

Stratégia a kertészeti ágazatban

„A stratégiai tervezés célja a vállalat nyereséges és növekedést biztosító üzleti tevékenységének megformálása oly módon, hogy életképes kapcsolat alakuljon ki a szervezet célkitűzési, erőforrásai és a változó piaci lehetőségek között.”

(Philip Kotler)

A stratégiai tervezésről

A változó piaci lehetőségek között csak olyan célok kitűzése szolgálja az említett legfőbb célt, amelyek folyamatosan képesek megújítani a szervezet forrásait, amelyeken alapul. Az ilyen gazdasági egységet nevezik innovatív szervezetnek.



A források és a piaci lehetőségek stratégiai kombinációját mutatja be a holland szakemberek modellje a sikeres marketingtevékenység feltételeivel kapcsolatban.

Vállalkozókészség. Sok ember nem olyan egyéniség, hogy vállalná a nagyobb jövedelem érdekében a többletmunkát, a kockázatot és a többi kényelmetlenséget. Az is előfordul, hogy feltételei nem ösztönzik igyekezetre, esetleg nincs célja, amit el kíván érni.

Megkülönböztető versenyelőnyök. Minden sikeres gazdasági egységnek kell rendelkeznie egy vagy több olyan forrással, ismerettel, feltétellel, amiben előnyben van versenytársaival szemben. A legismertebb agrárpélda a termálenergia.

A piaci lehetőségek. Fontos, hogy a gazdasági egység a forrásokat, ismereteket ki tudja aknázni, el tudja ismertetni a piaccal, pénzzé tudja tenni. A termálenergia is sok mindenre használható, többek között fólia vagy üvegház fűtésére.

A piac megszerzése. Az előző három feltétel alapján következik a szervezet kialakítása, a vállalkozás és benne a marketingszervezet létrehozása.

Hogyan lehet megtenni az említett négy lépést? Mi módon lehet az innovációs készséget kiaknázni? Hogyan lehet A pontról a B pontra jutni ezen az úton?

- Nincs tervszerű magatartás, a vállalkozás kihasználja az éppen adódó lehetőségeket (a menedzser-szakirodalom szerint: ugráló béka) – azért van célja, például a profitmaximálás.

Az ilyen viselkedés a passzív stratégia. A vállalat csak akkor alkalmazkodik a körülmények változásához, amikor azok egy küszöbértéket átléptek, és kikényszerítik a reakciót.

- Radikális stratégia. P. Murrell (1993) amerikai társadalomkutató a hegymászó példáján magyarázza ezt a magatartást.

Képzelnék el, hogy fel kíván jutni a felhők feletti csúcsra. Térképe nincs, csak hallomásból ismer néhány tájékozódási pontot. Sietve elindul. Minden aggodalmát elhessegeti addig, ameddig nyilvánvalóvá válik, hogy feljut, vagy nem. Ez a radikális út.

Az ilyen agresszív „marketing-hadviselés” hívei minden kapcsolatban ellenséget tételeznek fel. Jellemző rájuk, hogy piacokat foglalnak el és ellenfeleket semmisítenek meg, támadnak és visszavonulnak, állcazzák magukat és csapdákat állítanak fel.

A stratégiai tervezésnek ez a vonala a katonai gondolkodásmódon alapszik. Ez a modell négy szintre osztja a stratégiát.

- Jövőkép (vízió), mely a jövőben elérendő általános célokat jelenti,
- Stratégiák,
- Projektek,
- Taktikák.

A stratégia elkészítői saját innovációs és meggyőzőkészségükre alapoznak, és csak végrehajtó szerepet szánnak a szervezet többi szereplőjének. Kidolgoznak egy jövőképet, és azt szigorúan megvalósítják. A legtöbb „jövőkép” kellően vonzó, de nem megalapozott. Meghatározásának gyakori hibája az, hogy „ráfordítás nélküli kívánságlistát” takar.



A marketing-hadviselés esetében jellemző, hogy gyakran mindegyik »háborúzó fél« – még a győztes is – veszít.



