

Marketing-megvalósítás

– még mindig a gyenge pont? –

A marketing-konceptiókról, a sikerstratégiák kereséséről évtizedek óta gazdag szakirodalommal rendelkezünk, számtalan elemző tanulmány, módszertani szakkönyv született, ezek többsége empirikus tapasztalatokra, kutatásokra is épült. A legjobb elgondolások, stratégiai tervek esetében is ugyanakkor rendszeresen találkozunk a megvalósítás, a marketing realizálásának nehézségeivel. Egyre gyakrabban állapítható meg, hogy eredményes, körültekintő elemző, tervező munkára épülően sem érvényesül a kellő következetesség a megvalósításban.

Levitt-től Kotlerig számos szerző utalt arra az elmúlt évtizedekben, hogy a marketinggel kapcsolatos félreértésekről még mindig nem fölösleges beszélni a fejlett piacgazdaságokban sem. Nem volt véletlen, hogy Kotler negyedszázados szakmai tapasztalat után is azt írta, hogy „már huszonöt éve beszélünk a marketingről, de csak néhány cég műveli igazán.” Ha figyelembe vesszük, hogy Magyarországon jóval rövidebb ideje gondolkodunk a piacgazdaságról, egyáltalán nem véletlen, hogy számos alapkérdésben is van tisztázni való.

A business to business vállalkozások – melyek e cikk tárgyát képezik – piaci sikerében, illetve gyakori sikertelenségében egyre inkább a marketinggel kapcsolatos megvalósítási problémák játszanak szerepet, melyek egyrészt a konkrét koncepciók, stratégiák véghezvitelében illetve a marketing alapvető, vállalkozáson belüli illeszkedésének területén jelennek meg. A szakirodalomban csak kevésbé körbejárt a marketing-illeszkedéssel, mint a sikeres megvalósítás feltételével kapcsolatos problémakör, csak kevés szakmai kapaszkodót találnak a gyakorlati életben tevékenykedők.

Rutin helyett tudatos piac- és vevőorientációt

Még mind a mai napig a „belső marketingben” nem sikerült minden kérdést megoldani, olyan marketing-realizálási modellt alkotni, mely megfelelő kiindulást képezne a marketing vállalaton belüli helyének, megközelítési módjának, módszerei elfogadottságának és hatékonyságának növelésével kapcsolatban. Az elmúlt évek szakirodalmi és tanácsadói tapasztalatai alapján megpróbálom azon tényezők csoportba gyűjtését, modellbe rendezését, melyek a sikeres marketing-realizálás feltételeit képezik egy vállalkozásnál.

A business to business piacok terén, ahol szervezetek vásárolnak, ahol sok esetben nem anonim piacra történik az értékesítés, ahol hosszú távú és gyakorta közvetlen kapcsolat jellemzi az eladó-vevő együttműködését, ahol többnyire „személyre” szólóan készülnek a termékek, a vevők konkrét elvárásainak megfelelően, úgy gondolhatjuk, hogy az eladók „természet-től fogva” vevő- és piacorientáltak, s nemigen van relevanciája a marketing-implementálási, illeszkedési problémának.

Ugyanakkor a vállalati gyakorlat, az empirikus kutatások azt erősítik meg, hogy gondok vannak a stratégiai szemlélettel, a vevőorientációval, a marketing realizálásával.

Számos tanácsadói munka megerősítette azt a tapasztalatot, melynek lényege, hogy a közvetlen vevőkapcsolat, a szereplők jelentős részének ismerettség, a kontaktusok megléte nem a marketingszemlélet és gyakorlat erősödését, hanem annak elhanyagolását jelenti. Ez a „rutin” megjelenik az értékesítésben, ahol továbbra is „értékesítési előadó” szemlélet jellemző, azaz elsősorban a beérkező megrendelések operatív

”

A szakirodalomban csak kevésbé körbejárt a marketing-illeszkedéssel, mint a sikeres megvalósítás feltételével kapcsolatos problémakör, csak kevés szakmai kapaszkodót találnak a gyakorlati életben tevékenykedők.

