

Józsa László¹ –

A marketingstratégiák készítésének jellegzetes problémái – az ezredfordulón és most²

BEVEZETÉS

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 MARKETINGSTRATÉGIÁK 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 környezetvizsgálata, 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 szembe találkozhatunk. 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 ennek 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;
- kapcsolatrendszerek kiépítése, felépítése.

¹ 1983 Tanszékvezető egyetemi docens, Nyugat-Magyarországi Egyetem

2017 Egyetemi tanár- Széchenyi István Egyetem, Győr

Egyetemi tanár, a Doktori Tanács Elnöke, Selye János Egyetem, Komárom, Szlovákia

² Az eredeti cikk címe A marketingstratégiák készítésének jellegzetes problémái, 2002-ből

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

A KÜLSŐ STEEP KÖRNYEZET VIZSGÁLATÁNAK FŐ PROBLÉMÁI

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, sztereotip 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.

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 szolgáltatották adataikat.

- Célszerű megismerni az eredeti felmérés korlátjait.

A VERSENYHELYZET ELEMZÉSÉNEK GYAKORLATI PROBLÉMÁI

A versenytárs-figyelés lehetséges területeinek szűkkörű értelmezése.

A versenytársak figyelésére szolgáló rendszer – bár ma már a vállalkozások jelentős részénél megtalálható – tartalmi értelemben sokszor túlságosan leegyszerűsítettnek tekinthető. Ugyanakkor a lehetőségek tárháza bősége, 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 árazási taktikák felismerésére, a kereskedői kör, az üzlet típusok versenytársak szerinti vizsgálatára is vonatkozhat. 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 cikkeket, 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.

A versenytárs-figyelés divatos formáinak túlhangsúlyozása

Minden kornak megvan a maga csodatudománya a piaci problémák kezelésére. Egyrészt jelmondatok (pl.: „A kicsi szép”), másrészt módszertani „szupermegoldások” születnek (pl.: „benchmarking”). Mindegyik gondolat és módszer jó lehet, ám egyoldalú túlhangsúlyozásuk egyértelműen meggátolhatja a sikeres piaci alkalmazkodást.

Lényeges piaci szereplők alul értékelése

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

A BELSŐ KÖRNYEZET ELEMZÉSÉNEK FŐ PROBLÉMÁI

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 felállításakor túl kell lépni a jelenlegi vállalati termékkörön. A vevői problémákra koncentrálni kell 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 marketingkörnyezetben lévő 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.

A GYELV elemzés számszerűsítésének elmaradása

A marketing-, de a vállalati egyéb menedzserek is megelégednek az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek pusztá felsorolásával, ám eltekintenek a megjelenő problémák, pozitív és negatív elemek intenzitásának és fontosságának számszerű megjelenítésétől. A versenyelőnyök vizsgálata során abból szoktunk kiindulni, hogy az egyes vállalkozások közötti különbségek valóságosak. Ha pedig azok, akkor a GYELV elemzés számokkal operáló megvalósítása sikerrel kecsegtet.

Az egyes portfólió modellek korlátjainak elhanyagolása

A különböző portfólió modellek (BCG, GE, Shell, ADL stb.) alkalmazása számos korlátot hordoz magában. Ezek közül néhányat érdemes kiemelni, különös tekintettel a leggyakrabban használt BCG mátrixra.

A piaci növekedési ütem sokszor alkalmatlan a piac vagy az iparág teljes vonzerejének szemléltetésére, jellemzésére. Nem számol az adott ágazat belépési korlátaival, a vásárlók és szállítók alkupozíciójával és a beruházások szintjével.

Nem csupán a piaci részesedés határozza meg a termék által felmutatott pénzáramlást. A márka-írány, az értékesítési csatornák hozzáférhetősége, a termékek pozicionálása mind-mind kihatnak erre, se befolyásolják 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 rendelkezésre álló pénzügyi kereteket.

Csak a piaci növekedésre és részesedésre koncentrálni elhanyagolódnak az alapvető elemek, így például a versenyelőny kifejlesztésének szükségessége. S végül önmagában a pénzáram csak egy tényező a befektetési döntések meghozatala során. A piac mérete, a versenytársak, a beruházások megtérülése ugyancsak fontos döntési szempontokat jelentenek.

A FOGYASZTÓI IGÉNYEK MEGISMERÉSÉNEK FŐ PROBLÉMÁI

Az adott problémára alkalmazott kutatási módszer rossz megválasztása

Minden módszer alapvető sajátossága az alkalmazhatóság tartománya. A módszerek a fogyasztó/potenciális vevő aktív, őszinte, hátsó gondolatoktól mentes együttműködését feltételezik, de ez a valóságban nincs így, vagy nem feltétlenül van így. Egyre több a sokszor megkérdezett, a téma iránt nem érdeklődő, ugyanakkor a korábbiak alapján számos sztereotíp válasszal felvértezett interjúalany, a nem válaszoló („abból nem lehet baj”) típusú ember.

