



SOPRONI
EGYETEM

ERDŐMÉRNÖKI
KAR



Palanca Attila

ERDÉSZETI MARKETING ÉS KERESKEDELEM



Palanca Attila

ERDÉSZETI MARKETING ÉS KERESKEDELEM



SOPRONI EGYETEM KIADÓ

SOPRON, 2023

Felelős kiadó: Prof. Dr. Fábíán Attila
a Soproni Egyetem rektora

Technikai szerkesztő: Gruber Viktória

Lektorok:

Pakainé Dr. Kováts Judit PhD

Hillebrand Rudolf Endre PhD

ISBN 978-963-334-485-9 [PDF]

Creative Commons licenc: BY-NC-SA 2.5



Nevezd meg! Ne add el! Így add tovább! 2.5 Hungary
Attribution – Non commercial – Share Alike 2.5 HUNgary

Tartalomjegyzék

Bevezetés	7
1. fejezet: Az erdőipar és globális piacainak kapcsolata.....	10
Főbb társadalmi szintű fejlemények.....	14
Az erdőipar környezete	18
Felelős erdőipar – felelős marketing	20
Fokozott környezeti felelősség.....	25
Vállalati felelősség	26
Ökoszisztéma szolgáltatások.....	29
2. fejezet: Az erdészeti termékek marketingjének jellemzői	34
Marketing és annak funkciói	34
Marketingtervezés és annak modellszintű megközelítése.....	41
A marketingtervezés.....	43
A marketingtervezés integrált modellje	45
Új marketingtervek és üzleti modellek.....	49
3. fejezet: A marketing környezete, információs megközelítés	54
Az információ iránti érdeklődés.....	54
SWOT-elemzés	55
Vállalati környezet - piac és marketingkutatás	61
A piackutatás fogalma.....	62
A piackutatás és a marketingkutatás folyamata, lépései	62
Marketingtervezés és tudásmenedzsment	63
Makrókörnyezet	65
Keresleti információk megjelenése a marketingtervezésben	66
Termékértékesítés.....	66
Az Egyéb makrókörnyezeti tényezők	67
A marketingtervezés mikrokörnyezete.....	70
A piacok elosztási rendszerei	71
Ipari ügyfelek	72
Referenciakeret és annak mérése	73
Ügyfélelemzés az elsődleges adatok alapján	74
Az ügyfelek érzékelt értéke.....	76
4. fejezet: Stratégia és stratégiai tervezés	78
A stratégia fogalma	78

Vállalati stratégia.....	87
A stratégiai üzletág (SBU) vagy a stratégiai üzleti terület (SBA) meghatározása.....	93
Egy fűrészüzem stratégiai üzleti területe (SBU- Strategic Business Unit: üzleti stratégiai menedzsment).....	94
Stratégiai vevők– Vállalati stratégia átalakítása.....	95
Stratégiai termékdöntések – előállítandó termékek	107
A termékstratégia kiválasztása	112
Az ügyfelek kiválasztásának alapjai és módszerei.....	115
Stratégiai piaci területi döntések – Hol működünk?	119
Stratégiai marketingtervezés – a darabok illeszkedése	122
5. fejezet: Marketingstruktúrák.....	127
A marketingmenedzsment fejlődése	127
Szervezet	138
A szervezeti struktúrák alapvető formái.....	140
A marketing tervezési és információs rendszerei.....	144
Marketing cselekvési tervek.....	146
Információs rendszerek	147
Információs tartalmak	148
Marketingcsatornák.....	149
A marketingcsatornák felépítése	152
A marketingcsatorna, mint társadalmi rendszer.....	160
Marketingcsatornák tervezése – A csatornastruktúra kiválasztása	166
6. fejezet: Marketingfunkciók.....	171
A marketingkommunikáció alapjai	171
A marketingkommunikáció tervezésének alapelvei.....	174
A kultúra hatása az üzleti tranzakciókra	176
Kommunikációs portfólió az erdőiparban.....	179
Az értékesítési folyamat	182
Brief.....	190
Kommunikáció szervezése az erdőiparban	191
Ügyfélszolgálat.....	192
Ügyfélszolgálat a gyakorlatban.....	195
Árképzés.....	197
Termékfejlesztés.....	204
Fizikai elosztás	209

Fizikai terjesztés a gyakorlatban	214
7. fejezet: Marketingterv összeállítása	217
Tervezési szakaszok és megközelítések	217
Stratégiai marketingterv	220
Esettanulmány	227
Felhasznált irodalom	236
Melléklet	241

Bevezetés

Amikor 2021-ben felkértek az Erdőmérnöki Karról, hogy vállaljam el az „*Erdészeti marketing és kereskedelem*” című tantárgy oktatását (a cím aktualitására még visszatérek), még nem sejtettem, hogy kemény fába vágtam nem létező fejszém. Azon az egy-két tanulmányon kívül, ami ebben a témában született, nem állt mérhető, feldolgozható szakanyag a rendelkezésemre.¹ Ennek a hiányosságnak a megszüntetésére született meg ez a könyv.

A cím „Erdészeti marketing és kereskedelem” nem feltétlenül fedile a könyv tartalmát. Pontosán azért, mert ennek a tárgynak oktatása speciális megközelítést igényel. A Soproni Egyetem Erdőmérnöki Karának hallgatói kiváló szakmai tudással kerülnek ki egyetemünkről, és mint közép-felsővezetőként, vagy akár vállalkozóként is jól megállják helyüket az életben, a gazdaságban. Ugyanakkor – és ez már több évtizeddel ezelőtt is tapasztalható volt – a szakmai tudás és megfelelés mellett – egy új kihívás is megjelenik szakmájukban: a vállalatok (szervezetek), vállalkozások vezetése, irányítása, sikerre vitele. Ez egy teljesen más kompetenciát, menedzsmentkompetenciát, és ha úgy tetszik egy más irányú, eredeti szakmájuktól erősen különböző tudást, ismereteket, hozzáállást és gondolkodást igényel.

Az erdő az a megújuló erőforrás, amely az emberiség számára sok-sok évezreden keresztül a biztos megélhetés egyik erőforrásaként, helyszíneként volt jelen. Hasznosítását pedig meghatározta a termőhely adottsága, az erdőnek, mint egyedi vegetációnak a mindenkori növekedési, reprodukciós képessége és dinamikája. Azonban az erdők számára is meghúzható egy bizonyos határ, amelyen túl lehetőségei már végesek, nem tudja szolgálni az emberiséget.

A fa, mint alaptermék, felhasználhatósága sokoldalú, talán minden aspektusát nem is tudjuk pontosan meghatározni. A történészek közül többen is azt állítják, hogy valójában nem is kőkorszakokról, azok tagolásáról kellene beszélnünk, hanem különböző fakorszakokról, és az abban szereplő emberekről. A fa és ember közti több tízezer éves múltra visszatekintő élő kapcsolat és tapasztalat, a mai napig fennáll, és nem is igen kételkedik senki abban, hogy még egy darabig így is lesz.

A fa, mint sokoldalúan felhasználható, környezetbarát alapanyag, feldolgozva számtalan terméknek adja az alapanyagát. Arról nem is beszélve, hogy az erdőnek egy viszonylag új funkciója, vagy ha tetszik haszna is megjelent, a közösségi célú hasznosítás, az ökoszisztéma rendszere, vagy másképpen turizmus, egészség, rekreáció – és a fenntarthatóság, mint egyetemes cél.

Az erdőszet, a fa értékesítésében, feldolgozásában már szerepet játszik a marketing, a kereskedelem. Az itt megjelenő folyamatok, a folyamatok mögötti tartalmak mind meghatározzák az erdőszeti iparág jelenét és jövőjét. Az erdőszeti iparághoz kapcsolódó marketing és menedzsment az erdőiparnak, termékei feldolgozóiparának, és mindezek kereskedelemben való hasznosításának alapjai mellett egyre jelentősebb a szerepe az irányításnak, a tervezésnek, a szervezésnek a kompetenciája.

A szakembereknek, hallgatóknak meg kell ismerkedniük, és jól kell alkalmazniuk többek között a versenyközpontúságot, az árképzést, az üzleti partnerekkel való bánásmódot, a kapcsolattartást, a különböző minőségbiztosítási rendszerek fontosságát és sorolhatnánk hosszasan. És mindezt belehelyezni egy értékteremtési láncba, figyelve közben a hazai és nemzetközi rendszereket, trendeket, megfelelően pl. az Unió és a hazai jogi, környezeti és minden egyéb más, akár civil oldalról érkező, sok esetben megalapozatlan, követelménynek, kívánalmaknak.

A vállalatvezetés és a vállalkozások munkatársai által napjainkban megoldandó komplex menedzsment folyamatok közé tartozik a versenyközpontú marketing, a gazdasági és a

¹ Stark Magdolna (szerk.) et.al. (2001): Fakereskedelmi és fapiaci ismeretek. ISBN: 9630076713 Kiadó: Faipari Tudományos Alapítvány

szociális környezethez fűződő kapcsolatok tudatos fejlesztése, a célnak megfelelő szervezet kialakítása, az értékteremtő folyamatok irányítása, és a gazdasági eredmények értékelése.

Az erdő megújuló természeti erőforrás, melynek sokoldalú hasznosítási lehetőségeit a mindenkori termőhelyi viszonyok és az erdei vegetáció fejlődési dinamikája határozza meg. A hasznosítási lehetőségek, valamint az erdő által a klímára, talajra és a vízháztartásra gyakorolt pozitív hatások azonban végesek.

Az európai erdőgazdálkodás arról tanúskodik, hogy a tartamos forráshasznosítás konkrét gazdasági és technológiai fejlesztésekhez kötődik. Ezen fejlesztések alapjául a hosszú távú tervezés mellett a kíméletes hasznosítási módszerek, valamint a felújítási és állományápolási célú ráfordítások szolgálnak.

A fa, mint sokoldalúan hasznosítható nyersanyag, feldolgozása modern faipari üzemekben különféle tömörfából, fa alapú kompozitokból, valamint cellulózból és papírból készült, éppen ezért kerül említésre több esetben a papíripar is, termékeket biztosít. Az erdőgazdálkodás és a fafeldolgozás a nemzetgazdasági értékteremtés fontos területe, vigyázni, óvni kell.

Az értékesítési piacokért és a forrásokért napjainkban versenyző vállalkozásokhoz hasonlóan az erdészeti és faipari vállalkozások is dinamikus, és sok szempontból nehezen kiszámítható gazdasági környezetben tevékenykednek. A technológiai innováció, a modern társadalmak érték váltása, valamint a termékek és szolgáltatások iránti állandóan változó kereslet fontos befolyásoló tényezőnek számít. Ugyanez érvényes a társadalomnak a természetes életfeltételekkel szemben megnyilvánuló fokozott érdeklődésére, az adó- és járulékpolitika, valamint a támogatási politika változásaira, a nemzetközi válságokra, továbbá a klíma rövid és hosszútávon várható változásaira is. A fenti szempontok és hatások kihatnak a vállalkozások üzleti tevékenységére, és jövőjükre vonatkozóan esélyeket és kockázatokat jelentenek. Az erdőgazdálkodás és fafeldolgozás vezető szakembereivel szemben támasztott, közgazdasági és vállalatgazdasági ismereteket is magukban foglaló követelmények rendkívüli módon megnöttek. A vállalatvezetés és a vállalkozások munkatársai által napjainkban megoldandó komplex menedzsment folyamatok közé tartozik a versenyközpontú marketing, a gazdasági és a szociális környezethez fűződő kapcsolatok tudatos fejlesztése, a célnak megfelelő szervezet kialakítása, az értékteremtő folyamatok irányítása, és a gazdasági eredmények értékelése. Szintén központi jelentőségű az egyes munkatársak és dolgozói csapatok célirányos és humánus vezetése, valamint a sokoldalú humán erőforrás-fejlesztés.

A vállalkozások az értékteremtés bonyolult összefüggő folyamataiban kapcsolatban állnak egymással. Függenek egymástól, de az értékesítési piacoktól is. Az értékesítési piacok alatt egyrészt a fatermékek és faipari termékek rendkívül heterogén piaci értendők, másrészt társadalmilag fontos olyan szolgáltatások, amelyeknek részben már van piaca, vagy azokat újonnan kell megteremteni. Az erdészet, a faipar és a papíripar vállalkozásaival szembeni igények ezért igen eltérőek. A fatermékek és faipari termékek vásárlóinak, a pihenést, felüdülést keresőknek, a vadászoknak és a természetvédőknek legitim érdekeik és célkitűzéseik vannak, amelyek együttesen nem mindig kapcsolódnak egymáshoz szinergikusan.

A közbülső és a végső értékesítési piacok megalapozott ismerete nélkül az erdészeti és faipari vállalkozásokat manapság nem lehet irányítani. Ez a tudás az alapja minden vállalkozói tevékenységnek és sikernek, amelyet így vagy úgy, de végül is egyedül a fogyasztók értékelnek. A vállalkozói cselekvés központi aspektusa, hogy a piaci változásokat a vállalkozás fejlődése szempontjából kihívásnak, és ne az aktuális állapot fenyegetésének tekintsük. A vállalkozások és üzemek sikere szempontjából döntő jelentőségű, hogy ismerjék a gazdasági javak előállításához és értékesítéséhez szükséges folyamatokat, a vállalkozási szinten túlmutató értékteremtő láncok meglévő közös pontjait, valamint az ilyen láncok alternatív kialakításának lehetőségeit is.

Az erdőgazdálkodást erősen befolyásolják a jogi, politikai és környezetvédelmi körülmények. Ez érvényes a magánerdő-tulajdonosokra, akiknek a gazdálkodás során egy sor erdészeti jogszabályt kell figyelembe venniük. Fentiek vonatkoznak az állami erdőkezelőkre is, akik az erdőterületeink jelentős hányadán gazdálkodnak. A hatósági és a társadalmi feladatok szorosan összefüggenek a gazdasági célkitűzésekkel. A vállalatvezető szakembereket gyakran kezelőnek, az erdészeti üzemeket hatóságnak, és nem gazdasági vállalkozásnak tekintik. Pedig mindannyian egy komplex és rendkívül modern gazdasági ágazat részei, amelyek a beszerzési és értékesítési piacokon más vállalkozásokkal állnak versenyben.

A vállalkozói magatartásnak az átfogó értékteremtő folyamatok, és eltérő vásárlói érdekek keretében történő bemutatása megváltoztatja az erdőgazdálkodás és fafeldolgozás eddigi értelmezési szemléletét. Megszünteti az ágazatok közötti önkényes határokat, és segít a különböző szereplők között meglévő információhiány megszüntetésében. Ezen kívül a faanyag-termelők, a fafeldolgozók, és a fogyasztók érdekét szolgáló sikeres gazdálkodás alapjául szolgál. A vállalkozói magatartás hatékonyságnöveléshez és költségmegtakarításhoz vezet, növekvő vásárlói hasznot generál, és plusz versenyelőnyt teremt, amelyek növelik a faipari termékek értékesítésének piaci esélyeit.

A felsőoktatásnak, valamint a gyakorlati helyszíneken dolgozóknak, a vállalkozóknak szánt szakkönyvünk ezeket a szempontokat állítja középpontba, és átfogóan bemutatja a vállalatgazdálkodási tevékenység alapjait és módszertani segédeszközeit. Középpontban a folyamat-és szereplőközpontú szemlélet áll, amely átöleli az erdő- és fagazdaság teljes értékteremtő láncát. A részleteiben tagolt egyes fejezetek egymással logikusan összefüggenek.

Könyvünk címében tudatosan használjuk a menedzsment fogalmat. Ezzel kívánjuk felhívni a figyelmet az erdőgazdálkodásban és fafeldolgozásban dolgozók kezdeményező-készségének, innovációs erejének, valamint kockázatvállalásának, és a változásokra való nyitottságának a fontosságára. Hiszen végül is a sok vállalkozó, azaz az erdészeti és faipari vállalkozásokban és üzemekben dolgozó egyes személyek azok, akik előre lendítik a fejlődést, és akiknek a tevékenysége és elkötelezettsége meghatározza a sikert, és a versenyben való folyamatos helytállást.

A könyv hét fejezeten keresztül vezeti be a hallgató-olvasót a marketing, illetve a menedzsment alapjaiba, kiemelve a legfontosabb, az erdőiparra, az erdészeti termékekre és szolgáltatásokra jellemző részletekkel, jellegzetességekkel. A fejezetek egymásra épülő logikai sorrendje adja meg azokat az ismereteket, amelyeket a hallgatók későbbi munkájuk során is hasznosítani tudnak. A megértést a mintegy 60 ábra, táblázat segíti, melyek rendszere bármikor frissíthető a napi aktualitásoknak megfelelően.

Ez a szakkönyv a fentiekben megfogalmazott elvek mentén segíti a hallgatókat, és remélhetőleg mindezt a tudást a gyakorlatban is hasznosítani tudják. A gazdálkodás, a marketing, a kereskedelem és a menedzsment alapvető feladatait, az egyes folyamatokat, és a mögöttük rejlő összefüggésrendszereken keresztül ismerhetik meg a hazai és a nemzetközi gyakorlatot is. A könyv számtalan példával, rövid esettanulmánnyal igyekszik illusztrálni mind ezeket.

Sopron, 2022.08.30.

1. fejezet: Az erdőipar és globális piacainak kapcsolata

Az 1. fejezet elolvasása után a következőkre kapunk választ:

A globális erdők elhelyezkedése, jellemzői.

A főbb faipari termékkategóriák gyártása.

Miért fontos a környezetvédelem iránti társadalmi felelősség az erdészeti termékek forgalmazói számára?

Hogyan hatnak a főbb társadalmi trendek az erdészeti ágazatra és az erdészeti termékek marketingjére?

Hogyan változik az erdőipar-erdészeti marketing a főbb társadalmi trendek hatására?

Mi az az ökoszisztéma, és azok szolgáltatásai?

A nem-fa alapú erdei termékek és szolgáltatások jellemzői.

Ez a fejezet meghatározza az erdészeti termékek marketingjének terepét és kontextusait. Az erdészet, mint iparág egyre inkább globálissá válik (ha már nem tekinthető annak), és az erdészeti termékek minden forgalmazójának globális perspektívával kell rendelkeznie. A faipar azon iparágak közé tartozik, amely primer erőforrásként kizárólag természeti erőforrásokra épülő iparág. Mindemellett az erdőipar kiemelten fontos szerepet tölt be a környezetvédelemben, és egyre nagyobb szerepet játszik a klímaváltozás mérséklésében és kezelésében. Az erdők nemcsak azért fontosak, mert ipari nyersanyagforrást biztosítanak, hanem a különféle egyéb emberi szükségletek miatt is, amelyeket felhasználási és alkalmazási folyamatok során kielégítenek. Az erdészeti termékek forgalmazójának alapvető ismeretekkel kell rendelkeznie az erdők társadalomban betöltött szerepéről. A fő társadalmi trendek hatással vannak arra a külső környezetre, amelyben az erdőipar működik.

A fejezetben rövid, de átfogó áttekintést kapunk az erdőkről, és az erdőipar főbb piaci kategóriáiról, illetve ezekhez kapcsolódóan kihagyhatatlan, hogy menedzsment megközelítésekről ne legyen szó. Ezt követően felvázolunk néhány fontos társadalmi trendet, valamint azt, hogy az ipar hogyan fejlődött az idő múlásával, és egy rövid leírással zárjuk, mit jelent ez az erdészeti ágazatban az üzleti élet és a marketing. Az Egyesült Nemzetek Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Szervezete (FAO-United Nations Food and Agriculture Organization) nyomon követi a globális erdők fejlődését, rendszeresen ad tájékoztatást, számol be statisztikai alapon az erdőkről és azok változásáról. A jegyzetben a FAO által használt világrégiókat követve a következők felosztással találkozunk: Észak- és Közép-Amerika, Európa, Ázsia, Dél-Amerika, Afrika és Óceánia (1. ábra). Azonban, más tartalmi megközelítésben a FAO egyes dokumentumainak regionális csoportosítása ettől kismértékben eltérő is lehet. A 2. ábra az egyes világrégiók erdősültségi arányát jelzi.²

² Az adatok csak a 0,5 hektárnál nagyobb, 5 méternél magasabb fákból álló, legalább 10%-os lombkoronával fedett területeket foglalják magukba. Nem tartoznak bele a városi parkok és a mezőgazdasági gyümölcsfa ültetvények. A világ legnagyobb erdőterülete Oroszországnak van (2015-ben 8,15 millió km², világ erdőterületének 20,43%-a). Az első öt ország (Oroszország, Brazília, Kanada, USA, Kína) erdei a világ erdőségeinek több mint a felét teszik ki. A világ teljes erdőterületét 2015-ben 40 millió négyzetkilométerre becsülték.

Globális erdők



1. ábra: Erdő világrégiók (FAO)



2. ábra: Erdősültségi arányok

Forrás: forest.eea.europa.hu

2015-ben a világ erdősültsége 3,99 milliárd hektár volt. Európa rendelkezik a legnagyobb erdőterülettel (25%), mivel magában foglalja az Orosz Föderációt is, amely önmagában a világ erdőterületének 20%-ával rendelkezik, közel 900 millió hektáron (3. ábra).



