

# A koronavírus-járvány hatása a magyar sörpiac közösségi kommunikációs stratégiájára

*The impact of the COVID-19 pandemic on the social communication strategy of the Hungarian beer market*

HARNBERGER BIANKA

Budapesti Corvinus Egyetem, [bianka.harnberger@stud.uni-corvinus.hu](mailto:bianka.harnberger@stud.uni-corvinus.hu)

CSORDÁS TAMÁS

PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, [tamas.csordas@uni-corvinus.hu](mailto:tamas.csordas@uni-corvinus.hu)

## **Absztrakt**

A koronavírus-járvány begyűrűzése hazánkba több hullámban is megrázta az FMCG szektort. A HoReCa egységek bezárása pedig különösen nagy problémát jelentett a tanulmányunk fókuszaként választott sörpiacon tevékenykedő vállalatok számára. Tanulmányunkban a járványhelyzet negatív hatásai által erősen érintett kis- és nagyüzemi sörgyártó cégek megküzdési mechanizmusait vettük górcső alá, hogy feltárjuk, hogyan változtatták meg üzleti kommunikációs stratégiájukat a pandémiás időszakban. Szakértői mélyinterjúkat készítettünk összesen hét, a hazai sör-, piackutatási és reklámpiacon tevékenykedő szakemberrel. A kutatás egy világos és átfogó képet tár az olvasó elé arról, hogy hogyan reagált a magyar sörpiac a 2020 márciusában hazánkba is begyűrűző globális járványra, valamint eredményeink alapján felvázolunk egy lehetséges kríziskommunikációs modellt.

*Kulcsszavak: FMCG, COVID-19, kríziskommunikáció*

Köszönetnyilvánítás: Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-2-I kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

## **Abstract**

The coronavirus outbreak has hit the FMCG sector in several waves. The closing of HoReCa outlets came to be particularly problematic for the actors of the beer market chosen as the focus of our study. In our paper, we investigate the coping mechanisms of small- and large-scale beer brewing companies that were heavily affected by the sudden change in market dynamics to explore how they altered their business communication strategies during the pandemic. We conducted in-depth expert interviews with a total of seven professionals of the Hungarian beer industry, market research or advertising market. The research presents a clear and comprehensive picture of how the Hungarian beer market reacted to the global epidemic that hit Hungary in March 2020. We propose a possible crisis communication model based on our findings.

*Keywords: FMCG, COVID-19, crisis communication*

## 1. Bevezetés

2020-ban az egész világot megrázta a hónapok leforgása alatt szinte minden országba begyűrűző koronavírus-járvány. 2020 februárjában a vírus még csupán nyugati szomszédainknál ütötte fel a fejét, de hazánkban már felvásárlási láz alakult ki a kiskereskedelemben egy esetleges karantén időszaktól tartva (MOLNÁR – PÁLÚR, 2020). Alig egy hónappal később hazánkba is begyűrűzött a járvány, melyet hirtelen lezárások követtek, mely az oktatás online szintérbe való áthelyezésével kezdődött, majd a HoReCa egységek lezárásával folytatódott.

A járványhelyzet következtében bevezetett szigorítások és lezárások a vendéglátó- és turisztikai iparágakat sújtották leginkább. A HoReCa egységek hónapokig tartó lezárása 2020 tavaszán és őszen hatalmas kieséseket okozott a söripari vállalatok számára is, akiknek átlagosan az értékesítésük 30%-át ezen helyiségek teszik ki. 2020 áprilisában 16%-kal kevesebb sört tudott értékesíteni az öt legnagyobb hazai sörgyártó az egy évvel korábbi azonos időszakhoz képest. A vendéglátóhelyi kieséssel párhuzamosan kiskereskedelmi fellendülés is tapasztalható volt, ami abból adódott, hogy a fogyasztók otthonaikban próbálták pótolni a kieső közösségi eseményeket. Ez a fellendülés 18%-os értékbeli és 13%-os volumenbeli növekedést eredményezett az off-trade szegmensben március és április hónapokban, 2019 azonos időszakához képest. Azonban ez a növekedés korántsem tudta kompenzálni a HoReCa-szektorban tapasztalt kieséseket. A vendéglátóhelyi leállásokat és a kiskereskedelmi növekedést összesítve elmondható, hogy az öt legnagyobb hazai sörgyártó együttes forgalma 2020-ban 7,5%-kal csökkent az előző évihez képest (AGRÁRSZEKTOR.HU, 2020; 2021).

Tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy hogyan tudtak érvényesülni a hazai sörpiaci vállalatok egy ilyen turbulens időszakban: milyen kommunikációsstratégia-béli változásokat kellett eszközölniük, hogy átvészeljék a több, mint egy éve tartó krízishelyzetet. Kutatásunk célja a kommunikációs változás feltérképezése mellett, hogy a kirajzolódó információk segítségével felvázoljunk egy a koronavírus-járványra szabott kríziskommunikációs modellt, mely a jövőben hasonló, hosszan elnyúló krízishelyzet kialakulása esetén iránymutatást jelenthet az üzleti szférában tevékenykedő, B2C-profilú vállalatok számára is.

## 2. Elméleti felvezetés

A mai krízisfogalom kialakulása és tipológiája fél évszázados múltra vezethető vissza, az 1970-es években kezdtek el foglalkozni kutatók azzal, hogy jobban körülhatárolják, és egy általánosabb jelentéstartammal ruházzák fel a fogalmat. ROSENTHAL és KOUZMIN (1997) az alábbi szempontokat emelte ki a krízisek beazonosításához: a kedvezőtlen körülmények kialakulása, súlyos fenyegetettség, bizonytalanság és a döntéshozatali idő lerövidülése. Kutatásuk során SEEGER és szerzőtársai (1998) a korábbi elméleti keretrendszerhez hasonlóan az alábbi három tényezőt emelték ki a krízisek körülhatárolásához: (1) fenyegetettség, (2) rövid döntéshozatali idő, (3) meglepetés.

A fenyegetettség (1) állapota abból eredeztethető, hogy extrém mértékű eltérés keletkezik a kívánt és a tényleges állapot között. A fenyegetés súlyossága a krízis által érintett célok fontosságától, illetve a veszteségek várható mértékétől függ. A rövid döntéshozatali idő (2) kapcsán a válaszadás és döntéshozatal kritikus lehet a károk enyhítésében, egy esetleges krízis bekövetkezése után. A döntéshozó feleknek általában rendkívül rövid idő alatt kell átlátniuk és orvosolniuk a helyzetet, sokszor hiányos információk birtokában. A meglepetés (3) pedig annak a következménye, hogy a döntéshozók hirtelen olyan eseményekkel szembesülnek, amelyek bekövetkezési valószínűsége rendkívül alacsony volt. Ezen események korántsem rutinszerűek vagy ismerősek a vállalati vezetők számára, így kizökkentik őket a megszokott kerékvágásból.

A koronavírus-járvány krízistipológiai elhelyezéséhez érdemes megemlíteni GUNDEL (2005) modelljét. A szerző két dimenzió mentén kategorizálta be a különböző krízisfajtákat (1. ábra). A tipológia első dimenziója a kiszámíthatóság, amit az indokol, hogy számos krízis bekövetkezte után folynak viták arról, hogy az esemény mennyire volt várható. A tipológia második dimenziója a befolyásolhatóság, amely magában hordozza, hogy az egyes döntéshozók megfelelően vissza tudják-e állítani a krízis bekövetkezte előtti normál állapotot.



Az egyes krízistípusok az alábbiak szerint jellemezhetőek (BOIN – LAGADEC, 2000): A szokásos krízisek (1) könnyen előre jelezhetőek és befolyásolási mechanizmusaik ismertek. Ezen fajta eseményekre egyszerűbb a szervezeteknek is felkészülnie, hiszen ismert krízisfajtákról van szó, emiatt megakadályozási és orvoslási lépéseik is ismertek és bizonyítottan működőképesek, ezáltal gyorsan végrehajthatók is. A váratlan krízisek (2) olyan nehezen előre jelezhető, ám könnyen befolyásolható krízisek, amelyek a szokásos fajtához képest jóval ritkábban fordulnak elő. Ezen helyzetek, bár befolyásolhatóak, nehezen megjósolhatóak, emiatt jelentős veszélyforrásnak minősülnek. A nehezen kezelhető krízisek (3) könnyen előre jelezhető, ám nehezen befolyásolható krízisek, amely nagyobb pusztítást képesek véghez vinni, mint a váratlan krízisek. Az okozott károk pedig gyakran visszafordíthatatlannak minősülnek. Az alapvető krízisek (4) pedig olyan események, amelyek szinte egyáltalán nem előre jelezhetőek, és alig vagy egyáltalán nem befolyásolhatóak. Ezen krízishelyzetek tekinthetők a legveszélyesebbnek, mert alapjaiban rázzák meg adott térség vagy egyes esetekben akár az egész világ életét. Az alapvető krízisek gyakran gyorsan, lendületesen indulnak ki, azonban akár jóval hosszabb időperiódusban, gyakran évekig is elhúzódhat hatásuk.

