

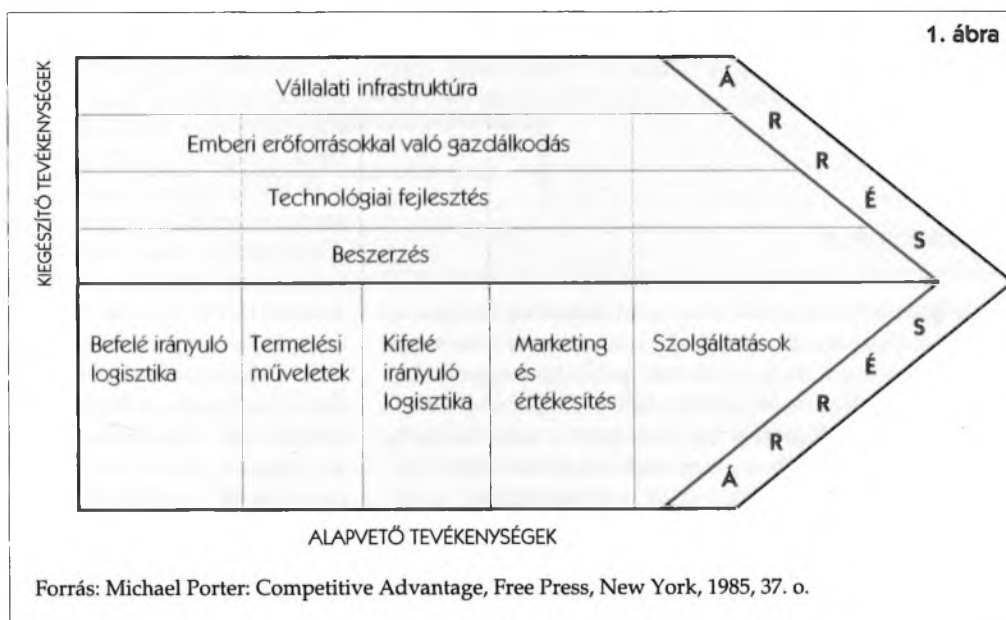
A vállalati marketing rendszere

A marketing két dolgot jelöl: szemléletmódot és eszközzrendszert. A marketing-szemléletmód nem más, mint a képesség, amely a figyelem középpontjába a fogyasztót, a felhasználót – összefoglaló néven: a vevőt – állítja. Az ilyen szemléletmód alapján dolgozó vállalat arra törekszik, hogy kínálata minél jobban megfeleljen a vevők igényeinek, termékei minél nagyobb „értéket” jelentsenek számukra. A marketing-szemléletmód tehát a – korábban saját belső ügyeivel elfoglalt, befelé fordult, termelés- vagy termékorientált – vállalattól jelentős változást, egy kifelé – a környezet, a vevők irányába – való fordulást igényel.

A vevő számára való értékteremtés, a „kifelé fordulás” megfelelő eszközzrendszert igényel. Ez a marketing vállalati alkalmazásának másik fontos aspektusa. A szemléletmód és az eszközzrendszer kölcsönös összefüggésben van: az eszközzrendszer működtetésének irányát a szemléletmód határozza meg, a vevőcentrikus szemléletmód érvényre jutása ugyanakkor feltételezi az eszközzrendszer meglétét. Hangsúlyozni kell azonban azt, hogy a kettő közül a vevőorientált szemléletmód a meghatározó. Nem biztos ugyanis, hogy jobb a marketingszemlélet annál a nagyvállaltnál, amelyiknél a vezérigazgató a marketingosztály által készített méregdrága prospektusban nyilatkozik a cég fogyasztócentrikusságáról, de a vevőkkel foglalkozó alkalmazottak udvariatlanok és a termékek minősége sem állja ki a versenyt, szemben azzal a kisvállalattal, amelyiknél még ugyan nem szerveztek marketingosztályt, de a tulajdonos-igazgató minden idegszálával azon van, hogy vevői igényeit minél jobban kielégítse.

Értékteremtés a vevő számára

A vállalat célja az, hogy olyan terméket állítson elő, amely alkalmas arra, hogy a fogyasztók igényeit kielégítse, azaz értéket képviseljen a vevők számára. Az értékteremtésben az egész vállalat részt vesz. Michael Porter nevéhez fűződik az úgynevezett értéklánc kidolgozása (Porter, 1985).