„Magyarországon történelmi tradíciói vannak a délibábkergetésnek!” – szól a minket jól ismerő külföldiek véleménye. Vállalati szinten a legtöbb ilyen „megírt”, „tereld be a szakértőket egy szobába és zárd rájuk az ajtót” stílusú stratégia a gazdasági vezetők fiókjában végzi. Az előbbi a jobbik eset, a rosszbikban kikényszerítik és értelmetlen akciók során fecsérlik el a mindig szűkös forrásokat. Ezekre jellemző, hogy elkészítik a jövőképet és ennek alapján a stratégiát, majd megpróbálják hozzáigazítani a körülményeket (Ries–Trout, 1996).

A marketing-hadviselés esetében jellemző, hogy gyakran mindegyik „háborúzó fél” – még a győztes is – veszít. A fejlődő országok esetében figyelték meg a fejlődés gátját jelentő „irigység korlát”-ot. A sok „nagy taktikus”, radikális harcos bürokrata lehetetlen helyzetet teremt egymás és egyben a tehetséges vállalkozók számára, így azok kénytelenek valamelyik fejlett országba kivándorolni.

• Ma a legdivatosabb vállalati stratégiai magatartás az „evolúciós stratégia”, más néven a „lépésről lépésre” (step-by-step) magatartás (adaptációs stratégia). Ebben az említett hegymászó nem biztos a csúcsra vezető útban, csak azt tudja, hogy felfele kell kapaszkodnia. Nem tehet mást, mint elindul egy darabon, és csak arra vigyáz, hogy felfelé menjen. Az első „darab” megtétele után ellenőrzi helyzetét, újraértékeli elképzelését, és módosítja, ha szükséges. Ezek után újra megtesz egy darabot. Dekonzunktúra idején, amikor élesedik a harc a vállalatok között és nehéz az értékesítés, a piaci szereplők óvatossá válnak. Gyakrabban tesztelik elképzeléseik végrehajtását, és kevésbé radikálisan változtatnak.

Az adaptációs stratégia négy szintje

- Vállalati filozófia,
- Vállalati kultúra,
- Küldetés,
- Vállalati arculat.

Az adaptációs stratégiára jellemző az önmagát szervező, ellenőrző és ösztönző szervezet létrehozása.

Természetesen a három lehetőség közül ez igényli a legtöbb szellemi munkát, és egyben ez a legnehezebben „letudható” megoldás. A működőképes stratégia nem felülről vagy alulról megírt, hanem mindkét oldal rendszeres és összehangolt próbálkozásainak az eredménye.

A stratégia építőkövei: a jól kitalált termékek

Magyar Kázmér svájci „hazánkfia” eredeti marketing-ötlet néven nevezi azokat a piacképes termékeket és szolgáltatásokat, amelyek segítségével egy vállalkozás folyamatosan megújítja forrásait. A hazai gyakorlat némi germanizmussal csak úgy emlegeti az ilyen megoldásokat, hogy „jól ki vannak találva”.

Mottó:

A marketingstratégia az a folyamat, ahogy egy vállalkozás kielégíti fogyasztói célcsoportjainak igényeit, és megküzd versenytársaival. (J. N. Uhl, 1994)

Hogyan működik a marketingstratégia egy termék esetében a mindennapokban? A leegyszerűsített háromlépéses modell a következő.

– Megismerjük a fogyasztó, kliens stb. fizetőképes igényeit: szükségleteit és kívánságait.

– Meghatározzuk, miben tudunk segíteni. Mi az, amiben mi jobbak vagyunk, mint a versenytársak?

– Kialakítunk egy olyan ajánlatot (értéket), amivel kielégítjük a megcélzott fogyasztói csoport igényeit. Meghatározzuk, hogy mi különbözteti meg termékünket a többiekétől. Állandóan pontosítjuk ezeket, és finomítjuk elképzeléseinket.

A gyakorlat azonban ennél részletesebb termékstratégiákat igényel. Ennek öt lépése ismeretes.

1. lépés. A fogyasztók igényeinek és szükségleteinek általános vizsgálata.