Source: forest.eea.europa.eu/

3. ábra: A világ erdeinek megoszlása

Forrás: forest.eea.europa.eu

Méretéből adódóan az Orosz Föderáció uralja az erdészeti erőforrások jelentős hányadát. Brazília rendelkezik a világ második legnagyobb, egytömbű, összefüggő erdőterületével, több mint 494 millió hektárral. Afrika 624 millió hektár erdővel jelentősen hozzájárul a világ erdészeti erőforrásaihoz. A világ Észak- és Közép-Amerikában található erdősültségének 18,8%-a elsősorban Kanadában és az Egyesült Államokban található. A világ teljes faállománya a becslések szerint 531 milliárd m³. Bár e könyv kontextusában az erdők fontosak az általuk kitermelt fa miatt, fontos felismerni és kiemelni azt a számtalan terméket és szolgáltatást is, amelyet az erdők a fán túlmenően is nyújtanak. A világ biológiai sokféleségének nagy része az erdőkhöz, különösen a trópusi erdőkhöz kapcsolódik. Az erdő a világon sok embernek ad megélhetést (termékek, szolgáltatások –turizmus, erdei termékek, élelmiszerek és gyógyszerek alapanyagai stb.) A fából nyert energia világszerte mintegy 2,4 milliárd ember számára kritikus fontosságú, és az erdők biztosítják a globális megújuló energia 40%-át is. Az erdők tulajdonlása országonként és régióként jelentősen eltérő. A Független Államok Közösségének országaiban (Oroszország stb.) az állami tulajdonú erdők típusa az egyetlen tulajdonosi típus. Kanada hasonló, az erdőterületek több mint 90%-a az állam tulajdonában van. Az Egye-

sült Államokban és Nyugat-Európa nagy részére azonban a magántulajdon a jellemző. A családi vagy egyéni tulajdon gyakran a teljes erdőterület 50%-át teszi ki olyan országokban, mint Finnország, Svédország, Egyesült Államok. A közösségi erdőtulajdonlás és ezen keresztül a közösségi felelősségvállalás sok országban fontos, Mexikóban pl. a közösségi tulajdonlás a teljes erdőterületek 80%-át teszi ki.

Telepített erdők - ültetvények

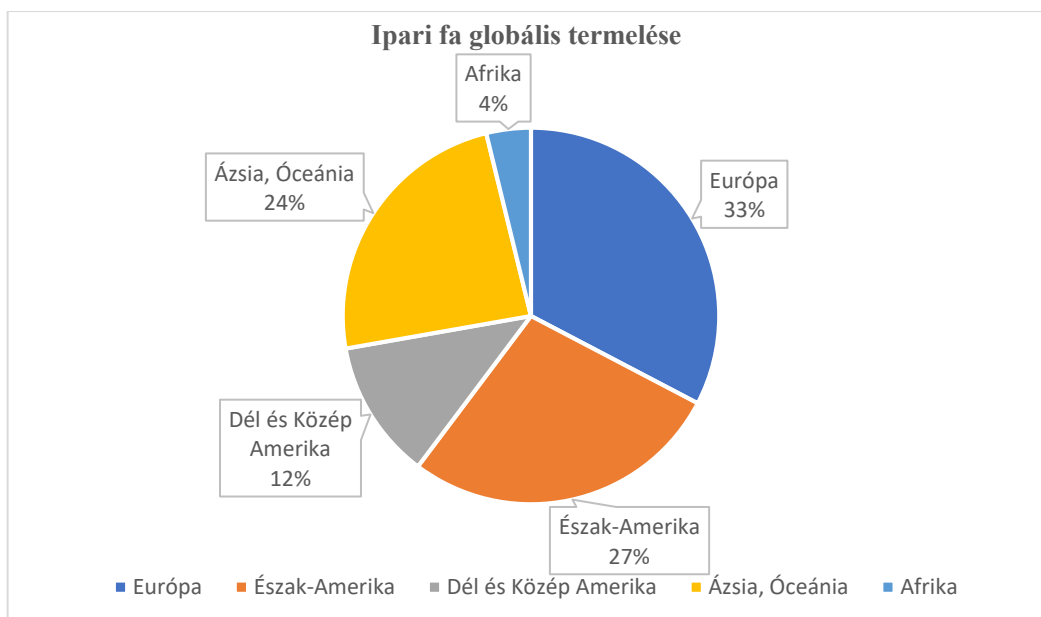
Az elmúlt évtizedekben nagy léptékű ültetvénytelepítés történt. Naprakész statisztikákat nehéz találni, de 2000-ben az ültetvények területének mintegy 80%-a (111 millió hektár) fa- és papírtermékek alapanyagaként ültették. A másik 20%-ot nagyrészt védelmi funkciókra hozták létre (pl. mezővédő erdősávok). Ázsiában található a legnagyobb területű ültetvények, a globális összterület közel felével. A telepített erdőkből származó ipari fa előállításáról legismertebb országok közé tartozik Brazília, Chile, Uruguay, Új-Zéland és Dél-Afrika. Világszerte az ültetvények adják az ipari fa körülbelül 33%-át. További 54% természetes erdőkből, 12% pedig féltermészetes telepítésű erdőkből származik. Dél-Amerika büszkélkedhet a világ legnagyobb ültetvényekről származó ipari fatermelésével, 193 millió m³-rel (a termelés 88%-a), ezt követi Ázsia 151 millió m³-rel (a termelés 43%-a), Észak- és Közép-Amerika pedig 104 millió m³-rel (a termelés 22%-a). Óceánia teljes termelése viszonylag alacsony (47 millió m³), de ipari fájának 81%-a ültetvényekről származik.

Globális piacok

Az alábbiakban a globális piacok alapvető jellemzőit tárgyaljuk a faalapú termékek több általános kategóriájára vonatkozóan. Számos faalapú termék van, amelyekkel itt nem foglalkozunk, de az alábbi kategóriák adják a faalapú termékek fő mennyiségét. Hagyományosan az Egyesült Államok volt a legtöbb fatermék kategória legnagyobb gyártója és fogyasztója is egyben. A fatermékek piacai azonban gyorsan változnak (különböző okok miatt), és más országok, különösen Kína, mind a termelésben, feldolgozóiparban, mind a fogyasztásban egyre nagyobb szerepet játszik. A FAO szerint a változásnak öt fő mozgatórugója van, amelyek hatással vannak a fatermékek iránti hosszú távú keresletre:

- A világ népességének növekedése.
- A globális GDP növekedése.
- A GDP arányának jelentős eltolódása a fejlődő országok felé.
- Több erdő kizárása a termelésből a környezetvédelmi politikák, törvények és előírások miatt.
- A biomassa felhasználását ösztönző energiapolitikák bevezetése.

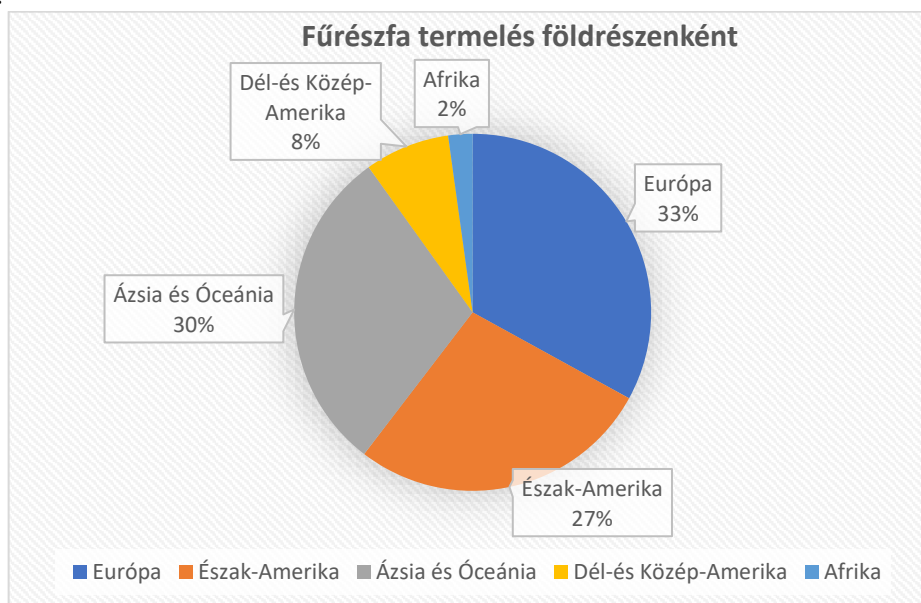
A FAO statisztikái szerint a rönkfa globális kitermelése 2016-ban 3,74 milliárd m³ volt. Ennek közel 50%-a fa tüzelőanyag volt, a másik fele ipari fa (rönk, fagyártmányfa, sarangolt fa, egyéb ipari fa). A fa felhasználásának módja nagymértékben függ az adott ország fejlettségi szintjétől. Megosztottság figyelhető meg a fejlődő országok túlnyomórészt tüzelőfa felhasználása és a fejlett országok ipari fa felhasználása között. Az ebből a részből származó többi információ az Egyesült Nemzetek Élelmezésügyi és Mezőgazdasági Szervezete 2015. évi jelentéséből származik.[7] Az ipari fa globális kitermelése 2015-ben 1,85 milliárd m³ volt, a legnagyobb arányban Európa képviseli (mivel Oroszország is Európához tartozik) (4. ábra). Ennek a mennyiségnek körülbelül 7%-a került a nemzetközi kereskedelembé. Regionálisan Ázsia és a csendes-óceáni térség nettó importőr, az összes többi régió nettó exportőr.



4. ábra: Ipari rönkfa globális termelése régióként

Forrás: forest.eea.europa.eu

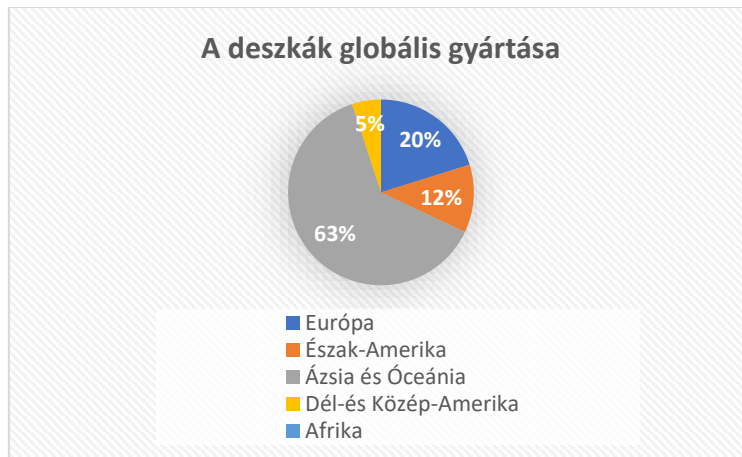
A fűrészfa globális termelése 2015-ben 452 millió m³ volt. Ismét Európa volt a legnagyobb termelő, majd Ázsia, a Csendes-óceáni térség és Észak-Amerika követte (5. ábra). A fűrészáru 29 százaléka kikerült a nemzetközi kereskedelembé, Ázsia, a Csendes-óceán és Afrika pedig nettó importőr. Európa és Észak-Amerika volt a legnagyobb exportőr. A legnagyobb fűrészáru termelő országok az Egyesült Államok, Kína, Kanada, az Orosz Föderáció és Németország.



5. ábra: Fűrészfa globális termelése régióként

Forrás: forest.eea.europa.eu

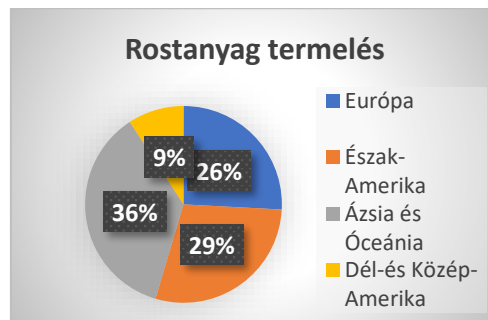
A deszkák globális termelése 399 millió m³ volt. Ázsia és a csendes-óceáni térség a globális termelés közel kétharmadát adta (6. ábra). A deszkák globális kereskedelme a teljes termelés 21%-át tette ki. Európa, Ázsia és a Csendes-óceáni térség adták a legtöbb nemzetközi kereskedelmet ebben a termékkategóriában. Kína, az Egyesült Államok, az Orosz Föderáció, Kanada és Németország alkotják a deszkák öt legnagyobb gyártóját.



6. ábra: A deszka termékek globális gyártása régióként

Forrás: forest.eea.europa.eu

2015-ben 407 millió tonnát gyártottak a világban a rostanyagból. Ázsia és a csendes-óceáni térség volt a vezető gyártó, amelyet Észak-Amerika és Európa követett (7. ábra). A rostanyag körülbelül egynegyede került be a globális kereskedelembé Ázsiával és a csendes-óceáni térséggel, mint az egyetlen nettó importáló régióval, és Észak-Amerikával, mint a legnagyobb nettó exportőrrel. A rostanyagot gyártó öt legnagyobb ország az Egyesült Államok, Kanada, Brazília, az Egyesült Királyság és Japán voltak. Fontos megjegyezni, hogy az újra hasznosított, visszanyert papír fontos és fajsúlyos hányadát teszi ki ezeknek a statisztikáknak.



7. ábra: A rostanyag globális termelése régióként

Forrás: forest.eea.europa.eu

Főbb társadalmi szintű fejlemények

Számos társadalmi fejlemény, folyamat, tevékenység van hatással az erdészeti termékek piacára. Itt a globalizációra, a népességnövekedésre, a fenntartható fejlődésre és a körkörös bio-gazdaság növekedésére koncentrálnunk, elsősorban ezekre kell koncentrálni.

Globalizáció

A globalizáció nem egyetlen probléma vagy jelenség, hanem olyan társadalmi trendek sorozata, amelyek együttesen hajtják a világ piacainak és embereinek integrációját és a folyamatoktól való kölcsönös függését. A globalizáció alapvetően az információk, a termékek, az emberek és a befektetések internacionális, nemzetek feletti mobilitását jelenti. Napjainkban a globalizáció egy jól ismert jelenség, amely jelentős hatással van az egyéni fogyasztókra, ide értve az információk elérhetőségét, a termékek elérhetőségét, a más kultúráknak való kitettséget stb. Az emberek rendkívül mobilissá váltak. Mindennapi gyakorlatként értelmezzük a nemzetközi

utazásokat (turizmus, munka stb.). A mobilitás minden társadalomban kiszolgáltatja az embereket mások kulturális, gazdasági, politikai, technológiai, jogi sajátosságainak és tapasztalatainak. Ezzel egyidejűleg az információ és az emberek globális áramlása elindította a homogenizálódás folyamatát, amely a társadalmak és kultúrák idővel egyre hasonlóbbá válását okozza. A globális vállalatok/márkák jól illusztrálják ezt a globalizációs jelenséget.

A társadalmak homogenizálódását egy egyszerű példával/kérdéssel lehet illusztrálni: *Voltál mostanában olyan országban/városban, ahol nem találtál McDonald's-ot?* A McDonald's-ban való étkezés szerte a világon sok ember számára közös élményt jelent, egyfajta gasztronómiai azonosságtudatot. Az olyan globális vállalatok, mint a McDonald's, a televízió, az Internet stb., a velük és bennük megjelenő szinergiák hatása az ötletek és tapasztalatok konvergenciáját eredményezik. A nem is olyan távoli múltban a fejlődő országokban élő embereknek kevés tapasztalat állt rendelkezésükre a világ más részein tapasztalható jóléti társadalmakról, a globális fogyasztás lehetőségeiről.

Az interneten keresztül könnyen elérhető információk révén ezek az emberek egyértelműen tudják, mi történik más országokban, és gyakran az ott látott fogyasztásközpontú életmódot kívánják átélni, utánózni. Ennek a váagnak nyilvánvaló politikai következményei vannak, de talán ennél is fontosabb az erőforrások potenciális felhasználásának megváltoztatási kényszere, amelyre ezeknek a vágyaknak a kielégítéséhez szükség lesz. A világ népessége és az egy főre jutó fogyasztás tovább fog növekedni a következő évtizedekben, ami jelentős változásokat feltételez majd a kormányok politikájában, az egyes társadalmak magatartásában és az erdőipar részéről is.

A népesség és a kereslet növekedése

Jelenlegi, 7,6 milliárd fős globális népességünk 2030-ban várhatóan eléri a 8,6 milliárdot, 2050-ben a 9,8 milliárdot, 2100-ban pedig a 11,2 milliárdot. Ma Kínában és Indiában a legnagyobb számú a lakosság, a maguk 1,4 és 1,3 milliárd népességszámával. India 2022 júliusában megelőzte Kínát. Nigéria a világ leggyorsabban növekvő országa, és 2050 körül várhatóan a harmadik legnépesebb lakosságú ország lesz. A bolygó közel négy milliárd emberrel való bővülése jelentős hatással van az erdőipari vállalatok keresleti és kínálati helyzetére egyaránt. A gyorsan növekvő országokban általában fiatalabb a lakosság, különösen az olyan országokhoz képest, mint pl. Olaszország és Japán, ahol a népességszám folyamatosan csökken. Ezek a demográfiai adatok nyilvánvalóan befolyásolják azokat a termékeket, amelyeket az erdőszeti vállalatok különböző piacokra céloznak meg.

Fenntartható fejlődés

A társadalmak fejlődése és a polgárok alapvető élelem- és menedékszükségleteinek kielégítése a társadalom kollektív fókusza az egészséges környezet iránti pozitív igényre változott. Ennek a fejlődésnek a fő megnyilvánulása és mozgatórugója a fenntartható fejlődésre való összpontosítás volt. A „**Brundtland Bizottság**³” úgy határozta meg a fenntartható fejlődést, mint *„olyan fejlődést, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációinak azon képességét, hogy kielégítsék szükségleteiket”*. A fenntartható fejlődés alapfeltétele, hogy három területre egyidejűleg vonatkozzon:

³ **Brundtland Bizottság:** „Az ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottságának (Brundtland-bizottság) 1987-ben közzétett „Közös jövőnk” című jelentése a gazdasági növekedés új korszakát sürgette, olyan növekedését, amely erőteljes, ugyanakkor társadalmilag és környezetileg egyaránt fenntartható. A jelentés óta eltelt időszakban a gazdaságinövekedés valóban erőteljesnek mondható, de a javak elosztása továbbra is igazságtalan, és környezeti szempontból egyre inkább fenntarthatatlan. Az ökológiai lábnyomszámítás szerint másfél bolygónyi erőforrást fogyaszt az emberiség, vagyis sokkal gyorsabban pusztítjuk környezetünk erőforrásait, mint ahogy azok megújulnak.” https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2013/2013_08-09/2013_08-09_797.pdf

- gazdasági,
- társadalmi és
- környezeti területre.

Ez a három részből álló gondolkodás drámai hatással volt az erdőipar, erdőgazdálkodás fejlődésére. Például olyan erdőtanúsítási szabványokat dolgoztak ki, amelyek teljesítményt követelnek meg mindhárom területen, mielőtt egy erdőterületet tanúsítanak. Összességében elmondható, hogy az erdészeti ágazatot érintő fenntartható fejlődési problémák túlnyomórészt a környezettel kapcsolatosak, de a társadalmi kérdések egyre nagyobb hangsúlyt kaptak az elmúlt években, különösen azután, hogy a fejlett országok nagyvállalatai elkezdtek beruházni a fejlődő országokba. A társadalom fokozott figyelme az emberi tevékenység következményeként bekövetkező környezeti hatásokra azt jelenti, hogy a fogyasztók egyre inkább a „zöld” termékekre összpontosítanak. Ez azt is jelenti, hogy a vállalatok szinte állandó erőfeszítéseket tesznek a környezeti hatások csökkentésére annak érdekében, hogy pozitívan tekintsenek rájuk egy olyan társadalomban, ahol a környezeti teljesítményre vonatkozó igények még nem tekinthetők mérvadónak, fejlődnek.

A piacok környezetbarátabbá tétele

A fogyasztók, azok közül is a biztosan jól behatárolható szegmensei, egyre inkább érdeklődnek a környezetbarát vagy zöld termékek iránt. Ezen a területen a bioélelmiszerek fejlesztése számít az egyik vezető projektnek. A 90-es évek elején a bioélelmiszerek még mindig résnek (piaci nish-nek), vagy perempiacnak számítottak. A piaci kereslet növekedésével a főbb élelmiszerboltok is elkezdtek bioélelmiszert kínálni. Manapság a bioélelmiszerek meglehetősen elterjedté váltak. Ezzel egyidőben, ennek alátámasztására élelmiszertanúsítási rendszereket is kifejlesztettek, mint például a „Fair Trade⁴”, amelyek inkább az élelmiszerforrás társadalmi vonatkozásaira összpontosítanak. Más zöld termékek száma is megnövekedett a piacon. A korai belépők természetes tisztítószeresek voltak. Napjainkban a termékek széles skálája nevezhető környezetbarátnak, és gyakoriak a zöld fogyasztóknak tervezett termékek. Az elektromos autók érdekes példák, mivel az autóknak általában nagyon sok negatív környezeti hatása van. Mindazonáltal az olyan autókat, mint a Tesla, rendkívül környezetbarátnak tekintenek, olyannyira, hogy bizonyos piacokon (Norvégia) államilag támogatják városi használatukat. A kőolaj származékok feltárásának, kitermelésének és felhasználásának minden negatív környezeti hatása ellenére, társadalmi közmegegyezés jegyében, még az olajtársaságok is hajlandók a zöld, a környezetvédelem területén változtatásokat megtenni. A faipari termékekkel foglalkozó cégek számára pozitív fejlemény, hogy a fogyasztók, de különösen az építésszek egy zöldebb épített környezetre vágnak. A közbeszerzési politikák fontos szerepet játszanak a zöldebb termékek iránti kereslet megteremtésében, és a vállalati beszerzési politikák is pozitív hatással vannak magára a zöld folyamatra. A tanúsított fa- és papírtermékek iránti kereslet jelentősen befolyásolta a nagyvállalatok, például az IKEA beszerzési politikáját⁵. Az épített környezetre jellemző, hogy a fa a betonhoz és az acélhoz képest pozitív értékelése. A különböző zöld épületek tanúsítási programok a fát környezetvédelmi szempontból előnyös anyagként ismerik el, különösen akkor jelent ez előnyt, ha az alapanyagokat helyi termékekből szer-

⁴ Fair Trade: A méltányos vagy becsületos kereskedelem (angolul *fair trade*) olyan irányított kereskedelem, amely hangsúlyt helyez arra, hogy a harmadik világbeli termelő megkapja az őt megillető pénzt a terményéért.