A krízistipológiákat tekintve a pandémiás helyzet egyértelműen az alapvető krízisek közé sorolható be, hiszen szinte egyáltalán nem volt előre jelezhető, és alig vagy egyáltalán nem volt befolyásolható. A hirtelen kezdődött, és már több, mint egy éve tartó krízishelyzet alatt a fogyasztók megtanultak alkalmazkodni hozzá és együtt élni vele, azonban magát a vírust nem tudták befolyásolni. Gazdasági hatásait szemlélve is rendkívül pusztító volt a 2020-as év, némely hónapokban a 2008-as világválsággal vetekedtek negatív hatásai (BORIO, 2020).

Az 1. táblázat ismerteti a leggyakrabban alkalmazott kríziskommunikációs modelleket. Noha a pandémiás helyzet tipológiai besorolása sikeresen kivitelezhető, azonban kríziskommunikációs modellt nem tudunk egyértelműen párosítani hozzá: nem találunk konkrét tettet, vagy károkozót, nem a vállalatok hibásak a kialakult szituáció miatt, ők is éppannyira elszenvedői a jelen helyzetnek, mint fogyasztóik. Bár találunk áldozati szerepre szabott kríziskommunikációs modelleket, azok üzenetei főként a tagadás és a felelősség elkerülésének technikáját javasolják ilyen esetre, amely nem összeegyeztethető a koronavírus-járvány miatt fennálló

krízishelyzettel. Ezen kívül, a pandémia kapcsán hosszan elhúzódó krízisről beszélhetünk, mely egy szakaszos kommunikációs stratégiát követel meg. Nincs olyan klasszikus modell, amelyet a jelenlegi szituációra szabhatnánk, így joggal feltételezhető, hogy a vállalati képviselők is a sötétben tapogatóznak a 2020 márciusában indult új helyzetben.

1. táblázat

**Legnépszerűbb kríziskommunikációs modellek összehasonlítása**

	<b>Modell</b>	<b>Vállalat szerepe</b>	<b>Kommunikációs üzenetek</b>	<b>Időtáv</b>
WARE – LINKUGEL (1973)	Védőbeszéd elmélete	Tettes	Tagadás, kipárnázás, különbségtétel, transzcendencia	Rövid
BENOIT (1997)	Imázs-helyreállítási elmélet	Tettes vagy áldozat	Tagadás, felelősség elkerülése, megbotrántoztatás enyhítése, javító szándék, megalázkodás	Rövid- és középtáv
COOMBS (2007)	Szituációs krízis-kommunikációs elmélet	Tettes vagy áldozat	Tagadás, enyhítés, újjáépítés, kipárnázás	Rövid- és középtáv

Forrás: Saját szerkesztés

A tanulmány írásakor a pandémia kezdete óta eltelt egy év távlatából tanulhatunk a történetekből, kutatásunk célja, hogy felvázoljon egy olyan kríziskommunikációs modellt, mely a történetek retrospektív vizsgálatának köszönhetően iránymutatást adhat a jövőben hasonló események kibontakozásakor.

### 3. Kutatási módszertan

A vizsgálat kivitelezéséhez az alábbi fő kutatási kérdést fogalmaztuk meg: Hogyan változott meg a koronavírus hatására a magyar sörpiac szereplőinek üzleti kommunikációs stratégiája? Ehhez jelen tanulmányban egy szakértői mélyinterjúkra (n=7; 2. táblázat) alapozott feltáró jellegű beszámoló elkészítését tűztük ki célul, amelyben a magyar sörpiac legfőbb szereplői által végzett kommunikációs stratégia megváltozását elemeztük a 2020-as évet vizsgálva.

2. táblázat

**Az interjúalanyok listája**

<b>Jel a mintában</b>	<b>Szervezet</b>	<b>Pozíció</b>
A	nagyüzemi gyártó [1]	brand manager
B	nagyüzemi gyártó [2]	marketing director
C	kisüzemi gyártó [1]	brand manager
D	kisüzemi gyártó [2]	brand manager
E	reklámügynökség	kreatívigazgató
F	piackutató cég	piackutató
G	érdekvédelmi szervezet	elnök