Azaz: a fogyasztók területi eloszlása, az átlagjövedelem, annak felhasználása (vásárlóerő vizsgálata), az ipari és az egyéni fogyasztás, a fogyasztói igények és szükségletek kielégítésének jelenlegi szintje, a versenytársak analízise stb.

2. lépés. A piac szegmentációja és a célpiacok kialakítása.

Mottó:

„A fogyasztó azt szeretné, ha valakinek tekintenék, és nem bárkinek!” (amerikai kereskedői közmondás)

Tipikus hiba:

„Agrártermékeinket ország-világnak szeretnénk eladni!” (egy hazai kiállítás-szervező)

Fogyasztói csoportokat, célcsoportokat alakítanak ki, definiálják az egyes részpiacokat.

A szegmentáció kritériumai: a fogyasztói csoport nagysága, homogenitása, a fogyasztói csoportok eltérésének mértéke egymástól.

3. lépés. A termékpozicionálás és az egyedi marketing-ajánlat kialakítása.

Magyarul érték hozzáadása a termékhez. Megvizsgáljuk, hogy mi miben segíthetünk az adott fogyasztói csoportok problémáinak megoldásában.

- A kialakított fogyasztói csoportok értékelése. Érdemes-e most számukra terméket kialakítani? Megvizsgálják a kiválasztott célcsoportok érzékeny pontjait, gondolati és érzelmi töltését. Megfogalmazzák az adott termékstratégia küldetését. A megcélzott fogyasztói réteg(ek) számára kialakított termékváltozatokat tesztelik, és összevetik az adott versenytárs termékekkel.

- Kialakítják az egyedi marketingajánlatot. Magyarul: a mi termékünk legyen a legjobb azok számára, akiknek el kívánjuk adni.

4. lépés. A marketingmix kialakítása.

- Kommunikáció: a termék kialakított előnyeit hangsúlyozzák. Kidolgozzák a kommunikációban használatos érveket, érzelmi eszközöket, tipikus kérdéseket. A kérdésekre azért van szükség mert a legtöbb ember nem szereti, ha érvekkel kioktatják, vagy érzelmileg befolyásolják. Azt kedveli, ha maga találja ki dolgokat.

- Az árpolitikát, disztribúciót is a termék előnyei-
nek vetik alá (például az impulzustermékeknel: in-
tenzív disztribúció – minden boltban kapható).

5. lépés. Ellenőrzés.

- Megfelelő-e a szegmentáció, a piac definíciója?

- Változtak-e a fogyasztók igényei, szükségletei, az egyes motivációs tényezők, a felhasználási módok, a célpiacok?

Az ilyen részletes tervezés már vállalati feladat. A központi kollektív marketingprogram csak orientál és fokozatosan rásegít.

Piaci lehetőségeink – a döntő pontok

Véleményem szerint a hazai kertészeti termékeknek háromféle általános piaci versenyelőnyük van. Három döntő pont, ahova érdemes összpontosítani az erőforrásokat, ahol érdemes elkezdni építkezni.

• A fizikai közelség miatt inkább az érett, optimális időpontban szedhető áru előny versenytársainkkal szemben. A fizikai közelség alapja az, hogy a legfontosabb, fokozottan fizetőképes európai piac (az arany háromszög – a Párizs, Ruhr-vidék és London alkotta terület) a német egységgel és az EU bővülésével keletre tolódik. A tőlünk északra és keletre fekvő országok fizetőképes piacának méretei és preferenciái még bizonytalanok, és további piackutatást igényelnek.

• A fizikai közelség miatt alacsonyabb szállítási költség. A megfigyelések szerint a legtöbb hazai friss zöldség nem jut távolabb, mint München. Feltehetően itt fogy el a költségelőnyünk. A munkaerő-költségek biztosította előnyünk vitathat-

tó, mivel azok hosszú távon alacsonyabbak, mint a nyugatiaké, viszont magasabbak, mint az EU-tól távoli keleti versenytársainké, továbbá 2001-től gyakorlatilag vám- és támogatásmentesen kereskedünk EU-beli támogatott kollégáinkkal.

