

Marketingstratégia – Kérdések és (szubjektív?) válaszok a XXI. században

Józsa László

Bevezetés

Marketingstratégia. Szó, amelyről a menedzsereknek cselekvési programok, a kutató marketing szakembereknek a vállalatok piaci sikerének kritériumai, a nagyközönségnek pedig valami misztikus dolog jut az eszébe, amelynek köze lehet az eladáshoz vagy a reklámhoz. Számunkra, akik a felsőoktatás keretei között oktatjuk – kutatjuk a marketinget, tantervi programok, más szakterületektől átvett és alkalmazott módszerek, s persze esettanulmányok sora idéződik fel.

Van, aki leíró, példákat, esettanulmányokat felsorakoztató tárgynak gondolja, s van olyan, mint például én, módszertani kérdések sorozataként tekint rá, s elsősorban létrehozásának folyamatrendszerére érdeklő. Bizonyára mások is érezték már azt, hogy egy felkérés kapcsán el kellett gondolkodniuk valamilyen szakmai kérdésről, amit egyébként jól ismertek, s mégis nehezen találták meg a fonalat. Amit én a marketingstratégia készítéséről, tartalmáról gondolkodom, azt több könyvben is összefoglaltam, legutoljára 2014-ben. E könyvekben igyekeztem alaposan összegezni a szakirodalmat, áttekinteni a módszertani kérdéseket, dilemmákat, de akkor miről írok most, ha már elfogadtam az MTA Marketingtudományi Albizottságának felkérését? Végül hosszas vívódás után 9 olyan kérdés merült fel bennem, amelyeket a korábbiakban nem vagy csak alig-alig érintettem. Ezek elsősorban véleményt igénylő, s az általam ismert szakirodalomban is több oldalról megközelített kérdések, amelyek megválaszolása szerintem fontos támogatást jelenthetne a későbbi tudományos kutatások számára.

A kérdések tehát a következők:

1. Mi a marketingstratégia és a vállalati stratégia közötti különbség?
2. Funkcionális-e a marketingstratégia, vagy kihat a vállalati stratégia egészére, s a többi funkcionális stratégiára?
3. Mekkora a marketingstratégia időtávja, s lehet-e beszélni hosszú távú marketingstratégiáról?
4. Van-e a marketingstratégiák felállításának olyan módszertani eleme, amely csak rá jellemző?
5. Az STP (szegmentálás – célpiacválasztás- pozicionálás) a marketingstratégia lényege?
6. Beszélhetünk-e a sikeres marketingstratégiák tipizálásáról?

7. Vannak-e különbségek a kis és nagyvállalkozások marketingstratégiái között?
8. Hogyan kutatható a vállalati marketingstratégia, van-e értelme a longitudinális kutatásoknak akkor, ha a marketing eszközzrendszere, tartalma, környezete gyökeresen és folyamatosan átalakul?
9. Mérhető-e a vállalati marketingstratégia sikeressége vagy ezeknek a méréseknek nem sok értelme van (az ötlet, „az isteni szikra” felül írja-e a racionalitást)?

1. Mi a marketingstratégia és a vállalati stratégia közötti különbség?

A menedzsmenttudomány és gyakorlat a stratégia három szintjét különíti el:

- holdingstratégia,
- vállalati vagy üzleti egység stratégia,
- funkcionális, benne pl. marketingstratégia.

Az egyes szintek elkülönítése az erőforrások meghatározásának szabadságfokán alapul. A holdingstratégiában szinte bármi megalkotható, kialakítható, míg a másik kettőben minden a fölötte lévő stratégiai szint döntésének következménye. A holdingstratégia elosztja az erőforrásokat az üzleti egységek között, az üzleti egység stratégia a vállalati szakterületek között, s aztán az egyes funkciók irányítói döntenek a saját cselekvési programjaikról.

Ebből tehát egyértelműen következne, hogy a marketingstratégia a hierarchia alján foglal helyet, s így viszonya a vállalati stratégiához képest alárendelt. Ez az, amivel más funkcionális területek gyakran bombázzák a marketing osztályok vezetőit, kihangsúlyozva, hogy a marketing „csak és csupán egy” a funkciók közül.

A piaczgazdaság körülményei és szabályai viszont felülírják ezt a sokszor divatos tételt. A marketing szemlélete, orientációja és gyakorlata, s az ebből következő piaci magatartás igényli a marketingstratégia szerepének, helyzetének átértékelését.

Egyrészt az átértékelés során megőrződik a marketingstratégia funkcionális jellege, hiszen dönteni kell a 4P elemek, a piacszegmentáció hosszú távú alkalmazásának mikéntjéről, másrészt viszont a marketing szemlélet, a célpiac választás, a pozicionálás kérdései legalább egy szinttel magasabban kerülnek meghatározásra, illetve érvényesítésre. Ez óhatatlanul összeütközések sorozatához vezet egyrészt a funkcionális területek között, másrészt a magasabb szintű vezetők és a marketingvezetők között. Nem mindig van ugyanis olyan

marketingvezetői poszt a szervezetben, amely lehetővé teszi e kettős helyzetből fakadó nehézségek elkerülését, s még ha van is, sokszor akkor sem sikerül.