”

lebonyolítására koncentrálnak a munkatársak. Az üzletek előkészítése, megszerzése – nem csupán a kis- és középvállalkozásoknál – gyakorta csupán a tulajdonos, szakmai vezető aktivitásától függ, s ezen személyek képességeire, tapasztalataira, megbízhatóságára épít.

Egy németországi – 270 cégre kiterjedő – kutatás (Backhaus/Schwarz/Schlüter 1994) szerint a beruházási javak piacán tevékenykedő cégek több mint 50%-a nem avagy alig tekinthető piacorientáltnak, melynek fő indokait elsősorban a marketing-megvalósítás gyengeségeiben találták meg:

A marketing-illeszkedés, gyakorlat gyengeségei az „ipari” vállalatoknál a kutatás szerint az alábbiakra vezethetők vissza:

- A cégek vezetése erőteljesen technológia-orientált, e vállalati kultúra dominál, ahol elsősorban a műszaki paraméterek, a számszerűen mérhető teljesítmények értékelődnek fel. Nagy szerepe van ezen értékrend kialakulásában, erősségében annak, hogy a vállalkozásokat többnyire műszaki végzettségűek vezetik.
- A cégek kevésbé támaszkodnak rendszeresen fel dolgozott, értékelt piaci adatokra, elhanyagolják a piackutatást, sokszor megalapozatlanul bízva a saját és munkatársaik gyakorlati tapasztalatában.
- A marketing, mint funkcionális egység, s munkatársai nem bírnak kellő szakmai elismertséggel, hiszen az általuk végzett tevékenységet leegyszerűsítik a reklám, piackutatás és PR aspektusaira, s nem használják tudatosan, rendszeresen munkájuk eredményeit, sőt csupán a befolyásolási technikák alkalmazása, ismerete révén kialakított vállalati megítélésben gyakorta negatív imázs is rögzül a szakmaterülettel szemben.
- Nem ritka, hogy a nem piac- és versenyképes termékek eladhatatlanságát a marketing, az értékesítés terén tevékenykedőknek róják fel, ahelyett, hogy a fejlesztési, termelési feltételeket változtatnák meg.

Az elmúlt évtizedben szakmai és gyakorlati körökben ugyanakkor egyre erősödött a marketing funkciókon átnyúló, „összvállalati” jellegének elismerése, az ebből nyerhető közvetlen előnyök tudatosulása. Az említett németországi kutatás is egyértelműen kimutatta azt az összefüggést, hogy a piacorientált, aktív marketing-szemléletet és tevékenységet felmutató cégek átlagon felül növekednek és termelnek nyereséget.

”

Számos tanácsadói munka is megerősítette azt a tapasztalatot, melynek lényege, hogy a közvetlen bevőkapsolat, a szereplők jelentős részének ismertsége, a kontaktusok megléte nem a marketingszemlélet és gyakorlat erősödését, hanem annak elhanyagolását jelenti.

”

A marketingkonceptió és a realizálás összhangja avagy hiánya

Nem kell nagy bölcsnek lenni, hogy megállapítsuk: a siker tehát a jó piaci stratégia és a megvalósítás minőségének együttes kritériumától függ. Azaz a hiba lehet a realizálás tárgyában, illetve annak megvalósítási módjában.

Ezen összefüggés érzékeltetésére egy egyszerű mátrix szolgálhat. (1. tábla)

1. tábla
A koncepció és a megvalósítás problémadiagnózisa
(Bonoma 1985. 12. oldal alapján)

		Konceptió, stratégia	
Megvalósítás		rossz	jó
rossz	A „növekvő veszély” a probléma igazi oka nem mindig lett feltárva	B „eljártzott lehetőség” a koncepció, a stratégia téves értékeléséhez vezet	
	C „lélegzétvétel” vagy „a sikertelenség felgyorsulása”	D „siker” a kitűzött célok elérése	

A koncepció, a stratégia hibái elsősorban abban lehetnek fel, hogy

- nem konformak a törekvések, a kitűzött célok az erőforrásokkal,
- nem képes rugalmasan alkalmazkodni a változó környezeti, keretfeltételekhez,
- nem teljes körű, nem ad választ minden egyes stratégiai dimenzióra,
- nem használja ki a vállalkozás számára kínálkozó lehetőségeket.

