

A tízezer mérföldes utazás

MARKETINGAKADÉMIA

Seres Jonatán

A legutóbbi lapszámban megjelent cikk óta világunk változatlanul rohan előre. Vásárolunk, feldolgozunk, gyártunk, eladunk. Egy verki az egész és ez ismétlődik a végtelenségig. Jobb esetben növekedő pályán mozogva cégünkkel, rosszabb esetben haladva a megsemmisülés felé! Az előző írásban foglalkoztunk az üzleti terv egyik kiemelt részével, a marketingtervel. Most folytassuk, szintén tervezéssel!

Hogyan versenyezhetünk egy túlterhelt piacon? A válasz egyszerűnek (tűnik): a kulcs a vállalat elkötelezettsége az elégedett fogyasztók növelésére és megtartására. Az egyetemen egy volt tanárom a vevőszerezés és -megtartással kapcsolatban említett egy nagyon szemléletes példát: a rossz ügyfélkezelés olyan, mint egy lyukas vödör, amibe folyamatosan töltjük a vizet, mégis mindig apad. Az elvesztett vevőt mindig sokkal nehezebb visszaszerezni, mint megtartani vagy újat szerezni! Az élen járó vállalatok mind tudják, hogyan alkalmazkodjanak a változó piachoz és folyamatosan módosuló piaci környezethez! A piaci alkalmazkodás nem méret vagy vállalati életkor kérdése! A Google által legutóbb végzett felmérés szerint a vezető vállalatok átlag életkora a hatvanas években 62 év volt, ma 18 év, 2025-re pedig csak 15 év lesz! Ebből is jól látható, hogy a reális vállalati célok és az ehhez vezető stratégia megalkotása felelős vezetői feladat és kompetencia, nem pedig idővel kialakuló adottság (vagy tulajdonság – bármelyik szó használható).

Azt már igyekeztem a legutóbbi cikkben is bemutatni, hogy tervek nélkül csak vaktában hadonászó harcosok lehetünk. Ezért most még egy kicsit maradván az üzleti és marketingtervezés témakörénél, szeretnék bemutatni egy olyan régióta létező elemzési módszert, ami akár az üzleti terv többi részétől függetlenül is kidolgozható és kellően sok információt tud nyújtani a vállalat vezetőinek a cég pillanatnyi belső rendszeréről, piaci pozíciójáról a céljainkhoz vezető stratégia

kidolgozásához és választ is adhat a „hogyan és merre tovább” kérdésre.

Ez a módszer a vállalat külső-belső környezetét elemzi és tárja fel, ezeken belül is koncentrálna az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetettségek négyes bontására. A gyakorlottabb olvasók már ezekből biztosan tudják, hogy angol nyelven rövidítve a SWOT analízisről szeretnék írni.

Ez az egyszerű elemzési módszer minden marketingkönyvben megtalálható, mint a marketingterv része, de sajnos a legtöbb vállalat mégsem fordít kellő időt ennek kidolgozására.

A rövidítés angolul a következő négy szó kezdőbetűiből tevődik össze:

- ◆ Strengths – Erősségek
 - ◆ Weaknesses – Gyengeségek
 - ◆ Opportunities – Lehetőségek
 - ◆ Threats – Veszélyek
- } Vállalat belső helyzetértékelése
- } Külső környezet helyzetértékelése

Az elemzési módszert az 1950-es években dolgozták ki az amerikai Harvard egyetemen a vezető objektív döntéseinek támogatásaként, majd a hatvanas évekre érte el mai formáját és tartalmát. Azóta számtalan területen alkalmazzák. Mivel ez a módszer nem csak gazdasági szervezetek keretein belül használható, így a lehetőségek tárháza végtelen – találkoztam már ilyen rendszerben készült elemzésekkel oktatási intézmények esetében, de kirívó példaként láttam már kriminalisztikai területen is alkalmazni, ahol a bűnüldöző szervek egy nagy kábítószeres bűnözői szervezet elemzését végezték így, ezzel igyekező feltárni a bűnszervezet jövőben várható üzleti terjeszkedési területeit, lépéseit.