A vállalati stratégia egészében a marketing adta elemek dominálnak. Az eladható termék, a megfelelő értékesítési rendszer, a célpiacok feltárása, a versenytársakhoz képesti pozicionálás mind olyan kérdéseket jelent, amelyekre csak a marketing tudja megadni a választ. Ez az egyetlen funkció, amely a szervezeten belül állandóan a figyelem előterében áll, míg a többire inkább egy-egy válságos pillanatban (lásd pénzügyek, HR), vagy a stratégiai váltások előkészítése során (mint a K+F) helyeződik nagyobb figyelem.

Tehát összefoglalva: a marketingstratégia nem csupán és kizárólag funkcionális kérdés (az is!), hanem egy vállalkozás vagy vállalkozáscsoport stratégiájának is lényegi eleme a célpiacválasztás, termék/szolgáltatás pozicionálás és általában a piacorientáció érvényesítésének követelménye miatt. Tartalmi elemei tehát nem szűkülnek le a technikai kérdésekre, hanem kihatnak a szervezet egészének hosszú távú és sikeres működésére. S ez az, amit a legnehezebb elfogadtatni a más szakmai területről érkezőkkel.

2. Funkcionális-e a marketingstratégia, vagy kihat a vállalati stratégia egészére, s a többi funkcionális stratégiára?

Tovább folytatva az előző pontban leírt gondolatmenetet, szeretném kiemelni, hogy a vállalati stratégiai szintre gyakorolt erőteljes hatása ellenére nagy hibát vétünk, ha úgy gondoljuk, hogy a marketingstratégia lehetőség a felsőbb stratégiai szintek folyamatos és erőteljes befolyásolására. Minden marketinggel foglalkozó kutató és gyakorlati szakember szeretné, ha a marketing maradéktalanul érvényesülne a vállalkozások egészében. S miközben ennek megfelelően jelentős erőforrásokat, időt, energiát arra fordítanak a marketingszakemberek, hogy érvényesítsék a piacorientációs szemléletet a vállalkozás egészében, sokkal kevesebb figyelem irányul a funkcionális szinten jelentkező technikai jellegű kérdések, problémák megoldására. Mindig látványosabb és a karrier szempontjából izgalmasabbnak és ígéretesebbnek ható a felsővezetői körrel való diskurzus, mint a favágó jellegű, technokrata kérdések kezelése, ám attól, hogy a marketing „első az egyenlők között”, még nem következik, hogy a technikai kérdések, az aprólékos tevékenység, a megalapozott piackutatáson, vagy általában marketingkutatáson nyugvó munka elkerülhető.

Sajnos lényegében nincsenek olyan tudományos kutatások, amelyek kellő mélységben feltárnák a marketingvezetők fölfelé (cégvezetés), lefelé (munkatársak), illetve horizontális (azaz társosztályok) irányú kapcsolatait, aminek oka lehet a megkérdésezhető vezetők magas

elutasítási rátája éppúgy, mint mobilitásuk kiemelkedően magas szintje. Ellentétben a kutató részlegekben dolgozókkal, ahol az állandó és inspiráló munkakörnyezet, feltételrendszer szerves része a mindennapoknak, ahol bizonyos laboratóriumi feltételek megléte hosszú időre odaköti a dolgozókat, a marketing területén a külső és belső kihívások, a környezet változása, a versenytársak sikerei megnövelik az önkéntes vagy kényszerű munkahely változtatások esélyét. Egy új találmány sikertelensége ritkán eredményezi a kifejlesztők elbocsátását, a fejlesztés irányítóinak leváltását. A sikertelen marketingstratégia, az elrontott reklám, vagy értékesítés-ösztönzési kampányok viszont könnyen egy adott marketingstratégia és az annak kidolgozásában részt vevő(k) bukását hordozhatja magában.

A vállalkozások funkcionális területei általában „hozott” információkból dolgoznak, amelyek döntő részét a marketing szolgáltatja. Merre érdemes kutatni új terméket? Milyen a piac valós helyzete, milyen rendelések várhatók? Merre mozdulnak el a fogyasztók? Milyenek az igényeik, szükségleteik? Mit csinálnak másként a versenytársak? Az ilyen és ehhez hasonló kérdésekre a választ csak a marketing szolgáltathatja, s ezzel egyértelműen befolyásolja a többi funkcionális területet saját stratégiájuk kimunkálása során. Természetesen, ha egy vállalkozás megengedheti magának, hogy alapkutatásokat finanszírozzon, akkor és ott a marketing szolgáltatott információknak lényegében nincs vagy csak nagyon kicsi jelentősége van, ám ez azért a kivételek birodalma.

