

A „globális vagy adaptált termék” dilemmája a nemzetközi marketingben*

A nemzetközi marketingstratégiák megfogalmazása során – főleg a multinacionális cégeknél – rendszerint felvetődnek a következő kérdések:

Milyen marketingstratégiát alkalmazzanak: globális vagy adaptált stratégiát? Ehhez a döntéshez szükség van a fejlődési tendenciák ismeretére a világban: uniformizálódik-e a fogyasztói kereslet, hogyan alakul a versenyhelyzet és mi a nyerő versenystratégia? Mi erről a marketingteoretikusok véleménye?

Milyen terméket kínálnak a különböző piacokon? Változtatás nélkül ugyanazt a terméket, mint a hazai piacon, vagy legyen valamilyen mértékű adaptáció? Regionális, vagy országokénti adaptáció célszerű-e? Eleve globális termék létrehozása-e az ideális megoldás? A döntéshez szükséges elemzés körébe bevonandó főbb tényezőket – összefoglaló módon – a kulturális különbségeket megjelenítő tényezőknek nevezhetjük. A kulturális különbségek azonosítása mellett a különböző termékkategóriák eltérő sajátosságai és ebből következő lehetőségei játszanak szerepet a sztenderdizálásra vagy adaptálásra vonatkozó döntésben.

Mire terjedjen ki az adaptáció? A nemzetközi termékpolitikai megfontolások nem korlátozhatók csupán a fizikai termékre, a kiterjesztett termékekben kell gondolkodni. A döntés általában a fizikai és szimbolikus terméktulajdonságokkal, a márkanévvel és a pozicionálással, a csomagolással, a garanciával, a szolgáltatásokkal és a szervízhálózattal kapcsolatos rész döntéseket foglalja magában. Ezekhez a rész döntésekhez a kulturális különbségek ismerete mellett a piaci versenyhelyzet és az adott vállalat piaci stratégiája nyújtja a kiindulási alapot.

Mikor jelenjen meg egy gyártó új termékével a külső piacokon? Minden piacon egyszerre vezesse be, vagy válassza a fokozatos belépés stratégiáját? Mind az egyidejű, mind a fokozatos bevezetésnek vannak előnyei és hátrányai, amit esetenként mérlegelni szükséges.

A piacra lépés időzítéséhez a nemzetközi termék-életciklus elmélet ad támpontot, ám ennek érvényességét – éppen a globális termékek megjelenése következtében – egyre gyakrabban megkérdőjelezzük.

A cikk a globális versus adaptált termékkel illetve marketinggel összefüggésben, nagyrészt a fentebb vázolt nézőpontokból olyan termékpolitikai kérdéseket, összefüggéseket vet fel, amelyek a terméktervezők, termékmenedzserek számára is fontos kérdések.¹

Multinacionális vagy globális? Miben különbözik a róka és a sündisznó?

A „globalizálódás és sztenderdizálás” tendenciája körül kialakult vita a 80-as évektől figyelhető meg a nemzetközi marketing-szakirodalomban, s a vita tulajdonképpen még napjainkban is tart. Egyik oldalon a globalizálódás és a sztenderdizálás hívei, másik oldalon a kulturális különbségek és az adaptálás szószólói jelzik a vita két pólusát.

Szélsőséges megközelítésben a globális szemlélet az egész világot egységes piacnak tekinti, amelyen sztenderd termékeket kínálnak, egységes marketing-programokat alkalmaznak. Úgy vélik, a tendenciát két fő folyamat táplálja: keresleti oldalról a fogyasztói szükségletek és magatartás konvergenciája, kínálati oldalról pedig az üzleti tevékenység globális hatékonyságának szempontja. A fogyasztók legfőbb jellemzője a takarékos magatartás. A vállalatok pedig szüntelen keresik a versenyelőnyhöz jutás újabb és újabb módját, s rátaláltak a globális hatékonyságra. Akadályozó tényezőként főleg a piacok és az iparágak különbözőségét és a jogi-szabályozási korlátozásokat említik, de ezeket legyőzhetőnek tartják. Azonban nem mindenki osztja ezt a nézetet. Jól illusztrálja a nézeteltéréseket Levitt és Kotler eltérő felfogása.

1. Az előadó ezirányú érdeklődésében szerepet játszanak a műegyetemi terméktervező és termékmenedzser-képző programjai.

* Előadás a marketingoktatók 1999. évi országos konferenciáján

Levitt (1983)² szerint az élesedő verseny és a technológiai fejlődés szükségszerűen globális szemléletű üzleti tevékenységhez vezet, amely figyelmen kívül hagyja az érdektelen nemzeti különbségeket. A világ egy „globális falu”, amelyben a fogyasztók megbízható minőségű és olcsó termékeket keresnek. Ezért a vállalatoknak mindenütt ugyanazt kell kínálniuk, ugyanazon a módon, hogy méretgazdaságosságot érjenek el. A szójáték lehetőségét sem kerüli el: ez a követelmény a „multinacionális vállalatot elavulttá, a globális céget pedig abszolúttá teszi” – véli.³

A róka és a sündisznó tudásának összehasonlításával is érzékelteti a kétfajta szemléletű vállalat különbözőségét.⁴ Az a különbség a róka és a sündisznó között – véli –, hogy a róka sokat tud sok dologról, a sündisznó pedig mindent tud egy dologról. A multinacionális vállalatok is sokat tudnak sok országról, és zseniális módon képesek alkalmazkodni a felismert kulturális különbségekhez. Elfogadják a valós és a vélt különbségeket, és nem akarják megváltoztatni azokat. A globális cégek ezzel szemben sokat tudnak egy fontos dologról. Nevezetesen arról, hogy mind világméreteken, mind nemzeti alapon versenyképesnek kell lenni. Ehhez pedig szükség van arra, hogy éljenek a sztenderdizálás lehetőségével, és ezáltal csökkentse a költségeket és az árakat.