⁵ Az IKEA beszerzési stratégiájában az értéklánc minden részét optimalizálják, a nyersanyagoktól az emberek otthonáig, hogy megfizethetőséget, jobb termékeket és szolgáltatásokat hozzanak létre alacsonyabb összköltséggel. A végponttól végpontig tartó perspektíva használatával gyorsabban, alacsony áron jobb termékeket tudnak biztosítani.

zik be (erre egyelőre nehezen tudnánk adekvát, jól működő példát mondani). A környezettudatos fogyasztó lehetőséget teremt az erdészeti cégeknek. Mivel a fa megújuló, és a fa feldolgozása általában alacsony energiaigényű, a vállalatok olyan helyzetben vannak, hogy környezetbarát lehetőségeket kínálnak, és ezzel fenntartható versenyelőnyt teremtsenek meg a maguk számára.

Az éghajlatváltozás mérséklése

Az éghajlatváltozással és a szén-dioxid kibocsátással kapcsolatos kérdések iránti aggodalmak jelentős hatással vannak az erdőipari vállalatok keresletére és kínálatára egyaránt. Sok ország beleegyezett abba, hogy csökkenti szénlábnyomát (az általuk a légkörbe kibocsátott CO₂ mennyiségét). Ennek legjelentősebb mechanizmusa a „Párizsi Megállapodás⁶”, amely 195 kormány együttműködését jelenti. Ezen és a korábbi kötelezettségvállalások alapján a legtöbb országban jelentős politikai-jogi változásokat hajtottak végre. Mindazonáltal az éghajlatváltozásra adott válasz rendkívül vitatott kérdés, és a nemzetközi közösségben sok a nézeteltérés a helyes utat, és a megvalósítási időt illetően. A szakpolitikai bizonytalanság egyértelmű kihívásokat jelent az erdészeti ágazat számára, de fontos lehetőségeket is biztosít, mivel az erdők fontos szerepet játszhatnak az éghajlatváltozás potenciális mérséklésében. A zöld termékekhez hasonlóan a pozitív szén-dioxid történet megkülönböztetheti az erdészeti vállalatokat és termékeiket. Ennek a történetnek a hatékony közlése előnyt jelenthet a piacon is.

A körkörös biogazdaság megjelenése

A körkörös biogazdaság paradigmaváltást jelent. Lassú, de magabiztos elszakadást a fosszilis alapú gazdaságtól, segítve a társadalmat a bolygónk élhetőségének fenntartását. Még sok minden megfontolandó azzal kapcsolatban is, hogy az erdőipar hogyan tudja megragadni az ebben rejlő lehetőséget. A megújuló anyagok beszállítóiként az erdészeti szektor vállalatai olyan helyzetben vannak, és kerülhetnek a jövőben, hogy hatékonyabban kihasználhatják a jelenlegi piaci trendeket. Azt javasolható, hogy a vállalatoknak át kell alakulniuk ahhoz, hogy be tudjanak lépni ezekre az új piacokra. A körkörös biogazdaság fejlődése és növekedése lehetőséget kínál az erdészeti ágazatban működő cégek számára, hogy diverzifikálják termékkínálatukat, és elkerüljék a már érett termékek piacára való belépést (amely általában már a stagnálást is jelentheti egyben). Lehetőségek vannak a hagyományos piaci területeken, mint például a tömör és mesterséges szerkezeti fatermékek lakáscélú vagy nem lakáscélú felhasználásához, a folyékony tüzelőanyagok, vegyszerek, bioműanyagok⁷, nanocellulóz⁸ stb. szélesebb területű bevezetéséhez. A bioalapú nyersanyagokból származó termékekről úgy vélik, hogy az alternatívákhoz, különösen a kőolajtermékekhez képest jobb környezeti profillal, tulajdonságokkal rendelkeznek. Vitathatatlan, hogy az erdészeti ágazat összes terméke biotermék, ezért az ezeket előállító cégek már a körforgásos biogazdaság középpontjában állnak. A körkörös biogazdaság növekedését előmozdító társadalmi és politikai változások az erdészeti termékeknek új

⁶ Párizsi Megállapodás: A Párizsi Megállapodás az ENSZ Éghajlat-változási Keretegyezménye keretében létrejött első egyetemes, jogilag kötelező erejű globális megállapodás. A részes felek 2016. április 22-én írták alá, az Európai Unió pedig 2016. október 5-én ratifikálta.

⁷ Bioműanyag (vagy más néven biopolimer) nevezhető az a biopolimer, amelyik szemben a nyersolaj alapanyagú hagyományos műanyagokkal, fosszilis erőforrások felhasználása nélkül, részben vagy egészben megújuló növényi forrásokból állítható elő, vagy amelyik biodegradálható, esetleg mindkét tulajdonság egyaránt érvényes rá.

⁸ Nanocellulóz: A nanocellulóz egy új, növényi rostokból kinyert műanyag, amely az alga növekedésekor keletkező mellék anyag melynek során még szén-dioxidot is megköt a levegőből. Ehhez a nanocellulózhoz csak algára van szükség az algának pedig vízre és időre, hogy produkálja az anyagok. Ez a fajta természetes módon keletkező anyag az algában viszonylag lassan és kis mennyiségben keletkezik, ezért folyt kutatás az ipari mennyiségű előállításra mesterségesen a kék baktériumokba oltva nanocellulóz géneket.

előnyt jelentenek a hagyományos piacokon, az erdészeti vállalatok pedig új lehetőségeket kínálnak számos új termékben. Azok a cégek, amelyek nem élnek a biogazdaság lehetőségeivel, egyre nehezebben tudják fenntartani a nyereséges működést.

A termékek környezetbarátabbá tételére tett erőfeszítések lépést jelentenek a körkörös biogazdaság felé. Ilyenek például a nem formaldehid alapú ragasztók (pl. melamin-formaldehid), csökkentett sűrűségű farostlemezek (200-400 kg/m³) és cellulóz alapú szigetelések. A környezetfilozófiát követő új termékek kifejlesztése, a környezeti hatások minimalizálása a termék teljes életciklusa során közvetlenebb módja annak, hogy az erdészeti szektor vállalatai jelentősebb szerepet töltsenek be egy körkörös biogazdaságban, ahol a termékeket aktívan újrahasznosítják, javítják, felújítják és újrahasznosítják. A továbbfejlesztett marketinggyakorlatok egyik célja és szempontja lehet a vállalatok biogazdaság felé való irányítása.

Az erdőipar környezete

Az erdőipar az elmúlt évtizedekben jelentősen átalakult, és a változás üteme ma sem lassult. A sok és jelentős léptékű változások gyors bevezetése közép- és hosszú távon gyenge jövedelmezőséghez vezetett. Ez a gyenge jövedelmezőség - mintegy megtisztításként - közrejátszott abban, hogy az iparág konszolidálódjon, mert a vállalatok igyekeztek meghatározott termékszegmensekre és belső alapkompenciákra koncentrálni. A 2007-ben kezdődött nagy recesszió olyan drámai hatással volt az iparág szinte egészére, hogy sok iparági résztvevő teljesen új helyzetnek, lehetőségnek értékelte fellendülés utáni konjunkturális időszakot. Végül az iparág leglátványosabb lépései közé tartozott az ügyfelekkel szembeni kapcsolat javítása, illetve a marketing szükségességének elismerése.

Jövedelmezőségi problémák

Az erdészeti ágazat szegmenseinek többsége sok éven át gyenge jövedelmezőségi teljesítménytől szenvedett. Általában az iparág a befektetett tőke 12%-os megtérülését célozza meg, de az érték gyakran közelebb volt az 5%-hoz, és ezt a szintet az érték vagy a tőke tényleges csökkenéseként élték meg. Sok iparági elemző a gyenge teljesítmény okát az iparág széttagoaltságával magyarázta. A széttagoaltság gyakran többletkapacitást, az árfegyelem hiányát és az iparági trendek befolyásolásának általános képtelenségét eredményezi. A széttagoaltság és a tőkeintenzitás miatt az iparág papír gyártásának szegmense erősen ciklikussá válik. Ha magas a kereslet és az árak, az iparág minden vállalata részese kíván lenni a növekedésnek, hogy kielégítse a jövőbeli keresletet. Ennek megfelelően a termelés növelése mellett döntenek. Mivel pl. a papírgyártás rendkívül tőkeigényes, a kapacitást nagy volumenben növelik. A megnövelt kapacitás beindításakor a kínálat meghaladja a keresletet, és az árak esnek. Az árak addig nem kezdenek emelkedni, amíg a kereslet utol nem éri a hozzáadott kapacitást. Mindközben a vállalatok alacsony árakkal és kapacitásfelesleggel, valamint a kapacitás megteremtése érdekében felmerült adósságokkal kell szembesülnie. A termelési mentalitással próbálják kijutni a veszteségekből, ami tovább súlyosbítja az iparág általános problémáját. Alapvetően az ebben az „ördögi körben” részt vevő cégeknek sikerül megtartani piaci részesedésüket az egészséges profit rovására. Azok a vállalatok, amelyek a ciklus végén fektetnek be, tökéletesen alkalmasak lennének a magas kereslet és az árak kiaknázására, de kevesen tudják ezt kihozni ebből a történetből. A konszolidáció eredményeként egy vagy maximum néhány vállalat fog jelentős piaci részesedéssel rendelkezni. Manapság a vállalatok gyakran leállítják a termelési volumenüket a leszálló ciklus során, ami jobb ellátás kezelést és a ciklus kiegyenlítésének lehetőségét eredményezi az egész iparágban. Bár, pl. az ipari rönkfa felől megközelítve, nem ugyanazzal a dinamikával néz szembe az ágazat, még jobban széttagoaltabb, mint az iparág papírgyártó oldala, következésképpen az egyes cégeknek nagyon csekély befolyásuk van a

teljes piacra. Az egyik pozitívum a nagy recesszió után (lásd alább) a viszonylag hosszú jó árak és a viszonylag stabil keresletnövekedés az ipar faipari oldalán. A pozitív árakon keresztül rendelkezésre álló forráshiány olyan helyzetet teremt, hogy a vállalatok jobban befektethetnek a marketingbe, és javíthatják marketingstratégiáikat, struktúrájukat és funkcióikat.

A nagy recesszió

A 2007-ben kezdődött globális recesszió drámai hatással volt az erdészeti ágazatra. Az Egyesült Államokból induló lakásbuborék (Lehman Brothers Holdings Inc.) piaci egyensúlyhiányokat idézett elő szerte a világon. Például jelentős mennyiségű fűrészfát importáltak Európából, hogy fenn tudják tartani a lakáspiaci keresletet. Amikor az Egyesült Államokban több mint két milliőről fél millióra esett vissza a lakásépítések száma, nem csak az amerikai termelők és közvetítők érezték ennek a hatását. A világ legnagyobb export célpontja viszonylag gyorsan off-line volt a nemzetközi beszállítókhoz, és rohantak új piacokat keresni. Munkahelyek ezrei szűntek meg az észak-amerikai erdészeti ágazatban, és több száz vállalat szűnt meg. A piac visszaesésének példaként a tíz legnagyobb amerikai házépítő cég közel 300 000 lakást épített a 2006-os csúcsevben. 2009-re ez a szám kb. 85 000 lakásra esett vissza. Az Egyesült Államok lakáspiacának összeomlása a kanadai termelők számára is kihívást jelentett, mivel az USA piaci változásai jelentős piaci hatással voltak a többi, nagy erdészeti kapacitással rendelkező országokban is. A fűrészelt puhafa termékek felhasználása Észak-Amerikában csaknem felére esett vissza 2005 és 2009 között. 2008 első kilenc hónapjában a kanadai faüzemek átlagosan csak 63%-ot, az OSB-nek pedig csupán 50%-át termelték a bázisévnek. A lakáspiaci összeomlás egyik eredménye, hogy az erdészeti termékekkel foglalkozó cégek a lakóingatlanokon kívüli piacokra kezdtek összpontosítani (lakossági piac, csomagolás stb.).

Iparági konszolidáció

A globalizáció hatással volt azokra az iparágakra is, amelyek az erdőipar fő vásárlóiként szerepeltek. A könyvkiadói ágazat konszolidációja is ezek közé tartozott, mivel ezek az ügyfelek globális szinten működnek, olyan beszállítókat kerestek, akik helytől függetlenül képesek kielégíteni igényeiket. Más szóval, beszállítókat keresik, hogy velük együtt globálissá váljanak. Az otthonteremtés és a barkácsolás kiskereskedelmi ágazata is konszolidációt és egyes cégek hatalmas fejlődését tapasztalta. A konszolidáció logikája az, hogy elegendő piaci részesedést szerezzenek legalább egy, meghatározó piaci területen, ami különösen érvényes például az árképzés hatékony befolyásolásához. A piac jellege és az új kapacitás kiépítésének költsége miatt gyakran gazdaságosabb már meglévő kapacitás vásárlása. Bizonyíték van arra, hogy a négy vagy kevesebb versenytárral rendelkező nyersanyagiparban az árképzés még nyílt öszszejátszás nélkül is hatékony. Másrészt hatnál több versenytárs megléte esetében a piacot a tökéletes verseny jellemzi. A már említett konszolidációs időszak pl. Finnországban csak három nagy papírgyártó vállalatot hagyott hátra, ott, ahol 30 évvel ezelőtt még több mint 20 vállalat működött. Más országok nem jutottak el idáig a konszolidációs pályán, de az elmúlt években gyakoriak voltak a fúziók és felvásárlások. A közelmúltbeli konszolidáció nagy része nem a növekedésről szól, hanem azokban az ágazatokban való növekedésről, ahol a vállalatok alapvető és megkerülhetetlen kompetenciákkal rendelkeznek. Az egyes ágazatokon belüli szűkebb fókusz új lehetőségeket kínál a marketing megvalósításában mind a méretgazdaságosság, mind a piacfejlesztésbe való általános befektetési képesség szempontjából.

Felelős erdőipar – felelős marketing

A cégek hagyományos felelőssége és feladata, hogy a társadalom törvényei szerint működve maximalizálja a tulajdonosok profitját. Ezzel szemben viszont ott áll az az ellentétes álláspont, hogy a vállalatoknak azért ennél sokkal szélesebb felelősség potenciállal kell rendelkezniük. A modern társadalom háromféle felelősséget vár el a vállalatoktól:

- Gazdasági felelősség.
- Társadalmi felelősség.
- Környezetvédelmi felelősség.

Gyakran mondják, hogy a vállalatok felelőssége az érdekelt felek széles körének kielégítése. A belső érintettekre példa a vállalat alkalmazottai, míg a külső érintettek közé tartozik a vállalatot körülvevő, vele valamilyen kapcsolatban levő/volt/leendő közösség. Az **Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért (BCSD - Business Council for Sustainable Development)**, a kölcsönösséget figyelembe véve, az alábbi listát dolgozta ki az érdekelt felekről és a vállalat felelősségéről (BCSD, 2000.):

- **Tulajdonosok és befektetők:** – magas nyereségre való törekvés.
- **Alkalmazottak:** – következetes, értékarányos, fizetett foglalkoztatás.
- **Ügyfelek:** – kiváló minőségű termékek és szolgáltatások elérésének lehetősége.
- **Üzleti partnerek:** – tisztességes, etikus bánásmód.
- **Szállítók:** – következetes vevő, akire a beszállító üzleti tevékenységét hosszú távon is alapozhatja.
- **Versenyársak:** – fenntartani az iparág imázsát, a tisztességes versenyt, a partnerekkel való kapcsolatokat.
- **Kormányzati szabályozók:** – előírások teljesítése, betartása.
- **Civil szervezetek:** – elvárások betartása, teljesítése.
- **Közösségek:** – stabil foglalkoztatás a közösségek tagjai számára.

A számos érdekelt fél, számtalan, sok esetben követhetetlen igényeinek kielégítése hatalmas feladat lehet, különösen a több régióban vagy országban működő vállalatok számára, mivel az érdekelt felek igényei a földrajzi elhelyezkedéstől, a kultúrától, valamint a gazdasági fejlettség és oktatás szintjétől függően változnak. Még egy helyen is jelentősen eltérhetnek a felelősségről alkotott vélemények. A vállalatoknak az egyes helyszíneken alkalmazkodniuk kell az érintett felek elvárásaihoz és szükségleteihez, ugyanakkor teljesíteniük kell a legszigorúbb, nemzetközi és nemzeti szabványokat is, minden hozzájuk köthető tevékenység során. A vállalati felelősségvállalás mértékével kapcsolatos eltérő nézetek ellenére egyértelmű, hogy a vállalkozások a társadalom alrendszerként léteznek, működnek, ezért gazdasági és társadalmi szerepük is van a közösségben. Végül soron a társadalom, alakítja ki, határozza meg ennek a szerepnek, valamint a vállalatoktól elvárt felelősségnek a mértékét.

Az 1900-as évek elején ezek az elvárások nagyrészt a klasszikus közgazdaságtan nézeteit tükrözték – miszerint a vállalatoknak csak be kell tartaniuk a rájuk vonatkozó törvényeket és egyszerűen profitot kell termelniük –, de az idők során a társadalom értékei, elvárásai változtak. Ennek következtében a vállalatok is igyekeztek követni ezeket az elvárásokat. Gyakran egy-egy közösséget vagy a környezetet negatívan befolyásoló, egy nagyvállalathoz kapcsolható ipari katasztrófák (pl. az alaszakai Exxon Valdez és a BP olajszennyezése a Mexikói-öbölben) készítetik a közösségeket arra, hogy a vállalatokkal szembeni igényeiknek hangot adjanak. A 2000-es évek elején a termelési körülmények és az emberi jogok, különösen a textil/ruházati iparban (Indiában, Indonéziában, Kínában stb.) voltak különösen aktuálisak. Jelenleg a globális klímaváltozás áll a középpontban, ez jelenti ma a legnagyobb problémát és kihívást sok vállalat számára. Mivel a világ országainak többsége egyetértett a szén-dioxid kibocsátás csökkentésével (2050) a globális felmelegedés és az éghajlatváltozás elleni küzdelem

érdekében, a vállalatok várhatóan megváltoztatják üzleti tevékenységeiket és stratégiáikat annak érdekében, hogy segítsenek elérni ezeket a célokat. Az erdőiparban a társadalmi igények elsősorban a környezeti hatásokkal szembeni érzékenységre összpontosultak. Ezeket az igényeket és az idők során megváltozott módozatait általában a következőképpen lehet összefoglalni:

- 1970-es évek – vízbe és levegőbe történő kerülő szennyező anyagok.
- 1980-as évek – újrahasznosítás növelése és az klórfelhasználás mértékének csökkentése.
- 1990-es évek – az erdőgazdálkodás általánossá tétele és az erdőtanúsítás kidolgozása.
- 21. század – globális klímaváltozás és az erdők szerepének növekedése.

A társadalom változó értékeinek egyik fontos aspektusa a globalizáció és az iparágak konszolidációja, harmonizációjának összehangolása. A vállalatok olyan multinacionális óriásokká váltak, hogy az egyes államok területén egyre nehezebb érvényt szerezni a tevékenységeiket szabályozó jogszabályoknak. Az ebből eredő, a kormányokról a vállalatokra történő hatalomáthelyezés arra készíti a társadalmakat, hogy nagyobb felelősségvállalást követeljenek meg ezektől az óriásoktól – és a kisebb óriásoktól egyaránt. A társadalom végső soron egyfajta közmegegyezésen alapuló „*társadalmi működési engedélyt*” ad vállalatoknak. Azonban, ha egy vállalat nem a helyi társadalom értékrendje szerint működik, fennáll annak a veszélye, hogy elveszíti ezt a hallgatólagos engedélyt, és megszűnik versenyképessége (2. eset-tanulmány).