A megvalósítás, végrehajtás terén jellemző hibaként jelentkeznek:

- nem következetes a munka,
 - rossz feladat- és felelősségmeghatározás,
 - „menekülés a felelőség elől”,
 - végrehajtási – szervezeti, anyagi, személyi stb. feltételek nem kellő hozzárendelése a feladathoz,
- hogy csak a néhány legfontosabbat emeljük ki a későbbiekben érintendő összefüggések közül.

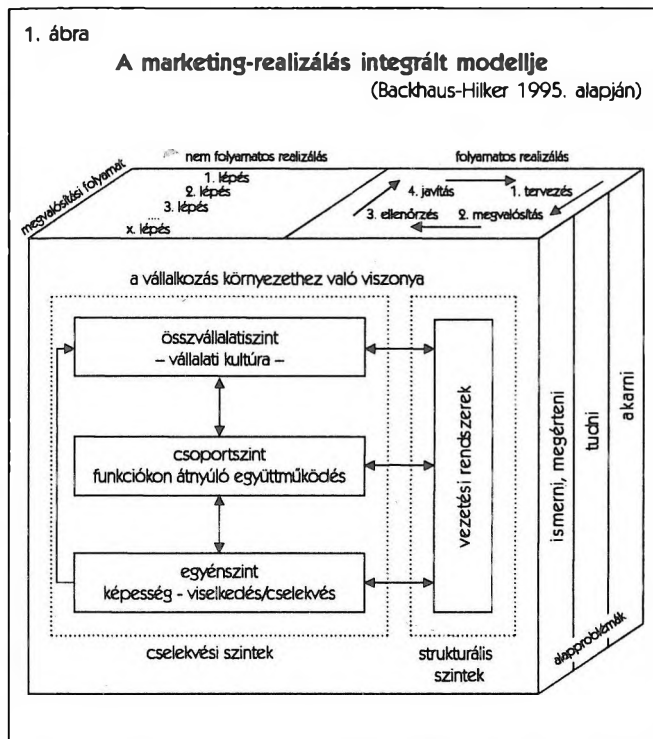
A megvalósítás, mint folyamat magában foglalja a stratégia lebontását konkrét intézkedésekre, akciókra illetve azok megvalósítását az elérendő cél realizálása érdekében.

A koncepciót, stratégiát tekinthetjük a megvalósítás tárgyának, mely ezáltal alapvető-

en meghatározza a tényleges megvalósítási folyamatot. Az 1. tábla jól jelzi a problémakör kettősségét, összekapcsoltságát.

A sikeres marketing-realizálás integrált modellje

A marketing-realizálás modellje (1. ábra) igyekszik a statikus és dinamikus elemeket egyaránt értelmezni, bemutatni. A javasolt integrált megközelítés jól érzékelteti, hogy nem elégséges egyedül a menedzsment rendszerében, a vállalati kultúra terén meglépni a szükséges változásokat, bár az e szinten való elfogadottság elengedhetetlen.



A modell a realizálási szintek statikus kezelése mellett egyesíti a folyamat-megközelítést, s a kulcsproblémaként definiált viselkedés- és magatartásorientált dimenziókat. Ez a háromdimenziós modell alkalmas arra,

hogy mint durva szűrő működjön egy konkrét, vállalati, piaci szituáció kezelésében, természetesen a mindenkori speciális feltételek figyelembe vételével.

A modell kiinduló kerete lehet a marketing-realizálási gyakorlat paradigmái lerakásának, egy általánosan elfogadható megközelítés kidolgozásának.

A realizálás mindig emberi cselekvés. Az emberi viselkedés a képességek és a készségek (tudni) által meghatározott, va-

lamint a cselekvési motivációk által leírt (akarni) folyamat. Elengedhetetlen, hogy a cselekvési célok mindezek előtt ismertek, tudatosak legyenek (ismerni, megérteni), különben állandósulnak a realizálási problémák, feszültségek.