• Egy másik irány, amin érdemes elindulni, az a méltán világhíres magyar konyha kertészeti vetületeinek kiaknázása. A kommunikáció alapvető érvelése az lehet, hogy „az igazi, finom, magyaros étel csak magyar zöldségből, gyümölcsből készülhet, mellé magyar virág jár”. Ezt teszik a francia kertészek is, akik a francia konyha világhírére alapozzák akcióikat. A másik tipikus irány a német élelmiszeripar érvelése, mely a német áru minőségére, a „hagyományos német minőségre” helyezi a hangsúlyt.

Az elnyerhető díjak és a minőségtanúsító megjelölések a magyar termékek esetében különösen fontos szerepet játszanak. Sok nyugat-európai fogyasztó és így kereskedő szemében a magyar termék „keleti”, Magyarország az „Ostblock” része, így itt minden automatikusan gyengébb minőségű. Csak az ottani, például német tanúsítás, bizonyíték jelent ellenérvet.

Ma a kertészeti termékek – Michale Porter elismert stratégiai elvei alapján – piaci szempontból tovább három, egymástól szögesen eltérő termékcsoportha oszthatók.

Termékcsoportok

• Véleményem szerint vannak széles körben, szinte mindenütt a legjobb, versenyképes termékek (például Tokaji aszú, esetleg fűszerpaprika). Ezt nevezi a marketing-szakirodalom differenciálási stratégiának. Jellemző rájuk, hogy van legalább egy olyan tulajdonságuk, amiért mindenütt hajlandóak az emberek magas árat fizetni. Azért nevezik differenciálásnak, mert

a cél az, hogy megkülönböztethető legyen a versenytársaktól, a másolatoktól. Az ilyen termékek a hagyományok és a legkorszerűbb termelési és kereskedelmi technológia ötvözését fejezik ki.

Az ezekkel a termékekkel kapcsolatos akciókat érdemes összekötni más hasonló helyzetű termékekkel, szolgáltatásokkal és eseményekkel (például a Tokaji aszú és a diplomáciai rendezvények).

Alapvető célja a termék megkülönböztetése, a presztízs kommunikációja.

Ebben az esetben nem ajánlott a tanúsító védjegyek alkalmazása, mivel magas ár mellett a minőség problémája fel sem merülhet. Ajánlatos vigyázni, hogy alacsony presztízsű termék vagy program



Az elnyerhető díjak és a minőségtanúsító megjelölések a magyar termékek esetében különösen fontos szerepet játszanak.

Sok nyugat-európai szemében a magyar termék »keleti«, így itt minden automatikusan gyengébb minőségű.



mellett az ilyen termékek ne szerepeljenek, mivel az hitelvesztéshez vezet.

• Vannak elsősorban a hozzánk fizikailag közel eső fizetőképes piacok számára, adott időszakokban előállítható friss termékek (például jópár friss zöld-



Annyi versenyt, amennyi csak lehetséges,
és annyi állami beavatkozást, amennyi feltétlenül
szükséges!



ség- és gyümölcsfaj, fás szárú dísnövények, biotermekek). Ez a szakirodalom szerint a fókusz-stratégia, mely szigorúan csak az adott részpiacra koncentrálnak, annak tökéletes ismeretéből indul ki.

A fókusz-stratégia előnyökkel jár.

– Az ár egyszerűbben emelhető, mint a másik két esetben. Ki figyel oda a viszonylag magas árra az egész költségvetésben keveset jelentő, de azért nélkülözhetetlen termék megvásárlása során?

– Luxuscikkek, ajándékok, gyógyhatású termékek és a gyerekholmik vásárlásakor a vevő kevésbé árérzékeny.

– A hagyomány és a modern kor követelményei egyszerűbben ötvözhetőek egy a vállalkozó számára jól ismert kis piacon.

A fókusz-stratégia veszélyei.

– A megcélzott igény lassan megszűnik, és a cég megrendelés nélkül marad.

– Valamelyik nagy tömegtermelő világ cég felfigyel a piacra, és beszáll.

Ezekben az esetekben a meghirdetett nagy kollektív marketingrendezvények nem ajánlhatók. A német örökzöldkedvelő például nem fog elmenni egy általános magyar agrárrendezvényre, vagy a kölni ANU-GA-ra.