2. példa: MacMillan Bloedel Ltd. és a közösségi működési engedély

A Kelet-erdélyi központú Favágó SA vállalat, amely Hargita megyében jelentős fakitermelő tevékenységet folytatott. Ez ellen a nemzetközi és helyi NGO-k több fórumon folyamatosan tiltakoztak az évszázados fák tarvágása ellen. Az NGO-k a tarvágások helyszínein, a nagy fakitermelő cégek, a kulcsfontosságú ügyfelek telephelyein (pl. bútorgyártók, forgalmazók stb.), tiltakoztak, abban a reményben, hogy felszámolhatják, ellehetetlenítik a céget és annak piacait is. Részben az NGO-kal folytatott „*háború*” miatt a Favágó SA 2017-re rossz gazdasági, jogi, társadalmi állapotban került, és majdnem visszavonták tőle a működési engedélyt is. A cég erdőkre vonatkozó minőségbiztosítási tanúsítványa csapnivaló múlttal rendelkezett, minden eladáskor jelentős pénzeket veszített, és az NGO-k tiltakozása miatt piacai beszűkültek. 2018-ban a vállalat egy tanulmányt készített a következő célokkal:

- Kompromisszum nélküli minőségbiztosítás.
- Érjen el „*irigylésre méltó*” pénzügyi sikereket.
- Legyen a Favágó SA egész Erdély egyik legelismertebb erdészeti vállalata.

A társaság lényegében úgy döntött, hogy megfelel az NGO-k többségi igényeinek, változtatásokat vezetett be a működési engedélyének megőrzése érdekében. Érdekes és váratlan húzásként a vállalat elkezdte az NGO-kat tanácsadóként használni, bevonva őket a vállalati döntéshozatali folyamatba (!), nem pedig harcolni ellenük. Nagy lépésként kezelhetjük, hogy 2018-ban a vállalat három fő kötelezettségvállalást jelentett be:

- A tarvágásokat, egyéb fakitermelést tervezetten és ütemezetten fogják végezni.
- A cég piaci részesedését a régi status quora növeljék
- Minden erdészeti tevékenységüket a minőségbiztosítási szabványoknak megfelelően, az NGO-k, a piaci, a társadalmi, az egyéb szervezetek igényei szerint végzik.

A Favágó SA szerint a kihívás kettős volt:

- Az NGO-kal fennálló problémák, ellentétes kapcsolatokról olyan összetettebb kapcsolatokra való áttérést kellett véghez vinni, amelyek egyszerre képesek az együttműködésre és a versenyre.

- Környezetvédelmi tevékenységet folytatni ugyanolyan szintű kreativitással és szenvedéllyel, mint amilyenel korábban az NGO-kal való küzdelembe vetették bele magukat.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (amelyet gyakran egyszerűen csak „vállalati felelősségnek” neveznek) úgy definiálható, mint „az üzleti vállalkozások elkötelezettsége a fenntartható gazdasági fejlődéshez való hozzájárulás iránt [gazdasági felelősség], az alkalmazottakkal, családjaikkal, a helyi közösséggel és a társadalom egészével a jobbitás érdekében, az életminőség javításáért.”. A társadalmi felelősségvállalás tétel magába foglalja azt is, hogy túllépünk a vállalat jogi, műszaki és gazdasági követelményein. Ezzel a társadalom felelősségről alkotott nézete egyértelműen és visszavonhatatlanul megváltozott. A globalizációtól és a multinacionális vállalatok növekvő hatalmától való félelmek, osztársadalmi szinten a nagyvállalatokkal szembeni negatív visszhangot eredményezett. Ezt fejezi ki a Kereskedelmi Világszervezet (WTO- World Trade Organization) 1999-es Seattle-i ülésére időzített tiltakozások sorozata és a 2011-ben induló Occupy Wall Street mozgalom (*Foglaljuk el a Wall Streetet!*).

Fontos felismerni, hogy a társadalmi felelősségvállalás tekintetében a különböző kultúrák nézőpontjaiban olykor jelentős különbségek vannak. A különböző országokban élő emberek történelmük, vallási nézeteik és egyéb értékeik alapján eltérően vélekednek a felelősségről. Ennek megfelelően a különböző régiók vállalatai eltérően közelíthetik meg a felelősségvállalást, ami globális szinten jelenthet problémát (pl. Kína, Vietnám, India, Malajzia stb.).

Környezetvédelmi felelősség

A környezetvédelmi kérdések legitim részét képezik az erdőipar piaci környezetének. A környezeti kérdésekre való összpontosítás nagy része a fenntartható fejlődés koncepciójára összpontosul. Az 1980-as évek végén a Környezet és Fejlődés Világbizottság (ez az 1983-87-ig tevékenykedő bizottság az ún. *Brundtland Bizottság*) úgy határozta meg a fenntartható fejlődést, mint „olyan fejlődést, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek azon képességét, hogy kielégítsék saját szükségleteiket.”. Azóta számos nemzetközi találkozót tartottak, beleértve a mérőföldkőnek számító 1992-es, Rio de Janeiroban tartott UNCED találkozót is, amely fokozta a fenntartható fejlődésre való globális figyelmet. Legutóbb az Egyesült Nemzetek Közgyűlése fogadta el a „*Világunk átalakítása: a 2030-as fenntartható fejlődés menetrendje*” című határozatot. A napirend 17 fenntartható fejlődési cél és 169 részecélt/feladatot tartalmaz. Több „*Fenntartható Fejlődési Cél*” közvetlen kapcsolatban áll az erdőiparral. Például az erdőiparnak egyértelmű szerepe van a fenntartható városok és közösségek fejlődésének támogatásában („*Európai Városok Chartája a Fenntartható Fejlődésért*”). Kevesen vitatják a fenntartható fejlődés koncepciójának érdemeit vagy a Fenntartható Fejlődési Célok kívánt célkitűzéseit.

De hogyan találják meg az erdészeti, faipari vállalatok szerepüket az ebbe az irányba való elmozdulásban? A környezetirányítási rendszerek segítenek a vállalatoknak ezekre a kérdésekre összpontosítani. A környezetirányítási rendszerek fejlesztése a vállalati környezetvédelmi politikák kialakításával és a folyamatos fejlesztés koncepciójának elfogadásával kezdődik. A környezetgazdálkodás kiegészítő eszköze az életciklus értékelés. Az életciklus értékelés egy módszer a termékek teljes életciklusát vizsgálja és a környezeti terhelések számszerűsítésére törekszik. A gyártó vállalatok életcikluseértékelést használhatnak olyan termékek tervezésére, amelyek minimálisra csökkenthetik a környezetre gyakorolt hatást. A fogyasztó iparágak és a végső fogyasztók döntési segédeszközként használhatják ezt a módszert, amikor kiválasztanak egyet az adott szükségletet kielégítő potenciális termékek közül.

Mivel a fa megújuló nyersanyag, az erdészeti ipar már régóta követeli ennek az erőfőnyeknek a maradéktalan kihasználását az olyan helyettesítő termékekkel szemben, mint pl. a

műanyagok. Ennek az előnynek a bizonyítására a fa előállításához felhasznált energiára vonatkozó adatokat használták fel a helyettesítő anyagokkal szemben. A gyártás során felhasznált energia tekintetében a fa egyértelműen előnyben van a versenytársával szemben. A gyártás azonban csak egy a termék teljes életciklusának számos szakasza közül. A különböző anyagok holisztikusabb összehasonlítása idővel könnyebbé válik. Az életciklusértékelés és a környezeti hatások számszerűsítésének képessége fontos eszköz lesz a gyártók és a fogyasztók környezeti felelősségvállalásának növelésében, és ennek „*környezetvédelmi terméknyilatkozatokon*” (**EPD- Environmental Product Declaration- ISO 14025**) keresztül történő kommunikálásában. Ezek a nyilatkozatok életciklus értékelési adatokon alapulnak, és egy olyan mechanizmusnak tekinthetők, amely szisztematikus és következetes tájékoztatást nyújt a vásárlóknak, a terméknek a gyártás során és a termék életében történő környezeti hatásairól. (Környezetvédelmi terméknyilatkozat minta a fejezet végén található!)

Környezetvédelmi marketing az erdőiparban

Az etikailag megalapozott, a környezetvédelmi elveket integráló marketinget számos jelzővel illetik, többek között „*környezeti*”, „*zöld*”, „*ökológiai*” stb. marketingnek is nevezik. Az ilyen marketing képes beazonosítani a vállalat szélesebb körű környezeti felelősségét, és segíti a vállalatot az új körülményekhez való alkalmazkodásban. A környezeti marketing koncepciója nagy figyelmet kapott tudományos körökben. Vélelmezik azt is, hogy a marketing kiterjesztésének egyik iránya a környezetkárosítás minimalizálásának koncepciója tekinthető, miközben kielégíti a fogyasztók igényeit és szükségleteit. A környezeti marketing a társadalmi felelősségvállalásból, a fenntarthatóságra való törekvésből és egy holisztikus megközelítésből tevődik össze, amely azt feltételezi, hogy minden összefügg egymással.

Más megközelítések azt javasolják, hogy a környezetvédelmi marketinggel a vállalatoknak a fogyasztói keresletet a környezetvédelmi szempontból előnyben részesített termékek és szolgáltatások felé irányítsák át. A fenntartható fogyasztás egyre gyakoribb téma a társadalomban, ilyen pl. a Global Footprint Network⁹, amely IT programok segítségével méri és mérlegeli a bolygóra gyakorolt mindennemű hatást. A vezető globális vállalatok kezdik felismerni a fenntartható fogyasztásban rejlő lehetőségeket (3. eset). A szövegben használt környezetvédelmi marketing egyszerű definíciója a következő: azonosítani és kielégíteni kell a vevők igényeit és szükségleteit, miközben felismeri a környezetre gyakorolt hatások minimalizálásának és a profitszerzésnek a szükségességét. Nyilvánvaló, hogy a marketing a fenntartható fejlődés támogatásának egyik mechanizmusa. Hidat épít a vállalatok és az érintettek, különösen az ügyfelek között. A marketing alapvető funkciója a vevői igények elemzése és üzleti lehetőségekké való átalakítása. Ha az ügyfelek környezettudatosak, és olyan döntéseket szeretnének hozni, amelyek támogatják a fenntartható fejlődést, a vállalat ezeket a környezetvédelmi követelményeket üzleti lehetőségekké alakíthatja. Az igazán előrelátó vállalatok a fenntarthatóbb fogyasztás felé igyekeznek vezetni vásárlóikat. Ez azt jelenti, hogy a környezeti szempontokat be kell építeni a marketingtervezés minden aspektusába, különösen a marketingstratégiákba. A környezetvédelmi marketing hatásos eszköz lehet a társadalmilag és ökológiailag fenntartható erdőgazdálkodás népszerűsítésére is. Az iparág szemszögéből a környezeti marketing a vállalati célok elérésének és a versenyelőny megszerzésének eszköze. Az igazi környezeti marketing a társadalom és a környezet iránti felelősségvállalás erős vállalati

⁹ A 2003-ban alapított Global Footprint Network egy független agytröszt, amely eredetileg az Egyesült Államokban, Belgiumban és Svájcban található. Karitatív nonprofit szervezetként hozták létre mindhárom országban. A Global Footprint Network olyan eszközöket fejleszt és népszerűsít a fenntarthatóság előmozdítására, ideértve az ökológiai lábnyom, a biokapacitás kérdését is, amelyek méri az általunk felhasznált erőforrások mennyiségét és a még rendelkezésünkre álló mennyiséget. Ezek az eszközök arra irányulnak, hogy az ökológiai korlátokat állítsák a döntéshozatal középpontjába.

filozófiájából ered. Ezt a filozófiát a környezetvédelmi kérdések és a jobb teljesítmény iránti valódi elkötelezettségnek kell tekinteni – különben egy vállalatot „zöldmosással” vádolhatnak, amit általában rosszabbnak tartanak, mint a semmittevési.

3. eset: A fenntartható fogyasztás növekvő jelentősége

Az Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért szerint a fogyasztási szokások világszerte fenntarthatatlanok, és a technológiai fejlődés és a hatékonyságnövekedés nem lesz elegendő a fogyasztás fenntartható szintre emeléséhez. Ezért változásokra lesz szükség a fogyasztói életmódban, valamint a termékek és szolgáltatások használatában. A vállalatoknak szerepük van a fogyasztókkal való együttműködésben, hogy az életmódjukban megváltozzanak. A közvetlenebb szerep a beszerzési gyakorlatra való összpontosítás. Az Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért és a World Resources Institute (WRI- Világerőforrás Intézet) számos dokumentumot készített, amelyet a vállalatok felhasználhatnak beszerzési eljárásaik értékeléséhez. A fa- és papíralapú termékek fenntartható beszerzése című dokumentum 10 dolgot vázol fel, amelyet a kereskedőknek/vásárlóknak tudniuk kell:

1. Honnan származnak a termékek?
2. Hitelesek-e a termékekről szóló információk?
3. A termékeket legálisan gyártották-e?
4. Fenntarthatóan kezelték-e az erdőket?
5. Megvédték-e a helyben található érzékeny ökoszisztémákat?
6. Figyelembe vették a gyártás során felmerülő, klímára ható negatívumokat?
7. Megfelelő környezetvédelmi ellenőrzéseket alkalmaztak?
8. Megfelelően használták fel az újrahasznosítható termékeket?
9. Megfelelően használtak-e fel más erőforrásokat?
10. Megfeleltek-e a helyi közösségek vagy az őslakosság elvárásainak?

Mivel a cégek ehhez hasonló eszközöket használnak beszerzési gyakorlataik során is, az erdészeti vállalatoknak ezekre megfelelő válaszokkal kell rendelkezniük. Ennek megfelelően a vállalatok ezt a kérdéssort felhasználhatják számos felelősség komponens értékeléséhez, és hozzájárulhatnak a fenntarthatóság elfogadásához. Beszédes példa erre Svédország főerdészetől származó idézet, mely szerint: „*A fenntartható erdőgazdálkodás iránti elkötelezettségnek valósnak kell lennie. A szemléletváltást célzó médiakampányok önmagukban nem fognak működni. Majd rájönnek*”.

Felelősség és teljesítmény

A felelősségvállalás és a pozitív vállalati pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat egyre nagyobb figyelmet kap. A környezetszennyezés megelőzésével kapcsolatos korai kutatások kimutatták, hogy a környezetszennyezést komolyan vevő, a megelőzéssel foglalkozó vállalatok gyakran alacsonyabb profitot realizálnak, mint az ezzel nem törődő vállalatok. A környezetvédelmi gyakorlatok és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat azonban kevésbé egyértelmű más területeken. Így az erdőgazdálkodási gyakorlatok megváltoztatása annak érdekében, hogy megfeleljenek a tanúsítási követelmények elvárásainak. Összességében a szakirodalom bizonyítékokkal szolgál arra vonatkozóan, hogy a környezetvédelemmel való jó sáfárkodás javítja a pénzügyi teljesítményt, de arra is van több bizonyíték, hogy ez a kapcsolat nem feltétlenül függ attól, hogy a cég valójában mennyire proaktív. Másrészt a kis cégek többet profitálhatnak, mint a nagyok.

Nyilvánvalóan sokat kell tanulni azokról a feltételekről, amelyek ahhoz vezetnek, hogy „zöld fizessen önmagáért”. A felelősségteljes cselekvésnek más előnyei is vannak, amelyek közvetetten befolyásolják az üzleti teljesítményt. A WTO szerint ezek az előnyök magukban

foglalják a vállalati és a társadalmi célok jobb összehangolását, a vállalat jó hírnevének megőrzését, a működési engedélyek folyamatos biztosítását, valamint a kockázatok és a kapcsolódó költségek csökkentését. Végül soron a vállalatok által a társadalmi és környezeti felelősségvállalás érdekében tett minden intézkedés nem tükröződhet a hírnévben, a jövedelmezőségben vagy éppen a részvényárfolyamokban. Nyilvánvaló azonban, hogy bizonyos szintű felelősségvállalás előfeltétele a modernnek nevezett társadalomban való működésnek. A felelősségi cél elfogadásával és a környezeti marketing koncepcióinak elsajátításával a vállalatok jó helyzetben lesznek ahhoz, hogy hasznot húzzanak pozitív környezeti és társadalmi teljesítményükből.

Fokozott környezeti felelősség

Környezetgazdálkodás

Ahogy a civil szervezetek nyomást gyakorolnak az erdészeti ágazatra, és a fenntartható fejlődés az üzleti napirend előterébe került, a vállalatok keresték a környezeti hatások kezelésének módjait. A 90-es években általánossá vált a vállalatoknál a környezetirányítási rendszerek bevezetése. E rendszerek bevezetésének alapvető célja a környezetre gyakorolt hatások azonosítása és kezelése, valamint a teljesítmény folyamatos javítása volt. A 90-es évek végére kidolgozták a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO-International Organization for Standardization) 14 000-es szabványsorozatát, és a nagyvállalatok a világ minden régiójában aktívan részt vettek az ISO 14001 bevezetésében mind termelési, mind erdészeti tevékenységeikben. Az erdőtanúsítási fejlesztések kéz a kézben jártak a környezetgazdálkodás fejlesztésével. Az erdőtanúsítás gyakorlati célja, hogy az erdőgazdálkodást piacvezérelt módon, gazdaságilag, ökológiailag, társadalmilag és kulturálisan fenntartható irányba terelje. E cél elérése érdekében szoros kapcsolatnak kell lennie a marketinggel. Így a tanúsítás a következőképpen működhet:

- **Eszköz a fenntartható erdőgazdálkodás előmozdítására** – Például a kormányzati hatóságok tanúsítást használhatnak erdő- vagy környezetvédelmi politikájuk támogatására.
- **Eszköz a vevők igényeinek kielégítésére** – Az ügyfelek számára a tanúsítás azt jelzi, hogy a termék jól kezelt erdőből származik. A tanúsítás segíti a fogyasztókat a választásban, és támogatja a fenntartható fejlődés elérését a fogyasztás tekintetében.
- **Eszköz a marketinghez** – A marketing a vállalatot üzleti környezetéhez igazítja, és az uralkodó trendeket és vásárlói igényeket üzleti lehetőségekké alakítja. Ha a fenntartható fejlődés a vállalkozás egyik értéke, akkor ésszerű integrálni a tanúsítást a marketingdöntésekkel.

A környezetvédelmi címkézés (8.ábra) egy olyan mechanizmus, amely lehetővé teszi a fogyasztók számára, hogy a termék környezetre gyakorolt hatása alapján válasszanak terméket. Az előfeltevés az, hogy egy ökocímke vagy környezetvédelmi címke arra ösztönzi a termelőket, hogy minimalizálják a környezeti hatásokat (károkat), feltételezve, hogy ezzel valamilyen piaci előnyhöz juthatnak. Környezetvédelmi címkék sora létezik az erdészeti ágazaton belül és kívül egyaránt. A „*Környezetbarát Termék*” címke meglehetősen gyakori a katalógusokon, a direkt maileken és a kiskereskedelmi fatermékeken. Az erdőtanúsítás tekintetében az ökocímke kommunikálja annak az erdőgazdálkodásnak a természetét/tulajdonosságát, amelyből a fatermék származik. Az erdőtanúsítási ökocímkék azonban nem mondanak semmit az életciklus egyéb részéről. Egyre elterjedtebb az erdészeti termékeknél a környezetvédelmi terméknyilatkozatok (EPD - Environmental Product Declaration), egyfajta környezeti hatásdokumentáció. Az EPD-k leírása a 2. fejezetben található.



8. ábra: Ökocímkék

Forrás: <https://hu.pinterest.com/>

Vállalati felelősség

Az üzleti élet szerepe és a társadalom általi elfogadása a történelem során jelentős változásokon ment keresztül. Az idő múlásával egyre jobban tudatosodott az üzleti élet hatása, a társadalmi és környezeti aggályokkal való kölcsönhatása, valamint a társadalmi-szabályozási nyomás párhuzamos növekedése. Az üzleti és társadalmi aggodalmak e fejlődése arra készítette a vállalkozásokat, hogy fokozatosan nagyobb felelősséget vállaljanak, és fokozott figyelmet fordítsanak mind a társadalmi, mind a környezeti kérdésekben, jellemzően a jogszabályok által megköveteltekén túl is. Ezt a választ általában vállalati társadalmi felelősségvállalásnak vagy vállalati felelősségvállalásnak (CSR - Corporate Social Responsibility) nevezik. A CSR mély történelmi gyökerekkel rendelkezik. Például Finnországban az iparosodás korai időszakában az erdészeti vállalatok képesek voltak gondoskodni munkaerő sokoldalú egyéni és társadalmi szükségleteiről. A cégek lakhatást biztosítottak alkalmazottainak, így egy cégnek lehet saját kórháza, óvodája, iskolája, sőt temploma is. Később a társadalom kezdett gondoskodni ezekről a szolgáltatásokról. Napjainkban, amikor a környezettudatosság megerősödött, a környezeti felelősségvállalás az egyik legnagyobb követelmény az iparral szemben. A foglalkoztatás egy másik nagy probléma. A fenntarthatóság fogalma áthatotta a társadalmat, és mivel az erdészeti ágazat olyan szorosan kötődik egy igen elismert erőforráshoz, amely az átlagpolgárok számára fontos, a vállalatokat arra készítették, hogy felismerjék, nem csupán a részvényesek nyereségének biztosításáért felelősek. Számos multilaterális szervezet kötötte a CSR-t a fenntartható fejlődéshez, hogy a vállalatoknak hozzá kell járulniuk a fenntartható fejlődés biztosításának céljához. Sokan támogatják a globális CSR-szabványok követését, de azt is elismerik, hogy a kontextus-specifikus megközelítés valószínűleg megvalósíthatóbb és messzebbre mutató megközelítés. A kontextus-specifikusságra példa, hogy az amerikai vállalatok általában nagyobb hangsúlyt fektetnek a környezetvédelmi kérdésekre, míg az olyan országok vállalatai (Brazília), nagyobb hangsúlyt helyezhetnek a szociális kérdésekre.

