

A marketing kihívásai 2009-ben – a globális válság kezelése

Philip Kotler a Northwestern University, S.C. Johnson, Kellogg School of Management nagytekintélyű nemzetközi marketing professzora.

A marketing kiváló jövőbelátó gondolkodójaként ő a szerzője a világ elsőszámú, az MBA oktatásban használatos marketing tankönyvének, az immáron 13. kiadását is megért Marketing Menedzsmentnek. Kutatásai kiterjednek a stratégiai marketingre, az innovációra, a fogyasztói marketingre, az üzleti marketingre,

a szolgáltatások marketingjére, a disztribúcióra, az e-marketingre és a társadalmi marketing témakörére. Számos nagyvállalat, így az IBM, a Bank of America, a Merck, a General Electric és a Honeywell tanácsadója.

Mint a világ legkiemelkedőbb üzleti gondolkodójának egyike, a legnagyobb egyesült államokbeli és külföldi egyetemektől mintegy tizenkét díszdoktori címet kapott. James Nelsonnal folytatott beszélgetése során betekintést nyújt a globális gazdasági válság kezelésének lehetőségeibe és mindazon kihívásokba, melyekkel a marketing 2009-ben minden bizonnyal szembesülni fog.



Interjú Philip Kotlerrel, a marketing kiemelkedő szaktekintélyével

Milyen lépéseket kellene a globális piaci szereplőknek tenniük ahhoz, hogy megküzdjenek napjaink pénzügyi és gazdasági válságával?

Napjaink súlyos pénzügyi válságához hasonló krízis helyzetben a vállalatoknak el kell rugaszkodniuk a megszokott marketing mixüktől és számos dolgon változtatniuk kell. Mivel a leépítések miatt vevők vásárlóereje csökken, a versenytársak valószínűleg csökkentik árait, de legalábbis többet spórolnak és kevesebbet költenek, így védekezve a további veszteségek ellen. A vállalatoknak tehát vagy az árait kell csökkenteniük, vagy az aktuális árért további hozzáadott értéket – ingyenes szállítás, garanciák, stb. – kell kínálniuk. Árcsökkentésre, illetve egyszerűbb és olcsóbb árukra rendszerint még akkor is szükség van, ha ezek az árucikkek némiképp kannibalizálják a vállalat magasabb árfekvésű termékeit. Egy vállalat számára még mindig jobb, ha a saját olcsóbb termékei kannibalizálják a drágábbakat, mint ha versenytársaiké teszik ugyanezt.

A McDonald's is szisztematikusan bővítette kínálatát olyan termékekkel, melyeket a vásárlók a normál hamburgernél kedvezőbbnek találnak. Az Egyesült Államokban bevezették a hússal töltött tacót, amely közel olyan laktató mint egy hamburger és árának körülbelül feléért elérhető. Külföldön pedig számos helyen kapható leves a McDonald's-ban, amely olcsóbban csillapítható az éhség.

Vegyük szemügyre ugyanakkor a Starbucksot, ahol egyelőre semmi jele annak, hogy a normál, vagy az egzotikusabb kávék árát csökkenteni akarnák. Azt hihetnénk, hogy az egyszerű kávékat olcsóbban, esetleg kisebb kiszerelesben kínálják.

Van további javaslata is arra vonatkozóan, hogyan maradhat egy vállalat életképes a jelenlegi válság idején?

Sajnos a legtöbb vállalat a globális zűrzavarra és válságra költségeinek – néhol válogatás nélküli – csökkentésével válaszol, ezzel károsítva az általuk kínált minőséget, illetve szolgáltatásuk hírnevét.

Ha a költségeket csökkenteni kell, az a jobb, ha a vállalat először a feleslegtől szabadul meg (ez normális körülmények között minden vállalatnál létezik), aztán dönti el, melyek azok a piaci szegmensek, területek, termékek és szolgáltatások, amelyek eddig mérsékelten voltak jövedelmezőek és amelyek jövőbeli kilátásai nem igazán kecsegtetőek. Ezeket lehet aztán megszüntetni, csökkentve ezzel a költségeket.

Ha a vállalat csak ennyit tesz költségeinek visszavágásáért, az még nem elegendő. Recesszióban nem csupán problémák, de új lehetőségek is adódnak. A Ryan Air elnöke tudja ezt és állítja, hogy a recesszió a legjobb alkalom a növekedésre. A versenytársak gyengébbek, tehetséges új vezetők toborozhatók és az agresszív versenytárs egyes ügyfelekhez is könnyebben hozzáfér. Hosszú távú teljesítményük javítása szempontjából azok a vállalatok kerülnek a legjobb pozícióba, amelyek felmérik a globális zűrzavar teremtette lehetőségeket. Közismert, hogy a kínaiak ugyanazt az írásjelet használják a válság és a lehetőség szavak kifejezésére.

Nem mondhatjuk, hogy a radikális innováció lenne az egyetlen előre vezető út. Először is egy nehéz időket megélő vállalat nem valószínű, hogy radikális innovációval állna elő. Még ha akarna is újítani, annak bevezetése évekbe telne. És ha ez az újítás radikális is volna, csak akkor működhetne jól, ha az bomlasztó innováció lenne, azaz olyan, amely komoly üzleti lehetőségeket von el valamely aktuális piacvezetőtől.

Összegezve, úgy vélem, hogy a legtöbb vállalat számos egyéb módot talál majd arra, hogy véget vessen az üzleti pangásnak, ahelyett, hogy valamilyen radikális innovációtól függjön.

Ön szerint melyek a legfontosabb sikertényezők, melyeket egy 2009-es globális marketing haditervnek figyelembe kell vennie?