Levitt szerint a világgpiacot a globális megközelítés értelmében néhány nagy sztenderd piac alkotja, s nem úgy kell felfogni, mintha sok egyedi piacból állna össze. A konvergencia feltételezése pedig azon alapul, ami a közgazdaságtan általános alapja, és amit szükségnek neveznek. A szűkösség készíti a vállalatokat gazdálkodási feltételeik és döntéseik optimalizálására.

Kotler (1984, 1994)⁵ ezzel szemben annak az álláspontjának adott hangot, hogy ez a stratégia nem alkal-

Az a különbség a róka és a sündisznó között, hogy a róka sokat tud sok dologról, a sündisznó pedig mindent tud egy dologról. A multinacionális vállalatok is sokat tudnak sok országról. A globális cégek ezzel szemben sokat tudnak egy fontos dologról.

Tapasztalható volt a nyolcvanas és a kilencvenes évtized során, hogy a nemzeti határok szinte korlátlan átlépését és a földrajzi akadályok legyőzését a kommunikáció és a közlekedés forradalmi fejlődése, a világméretű pénzpiac kialakulása és a világban végbement politikai és társadalmi változások is elősegítették.

2. Levitt, T. (1983): *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, May-June, 92-102.

3. „This makes the multinational corporation obsolete and the global corporation absolute”.

4. A róka és a sündisznó példáját Sir Isaiah Berlintonól vette, aki viszont Tolsztojt és Dosztojevszkijt hasonlította ilyen módon össze.

5. Kotler, Ph. (1984): *The ad biz gloms onto global*, Fortune, Nov. 12. Idézi Halliburton-Hűneberg, 1993.

mazható általánosan, csak némely esetekben, mint a high-tech termékek, a gyorsan elterjedő (rapid roll-out) termékek, vagy a valóban nemzetközi termékek, mint amilyen a Coca-Cola, a McDonald's stb. A legtöbb piac nemzeti jellegű marad, a kereslet inkább divergál, mint konvergál, s a fogyasztó egyre nagyobb választékból válogat. „Igazából már-már az a gyanúm, hogy ezt az egész globális marketing-örületet a reklámügynökségek találták ki, hogy újabb ügyfeleket szerezzenek” – mondja némi túlzással.

Másfél évtized telt el, mióta Levitt megjósolta a globális stratégiák versenyképességét és a piacok konvergenciáját. A jóslat nyomán számos nagyvállalat újragondolta és átalakította nemzetközi stratégiáját. Valójában a világban mind a két tendencia jelen van ma is, s a két lehetőség különféle kombinációi is megfigyelhetők.

A globalizálódást sokféle jelenség ösztönzi. Levitt-tel Porter (1985)⁶ is egyetért abban, hogy alapvetően a nagyvállalatok versenyelőny szerzésére való törekvése gerjeszti. Hozzáteszik még, hogy a folyamatban jelentős szerepet játszott az amerikai nagyvállalatok stratégia-váltása is. Tapasztalható volt a nyolcvanas és a kilencvenes évtized során, hogy a nemzeti határok szinte korlátlan átlépését és a földrajzi akadályok legyőzését a kommunikáció és a közlekedés forradalmi fejlődése, a világméretű pénzpiac kialakulása és a világban végbement politikai és társadalmi változások is elősegítették.

Sok ágazatban globális oligopóliumok jöttek létre. Olyan nagyvállalatok, amelyek túlsúlyban vannak egyes termékek gyártásában és világkereskedelmében, meghatározzák a piaci feltételeket, és döntő mértékben befolyásolják a piaci szereplők magatartását. A nagyszériás termelés mellett ők képesek biztosítani a technológia fejlesztését, az ehhez szükséges nagy tökélyt.

Példaképpen idézhetjük a világitástechnika terén a General Electric, a Philips és az Osram nevét, amelyek közel azonos arányban uralják a világ piacait. Magyarországon is ők a piac főszereplői (ide értve a GE-

6. Kotler, Ph. (1994): *Marketing Management*. Prentice Hall International.

tulajdonú Tungsramot is). További példaként említ-
hetjük a fotócikkek termelését és forgalmazását,
amelynek mintegy 90-92%-át a Kodak, a Fuji, az Agfa-
Gewaert és a Konica adja. A maradék 8-10%-on a töb-
bi, mintegy 600 cég osztozik.⁷ A nagyobb vállalatok a
legjelentősebb versenytársai is egymásnak, s egyre
gyakoribb, hogy időlegesen stratégiai szövetségeket
kötnek.

A nemzetközi piacokon a globális nagyvállalatok
mellett más cégek is jelen vannak, s a nemzetközi mar-
ketingstratégia terén meghozandó döntések során to-
vábbra is központi szerepet játszik a lokális piaci és
nemzeti kulturális sajátosságok figyelembevétele. Va-
lójában a globális nagyvállalatoknál is jellemző, hogy a mar-
keting hatékony sztenderdizálásához nem tartják elegendő-
nek pusztán a költséghatékonyság szempontját. Tekintetbe
veszik a „kulturális hatékonyságot”, illetve másképpen
fogalmazva a kulturális megvalósíthatóságot is.⁸ Azt
keresik, hogyan lehet egyszerre megoldani a marke-
ting egyféle egységes, globális jellegét, s ugyanakkor
az esetenként nagyon is eltérő helyi feltételekre adap-
tálni a marketinget (a terméket, a márka imázsát, az
árat és a reklámüzenetet, vagy ezek valamelyikét).
A nem globális vállalatok esetében pedig alapvető
stratégiai kérdés a kulturális sokszínűséghez való al-
kalmazkodás, a differenciálás.

Kulturális különbségek. Hogyan mosogat a német, az olasz és a francia háziasszony?