A vállalkozásokkal szemben támasztott társadalmi elvárások országonként/helyenként eltérőek. A globalizáció, a kommunikációs technológiák fejlődése és az etikus befektetési lehetőségek megjelenése mind hozzájárulnak a CSR-re való fokozott figyelemhez. A vállalati tevékenységekkel kapcsolatos részletes információkhoz való könnyű hozzáférés növelte az átláthatóságot és a közvélemény figyelmét a vállalatok különféle pozitív és negatív hatásaival kapcsolatban világszerte. Ez a tudatosság viszont segítette a vállalati változást kereső polgárokat és aktivistákat, és fellendítette a vitát a CSR-ről és annak a vállalatok általi elfogadásáról. A globalizációnak különböző mértékben ellenállnak azok a társadalmak, amelyek a globális vállalatok társadalmi és környezeti hatásaival foglalkoznak. Ezért egyre fontosabbá válik, hogy a szervezetek proaktívan reagáljanak a társadalmi és környezeti kérdésekre a társadalmi aggályok enyhítése érdekében. Az egyik terület, amelyre az erdőipari vállalatok nagy hang-

súlyt fektetnek, az a klímaváltozás. Egyik CSR-tevékenységként az erdészeti vállalatok megkezdtek szén-dioxid-mérlegük számszerűsítését¹⁰, és az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésén dolgoznak. Néhány vállalat konkrét kibocsátáscsökkentési célok mellett kötelezte el magát. Míg a 90-es években az erdészeti tanúsítás vitathatatlanul a legforróbb probléma volt az iparban, a klímaváltozási stratégiák és az éghajlatváltozási politikák hatása a belátható jövőben az erdészeti ipar napirendjének élén áll.

Ipar 4.0

Az ipar a negyedik forradalmát éli, amikor a digitalizáció, a **Big Data**, a robotika stb. megváltoztatják a feldolgozóipar valóságát. A Boston Consulting Group (BCG) kilenc olyan technológiát vázol fel, amelyek átalakítják az ipari termelést:

1. big data és analitika,
2. autonóm robotok,
3. szimuláció,
4. horizontális és vertikális rendszerintegráció,
5. a dolgok ipari internete,
6. a kiberbiztonság,
7. a felhő,
8. az additív gyártás és a
9. kiterjesztett valóság.

Az Ipar 4.0 technológiák alkalmazása javítani fogja az erdészeti termékek előállítását, és új lehetőségeket teremt az erdészeti termékek hatékony marketingjéhez. A dolgok internetének hatékonyabb kihasználása segíthet az ellátási lánc jobb működésében, ezáltal növelve a teljes ellátási lánc megbízhatóságát és jövedelmezőségét.

Megnövekedett marketing kifinomultság

Az erdészeti ágazat hagyományosan termelésorientált, és nem vevőorientált, ami arra készteti a vállalatokat, hogy még akkor is maximalizálják a termelésüket, ha az éppen nem elvárás. Azáltal, hogy az iparág a termelésre összpontosított, nem pedig a vásárlókra, nem tudta kihasználni az ebből eredő jobb teljesítményt. Ez az üzleti szemlélet azonban megváltozott. A vállalati éves jelentések retorikája ma azt jelzi, hogy a vállalatok inkább vevő-, mint termelésorientálttá válnak. Az ügyfélközpontúság felé való elmozdulás további mutatói a következők:

- Koncentráció az ügyfélkapcsolatokra és a kapcsolati marketingre.
- A márkajelzés fokozottabb használata.
- A menedzsment és marketing új eszközeinek befogadása (ellátási lánc menedzsment, e-business stb.).
- Az ügyfelekkel való közvetlen kapcsolattartás gyakrabban, nem pedig közvetítőkön keresztül
- Szervezeti változások a termelésben és a marketingben.

¹⁰ Polgár A. et.al (2018). Szénlábnyom számítása életciklus elemzéssel a fahasználat, fafeldolgozás és a faanyag energetikai célú felhasználása esetén. In: (Szerk.: Czupy I, Horváth A.L.): Kutatások a 210 éves Erdőmérnöki Karon. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó, pp. 5–14. http://publicatio.uni-sopron.hu/1597/1/IPA_210_EMK_IL_u.pdf

Szolgáltatások - szervizesítés

A szolgáltatások nyújtása egyre fontosabb elemévé válik annak, amit az erdészeti vállalatok kínálnak ügyfeleiknek (lásd a teljes terméket a 4. fejezetben). A versenyképesség megőrzéséhez már nem elegendő csak fizikai terméket kínálni. Az ügyfeleknek a mélyreható tervezéstől az alapvető kiegészítőig, például a szállító által kezelt készletig terjedő szolgáltatásokra van szükségük. Ezek a szolgáltatások lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy erőforrásaikat saját gyártási műveleteikre fordítsák, nem pedig olyan dolgokra, mint például a készletkezelés. A Fafor-Land Kft. fatermékeket gyártó mérnöki szolgáltatásokat kínál, hogy segítse az ügyfeleket Fafor-Land Kft. termékeket használó projektek tervezésében. A cég megkezdte a kiegészítő termékek, például a tömör fűrészáru beszerzését is, hogy ügyfelek számára az adott projekthez szükséges fatermékek teljes csomagját biztosíthassák.

Hozzáadott érték

Ahogy a vállalatok eltávolodnak a termelési és áruforgalmi mentalitástól, elkezdnek dolgozni azon, hogy a feldolgozás és a marketing révén hozzáadott értéket adjanak termékeikhez. Jó példa erre, ha egy fűrészüzemnek drámaian megnövelik a speciális és egyedi termékeinek arányát a teljes termelésükhöz viszonyítva. A szabványos fűrészáru gyártása helyett olyan termékeket gyártanak, amelyek megfelelnek az ágazatok speciális igényeinek, például a bútoripar vagy az egyéni vásárlók számára.

A márkaépítés a vásárlói hűség biztosítására és a termék értékének növelésére hivatott marketing taktikák, stratégiák jelentős innováción mentek keresztül az erdőiparban. Az egyes cégek erőfeszítései mellett a kormányok – elsősorban foglalkoztatási és gazdaságfejlesztési okok miatt – érdekeltté váltak a határaikon belüli alapanyag-feldolgozás elősegítésében. Magyarországon az építőipari termékek mintegy 80%-a külföldi termék, és ebben a faipari termékek aránya az egyes terméktípusokban még magasabb is lehet. Ennek a vonzalomnak egy része az elsődleges iparágakban tapasztalható foglalkoztatás elvesztésének közvetlen következménye. A legtöbb ország jelenleg több nyersanyagot dolgoz fel, és több értéket ad belföldön, ahelyett, hogy rönköket vagy feldolgozatlan nyersanyagokat exportálna (2021 előtti állapot). A termelő országok kormányai ösztönzőket biztosítanak és nyomást gyakorolnak arra, hogy megragadják a hozzáadott érték folyamatát a hazai erdőiparban. Az Egyesült Államokban teljes tilalom van érvényben a szövetségi erdőkből származó rönkök exportjára. Indonéziában a rétegelt lemezek gyártása az 1975-ös 107 000 m³-ről 9,3 millió m³-re nőtt 1990-re, ami nagyrészt az indonéz kormány politikájának köszönhetően ösztönzőket és támogatásokat biztosított az ipar e szegmensének fejlesztésére.

Miért számít mindez?

A társadalomban bekövetkező, jelentős változások az erdészeti termékek feldolgozói, forgalmazói számára is pozitív jövőt sejtet. A globális népességnövekedés a belátható jövőben a legtöbb termék esetében folyamatos piaci növekedést jelent. Fokozott hangsúlyt kap a körkörös biogazdaságra való átállás, mint lehetőség. A legtöbb erdészeti termék pozitív környezeti profilja miatt a fenntarthatóságra való társadalmi összpontosítás előnyös a fatermékeknek. Az erdővel rendelkező vállalatok számára a szén-dioxid-megkötés és a tárolt szén értékesítése teljesen új piacokat és bevételi forrásokat nyithat meg. A globalizált világ számtalan piacot jelent az erdészeti termékek ügyes marketingesei számára. A társadalomban végbemenő változások számos kihívást is jelentenek. A környezeti aggályok valószínűleg tovább korlátozzák a rönkfa kínálatát, mivel annak fokozatos és nagymértékű kitermelése további erdőterületeket vonna ki a későbbi potenciális termelésből, ezáltal a leendő profittól is. Bár az ültetvények

növekedése valószínűleg pótolni fogja a lehetséges hiányosságok nagy részét, a kínálati korlátok mindenképpen hatással lehetnek a versenyképességre. Míg a globalizáció a piacokhoz való jobb hozzáférést, és egyben a versenytársak szélesebb körének való kitétséget is jelenti. Az olyan iparágak, mint a bútorgyártás, már megtapasztalták a rendkívül agresszív globális verseny negatív hatásait. A fenntarthatóságra való törekvés és az éghajlatváltozásra való összpontosítás torz piaci erőket eredményezhet, amelyek jelentős negatív hatással lehetnek az erdészeti termékek forgalmazóira. Már egyes régiókban a biomassza energetikai hasznosítására irányuló törekvés a cellulóz- és papír-, valamint a kompozit kartongyárakkal való ellátási versenyt eredményezi. Egyes esetekben a biomassza energiapiaca magasabb árat fizethet a nyersanyagokért az állami ösztönzők és támogatások miatt. A társadalmi változások és a fejlődő erdészeti ágazat hatásai nagyon eltérőek lesznek attól függően, hogy az adott vállalat milyen környezetben működik. Például a globalizáció és a piacok konszolidációja pozitív forgatókönyvet jelent a legnagyobb erdészeti termékekkel foglalkozó globális vállalatok számára. Lehetőséget ad azonban a kisebb, regionális cégek számára is, mert a nemzetközi pozícióban levő cégek olyan nagyok, hogy nem biztos, hogy a kisebb piacokkal foglalkoznak. A regionális cégek a kis „*maradék*” piacok kiszolgálásával és speciális termékek kínálatával boldogulhatnak. A társadalomban végbemenő változások tehát mind közvetlen, mind közvetett hatással vannak a marketing és az üzleti gyakorlat megvalósítására. A könyv további fejezeteiben bemutatásra kerül a marketing és menedzsment gyakorlatának az erdészeti ágazatban, a fent kifejtett ipar kontextusában működni (elméleti síkon).

Ökoszisztéma szolgáltatások

Ökoszisztéma szolgáltatásokon összességében az olyan kézzel fogható és kézzel nem fogható javak, szolgáltatások, előnyök széles spektrumát értjük, amelyeket a természet általában nyújtani képes. A bennünket körülvevő ökoszisztémák nagymértékben hozzájárulnak a társadalom, az egyén jólétének fenntartásához, úgy, hogy közben ne sérüljön az. A természet gazdagon bánt/bánik az emberiséggel. Meghatározza az emberi létet, hozzájárul az ember testi és lelki feltöltődéséhez. Ezen szolgáltatások körébe tartoznak a tiszta víz, az élelmiszerek, a tiszta levegő, a talajképződés, vagy akár egy táj teremtett vagy átalakított esztétikai értéke. Az ökoszisztéma rendszerében találunk olyanokat, amelyek láthatók, kézzelfoghatók (mint a tárgyak), és olyanok, melyek nem feltétlenül láthatók, vannak jelen megfoghatóságukkal. Ellenkéntben az általában megszokott szolgáltatásokkal, az ökoszisztémák által nyújtott lehetőségek ingyenesek, véges mennyiségben áll rendelkezésre. Ez az ingyenes és véges mennyiség feltételezi, hogy tudatosan kell felhasználni azokat.

Maga az ökoszisztéma, mint szolgáltatási lehetőség, mint kutatási téma, csak a 21. század első éveiben vált ismerté. Azóta felgyorsultak az események, hisz a kiderült, hogy az emberi mérhetetlen és pusztító felhasználás veszélybe sodorta az először még végtelen mennyiségűnek tekintett ökoszisztémákat. Éppen ezért számtalan stratégiát – helytől, adottságoktól, felhasználás jelenlegi és vélt jövőbeni használatától függően – dolgoztak ki a túlhasználat elkerülése érdekében. A sérült, értékvesztett vagy eltűnt ökoszisztémákban az értékek is sérülnek, amely az emberi életre is hatással lesz (ennek mértéke mindig kétséges). Az ökoszisztémák megmaradásának fontos feltétele, hogy jelen legyen az ökológiával, a természetvédelemmel foglalkozó közösségekben, tudományos életben, hogy megfelelő mélységben bekerüljön a közgondolkodásba, illetve, hogy minden tájhasználatot (ökoszisztémát) befolyásoló döntés megfelelő szakmai döntéshozatallal készüljön (ne a civilek döntsenek!).

Az ökoszisztémát eredetileg három (jelenleg négy) megkülönböztethető típusra különíthető el:

- ellátó,
- kulturális és

- szabályozó szolgáltatások (vagy ezeknek megfeleltethető szinonim kategóriák) (Millennium Ökoszisztéma Felmérés 2005, TEEB - The Economics of Ecosystems and Biodiversity 2010, Common International Classification of Ecosystem Services (CICES) 2013)

1. Ellátó szolgáltatások: Az ökoszisztémák által nyújtott termékek összessége (pl. élelmiszer gabona, gyümölcs), üzemanyag, rostok (fa, tűzifa, gyapjú), természetes gyógyszerek, genetikai erőforrások a növénytermesztéshez és állattenyésztéshez, díszítő anyagok (virágok, kagylók), stb.). Fenntartásuk emberi erőforrást igényel.

2. Szabályozó szolgáltatások: Minden olyan előny, ami az ökoszisztémában végbe menő folyamatok szabályozásából fakadó (pl. levegőminőség szabályozása, éghajlat szabályozása, vízrendszerek szabályozása, erózió szabályozása, víztisztítás, betegségek szabályozása, kártevők szabályozása, beporzás, természeti csapások szabályozása). Fenntartásuk emberi erőforrást igényel.

3. Kulturális szolgáltatások: Az összes nem materiális javak, amelyeket az emberek az ökoszisztémákból merítenek (spirituális gazdagodás, kognitív fejlődés, művészi inspiráció, kikapcsolódás, társadalmi kapcsolatok, kulturális örökség, esztétikai élmény, természetfotózás, rekreáció és ökoturizmus). Ezek a felsorolt lehetőségek nem minden résztvevő számára jelentenek egyforma erőt, jelentőséget. Sőt, vannak olyan felhasználók is, akik ezeket egyáltalán nem vélik felfedezni az adott ökoszisztémában.

4. Támogató szolgáltatások: Ezeknek a szolgáltatásoknak a létrejöttéhez emberi erőforrás szükséges. Az értéknövekedést szolgálják az adott ökoszisztémában talajképződés, tápanyagkörforgás).

1.táblázat: Az ökoszisztéma szolgáltatások típusai

Ökoszisztéma szolgáltatások típusai	Példa
Ellátó szolgáltatás	Gabonafélék, rizs, zöldségek, gyümölcsök, termesztett gyógynövények hús, tej, tejtermékek, méz, tojás, vadon gyűjthető gyümölcsök. Gyógynövények, gombák. Vadhús, hal, rák. Ivóvíz, ásványvíz, forrásvíz, kútvíz, rétegvíz. Építőanyag (fa, szalma), textilipari alapanyagok (rostonövények, toll), bútortorfa, kozmetikai, gyógyászati, dekorációs alapanyagok. Szemestakarmány, széna, szalma. Genetikai készlet gyógyászati célokra, nemesítési programok. Öntözővíz, állatok itatása, tisztítás, ipari felhasználás (hűtővíz). Tűzifa, szalma, energianövények, tőzeg. Zsírok, tetemek. Lovak, ökrök (igavonó állatok).

Folytatás a következő oldalon

<p>Szabályozó szolgáltatás</p>	<p>Szennyező anyagok talajban vagy vízben történő átalakítása, mineralizáció, szennyvíztisztítás mikrobiális lebontás által szennyezőanyag és nehézfém megkötés, talaj- és víztisztítás élőlények által szennyezőanyag és nehézfém megkötés. Talaj- és víztisztítás ökoszisztémák által (pl. nádasok vízszűrő szerepe) szennyvíz folyókban való felhígulása. Fásorok, cserjesávok lejtőkön, domboldalon természetes- ültetett vegetáció, partvédelem árterületek, hordaléklerakó, tároló funkciója. Vízkészlet-biztosítás, talajvíz-utánpótlás, csapadékmegkötés biztosítása megfelelő vegetáció borítottsággal vízmegtartó területek megfelelő növényzeti borítása. Csapadékvíz-gazdálkodás természetes vagy ültetett növényzet, amely szélárnyékot ad. Természetes vagy ültetett növényzet, mely segíti az átszellőzést, párolgotatást. Méhek, más rovarok beporzó tevékenysége, rovarok, madarak, emlősök általi magterjesztés, bűvósávok, élőhelyek, ökológiai folyosó, Természetes védelem, ragadozó, parazita szervezetek által, invazív fajok elszaporodásának megakadályozása. Denitrifikáció, foszfor felszabadítás/mineralizáció szén-dioxid és más üvegházhatású gázok megkötése, levegőtisztaság, csapadék- és hőmérsékletviszonyok szabályozása. Árnyat adó fák, madárles, bűvárkodás.</p>
<p>Kulturális szolgáltatás</p>	<p>Túrázás, kirándulás, evezés, szórakozás, hegymászás, rekreáció, horgászat, sportvadászat, sziklamászás. Helyszíni és közvetített tapasztalat (pl. film, kép), oktatás, ismeretterjesztés, környezeti nevelés. Régészeti leletek, hagyományörzés, helyi identitás. Természetfotózás, művészeti ábrázolás, tájképfestészet. Nemzeti jelkép, nemzeti parkok címerállatai, -növényei. Szent helyek, szimbolikus, szent állatok, növények. Természetben szerzett, átélt élmény. Élőhely- és fajvédelem.</p>
<p>Támogató szolgáltatás</p>	<p>Talajképződés, talajtermékenység-fenntartás, tápanyagkörforgás.</p>

Forrás: NÖSZTÉP ŐSZ 2018. <https://agroforum.hu/szakcikkek/taj-ter-kep/mit-adhat-nekunk-a-termeszet-miertunk-okoszisztema-szolgaltatasok-alatt/>

A nem-fa erdei termékek és szolgáltatások köré

Az erdészetek alapfelvetésben fatermékekben, és azoknak egy minimális átalakításon (hozzáadott érték) átesett termékeivel foglalkozik. Azonban emellett számolni kell a nem-faipari termékek és szolgáltatások piacával is. Ez a nem-fa erdei szolgáltatási – és termékpiac az elmúlt években jelentős volumennövekedésen van túl, mely növekedést három meghatározó tényező tud befolyásolni:

- a fatermékek árának ingadozásai (szinte folyamatosan jelen van),
- a növekvő igény a környezetbarát termékekre (erőteljessé a 20. század végé fele jelent meg) és

- a vidékfejlesztési politikák szerepének erősödése (a vidékfejlesztés erős lobbitevékenységi körébe tartozhat).

A nem-fa erdei termékek és szolgáltatások marketingje, mivel maga az erdészeti marketing is egy speciális, szűk átmérőjű és lehetőségű marketing, egyedi vonásokkal jellemezhető, mind a kínálati, mind a keresleti oldalról. Maga a nem-fa erdészeti termékek és szolgáltatások iránti fogyasztói hajlandóság is csak az elmúlt évtizedekben vált időszerűvé, magának a területi marketing ezirányú hatékonysága is gyerekcipőben jár. Jellemzően hiányoznak a rendszerből azok az elemek, melyek „iparaggá” növelhetik a nem-fa alapú erdészeti termékek nagyobb volumenű piaci szintű értelmezését. Szükséges egy időigényes munkát végző, időszakosan igénybe vehető munkaerő mellett egy olyan hálózatra (vállalkozások sora, intézmények, minősítő hatóságok stb.), aki az ökoszisztémából kinyert termékeket szolgáltatássá és termékeké alakítják át. Képesek kihasználni az egymásban rejlő szinergikus hatásokat, egységesen lépnek fel egy adott desztinációban és egy létrejövő termék-szolgáltatás csomag kombinált változatát tudják nyújtani a keresleti oldalnak, a fogyasztónak.

A nem-fa alapú termékek és szolgáltatások piacának legnagyobb „versenytársa” az a fogyasztói magatartás, mentalitás, amely a nem-erdei termékekben, szolgáltatásokban nem ismeri el az ezekhez járuló költségeket. Éppen ezért, ezekért csak korlátozottan hajlandó fizetni is, az egyéni költségeket társadalmisítják és az államra, az erdőgazdaságokra igyekeznek áthárítani (pl. erdei utak karbantartása, veszélyes fák kivágása, erdei források tisztítása, turista útvonalak kijelölése, építése, festése, padok kihelyezése stb. stb.).