A panaszemelések csak korlátozottan adnak kielégítő válaszokat a stratégia-készítő számára

A panaszelemzések minden korban a fogyasztói igények megismerésének alapvető bázisát jelentették. Ugyanakkor három alapvető korlátjukkal mégis számolni 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 nincsenek információink. A marketingstratégiák megalkotása mindig szolgáltat meglepetést a vele foglalkozók számára. A piac nem azonosítható a természettudósok laboratóriumával. A természetudomány kísérletei megismételhetők, ugyanakkor a marketingszakemberek mérései egy adott időpillanatra jellegetességeit rögzítik, azt sem feltétlenül jól, így a kreativitás és a megfelelő módszertan alkalmazásának együttese nélkül nem remélhető a siker.

A SZERZŐ MEGJEGYZÉSEI 2017-BŐL

A jubileumi számban megjelenő cikk 2002-ben látta meg eredetileg a napvilágot, Marketingstratégia című könyvem kiadása után. Akkor, abban az időszakban nagyon erősen érzékelhető volt a

magyar gazdasági helyzet, vállalkozói környezet kiszámíthatatlansága, másrészt a közelgő uniós tagságból fakadó – ma már tudjuk, sokszor rőzsaszín felhőkbe burkolódzó - reménykedés.

Látható volt, hogy a multinacionális vállalkozások nem igazán kérik a magyar marketingtudomány és -gyakorlat eredményeiből. Sokkal jobban hisznek nemzetközi tapasztalataiknak, amelyek révén kiemelkedő versenyképességük gond nélkül megőrizhető. Kutatóként éreztük, s kutatásokkal igazoltuk is azonban, hogy a magyar kis- és középvállalkozások versenyképessége messze elmarad a nagyokétól, s érződött, hogy Magyarország gazdasági felzárkózása ennek következtében hosszú és talán nem is sikeres folyamat lesz.

Ezért gondoltam én is azt, hogy a kutatásaim akkori középpontjában álló marketingstratégiáról nem elég könyvet írni, hanem a hallgatók, vállalati szakemberek által is olvasott Marketing & Menedzsmentben is érdemes felhívni a figyelmet a stratégia-készítés problémáira.

Aktuális-e ma is a cikk? Ennek eldöntése nyilván nem a szerző feladata, azonban szeretném felhívni a figyelmet a következőkre:

- A magyar gazdaság az elmúlt 15 év alatt sem került lényegesen közelebb az Európai Unió átlagához, holott az új, keleti bővítéssel az átlag is lefelé csúszott el.
- A magyar gazdaság neuralgikus pontját továbbra is a versenyképtelen kis- és középvállalkozások jelentik, amelyek a döntő részét jelentik a magyar foglalkoztatásnak, ám piaci versenyképességük siralmas, nemzetközi megjelenéseik, innovációs kapacitásaiak elképesztően gyatrák, marketingstratégiájuk pedig mind a mai napig kezdetleges.
- Továbbra sem a piaci igazodás a meghatározó a vállalkozások számára. Nem kevesen állítjuk, hogy a magyar vállalkozások sokkal több időt fordítanak politikai kapcsolataik ápolására, mint piaci versenyképességük, marketingstratégiájuk javítására.
- A külső gazdaságpolitikai környezet turbulenciája nem igazán csökkent, s mára bekövetkezett az, amit korábban csak rossz álmunkban tudtunk elképzelni: úgy kell(ene) versenyképességet növelni, hogy egyszerre jelentkeznek a döntően demográfiai eredetű munkaerő-problémák, a beszükülő innovációs képességek, a marketinggondolkodás és piacorientáció hiányosságaiából eredő nehézségek.

Ezek, valamint lassan három évtizedes kutatói-oktatói tapasztalatom alapján úgy vélem, a stratégiai gondolkodás a magyar marketing gyakorlatban továbbra sem nyerte el méltó helyét, miközben a marketingstratégia oktatása egyértel-

műen a mesterkurzusok részévé vált. Bizom abban, hogy előbb vagy utóbb a gyakorlat is okul belőle. Optimizmusomat mi sem bizonyítja jobban, mint hogy 2014-ben a Marketingstratégia könyvem átdolgozott kiadása is napvilágot látott.

The typical problems of the strategic marketing planning at the turn of the millennium and now

The entrepreneurs are interested in the future changes, they would like to know the directions of the challenges. Because of that planning is becoming more important. It turned out that a good plan can conduct them to the success. In this article, the author summarises the potential problems of the different methods used in strategic marketing planning concentrating for the problems of STEEP analyses, competitive analyses, SWOT and the analyses of the customer demand. It demonstrates the potential solutions of each mentioned problem. In the last part, the economic actuality of the questions is shown emphasizing the long-term existence of the planning problems in the Hungarian economy. The critical point is the relationship between the state and the entrepreneurs because in many situations Hungarian economy is not market-driven, but political situation-driven.

László Józsa