Porter szerint a vállalat egy sor olyan tevékenységből tevődik össze, amelyek célja az, hogy kialakítsa, megtermelje, piacra vigye és szolgáltatásokkal támogassa a cég termékét. Az értéklánc kilenc értéktermelő tevékenységet különböztet meg. Ezek közül öt alapvető, négy pedig kiegészítő tevékenység. Az alapvető tevékenységek során anyagok érkeznek a céghez, azokon feldolgozási műveleteket végeznek, a készterméket kiszállítják, piacra viszik és szolgáltatásokkal támogatják. A kiegészítő tevékenységek mindegyik alaptevékenységhez szükségesek. A beszerzés szolgáltatja az alaptevékenységek inputját (ennek azonban csak egy részét végzi a beszerzési részleg), az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás és a technológiai fejlesztés is

mindegyik alaptevékenységhez szükséges, és e feladatoknak is csak töredékét végzik a formálisan e célra létrehozott részlegek. A vállalati infrastruktúra a vállalatvezetést, az adminisztrációt, a pénzügyeket, a számvitelt, a jogi ügyintézetet stb. foglalja magában. Porter mondanivalója az, hogy a cég alapvető feladata az értéklánc egyes tényezőinek teljesítmény/költség elemzése és színvonaluk folyamatos növelése. A versenytársak teljesítményének nyomon követése ugyancsak fontos, mert versenylőnyre akkor tud a cég szert tenni, ha

az értéklánc valamelyik elemében (vagy többjében) többet tud teljesíteni, mint versenytársai.¹

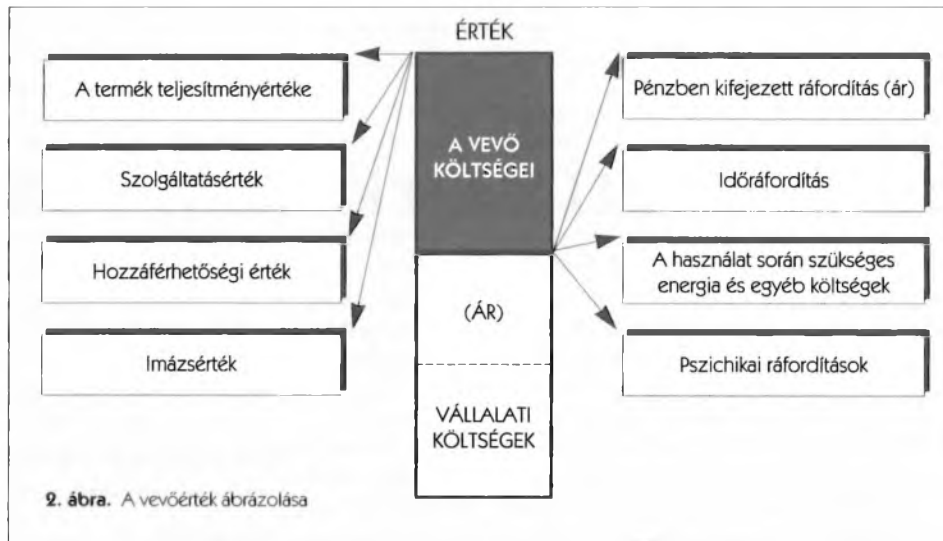
A marketing két vonatkozásban is hozzájárul az értéktermeléshez:

- információs funkciója révén egy oldalról definiálja azt, hogy mi jelent értéket a vevő számára,
- más oldalról pedig a maga területén aktív részt vállal ennek az értéknek a megteremtésében és piaci elfogadtatásában.

Az érték fogalma

Az, hogy mi jelent értéket a vevő számára (customer value), nehezen definiálható, és még nehezebben számszerűsíthető. A fogalom azt próbálja megragadni, hogy a konkrét termék milyen helyet foglal el a vevők értékrendjében. Korábbi tapasztalataik, információik, elképzeléseik alapján az emberek általában kialakítanak magukban egy úgynevezett „értékelvárást”, és arra törekcsenek, hogy a rendelkezésre álló anyagi eszközök, közel sem tökéletes információik, valamint mozgáshetőségeik korlátai között a lehető legjobban vásároljanak, azaz maximálják a megszerezhető értéket. Ha a termék megközelíti az értékelvárást, akkor a fogyasztó elégedett, és a cég számíthat arra, hogy újra vásárol. A (vevő)érték és a vevők elégedettsége természetesen nem független az ártól, illetve a termék megszerzése érdekében és a termék használata során kifejtett egyéb ráfordításoktól (lásd 2. ábra).