Forrás: Saját szerkesztés

A mélyinterjú mint módszertani eszköz lehetővé teszi, hogy a kutatott témát a megkérdezett szemszögéből is megvizsgáljuk, így jobban megértve az interjúalanyok gondolkodásmódját (KING, 1994). Mivel a szakértőknek van a legnagyobb és legaktuálisabb rálátásuk a vizsgált területre, ezért kulcsfontosságú szerepük van a piaci dinamikából kiinduló kutatásokban (SOBH – PERRY, 2006). Szakértelmük és tudásuk segítségével olyan információkat képesek átadni, amelyeket egyéb kutatási módszerekkel nem lehetséges feltérképezni (OGDEN, 2008). Az interjúk 2021 február-márciusban készültek. Az interjúkat az elméleti telítettség (SANDELOWSKI, 2008) eléréséig folytattuk. A kapott szöveges adatbázis adatelemzése a MILES és szerzőtársai (2014) által leírt módszert követve: adatsűrítés (*data condensation*), adatok megjelenítése (strukturált elemzése) (*data display*), következtetések levonása és ellenőrzése (*drawing and verifying conclusions*). Az adatsűrítés során a megjelenő dimenziókból kirajzolódó kódok képezték a követő elemzés logikai fonalát.

#### 4. Eredmények

A pandémia előtt a kisüzemi főzdek kommunikációjának fő célja a brandépítés volt, hiszen ki kellett tűnniük a kézműves sörök tengeréből, különösen a vendéglátóegységek kínálatát fürkésző fogyasztók számára: „*Emiatt a fő téma az élményteremtés volt. A [kisüzemi márka] nem egyszerűen terméket ad a vásárlóinak, hanem egy egyedi, megismételhetetlen élményt nyújt, és alapvetően a kommunikációnk is erről szól.*” [C]. A nagyobb gyártók közül a Borsodi például nem sokkal korábban, 2018-ban újította meg kommunikációs arculatát, ekkortól került „*Az élet habos oldala*” felfogás ismét reflektorfénybe, és lett az élet apró örömeinek felfedezése és megünneplése a márka fő üzenete a „Borsodi szituk” szerepeltetésével: „*Igazából erről szól a márka, hogy ezek az apró örömök körülöttünk vannak, csak észre kell vennünk őket.*” [B]. Ez az üzenet 2020-ban is kellően rugalmasnak bizonyult, és még egy világméretű járvány idején is aktuális tudott maradni, a fogyasztóknak a négy fal közé zárva még nagyobb szüksége volt az apró örömök felfedezésére. A hétköznapi örömök megtalálására a kommunikációs üzenetek jelentős részét a Borsodi szituk köré építette fel a márka, mely ezeket az apró, mindennapi pillanatokkal testesíti meg, amelyek kizökkenthetik a fogyasztókat a szürke hétköznapiokból.

A világméretű járvány begyűrűzése után azonban az üzleti folyamatok mellett a kommunikációs stratégiát is át kellett alakítaniuk a sörpiac szereplőinek, hogy fenn tudjanak maradni egy ilyen súlyos helyzetben is. A kisüzemi gyártók számára a legnagyobb változást az okozta, hogy a korábbi brandépítés-célzatú kommunikációt konverzióalapúra kellett átformálni, hogy át tudják terelni fogyasztóikat a közvetlen értékesítés, például a webshopjuk felé.

A nagyobb sörgyártók üzleti kommunikációs stratégiaváltásának tüzetesebb megvizsgálása előtt érdemes szemügyre venni, hogy a hazai hirdetői piac hogyan alakult a vírus hatására. Jellemző volt 2020-ban is, ahogy a gazdasági recessziók, válságok során gyakran (ld. pl. KUMAR – PAUWELS, 2020) a nagyobb cégek, különösen az FMCG szektorban, először a marketingbüdzsét csökkentették le a kieső bevételek kompenzálása érdekében: „*Nyilván mit a legkönnyebb vágni? A marketing büdzsét. A termeléssel nem tudsz mit csinálni, embereket nyilván nem szeretnél kirúgni, így marad a marketing.*” [E].

Bár a vírus begyűrűzését követő pár hónapban még hatalmas volt az ijedtség a reklámpiaci szereplők közt, egy év távlatából derűsebben látják a jelenlegi szituációt. Mostanra kiderült, hogy a visszaesés közel sem olyan súlyos, mint a 2008-as gazdasági világválság hatása volt: „*Hirtelen jött 2020-ban a vírus. Májusban azt láttuk, hogy minden ügyfélnél büdzsévágások vannak. 20, 30 de akár fejenként 50%-os vágások is voltak, ami hirtelen durva volt, de ha a hosszú távot nézzük, akkor nem olyan durva, mert azóta elkezdtek visszaállítani a korábbi büdzsüket.*” [E]. Az, azonban, hogy melyik vállalat mennyire tudott talpra állni és visszaállítani a korábbi marketingköltségvetést, szorosan függött attól, hogy melyik szektorban tevékenykedik: érthető okokból egy légitársaságot rosszabbul érintett az időszak, mint egy telekommunikációs céget vagy egy sörgyártót. Az interjúkból kiderült azonban az is, hogy a büdzsévágások nem minden esetben a kieső bevételekre vezethetők vissza, gyakran a sörértékesítés szempontjából fontos fogyasztói események kimaradása volt az ok. Ilyen elmaradt események voltak például a nyári fesztiválok, valamint a 2021-re halasztott labdarúgó-Európa-bajnokság. Az ilyen események fontos kapcsolódási pontot jelentenek a vállalatok számára, melyek szponzorálása, vagy az ott való megjelenés által elmélyíthetik a kötődést fogyasztóik irányában.