A globális marketingcsata 2009-ben kétségtelenül intenzívebbé válik, amelynek legkézenfekvőbb kimenetele az árháború lesz. Ha az azonos szektorban működő vállalatok értelemszerűen gondolkodnának, a meglévő árszintet fenntartanák, kivéve persze azokat, melyek minőségben és márkaerőségben közismerten eltérnek. Csupán egyetlen agresszív vagy kétségbeesett versenytárs kell ahhoz, hogy az árakat eléggé lecsökkentse és a vásárlókat az ő arénájukba terelje, mintegy arra kényszerítve

a versenytársakat, hogy hasonló árcsökkentéseket hajtsanak végre. Az alapprobléma nem más, mint a túltelítettség és a túltermelés, különösen a hirtelen visszaeső kereslet fényében. Ez pedig azt sugallja, hogy amennyiben a kínálat hosszú távon alkalmazkodik a kereslethez, néhány vállalatnak lehet, hogy be kell zárnia.

„Recesszióban nem csupán problémák, de új lehetőségek is adódnak. A Ryan Air elnöke tudja ezt és állítja, hogy a recesszió a legjobb alkalom a növekedésre. A versenytársak gyengébbek, tehetséges új vezetők toborozhatók és az agresszív versenytárs egyes ügyfelekhez is könnyebben hozzáfér. Hosszú távú teljesítményük javítása szempontjából azok a vállalatok kerülnek a legjobb pozícióba, amelyek felmérik a globális zűrzavar teremtette lehetőségeket.”

Jó példa a fentiekre az autóipar. A General Motors, a Ford és a Chrysler már a globális pénzügyi válság előtt is gyakorlatilag pénzügyi terv nélkül, jelentős árengedményekkel, stb. értékesítette termékeit. Átlagos körülmények között ez azt bizonyítja, hogy az iparág hosszú távon telített. Így aztán nem meglepő, hogy válság idején ezen autógyárak pénzügyi helyzete megrendül és – hogy a csődöt elkerüljék –, szövetségi segílyre, illetve kölcsönre szorulnak.

A legfőbb kérdés az, hogy a nemzeti büszkeségen kívül más okból is szüksége van-e az amerikaiaknak a General Motorsra, a Fordra és a Chryslerre. Az amerikai autóvásárlóknak egyre nagyobb hányada teljesen elégedett a Toyota, Honda, Mercedes, Volkswagen, stb. kínálatával – különösen igaz ez a fiatal vásárlókra, akik már ezekkel a márkákkal nőttek fel és abszolút nem vásárolnak GM, Ford vagy Chrysler autókat. A helyzet az, hogy ezeket a vállalatokat kifejezetten rosszul irányították. Hogyan is érthetnénk egyet azzal az állításukkal, miszerint azt adják az amerikaiaknak, amire vágnak, amikor a GM egyesült államokbeli autópiaci részesedése az 1960-as évekbeli 50 százalék helyett ma már nem egészen 25 százalék. Ez nem mást jelent, mint azt, hogy az amerikai autógyártók nem álltak elő újításokkal és elmulasztották márkát építeni, illetve fenntartani, miközben versenytársaik innovációkkal jelentek meg a piacon és tudatosan építették márkájukat.

Az üzenet tehát az, hogy bármely iparágban a hosszútávú siker két tényezőről múlik: az innovációról és a márkaépítésről. Ezek biztosítják a legjobb védelmet az ellen, hogy a vásárlók elforduljanak tőlünk.

A legjobb marketinggyakorlat lépést tart az új globális piaccal, vagy nincs azzal összhangban?

Sajnos a legtöbb vállalat egyáltalán nincs összhangban a legjobb marketing gyakorlatokkal. Még mindig túl sok az olyan cég, amely a marketing szervezeten belüli funkcióját igyekszik a lehető legszűkebben értelmezni. Egyszer megkérdeztem egy ügyvezetőt, miért tart fenn marketing részleget. Azt válaszolta, "azért, hogy segítsenek az értékesítőknek sales lead-eket generálni és elkészítsék azokat a brosúrákat, melyekre az értékesítőknek szükségük van a munkájuk során".

Ez rendben van, de messze nem elég. A marketing ennél sokkal több. A fentiek minimum kiegészülnek még azzal, hogy a marketing feladata marketing tervet készíteni. A marketing terv rendeltetése pedig az, hogy jól láthatóan szegmentálja a piacot. A vállalatnak ugyanis nem az egész piacot kell megcéloznia, csupán azokat a szegmenseket, amelyek számára a legértékesebb kínálatot mutatják fel, illetve amelyeket képes megnyerni. Ám még ez sem minden. A marketing feladata továbbá, hogy egy termékből kiváló márkát alkosson. Olyan kommunikációs stratégiát kell megfogalmaznia, amely a márka teljesítménye iránt bizalmat ébreszt, és érzelmi töltettel látja el azt.

És, ha még ez sem elegendő... A marketing feladata az is, hogy új lehetőségeket és vásárlói insightokat tárjon fel. A marketingnek mindig előre kell gondolkodnia az elkövetkező három évre és fel kell tennie a kérdést, vajon milyen lesz a világ akkor és mire lesz szüksége a vásárlóknak. A marketing áttekinti továbbá a vállalat termékvonalait és mérlegel, melyek azok a termékek, amelyek megszüntethetők és melyek azok, amelyekben a legjobb jövőbeli növekedési és profit lehetőségek rejlenek, így biztosítva, hogy a vállalat a legjobb terméklehetőségekhez rendelje forrásait.