Minden más esetben megalapozottan jelenthetjük ki, hogy a szakterületi stratégiák sikeres felállítását a marketing alapozza meg. Ebből következik, hogy a marketing irányítóinak nem csupán célszerű, de meg is kell találniuk a jó együttműködés formáit a más szakmai területekkel. Amikor pályám elején marketinggel kezdtem foglalkozni, az egyik első nemzetközi kutatás, amelyben részt vettem, a K+F és a marketing közötti együttműködés buktatóival, nehézségeivel foglalkozott (l. Vezetéstudomány 1993/10). Már ott megtanultam, hogy a magától értetődőnek látszó kérdések nem azok. Számos olyan konfliktushelyzet jöhet létre, amely nem szubjektív forrásból, a vezetők egymás közötti harcából, féltékenységből, vagy személyes ellenszenvéből jön létre, hanem egymás szakmai területeinek meg nem ismeréséből és meg nem értéséből. S mivel a marketing tűnik a legrugalmasabb vállalati funkciónak, ezért célszerű lenne, ha a konfliktusok feloldásában kellő empátiával a marketingszakemberek állnának az élen.

Összegezve: A marketingstratégia mindenképpen Janus-arcú, vagyis a felsőbb szintek stratégiájára erőteljes hatást gyakorló, ám mégiscsak funkcionális stratégia, amelyben nem csupán a szemléleti, de az alapos technikai tudást feltételező módszertani elemek is nagy

szerepet kapnak. Kihat a vállalat egészére éppúgy, mint a többi funkcionális stratégia tartalmára, s integráló szerepe befolyásolja a létrejövő részstratégiák sikerét.

3. Mekkora a marketingstratégia időtávja, s lehet-e beszélni hosszú távú marketingstratégiáról?

A marketingstratégia időtávja jellemzően és általában megegyezik a vállalkozás stratégiájának időtartamával vagy annál egy kissé rövidebb. Ugyanakkor a hosszabb időre (5-10 évre) készített vállalati/holding stratégiák esetében ez már nem igaz. Ezekben az esetekben a marketingstratégia dinamikus, gyorsan változó jellege miatt az időtáv is rövidebb. Ilyen esetekben gyakran két-három marketingstratégiai ciklus is belefér egy teljes vállalati stratégiai időszakba.

Ez azonban fokozott felelősséget is jelent. A külvilág változásait, a vállalat belső és külső lehetőségeit és a hosszú távú stratégiai célkitűzéseit úgy kell harmonikus egységbe forrasztani, hogy eközben az eredeti prioritások ne sérüljenek.

A marketing célcsoportja, eszközzrendszere, az alkalmazható közvetítő eszközök technológiája, az üzenetek tartalma folyamatosan változhat, így nincs más mód, mint az alkalmazkodás, az újra és újra történő átalakítás. Ezért a „hosszú” táv maximum 2-3 évet jelent a marketingben, s ez egyben azt is magában hordozza, hogy a tartalmi rugalmasság, a változtathatóság sokkal fontosabb kritérium, mint a vállalat egészére vonatkozó stratégiák esetében.

4. Van-e a marketingstratégiák felállításának olyan módszertani eleme, amely csak rá jellemző?

A stratégiai gondolkodásra és tervezésre vonatkozó elméleti alapvetések függetlenek attól, hogy milyen területen dolgozunk. A termelés, a pénzügypolitika, az értékesítés vagy a marketing ugyanabból a hozott anyagból dolgozik, ám könnyen lehet, hogy a rendelkezésre álló adatokból teljesen más következtetéseket von le. A vállalkozás STEEP (tehát külső környezeti) elemzése, a SWOT (tehát a belső) elemzése, a portfólió modellek, a termék-életgörbék vagy az árképzésben alkalmazott tapasztalati görbék megalkotása hasonló kihívások elé állítja a menedzsereket és kutatókat bármely gazdálkodási területen. Mivel azonban az egyes vállalati funkciók más-más prioritásokkal rendelkeznek, ugyanazokból az eredményekből más-más következtetésekhez juthatnak el. Míg egy pénzügyes számára a hosszú távon folytatott belső vállalati K+F negatív pénzáramot jelent, amelyet adott pillanatban célszerű leépíteni, a

marketing szakemberek szemében olyan lehetőséget hordozhat magában, amellyel krízisek, válságok során kitörési pontokat, megoldásokat szolgáltathatnak a piacok átalakulása miatt.

Az alkalmazható elemzési módszerek tehát közösek, a belőlük levont következtetések viszont lehetnek teljesen eltérők. Nem véletlen, hogy a funkcionális vagy a vállalati stratégiákkal foglalkozó könyvekben ugyanazokat a módszertani megoldásokat látjuk feltűnni. Ebből persze következhetne, hogy nincs értelme külön pénzügyi, HR vagy marketingstratégiai műveket írni, elég lenne egy általános stratégiai kurzust tartva felkészíteni a szakembereket a stratégiai kérdések vizsgálatára és elemzésére. Érezzük, hogy ez nincs így. Az eltérő szakmai háttér, tudás, tapasztalat más hangsúlyokat hordoz magában, s az így kialakuló, a vállalati területek között létrejövő szinergikus gondolkodás minőségileg más stratégiai szintet jelenthet.