A nagyobb gyártók arról is beszámoltak, hogy a már csatornáknak leadott, új televíziós reklámanyagokat is az utolsó pillanatban kellett visszahívni és kieserélni, mivel nem tudták, hogyan reagálna a korábban tervezett filmre a fogyasztói közönség: „*Mi előre dolgozunk olyan 3-4 hónappal, ezért 2020 márciusában szinte mindent újra kellett tervezni.*” [E]. Az egyik nagy piaci szereplőnek pont a vírus berobbanása után egy héttel ment volna először a televízióban az új kampányfilmje, amiben egy nagyobb kocsmái asztaltársaság szerepelt volna. „*Az hülyén*

vette volna ki magát, hogy az egész ország be van zárva karanténba, mi meg kijövünk egy tök új reklámmal, ami egy kocsmai szituációt jelenít meg. Ez egy elég turbulens időszak volt, sok mindent kellett gyorsan megváltoztatni.” [E]. A márka az ügynökségével karöltve gyorsan tudott reagálni, és 3 nap alatt leforgattak otthonaikban egy teljesen új, a vírushelyzetre szabott reklámfilm, melyet még időben le tudtak adni a csatornáknak. A reklámszpot az átalakuló fogyasztási helyzetet örökíti meg, a kocsmázás helyett már az otthon történő fogyasztás kerül a középpontba, melyet egy összefogásra buzdító, call-to-action üzenettel egészített ki a márka: „Az volt, hogy iszunk egy sört és kvázi mintha a képernyőn keresztül koccintanánk. [...] De nyilván nem is a képi anyag volt a fontos, hanem az üzenet. Mi mondtuk azt legelőször Magyarországon, hogy maradjon mindenki otthon, ez a #maradjotthon.” [B]. Az egyik nagyüzemi gyártó brand managere az interjúban kiemelte azt is, hogy a médiamix tekintetében is jelentős változást hozott a vírus az egész hazai sörpiacon: a nyári szezon előtti televíziós reklámozási csúcsok eltűntek, ebből is látszik, hogy a nagyobb márkák jelentősen átalakították kommunikációs mixüket, inkább a digitális csatorna irányába terelve a költségeket.

Fontos megvizsgálni a kríziskommunikációs szempontból lényeges tematikus ciklusok meglétének feltételezését is, miszerint a fogyasztói közhangulat változását lekövető, tematikus kommunikációs üzenetekre van szükség egy hosszan elnyúló vírusos időszak esetében. A vírus begyűrűzésének kezdetéről mindenki úgy számolt be, hogy az összetartás, szolidaritás és edukáció időszaka volt. Főként az ilyen jellegű üzenetek jelentek meg a vizsgált márkák kommunikációjában, valamint többen arról számoltak be, hogy ez az időszak folyamatos monitorozással és finomhangolással telt a kommunikációs üzenetek tervezését tekintve (3. táblázat). A válaszokból kirajzolódik, hogy eleinte a sötétben tapogatóztak a vállalatok azzal kapcsolatban, hogy mit szabad és mit nem szabad megjeleníteni az egyes posztok és reklámok esetében. Ekkor a folytonos újratervezés jellemezte a kommunikációs stratégia kialakítását, hiszen akár napok leforgása alatt változtatni kellett az üzeneteken, amennyiben az a fogyasztók tetszését nem nyerte el.