A fókusz-, vagy piaci rés stratégiájú termékek nagy száma és változatos jellege miatt botorság „kiemelni” termékeket. Érdemesebb meghatározni, hogy mely piacrajutást segítő tevékenységek támogatása a legfontosabb (például: kiállításon való részvétel, belistázási költség, minőség-tanúsítvány megszerzése).

• Végül jelentős az alacsony-költség-stratégia. Jellemző, hogy ebben az esetben elsősorban a külföldi kereskedelem meggyőzése lehet a cél. Az ilyen termék nem hangsúlyozottan magyar terméként találkozik a végső fogyasztóval. Példa az ipari feldolgozás és a diszkontláncok számára történő export a kertészeti termékek esetében. Ebben az esetben a minőség-ellenőrzés fejlesztése, a vevők által megkövetelt és egyébként amúgy is elvégzett és a szállítóra ráterhelt, a célországban elismert minőség-tanúsítás (például TÜV) kollektív marketingprogram keretében történő

megszerzése a cél. Az a feladat, hogy az áru egyetlen szállítmánya se essen a megrendelő megkövetelte minimális minőségi követelmények alá. A minőség-tanúsító jegy különbözteti meg a komoly szállítót. Kiemelhető a kiállításokon megszerezhető díjak szerepe, melyek azt bizonyítják, hogy az adott termék olcsó, de azért még megfelel céljának.

Az állami szerepvállalásról

Mottó:

„Annyi versenyt, amennyi csak lehetséges, és annyi állami beavatkozást, amennyi feltétlenül szükséges!”

Kollektív marketing-költségvetésünk messze elmarad EU-tagországi versenytársainkétól, így csak szigorúan célzott tevékenységre gondolhatunk. A célzás hagyományos export- és termelésarányos termék-kategóriánkénti felosztása fontos és kevésbé fontos termékekre nem piaci, hanem bürokratikus szemlélet takar.

– A legjelentősebb lobbyk termékei jutnak így előnyhöz, a piacon kelendőkkel szemben. A politikai hatalom áll így előtérben a piaccal szemben.

– A támogatandó és kevésbé támogatandó termék export- vagy termelésarányos felosztása bebetonozza a korábbi viszonyokat. A logika megfordul, és egyes termékek nem azért kapnak támogatást, mert kelendők, hanem azért kelendők, mert támogatást kapnak. A lobbyk rendszerint fogadatlan élharcosai így anyagi érvekkel tudják indokolni személyes pozíciójukat a „szakma” számára.

A piaci információ áru: tessék úgy kezelni!

A piaci információs rendszer alapvetően nem

– a pénzes nagyvállalatok,

– az adott piacok legfontosabb szereplői,

– a nagy beszállítók, szolgáltatók, szaktanácsadók érdekeit szolgálja, mivel azok enélkül is rendelkeznek kellő információval, sőt ez az egyik versenyelőnyük a „többiekkel” szemben.

Az információt szívesen veszik a kistermelők és az intézmények. Ezek azonban nemcsak alig fizetőképesek, hanem rendszerint csak egy speciális részterület iránt érdeklődnek.

A hatóságok is ösztönzik az információs rendszerek kiépítését. A hatóságokkal szemben azonban mindenki bizalmatlan. Nemcsak az állam élhet vissza az információval azokkal szemben, akik azt számára biztosították, hanem az egyes tisztségviselők is „privatizálhatják” ilyen jellegű ismereteiket.

A nyugati tapasztalatok alapján nálunk is lokális szervezeteken alapuló területi szakértői rendszer kialakítása látszik szükségesnek. Az információt a helyi szakmai szervezet gyűjti, és tagjai érdekei alapján ér-

tékesítheti (éppúgy, mint bármi más portékát). Az így szerzett információ el is cserélhető a célpiacainkon, például külföldi információra. Fontos az adott ágazat termelői számára lényeges technológiai adatok, előrejelzések (például időjárás, növényvédelmi jelentések) megjelenítése is. Jövedelmező vállalkozás lehet ágazati cég- és termékjegyzék elkészítése, és annak eljuttatása a nemzetközi kereskedőkhöz, kamarákhoz és információs központokhoz, illetve elhelyezése az Interneten. Az ilyen információ szakmai hitelességét a helyi szakmai szövetségek biztosíthatják.