Összegezve megállapítható, hogy nincs speciális, csak a marketingtudományban és gyakorlatban alkalmazott módszertani megoldás. Legfeljebb olyanokkal találkozhatunk, amelyek „INKÁBB” a marketingben, mint más területeken kerülnek bevetésre. A termékéletgörbék, vagy a termékekre vonatkozó versenyelemzések például az utóbbiak közé tartoznak, míg a stratégiai folyamatok ellenőrzésére szolgáló pénzügyi mutatókat jellemzően más területek alkalmazzák. A termékek funkcionális elemzésére szolgáló helyettesítési elemzés jobban megmozgatja a K+F-ben dolgozókat, miközben a marketingesnek is sok megszívlelendő megoldást kínál.

5. Az STP (szegmentáló – célpiac választás - pozicionálás) a marketingstratégia lényege?

Akármelyik marketingstratégiai kérdéseket boncolgató könyvet is vesszük a kezünkbe (beleértve az enyémet is), központi kérdésként kezeli a STP-t. Mindig oda lyukadunk ki, hogy a piacot részekre kell osztani valamilyen kritériumrendszer szerint. Az így kialakított szegmenseket alapos elemzésnek kell alávetni, kiválasztva belőlük azokat, amelyek általunk megcélozhatók, majd termékünket/szolgáltatásunkat valamilyen pozicionálási koordináták (jellemzően az ár/minőség) alapján el kell helyeznünk a kiválasztott szegmensben a versenytársakhoz képest. Ha erre képes a vállalkozás, a siker feltehetően nem marad el, a marketingstratégia működőképessé válik.

Tehát az STP a marketingstratégia szíve- lelke. Minden, amit előtte a stratégia elemzések során végzünk, az STP sikeres lebonyolítását szolgálja. S minden utána következő lépés, vagyis a részstratégiák vagy másképpen a 4P kialakítása a pozicionálás sikerének szolgálatában áll.

A marketingtudomány fejlődése során voltak kísérletek a 4P kiváltására, (gondoljunk csak a 4C modellre), a marketingmenedzsment Kotler-féle koncepciójának helyettesítésére pl. a Vargo-Lusch féle SDL (Service Dominant Logic) rendszerével, ám soha senki nem próbálkozott az STP hármásának lecserélésével. Az STP lényegében egy axióma, amelyen a marketingtudomány létezése óta nyugszik. Olyan axióma, amely explicite egyetlen, az Amerikai Marketing Szövetség által készített marketing definícióban sincs benne, mégis implicite sugárzik belőle.

A 2013-as AMA meghatározás szerint a „marketing olyan tevékenység, intézményi és folyamatrendszer, amely az alkotás, a kommunikáció, a kiszolgálás és a csereajánlatok révén a vevőknek, ügyfeleknek, partnereknek, s általában a társadalomnak értéket kíván szolgáltatni”. Az érték azonban akkor teremődik, jelenik meg az érdekeltek számára, ha összhangban van vágyaikkal, elképzeléseikkel, amelyek viszont nem azonosak, fogyasztói csoportonként mások és mások. Ahhoz, hogy felismerhetők legyenek, egyértelműen szükség van az STP alkalmazására.

Összegezve tehát kimondható, hogy STP nélkül nincs marketingstratégia. Önmagában a 4P elemek alapos kidolgozása a megfelelő piacszegmentálás, célpiac választás és pozicionálás nélkül semmit sem ér. Ha mégis a kutatások során sok olyan esettel találkoztunk, hogy a szervezetek rosszul vagy egyáltalán nem határozták meg célpiacaikat, akkor ez csupán azt jelenti, hogy marketingstratégiájuk csak a véletlennek köszönhetően lehet jó. Erre pedig valljuk be – kevés az esély.