### 3. Táblázat

#### A járvány első kommunikációs szakasza

„Az első 1-2 hét egy óriási rohanás volt: szépen vegyük elő, hogy miket tudunk csinálni, és csináljunk mindent, ami belefér az időnkbe. Aztán nézzük meg, hogy mi az, ami tetszett az embereknek, mi az, amire reagáltak, mi az, ami érdekes lehet és folytatni érdemes.” [C]
„Hetente kellett nézni, hogy mi a helyzet, mik az előjelezések, mikor fognak kinyitni a helyek, lesz-e nyár, lesznek-e fesztiválok. Folyamatos újratervezés módban voltunk.” [B]
„Más volt a fogyasztók lelkiállapota, ezért más volt a kommunikációnk témája: sokkal nagyobb hangsúlyt kapott, hogy vigyázzunk magunkra és egymásra, hangsúlyoztuk azokat az eszközöket és lépéseket, amiket azért teszünk, hogy biztonságosan tudjunk kiszállítani a webshopen keresztül, a bizalomépítés teljes mértékben benne volt még az elején. Ez egyfajta összetartásra való felhívás volt.” [D]

Forrás: Saját minta

A következő szakaszban már nem az összetartáson, hanem a megoldások keresésén volt a hangsúly: a márkák próbáltak olyan egyedi élményeket adni fogyasztóiknak, amiket akár a négy fal között is ki tudnak élvezni. Szinte minden megkérdezett márkában közös volt az, hogy valamilyen aktivációs kampányt is sikerült végrehajtaniuk a vírusos időszak alatt (4. táblázat), hogy örömet csempésszenek fogyasztóik mindennapjaiba, valamint, hogy – más módjuk nem lévén – így segítsenek kialakítani számukra a márkához való szorosabb kötődést. Az aktivációs kampányok fő célja, hogy a vállalati képviselők megtalálják a kapcsolatot a fogyasztók elvárásai és az adott márka értékei között, így reflektálva a felmerülő fogyasztói problémákra és megoldva azokat (DISSANAYAKE & GUNAWARDANE, 2018). A szakértők elmondása alapján következtethetünk arra, hogy a vírus elején, az összetartást hirdető üzenetek után, a nyári szezon kezdetekor már inkább az ilyen megoldási lehetőségeket próbálták feltérképezni és kínálni a vállalatok fogyasztóik számára.

#### 4. Táblázat

##### Aktivációs kampányok a vírus idején

<b>Kvíz</b>	„ <i>Ez úgy jött, hogy oké, nincs kocsmázás, mik az ilyen kocsmái élmények: barátok, sörözés, de voltak ezek a kocsmakvízek is. Úgy gondoltuk, hogy akkor ezt megpróbáljuk megcsinálni otthoni verzióban, mivel az emberek úgy is a négy fal között ülnek és unatkoznak. Akkor hozzuk el ezeket a kocsmakvízeket online, és akkor megcsináltuk ezt a kanapékvíz sorozatot. Ez tök jól is sikerült, rengetegen játszottak és sokan is nézték.</i> ” [E]
<b>Online játék</b>	„ <i>Úgy gondolom, hogy az ilyen játékos akciókkal jó pillanatban lehet elkapni a fogyasztókat, amikor otthon vannak és nem igazán lehet mit csinálni. Nagyon sokan játszottak vele, jó pillanatban, jókor, jól jöttünk ki belőle. [...] A [márka] amúgy is egy optimista, pozitív márka, úgyhogy ez a játékos vonal jól passzolt a márkaimázsához is.</i> ” [A]
<b>Ajándékozás</b>	„ <i>Az elképzelés az volt, hogy ha már az ember elmegy valahová sörözni, akkor elkezdd fogyasztani, és lehet, hogy az első korsót ingyen kapja meg, de akkor vélhetően vesz majd utána egy másodikat is, vagy egy kávét, vagy valamit enni, és akkor ezzel kicsit tudunk segíteni a vendéglátóhelyeknek abban, hogy az akkor még nagyon bizalmatlan hangulatban is legyen forgalmuk.</i> ” [C]

Forrás: Saját minta

A második, illetve harmadik hullám idején pedig többnyire elengedték a márkák a Covidal kapcsolatos üzenetek kommunikálását, mert a fogyasztók is kevésbé voltak nyitottak erre. Ez a fáradás visszavezethető arra is, hogy gyakorlatilag bármilyen márka (is) a szolidaritást tűzte ki kommunikációs zászlajára a vírushelyzetben ezáltal nehéz volt a márkákat differenciálni a témával, miközben a fogyasztók is túl hamar telítődtek és frusztrálódtak amiatt, mert ezt az üzenetet egyre kevésbé érezték relevánsnak és autentikusnak a márkák felől (ORTIZ, 2020). A fogyasztók a megkérdezett interjúalanyok szerint is le akarják vonni a tanulságokat, lezárni magukban az elmúlt egy évet és vissza akarnak térni a régi kerékvágásba: „*Közben eltelt egy év és azt látom, hogy egyik márka sem akar már csak a Covidról beszélni. Úgy beszélnek inkább, hogy vagy hasznosat akarnak mondani ezzel kapcsolatban, ami segítség tud lenni, vagy nem beszélnek arról, hogy így covid úgy covid, mert abból az embereknek már elégük van.*” [E]. Így tehát 2021-ben, a jelenlegi kommunikációs szakaszban a vírust csak olyan kontextusban tanácsos belefűzni a kommunikációs stratégiába, amely az utóbbi időszakból levont tanulságokra utal. Nincs értelme már az összetartással kapcsolatos üzenetek megjelenítésének, inkább az a fontos, hogy a 2020-as évre visszatekintve mivel gazdagodtunk, ezzel is egy pozitív, életigenlő szemléletet a középpontba állítva, amivel segíthetnek a márkák fogyasztóiknak visszatérni a régi normálshoz.