Tehát úgy gondolom, bátran elhíhetjük, hogy a nyomdaipar esetében is tökéletesen alkalmazható lesz a módszer egy objektív kép felvázolására, és ez alapján a céljaink irányába egy objektív stratégia felállítására, vagy akár felszínre kerülhetnek olyan információk is, amik jelezhetik céljaink irrealitását.

SWOT analízis	Pozitív támogató hatások	Negatív hátráltató hatások
Belső környezet (szervezeti jellemzők)	Erősségek - Strengths Azok a belső tényezők, amelyek a vállalat versenyelőnyét biztosíthatják	Gyengeségek - Weaknesses Azok a belső tényezők, amelyek a vállalat versenyelőnyét hátráltatják
Külső környezet (környezeti jellemzők)	Lehetőségek - Opportunities Azok a külső, piaci tendenciák, amelyek lehetőséget biztosítanak kedvezőbb piaci pozíció elérésében	Veszélyek - Threats Azok a külső, piaci tendenciák, amelyek hátrányosak a vállalat számára

SWOT analízis áttekintő táblázata

Vizuális szemléletű kollégák számára a fenti ábra áttekintést adhat a négy terület egyszerű áttekintésére, valamint az egyes területek stratégiáinak meghatározására.

Mivel az elemzés a vállalati stratégiát fogja meghatározni, így az elemzés nem lehet vállalaton belül ellentmondásos, nem haladhatnak az egyes részlegek, kollégák ellentétes irányokba.

Az elemzésnek az egyes területeken őszintének, reálisnak és következetesnek kell lennie.

Mivel a vállalat vezetőinek saját vállalatukat kell nagyítót alá venni, így az objektív ŐSZINTESÉG nagyon fontos! Nem lehetünk magunkkal elnézőek, nem finomíthatjuk gyengeségeinket és nagyíthatjuk erősségeinket – meg kell látnunk a reális vagy a kellemetlen igazságot is! Célszerű az adatok begyűjtésekor minél több kompetens munkatársat megkérdezni – nem gond, ha sok adatunk lesz, a fontossági sorrend felállítása egy következő lépés feladata.

Reális a lehetőségek-veszélyek értékelésekor, mert a túlzottan optimista elemzés ronthatja az erőforrás-elosztás hatékonyságát, de a túlságosan pesszimista piaci meglátások miatt lemaradhatunk sok lehetőségről és ez megbéníthatja a vállalatot.

Következetesség a vállalat, mint egységes szervezet miatt elengedhetetlen. A vállalati szervezetben a különböző személyek és vállalati funk-

ciók együttműködésében rejlik a siker. E nélkül nem lesz egységes az irány vagy a tervek megvalósításának elmaradása végett szintén elmaradhatnak a várt eredmények.

A felsorolások elkészítésénél minden bizonyítással rengeteg fontos és elhanyagolható információ is előjöhethet. Érdemes minden lényegesebbet feljegyezni, majd az összefoglalásnál lehetőségünk lesz felállítani a sorrendet – a vállalat stratégiaalkotásában szükséges információk kutatásának fényében.

Az analízis előkészítésekor az információk begyűjtéséhez segítségül készítetünk egy ajánlott táblázatot, ami a következő címről letölthető:

<http://goo.gl/vjL6Kg>



Szükségtelen túl sok kollégát bevonni az információ begyűjtésébe, elegendő csak néhány meghatározó személy részvétele minden területről.

Jelzem, hogy a SWOT analízis – mint a vállalati stratégia és marketingtervezés többi része is – nem tartalmaz szoros kötöttségeket, így mindenki az általa és vállalata igényeinek vagy az iparág sajátosságainak megfelelő adatokat vizsgálhatja benne. Segítségként jellemzően a következő kérdéseket szokták vizsgálni a SWOT mátrix egyes témaköreiben.