A vevő tehát abban érdekelt, hogy minél alacsonyabb ráfordítással minél magasabb értéket szerezzen



meg (azaz minél nagyobb legyen az ábrán a besatírozott rész). A vállalat ezzel szemben abban érdekelt, hogy az ár (ábránkon a szaggatott vonal) minél közelebb kerüljön az értékhez, és ezáltal minél nagyobb legyen az ár és az előállítás költségei közötti rés, azaz a profit.

Nézzük meg ezután, hogy milyen összetevői vannak az értéknek! Nos, a vevőérték centrumában a termék szélesen értelmezett minősége – teljesítménye, funkciói, formája stb. – áll. Nyilvánvaló például, hogy a BMW gépkocsi funkcióiban, teljesítményében (gyorsulás, stabilitás, úttartás, kényelem, biztonság stb.) többet nyújt, mint sok versenytársa. Értéket jelenthet a termékhez kötődő szolgáltatások színvonala is. Ha valakinek a VW gépkocsi nagyobb értéket képvisel, mint mondjuk egy hasonló kategóriájú és teljesítményű más autó, akkor ebben az értékítéletben a VW magas színvonalú szervizhálózata, alkatrészellátása is szerepet játszik. Sok esetben az elérhetőség, a hozzáférhetőség jelent értéket a vevő számára. A McDonald's gyorsételek, a Mol benzin éppen azáltal képez nagyobb értéket, hogy a vevők számára sok helyen hozzáférhető. A disztribúció is lehet tehát értéktermelő tényező. Nagyon fontos az imázs-érték. A Mercedes gépkocsik, a Gucci öltönyök, a Sabatini parfümök, a Sony televíziók vagy éppen a Coca Cola üdítőitalok teljesítményükben feltételezhetően nem annyival jobbak, mint amennyire a vevők felértékelik ezeket. Itt nyilvánvalóan a hosszú évek alatt kialakult imázs értékéről van szó.

Az érték fogalommal kapcsolatban azonban néhány dolgot világosan látni kell. Az egyik az, hogy különbséget kell tennünk a potenciális és az elfoga-

¹ Porter nézetei termékenyítően hatottak a vállalati gyakorlatra. Erre jó példa az Unilever multinacionális nagyvállalat: a cég magyarországi teljesítményének javítása érdekében a közelmúltban indított be egy kétéves programot, amit PIP-nek (Performance Improvement Project) neveztek el. A PIP-ben az értékteremtés folyamatát négy „alfolyamatra” – (1) a márkafejlesztés folyamata, (2) a vevőfejlesztés folyamata, (3) a rutin beszerzési lánc és (4) a szállítófejlesztés folyamata – osztották.

Részletes leírását lásd: Juhász Gabriella „A marketing tervezés gyakorlati kérdései” című doktori értekezésben (Budapest, 1995).

