtevékenységére akar koncentrálni. Ezt állítottuk szembe a hétköznapi működési mintáival, amely számos ponton lehetetlenné teszi azt, hogy a kiszervezés a szakirodalmi definíciója szerint értelmezhető legyen. Ezt esettanulmánnyal és mélyinterjúval támasztottuk alá. A hipotézisünk az, hogy egyetlen vállalat nem tud több másik vállalatnak értékteremtő tagja lenni (állításunk szigorúan csak a marketing ügynökség és a kereskedő relációra vonatkozik). Véleményünk szerint számos esetben a marketing tevékenység kiszervezése nem racionális megoldás, sokkal inkább pazarló megoldás. A szoros együttműködés látszatának ellenére minden mérést és tudatos tevékenységet nélkülöző kooperáció zajlik a felek között, aminek az eredménye szubjektív döntések sorozata után egy olyan marketing akció, amelynek következtében a logisztikai láncot különböző, előre nem látható impulzusok érik, amelyeket a kereskedő beszállítói lánc csak esetlegesen tud kielégíteni.

## IRODALOM – REFERENCES

- (1) **Agárdi I.:** Kereskedelmi marketing és menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010, 413.
- (2) **Cselényi J., Illés B.:** Logisztikai rendszerek I. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc, 2006, 351.
- (3) **Csiby Á., Havasiné Kátai I., Hermann Zs.:** Trade marketing a mindennapokban. Promo Power Kft., Szentendre, 2005, 204.
- (4) **Demeter K., Gelei A., Jenei I.:** A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc menedzsment eszközeire. 43. sz. Műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtani Tanszék, Budapest, 2004, 33.
- (5) **Domán Sz., Tamus A., Tóth G.:** Marketig alapok. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., Budapest, 2009, 408.
- (6) **Egri I.:** Logisztika menedzsment. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza, 2010, 18.
- (7) **Ford, D.:** Business marketing. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2003, 285.
- (8) **Gelei A.:** Az ellátási lánc menedzsment kérdései. 27. számú műhelytanulmány. Budapest, Corvinus Egyetem, 2002, 18.
- (9) **Halászné Sipos E.:** Logisztika. Magyar Világ Kiadó, Budapest, 1998, 255.
- (10) **Komáromi N.:** Marketinglogisztika. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006, 231.
- (11) **Kotler P.:** Marketingmenedzsment. Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991, 625.
- (12) **Majoros P.:** Kutatásmódszertan, avagy hogyan írjunk könnyen, gyorsan jó diplomamunkát? Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1997, 60-77.
- (13) **Piskóti I.:** Marketingkaleidoszkóp. Miskolci Egyetemi Marketing Intézet, Miskolc, 2006, 613.
- (14) **Szegedi Z., Prezenszki J.:** Logisztika menedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest, 2008, 451.
- (15) **Vántus A., Pakurár M.:** A szervezethez és termelékenység tényezői és összefüggései. XXXII. Óvári Tudományos Nap. Mosonmagyaróvár, október 9. CD ISBN: 978-963-9883-05-5
- (16) **Veres Z., Szilágyi Z.:** A marketing alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., Budapest, 2007, 315.
- (17) **It.:** Wikipedia.hu - Esettanulmány.  
<http://hu.wikipedia.org/wiki/Esettanulm%C3%A1ny>  
(letöltés dátuma: 2013.03.07.)
- (18) **Iz.:** Issuu.com - Esettanulmány.  
[http://issuu.com/ramada25/docs/az\\_esettanulm\\_ny](http://issuu.com/ramada25/docs/az_esettanulm_ny)  
(letöltés dátuma: 2013.03.07.)

# Jegyzetek Notes