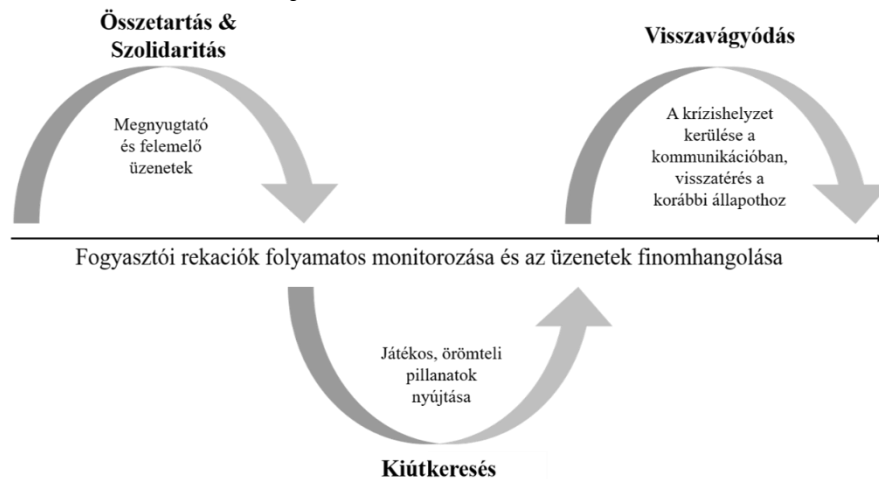
#### 5. Következtetések és javaslatok

A kutatás eredményei alapján elmondható, hogy bár számos sörgyártó részleteiben máshogy reagált a kialakult helyzetre, mégis le lehet vonni általános következtetéseket az iparág kommunikációs stratégiájának megváltozására vonatkozóan.

A nagyobb gyártókat nem érintette annyira érzékenyen a krízishelyzet mint kézműves társaikat, noha esetükben is fontos értékesítési lábat jelentettek a vendéglátóhelyi eladások, melyet a megnövekedett off-trade értékesítés sem tudott kompenzálni. 2020 márciusában a legtöbb cég kommunikációs stratégiája felborult, tervezett reklámfilmeket kellett eltolni, vagy épp a nulláról újratervezni és elkészíteni napok leforgása alatt.

A kutatás legfontosabb eredménye a sörpiaci vállalatok kommunikációjában fellelhető tematikus ciklikusság körvonalazódása, mely alapján felvázolható egy új, a jelenlegi szituációra szabott kríziskommunikációs modell, melyet a 2. ábra szemléltet.

2. ábra  
**A koronavírus mintájára kialakított kríziskommunikációs modell**



Forrás: Saját szerkesztés

Minden vállalat kiemelte, hogy a vírus berobbanásakor folyamatosan monitorozni kellett a közzétett kommunikációs anyagokra beérkező reakciókat, és a begyűjtött adatok alapján konzisztensen finomhangolni a stratégiát és a vizuális anyagokat. Ez a folyamatos megfigyelés volt az alapja annak, hogy a vállalatok ráérezzenek fogyasztóik hangulatára, ezzel együtt pedig arra, hogy épp milyen mindsetben találják őket, így ehhez tudják igazítani üzeneteiket. A bizonytalanság e tekintetben a proaktív, de legalábbis reaktív, kétirányú marketingkommunikáció egyfajta (újra)tanulásaként is értelmezhető, hiszen a szervezetek nem tudtak hagyatkozni korábban bevett automatizmusaikra.

Ezáltal a márkák felismerték, hogy az első szakasz az összetartás és szolidaritás szakasza volt, ahol az embereknek megnyugtató üzenetekre volt szükségük, mindenkinek váratlan és új volt a helyzet, egyfajta rémülettel teli izgatottság övezte a kialakult szituációt. Ebben a miliőben különösen fogékonyak voltak az összetartással kapcsolatos felemelő üzenetekre a fogyasztók.