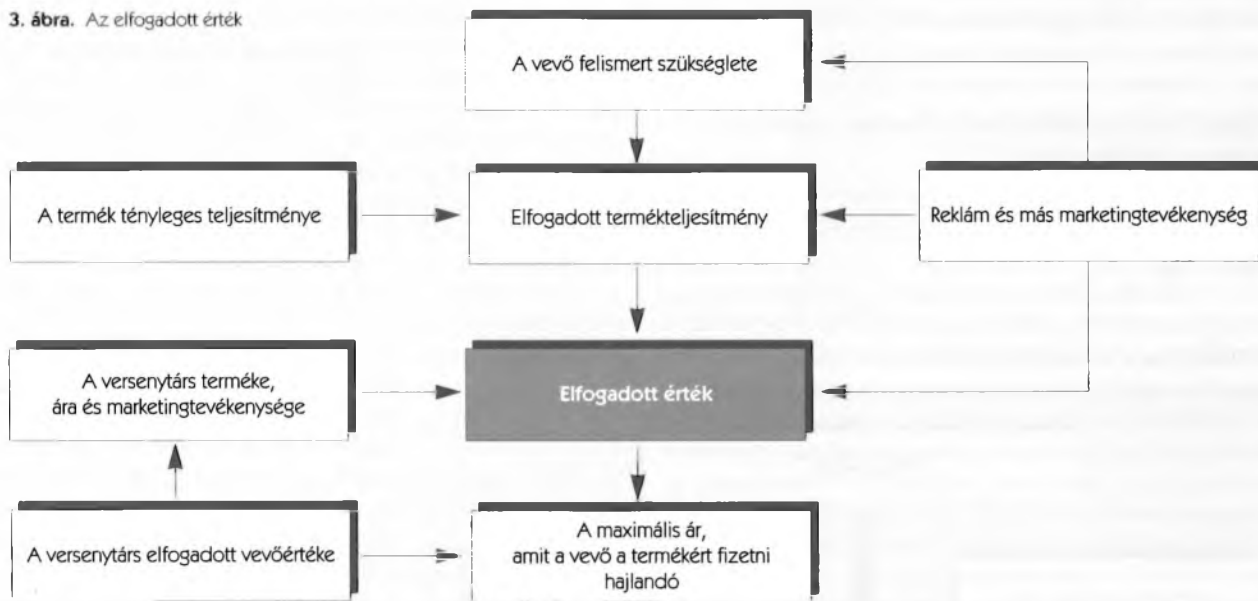
dott érték fogalma között. Elfogadott érték az, amit a vásárló a termék által nyújtott előnyök közül felismer és szükségesnek tart. Azt, hogy a termék potenciális teljesítménye miképpen és mennyiben válik elfogadott értékűvé, két tényező határozza meg: a vállalat marketingtevékenysége, illetve a verseny (helyettesítő)-termékek és az ezekhez kapcsolódó – a versenytárs vállalatok által kifejtett – marketing. Ezt az összefüggést mutatja be a 3. ábra.

sére vállalkozna, akkor az alábbi kérdésekre kellene választ adnia:

- Kiknek, milyen vevőknek fogja a mopedet értékesíteni? A piacot mi szerint fogja felosztani – nemek, vagy kor, vagy jövedelmi kategóriák szerint, netán földrajzilag? Hol élnek ezek a fogyasztók? Stb.

- Milyen legyen a termék? Mely tulajdonságok fontosak? Milyen változatok szükségesek? Milyen szervizszükséglete van a mopednek? Stb.

3. ábra. Az elfogadott érték



A marketing fontos szerepet játszik tehát abban, hogy az értéket megismerteti és a maga eszközeivel megkísérli elfogadtatni a potenciális vásárlókkal.

Azt is világosan látni kell azonban, hogy a vevők különböző csoportjai (szegmensei) nem egyformán ítélik meg a termék teljesítményét. Sőt, a fogyasztók értékrendje az idők folyamán is változik. Mindez az érték definiálását és magát az értéktermelés folyamatát is bonyolulttá teszi. A marketing feladata az, hogy eligazítást adjon, kapaszkodókat biztosítson ebben az összetett folyamatban.

A vállalati marketing lényege

A marketing-szemléletmód alapján dolgozó vállalat – mint láttuk – olyan kínálattal akar a piacon megjeleníteni, amelyik a lehető legnagyobb értéket képviseli a vevők számára. Ahhoz azonban, hogy ezt megvalósíthassa, egy sor fontos marketingdöntést kell hoznia. Tekintsük át ezeket döntéseket egy példán keresztül!

A közelmúltban olvashattuk, hogy egy magyar kutatóintézet egy elektromos kis motorkerékpárt fejlesztett ki. Nos, ha egy cég ennek gyártására és értékesíté-

- Mennyi legyen az ára? Az egyes változatok ára mennyire térjen el? Adjon-e engedményt azoknak, akik készpénzzel fizetnek vagy többet rendelnek? Stb.

- Közvetlenül értékesítsen-e a vevőknek, vagy vegye igénybe a meglévő kereskedelmi csatornákat? Nagykereskedőre szükség van-e? Milyen kiskereskedőket kapcsoljon be? Hányat? Hol forgalmazza az alkatrészeket? Hogyan fogja rábírní ezeket a kereskedőket a termék forgalmazására? Stb.

- Hogyan fogja elérni a vevőket? Miképpen fogja tájékoztatni a termék előnyeiről? Reklámozzon-e? Ha igen, milyen reklámeszközöket használjon? Televíziót? Rádiót? Írott sajtót? Vagy mást? Alkalmazzon-e értékesítési ügynököket? Mi legyen a feladatuk? Stb.