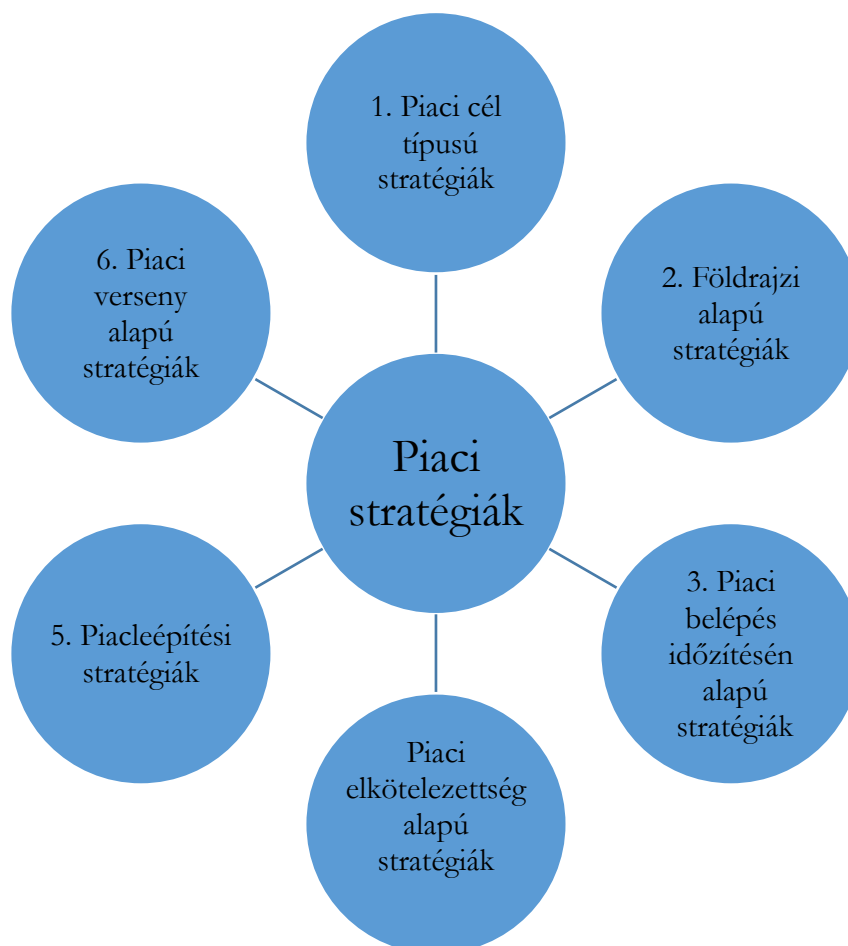
6. Beszélhetünk-e a sikeres marketingstratégiák tipizálásáról?

A vállalkozások, szervezetek stratégiáinak tipizálása, a jó vagy rossz stratégiai utak meghatározása örök menedzsmenttudományi kutatási kérdés. Az 1960-as, '70-es évek PIMS kutatásainak középpontjában is ezek a kérdések álltak, de gondolhatunk Peters és Wateman: A siker nyomában, vagy Schumacher: A kicsi szép című könyveire is. Hogyan lehetünk sikeresek, mi a sikeres stratégiai út titka? Lehet-e a sikert garantálni? Számos hasonló gondolat merül fel, s nemcsak a kezdő vállalkozók esetében.

De tudjuk-e a hosszú élet titkát, ismerjük-e a boldogsághoz vezető biztos utakat? Ha ezekre a kérdésekre a válaszunk: NEM, akkor hogyan gondoljuk, hogy a sikeres marketingstratégiák titka megfejthető? Egyszer egy volt hallgatóm azzal fordult hozzám, hogy ő kiváló marketingterveket készített vállalkozása fellendítéséhez, mégsem sikeres. Nem tudtam neki megnyugtató választ adni. Igen, ő kitűnően alkalmazta a tanultakat, levezetéseit, tervének

felépítése minden fontos elemet tartalmazott, mégsem jött be. Beszélgetésünk végén csak egy dal szövegének egy sorával tudtam búcsúzni tőle: „Az egyiknek sikerül, a másiknak nem, a sors nem tudja, hogy mit akar”.

Ezért én fontosabbnak tartom az abszolutizálás helyett a relativizálást. Nem a sikeres marketingstratégiákat keresem, hanem a sikeresebbeket. Vagyis azokat, amelyek nagyobb valószínűséggel adnak jobb eredményeket, s vezetnek el a piacon a nagyobb haszonnal kecsegtető irányok felé. Ezért jó, ha a marketing szakember a potenciális lehetőségek teljes tárházát maga előtt látja, melyeket könyvem 7. fejezetéből itt is beidézek:



Sikeresebb-e az, aki először visz a piacra egy új terméket, vagy erős elkötelezettségű a piacán? Esetleg az a jobb, aki költségvető (lásd Porter) vagy, aki Grönlandon kezdi (földrajzi

stratégia)? Netán egy piaci rés meghódítása a siker titka, vagy olyanok hordozzák a titkot, akik képesek megszabadulni lényegtelen üzleti partnereik nyavalygásaitól?

Nem tudható ez pontosan. Csak azt tudjuk, hogy egy adott pillanatban volt valami, ami „bejött”. 30-40 év után is emlékszem a Skála kópéra, vagy Bazsó Csongor híres „MÜSZI” reklámfilmjére. A Skála és vele Demján Sándor sikeressé vált, Bazsó pedig a Müszivel együtt eltűnt, pedig mindkettő jó volt a maga idejében. Így azonban ismét oda lyukadok ki, hogy hiányzik a sikeres marketingstratégiák csoportosításának esélye. Minden erre irányuló kutatás csak egyet tehet; feltárhat olyan elemeket, amelyek megléte, vagy hiánya a marketingstratégiát „általában”, „az adott halmazban”, „az adott időpillanatban” sikeresebbé tették, de abszolút nem garantálhatja, hogy az adott feltárt elemek, paraméterek megléte sikeresebb szervezethez vezet a jövőben is. S akkor még nem beszéltünk arról, hogy a vizsgált időszakban sikeres cégek később sikertelenné válhatnak vagy a sikertelennek tűnők mégis eredményesek lesznek. A gazdaság fejlődése ugyanis rokonítható az evolúcióval. Ahogy egy biológiai sajátosság adott korszakban nem tűnik előnyösnek, úgy a körülmények megváltozásával ennek az ellenkezője is bekövetkezhet.