VÁLLALAT BELSŐ HELYZETÉRTÉKELÉSE

Erősségek

- ♦ Miben vagyunk jobbak másoknál
- ♦ Különleges versenyképesség
- ♦ Megfelelő-e a pénzügyi erőforrások
- ♦ Szükséges esetben milyen egyedi források állnak rendelkezésre
- ♦ Versenyképes-e a szakértelem
- ♦ Vásárlók jó véleménye
- ♦ Marketing és a vállalati reklámok hatékonysága
- ♦ Elismert piaci vezető szerep
- ♦ Jól kidolgozott funkcionális stratégia
- ♦ Méretgazdaságosság
- ♦ Fejlett technológia
- ♦ Költségelőnyök
- ♦ Termék innovációs képesség
- ♦ Bizonyított már a menedzsment
- ♦ Vállalat képessége a változásra

Gyengeségek

- ♦ Nincs egyértelmű stratégiai irányvonal
- ♦ Romló piaci pozíció okai
- ♦ Elavult létesítmények
- ♦ Gyengébb nyereség okai
- ♦ Menedzseri mélység és tehetség hiánya
- ♦ Alkalmazottak bizalma a vezetésben
- ♦ Hiányzó szakértelem vagy versenyképesség
- ♦ Belső működési problémák
- ♦ Piaci nyomásra érzékeny
- ♦ Visszaesett fejlesztési tevékenység (esetleg kutatás is)
- ♦ Nagyon szűk termelési vonal
- ♦ Gyenge piaci imázs
- ♦ Versenyhátrány
- ♦ Az átlagosnál gyengébb piaci szakértelem
- ♦ Pénzügyi erőforrások hiánya a stratégia-váltáshoz

KÜLSŐ KÖRNYEZET HELYZETÉRTÉKELÉSE

Lehetőségek

- ♦ Új piaci trendek
- ♦ Más vásárlói csoportok kiszolgálása
- ♦ Belépés új piacokra vagy szegmensekre
- ♦ Termékvonallal kiterjesztése a szélesebb vásárlói igények kielégítésére
- ♦ Technológiánkban rejlő lehetőségek kiaknázása (innováció vagy költségcsökkentés)
- ♦ Diverzifikálás hasonló termékek irányába
- ♦ Komplementer termékek hozzáadása

- ♦ Vertikális integráció lehetősége
- ♦ Internet használata a reklámköltségek csökkentése céljából
- ♦ Gyorsabb piaci növekedés
- ♦ Lehetséges együttműködések, szövetkezesek felmérése a közös haszon reményében

Fenyegetések

- ♦ Új versenytárs belépése
- ♦ Helyettesítő termékek növekvő értékesítése
- ♦ Lassuló piaci növekedés
- ♦ Kedvezőtlen kormányzati politika
- ♦ Verseny fokozó nyomása
- ♦ Versenytársak beruházása
- ♦ Szervezet sebezhetősége
- ♦ Vásárlók és szállítók javuló alkupoziója
- ♦ Szervezet, mint munkáltató megítélése
- ♦ Vásárlói igény és ízlés változása
- ♦ Kedvezőtlen demográfiai változások
- ♦ Elmaradottság a piaci versenytársakhoz képest

A fenti felsorolás csupán gondolatébresztő – csökkenthető vagy hasonló, a vállalatra specifikus kérdésekkel bővíthető a témakör.

A kérdések megválaszolása, majd a céljaink szerinti fontosságai sorrend és a stratégia szempontjából meghatározó értékelések után következhet a válaszok megadása: Mit szükséges tennünk a rossz eredményt hozó tétel javításának érdekében (és természetesen a jó tételek esetében is, azok minőségének megtartását vagy még jobbá emelésének lehetőségét vázolván is). Ez már maga a stratégia része, egy akcióterv, amit a vállalatnak végre kell hajtania a hibák kijavításának céljából és a vállalat tervezett pályára állításához.