A marketing-realizálás szintjei között megkülönböztetünk struktúra- és viselkedésorientált szinteket. (Hilker 1993. 52. old.) A menedzsment rendszerek, mint „kemény oldal” (pl. szervezeti struktúra, ellenőrzési- és tervezési rendszer) a struktúra-orientált szinthez tartoznak. A „puha oldal” négy szervezeti viselkedési szintet foglal magába, úgymint környezeti, öszvállalati, csoport és egyéni szintet. Ezen megközelítésekből vezethetők le a marketing megvalósításhoz alkalmas konkrét marketingeszközök.

● Vállalat és környezete (piaci stratégia) szint

A piaci stratégiák, melyek a vállalat környezetéhez való viszonyát alakítják, a marketing-implementáció kialakításánál erősen figyelembe veendőek, hiszen eltérő stratégiák eltérő megvalósítási potenciált igényelnek. A piaci stratégiai alapdöntések a marketing-realizálás számára más felépítést, magatartást igényelnek, pl. más egy differenciáló, mint egy költségminimalizáló stratégia következménye. Az általános marketing-realizálási feltételeknek alkalmasnak kell lenniük bármely stratégiai típus esetében.

● Öszvállalati (vállalati kultúra) szint

A marketing számára elsősorban a piacorientált vállalati kultúra kialakítása bír jelentőséggel. Első lépésben a jelenlegi állapot, gyakorlat felméréséből kiindulva kell meghatározni, kialakítani a kívánatos vállalati kultúrát. A piacorientált vállalati kultúra vállalatspecifikus lehet, de az empirikus kutatások is megmutatják, hogy közös jellemzőként

- minden vállalati cselekvésben a vevők szükségleteire irányuló orientáció,
- a munkatárs-orientáltság,
- a relatíve nyílt, vállalaton belüli kommunikáció,
- s az innovációorientáltság jelenik meg.

● Csoportszint (funkcionális területeken átnyúló együttműködés)

Minden vállalatnál kialakultak – kisebb nagyobb mértékben – eltérő szubkultúrák, melyek negatívan hatnak az összetartozás-érzés erősödésére, s a funkcionális területek – számos konfliktussal járó – egoizmusát erősítik. Központi probléma a funkciók közötti marketingkoordináció te-

”
 A háromdimenziós modell alkalmas arra, hogy mint durva szűrő működjön egy konkrét, vállalati, piaci szituáció kezelésében, természetesen a mindenkori speciális feltételek figyelembe vételével.
 ”

rén a kommunikáció gyakorlata. Az elmúlt évtized kutatásaira épülően a szakirodalomban egyre nő az elfogadottsága pl. az ún. „integrált koordinációs koncepciónak” (programok, tervek, struktúrák stb.). Jó példa erre a „Cross-Functional-Visits”-koncepció, ahol a kommunikációs deficitet azáltal próbálják meg csökkenteni, hogy a különböző funkcionális egységek munkatársai közösen ápolják a vevőkapcsolatokat. A 2. ábra egy 4450 észak-európai és amerikai menedzser megkérdezésére alapulóan mutatja az egyes koordinációs eszközök alkalmazhatóságát, hatékonyságát.

A vállalatokon belül ezen formák által is kialakulhat az a belső „informális hálózat”, mely lehetővé teszi a marketing-munkatársak szakmai ismereteinek jobb kihasználását, a vállalaton belüli kompetencia és megbízhatóság terén történő jobb pozicionálását.

◎ Egyéni szint (munkatársi képességek és magatartás)

Mindig is a vállalat egyes munkatársainak viselkedése képezi a szervezeti magatartás bázisát. Az elemzések alapján világossá kell válnia, hogy mely képességek és készségek képezik az egyéni piacorientáltságot. Persze a különböző követelmények, hátterek, személyiségstruktúrák nem minden munkatárs számára ugyanazon készségeket, magatartást teszik szükségessé, hanem egyes munkatársi csoportok számára eltérő elvárások fogalmazhatóak meg (belső szegmentálás szükséges).