A lényeg, hogy a marketing csoport – ha megfelelően alkalmazza – nagymértékben hozzá tud járulni a vállalat sikeréhez. Vannak azonban más területek is, ahol a marketingszakemberek nincsenek összhangban a legjobb marketing gyakorlatokkal.

Ezek közül három példa:

- A vezérigazgatók a kiadásokat – különösen a TV költségeket – illetően egyre nagyobb elszámolási felelősséget várnak el, hogy megbizonyosod-

janak arról, hogy a költségek a megfelelő helyre mennek. A TV reklámok sikere azonban nem tudomány, sokkal inkább hit kérdése.

- Még ma is aránytalanul keveset használják az új médiát, különösen a social médiát, a blogokat és podcastokat. A hasonlóan ritkán használt eszközök közé tartozik a PR és az események szervezése. Ugyanakkor túl sokat költenek TV hirdetésekre.
- Továbbra is késnek a globális felmelegedésre és az energiahatékonyságra, mint új termék-, valamint márkalehetőségekre adandó válaszokkal.

„A legtöbb vállalat egyáltalán nincs összhangban a legjobb marketing gyakorlatokkal. Még mindig túl sok az olyan cég, amely a marketing szervezeten belüli funkcióját igyekszik a lehető legszűkebben értelmezni. Egyszer megkérdeztem egy ügyvezetőt, miért tart fenn marketing részleget. Azt válaszolta, „azért, hogy segítsenek az értékesítőknek sales lead-eket generálni és elkészítsék azokat a brosúrákat, melyekre az értékesítőknek szükségük van a munkájuk során”. ”

Vegyük például ezt az utóbbi pontot. A legtöbb vállalat még csak nem is kezdett komolyan elgondolkodni azon, hogyan tehetné beszállítói, termelési és disztribúciós folyamatait környezetbarátabbá. Sok vállalat már érzi a nyomást és tudja, sürgősen cselekednie kell, mielőtt a környezetvédők kiszűrik és azok nyilvános támadásainak céltáblájává válik. A másik véglelet azon kevesek jelentik, akik előnyt kovácsolnak e közérdekből azzal, hogy egyes folyamataikat „zöldesítik” és „zöld” termékeiket és szolgáltatásaikat agresszíven népszerűsítik. E néhány sikersztori ellenére azonban én azt látom, hogy a legtöbb vállalat nincs szinkronban a legjobb marketing gyakorlatokkal.

Ön azt vallja, hogy a megfelelően kiöltött marketing nem csupán egy részleg, de stratégiai rendeltetése van - előmozdítja a vállalati stratégiát. Ez a holisztikus megközelítés követőkre talált a felsővezetők körében?

Sajnos nem. Bár az olyan cégek, mint a P&G, Unilever, Nestlé, DuPont, Casio és Toyota a marketinget stratégiai fontosságúnak tekintik, a vállalatok többsége elsősorban a marketingkommunikációra helyezi a hangsúlyt. Amikor a holisztikus marketinget kezdem támogatni, azzal érveltem, hogy a marketingnek

a marketingkommunikáción és tervezésen túl három további feladata van.

Ezek az alábbiak:

- Ne csak üzleteket halmozzon fel, hanem összpontosítson egy lojális vásárlói kör azonosítására, kiépítésére és „kinevelésére”! Vagy még jobb, ha olyan támogatókat „nevel”, akik mások felé dicserik a vállalatot és annak termékeit.
- Építsen szorosabb belső kapcsolatokat a vállalat más működési területeivel, különösen az értékesítéssel, de a pénzügyvel, a termékfejlesztéssel, gyártással és beszerzéssel is! Ennek eredményeképpen a marketing úgy stratégiaileg, mint funkcionálisan hozzájárul majd a vállalat sikeréhez.
- Fejlessze az üzlet társadalmi oldalát, hogy a vállalat mint a környezetvédelemmel és más társadalmi témákkal foglalkozó, felelős szervezet jelenhessen meg a nyilvánosság előtt!

A marketing egyik legfontosabb stratégiai kompetenciája továbbra is az, hogy azonosítsa a piac kielégítetlen, illetve nem megfelelően kielégített szegmenseit, melyek tagjai boldogan fizetnének a számukra megfelelő megoldásért.

E zűrzavaros időkben nem kellene a piaci szereplőknek scenárió-tervezéshez folyamodniuk, így számolva különböző eshetőségekkel és feltenniük a kérdést, “mi történik, ha”?

Dehogynem. Nem csupán súlyos recesszió van, hiszen a recesszió – ha el is húzódik – egy idő után véget ér. A jelenlegi recesszióhoz egyre nagyobb piaci zűrzavar is társul. Egyre több az olyan tényező, amely meglepetésként érheti, sértheti, vagy még összeütkezésbe is kerülhet egy vállalat gondosan kialakított terveivel. Mit lehet tenni ha például egy versenytárs olyan bomlasztó innovációt vezet be, amely a vállalat által kínált termékénél magasabb minőséget képvisel? Vagy ha a kormány egy olyan új törvényt hoz, amely előírja, hogy a vállalat termékvonalaiban található autók átlagos fogyasztása két éven belül 35 mérföld/gallon legyen. Mit tehet az autógyártó? Ha az amerikai dollár más valutákhoz képest 15 százalékkal erősödik, mit tehet az exportra értékesítő egyesült államokbeli vállalat különösen egy erőteljes árversenyben?

Nem egyszerű válaszolni, de ezeket a kérdéseket még az előtt át kell gondolni, hogy a fenti eshetőségek bekövetkeznének. Különben a vállalatnak gyorsan ki kell találnia valamilyen választ, pedig már a válság bekövetkezése előtt megfogalmazhatott vol-

na válaszlépéseket. Hagyományosan ezt katasztrófa elhárítás tervezésnek nevezzük.