Közhelynek számít az egyes nemzetek fogyasztói kö-
zötti kulturális különbségek érzékeltetésére a követke-
ző példa: hogyan használja a mosogatógépet a német,
a francia és az olasz háziasszony. Azt mondják, a né-
met háziasszony alaposan megtisztítja az ételmar-
adéktól és gyakran le is öblíti az edényt, mielőtt a gépbe
behelyezi. Az olasz háziasszony egyszerűen csak le-
tisztítja, a francia háziasszony pedig csak nagyjából tá-
volítja el az ételmaradékot és így rakja a gépbe az
edényt. A kérdés ezek után úgy szól, hogy célszerű-e
pontosan ugyanazt a mosogatógépet kínálni mind a
három piacon? Nem az-e a helyes választás, ha a né-
met háziasszonyok számára tervezett mosogatógépet
további szűrőkkel felszerelve exportálják az olasz
vagy a francia piacra?

A termékhasználat eltérései csak egyik területét ké-
pezik a kulturális különbségeknek, s általában azok-
nak a tényezőknek, amelyeket a nemzetközi marke-
tingstratégiákban figyelembe szokás venni. Általáno-

sabb megfogalmazásban az a kérdés vetődik fel, hogy
milyen feltételek mellett lehet vagy célszerű globális,
azaz minden ország minden fogyasztójának egyaránt



A nagyobb vállalatok a legjelentősebb
versenytársai is egymásnak, s egyre gyakoribb, hogy
időlegesen stratégiai szövetségeket kötnek.



megfelelő termékeket tervezni és a piacra bevezetni?
Az e célból szükséges elemzés körébe bevonandó főbb
tényezőket összefoglaló módon a kulturális különbsé-
geket megjelenítő tényezőknek nevezzük.

Ha a piaci szereplők a kulturális különbségeket
akarják azonosítani, ehhez szükség van a kultúra azon
alkotóelemeinek a meghatározására, amelyek terén az
eltérések megnyilvánulhatnak, vagyis jó, ha van hasz-
nálható séma. A kultúra különféle alkotóelemeinek
meghatározására sokféle megközelítés létezik. A nem-
zetközi marketing-szakkönyvekben a leggyakrabban
az antropológiai megközelítést idézik és ajánlják,
amely szerint a kultúra leírható a következő alkotóele-
mek segítségével:⁹

- Matriális kultúra. Technológia és gazdaság.
- Társadalmi intézmények. Szervezetek, az okta-
tás-nevelés rendszere, politikai struktúra.
- Világnézet. Vallások és hiedelmek.
- Esztétikai jellemzők. A művészeti kifejezés esz-
közei.
- Nyelv.

Felhívják a figyelmet, hogy a kultúráról szólva
gyakran megfelelnek annak matriális elemeiről,
a technológiáról és a gazdaságról. A technológiától
függ, hogy hogyan hozzák létre az anyagi javakat,
mennyi és milyen fejlett javakat tudnak létrehozni. A
gazdasági kultúra határozza meg, hogy milyen a jöve-
delemtermelő-képesség, a javak elosztása, és mi jel-
lemzi a fogyasztást. A matriális kultúra általában be-
folyást gyakorol a kereslet szintjére, a keresett javak és
szolgáltatások minőségére, az elvárt termékfunkciók-
ra és a használati következményekre.

Az az általánosabb, hogy a kultúrának azokat az
elemeit hangsúlyozzák, amelyek kevésbé matriális
alapúak, inkább intézményi és „szellemi” jellegűek: a
tradíciókkal és szokásokkal, az értékekkel és normák-
kal, esztétikai és kommunikációs jellemzőkkel kapcsola-
tosak. A társadalmi intézmények szempontjából fő-
leg a társadalmi szerveződés és tanulás szervezetei-

7. Kotler, Ph. (1994) adatai alapján.

8. Cateora, P. R. (1996): *International Marketing* c. könyvében ez így
hangzik: „cost and culturally effective sztenderdization” (21.
old.).

9. Lásd pl. Cateora: P. R. (1996).

ben, a különböző társadalmi osztályok, csoportok, korosztályok magatartásában, a család szerepében, a férfi-női szerepben meglévő különbségek, és az ezzel összefüggő szokások, az értékek, a normák terén meglévő eltérések ismeretét tekintik alapvetőnek. A világnézet terén a világról való gondolkodás, a hitvilág, a különböző vallások és egyházak tanításai indukálnak gyakran gyökeres eltéréseket az egyének és csoportok értékeiben és magatartásában. A kultúra esztétikai alkotóelemei a marketing szempontjából a tetszés és a szimbolikus értelmezések terén játszanak alapvető szerepet (színek, formák, motívumok, stb.). A nyelv terén a megértés-félreértés feltételeit és lehetőségeit kell mindenképpen számításba venni.

A nemzetközi marketinget felvállaló cégeknek a kulturális különbségeket tudniuk kell kezelni. A kezelés magában foglalja a következőket:¹⁰

- a kultúrával kapcsolatos tényismeret,
- az ismeretek megfelelő értelmezése,
- az ismeretekre alapozott kulturális érzékenység és tolerancia,
- a kulturális változások figyelemmel követése,
- a hatásokkal, az újjal szembeni magatartás – befogadás és ellenállás – ismerete,
- a kulturális változások tervezése.

A kulturális különbségekről szóló ismeretek terén az egyik lényeges kérdés a *fogyasztás kulturális függése*. A fogyasztási termékek esetében megkülönböztethető az ún. culture-bound és culture-free fogyasztói magatartás: mennyire kultúrához kötöttek, vagy mennyire mentesek a nemzeti kultúrától a fogyasztói magatartás egyes jegyei? Megfigyelték, hogy a fogyasztás kulturális kötődése különösen a tömegfogyasztási cikkek esetében jelentős. Főleg a szimbolikus asszociációk terén meglévő különbségek számottevőek (a tárgyak, a formák, a színek tekintetében). A sztenderd imázs ki-



A világnézet terén a világról való gondolkodás, a hitvilág, a különböző vallások és egyházak tanításai indukálnak gyakran gyökeres eltéréseket az egyének és csoportok értékeiben és magatartásában. A kultúra esztétikai alkotóelemei a marketing szempontjából a tetszés és a szimbolikus értelmezések terén játszanak alapvető szerepet.