Összegezve megállapítom tehát, hogy a marketingstratégiákat, s NEM a sikeres marketingstratégiákat lehet tipizálni. Természetesen fontosak a sikerességre vonatkozó kutatások, de belőlük általános, mindig és mindenkor érvényes következtetéseket levonni nem szabad. A marketing kreatív terület, s a kreativitás felülírhat mindent, amit korábban megváltoztathatatlanak vagy követendőnek véltünk. Isten a kőtábláit a nehezen beszélő Mózesre bízta, pedig jobb szónokot is találhatott volna. De Mózes sikeres lett, a választás tökéletesnek bizonyult. Az ilyen példák a marketingstratégiák elemzésekor is gyakran felszínre kerülnek.

7. Vannak-e különbségek a kis- és nagyvállalkozások marketingstratégiái között?

A marketingstratégia készítésének folyamatában a vállalat, a vállalkozás mérete nem játszik szerepet, mert ugyanolyan lépésekből áll a kicsi és a nagy szervezet esetében is. Tartalmában és a stratégiai lehetőségekben, vagyis a választható megoldásokban viszont jelentős különbségek fordulhatnak elő a tudományos sztereotípiák szerint. A kisvállalkozás nem gondolkozhat a globális piacokban (de miért is nem?). A kisvállalkozás nem irányíthatja figyelmét a piac egészére (de miért is nem?) s.i.t.

A mai technikai feltételek lehetővé teszik olyan piacok és fogyasztói csoportok meghódítását, kisvállalkozók általi elérését, amik 20 évvel ezelőtt a nagyvállalkozások privilégiumának

számítottak. Az internet, az online értékesítés lehetővé tette, hogy a kicsik is hasonló stratégiát kövessenek, mint a „nagyok”. Ezzel a „stratégiai csoportok” fogalma is drasztikusan átalakult. Sokszor írjuk le úgy a stratégiai csoportokat, mint hasonló méretű, célcsoportú, gazdasági erejű vállalkozások színtereit. Ez a felfogás azonban legalábbis idejét múlt, ha arra gondolunk, hogy kiterjedt alvállalkozói szereplőkör, jó szervezőképesség és menedzsment esetén a kisvállalkozások méltó versenytársai lehetnek a nagyvállalkozások jelentős részének.

Ami viszont jelentős eltérés lehet, az a marketing szakmai ismeretek megléte, vagy hiánya. Méreténél, gazdasági erejénél fogva a nagyvállalkozás könnyebben képes biztosítani a megfelelő marketing szaktudást, s így minőségileg jobb, tartalmasabb stratégiát készíthet. Ez markáns előny, amit az eltérő, a mérettel, a foglalkoztatotti létszámmal összefüggő okok miatt nehéz leküzdeni. Pedig kellene. Magyarországon a kisvállalkozások termelékenységére sokszor csak harmada-negyede a nagyokénak, miközben a foglalkoztatottak zöme náluk dolgozik. A marketingtudomány pedig ritkán kínál megfelelő elméleti alapokon nyugvó megoldásokat részükre. Mi is szívesen foglalkozunk a fogyasztókkal vagy a tőkeerős nagyvállalatokkal, miközben a gyorsan változó, átalakuló, a stratégiájukat sűrűn módosító vagy cserélő kicsikkel nem sokan törődnek. Vagy ha igen, akkor, mint volt PhD-s hallgatóimmal, a Brányi testvérekkel, meglehetősen rögzös úton kell végig haladni, hiszen a kutatás során a szakkifejezéseket nem értő, a marketinget zsigerből elutasító vélemények közepette kell eredményes kutatást lefolytatni.

A kicsi szép – írta Schumacher, s igaza volt. Azt azonban nem tette hozzá, hogy bármilyen tudományos elemzés sokkal könnyebben célba talál a nagyvállalatoknál, s az elmélet – így a marketingstratégiai elmélet – sem a kicsinél teljesebb ki. Az ösztönös marketing, a tapasztalati marketing kiváló marketingstratégiai megoldásokat szülhet a gyakorlatban, csak éppen az elméleti kutató sikerélménye lesz minimális. Aki a nagyvállalatok marketingstratégiájának kutatásán nő fel, látja az „erdőt és az azt alkotó fákat” (vagyis a marketingstratégiát és elemeit), ha a kisvállalkozások közé vetődik, meglepetéssel látja „a fákat, s nem látja az erdőt”.