A márkamenedzserektől nem csupán marketing terv, de katasztrófa elhárítási terv is kérhető. Valamilyen bizonytalansági helyzetet vázolunk fel, a márkamenedzser feladata pedig az, hogy lehetséges válaszokat fogalmazzon meg, mintha ez az eshetőség valójában bekövetkezhetne. Ha két eshetőség merül fel, akkor mindkettőre elő kell állnia válaszokkal.

A scenárió-tervezés egy lépéssel tovább megy. Itt a vállalat különböző, esetlegesen előforduló, a vállalat teljesítményét és profitját potenciálisan befolyásoló forgatókönyveket állít fel. Minden egyes scenárió részletes leírásra kerül és kitér a gazdasági, társadalmi, politikai, technológiai és piaci versenyen alapuló fejlesztésekre és azoknak a cégre gyakorolt hatásaira. A vállalat gyakran három scenáriót állít fel: egy optimistát, egy normál körülmények között helytállót és egy pesszimistát. Ha csak azt gondolja végig, hogyan kellene egy vállalatnak az egyes forgatókönyvek esetén működni, betekintést enged a lehetőségekbe, fenyegetésekbe és abba, hogy milyen kockázati szint minősül elfogadhatónak. A scenárió-tervezésnek, mint módszernek komoly hasznát veszik olyan nagyvállalatok, mint a Shell Oil és a General Electric.

A scenárió-tervezésben fontos, hogy különbséget tegyünk az eshetőségek két típusa között. Ma létezhetnek olyan, a világ bármely pontjáról származó zavaró fejlesztések, melyekről a vállalat korai jelzőrendszer működtetésével tudomást szerezhetne. Így információkat gyűjthetne különböző érdekkategóriákban – így a technológiai áttörésekről, a fogyasztói preferenciákban beállt változásokról, társadalmi mozgalmakról és így tovább. Ezeket a változásokat aztán monitoroznia és értelmeznie kell azok lehetséges bomlasztó vagy alkalmazkodó tartalma szerint.

Fontos ugyanakkor, hogy a vállalat ne csak a korai jelzőrendszere által feltárt eshetőségeket vegye számba. Hasznos, ha olyan lehetséges fejlesztéseket is elképzel, amelyek jelentősen befolyásolhatják teljesítményét. “Meglépetés modell” kell készítenie. Leginkább azokra az elképzelt fejlesztésekre kell figyelnie, amelyeknek legnagyobb az előfordulási esélye, illetve amelyek jelentős kárt okozhatnak a vállalatnak. A scenáriók egyszerre építkeznek a korai jelzőrendszer adataiból és az elképzelt eshetőségekből.

Ezt javaslom a vállalatoknak a Zűrzavar Korában, amikor mindennapjainkat a bizonytalanság hatja át: működtessenek korai jelzőrendszereket és vázoljanak fel különböző scenáriókat. A témával a hamarosan megjelenő új könyvemben is foglalkozom, melynek címe *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*.

Alapvetően változtatta meg az internet a marketing gyakorlatot? Miben látja Ön a piaci szereplők legnagyobb online lehetőségeit?

Az internet alapvető hatással lesz a marketing gyakorlatára, még ha ez várat is még magára. Biztosan tudjuk, hogy az internet megváltoztatta a fogyasztói gyakorlatot. Alig létezik olyan autót vásárolni kívánó fogyasztó, aki rögtön a kereskedőhöz fordul. Először áttekinti a számára érdekes autók gyártóinak honlapját. Aztán, ha egy bizonyos BMW típus mellett döntött, először felmegy a JDPowers.com honlapra, hogy megtudja, mennyire elégedettek a korábban ilyen típusú autót választók. Az azonos kategóriába tartozó autók négyféleképpen minősíthetők: az egyik legjobb (5 csillag); jobb, mint a legtöbb (4 csillag); átlagos (3 csillag) és „futottak még” (2 csillag).

Így aztán az a tény, hogy a Honda SUV 5 csillagot kapott, jó benyomást kelt sok vásárlóban. Ugyanez a vásárló ezek után felmehet az Edmunds.com-ra és többet is megtudhat az adott autótípusról, teljesítményéről, valódi áráról és az egyes kereskedők hírnevéről. Miután mindezt végignézte, csak utána fogja tudni az adott fogyasztó melyik kereskedőhöz forduljon, és milyen árat ajánljon egy bizonyos márkáért és autóért. Tovább bővítheti tudását a témával kapcsolatban, ha a Facebook-ra kattint és a barátok, illetve mások ezzel a bizonyos autóval kapcsolatos tapasztalatai után tudakozódik. Ezáltal segítséget kaphat első választásával kapcsolatban, vagy felhívhatják a figyelmét más autókra is.

„Az okos marketing a helyi sajátosságokra épít. Így a globális marketing igazgatónak minden országban támogatnia kell azokat, akik a piaci kínálatot lokalizálni szeretnék, ugyanakkor fontos az is, hogy a helyi kínálat sérülése nélkül az elviselhető legnagyobb mértékben támogassa a sztenderdizálást is.”

Kiindulva abból, hogy a vásárlókat az okos döntések meghozatalában milyen mértékben segítik az interneten megtalálható információk, a piaci szereplőknek ezt a magatartást illik mindenképpen figyelembe venniük és honlapjaikon a lehető leghasznosabb információkat elhelyezniük annak érdekében, hogy a vásárlókat saját termékük előnyeiről meggyőzzék. Mindazonáltal, az erősségek és gyengeségek felismerése érdekében az autógyártóknak folyamatosan figyelniük kell a versenytársak honlapjait is, hogy felkészülhessenek az ő honlapjukra vagy kereskedésükbe ellátogató vásárlók kérdéseire.