Az Electrolux például úgy találta, hogy az európai hűtőgéppiac nemcsak az amerikaiától különbözik jelentősen, de önmagában sem homogén. Az északiak nagy készülékeket akarnak, mert hetente egyszer járnak bevásárolni a szupermarketekbe. A dél-európalak szeretnek naponta kisebb mennyiségű friss árut vásárolni a piacon és a kisebb készülék is megfelel számukra.



alakításához jobb, ha univerzális szimbólumokat használnak. Adaptálás esetében is alapos ismereteket kell gyűjteni (nem árt tesztelni), hogy a szándékolt hatást éri-e el, a kívánt asszociációt váltja-e ki.¹¹

Azt tapasztalták, hogy a kulturális kötődés erőssége két fő tényezőtől függ. Egyrészt attól, hogy mennyire intenzív a termék vagy használatának kulturális meghatározottsága, közege. Vannak például nemzeti, etnikai hovatartozást kifejező élelmiszerek, lakásfelszerelési tárgyak, öltözködési kellékek stb. Másrészt attól, hogy a fogyasztók mennyire támaszkodnak fogyasztási döntéseikben tudatosan vagy öntudatlanul inkább a nemzeti hagyományokra, mint a hasznossági funkciókra.

Globális vagy adaptált termék? Think global – act local.

A termék sztenderdizálása vagy adaptálása tekintetében a kérdéseket a következő variációk szerint is fel lehet vetni:

- A hazai piacokra készült termékeket külföldre lehet-e vinni minden változtatás nélkül?
- Ha alkalmazkodni kell a külföldi piacok sajátosságaihoz, milyen mértékű legyen a termék és a marketing adaptációja?
- Van-e mód arra, hogy az új termékeket a termék-konceptió szakaszától kezdve mint sztenderdizált terméket alakítsák ki?
- Van-e lehetőség arra, hogy sztenderd alapterméket alakítsanak ki, majd ennek alapján egyes terméktulajdonságok helyi adaptációjára vállalkozunk?

A sztenderdizált termék költségelnye a vállalatok számára nemcsak a nagyszériás gyártásból következik. Hatékonyságjavulás érhető el a menedzsment-folyamat minden területén, így a tervezés, a szervezés és az ellenőrzés terén, s jelentős a megtakarítás a marketingkiadásokban is. A kérdés csak az, hogy megvan-e a feltételek a sztenderdizált termék számára, homogén-e a kereslet.

10. Cateora, P. R. (1996).

11. Usunier, J.-C. (1992): *Commerce entre culture*, Presses Universitaires de France. I. köt.

1. tábla Érvék az adaptálás/sztenderdizálás mellett¹²

Kínék az előnye	Az adaptálás előnye	A sztenderdizálás előnye	Mely jellemzőkhöz kapcsolódik?
Kínálati oldal	Költségcsökkentő adaptálás lehetősége	Tapasztalati hatás Méretgazdaságosság	Fizikai tulajdonságok
Keresleti oldal	Megfelelés műszaki szabványok, egészségügyi és biztonsági előírások, fogyasztási szokások, éghajlati sajátosságok, a fizikai környezet követelményeinek	Megfelelés nemzetközi szabványoknak, nemzetközi termékhasználat, az innováció nemzetközi elterjedése	Fizikai tulajdonságok
Kínálati oldal	Kevesebb szolgáltatás ajánlása, mint a hazai piacon	A méretgazdaságosság némi lehetősége, a tapasztalati hatás jelentős realizálása	Kísérő szolgáltatások
Keresleti oldal	Eltérések figyelembe vétele a szolgáltatás feltételeiben és az elosztó hálózatban	Mobil vevőkör sztenderd kiszolgálása	Kísérő szolgáltatások
Kínálati oldal	Változtatás nélkül importált termékek (cég-, ország- vagy márka) kedvezőtlen imázsának elkerülése	A generikus termék (az importált termékek, a cég-, az ország vagy a márka) kedvező imázsa	Szimbolikus jellemzők
Keresleti oldal	Identitás keresése, vizuális szimbólumokkal (színek, forma, fogyasztás) kapcsolatos problémák	Univerzális kereslet Egzotikum keresése	Szimbolikus jellemzők

Az Electrolux például úgy találta, hogy az európai hűtőgéppiac nemcsak az amerikaiaktól különbözik jelentősen, de önmagában sem homogén. Az északiak nagy készülékeket akarnak, mert hetente egyszer járnak bevásárolni a szupermarketekbe. A dél-európaiak szeretnek naponta kisebb mennyiségű friss árut vásárolni a piacon és a kisebb készülék is megfelel számukra. Az északiak azt szeretik, ha a fagyasztórész alul található, a déliek azt, ha felül van. Abban is jelentős az eltérés, hogy az adott térfogaton mekkora legyen a fagyasztórész aránya. Ráadásul mintegy száz márka versenyez az európai piacon. Ezért hogy versenyképes legyen, az Electrolux 120 alaptípust kínál és 1500 változatot. Ehhez képest az amerikai piac homogénnek tekinthető: az eladott hűtőgépek túlnyomó hányada sztenderdizált, felül található benne a fagyasztórész, kevés a méretvariáció és négy gyártó termékei adják a teljes forgalom 80%-át. A cég vezetése úgy véli, amíg a kereslet ennyire differenciált, nemigen tudnak

az európai piacon is hasonló sztenderdizáltsági fokot elérni.¹³

A sztenderdizálás lehetőségei

A sztenderdizálás lehetőségeinek elemzése során többféle körülményt szükséges figyelembe venni a piacokkal, a fogyasztói szükséglet sajátosságaival, a termék jellegével és a vállalati stratégiával kapcsolatosan. Fel kell tárnani, mérlegelni kell mind a sztenderdizálás, mind az adaptálás előnyeit. Ilyen feltételeket mutat be az 1. tábla. A számításba vett előnyök alapján (Usunier-re támaszkodva¹⁴) a következő fő lehetőségek vázolhatók fel:

