

Kedves Olvasók!

Nyolcadik alkalommal rendezte meg májusban Keszthelyen, a Miskolci Egyetem és a Nyugat-Magyarországi Egyetem két partner tanszéke a Magyar Marketing Műhelyek Konferenciáját, melyen az egymásra, egymás véleményére mindig kíváncsi törzsrésztvevői körhöz az idén is új marketingesek csatlakoztak mind az előadói, mind a konferencia résztvevői oldalon. Ez évben három nagyobb témakör, nevezetesen a marketingstratégia, a kommunikáció és az értékesítés köré illeszkedtek az előadások. Folyóiratunk idei harmadik száma a konferencia anyagaiból válogatást közöl, és ennek folytatását tervezzük a következő számunkban is.

A választási évre való tekintettel két cikket szenteltünk a politikai marketingnek. A közelgő szüretre pedig három bormarketinggel foglalkozó írással készülünk.

A szerkesztő

JÓZSA LÁSZLÓ

A marketingstratégiák készítésének jellegzetes problémái

A gazdaság szereplői körében folyamatosan jelen van a vágy, hogy a jövőt, a változásokat, a vállalkozások életútját kiszámíthatóvá tegyék. Ennek megfelelően a tervezés napjainkra a vállalkozások lényeges területévé vált, mivel kiderült, hogy az üzleti siker sokszor a jó tervezés következményeként alakulhat ki. A tervezés javíthatja a cég piaci pozícióit, elősegítheti az optimális üzleti fejlődést, egységes, integrált problémakezelést eredményezhet, segítheti a célok megvalósításának ellenőrzési folyamatát és hozzájárulhat a szervezet rugalmasságának megőrzéséhez.

A mai hazai vállalkozási szektor legfontosabb elvárása a vállalati növekedés. Az azonban magától nem következik be, azt tervezni kell, meghatározva a növekedés idejét, módját, helyét, formáját és felelős vezetőinek, irányítóinak személyét. Ha a terv hiányzik, a növekedésben sok az esetleges, véletlenszerű elem. A termékeket, a piacokat, az erőforrásokat, a személyi feltételeket folyamatosan kell értékelni a siker érdekében.

Az üzleti világ összetettebb, a verseny pedig jóval erősebb, mint a történelemben bármikor. Egyszerre kell megfelelni a hazai és a külföldi igényeknek, a környezetvédelem egyre szigorodó szempontjainak, az alkalmazottak rohamosan bővülő és szélesedő elvárásainak, a technológiai haladásnak, s a lehetőségek maximális kihasználásának. Ugyanakkor nem egyszer tapasztalhatjuk – az erőteljes külső készítés ellenére is –, hogy amíg a magyar kis- és középvállalkozások képtelenek megfelelő piaci stratégiák kialakítására és elkészítésére, addig a nagyméretű, döntően multinacionális cégek, a globális marketingstratégiájuknak rendelik alá hazai – magyar – piaci fellépésüket és stratégiájukat. Ezért célunk egyrészt a marketingstratégia tervezési folyamatának bemutatása, másrészt azon elemek kihangsúlyozása, amelyek megnehezítik a hatékony, s megfelelően tervezett piaci stratégiák létrehozását.

A MARKETING STRATÉGIÁK TERVEZÉSI, LÉTREHOZÁSI FOLYAMATÁNAK NEHÉZSÉGEI

A marketingstratégia alapvető célja a vállalkozások magasabb (holding, vagy üzleti egység) szintű stratégiáinak megvalósítása versenyképes, jó piaci pozíció kialakításával. Fő elemei az üzleti környezet vizsgálata, a vevői szükségletek, igények feltárása, a megfelelő 4P elemek kialakítása és biztosítása, valamint a tervek végrehajtása.