A második szakasz a kiütkeresésről szólt, amikor kiderült, hogy a home office és a karantén nem csak pár hétre szól, hanem akár hónapokra is. Itt bezuhant a közhangulat, amit a vállalatok is megéreztek, így megpróbáltak némi örömet és játékosságot csempészni a vásárlóik mindennapjaiba. Ezek szolgálták egyúttal kvázi egyetlen „kapcsolatként” is a fogyasztókkal. Volt, aki online játékot kínált az embereknek, volt, aki a kocsmakvíz élményét vitte el a nappalikba, de olyan is akadt, aki meghívta a budapesti lakosokat egy korsó sörre.

A harmadik, és jelenlegi szakasz pedig a visszavagyódás időszaka, amikor a fogyasztók már nem akartak kedvelt márkáiktól is a koronavírusról szóló üzeneteket kapni, visszavágytak régi, megszokott életükbe. Jellemző a frusztráltság és a türelmetlenség, és a cserbenhagyottság érzése, hiszen a helyzet 2021-ben is csak lassan javult. Ilyen közhangulatban nem tanácsos az összetartásról és szolidaritásról szóló kommunikációs anyagokat közzétenni, hiszen ellenérzést válthat ki, és elidegenítheti a fogyasztókat. A leírt kríziskommunikációs modell olyan szituációk esetében alkalmazható, amikor valóban a vállalaton kívülálló okokból alakul ki veszélyhelyzet, valamint az hosszú ideig fennáll, és alig, vagy egyáltalán nem lehet befolyásolni azt, így a vállalat és a fogyasztó is egyaránt áldozatává válik a helyzetnek.



## 6. Irodalomjegyzék

- Agrárszektor.hu (2020): Koronavírus: brutálisan visszavetette a magyarországi sörfogyasztást a járvány. Agrárszektor.hu, 2020.07.18.  
URL: <https://www.agrarszektor.hu/elemszer/koronavirus-brutalisan-visszavetette-a-magyarorszag-i-sorfogyasztast-a-jarvany.23314.html> Letöltve: 2021.04.11.
- Agrárszektor.hu (2021): Koronavírus: erős ütést vitt be a magyar sörgyártóknak a járvány. Agrárszektor.hu, 2021.02.05. URL: <https://www.agrarszektor.hu/elemszer/koronavirus-eros-utest-vitt-be-a-magyar-sorgyartoknak-a-jarvany.27752.html> Letöltve: 2021.04.11.
- Benoit, W. L. (1997): Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review*, 23(2), 177-186.
- Boin, R. A. – Lagadec, P. (2000): Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Volume 8, Number 4, 185–191.
- Borio, C. (2020): The Covid-19 economic crisis: Dangerously unique. *Business Economics*, 55(4), 181-190.
- Coombs, W. T. (2007): Crisis management and communications. Institute for public relations. URL: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> Letöltve: 2021.04.11.
- Dissanayake, D. M. R., & Gunawardane, N. (2018). Brand Activation: A Review on Conceptual and Practice Perspectives. *Asian Social Science*, 14(8), 37-43.
- King, N. (1994): *The qualitative research interview*. Sage
- Kumar, N. – Pauwels, K. (2020). Don't Cut Your Marketing Budget in a Recession. *Harvard Business Review*, 2020.08.14. URL: <https://hbr.org/2020/08/dont-cut-your-marketing-budget-in-a-recession> Letöltve: 2021.04.11.
- Gundel, S. (2005): Towards a new typology of crises. *Journal of contingencies and crisis management*. 13(3), 106-115.
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. – Saldaña, J. (2014): *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Molnár R. – Pálúr K. (2020): Fogynak a maszkok és a fertőtlenítők, de már a konzerveket is viszik itthon a koronavírus miatt. *Index.hu*. 2020.02.26. URL: <https://index.hu/gazdasag/2020/02/26/koronavirus-kezfertotlenito-tisztitoszer-elelmiszer-konzerv-aruhazak/> Letöltve: 2021.04.11.
- Ortiz, N. (2020). Covid-19 Advertising Loses Steam. *Adweek*, 61(21), 41.
- Rosenthal, U. – Kouzmin, A. (1997): Crises and crisis management: Toward comprehensive government decision making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 277-304.
- Sandelowski, M. (2008): Theoretical Saturation. In: Given, L. M. (ed.). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 875–876.
- Seeger, M. W. – Sellnow, T. L. – Ulmer, R. R. (1998): Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-276.
- Sobh, R. – Perry, C. (2006): Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*. 40(11/12), 1194–1209.
- Ware, B. L. – Linkugel, W. A. (1973): They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of speech*. 59(3), 273-283.