Összegezve megállapítható, hogy a kis- és nagyvállalkozások marketingstratégiája hasonló elvek mentén, de általában eltérő tartalommal készül el. A technikai fejlődés azonban a tartalmak közötti határokat mára részben feloldotta, lehetővé téve nagyok és kicsik egyazon stratégiai csoportban történő működését.

Más oldalról nézve továbbra is fennáll az, hogy az eltérő marketing szakmai tudás következtében a kisvállalkozói marketingstratégia inkább ösztönös, mint tudatos, s ez kutathatóságát is jelentősen megnehezíti.

8. Hogyan kutatható a vállalati marketingstratégia, van-e értelme a longitudinális kutatásoknak akkor, ha a marketing eszközrendszere, tartalma, környezete gyökeresen és folyamatosan átalakul?

A vállalati marketingstratégia kutatása hálás (mert mindig, újra és újra elővehető) és egyben hálátlan (mert következtetései nem feltétlenül az örökkévalóságnak szólnak) feladat, mert nincs két azonos időszak, amikor ugyanolyan körülmények között lenne elvégezhető. Ez persze nehézséget jelent az eredmények hosszú távú felhasználhatósága tekintetében. A ma gazdasága levezethető a múltból, de nem rokonítható vele. Azok a társadalmi-gazdasági és más külső hatások, amelyek ma érvényesek, nem voltak jelen 20-30-70-100 évvel ezelőtt. Ezért a vállalati marketingstratégiai kutatások esetében fontos a gyorsaság, az eredmények minél előbbi közzététele, mert eredményeik gyorsan elavulnak. Aki e területen időt álló eredményeket akar felmutatni, annak a módszertanra kell koncentrálnia, mert az kevésbé változik, s ha igen, az akkor sem jelenti feltétlenül a korábbi módszerek elfelejtését.

Úgy gondolom, hogy fel kellene ismerni azt a tényt, hogy önmagában a statisztikai elemzések tömegessé válása nem eredményezi a kutatások jóságának javulását. Kutatható a marketingstratégia kvantitatív alapokon, ám legalább ugyanakkora, ha nem nagyobb figyelmet kellene fordítani a kvalitatív kutatásokra, az esettanulmányokra. A belőlük levonható következtetések inkább egyediek, s kevésbé általánosak és általánosíthatók, ám mégis többet árulnak el a múlt ismeretéből a jövőt látni akarók számára. Sokkal fontosabbnak tartanám az esettanulmányok alanyainak hosszabb időn át történő nyomon követését, mint a statisztikai alapokon álló nagy longitudinális kutatásokat, mert míg az utóbbiak változatlan színvonalú megismerésének esélye nagyon kicsi a kutatási környezet és a kutatási pénzügyi feltételek folyamatos változásai miatt, addig az elsőben még a kutatás alanyának változatlansága is sokszor biztosítható.

Ami viszont izgalmas lehet, a longitudinális kutatások helyett a horizontális, akár több országra kiterjedő, sok vállalati marketingstratégiát elemző kutatások. Az ilyen elemzések, amelyeket egy-egy részterületre vonatkozóan szoktak lebonyolítani, módot adhatnak arra, hogy felismerjük a kulturális, társadalmi, gazdasági és más különbségek hatását egy adott

időpillanatban különböző országokban működő vállalkozások esetén. Felismerhetővé teszik a hasonló vagy különböző stratégiai prioritásokat illetve utalhatnak a tartalmi elemekben meglévő eltérésekre.

Összegezve úgy vélem, hogy a marketingstratégiai kutatásokban inkább a horizontális, mint a longitudinális kutatásoké a jövő, s nagyobb szerepet kellene szánni az esettanulmány jellegű, s itt már akár longitudinális alapú kvalitatív elemzéseknek. A gond csupán az, hogy a tudományos folyóiratok döntő része az ilyen, statisztikai adatokat kevésbé felvonultató cikkeket nem igazán kedveli.

9. Mérhető-e a vállalati marketingstratégia sikeressége vagy ezeknek a méréseknek nem sok értelme van (az ötlet, „az isteni szikra” felül írja-e a racionalitást)?