A stratégiakészítés folyamatának bemutatása nélkül is érzékelhető már az első alapvető hiba, amellyel a mindennapok során szembetalálkozhatunk. A marketingvezetők előtt gyakran megjelenik a Kotler-i kép, amelyben a marketing integráló szerepet tölt be a vállalkozás életében, vagyis az „első”, a „legfontosabb” a lehetséges funkcionális stratégiák között. Önmagában e tény konfliktusokat gerjeszt a vállalkozás különböző szakterületeinek irányítói között, s en-

„A jó marketingstratégia kialakításakor nem téveszthető szem elől az, hogy időtávja rövid, egy szervezeti állapotot jelöl ki, részelemek alapján értékkel, valamint a célok és a stratégia összhangja viszonylag gyorsan, akár azonnal is kiderül.”

nek következményeként meggátolja a célszerű és hasznos kooperációt. Helyesebb úgy megfogalmazni a marketingstratégiát, mint az „elsőt az egyenlők között”, amellyel sok esetben még a vezetőtársak is egyetértenek.

A marketingstratégiák elkészítési folyamata két alapvető fázist foglal magában, amelyeket a megvalósítás és az ellenőrzés követ.

E két fázis:

- A stratégiai elemzés, amelynek része a külső STEEP környezet elemzése és a versenyhelyzet vizsgálata;
- a belső elemzések (GYELV, portfólió) és a fogyasztói igények elemzése.

A stratégia kialakításának részei:

- STP (szegmentáció, célpiac-választás, pozicionálás);
- stratégiai típusválasztás;
- 4P alapú taktikák (részstratégiák) meghatározása;
- kapcsolattrendszerek kiépítése, felépítése.

Nehézségekkel, problémákkal bármely – előbb ismertetett fázisban – találkozhatunk, így célszerű ezek rövid összefoglalását is elvégezni.

A KÜLSŐ STEEP KÖRNYEZET VIZSGÁLATÁNAK FŐ PROBLÉMÁI

1. A külső környezet jellegének rossz megítélése.

A STEEP környezet lehet statikus, dinamikus és bonyolult. Ha statikus környezetet dinamikusnak minősítünk, az még nem olyan nagy gond, ám ha hajlamosak vagyunk a nagyfokú egyszerűsítésre, akkor az összetettebbet minősítjük egyszerűbbnek. Ennek következményeként a következő problémákkal találkozhatjuk szembe magunkat:

- Statikus jellegűnek minősített környezetben nehéz az előre nem látható problémák kezelése, rugalmatlan szervezeti struktúra alakul ki, – elhanyagolódnak a tervezéssel kapcsolatos kérdések, sztereotíp válaszok születnek a felmerülő problémákra.
- Dinamikusnak vélt környezetben növekszik a menedzser-rövidlátás, – miópia – veszélye, egyes területek elhanyagolódnak, s rossz lehet az előrejelzés.
- Ha bonyolultnak minősítünk egy valójában egyszerűbb környezetet, akkor jelentkezhet a problémákra való rossz koncentráció, egyes problémák túlhangsúlyozása, s a nem megfelelő szervezeti és ellenőrzési rendszer kialakításának igénye.

2. Hiányoznak a STEEP környezet értékeléséhez szükséges adatok, felmérések vagy a források megbízhatatlanok.

Mivel a környezeti elemzés döntően másodlagos források felhasználásával történik, így lényeges feladat a lehetséges legmagasabb minőségi színvonalú adatforrások feltárása.

- Célszerű arra figyelni, hogy jó hírnevű, az adott területen hosszú időt eltöltött szervezetek adataira támaszkodjunk.
- Célszerű megismerni az eredeti adatgyűjtés megrendelőjét speciális vizsgálati céljai miatt (lásd eredmények torzítása).
- Az adatok egy adott időszaki állapotot tükröznek, s időben távolodva az eltérés jelentős is lehet.

- Célszerű a törvényes felhatalmazással rendelkező szervezetek (pl. KSH, APEH) adatait választani, amelyek esetén valószínű, hogy a válaszadók legjobb tudásuk szerint szolgáltatták adataikat.
- Célszerű megismerni az eredeti felmérés korlátait.