Mindemellett az is látható, hogy a kereslet egyre inkább növekszik az erdei szolgáltatások (nem a termékek) iránt, viszont a kínálati elemek még nem ismertek. Ezt a keresleti folyamatot erősen felgyorsította, és talán a társadalmi szövetbe be is ágyazta, a Covid -19 járvány, mely folyamán az erdei nem-fa szolgáltatások népszerűsége megnövekedett.

Nem-fa termékek esetében kimutatható igény mutatkozik az erdei termékek kivonatóból készült pl. testápolókra. Viszont ez nem jelent áttörést, „hiszen a nagyobb jövedelemmel rendelkezők nem vásárolnak több nem-fa erdei termékeket, vagyis nem mondható, hogy ezek a termékek kifejezetten a prémium fogyasztói szegmenshez kapcsolódnak, másrészt van összefüggés az erdőbe járás szokása és későbbiekben realizált vásárlási szokások között, azaz akik vásároltak erdei terméket azok gyakoribb erdőjárók is egyben”. (Hegedűs, 2007)

Újabbban a fapiac ingadozásai (orosz-ukrán háború, infláció), a társadalom olykor túlzó elvárásai a hagyományos erdőgazdálkodással (fakitermelés, fapótlás) szemben azt eredményezték, hogy az erdőgazdaságok tevékenységüket diverzifikálják. az EU tagállamainak vidéki térségeiben a Közös Agrár Politika reformjai (KAP) kedvezően befolyásolták a nem-fa erdei termékek és szolgáltatások piaci helyzetét. Jelentős diverzifikációs fejlődésen ment keresztül a vidéki térségek tevékenységi körében, amely elősegítette a nem mezőgazdasági tevékenységek jövedelemszerzési lehetőségeinek növekedését, pl. nem-fa erdészeti tevékenység, amely egyes vidéki térségekben élők számára időszakonként meghatározó lehet (gomba, gyógynövény). Emellett várható, hogy elindul egyfajta kiegészítő, támogató integráció a nem-fa erdei termékek és a turizmus között. A szolgáltatásokat tekintve az erdei táj, az erdő különösen kedvező turisztika vonzerőt képvisel és a turisztikai ágazaton belül az öko-, zöld turizmus, az aktív turizmus egyes szegmense folyamatosan növekvő részesedést mutat.

A városiasodás, fogyasztói társadalom embere számára a zöld értékek „újból felfedezése”, az erdőhöz kötődő turisztikai szolgáltatások köre egyre erősödő, valós tendenciaként jelent meg. A tapasztalatok azt mutatják, hogy nemzetközi szinten is igen magas a természeti turizmus és a rekreációs szolgáltatások iránti igény, melyet elsődlegesen az erdő, és a nem-fa alapú turisztikai szolgáltatások tudnak lefedni.

A nem-fa alapú szolgáltatásokat nagyobb elterjedését, megismerését és igénybevételét azonban hátráltatja a sikeres marketing hiánya. Az erdészeti vállalkozások szektora meghatározóan termelésorientált és mivel termékei olyan igényeket elégítenek ki, amelyekhez nem igazán volt szükség marketingre (egyeduralkodó a piacon), ezért nem is használták azt.

Mivel a nem-fa erdei szolgáltatások meghatározó többsége tipikusan rurális helyeken található, és ezek elérése a fogyasztók által hosszú utat vesz igénybe, ez pedig egy erőteljes marketinget is megkíván (turizmus). Magas minőségű termékek előállítása esetében a termék-differenciálás, a vevői szegmentáció szintje alacsony marad (mert ezek tökeigényes folyamatok), így a terméket előállító vállalkozásnak termékét egy nagyon jól körülhatárolható vevői csoportnak tudja csak értékesíteni. Ez különösen akkor teremt érdekes helyzetet, ha ugyanaból a nem-fa termékből készült árucikket igyekeznek eladni. Ugyanaz/hasonló a termék, és ugyanaz lehet a vevői csoport is.

Az erdészeti marketingben a lényegi kérdés, hogy az erdészeti termékek és szolgáltatások, a nem-fa alapú erdészeti termékek és szolgáltatások hogyan kerülnek a fogyasztó- és profitorientált piacon elhelyezésre. Mindenesetre a termelés továbbra is elsődleges, ám az egyre élesedő és válságokat megelőző globális gazdaságokban az értékesítés lehet a fő kérdés. A vállalkozásnak igazodnia kell a külső elvárásokhoz, illetve igyekeznie kell befolyásolni a környezetét. A nem-fa alapú erdei termékek piacra vitelekor is meg kell különböztetni a termék-marketing és a szolgáltatásmarketing közti különbözőségeket.

- **Termékmaketing:** A termékek egy részét a tovább feldolgozók vásárolják meg, míg a másik hányaduk közvetlenül a végső fogyasztókhöz kerül.

- **Szolgáltatásmarketing:** Vagy a társadalom egésze, vagy annak egyes csoportjai lehetnek az igénybe vevők, ritkább esetben maguk az erdőtulajdonosok igénylik azokat.

Fejezet kérdései

Hol találhatóak a globális erdők, jellemezze ezeket?

A világ mely régiói az egyes faipari termék kategóriák főbb gyártói?

Hogyan változtatják meg a főbb társadalmi trendek a világot, amelyben élünk?

Hogyan fejlődik az erdőipar a jelentős társadalmi változásokhoz?

2. fejezet: Az erdészeti termékek marketingjének jellemzői

Az 2. fejezet elolvasása után a következő kérdésekre kapunk választ:

Hogyan határozható meg a marketing, és milyen különböző szerepeket tölt be egy szervezetben/vállalatban?

Az idők során hogyan és miként fejlődött a marketing?

Mit jelent a modern marketing és miben különbözik a hagyományos marketingtől?

Mi az a marketingtervezés és miért van rá szükség?

A modellek értéke a marketingtervezésben?

A Marketingtervezés Integrált Modellje (IMMP- Integrated Model of Marketing Planning), központi szerepe, logikája és használata?

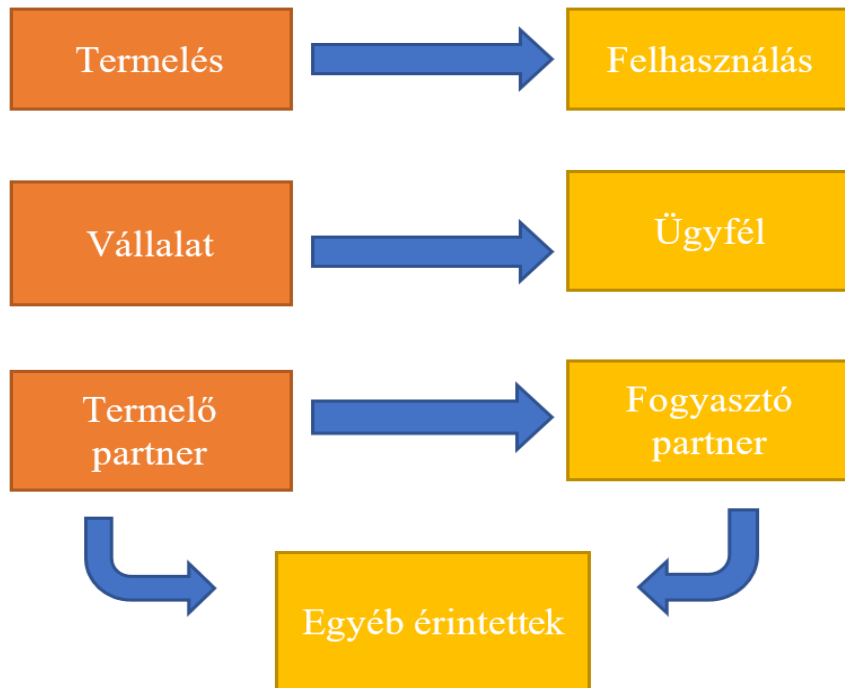
Hogyan alakulhat az erdészeti marketing a jövője?

A szabadpiaci gazdaságokban általában a marketing az egyik olyan eszköz, alkalmazás, lehetőség, amelynek feladata, hogy a társadalom egyes, és minden szegmensének felmérje a valószínűsíthető szükségleteit, illetve segítségével kielégítse azokat. Kapcsolatot teremt a vállalatnál folyó termelés és az egyéni fogyasztó kereslete között. A marketing egyesíti a vállalat különféle funkcióit, hogy meghatározott piacokat célozzon meg azon egyszerű oknál fogva, hogy az a legjobban megfeleljen az ügyfelek igényeinek. A marketing ezen kívül segít kapcsolatokat kialakítani ezekkel az ügyfelekkel és egyéb, más érdekelt, a folyamatban szerepet játszó felekkel. A marketingről mára kiderült, hogy egyértelműen szervezettebben illeszkedik be a gazdaságba, a vállalatok működésébe, mint azt a legtöbben eddig gondolták. Ez több mint reklám vagy személyes értékesítés, a marketing ismerten két leglátványosabb és legközhelyesebb eszköze. Ez is változott az idők során, fejlődése napi szinten követhető, és igyekeznek alkalmazkodni az üzleti környezet változásaihoz, vagy éppen befolyásolni azt. E lehetőségek közül sokat (a teljesség igénye nélkül) a következő oldalakon és fejezetekben ismertetünk. Úgy gondoljuk, hogy a marketing megértését tervezési és modellezési megközelítéssel lehet a legjobban demonstrálni. Ez a fejezet a marketing különböző értelmezéseit és magyarázatait, modelljeit, a Marketingtervezési Integrált Modell koncepcióját, amely a könyv szerkezeti felépítésének az alapját is képezi, továbbá társadalmi felelősségvállalás, a környezeti marketing fogalmait az erdészeti ágazattal való összefüggéseit mutatja be. Megvitatjuk a marketing jövőjét, és a fejezet végén igyekszünk megfogalmazni, hogyan épül fel a többi fejezet a Marketingtervezés Integrált Modellje szerint.

Marketing és annak funkciói

A marketing lehetséges szerepei

A modern társadalomban a termelés és a fogyasztás elválik egymástól (azaz termékeinket, szolgáltatásainkat mások teremtik meg és megint mások fogyasztják azokat), és a marketing hídként vagy integrátorként működik a két végpont között. A marketing integrálhatja a vállalat különféle funkcióit, összekapcsolva a vállalatot ügyfeleivel és más érdekelt feleivel. Az 1. ábra a marketing összekötő és kapcsolatépítő szerepét ábrázolja.



1. ábra: Marketing, mint összekötő és kapcsolatépítő elem

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A marketing, mint összekötő – Hagyományosan a marketing a termelés és a fogyasztás közötti kapocs volt, koordinálva a két funkció integrációját. Vállalati szinten a marketing összekapcsolja a vállalat termelését a vevő igényeivel (itt a két végpont közti távolság nagy).

A marketing, mint kapcsolatépítő – A marketing szolgálhat kapcsolatok kiépítésére és fenntartására a vállalat, ügyfelei és más érdekelt felek között. A modern marketingben ez a szerep a döntő tényező, a kritikus elem. A „*kapcsolati marketing*” kifejezés, amelyet a 90-es évek elején népszerűsítettek, az érdekelt felekkel való pozitív kapcsolatok fontosságára utal. A koncepció a fejlett marketing és a sikeres üzlet szerves része. A marketingnek lehet szűk, funkcionális szerepe a szervezetben (azaz az „*értékesítés*”), vagy lehet tág, integráló szerepe. A két szerep közötti különbség a 2. a-b. ábrán látható.

A marketing, mint a vállalat egyik funkciója – A marketing lehető legszűkebb szerepe csupán a vállalat egyik funkciója a termelés és a piac között. Ebből a szempontból a marketing szerepe annak a biztosítása, hogy a termékek hatékonyan kerüljenek a piacra. Ebben az összefüggésben a marketing az értékesítésre korlátozódik.

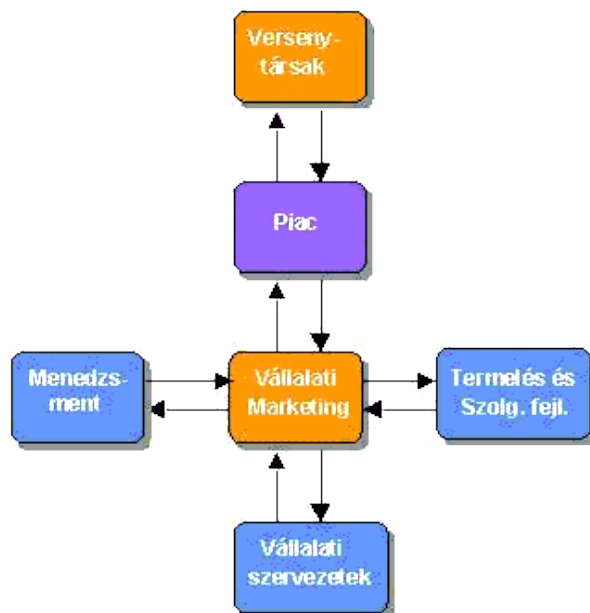
A marketing, mint a vállalati funkciók integrálója – Kifinomultabb megvalósításában a marketingnek integráló funkciója van, amely a teljes értéklánra fókuszál, az erdőtől a végfelhasználóig. Lehetővé teszi a szervezet számára, hogy összehangolja különféle folyamatait, hogy olyan termékeket és szolgáltatásokat kínáljon, amelyek előnyösek önmaga és ügyfelei számára.

a) A marketing hagyományos értelmezése



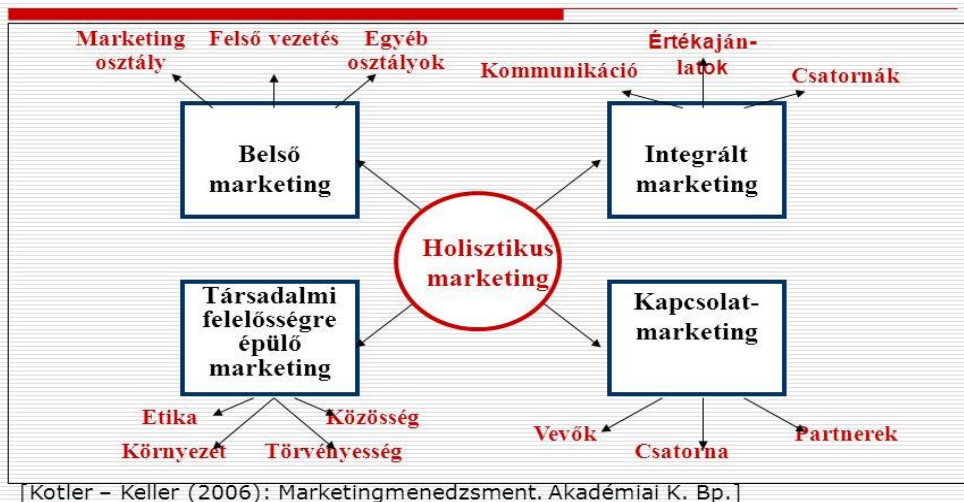
2.ábra: A marketing különböző értelmezése
Forrás: <https://matebalazs.hu/marketing-definicioja.html>

b) Marketing vezérelt szervezet



Forrás: <http://www.logsped.hu/marketing.htm>

Az egyik legújabb: a holisztikus marketing modellje



1. téma: A marketing fogalma és hatóköre

12

3. ábra: A marketing, mint a vállalat funkciója, és mint integrátor

Forrás: Kotler-Keller (2006)

A gyakorlatban a marketing az összes fent említett szerepet betöltheti. Valójában a marketingnek arra kell szolgálnia, hogy összekapcsolja a vállalatot a környezetével, lehetővé tegye számára a piacok és az ügyfelek igényeinek jobb megértését, és ezt a megértést üzleti lehetőségekké alakítsa. A marketingnek integrálnia kell a vállalat funkcióit és részlegeit egy ügyfélszolgálati egységbe, biztosítva a termékek és szolgáltatások folyamatos továbbítását a végfelhasználókhoz.

A marketing meghatározása

A marketing, mint tudomány, számos más, viselkedéstudománnyal foglalkozó ágazatból fejlődött ki, mint pl. a pszichológia, a szociálpszichológia, a szociológia, a kommunikáció, a közgazdaságtan. Bár egyszerűnek tűnik úgy meghatározni, hogy a „marketing” kifejezés tág és összetett, számos értelmezési lehetőséggel. Ahogy a marketing területe fejlődik, úgy alakul át, szélesedik a meghatározása és a jelentése is. A korai definíciók középpontjában maga a tranzakció/eladás fogalma áll, míg ma a marketing definíciói jellemzően kapcsolatokat, társadalmi és környezeti felelősségvállalás elemeit foglalják magukban. Az egyetemisták, az iparági vezetők és a hétköznapi fogyasztók is gyakran szűken értelmezik a marketing fogalmát. A marketing jellemzően a leglátványosabb (mindennapjaink részeként) funkcióihoz kapcsolódik, mint például a reklámozás és/vagy az értékesítés. A reklámozás és az értékesítés azonban csupán a marketingeszközök egy szelete. A marketing egyszerű definíciója szerint nem más, mint a vevők szükségleteinek azonosítása és kielégítése a profitszerzés érdekében.

A könyv céljainak megfelelően a marketinget a tervezési és a holisztikus kontextusban (3.ábra) írjuk le, mutatjuk be. A marketing folyamatosan információkat állít elő a vállalat környezetéről (főleg a vevői igényekről, a piaci trendekről és a keresletről). Ezen információk alapján marketingstratégiákat, - struktúrákat és - funkciókat terveznek. A marketingstratégiák

az előállítandó termékek, a kiszolgáló vevők és a követendő alapvető kompetenciák meghatározásaiból állnak. A marketing struktúrák (pl. marketing szervezet, marketing csatornák és információs rendszerek stb.) elősegítik a szükséges kapcsolatokat, valamint a marketing tervezését és megvalósítását. A marketingfunkciók a marketingstratégiák végrehajtásához használt eszközök és tevékenységek. Megfelelő tervezés után a marketing egyszerűen a stratégiai marketingterv végrehajtását jelenti.

A marketing fejlődése

A marketing sikeressége attól függ, hogy magát a marketinget hogyan hajtják végre, és milyen szerepet játszik majdan egy vállalat filozófiájában és kultúrájában. A nem megfelelő, elavult marketingfilozófia gyakran nem megfelelő vagy elavult marketingakciókat és gyenge teljesítményt jelent a vállalat számára. Amikor a marketing pusztán értékesítési funkció, a vállalat valószínűleg „*termelésorientált*”. A marketing integrátorként vagy kapcsolatépítőként kifinomult piaci orientációt feltételez. A marketingfilozófiák megváltoztak a társadalom történelmi fejleményeinek megfelelően. A modern ipar és a tömegtermelés korai éveiben a termékek iránti kereslet jellemzően nagy volt, és nem volt szükség erőforrásokat fektetni a kereslet fejlesztésébe. A marketingfilozófia ennek megfelelően alakult ki, és nagyrészt termékorientált módszert erősítette.

A legújabb piaci fejlemények arra kényszerítették a vállalatokat, hogy növeljék marketingjük kifinomultságát azáltal, hogy a termelési orientációról a „*piacorientációra*” váltsanak át. Ezzel az eltolódással a marketing kifinomultabb megközelítéseinek sora következett be, például a társadalmi – nem csak a gazdasági – felelősség hangsúlyozása tekintetében. Napjainkban a jövő biogazdaságára, ökológiaira való összpontosítás, az egyre pontosabb fogyasztói csoportok meghatározása a „*marketingorientáció*” felé vitte a vállalatokat. megnövelte az érdeklődést – ellentmondásosan – a fosszilis tüzelőanyagalapú termékek iránt. Ennek megfelelően az erdészeti iparnak erre a vásárlói érdekre kell reagálnia termelésével és marketingjével, ami potenciálisan „*marketing*” orientációhoz vezethet.

Termelési- és értékesítési orientáció jellemzői

A termelésorientált vállalatok elsősorban arra koncentrálnak, hogy nagy mennyiségű árut állítsanak elő relatíve alacsony költségek mellett, és az elkészült termékeket az értékesítési osztályra bízzák, hogy a terméket a piacra vigyék. Ez az üzleti megközelítés jól működik egészen addig, míg nagy a kereslet, az ügyfelek igényei egyszerűek és a verseny korlátozott. Itt a következő szempontok jellemzik a termelési vagy értékesítési orientációt:

- A technológia és a nyersanyagok uralják az üzleti gondolkodást.
- A termékfejlesztés a technológiai lehetőségekre vagy az alapanyagok jobb kihasználására koncentrálnak.
- A tervezőmérnökök úgy gondolják, hogy ők tudják a legjobban, mire van szükségük az ügyfeleknek.
- A termékek áruk.
- Kevés marketinges van.
- A termékek értékesítése közvetítőkön keresztül történik.
- Keveset tudnak, nem ismerik igazán a végfelhasználókat, magát a fogyasztót.
- A keresleti problémák esetében az eladás, ennek orvoslása a nehezebb.
- Az értékesítők, az értékesítési hálózat a hibás, ha az eladások száma csökken.