Formai értelemben a vállalati marketingstratégia sikeressége nemcsak mérhető, de az értékelési szempontok is tökéletesen elkészültek. A pénzügyi mutatók szerinti elemzések, a teljesítménybecslések vagy a benchmarking módszertana jól ismert a marketing szakemberek számára, bár az utóbbi számos értelmezési kérdést is felvet, különösen az értékelési tényezők kapcsán. Ami mégis hiányzik, vagy hiányozhat, illetve gondot okozhat, az ok-okozat összefüggések, illetve az egyidőben érvényesülő tényezők viszonylag nagy száma. A meleg idő vagy a jó reklám miatt fogy több sör? Vagy esetleg mindkettő miatt? Természetesen a statisztika módszerei segíthetnek a kérdés megválaszolásában, ám a bizonytalanság akkor is megmarad. Másrészt a vállalkozások statisztikai ismeretei és a rendelkezésükre álló értékelő csomagok is jelentős hiányról tanúskodnak. Az elmélet és a gyakorlat folyamatosan konfrontálódik egymással. A kutató számolna, ha lenne adat, a vállalkozó meg mérne, ha tudná, mit kell és hogyan. Sokszor a pénzügyi mutatók sem tudják jól visszatükrözni a marketingstratégia sikerességét például a konkrét akciók, kampányok elhúzódó hatása miatt. „A kampány most zajlik, a termék viszont 2 hónap múlva értékesíthető a legjobban”. Ilyen esetekben nehéz felismerni, hogy egy korábbi akciósor vezetett el a megfelelő eredményekhez időben jóval később. A marketingstratégiát megvalósító kampányok gyakran tűnnek eredménytelennek rövidtávon, miközben hosszabb távon ez nincs így. Babits írja a Jónás könyve című versében:

„Mert látá az Úr, hogy ott egyik-másik

szívben még Jónás szava kicsírázik

mint a jó mag ha termőföldre hullott,

s pislog mint a tűz, mely titkon kigyulladt.”

Így viselkedik gyakran a marketing kampányok hatására a fogyasztó is. Látja-érezke-li-hallja a marketing kampányokat, s mégsem azonnal reagál, hanem csak jóval később. Addigra érezke-li, ismeri fel a termék/szolgáltatás valódi előnyeit. De lehet, hogy erre az időre a kampányért felelős vezetők már elbocsátásra kerültek vagy vállalati pozíciójuk véglegesen meggyengül, a kampány már eszébe se jut a vállalatban belül senkinek.

Ezért gondolom úgy, hogy a vállalati marketingstratégia sikerességét rövid- közép- és hosszú távon egyaránt vizsgálni kell, kiemelve, hogy számos megoldás, stratégiai lépés nem azonnal, hanem hosszabb időtávon vezet pozitív eredményekhez. A marketingtudományi kutatások jelentős része azonban nem foglalkozik a közép- és hosszú távú eredményekkel (ennek egyébként módszertani akadályai is lehetnek), holott csak ezek ismeretében értékelhető egy marketingstratégia teljes sikere.

Másrészt az is igaz, hogy a mindig elvégezhető szisztematikus elemzések sem tudnak sokat segíteni, ha egy kreatív ötlet eredményez kiugró sikert. A kreatív ötletek, megoldások olyan kimagasló üzleti sikerhez vezethetnek, amelyek esetén a hagyományos értékelési módszerek extrém, kiugró eredményeket mutatnak, miközben ezek nem vezethetők le a tradicionális trendelemzésekből, s általában a múltból. A különlegesen jó eredmények igazi veszélye, hogy általában nem megismételhetők, miközben olyan várakozásokat (pl. profit további erőteljes növelése) keltenek, amelyek teljesíthetetlenek.

Összegezve tehát megállapítható, hogy a „normál” siker mérésének feltételei adottak, ám a marketingstratégiában a kiugró, a rendkívüli kreativitáson alapuló eredményeknek a jelentősége és szerepe nagy. Mivel azonban ezek egyszeriek, bármilyen mérésből származtatható következtetésekkel nagyon óvatosan szabad csak bánni.

Záró megjegyzés

A marketingstratégiai kutatások fontos, de nem a legfontosabb szerepet játszanak a marketingtudomány fejlődésében. Mindig voltak olyanok, akik jelentőségét túl-, s olyanok is szépszámmal, akik alul értékelték. Jó lenne a helyén kezelni e területet, kihangsúlyozva Goodman „zöldeskék” figyelmeztetését. Goodman, mint a világ egyik vezető filozófusa, írt arról, hogy a jövő csak bizonyos kivetíthető esetekben lesz olyan, mint a múlt volt. Vagyis ránk vonatkoztatva, a ma stratégiai kutatásaiból nem lehet egyértelmű és világos jövőképet felvázolni. De ez nem ok arra, hogy ne foglalkozzunk vele.

Felhasznált irodalom:

Goodman, N. (2006): Fact, Fiction, and Forecast, Harvard University Press

Józsa L. (2014): Marketingstratégia, Akadémiai, Budapest

Józsa L.- Kiss L. (1993): A vállalati K+F és az értékesítés, VEZETÉSTUDOMÁNY 24:(10) pp. 51-58

Kotler, P.- Keller, K.L. (2006): Marketingmenedzsment, Akadémiai, Budapest

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2012). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.

Peters, T.J.- Waterman, R.H. (1986): A siker nyomában, Kossuth-KJK, Budapest

Porter, M.E. (1993): Versenysztratégia, Akadémiai, Budapest

Reketye G. (2007): Kisvállalati marketing, Akadémiai, Budapest

Schumacher, E. (1991): A kicsi szép, KJK, Budapest