A VERSENYHELYZET ELEMZÉSÉNEK GYAKORI PROBLÉMÁI

1. A versenytárs-figyelés lehetséges területeinek szűk körű értelmezése.

A versenytársak figyelésére szolgáló rendszer – bár ma már a vállalkozások jelentős részénél megtalálható – tartalmilag sokszor túlságosan leegyszerűsítettnek tekinthető. Ugyanakkor a lehetőségek tárháza bőszeges, kiterjedhet az új belépők megjelenésének nyomon követésére, a versenytársak új termékeinek vizsgálatára, az egyes márkázási, csomagolási gyakorlatok vizsgálatára. Ezekon kívül az árazás konkrét módszereinek megismerésére, a speciális ártaktikák felismerésére, a kereskedői kör, az üzletípusok versenytársak szerinti vizsgálatára. Ide tartozik a szövetségi rendszerek elemzése, a reklámok üzeneteinek, a reklámhordozóknak és a versenytársak reklámkiadásainak vizsgálata, az értékesítés-ösztönzési akciók nyomon követése, az ügynöki rendszer és a motiválási megoldások vizsgálata, valamint a versenytársakról szóló pozitív és negatív cikkek, riportok összegyűjtése és elemzése.

E fogalomkörben kell említenünk még a helyettesítő termékeket előállító cégekről szóló információk begyűjtését, a szakmai szövetségek, egyesületek határozatainak figyelemmel követését. A versenytársak menedzserváltásainak, az egyes vezető menedzserek életútjának nyomon követését, a versenytársi stratégiák, taktikák operatív lépések vizsgálatát és az üzleti jelentések elemzését is. Ezek közül egyeseket megfigyeléssel, másokat a sajtóból, szakmai kiadványokból, illetve személyes elbeszélésekből lehet megtudni vagy kikövetkeztetni.

2. A versenytársfigyelés divatos formáinak túlhangsúlyozása

Minden kornak megvan a maga csodatalálmánya a piaci problémák kezelésére. Egyrészt jelmondatok (pl.: „A kicsi szép”) másrészt módszertani „szupermegoldások” születnek (pl.: „benchmarking”). Mind-egyik gondolat és módszer jó lehet, ám egyoldalú

túlhangsúlyozásuk egyértelműen meggátolhatja a sikeres piaci alkalmazkodást.

3. Lényeges piaci szereplők alulértékelése

A vállalkozások hajlamosak elhanyagolni a kisméretű ellenfeleket a nagyokkal szemben, a potenciális új belépőket a már meglévőkkel, a potenciálisan belépésre képes külföldi vállalkozásokat a hazai ellenfelekkel szemben.

A BELSŐ KÖRNYEZET ELEMZÉSÉNEK FŐ PROBLÉMÁI

1. A GYELV elemzés kritikátlan, leegyszerűsített alkalmazása

Az elemzés nem tekinthető egyértelműen tudományos célú információosztályozási módszernek. Alkalmazása során a következőkre kell felfigyelni:

- Az erősségek, illetve a gyengeségek felállítása-akor túl kell lépni a jelenlegi vállalati termékkörön. A vevői problémákra koncentrálnva értékeljük az eredményeket, s ne adott termékeket helyezünk csupán a középpontba.
- A vállalati célok sikeres felállítása erőteljesen függ attól, hogy mely erősségeket képes a vállalat képességekké formálni a marketing környezetben meglévő lehetőségek kihasználásával. Akkor lehet előnyös helyzetben a vállalkozás, ha képességeit a versenytársaknál magasabbra értékeli a fogyasztó.
- A vállalkozások gyengeségeiket képesek ugyan erősségé alakítani, ám ehhez jelentős beruházásokat kell létrehozni a kulcsterületek, mint például a K+F, a piacbefolyásolás, a vásárlói hűség kialakítása terén.
- Sokszor a fenyegetések is lehetőségekké alakíthatók át, ám ez megfelelő erőforrásokat igényel. A jó marketingstratégia ezen erőforrások jobb, lehetőleg optimális elosztását teszi lehetővé.

A gyengeségek nem minden korlát nélkül alakíthatók át erősséggé. Ennek oka elsősorban a vevőkben rejlik, akik például egy rosszul csengő márkát csak nagyon erőteljes kampányokat követően, s hosszú idő után hajlandók elfogadni pozitív érzésekkel.

2. A GYELV elemzés számszerűsítésének elmaradása

A marketing-, de a vállalati egyéb menedzserek is megelégednek az erősségek, gyengeségek, lehető-

ségek és veszélyek pusztá felsorolásával, ám eltekin-
tenek a megjelenő problémák, pozitív és negatív ele-
mek intenzitásának és fontosságának számszerű
megjelenítésétől. A versenyelőnyök vizsgálata során
abból szoktunk kiindulni, hogy az egyes vállalkozá-
sok közötti különbségek valóságosak. Ha pedig azok, ak-
kor a GYELV elemzés számokkal operáló megvalósí-
tása sikerrel kecsegtet.