- Egyik lehetséges stratégia, ha a vállalatok keresik a nemzetközi piacok homogén szegmenseit, s a fogyasztóknak előnyös ár-minőség viszonyt képviselő sztenderd termékeket kínálnak, amelyeket méretgazdaságos feltételek mellett állítanak elő. (Hi-fi berendezések, fotózási termékek, kerékpár, gépkocsi stb.).
- Ha a világpiacon jelentős újdonságot képviselő új terméket vezet be egy cég, a helyi adaptáció kezdetben rendszerint nem szükséges, csak később, amikor a földrajzi terjeszkedés vagy a mélyebb piaci behatolás kerül napirendre, és finomabb szegmentációt kell végrehajtani. Kezdetben ugyanis a kínálat korlátozott, az új termék gyártója egyedül rendelkezik a szükséges technológiával, s a keresletre nyomást tud gyakorolni.
- Nincs adaptációs igény az ún. „nemzeti imázs-termékek” (más néven országtermékek) esetében, amikor a külpiaci vevő éppen azért keresi, mert azáltal sajátos és különleges, hogy sztenderd (francia parfüm vagy pezsgő, cseh kristály, orosz kaviár, magyar libamáj vagy szalámi stb.). A nemzeti imázs-termékek nemcsak luxuscikkek lehetnek.

13. Echikson, W. (1993): *Electrolux: The Trick to Selling in Europe*. Fortune, September 20., 82. Idézi Cateora. P. R. 1996, 379.

14. Usunier, J.-C. (1992) I. köt.

12. Forrás: Usunier, C. (1992), I. kötet. 215.

- Hasonlóképpen országtermékeknek számítanak és sztenderd, de köznap termékként keresik a világban az amerikai jeans termékeket, a Coca-Colát, a Polaroid fényképezőgépet vagy a Marlboro cigarettát.
- Az ún. közbülső termékek esetében uralkodó irányzat a sztenderdizálás, ami a belőlük szerelt termékek sztenderd jellegét illetve moduláris felépítését is biztosítja. Az ipari termékek körében jelentős mértékű a sztenderdizálás.
- Azok a fogyasztási termékek, amelyek a nem tartós, a high-tech és a luxuscikkek csoportjába tartoznak, inkább alkalmasak a sztenderdizálás és a globális marketing céljaira, míg a napi fogyasztási cikkek kulturális kötődése jelentősebb.

A terméktulajdonságoktól is függ, hogy lehetséges-e a sztenderdizálás. Az a tapasztalat, hogy a termék fizikai tulajdonságait, amelyek a funkcionalitást biztosítják, a legkönnyebb sztenderdizálni. A termék szimbolikus tulajdonságait rendszerint adaptálni kell a nemzeti kulturális eltérések miatt, de sztenderdizálás is lehetséges, főleg olyan magatartási jellemzők, mint az életstílus vagy egyes vásárlási motivációk alapján, mint pl. a termék korszerűsége, divatossága.

A termékeket kísérő szolgáltatások nem igazán fontosak a tömegfogyasztási cikkek vásárlóinak, és a tartós fogyasztási termékek esetében is differenciált az igény. A szolgáltatások sztenderdizálásával kevésbé lehetséges a méretgazdaságosság olyan szintjének elérése, mint a fizikai termékek esetében. Itt inkább a tapasztalati/tanulási hatás révén érhető el költségcsökkentés. További módja lehet a költségcsökkentésnek a termékek olyan minőségi szintjének kialakítása a tartósság, megbízhatóság terén, melynek következményeként jóval kevesebb karbantartó, javító szolgáltatás igénybevételére lesz szükség a termékhasználat során. Jó lehetőséget nyújt még a hatékony földrajzi eloszlást biztosító szervizhálózat kiépítése.

tatják, milyen jellegű és jelentőségű adaptáció szükséges a kulturális különbségek miatt. Az elnevezés lehet adaptált sztenderdizálás, vagy sztenderdizálás adaptációval.

Croué (1993) eleve három lehetőséget vesz számításba, mint alapeseteket a nemzetközi marketing- és termékstratégiákban (lásd a 2. táblát¹⁵), ahol a harmadik az adaptált sztenderdizálás (glocalisation) esete.

Példa lehet az adaptált sztenderdizálásra a McDonald's menükínálata: a sztenderd ételfajtákon kívül Indiában kínálni kezdtek vegetáriánus menüt és bárányhúst, Európában sört és bort. Hasonló stratégiát valósított meg a Whirlpool is a kínálatban található termékváltozatok szűkítésére, amikor megvásárolta a Philipset és úgy vélte, nem gazdaságos Európában minden egyes ország vásárlóinak olyan sokféle változatot gyártani a mosógépekből. Lényegében sztenderd alapgépből (core product) és sztenderd alkatrészekből több változatban összeállítható berendezésekről van szó.

A cél az, hogy a lehető legnagyobb mértékben növeljék a sztenderdizáltság szintjét s minél inkább szűkíthető legyen az adaptáció skálája. Az adaptált sztenderdizálás esete átmenetet, közbülső pozíciót képez a szisztematikus adaptáció és a teljes mértékű sztenderdizálás között. Lehetőséget nyújthat arra, hogy úgy vegyék figyelembe a helyi fogyasztók sajátos igényeit, hogy közben nem sérül a méretgazdaságosság és jövedelmezőség követelménye. Gyakran olyan adaptációra kerül sor, amely nem kerül sokba, de a vevőknek mégis azt az illúziót nyújtja, hogy a szóban forgó piac sajátos igényére fejlesztették ki a terméket. Kisebb módosításokról van szó, ami rendszerint a kiszereles, a csomagolás, az ízesítés, a formai gazdagság stb. terén nyilvánul meg.