Irodalom

1. Csath Magdolna (1993): *Stratégiai tervezés és vezetés*; Vezetési szakkönyvsorozat 1., „Leadership” Kft., Budapest.
2. A kertészeti ágazat stratégiája (1996). Tanulmány a FM megbízásából. Magyar Kertészeti Tanács, Budapest.
3. Lakner Zoltán–Szabó Tiborc (1996): *A magyar borexport fejlesztésének néhány stratégiai összefüggése*; Új Kertgazdaság, Vol. 2, No. 3, 39–47. old.
4. K. M. Magyar (1985): *Das marketing Puzzle*; Verlag E. Löpfe-Benz AG, CH-94000 Rorschach

5. P. Murrell (1993): A gazdasági reform evolucionalista és radikális megközelítése; *Közgazdasági Szemle*, XL. évfolyam, 3. szám, 197–209. oldal.
6. G. Lilien–Ph. Kotler–K. S. Moorthy (1992): *Marketing Models*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632
7. M. E. Porter (1993): *Versenystatégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest
8. M. E. Porter (1986): *Competition in Global Industries*; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
9. Reading Newt's mind, Gingrich's future (1995–1996); *The Economist*, Vol. 337, No. 7946, December 23rd–January 5th, 60–62 p.
10. A. Ries–J. Trout (1996): *Marketing háború*; Profit könyvek sorozat, Bagolyvár Kiadó, Budapest
11. Székely Géza (1991): *A hatékony zöldség- és gyümölcsforgalmazás érdekeltségi és szervezési kérdései*; Kandidátusi értekezés, Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem, Budapest.
12. Tomcsányi Pál (1988): *Az élelmiszer-gazdasági marketing alapjai*; Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.

Szerzőnk egyetemi docens, KÉE Marketing Tanszéki Csoport

Hasznos információforrások vállalkozók számára

Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Részvénytársaság

Kilián Csaba, befektetési igazgató

H-1051 Budapest, Dorottya u. 4.

H-1364 Budapest Pf. 222.

Telefon: (36-1) 118-6396, Fax: (36-1) 118-3732

Amerikai Kereskedelmi Kamara, Magyarország

Horváth Gabriella, tagsági menedzser

H-1068 Budapest VI., Dózsa György út 84/a, 222. szoba

Telefon: (36-1) 269-6016, Fax: (36-1) 342-7518

Budapesti Vállalkozásfejlesztési Központ

Györfi Zsolt, PR menedzser

H-1072 Budapest, Rákóczi út 18.

H-1840 Budapest 50, Pf. 1.

Telefon: (36-1) 269-6869, Fax: (36-1) 268-1800

Magyar Kereskedelmi és Iparkamara

Keszthelyi Péter, nemzetközi igazgató

H-1055 Budapest, Kossuth Lajos tér 6–8.

Telefon: (36-1) 132-1195, Fax: (36-1) 153-3496

East Euro Co. Executive Search Group

Söpkéz Sándor, ügyvezető igazgató

H-1088 Budapest, Rákóczi út 1–3.

East West Business Center

Telefon: (36-1) 266-7770, Fax: (36-1) 266-5139

Állami Privatizációs és Befektetési Rt.

Sütő Sándor, ügyvezető igazgató

H-1525 Budapest 114, Pf. 45.

Telefon: (36-1) 155-1484, Fax: (36-1) 155-2363

World Trade Center Budapest Club

Vasvári József, klubmenedzser

H-1053 Budapest, Kecskeméti u. 14. c/o Hotel Korona

Telefon: (36-1) 138-2416, Fax: (36-1) 118-3731

Magyar Joint Venture Szövetség

Menyhárt József, szaktanácsadó

H-1012 Budapest, Kuny Domokos u. 13–15.

H-1525 Budapest, Pf. 88.

Telefon: (36-1) 175-9722 (központi),

Tel./fax: (36-1) 156-0728