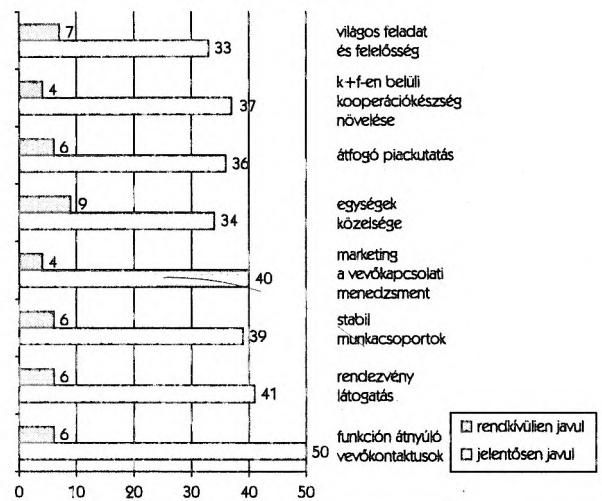
Természetesen meghatározó a marketingvezetők piacorientáltsága (értékesítési vezető, termékmenedzser, vevőmenedzser stb.) Az ipari marketingben ugyanakkor nagyon fontos a nem marketing-specialisták piacorientáltsága is, pl. fejlesztőmérnök, szerelő, technikus stb., mint „másodállású-marketingesek” szükségesek, akik számos piacvontakozású feladatot látnak el például a komparatív versenyelőnyök kialakítása, realizálása vonatkozásában. Különösen fontos itt a munkatársak – piacorientált képességek vonatkozásában történő – továbbképzése, információkkal történő ellátása.

A szakirodalomban kiemelten javasolt a munkatársi szegmensek különböző kritériumok alapján történő kialakítása, pl. befolyás a KVE-re, funkcionális területhez való tartozás, hierarchiabeli hely, marketingelőképzettség stb.

A viselkedésorientált szintek kiegészítéseként kell szólnunk a marketing-realizálás strukturális oldaláról, a különböző vezetési rendszerekről. E területen részben vagy egészben sztenderdizált szabályozásokat, folyamatokat találunk, melyek többek között rutinfeladatok állításával könnyítik meg a működést. A marketing-orientáció szempontjából számunkra a – szakirodalomban oly sokat elemzett és bemutatott – szervezeti, tervezési-, ellenőrzési-, ösztönzési és információs rendszereknek van kiemelt jelentőségük. Ezek a rendszerek a marketing-realizálás szempontjából a stabilitásuk, stabil hatásrendszerük révén kompenzálni tudják a környezeti hatásokat, az egyéni szintre vonatkozó piacorientá-

2. ábra

Marketing és a K+F közötti koordináció eszközeinek hatékonysága



ciós deficiteket. Ugyanakkor a relatív rugalmatlanságuk következtében a dinamikus környezeti kihívások közepebbe negatív hatásokkal is jelentkeznék.

A vázolt modell kiemeli azokat a vállalaton belüli piacorientációt meghatározó elemeket, melyek kijelölik a marketing helyét és lehetőségeit a cégnél. A marketinget sikeresen művelni kívánók érdeke, hogy mindezen területeken „résen legyenek”, úgy igyekezzenek alakítani a feltételeket, lehetőségeket, úgy kezdeményezzenek és befolyásoljanak vállalaton belüli folyamatokat, hogy saját tevékenységük sikerét segítsék, lehetővé tegyék.

Felhasznált irodalom:

1. Backhaus, K - Hücker, J: Marketingimplementierung in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie in. Marktorientierte Unternehmensführung in Umbruch Schäffer-Poeschel Vg. Stuttgart 1994. 241-264. old.
2. Arthur D. Little: Results of the Arthur D. Little International Survey on the Marketing/R+D interface Brussels-Cambridge
3. Backhaus, K: Investitionsgütermarketing 4. kiadás Vahlen Vg. 1995.
4. Piskóti, István: Ipari marketing (oktatási segédlet)
5. Töröcsik, Mária: Ipari marketing Nemzeti Tankönyvkiadó 1996.
6. Backhaus-Schwarz-Schüler: Investgüter-Studie: Unternehmen vernachlässigen ihre Kunden in. VDI-Nachrichten 1994. Nr.5 1-4. old.
7. Bonoma, T.V.: The Marketing Edge - Making Strategic Work 1985. New York/London

A szerző tanszékvezető, egyetemi docens
Miskolci Egyetem Marketing Tanszék