Az adaptált sztenderdizálás különféle változói az alábbi tényezőkhöz kapcsolódhatnak: a minőségi szinthez, a termék pozicionálásához, a márkapolitikához, a vállalat pozicionálásához a versenytársakhoz képest.

Adaptált sztenderdizálás

A globális termék és a lokálisan adaptált termék stratégiája között kombinált stratégiák is kialakíthatók. E stratégia követői az egyes terméktulajdonságok tekintetében hasonló preferenciát mutató nemzetközi piaci szegmenseket kutatnak fel, s a kérdést nem úgy teszik fel, hogy sztenderdizált vagy adaptált legyen-e a termék. Feltételezik, hogy kialakítható egy sztenderdizált alaptermék, s azt ku-



Nincs adaptációs igény az ún. „nemzeti imázstermékek” (más néven országtermékek) esetében, amikor a külpiaci vevő éppen azért keresi, mert azáltal sajátos és különleges, hogy sztenderd (francia parfüm vagy pezsgő, cseh kristály, orosz kaviár, magyar libamáj vagy szalámi stb.).



Tipikus termék kategóriák

Abban, hogy a termék célpiaci adaptációjának milyen lehetőségei vannak, Croué a termék jellegének szerepét emeli ki. A következő tipikus termék kategóriákat különbözteti meg.

- Az ún. „nemzeti imázstermékek” vagy más néven „made-in” termékek. Hasonlóan az

15. Forrás: Croué, C. (1993): *Marketing International*, Entreprise, De Boeck Université alapján, kiegészítve.

2. tábla A nemzetközi marketing három alapkoncepciójának főbb jellemzői

	Exportmarketing „Localisation”	Nemzetközi marketing „Globalisation”	Adaptált sztenderdizálás „Glocalisation”
Célok	Értékesítési politika adaptálása külpiacon	Globális marketingpolitika kialakítása	MéretgazdaságosságHelyi piacok társadalmi-kulturális sajátosságainak figyelembe vétele
Szegmentáció	Domináns piaci szegmens megcélzása	Azonos/homogén piaci szegmensek keresése nemzetközi szinten	Homogén vevőcsoportok azonosítása. Jelentős és fejlődőképes komplementer szegmensek (rések) felkutatása az adott ágazatban, szakmában
Termékpolitika	Termék adaptálása Export célú termékek létrehozása	Nemzetközi/globális termékek kialakítása	Sztenderd bázis termék adaptációval (márkanév, kialakítás, stb.) Termékváltozatok Iker márkák
Értékesítési és árpolitika	Külpiachoz igazított ár	Nemzetközi ártarifa	Az ár piacmérethez való adaptálása Termékimázs-eltérések figyelembe vétele.
Kommunikációs politika	A márka megismertetése	Egységes nemzetközi márka kialakítása	Társadalmi-kulturális eltérések figyelembe vételeA cégimázs sztenderd jegyeinek kialakításalsmertség az ágazatban, a szakmában

előző csoportosításhoz, rendszerint – de nem kizárólagosan – luxustermékekről van szó, amelyek imázs- és presztízsértéke összefügg az eredetükkel és kifejezetten sztenderd termékek. Ilyen esetben is felmerülhet azonban csekély helyi adaptáció (pl. a gyártó beleegyezésével kevésbé erős a dijoni mustár Magyarországon).

- „Önálló személyiséggel rendelkező” univerzális termékek. Többnyire a legendás imázstermékek tartoznak ebbe a kategóriába, amelyek jelentős újdonságot is képviseltek, amikor megjelentek a piacon (generikus termékek): a Levi's farmernadrág, a Coca-Cola szénsavas üdítőital, a Kodak pocket fényképezőgép, a Polaroid fényképezőgép, a DIM harisnyanadrág, a Gillette eldobható borotva, a Sony walkman stb. Olyan szükségleteket elégítenek ki, amelyek univerzálissá váltak, szóba se jön a nemzeti sajátosság. A sztenderdizálás magától értetődő.
- Nemzetközi szabványoknak megfelelő termékek. A gyártók – különösen az újdonságot bevezetők, vagy a kiemelkedő szerepet játszó cégek – ajánlására gyakran nemzetközi szabványba foglalják egyes termékek sztenderd minőségét. Ha alkatrészekről van szó, úgy a felhasználásuk révén összeállított gépek, berendezések is sztenderd termékek lehetnek. Túlnyomórészt a sztenderd terméket kínálják és keresik a piacokon, s az az előnyük, hogy ilyenek. Csereszabatosak, könnyebben és olcsóbban javíthatók.
- Korszerű technológiát képviselő tömegfogyasztási és ipari termékek. Az új, fejlettebb technológia és a jobb minőség biztosítja az ilyen termékek relatív előnyét, ami a gyártónak sokba kerül, ezért célszerű a sztenderdizálás és a méretgazdaságosság nyújtotta költségelőny kihasználása.
- Köznapi termékek. Vannak olyan termékek, amelyek annyira köznapiak, banálisak, hogy sem a

technológia, sem az imázs alapján nem nagyon különböznek egymástól. Sok ilyen élelmezési termék (tej, liszt, cukor stb.), lakásfelszerelési tárgy, irodai berendezés stb. van. Az adaptáció vagy a sztenderdizálás teljes mértékben a külpiacon is megjelenő cég stratégia választásától függ. Gyakran választják az adaptált sztenderdizálást.

Az adaptálással kapcsolatos döntéshez még egyéb szempontokat is figyelembe vesznek. Ilyen: a termék előnye a külpiacon fogyasztók számára, a termék kompatibilitása, a regionális adaptáció vagy országadaptáció szükségessége.¹⁶

Ami a *termékelőnyt* illeti, az egyes országokban egy adott termékkel szemben nagyon eltérőek lehetnek az elvárások és különbözhet a termék használata.