Ha végigtekintünk e kérdéscsoportokon, akkor láthatjuk, hogy az első döntés a piacválasztás. Annak eldöntése, hogy a cég mely fogyasztók szükségleteinek kielégítésére rendezkedik be (ami egyúttal annak eldöntését is jelenti, hogy kiket nem fog kiszolgálni), alapvető, stratégiai jelentőséggel bír. A vállalat olyan képességeket fejleszt ki, amelyek az adott piac kiszolgálására alkalmasak. A piacválasztás – mint látjuk – összekapcsolódik a termékválasztással, s mint ilyen a versenytársak és versenytermékek megválasztását is jelenti.

A másik négy döntéscsoport a piaci eszközök, a marketing-mix megválasztását jelenti. Az angol terminológiából átvett 4P-s felosztás a marketingeszközöket rendező csoportokba aszerint, hogy azok első sorban

- a termékhez,
- az árhoz,
- az értékesítési csatornához, vagy
- a piacbefolyásoláshoz kapcsolódnak.

A piacválasztás és az ehhez kapcsolódó stratégiai megfontolások, valamint a marketing-eszközrendszer működtetése képezi a vállalati marketing lényegét.

A vállalati marketingfolyamat közvetlen résztvevői és befolyásoló tényezői

A marketing-arenában négy szereplőt különböztethetünk meg:

(1) A vállalat, amely valamilyen – a fogyasztók, felhasználók számára értékkel bíró – kínálatot kíván a piacra vinni. A vállalatot gyűjtőfogalomként értelmez-

mán azt vagy azokat a személyeket értjük, akik a vásárlási döntést hozzák. A lakossági fogyasztásra kerülő termékeket fogyasztási cikkeknek, ezek vevőit pedig sokszor fogyasztóknak vagy vásárlóknak, a vállalati, intézményi „fogyasztásra” kerülő termékeket pedig termelési eszközöknek, sokszor ipari termékeknek, vevőiket pedig gyakran felhasználóknak nevezzük. A fogyasztási cikkek esetében a döntéshozó jellemzően egy személy, de előfordul az, hogy a döntést többen hozzák, sőt az sem ritka, hogy a döntéshozó és a vásárló nem ugyanaz a személy. A vállalati, intézményi beszerzések esetében gyakran többen vesznek részt a döntési folyamatban, és a vásárlást összetett, bonyolult döntés-előkészítés előzi meg. A döntéshozókat – mind a fogyasztási cikkek, mind a termelési eszközök esetében – a marketingirodalom sokszor döntéshozó egységként (decision-making unit) említi.

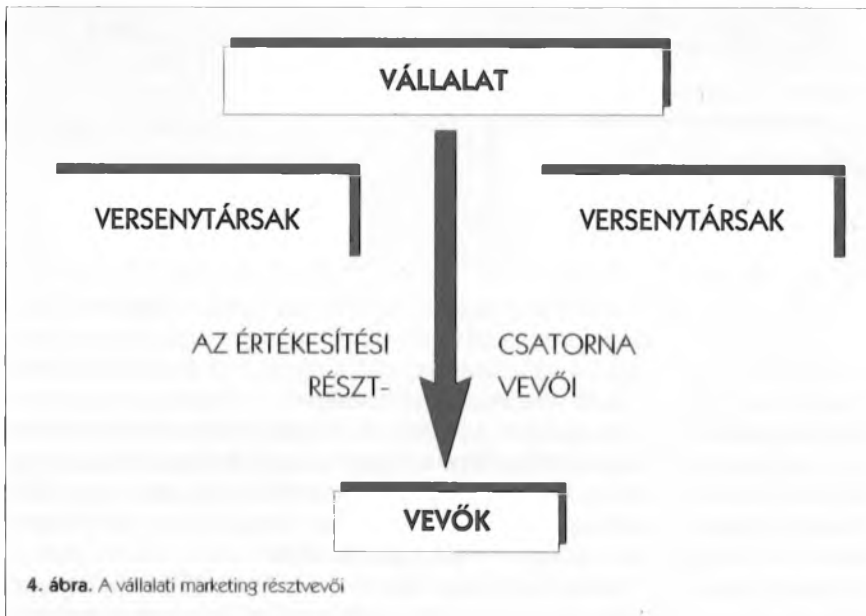
A marketingkutatás feladata az, hogy információt szolgáltatson a vevők fogyasztási, felhasználási szokásairól és döntéshozó magatartásukról.