Általában véve az internet a vásárlói döntések befolyásolásának igen fontos eszköze. A vállalati marketingeseknek egyre kifinomultabban kell használniuk az internetes oldalakat és eszközöket annak érdekében, hogy növeljék annak lehetőségét, hogy a vásárló az ő márkájuk mellett döntsön.

Miben változott egy globális marketingigazgató munkája az elmúlt években és mely kompetencia lehet létfontosságú számára?

A vállalat globális marketing igazgatója a vállalatot sikerre viheti, de kudarcba is döntheti. Fontos tudni, hogy az érdekek ütközése miatt komoly nyomás nehezedik rá. A pénzügyi igazgató és a termékmenedzserek a költségek alacsonyan tartása érdekében a nemzetközi marketingkínálat további sztenderdizálásáért küzdenek. Ugyanakkor a különböző country menedzserek a termékjellemzők, az üzenet, az ár és a disztribúciós stratégia lokalizálását részesítenék előnyben. A lokalizálás általában növeli a költségeket, de a jó hír az, hogy a lokalizálás a bevételeket is növeli. Végül is minden ország más az ízek, a jövedelem, az oktatás és a verseny szempontjából.

Az okos marketing a helyi sajátosságokra épít. Így a globális marketing igazgatónak minden országban támogatnia kell azokat, akik a piaci kínálatot lokalizálni szeretnék, ugyanakkor fontos az is, hogy a helyi kínálat sérülése nélkül az elviselhető legnagyobb mértékben támogassa a sztenderdizálást is.

Gondoljunk csak arra, hogy egy olyan nagy márka, mint a McDonald's is egyre inkább odafigyel a helyi igényekre. A McDonald's megtanulta a leckét, amikor a Fülöp-szigeteken a második helyre csúszott, mert a JollyB kínálata sokkal inkább a helyi sajátosságokra épült. Ma a McDonald's egyes országokban különböző leveket is kínál, a muszlim országokban pedig menüje különböző ételeket tartalmaz.

Tegyük fel, hogy a vállalatok csak akkor lehetnek sikeresek ebben az ádáz versenykörnyezetben, ha kreatívak és leleményesek. Miért van az, hogy csak kevés vállalat szorgalmazza a gondolatalkotást, illetve állít fel innovációt segítő rendszereket?

A vállalatok a munkatársak többségét kezelik, nem pedig irányítják. A menedzser feladata, hogy kezelje az ügyeket úgy, ahogy vannak és a lehető legjobb teljesítményt hozza ki a munkatársakból. Emellett csak

kevés ideje jut új lehetőségeken és intézkedéseken gondolkodni. Még ha egy menedzsert a kreatív gondolkodásra bátorítanak is, csekély annak az esélye, hogy előáll a Nagy Új Ötlettel, hiszen ahhoz rengeteg időre lenne szüksége. Ezért nem valószínű, hogy idejét erre fordítja. Nem úgy, mint a 3M-nél, ahol a szakembereket arra ösztönzik, hogy idejük 15 százalékát az újításokon való gondolkodásra fordítsák. Sok vállalat ezért vár új ötleteket külső szakértőktől, akik friss szemmel látják a dolgok menetét és azt, hogy milyen új lehetőségek, vagy átalakítások válhatnak a cég hasznára.

Néhány vállalat megtalálta annak módját, hogy a vállalat minden szintjén elősegítse az új ötletek születését, még olyan érintettektől is, mint a kereskedők és a beszállítók.

Íme három példa:

- A Whirlpool 400 munkatársat választott ki, akiknek a feladata új üzleti lehetőségek kigondolása. Gondolatlalkotási módszerekből alapos képzésben részesülnek és időről időre új lehetőségekkel állhatnak elő.

A Whirlpool például ma már jelen van a garázsberendezési ágazatban is és jól teljesít. A cégnél valaki biztosan észrevette, hogy sok amerikainak nagy, két beállós garázsa van, amelyben valamilyen hobbit is űz. Ők úgy dönthetnek, hogy a garázsban egy kis hűtőszekrényt, vagy kályhát is elhelyeznek azért, hogy míg hobbijuknak hódolnak ehessenek és ihassanak is.

Ugyanez a Whirlpool-alkalmazott arra is figyelhetett, hogy sok garázs a seprűktől, a hólapátoktól, a bicikliktól rendetlen és túl kevés bennük a polc. Arra gondolt, hogy e garázsoknak hasznára lenne egy teljes belső áttervezés, amelynek eredményeképpen kényelmesebbek, tisztábbak lennének, valamint jobb világítással, polcozattal és rendszerezéssel könnyebben kihasználhatnák őket.

Ez a Whirlpool számára egy teljesen új üzletágat eredményezett. Amikor a kreativitási kezdeményezés elindult, a cég évente csupán néhány terméket vezetett be, ma pedig már egy tucatnyit – többek között a szerszámokat, munkaasztalokat és a garázs tárolórendszereket fémjelző, nagy sikerű Gladiátor termékcsaládot.

- A Shell Oil szenior menedzserei évente néhány alkalommal értekezleten gyűlnek össze, ahol lehe-

tőséget kap a különböző szinteken dolgozó minden olyan munkatárs, aki bevételnövelésre vagy költségcsökkentésre vonatkozó ötletét szeretné előadni. Rendszerint húsz vagy több, saját ötletén felbuzdult alkalmazott Powerpoint diákon terjeszti elő javaslatait a szenior menedzsmentnek.