Egy fényképezőgéptől az amerikai fogyasztók azt várják el, hogy a gép könnyen kezelhető legyen, és kiváló képminőséget produkáljon. Németországban és Japánban a kiváló képminőség alapkövetelmény, a készüléknek a legújabb, divatos dizájn szerint kell készülnie. Afrikában, ahol a családok kevesebb mint 20%-a rendelkezik fényképezőgéppel, az alapfunkciót: a fényképezési lehetőséget várják el. A gyógyszerek tekintetében jellemző, hogy az amerikaiak a tablettákat, a dél-amerikaiak az injekciókat, az ázsiaiak a bőrön keresztül bedörzsölhető változatokat, másutt a kúpokat vagy a vízben oldható változatokat részesítik előnyben.

A *kompatibilitás* terén alapvető kérdés, hogy mennyire különböznek a nemzeti szabványok. Ezek sok esetben annyira speciálisak, hogy nem teszik lehetővé, hogy más szabványoknak megfelelő termékeket csatlakoztassanak a meglévő rendszerekhez. Gyakran igényelnek módosítást a csomagolással vagy a feltün-

16. Vágási M. (1998): *A marketing-menedzsment alapjai*, Műegyetemi Kiadó, 268–269.

tendő információkkal kapcsolatos speciális követelmények.

Közismert a 110 és a 220 volt feszültségre készült elektromos készülékek problémája, vagy a videókazetták és a videólejátszók illesztésének szükségessége (a Pioneer optikai megoldást és lézerleolvasót alkalmaz, míg a JVC VHS rendszert).

Akár országokként, akár régióknaként különbözhetnek a termékelőnyök, a termékhasználati szokások és a kompatibilitás. A regionális adaptálásra tipikusan jellemző pl. a nyugat-európai (az Európai Unió belső piacára), a kelet-európai piacra, az észak-amerikai piacra stb. készült termékváltozatok gyártása.

Az országspecifikus termék- vagy szolgáltatásváltozatok előállítását is több tényező indokolhatja. A közép- és kelet-európai piacokon esetenként még tovább élnek egyes KGST-szabványok. Észak-Amerikában a gépkocsikba nem kilométer-, hanem mérföldjelző műszert építenek be. Az Európai Unióban a regionálisan integrált szabványok mellett vannak nemzeti szabványok, minőségi, egészségvédelmi vagy környezetvédelmi előírások is, amelyek további korlátokat képeznek. A német szabványoknak például nem felel meg a francia ásványvizek baktériumszintje. Az Egyesült Királyságban a közúti közlekedés sajátos szabálya (baloldali közlekedés rendje) miatt továbbra is azokat a gépkocsikat tartják biztonságosnak, amelyekben a kormány jobb oldalon található.

Nemzetközi márkastratégia és pozícionálás

A nemzetközi termékstratégiai döntések közé tartozik a márkával és a pozícionálással kapcsolatos döntés. A nemzetközi márkastratégia terén – a különböző piacokon való használatot illetően – több lehetőség is adódik:

- nemzeti márkákat alkalmaznak a nemzeti piacon,
- a nemzeti márkákból nemzetközi/globális márkák lesznek,
- regionális márkákat alkalmaznak a regionális piacokon,
- globális márkákat alkalmaznak a globális piacon.

Az Electrolux-termékeknek – a globális márkánév mellett – az európai piacon Zanussi a regionális márkanevük. Emellett mintegy 20 más, nemzeti piacokon használatos márkanevük is van. Az Unilever háztartási mosogatószerait különböző neveken forgalmazza: Vif néven Svájcban, Viss néven Németországban, Jif

A márka sztenderdizálásának számos előnye van: segíti a nemzetközi ismertség kialakulását, megtakarítást eredményez a kommunikációs költségvetésben stb. Hátrányai is vannak.

néven Angliában és Görögországban, Cif néven Franciaországban és Magyarországon. A Volkswagen Golfot az Egyesült Államokban Rabbitt néven hozták forgalomba.

A márka sztenderdizálásának számos előnye van: segíti a nemzetközi ismertség kialakulását, megtakarítást eredményez a kommunikációs költség-

vetésben stb. Hátrányai is vannak: költséges a márkanév jogi védelmének megszerzése, amire külpiacon forgalmazás esetében különösen szükség lehet. A hamisítás, az illetéktelen használat által okozott károk azokban az országokban jelentenek nagyobb veszélyt, amelyekben a bejegyeztetett márkák védelmére nincsenek meg a jogi eszközök. Egyes, hazai piacon jól hangzó márkanevek félreérthetőek lehetnek más kulturális-nyelvi környezetben. Az a jobbik eset, ha a külföldi hangzású márkánév csak azt a képzetet kelti, hogy az adott terméket nem arra a piacra találták ki. Kiválthat negatív asszociációt is.

Uzunier kiemeli a nemzetközi márka három fő sajátosságát:

- Az egyik, hogy a nemzetközi márkanevekbe történő beruházás akkor jövedelmező, ha a márkanevek hosszú életűek. Elég gyakori, hogy hosszabb időszak alatt a termék akár meg is változhat, miközben a márkánév és a hozzá fűződő imázs állandó marad.
- A másik jellemző, hogy a nemzetközi márkanevek igen jelentős kommunikációs kiadásokat, beruházásokat igényelnek, de hosszú távon tőkévű is válnak. A márka ismertsége, presztízse, a márkahűség akár pénzügyileg is kimutatható haszonnal jár (lásd pl. az Interbrand rendszeres értékeléseit).
- A harmadik jellemző, hogy a nemzetközi márkanevek presztízse gyakran nemzeti imázson alapul, s a márkaimázs és a nemzeti imázs kölcsönösen kihasználják a másiktól származó előnyöket. (A Coca-Cola amerikai üdítőital, a Renault francia autó, a Johny Walker skót whisky stb.)