(3) A résztvevők harmadik csoportját az értékesítési csatorna vállalatai alkotják. Fontos résztvevői ezek a marketingfolyamatnak, hiszen ezeken keresztül jut el

a termék a végső felhasználóhoz. Az értékesítési csatorna résztvevői saját érdekekkel bíró, önálló vállalatok. A termék piaci sikerének egyik kulcskérdése az, hogy miképpen szerezhető meg ezen cégek támogatása. Ma a piacon már nem is annyira termelők és termékek versenyeznek, hanem sokkal inkább hálózatok, rendszerek, amelyeknek fontos szereplői az értékesítési csatorna résztvevői, a nagy- és kiskereskedők, illetve más vállalatok.

(4) A marketingfolyamat résztvevőinek negyedik csoportját a versenytársak képezik. A verseny immánens része a modern piacnak. A versenyt és a versenytársakat lehet szűkebben és tágabban értelmezni: a szűkebb értelmezés szerint a közvetlenül helyettesítő terméke-

ket előállítók a versenytársak. Ebben az értelemben a személygépkocsi gyártójának versenytársa a másik személygépkocsi-gyártó. Tágabb értelemben versenytársak lehetnek a más közlekedési eszközt előállítók is, a legtágabb értelemben pedig minden fogyasztási cikket gyártó versenyez a vevő „pénztárcájáért”.



4. ábra. A vállalati marketing résztvevői

zük. Marketinget folytathat bármilyen jellegű vállalat – termelő, kereskedő, szolgáltató stb. A „termék”, amellyel a különböző profilú vállalatok a piacon megjelennek, más és más, de a marketing fogalmai ezen különböző termékekre egyaránt alkalmazhatók, és a marketingeszközök egyaránt használhatók. Így például egy tanácsadó cég vagy egy bank kínálata ugyanúgy terméknek minősül, mint egy termelő vállalat által gyártott fizikai jószág. Sőt, a nonprofit szervezetek is sikerrel alkalmazhatják a marketinget.

(2) A marketing központi szereplője a vevő. A marketingkonceptió lényege az, hogy a vállalat akkor lehet sikeres, ha a vevők minél jobb kiszolgálására törekszik. A vevő szintén gyűjtőfogalom. A vevő fogal-

A siker titka

Az eddig elmondottakat összefoglalva tekintsük át, hogy mi a piaci siker titka, és a titok megfejtéséhez mit kell tudnunk!

MIT KELL TENNI?

MIT KELL JÓL ISMERNI?

Értéket kell teremteni a vevő számára

A vevőt, vásárlói magatartását, értékrendjét

A kínálatot a versenytársakétól megkülönböztetni, differenciálni kell

A versenytársakat, kínálatukat, terveiket, reakciójukat

A kínálatot hatékonyan kell eljuttatni a vevőkhöz

Az értékesítési csatorna résztvevőit

Tudni kell az érték egy részét profit formájában kivonni

Saját vállalatunkat, gazdaságossági mutatóinkat

5. ábra

A modern felfogás szerint azonban a folyamat nem csak egyirányú, szekvenciális lépések összessége: benne visszacsatolások, kölcsönös összefüggések figyelhetők meg.

(1) *Kutatás és elemzés.* Az ábrából látható, hogy a marketingfolyamat egyik központi eleme a kutatás és elemzés. A marketingdöntések eredményessége nagyrészt attól függ, hogy azok mennyire támaszkodnak a kutatás és elemzés eredményeire. A kutatás és elemzés a vállalatra, illetve a környezetre irányul. Kiemelt célterületét képezik környezetben belül is a marketingfolyamat résztvevői, a vevők, a versenytársak és az értékesítési csatorna résztvevői.

A marketingkutatás egyik kiemelt területe – amellyel a

A marketing folyamata

Ebben a részben arra szeretnék rávilágítani, hogy miképpen működik a marketing a vállalatoknál. Mivel a marketing bizonyos mértékig művészet is, nagyon nehéz recepteket adni. Így azt a folyamatot sem könnyű vázolni, amiben a marketing sikeresen működik. Egy biztos: a marketing folyamatában való kiigazodás legalább olyan fontos, mint a marketing tartalmának az ismerete, de annál sokkal bonyolultabb. Hagyományos felfogás szerint a marketing folyamatát a következő részekre szokták bontani:

- Kutatás, elemzés
- Stratégiaformálás
- Marketingtervezés
- Program, költségvetés készítése
- Végrehajtás
- Ellenőrzés, értékelés, auditálás