3. Az egyes portfólió modellek korlátainak elhanyagolása

A különböző portfólió modellek (BCG, GE, Shell,
ADL stb.) alkalmazása számos korlátot hordoz ma-
gában. Ezek közül néhányat érdemes kiemelni, külö-
nös tekintettel a leggyakrabban használt BCG má-
trixra.

A piaci növekedési ütem sokszor alkalmatlan a
piac vagy az iparág teljes vonzerejének szemlélteté-
sére, jellemzésére. Nem számol az adott ágazat be-
lépési korlátaival, a vásárlók és szállítók alkupozíció-
jával és a beruházások szintjével.

Nem csupán a piaci részesedés határozza meg a
termék által felmutatott pénzáramlást. A márkaimázs,
az értékesítési csatornák hozzáférhetősége, a termé-
kek pozicionálása mind-mind kihatnak erre, s befo-
lyásolják nagyságát. Jelentősen eltérhet egymástól a
termékek életciklusa is. Például a rövid élettartamú
szeszélytermékek (lásd tamagocsi) esetén, sokkal
célszerűbb az aratási stratégiát követni, semmint
újabb, haszontalan beruházásokra fordítani a rendel-
kezésre álló pénzügyi kereteket.

*„Nem csupán a piaci részesedés határozza meg a ter-
mék által felmutatott pénzáramlást. A márkaimázs, az
értékesítési csatornák hozzáférhetősége, a termékek
pozicionálása mind-mind kihatnak erre, s befolyásol-
ják nagyságát.”*

Csak a piaci növekedésre és részesedésre kon-
centrálna elhanyagolódnak az alapvető elemek, így
például a versenyelőny kifejlesztésének szükséges-
sége. S végül önmagában a pénzáram csak egy té-
nyező a befektetési döntések meghozatala során. A
piac mérete, a versenytársak, a beruházások megté-
rülése ugyancsak fontos döntési szempontokat je-
lentenek.

A FOGYASZTÓI IGÉNYEK MEGISMÉRÉSÉNEK FŐ PROBLÉMÁI

1. Az adott problémára alkalmazott kutatási módszer rossz megválasztása

Minden módszer alapvető sajátossága az alkalmaz-
hatóság tartománya. A módszerek a fogyasztó/po-
tenciális vevő aktív, őszinte, hátsó gondolatoktól
mentes együttműködését feltételezik, de ez a való-
ságban nincs így, vagy nem feltétlenül van így. Egyre
több a sokszor megkérdezett, a téma iránt nem ér-
deklődő, ugyanakkor a korábbiak alapján számos
sztereotip válasszal felvértezett interjúalany, a nem
válaszoló („abból nem lehet baj”) típusú ember.

2. A panaszelemzések csak korlátozottan adnak kielégítő válaszokat a stratégiakészítő számára

A panaszelemzések minden korban a fogyasztói igé-
nyek megismerésének alapvető bázisát jelentették.
Ugyanakkor három alapvető korlátjukkal mégis szá-
molni kell.

- Az elégedett fogyasztónak is lehetnek gondjai a
termékkel.
- A panaszok gyakorisága és száma nem fedi le
teljesen a termékkel kapcsolatos problémákat,
gondokat.
- A vevőknek csupán egy része fogalmazza meg
a panaszait a vállalkozás részére hasznosítható
módon.

Ennek megfelelően tudnunk kell, hogy a vevők
jelentős részének elégedetlenségéről gyakorlatilag nincs informá-
ciónk. A marketingstratégiák meg-
alkotása mindig szolgáltat megle-
petést a vele foglalkozók számá-
ra. A piac nem azonosítható a ter-
mészettudósok laboratóriumával.
A természettudomány kísérletei
megismételhetők, ugyanakkor a
marketingszakemberek mérései
egy adott időpillanat jellegzetes-
ségeit rögzítik, azt sem feltétlenül jól, így a kreativi-
tás és a megfelelő módszertan alkalmazásának
együttese nélkül nem remélhető a siker.

*A szerző
a Nyugat-Magyarországi egyetem
marketing tanszékének
tanszékvezető egyetemi docense*