Minden egyes alkalmazott 10 perces prezentációt tarthat és a menedzsment 15 percben teheti fel kérdéseit. A zöld utat kapott ötletek továbbfejlesztésére átlagosan 100.000- 600.000 dollárt szánnak. E kreatív lehetőség biztosítása révén a Shell 1999-es öt legnagyobb növekedést eredményező kezdeményezése közül négy így indult útjára.

- A Samsung a kreativitás előmozdításának céljából 1998-ban létrehozta a Value Innovation Program (VIP) központot. A központban különböző stratégiai projektek futnak, melyek mindegyike egyszerre több területet lefedő csapatprojekteket tartalmaz. A központ 2003-ban nyolcvan projektet zárt le. A Samsung ezen kívül évente megrendezi a Value Innovation konferenciáját, ahol kitünteti a legjobb új projekteket.

A fejlődő országok marketing-szakemberei rendelkeznek olyan szintű marketingképességekkel, amelyet a nagy ipari országok is szívesen látnának? Ha ez még nem következett be, akkor legalább elkezdtek felzárkózni?

Minden országnak megvannak a maga rátermett marketingszakemberei. Gondoljunk csak bele, hány új üzlet indult be és hány új termék került piacra Indiában a szegények szükségleteire építve. Itt – a költségcsökkentés jegyében – extra kis kiszerezésben is kapható testápoló, cigarettát pedig szálanként is vásárolhatnak azok, akik nem engedhetnek meg maguknak egy egész dobozzal. Az indiai vállalkozók keresett, az amerikaihoz képest tizedannyiba kerülő és annál sok szempontból jobban használható műlábat fejlesztettek ki sérültek számára. Indiai marketing-szakemberek gyógyászati turisztikai szolgáltatásokat kínálnak külföldi páciensek számára és jelentősen csökkentették kezeléseik költségét. Az indiai Tata ötezer dolláros autókat gyárt, hogy autót birtokolni ne kiváltság legyen. A fenti példák is azt bizonyítják, hogy ebben az országban hihetetlen energiát fordítanak új termékek és szolgáltatások kifejlesztésére.

Azt is látni kell, hogy a legtöbb fejlődő országban multinacionális vállalatok működnek, melyek csapata jellemzően MBA végzettségű munkatársakból áll, akik

külföldön tanultak. Ők az adott országban jól képzett marketingesek fontos csapatát jelentik. Ez persze nem jelenti azt, hogy az egyes országok bővelkednének szakképzett marketingesekben. Az igazság az, hogy nem csak a fejlődő, de ugyanígy a fejlett országokban is túl kevés a jól képzett marketingszakember.

Egy olyan világban, ahol a fejlődés egyre kevésbé egyenesvonalú, a nemlineáris ötletek jelentik az egyetlen módját a vagyonteremtésnek és az innováció az egyetlen biztosíték a közepszerűség ellen?

A világ soha nem fejlődött lineárisan. Bizonyos időszakokban a normális körülmények és a normális növekedés illúziója jellemezheti az egész gazdaságot, ám e kép mögött számos iparág és vállalatok milliói küzdenek a nemlineáris fejlődéssel.

Talán csak a közműszolgáltató monopóliumokkal rendelkező vállalatok tapasztalnak szabályszerűséget és lineáris növekedést, hiszen szolgáltatásaik értékesítése biztosított. Ám még az ő profitjukat is befolyásolják a gazdasági visszaesések.

„A megbízható vagyonteremtéshez vezető egyik leginkább lebecsült út a speciális piaci igények kielégítése (market niching). Hermann Simon klasszikusában, a Hidden Champions-ben (Rejtett bajnokok - Tanulmányok a világ 500 legjobb ismeretlen vállalatáról) olyan sikeres vállalatok történetéről mesél, melyek a széles publikum előtt alig ismertek, ám bizonyos speciális területeken világelsők, vagy másodikkak, nyereségesek és ügyfeleik elismerik őket.”

Mi lehet a mágikus megoldás egy olyan vállalat számára, amely jelentős vagyonhoz szeretne jutni egy nemlineárisan fejlődő világban? A megoldás minden időszakban más és más. vagyonteremtésben mindig élen járt az ingatlan üzlet.

Egy ideig a pénzügyi befektetések kezelése volt a nyerő. Volt amikor a Szilikonvölgy elektronikai és számítógépes boszorkánykonyhája virágzott. Olyan élelmiszert és háztartási eszközöket gyártó vállalatok, mint a Kraft és a P&G is képesek voltak folyamatosan – ha nem is látványosan – növekedni. Ma már közhelyszámba megy, hogy a varázsszó az innováció. Innováció vagy stagnálás. Ez itt a kérdés. Bár az innovációnak megvan a maga kockázata, a stagnálás ennél lényegesen nagyobb kockázatot hordoz magában. Kockázatos kockázatot kerülni. Számos vállalat

csak kisebb innovációk mellett dönt annak érdekében, hogy minimalizálja a kockázatot. Ám a kisebb innováció lassabb növekedést és lassabb gyarapodást eredményez. A radikális innovációk, mint például a Steve Jobs (Apple) által kiötlött Mac, iPod és iPhone az igazán remek dolog. De hány vállalat érhet el hasonlóan kiemelkedő sikert radikális innovációkkal?

A megbízható vagyonteremtéshez vezető egyik leginkább lebecsült út a speciális piaci igények kielégítése (market niching). Hermann Simon klasszikusában, a Hidden Champions-ben (Rejtett bajnokok - Tanulmányok a világ 500 legjobb ismeretlen vállalatáról) olyan sikeres vállalatok történetéről mesél, melyek a széles publikum előtt alig ismertek, ám bizonyos speciális területeken világelsők, vagy másodikkak, nyereségesek és ügyfeleik elismerik őket.