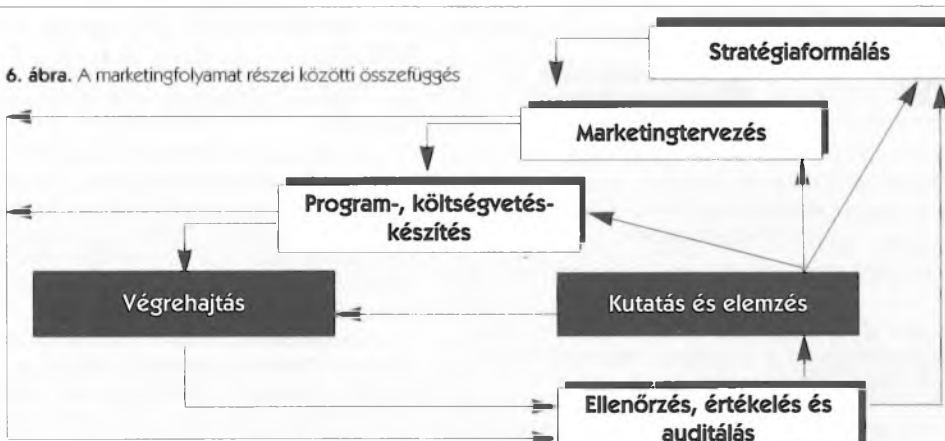
rábbaikban vázolt piacválasztási döntést alapozza meg – a piacszegmentáció. A piacszegmentáció az a folyamat, amelynek során a vevőket olyan csoportokra (szegmensekre) bontják, amelyben a csoportba tartozók valamely (egy vagy több), a vállalat szempontjából fontos ismérv szerint jobban hasonlítanak egymásra, mint más szegmensbe tartozókra. Emellett azonban a marketingkutatás eredményeit használják a marketingtervezés minden fázisában, és a végrehajtás során is.

A marketingkutatás és -elemzés kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt használ, és alkalmazza a számítástechnika, a matematika, a statisztika és más, nem gazdasági jellegű tudományok – mint a pszichológia, a szociológia stb. – módszereit is. Jóllehet a marketingdöntések előkészítésekor a kutatási eredmények, a tudományos módszerek használata rendkívül fontos, de egyik sem helyettesítheti a józan ésszt, a megérzést, a szakértők értékítéletét.

(2) *Stratégia, terv, program.* A marketing-stratégia, a marketingterv és a marketing-program egymással szorosan összefüggő, a gyakorlatban egymást olykor átfedő fogalmak. A különbség közöttük az általuk átfogott terület szélességében, az időhorizontban és a tevékenység szintjében van.

A marketing-stratégia a legszélesebb,

6. ábra. A marketingfolyamat részei közötti összefüggés



Forrás: Benson P. Shapiro: The Marketing Process, Harvard Business School, 1984, 9-584-146 8 pp.

legátfogóbb és a leghosszabb időhorizontot érintő cselekvési program. A marketing-stratégia a cég vevőivel, versenytársaival, fő termékcsoportjaival foglalkozik, s mint ilyen elválaszthatatlan a vállalat egészére vonatkozó stratégiától. A vállalati stratégia csak a marketing-stratégiával együtt alkothat egységes egészet. A stratégiát a vállalat legmagasabb szintjén készítik. Nagyvállalatot feltételezve, a tervezés három szintje különböztethető meg: a termékek szintje, a stratégiai üzleti egységek (strategic business unit – SBU) vagy más néven az üzletágak szintje és a harmadik, az ezek feletti szint, a vállalat vagy korporáció szintje. Nos, a stratégia kialakítása a legfelső szint feladata. Ez a hosszabb távra kialakított stratégia lesz azután az irányadó az alacsonyabb szinten készített tervek és programok összeállításakor.

A marketingterv a konkrétság magasabb fokát képviseli, és mintegy átvezetést képez a stratégia átfogó, általános és a program nagyon konkrét jellege között. A terv rövidebb időszakra (1–3 év) vonatkozik, és jellemzően egy-egy üzletág (vagy egy-egy termékcsoport) marketingtevékenységének irányvonalát írja le.

A marketing-program viszonylag rövid időre (egy évre vagy rövidebb időszakra) készített konkrét cselekvési terv. A program általában egy-egy termékkel, vagy egy-egy piaccal foglalkozik, és a marketing-mix egy-egy (vagy esetleg több) elemére vonatkozik. (Például Pampers pelenkák reklám és sales promotion kampánya a magyar piacon 1995 őszi.) A marketing-program a rendelkezésre álló eszközök felhasználásának elosztását, költségvetés (budget) készítését és az elérendő eredmények számszerű megfogalmazását is magában foglalja.