Kisvállalatok vezetői most mosolyoghatnak, hiszen nekik minden a fejükben van – vajon miért töltenének időt ilyen elemzésekkel? Célszerű rendszerezni a gondolatokat. És azok a vállalatok, ahol már egynél több ember dolgozik, ott megoszthatnak a feladatok és felelőségek – ott már a stratégia szerint bonthatjuk mindenki feladatait, így nem szükséges mindig a szervezet vezetőjének koordinálnia és megoldania mindent. Magyarul idő szabadul fel, amit bármi másra felhasználhatunk.

Tökéletes nem létezik, de a törekvésünk a céljaink elérése irányában mindig közelebb vihet a céljainkhoz. És még mielőtt más vállalatokat kezdenénk másolni, megjegyezném, hogy nem létezik két egyforma vállalat. Ez főleg a kisvállalatokra igaz, mivel az emberi tényező nagyban

befolyásolja az irányok és célok meghatározását. Minden egyes vállalatnak a saját ágazatán belüli pozíciója, lehetőségei, tudása és erőforrása szerint kell meghatároznia, hogy milyen stratégia lenne számára a megfelelő (költségcsökkentés, innováció vagy esetleg a piacrészesedés növelése). Megfelelő vállalatvezetés és lehetőségek ismerete esetén, reális célokat meghatározva, majd ezekhez hangolva a stratégiát minden terv sikerre vihető!

Csak egyet ne feledjünk: a változás kulcsa mi magunk vagyunk! Egy kínai közmondással zárva a gondolatokat, biztatnék mindenkit a munkára: A tízezer mérföldes utazás is egyetlen lépéssel kezdődik!

JAVASOLT IRODALMAK

Horváth–Komáromi–Lehota–Papp: Agrármarketing I–II. Gödöllői Agrártudomány Egyetem, Gödöllő, 1999.

Philip Kotler: Jönni, látni, győzni – a piacon. Park Könyvkiadó, Bp., 2000.

Philip Kotler: Marketing menedzsment. KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Bp., 2002.

Suzanne Bösze Irving: A marketingtervezés gyakorlati útmutatója. Geomédia Kiadó, Bp., 2001.

Thompson, A. – Strickland, A.: Strategic Management. Homewood Business Publications, 1984.

ÚJ METSÄ BOARD GYÁRTMÁNYÚ, EGY ÉS KÉT OLDALON MÁZOLT FELÜLETŰ, ALACSONY GRAMMSÚLYÚ KARTON NYOMATHORDOZÓ TERMÉKEK

A **Modo Northern Light** típusú, mázolatlan termékek mára széles körű elfogadottsága után a cég most két új, fehérített, mázolt, könnyű, az ofszet-eljárás céljára kifejlesztett **Modo Northern Light Litho** és a flexónyomatás céljára használható **Modo Northern Light Flexo preprint** (angolul *liner* elnevezésű) termékekkel

jelent meg a piacon. Ezeknek a finom pórusú, mikrohullám-felületű szerkezete kiváló alternatívát jelenthet a hagyományos hullámkarton-termékek alkalmazása helyett. Az új termékcsalád tagjai az élelmiszer-csomagolásra, a dobozolt élelmiszer-szállításra és egyéb, kiemelt gondosságot igénylő termékek szépségipari,

kozmetikai, gyógyszeripari készítmények tárolására, bevásárlótasakos, könnyű, kis és nagydobozos szállítására és forgalmazására egyaránt megfelelőek.

A szóban forgó új termékcsalád erős, nagy szakítószilárdságú, nagy volumenitású, nyomásálló, rugalmas lapjai kitűnő nyomtathatósági felületjellemzőkkel rendelkeznek, mondja *Risto Auero*, a cég VP kereskedelmi csoportjának vezetője. A termékek finom hullámszerkezetű felülete mázolt és mázolatlan formában, elő- és hátoldali nyomatok készítésére egyaránt alkalmas.

Gyártásuk a frissen kivágott fákból, a svédországi Husum papírgyárban történik.

Az új termékek a lapszerkezetük, a felületminőségük, a kitűnő nyomtathatóságuk és a gyártás során felhasznált segédanyagok a környezetvédelmi, minőségügyi tanúsítványok (PEFC, FSC) szerint egyaránt minden igényt kielégítők.