Az egyik vállalat lehet vezető villanypásztorok gyártásában, a másik a trópusi haledelek, megint másik pedig a világ legnagyobb és legstrapabíróbb esernyőinek előállításában. E rejtett bajnokok piacukra való összpontosítása és elszántsága, valamint termékeik, termelékenységük és értékesítési-elosztási rendszerük folyamatos fejlesztése révén állítanak elő irigylésre méltó vagyont.

Realisztikus az az elvárás, hogy a menedzsment folyamatok átalakuljanak és ezáltal lecsökkenjen az idő egy ötlet megszületése és annak készpénzre váltása között?

Vajon képes-e a Nagy Új Ötlettel előálló vállalat az eddigieknél gyorsabban megvalósítani és készpénzre váltani ötletét? A válasz igen. Ehhez az kell, hogy több forrást áldozzon az

ötlet fejlesztésére és elhárítsa azokat a tényezőket, amelyek jellemzően lassítják az új ötlet megvalósítását.

Vegyük sorra ezeket a tényezőket:

- A legtöbb vállalat minden ötletet szeretne alaposan kiértékelni technikai- és piackutatás segítségével. Ez időbe telik, különösen, ha alapos a vizsgálat. A piackutatók talán képesek felgyorsítani a kutatást, hogy az ötlet életképességét elegendő bizalom övezzé, bár 100 százalékos garanciával ők sem szolgálhatnak a menedzsmentnek. A technikai kutatásnak is megvannak a maga időkeretei és korlátai.

- Milyen mértékű kockázatot hajlandó a vállalat vállalni? Minél tovább kutat, annál jobban megbízik az ötletben. Mindazonáltal, ha a Nagy Új Ötlet híre ki-pattan, elképzelhető, hogy a versenytárs is ugyan-ezen kezd el dolgozni és az ötletgazda tétovázását kihasználva hamarabb piacra lép vele. A kockázat elkerülésére törekvés, igencsak kockázatos lehet.
- Mennyire dolgozik jól a termékfejlesztő csapat? Van valódi vezetés? Mi a véleménykülönbségek kezelésének a módja? Azt vettem észre, hogy a marketing és a termékfejlesztés jellemzően eltérő időkeretekkel dolgozik. A marketing szeretné, ha a műszaki kollégák gyorsabban dolgoznának, hiszen értékesítési lehetőségek veszhetnek el. A műszaki szakemberek pedig – a megbizonyosodás céljából – rengeteg tesztet szeretnének elvégezni. Ráadásul sokszor arra töreksenek, hogy a termék tökéletesen működjön és a legigényesebb felhasználónak is elnyerje tetszését. A marketing viszont a terméket hamar piacra akarja dobni és a tömegpiacot kívánja meghódítani.

Minden vállalat bölcsen tenné, ha felülvizsgálná az új termékekkel kapcsolatos döntési és megvalósítási folyamatait és feltárná a korábban azokat hátráltató véleménykülönbségek és késlekedések okait. Tempósabb folyamatokat és eljárásokat kellene kialakítania, melyek eredményeképpen lehetségessé válik a Nagy Új Ötlet gyorsabb és hatékonyabb megvalósulása.

Hogyan látja Ön a globalizáció-ellenes politikai megnyilvánulásokat és mi lehet ezek kimenetele?

A globalizáció elleni politikai megnyilvánulások elkerülhetetlenek. A világ országainak vagyona még soha nem kötődött ennyire sok vállalathoz. Ha az Egyesült Államok 2008-ban tüsszent egyet, minden ország elkapja a náthát, ami főként a nemzetközi kereskedelem bővülésének tudható be.

A Boeing B747-esbe beépített anyagok és alkatrészek több mint 50 országból származnak. A réz Afrikából érkezik, a műszerfal elektronikája Japánból, az ülések Kínából, és így tovább. Tegyük fel, hogy a Boeing hirtelen elveszít egy jelentős megrendelést, mert az amerikai hadsereg úgy dönt, hogy az európai központú Airbustól rendel új repülőgépeket. Ebben az esetben nem csak a Boeing veszít, de minden beszállítója is. Veszteség éri az afrikai, japán, kínai és további 47 másik országbeli beszállítót. Veszítenek az Airbus által előnyben részesített beszállítókkal szemben.

Kotler legjei

Van olyan vállalat, amely az évek során a leg-tökéletesebben példázta a marketingvezetés-ről Ön által alkotott eszményképet?

A következő vállalatok közül bármelyiket említhetném példás marketingtevékenységük kapcsán: az Apple, a Harley Davidson, a Caterpillar, az Unilever, a Nestlé, a Sony vagy a Hyundai, és még sokan mások. A kedvencem közülük mégis a Procter & Gamble. A P&G továbbra is olyan hely, ahol egy marketinges az MBA megszerzése után is tanulhat. Abszolút fogyasztóorientált és minden funkciója, valamint részlege a fogyasztót tartja szem előtt. Teljes mértékben a piaci szegmensekre koncentrálnak. Különbözően hogyan lehetne nyolc különböző márkájú tisztítószerük úgy, hogy mindegyik különböző szükségletekkel és preferenciákkal rendelkező fogyasztók számára kínál előnyöket. Bátor és kifinomult márkaépítési tevékenységük jól ismert. Nem félnek az új fejlesztésektől, sőt, élvezik azokat. A vezérük egyszer azt mondta, hogy – amennyiben az hatékony – a P&G szívesen költené el reklámbüdzsájének akár felét az új social mediában. Valójában a P&G egy csapatot küldött a Google-höz és a Google is egyet a P&G-hez, hogy azok egymásnál "éljenek" és közös lehetőségeket tárjanak fel. A P&G érdeklődik az olyan ígéretes új marketingkutatói módszerek iránt is, mint például Jerry Zaltman a metaforikus gondolkodás és az idegi képalkotói technikával kapcsolatos ZMET-módszere, amely segítségével a reklám- és a termékengerekre adott idegi reakciók azonosíthatók.