Egy termelésorientált vállalat úgy érzi, hogy a marketing osztály csak költségteremtő a termelés és a piac között. Ez a modell igen egyszerű, hisz csak alacsony költségek (és így alacsony árak) szükségesek a sikerhez (4. ábra).

Értékesítési koncepció ↔ marketingkoncepció				
	Kiinduló-pont	Orientáció	Eszköz	Cél
Értékesítési koncepció	gyár	termék	értékesítés és reklám	Profit az értékesítés volumenén keresztül
Marketing-koncepció	piac	fogyasztói szükségletek	koordinált marketing	Profit a fogyasztói szükségletek kielégítésén keresztül

4. ábra: Az értékesítés koncepciója

Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/2217402/> 11-12 ppt.

Egyesek azzal érvelnek, hogy egy ipari szektor marketingfilozófiája annak sajátosságaihoz (pl. nyersanyag, termelés, termék stb.) kötődik. Egy régóta működő fűrészüzem tulajdonosa azt mondhatja azt, hogy „rönkből csak fűrészárut lehet kifűrészelni, és ezen semmiféle marketingtervezés nem segíthet”. Az iparági tapasztalatok azonban azt sugallják, hogy a megfelelő marketingfilozófia kialakítása és alkalmazása az iparág dinamikájától, a marketing környezettől és a marketingesek attitűdjének innovativságától erősebben függ, mint az iparág sajátosságaitól.

1. táblázat: A marketingfilozófiák ki és átalakulása

Kiindulási pont	Cél
Gyártási/termelési orientáció	Marketing orientáció
Termék irányvonal	Vevői beállítottság
Mennyiségi irány	Értékorientáció
Tőkebefektetés	Know-how befektetés
Mechanikus üzemmódok	Innovációk
Részvényesek érdeke	Érintett tulajdonosok érdeke
Gazdasági felelősség	Teljeskörű felelősségvállalás

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Ahogy a piac idővel változik (különösen az ügyfelek igényei és a versenytársak tekintetében), a vállalatoknak kifinomultabbá kell válniuk a marketing megközelítésében. A piacorientáltság a piac egyre növekvő igényeire, szegmentálhatóságára adott válasznak tekinthető.

Piaci orientáció

Az ügyfélorientáció és a piacorientáció kifejezések hasonló jelentéssel bírnak, de nem szinonimái egymásnak. Egy valóban piacorientált vállalkozás a marketinget vezető, integráló funkcióként használja, amely a szervezet összes többi tevékenységét a vevői elégedettség és értékteremtés célja felé irányítja. Egy piacorientált vállalatnál az ügyfél magasabb státuszba kerül – az „*ügyfél a király*”. Ez a státuszváltozás abból a felismerésből fakad, hogy a nyereséget az ügyfelek igényei és vásárlási magatartása teremti meg. Egy piacorientált vállalatnál erős a

kapcsolat a végfelhasználókkal, és ennek megtartása érdekében folyamatosan zajlanak a marketingkutatások. A termékfejlesztés kutatáson alapul, a marketing műveleteket pedig az ügyfelek reakcióinak megfelelően tervezik. A piacorientáltságnak jelen kell lennie a vállalat minden szintjén és minden marketingtervezési döntésben. Emellett a piacok és a marketingstratégiák irányítják az üzleti tervezést, minden szinten – beruházások, termelés, nyersanyagbeszerzés stb.

Termékek – A piacorientáltság elfogadása azt jelenti, hogy az árukról a speciális és egyedi termékekre kell áttérni. A papírgyár nem papírt állít elő, hanem megoldásokat kínál különféle nyomtatási feladatokra és problémákra. Egy fűrészüzem nem fűrészelt fát, hanem fa félkész és kész termékeket gyárt ipari ügyfelek számára.

Vevők – A piacorientáltság kettős szelektivitást jelent. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a megfelelő vevőt kell kiválasztani a vállalat termékéhez, másrészt a megfelelő terméket kell kiválasztani a vállalat ügyfelének.

Piaci területek – A piacok és az ügyfelek megértése létfontosságú képesség egy piacorientált vállalat számára – különösen az, ha az ügyfél külföldi, esetleg másik kontinensről érkezik. Mivel az erőforrások korlátozottak, a megértés szükséges szintje gyakran csak korlátozott számú piaci területen érhető el.

Alapkompetenciák – Egy piacorientált vállalatnak különös figyelmet kell fordítania a piaci intelligenciára, az ügyfélkapcsolatokra és a marketing készségekre. Legyőznie kell versenytársait, kreatívnak kell lennie, amikor vonzó megoldásokat hoz létre az ügyfelek igényeinek kielégítésére.

Szervezet – Egy piacorientált vállalatban minden ember felismeri, hogy a vállalat az ügyfeleiért létezik. Az ügyfél „hangját” az egész szervezetben hallani kell.

Információs rendszerek – Az információk gyűjtésére és elemzésére szolgáló rendszereknek képesnek kell lenniük arra, hogy célzott vásárlói és piaci információkat állítsanak elő. Például a megfelelő információs rendszer segítségével felmérhető az egyes ügyfelek jövedelmezőségi szintje a vállalat számára, és ez a tudás értékes lehet a marketing erőforrások elosztásában.

Tervezési rendszerek – A megfelelő tervezési rendszer képes felhasználni a piaci információkat a marketingstratégiák és funkciók tervezésében, valamint a termelés és az alapanyagbeszerzés tervezésében.

Marketing csatornák – Egy piacorientált vállalat marketingcsatornáinak kapcsolatot kell kialakítaniuk a vevővel, az információknak és befolyásolás lehetőségeinek szabadon kell mozognia mindkét irányba. Bár az erdészeti ágazat nagyot lépett előre a piacorientáltság felé, a kutatások azt mutatják, hogy jelentős lehetőség van a marketing további finomításának, pontosításának a növelésére (1. esettanulmány).

Marketing kifinomultság lehetséges kérdése az erdészeti ágazatban (esettanulmány)

Egy erdélyi keményfa- és puhafa fűrészüzemről készült tanulmány megállapította, hogy a vállalat még mindig termelési vagy értékesítési orientációhoz kötődik, és a vezetők általában az értékesítés kontextusában szemlélték a marketinget, nem pedig a már megismert holisztikus koncepciót követik (3. ábra). Amikor arra kérték a vezetőket, tulajdonosokat, hogy definiálják a marketinget, a legtöbb válaszadó inkább az értékesítésre vagy a promócióra összpontosított, gondolt, ami a marketing szűk látókörének jelenlétére vall. Egyes válaszadók ügyfél- vagy piacközpontúságra is hivatkoztak, ami már a marketing kifinomultabb megértésére utal, esetleg jelenlétére. A válaszadók gyakran és jelentősegteljesen hivatkoztak a forgalmazókra és viszonteladókra, annak érdekében, hogy az ő feladatuk a nagy mennyiségű termék megmozgatása, eladása, illetve, hogy a termékek ellenértékét gyorsan kapják meg tőlük.

Ez a koncepció illeszkedik a legjobban ezeknek a fűrészüzemeknek az áru- és termékstratégiai-ájához. Összességében – a maguk megítélése alapján – és általánosságban fejlettnak, kielégítőnek, működőképesnek értékelték a marketing szervezésével és megvalósításával kapcsolatos gondolkodásukat, tevékenységüket. A fentiek ellenére (azaz, hogy a fűrészüzemek általában a termelés—termék- és az értékesítés változó szakaszaiban működtek, az észrevehető, hogy bizonyos lépések már a marketing kifinomultabb megközelítése felé mutattak.

Az ügyfélkapcsolatok meghatározó kulcsa az értékteremtés. Az ügyfelek vállalathoz vonzásában (beszippantásban) a vállalatnak kiemelkedő értéket kell tudni létrehozni, és azt képes is legyen folyamatosan biztosítani, illetve tovább adni. A különböző marketingintézkedések elsődleges célja az ügyfelek értékes hálójának kialakítása és megőrzése. A piacorientált vállalat azáltal sikeres, hogy segíti ügyfeleit a növekedésben, az értékteremtésben és a sikerességben. A piacorientáció fenntartása egyértelműen kihívást jelent. Manapság a vásárlók gyakran magasabb elvárásokat támasztanak beszállítóikkal szemben. Ebben a folyamatban az alábbi igények jelentkezhetnek:

- Költséghatékonyság.
- Kiváló szaktudás.
- Magas termékminőség, minőségbiztosítás.
- Magas szintű ügyfélszolgálat.
- Ellátási biztonság, folyamatosság.

A piacorientáltság folyamatos fejlesztési folyamat. Például az információs technológia (IT) az ügyfélkapcsolatok fenntartásának megkerülhetetlen eszközévé vált, és a vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy befektessenek a vevői igények kielégítéséhez szükséges megoldásokba. A kutatások általában azt mutatják, hogy a piacorientáció pozitívan kapcsolódik a jövedelmezőséghez, így valószínűleg azok a vállalatok lesznek a legsikeresebbek, amelyek minden funkciójukat összehangolják az ügyfelek és a versenytársak megértése érdekében.

Marketingtervezés és annak modellszintű megközelítése

A marketing tudományos megközelítése

Tudományos módszerek alkalmazhatók a marketingtervezésre és modellezésére is. Ennek a megközelítésnek az első lépése a probléma meghatározása. Pragmatikus tudományként a marketing célja a hozzá kapcsolódó folyamatok, jelenségek kontrollálása (az értékesítő megpróbál valahogyan hatni a vásárlóra). Az ellenőrzés előfeltétele az ügyfelek, a piacok és a marketing részletes ismerete. Az ügyfelek befolyásolásához az értékesítőnek ismernie kell a vásárlói magatartást, és meg kell értenie, hogy az emberek miért cselekszenek úgy, ahogy. A pontos leírások és magyarázatok arra vonatkozóan rendelkezésre állnak, hogy a dolgok miért úgy történnek, ahogy történnek, lehetővé teszik a viszonylag pontos előrejelzéseket. Ha az értékesítő megérti a vevő viselkedését, akkor előre tudja látni az ügyfél következő lépését.

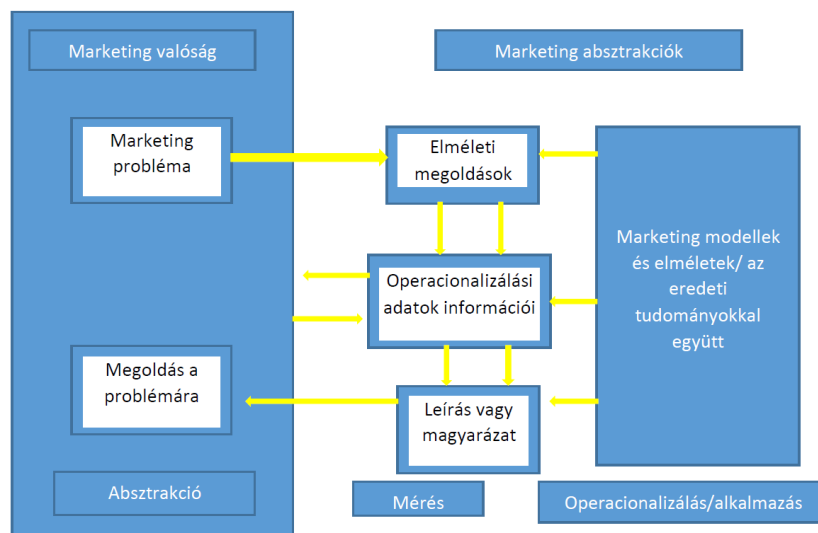
A leírás, magyarázat és előrejelzés az ellenőrzés előfeltételei. Ez azt jelenti, hogy az értékesítő befolyásolhatja a vásárló viselkedését. A marketingtervezés célja a marketingjelenségek kiszámíthatóságának és kontrollálhatóságának növelése. Összefoglalva, a marketing problémák megoldása ugyanazokat a lépéseket követheti, mint a tudományos módszer:

- Leírás
- Magyarázat
- Előrejelzés
- Ellenőrzés

A tudományos megközelítés magától értetődő a marketingkutatásban, de a mindennapi marketingmunka gyakorlati eszközeként is hasznos. A tudományos megközelítés a legmagasabb szintű marketing versenyelőnyt jelenti, és a mindennapi marketingmunkában is alkalmazni kell.

Mit jelent a tudományos megközelítés a marketingben? Ez az a képesség, tudás, hogy meg tudjuk határozni, hogy milyen-melyik elméleteket és modelleket használjunk a gyakorlati marketing problémák megoldásában. Az 5. ábra szemlélteti, hogyan lehet egy marketing probléma megoldását kidolgozni a marketingvalóság és a marketingabsztrakció közötti mozgással. A tudományos megközelítés a tudományos ismereteket modellek és elméletek formájában alkalmazza a marketing probléma megoldásában. A tudományos megközelítés alkalmazásának első lépése a marketing probléma helyzet elméleti szintre emelése. Ehhez a marketingtudomány és/vagy a marketing kialakulását segítő tudományok (pszichológia, szociológia stb.) fogalmait, modelljeit és elméleteit használják fel. Ha a probléma megoldásban kutatást használunk, akkor az elméleti/hipotetikus konstrukciókból hipotéziseket vonunk le és empirikus adatokkal tesztelünk. A kutatás általános leírást vagy magyarázatot ad a probléma helyzetről, amelyet azután operacionalizálnak, azaz visszahelyeznek, üzembe helyeznek a marketing valóságába.

A tudományos megközelítés azonban marketingkutatás nélkül is alkalmazható a mindennapi marketingtervezésben - és megvalósításban, amint azt az elméleti konstrukciótól közvetlenül a leíráshoz vagy magyarázathoz vezető nyíl (5. ábra) mutatja. Amikor egy marketingmenedzser találkozik egy problémával, azt a birtokában lévő tapasztalatok, elméleti koncepciók, modellek és egyéb, általában a marketinget felépítő eredeti tudományokból használható koncepciók felhasználásával, elméleti konstrukcióvá alakítja. Ebből az elméleti konstrukcióból láthatja a problémahelyzet lényeges jellemzőit. A tudományos elméletek segítenek a menedzsmennek magyarázatot találni a problémahelyzetekre. Az utolsó lépés az elméleti magyarázat alkalmazása a gyakorlati marketinghelyzetre.



5. ábra: A marketing tudományos megközelítése

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Megállapítható, hogy a tudományos megközelítés lényeges pontja az, hogy felhasználjunk már ismert, releváns:

- Fogalmakat, modelleket és elméleteket.
- Tudományos kutatáson vagy gyakorlati tapasztalaton alapuló információkat.

A marketingtervezés

A marketingtervezés a jövőbeli stratégiai cselekvésekkel kapcsolatos megalapozott sorozatdöntések alapja. Ennek a tervezésnek a legfontosabb aspektusa valójában az a tanulási és tapasztalati fejlődés lehet, amely a folyamat során a résztvevők között zajlik. Ennek megfelelő eredménye után a résztvevők jobban megérthetik az előttük álló kihívásokat és piacuk bonyolultságát. Egy marketingmenedzser számára a marketing lényegében a marketingtervezés folyamata. A marketingterv elmagyarázza, kiigazítja, irányítja és koordinálja mindazt, ami a marketingben történik vagy történni fog. Mint ilyen, ez egy olyan menedzsment eszköz, amely a marketinget megvalósító vállalat összes szereplőjével való kommunikációra használható, és ez a külső-és belső kommunikációra egyaránt vonatkozik.

Egy modern, piacorientált cégnél kiterjedt a marketinget megvalósító felek hálózata. A marketingtervezés több okból is szükséges. Mint már említettük, kritikus szempont a tervezési folyamat során végbemenő tanulási folyamat. Konceptcionális szinten a marketingtervezés a teljes marketingfolyamat átfutásaként, egyfajta konceptcionális szimulációként fogható fel. Gyakorlati szinten ez egy olyan dokumentum, amely segíti a marketing gyakorlati megvalósítását, és összehasonlítható a tényleges eredményekkel. A fogalmi szintű működéshez a marketingtervezőnek olyan modellekre van szüksége, amelyek leírják a funkcionális környezetet, valamint olyan modellekre, amelyek leírják a marketing funkciókat, például a személyes értékesítést, vagy a reklámozást. A modellek hatékony útmutatók, amelyek bemutatják a tervezés során meghozandó döntéseket (döntésfa). A modelleknek tartalmazniuk kell a döntéshozatalhoz szükséges, lehetőség szerinti összes információkat is. Ezek együttese adja fő tervezési eszközöket, a modelleket és az információkat.

Marketingmodellek

Minden modell a való világ absztrakt képe, amely valamilyen jelenséget ír le, vagy próbál valamilyen szinten, de a valósághoz a legközelebb állót leképezni. Ilyen a marketingmodell is, amely strukturális keretet biztosíthat a tervezéshez, és irányíthatja a vállalatot a jövőbeli környezetéhez való alkalmazkodásra vonatkozó döntésekben. Bár a marketingmodelleknek számos változata létezik (és még eggyel több ☺), a legáltalánosabban a 4P hagyományos felosztása köré – ár, promóció, termék és hely (elosztás) – szerveződik (létezik még a 6P, 7P, 8P, 9P modell is).

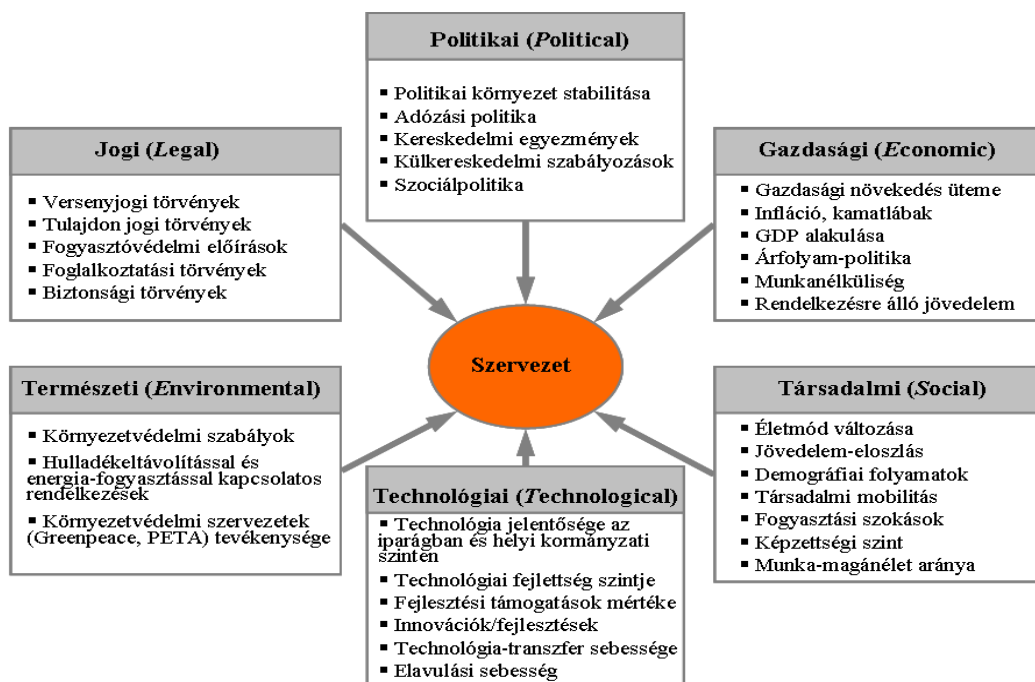
A 6. ábra szemlélteti az általános 4P megközelítést, és azt is jelzi, hogy a „*marketing mix*” hogyan szabható, alakítható a különböző piaci szegmensekhez. A marketingmix vagy 4P mélyreható hatást gyakorolt a marketing területére, amint azt számos, később tovább fejlesztett marketingmodellben betöltött domináns szerepe is bizonyítja. Ennek a megközelítésnek azonban vannak hiányosságai (mint mindennek). Például tervezési szempontból a 4P nem ad átfogó képet azokról a döntésekről, amelyeket egy termék marketingje során meg kell hozni. Ráadásul a 4P modellben nincs hierarchia, így például úgy tűnik, hogy a kommunikációs csatornával kapcsolatos döntések ugyanolyan fontosak, mint a termékek előállítására vonatkozó döntések.

Marketing-mix	
Termékpolitika 1) Termékfejlesztés 2) Terméktervezés a) Formatervezés b) Csomagolás 3) Pozicionálás 4) Bevezetés 5) Minőség-elemzés 6) Kivonás	Árpolitika 1) Árpolitikai célok megfogalmazása 2) Kereslet- kínálat- felmérés 3) Költségbecslés 4) Árképzési módszer 5) Ármegállapítás
Értékesítési politika 1) Értékesítés útja a) Közvetlen csatorna b) Egyelemes csatorna c) Többelemes csatorna 2) Kiszolgálás 3) Értékesítők motiválása 4) Vevők motiválása 5) Értékelés	Kommunikációs politika (ajánlás) 1) Reklám a) Direkt b) Indirekt 2) Vásárlásösztönzés 3) PR 4) Személyes eladás 5) Partnerek

6. ábra: A marketing hagyományos 4P-je
 Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/2111227/> 3 ppt.