Ami a termékek nemzetközi pozícionálását illeti, miután a pozícionálás célja a megkülönböztető termékimázs kialakítása a fogyasztók tudatában a versenytérrel szemben, a kulturális különbségek figyelembevételének különösen nagy jelentősége van. A fogyasztási cikkek esetében ritka a pozícionálás teljes mértékű sztenderdizálása, vagyis a lehetséges pozícionáló eszközök – a márka, az ár, az értékesítési hely, a reklám, a csomagolás stb. – egyöntetűsége a különböző piacokon.



Sok országban nemzeti mozgalom alakult a hazai termékek előnyben részesítése érdekében. Politikai, jogi-szabályozási korlátok is bőven találhatóak, ami miatt nem lehet kihasználni a sztenderdizálás előnyeit



növelését a fogyasztók számára és a nemzetközileg magasra értékelt termék- vagy márkaimázs létrejöttét. Jó példát szolgáltatnak az eszközökre az egyseges műszaki szabványok, amelyek elősegítik a különböző gyártók termékeinek kompatibilitását (pl. a hardver és szoftver termékek terén a számítástechnikában, az alkatrészek és részegységek terén a gépkocsiiparban stb.). A marketing haté-

konyosságát a költség- és időigény csökkenése jelzi.

Azt, hogy meddig lehet a sztenderdizálásban eljutni, az akadályokkal lehet érzékeltetni. Sok országban nemzeti mozgalom alakult a hazai termékek előnyben részesítése érdekében. Politikai, jogi-szabályozási korlátok is bőven találhatóak mind a termékeket illetően (szabványok, egészségügyi, csomagolási előírások, ár-szabályozás, reklámozás korlátozása stb.), mind a szervezetekre vonatkozóan (transzfer árak alkalmazásának tilalma stb.), ami miatt nem lehet kihasználni a sztenderdizálás előnyeit. A technológiai fejlődés nemcsak segítheti, de mérsékelheti is a sztenderdizálás előnyének kihasználását (pl. a rugalmas gyártási rendszerben előállított viszonylag kis szériák nem költséghatékonyak). Számolni kell az elosztási hálózatok terén fennálló különbségekkel és nehézségekkel is, de a legjelentősebb tényezők a fogyasztói magatartással kapcsolatosak.

Akadály, hogy a kereslet homogenitása korlátozott. A nagyobb homogenitásnak feltétele lenne a hasonló gazdasági fejlettségi és jövedelmi szint és a hasonló kulturális környezet. Viszonylag szűk azoknak a termék kategóriáknak a köre, amelyeket eleve mint sztenderdizált termékeket keresnek vagy általánosan elfogadnak. A fogyasztók nem „globálisak”, a nemzeti kulturális eltérések továbbra is számottevőek. A vevők valójában nem globális terméket vagy márkát keresnek, nem igazán érdekli őket, hogy amit megvásárolnak, globális-e. Ha az egyes globális márkákról kialakult kép is hatással lesz rájuk, a globális márkákhoz társított kép alapját mégiscsak a helyi kultúra és a vevő személyiségjellemzői képezik.

A marketing és a termék sztenderdizálásának megnyilvánulási formáit két fő területen vizsgálhatjuk: a marketingprogramok és a marketingfolyamatok terén. A cikk nem foglalkozott a marketingfolyamatokkal, a termék sztenderdizálásának lehetőségei a programokkal kapcsolatosak.

A szerző egyetemi docens

Budapesti Műszaki Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Közgazdaságtan Tanszék

A Renault Franciaországban „kis szuperautó”, amelyet élvezet vezetni. Németországban a biztonságos, a korszerű autó képét, a belső komfortot hangsúlyozzák. Finnországban a Renault-hoz a jó felépítés és a megbízhatóság, Olaszországban a jó úttartás és gyorsulás képe tartozik. Hollandiában a Renault-val a kis autót, a jó minőséget és a magas árat társítják. Az Egyesült Államokban – és sok más piacon is – a francia termékek „sikkeseek”, a különleges stílust asszociálják hozzájuk.

Összefoglalás. Nincs jobb vagy rosszabb, csak más

A nemzetközi termékpolitikai döntéseknek azt a kérdését, amelyet a globális versus adaptált termék dilemmája jelez, nemigen lehet önmagában felvetni. A nemzetközi szakirodalomban is olyan kérdések körében tárgyalják, amelyek a következő négy fő téma köré csoportosíthatók:

- Milyen tényezők hatnak a marketing és a termék sztenderdizálására?
- Mi a célja a sztenderdizálásnak?
- Milyen szintig lehet eljutni a sztenderdizálásban?
- Miben nyilvánul meg a marketing és a termék sztenderdizálása?

A sztenderdizálásra ható tényezők körében „push” és „pull” tényezőket (toló- és húzóhatást) különböztethetünk meg.¹⁷ A push-tényezők közé tartozik a verseny és az iparágak globalizálódása. A verseny globalizálódásában szerepet játszik a piacok interdependenciája, a globális versenytársak kialakulása és a közössé váló leányvállalatok léte (cross-subsidization). Az iparágak globalizálódásában a számottevő K+F kiadások, a rövidülő életciklus és a tapasztalati hatás érvényesítésének lehetősége a meghatározó. A pull-tényezők körében a fogyasztói oldalról kiindulva azt elemzik, valóban jellemző-e a kereslet homogenizálódása és globális piaci szegmensek kialakulása. A kereslet homogenizálódásának alátámasztására azonban legfeljebb a költségtakarékos magatartást tudják felhozni.

A sztenderdizálás céljaként a marketingteljesítmény javulását (effectiveness) és a marketing hatékonyságának (efficiency) növelését határozhatjuk meg. A teljesítmény javulásának egyik megnyilvánulása, ha a sztenderdizálás segítheti a termék értékének

17. Meffert, H. - Bolz, J. (1992): *Myth or Reality?* In Halliburton-Hüneberg (1993): *European marketing. Reading and Cases.* Addison Wesley.