(3) *Végrehajtás.* Amint az ábrában látható, a marketingfolyamat másik központi eleme a végrehajtás. Valójában mindaz, amiről mind ez ideig beszéltünk (stratégia, terv, program), azt a célt szolgálja, hogy a végrehajtás minél jobb legyen. A végrehajtás produkálja az „eredményt”, ez az, ami a marketingből a kívülálló számára megjelenik. A legjobb előkészítés ellenére is eredménytelen lehet a marketing, ha rossz a végrehajtás; a jó végrehajtás ugyanakkor csak javítani tud a rossz előkészítés (tervezés) hatásain. Ezt az összefüggést mutatja be a 7. ábra.

A marketing kivitelezése annyiban tér el más vállalati funkciók végrehajtásától, hogy a marketingtevékenység nagy része „kifelé” irányul, s mint ilyen nagymértékben függ külső, a vállalat által csak kis mértékben ellenőrizhető tényezőktől (vevők, versenytársak stb.) Amikor a marketing „kifelé irányultságát” hangsúlyozzuk, soha sem szabad azonban megfeledkezni belső kötődéseiről. A marketingtevékenység akkor lehet sikeres, ha jó az összhang a marketing és az egyéb vállalati funkciók között.

(4) *Ellenőrzés, értékelés, auditálás.* A marketingfolyamat fontos részét képezi az elért eredmények összevetése a célkitűzésekkel. A tervezési szakaszban a vállalat piaci elképzeléseinek jelentős részét számszerűsítve határozza meg („X termék Y piacon való értékesítésének Z százalékkal történő növelése”), és ezen célokhoz bizonyos eszközöket rendel.

Az ellenőrzés azt vizsgálja, hogy a tevékenység megfelelt-e a terveknek, az előírásoknak, az eszközöket rendeltetésszerűen használták-e fel. Az értékelés több ennél: a tervtől elmaradó eredmény lehet a rossz végrehajtás, de lehet a rossz tervezés eredménye is. (Ne feledjük azt, hogy a tervszámok, attól hogy kvantitatívak, még egyáltalán nem biztos, hogy objektívek.) Az értékelés tehát a tervtől való eltérés okait hivatott feltárni.

A marketing-auditálás a vállalat marketingcéljainak, stratégiájának, környezetének és marketingtevékenységének egy-egy időszakra vonatkozó átfogó, szisztematikus felülvizsgálatát jelenti. Célja az, hogy feltárja a lehetőségeket és a problémákat, és olyan akcióttervet javasoljon, amellyel a vállalat marketingtevékenységének eredményessége javítható.

Szerzőnk tanszékvezető egyetemi tanár, dékán,
Jannus Pannonius Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar

Irodalom

Dolan, Robert J. (1984): *Pricing Policy*, Harvard Business School (9–585–044)

Juhász Gabriella (1995): *A marketingtervezés gyakorlati kérdései*. Doktori értekezés, Budapest

Kotler, Philip (1994): *Marketing Management* (8th ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press

Porter, Michael E. (1994): „Competitive Strategy Revisited: A View from the 1990s”, In: *The Relevance of a Decade*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Quelch, John A. (1984): *Implementation*. Harvard Business School (5–585–025)

Shapiro, Benson P. (1984): *An Introduction to Marketing*. Harvard Business School (584–124)

Shapiro, Benson P. (1984): *The Marketing Process*. Harvard Business School (9–584–146)

Az előkészítés (stratégia, terv, program)

		ALKALMAS	ALKALMATLAN
A VÉGREHAJTÁS KITŰNŐ	SIKER	A kitűzött célok teljesülnek	A rossz terv tökéletes végrehajtása felgyorsítja a kudarcot. Esetleg időt ad a vezetőknek a tervek változtatására
	PROBLÉMA	A rossz végrehajtás azt a látszatot keltheti, hogy a terv volt alkalmatlan, és arra készítheti a vezetést, hogy a jó tervet rosszabbra cserélje	A rossz előkészítést nehéz tetten érni, mert a végrehajtás bukása eltakarja a rossz tervezést
A VÉGREHAJTÁS GYENGE			

7. ábra. Az előkészítés és a végrehajtás összefüggése