Mely vállalat mely marketingteljesítményét értékeli a legtöbbre?

Itt lép a képbe az Apple iránti szerelmem. És minden bizonnyal ezzel nem vagyok egyedül. A Mac a Microsoft üzletorientált operációs rendszerével szemben egy más rendszert képviselt; olyat, amely az évek során nagyobb kreativitást tesz lehetővé az animáció, a szoftverek, a videojátékok, stb. tervezése terén. Aztán megérkezett az iPod, amely nemcsak zenehordozó, hanem – az iTunesnak köszönhetően – egy komplett zeneterjesztő rendszer.

Folytatás a 12. oldalon

Mivel a Boeingnél állások szűnnek meg, a cég kongresszusi barátait arról igyekszik meggyőzni, vizsgálják felül az amerikai hadsereg Airbus-megrendeléséről szóló döntését. Burkoltan azt állítják, hogy a két vállalat ajánlatát szabálytalanul, vagy tévesen értékelték. A döntést visszavonják, és a Boeing kapja a megrendelést. Így végső soron az Egyesült Államok a protekcionizmust, a külföldi versenytársakkal szembeni üzletek elvesztésekor megszokott megoldást választotta.

Amikor külföldi versenytársak szereznek meg egy üzletet egyesült államokbeli autó-, ruha-, gépgyárral és más termék kategóriák előállítóival szemben, megnő a nyomás a hazai ipar és a hazai gyári munkások munkahelyeinek védelme érdekében. Tudván, hogy napjainkban milyen mértékű a világ gazdaságainak összefonódása, kevésbé meglepők a globalizációellenes reakciók. Főként a gazdasági lehetőségek védelméért tarifális és nemtarifális intézkedésekkel folytatott harc formájában jelenhet meg, de bevándorlás ellenes intézkedések és "vásárolj amerikai termékeket!" mozgalom keretében is jelentkezhet. Mégis, a globalizáció pozitív és negatív hatásait mérlegelve meg kell állapítanunk, hogy pozitívumai egyértelműen többet nyomnak a latba, mint negatív következményei. A vállalatok által a legolcsóbb gyártók után folytatott örökös kutatás a fogyasztói végtermékek költségét világszerte leszorítja. Ugyanakkor a piramis alján lévők jövedelmét gyarapítja. Növeli a hatékonyságot és a termelékenységet.

Azok a tanulmányok, amelyek azt vizsgálják hány amerikai munkás érdekei sérültek a globalizáció által, szemben azzal, hogy hánynak hozott hasznot a globalizáció, jellemzően ez utóbbit tartják jelentősebbnek. Gyakran elfeledjük, hogy nem csak importálunk, de exportálunk is. Ha a kevesebb import mellett döntünk, az kevesebb exportot is eredményez majd. Az exportból profitáló amerikaiak száma messze meghaladja azokat, akik az import által hátrányt szenvednek.

Philip Kotler ©

Distribution by KnowledgeCurve Ltd.

Folytatás a 11. oldalról

De menjünk csak tovább, hiszen ott van még az iPhone, ez a nagyszerűen megtervezett PDA, amely nem csupán telefont, kamerát, naptárat és a címlistát foglal magában (ezt más telefonok is tudják), hanem egy olyan lenyűgöző érintőképernyőt is, amely nagyítható, 90 fokkal elfordítható és élvezhető. Nem csodálkoznék, ha az Apple legközelebb ismét valamilyen radikális újítással jönne elő.

Ha otthagyná a céget, ahol korábban marketingvezetőként dolgozott, melyik az az egy marketing-bölcsesség, melyet utódjának átadna?

Az utódoknak két dolgot tanácsolnék:

- Folyamatosan kérdezzon meg minél több ügyfelet arról, mit gondolnak a vállalat által kínált termékről, és arról, hogyan lehetne azokat még jobba tenni.
- Fontos, hogy újra és újra szegmentálja a piacot és kutasson új célszegmensek után.

Ön szerint mi volt az a legnagyobb marketing-akadály, melyet vállalat képes volt legyőzni?

Ahelyett, hogy egy múltbéli csodát említenék, beszéljünk egy olyanról, amelynek bár az esélye csekély, mégis szeretném, ha megtörténne. Szeretném látni, hogy a General Motors belevág néhány új kezdeményezésbe, nagyszerű autókkal és újításokkal áll elő, így szerezve vissza jó hírnevét.

Mit gondol, hogyan fogják megítélni a jelenkort a jövő üzleti történészei?

Az ipari és az azt követő információs korszak után új korszakba lépünk. Ezt az „érintetti részvétel korszakának” szeretném nevezni. Ezt az érárt olyan vállalatok fémjeleznék, amelyek vevőiket, alkalmazottaikat, kereskedőiket, beszállítóikat és minden más érintettet teljes értékű résztvevőnek tekintik, és velük együtt igyekeznek a vállalatot előrevinni, valamint nagyszerű új termékekkel és kiváló szolgáltatásokkal a marketingversenyt megnyerni. A vállalat ezekre a partnerekre, mint kreatív résztvevőkre nézne, akik boldogan osztják meg ötleteiket és válaszolnak a vállalat ötleteire. A korszak egyik elnevezése Co-Creation, azaz „együtt alkotás” lehetne.