A marketingkörnyezet modellezése

A marketing környezet egyszerűen egy vállalat összes kontextusa, kapcsolatrendszere vagy másképpen külső környezete. A külső környezet feltérképezésének egyik legnépszerűbb, ugyanakkor a legegyszerűbb módja a STEEP (PEST/EL) elemzés. Ez a környezet azon tényezőit veszi figyelembe, amelyek politikai, jogi, gazdasági, szociokulturális-társadalmi, természeti és technológiai téren befolyásolják a vállalat működését (7. ábra).

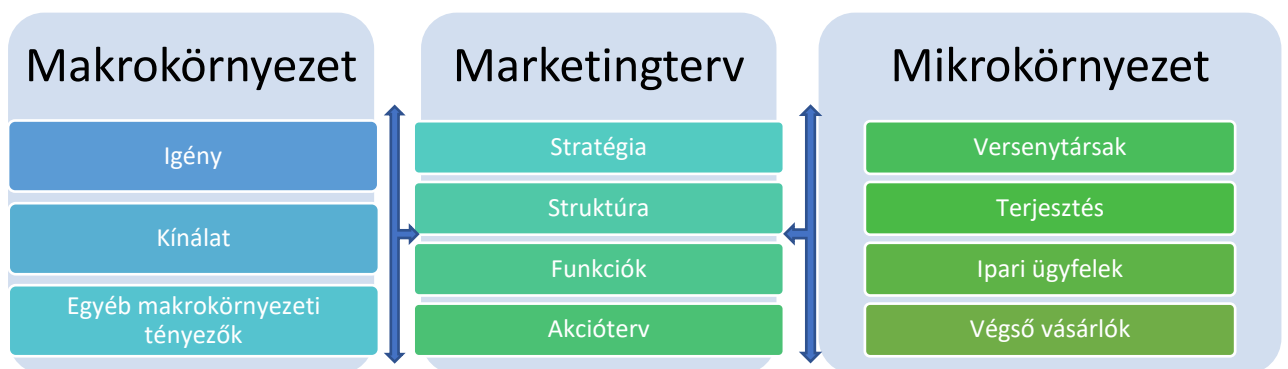


7. ábra: A marketingkörnyezet STEEP modellje
 Forrás: <https://slideplayer.hu>

A 8. ábrában leírt **Információs Környezet Modell**, a környezetet makro- és mikro-kategóriákra osztja. A makrokörnyezet igény szintű (kereslet), kínálati és „egyéb” környezeteket tartalmaz, amelyek magukban foglalják a gazdasági, műszaki, jogi és társadalmi környe-

zetet. A gyakorlatban a gazdasági mutatókat, a keresletet és a kínálatot aggregálják és ökonometriai kutatási eszközökkel elemzik. A makrokörnyezetet leíró információk kritikusak az erdészeti beruházások tervezésében, fontosak és hatékonyan felhasználhatók a marketingtervezés legmagasabb stratégiai szintjén is. Ezeket az elemzéseket a teljes erdészeti ágazat szakpolitikai tervezésében is fel tudja használni.

A mikrokörnyezet információkat tartalmaz a vásárlók, a versenytársak viselkedéséről (méret, szerkezet stb.), valamint az elosztási rendszerekről. Bár úgy tűnik, hogy a marketing csatornák egy vállalat saját marketingrendszerének részei, ezeknek a csatornáknak meg kell felelniük a piacok meglévő disztribúciós rendszerének, így a marketingkörnyezet részének tekintendők. Amint azt a következő részben láthatjuk, az információs környezet e modellje az integrált marketingtervezési modell kulcsfontosságú elemévé válik. A 3. fejezet részletesen tárgyalja az információk marketingtervezésben való felhasználását.



8. ábra: Az Információs Környezet Modell

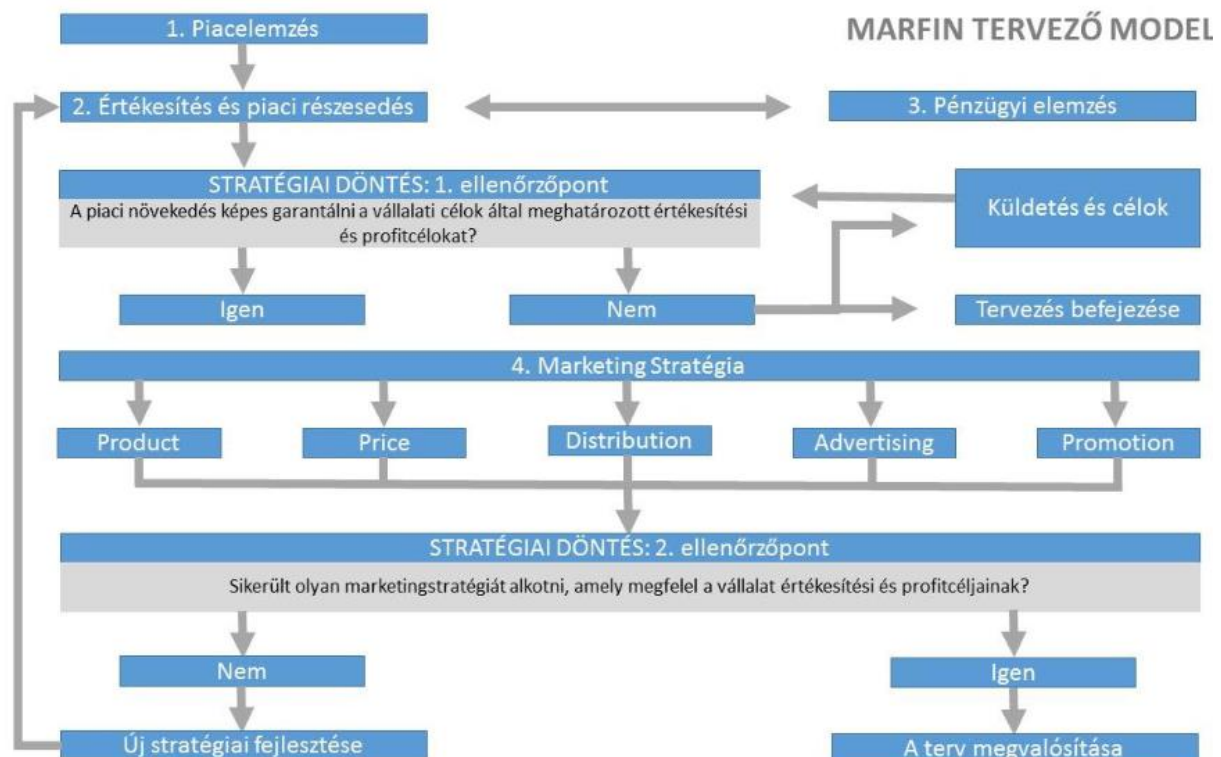
Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A marketingtervezés integrált modellje

A modell eredete és fejlődése

Számos kutató és szerző bemutatta saját marketingtervezési modelljét. Ez a jegyzet az Integrált Marketingtervezési Modellt használja (9. ábra). A modellt és annak operacionalizálását egykor a Helsinki Egyetemen találták ki, de Ansoff dolgozta ki teljes részletességgel. Míg a modell tartalmazza a marketingtervezés szokásos, a marketing tankönyvekben bemutatott komponenseit, a központi elképzelések lényegesen eltérnek egymástól. A modell ideológiai háttérében, hierarchikus felépítésében mutatkozó különbségek leginkább akkor mutatkoznak meg, ha a modellt összehasonlítjuk a fent már leírt hagyományos 4P modellel. A modell négy hierarchikus szintet tartalmaz: **stratégiákat, struktúrákat, funkciókat és cselekvési terveket**. Az üzletág egyik kulcstevékenységeként a marketing – jellemzően – az egész egységtől kapja a céljait. A modellben elfoglalt központi pozíciója miatt a legtöbb marketingstratégiai döntés az üzletág stratégiájának szerves részét képezi. Ez azt is jelenti, hogy a marketingstratégiákkal kapcsolatos döntések az üzleti egység legmagasabb hierarchikus szintjén születnek. A modellben lévő hierarchia pedig azt jelenti, hogy először a legmagasabb szintű döntéseket kell meghozni, majd a következő szintek célját kell meghatározni. A stratégiák az elsők, majd a struktúrák (és rendszerek) következnek. Amikor a stratégiákban változás történik, akkor a struktúrákban is változásoknak kell történniük.

A 9. ábrán látható egy másik kapcsolat is a stratégiák és struktúrák között. Ez azt jelzi számunkra, hogy a struktúrákban lehetnek intézményi korlátok. A merev struktúrák gátolhatják a stratégiák megvalósítását, vagy – megfelelően kialakítva – keretként és eszközként funkcionálhatnak a stratégiák megvalósításához. Például egy olyan struktúra, amely erős közvetítővel, viszonteladókkal van kapcsolatban, megnehezítheti a vállalat számára a végfelhasználók részletes megismerését, ami viszont gátolja abban a képességében, hogy speciális vagy egyedülálló termékeket állítson elő ezeknek az ügyfeleknek. A marketing funkciók lehetővé teszik a vállalat számára, hogy megvalósítsa stratégiáit és kielégítse ügyfelei igényeit. Ezzel szemben sok más modellben ezeket a funkciókat csak a többi vállalattal való versengés eszközeként tekintik. A stratégiák, struktúrák és funkciók meghatározása, egységként való kezelése, egy stratégiai marketingtervet alkotnak, amelyet cselekvési terveken keresztül hajtanak végre. Ezt gyakran és általában is, éves marketingtervnek vagy költségvetésnek neveznek. A stratégiáknak nevesíthető célja az, hogy meghatározzák, irányba helyezték az éves marketingtervet. A marketing egyes funkcióival kapcsolatos tervek határozzák meg végrehajtott marketingintézkedések későbbi döntéseit.



9. ábra: A marketingtervezés integrált modellje

Forrás: Bősze-Deés: MARFIN – új szemlélet a marketingtervezésben. A hatékony marketing- EMOK 2018. Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete 938-947 pp.

A modell strukturális elemei

Minden integrált marketingtervezési modell magja, alapja a szervezetre épített stratégiák, struktúrák, funkciók és cselekvési tervek. Ezek a szempontok leginkább a modell operacionálisával írhatók le, vagyis az egyes szempontokhoz gyakorlati intézkedések kidolgozásával, megvalósításával, és az egyes elemekre vonatkozó döntési lehetőségek biztosításával. Ennek a folyamatnak alábbiak szerint kell lezajlania. A vállalat igyekszik úgy meghatározni stratégiáját, hogy ezzel egyben döntéseket is hoz a *termékeiről*, a *megcélzott vásárlói csoportokról*, *piacának földrajzi korlátairól* és az *alapvető kompetenciáiról*. Ez a négy stratégiai döntés

mindegyike különböző alternatívákra osztható, amelyeket nagy vonalakban az alábbiakban vázolunk.

A termékstratégia három alternatívára osztható:

- A hangsúly az ártermékeken van.
- A hangsúly a speciális termékekre kerül.
- A hangsúly az egyedi gyártású termékekre helyeződik.

Kis vállalatoknál (egyéni, KKV stb.) ezeknek pontosabbnak kell lenniük. Például, ha egy vállalat úgy dönt, hogy speciális termékeket állít elő, akkor meg kell határoznia az adott piacra vonatkozó konkrét terméket, például az ablakipar alkatrészeit, egy speciális papírt egy bizonyos típusú nyomtatóhoz.

Az ügyfélstratégia alternatívái a következők:

- Minél több ügyfélcsoportot elérni.
- Néhány jól meghatározott szegmensre alapozni.
- Ismert végfelhasználókat megcélozni.

Vállalati szinten egy fűrésztelep választás alternatívája többek között lehet az ablakipar vagy éppen a „nagydobozos kiskereskedők”.

A piaci terület stratégiáját két alternatíva írja le:

- A lehető legtöbb régióban/országban jelen lenni.
- Néhány jól meghatározott régió/ország jelen lenni.

Vállalati szinten a piaci terület lehet Észak-Magyarország vagy egy adott régió, például Közép-Balkán lehet.

A következők tekinthetők alapvető kompetenciáknak:

- A termékek minősége.
- Hatékony marketing csatornák.
- Ügyfélkapcsolatok.
- Hatékony személyes értékesítés.
- Műszaki és egyéb szolgáltatások.
- Marketingkommunikáció.
- Kedvező ár.
- Jól ismert védjegy.
- Hatékony marketing.
- Nagy mozgástér az árpolitikában.
- Jelentős piaci részesedés.

A termék-, vevő- és piacterületi stratégiák kombinációja a megfelelő alapkompenciákkal együtt versenyelőny kialakulásához vezet. A fenntartható versenyelőny elérése a stratégiai marketingtervezés alapvető célja. A marketing struktúrák a vállalaton belüli rendszerek, amelyek lehetővé teszik a marketing megvalósítását annak különböző funkcióin keresztül (8. ábra). Példák:

- A vállalatnál alkalmazott irányítási rendszer és szervezet típusa.
- A vállalatnál használt információs és tervezési rendszer típusa.
- Az alkalmazott marketingcsatorna struktúrája.

A marketing funkciók azok a helyszíni technikák, amelyeket a vállalat a termékek gyakorlati marketingje során alkalmaz. Alapvetően két funkciókészlet létezik. A kommunikációs funkciók azok, amelyeket a marketing közvetlenül irányít, míg a termékfunkciók azok, ahol a marketing a vállalat egyéb funkcionális területei mellett szereplő szerepet tölt be. Példák:

Kommunikációs funkciók

- Hogyan valósul meg a személyes értékesítés/személyes kapcsolatok során a kommunikáció?
- Hogyan történik a reklámozás és annak megvalósítása?

Termékfunkciók

- Hogyan vesz részt a marketing az új termékfejlesztési folyamatokban?
- Hogyan vesz részt a marketing az árazási döntésekben?
- Hogyan történik a fizikai elosztás?

A cselekvési tervek tartalmazzák a következő tervezési időszak mennyiségi céljait, a célok elérésének konkrét lépéseit, valamint az e célok felé tett előrelépés mérésére szolgáló mérőszámokat. A cselekvési tervek készítésének folyamatát gyakran költségvetésnek nevezik.

A marketing végrehajtásához szükséges döntések

A marketingtervezés sok szempontból döntéshozatal, a végrehajtás pedig e döntések gyakorlatba ültetését jelenti. Miután a marketingtervező nyilvánossá teszi a marketingtervezés modellezési megközelítését, a szükséges döntések azonosítása már egyszerű feladatnak tűnik.

Stratégiák

- Milyen terméket/termékeket állítson elő a cég?
- Milyen vásárlói csoportokat céloznak a termékek?
- Melyik földrajzi régióban zajlanak majd a műveletek?
- Milyen alapvető kompetenciákra épül majd a marketing?

Struktúrák

- Milyen vezetési filozófiát vagy rendszert kell alkalmazni?
- Mi a legmegfelelőbb módja a marketing megszervezésének?
- Milyen tervezési és információs rendszereket alkalmaznak?
- Milyen marketing csatornákat használnak majd?

Funkciók

- Hogyan valósul meg a személyes értékesítés?
- Hogyan valósulnak meg a kommunikáció egyéb formái?
- Hogyan gyűjtik a piaci információkat?
- Hogyan valósul meg az ügyfélszolgálat?
- Hogyan valósul meg az új termékfejlesztés?
- Hogyan valósul meg az árképzés?
- Hogyan valósul meg a fizikai terjesztés?

- Hogyan valósulnak meg a napi marketingkommunikációs rutinok (ügyfélszolgálat)?

Akciótervek

- Mik a marketingcélok a meghatározott tervezési időszakban?
- Milyen módszereket fognak alkalmazni?
- Mennyi pénz kerül felhasználásra?
- Mi a konkrét marketing intézkedések ütemezése?

Új marketingtervek és üzleti modellek

A marketingtudomány és annak gyakorlati alkalmazása folyamatosan új eszközöket hoz létre, talál ki, vezet be a marketing gyakorlati alkalmazásában. Az új paradigmák a változó marketingkörnyezetekre és a vásárlói igényekre adott válaszok, de egyúttal a marketing hatékonyabbá tételének és a vállalkozás nyereségesebbé tételének módjai is. Fontos megjegyezni, hogy a marketing alap gondolata akkor is megmarad, ha új ötletek születnek, például a marketing struktúrákhoz, vagy annak egyes elemeihez. Ugyanígy fontos, hogy a marketingszakember lássa a kapcsolatot a régi struktúrák és az új eszközök között, valamint megértse az új paradigmák szerepét a marketing átfogó kontextusában. Az 5. fejezetben a marketingmenedzsment fejlődésének elemzésekor ismertetjük például az ügyfélkapcsolat-menedzsmentet (**CRM- Customer Relationship Management**), a stratégiai ügyfélkezelést (**SAM - Strategic Account Management**), az ellátási lánc menedzsmentet (**SCM-Supply Chain Management**) és az **E-kereskedelmet**.

A **Marketingtervezés Integrált Modellje** alapján ezek az új marketingparadigmák a marketingstruktúrák fejlesztésének új módjainak tekinthetők. Az új marketing paradigmákat tartalmazó, az üzletvitelt és a marketinget leíró átfogó konstrukció egy módosított integrált marketingtervezési modellen keresztül látható. A módosítás azt jelenti, hogy új gondolkodásmódra van szükség, és a marketing különböző aspektusait kicsit másként kell hangsúlyozni. Ennek az új gondolkodásmódnak a kulcsa a tudásalapú képességek és az ügyfelek előnyeinek alapuló értékajánlatok innovatív létrehozása. A marketing átfogó fejlődését leíró módosított

A **Marketingtervezés Kiterjesztett Integrált Modellje** a 10. ábrán látható, amely a tudásalapú képességeket *nyersanyag*, *technológián* és *egyéb alapvető kompetenciákon* keresztül mutatja be a modell lényegét. A modell egyik hangsúlyos jellemzője a gyártó és a vásárló közötti szoros kapcsolat – az ügyfélfelület léte (**Új Marketing Tervezés –New Marketing Design –NMD**). A marketing tevékenység ezen az ügyfélfelületen valósul meg. Az ügyfélfelület újra konfigurálásához például a fent említett CRM-et, SAM-ot és SCM-et használjuk.

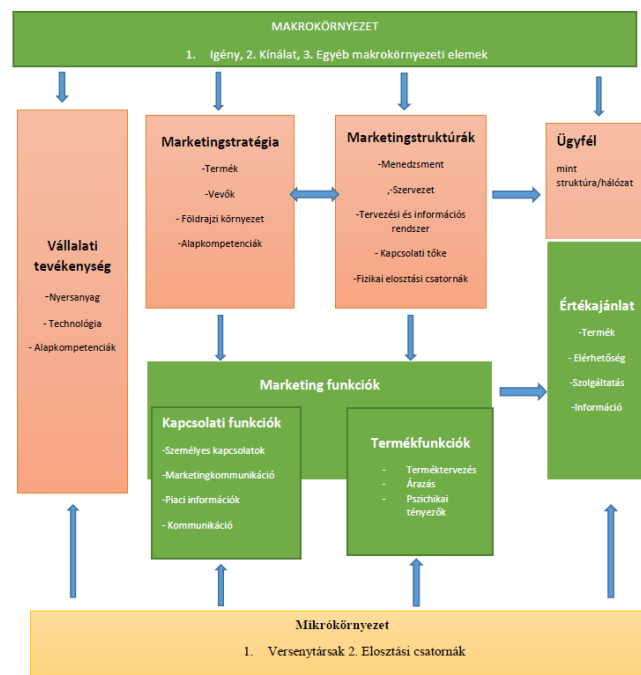
A vállalat marketing struktúrái és funkciói ezeknek a vezetési filozófiáknak vagy más, esetleg felmerülő új vezetési paradigmáknak megfelelően rendeződnek el. Az új marketing megközelítések csak akkor lesznek sikeresek, ha az ügyfelek közvetlenül látják a belőlük származó előnyöket. Ha a marketing valóban az előnyök és értékteremtésén alapul, akkor az ügyfél számára egy nyereséges, hosszú távú partnerség jöhet létre. Az értékajánlat (azaz a kínált termék, elérhetőség, továbbfejlesztett szolgáltatások és marketingkommunikáció) az ügyfélfelület leglátványosabb aspektusa. A legnagyobb különbség a hagyományos gondolkodás és az NMD között az, hogy miben látjuk az összes marketingintézkedést, amely értéket teremt a vásárló számára. Ha hagyományosan az optimalizált logisztikai rendszerek voltak a kulcsponthok a disztribúciós megoldások tervezésénél, most az NMD szerint a vásárlói elérhetőségre helyezük a hangsúlyt. Célunk az elérhetőség, amely előnyösebb a vevő számára, és vonzóbbá teszi az értékajánlatot.

Ugyanez igaz a szolgáltatás- és információtervezésre is. Ha hagyományosan a marketingkommunikációs üzenetekkel próbálták rávenni a vásárlót a vásárlásra, most az NMD szerint a marketingkommunikáció tervezésénél nagyobb figyelmet fordítanak a vásárlói előnyökre és értékre. Változik a kiszolgált ügyfelek meghatározása is. A 10. ábrán a változás egyértelművé válik, amikor a vevőt „*struktúráként vagy hálózatként*” írják le. Például a fatermékek fő végfelhasználója az építőipar. A piac vásárlási folyamata számos szereplő, például építészek és tervezők, építőipari vállalkozások tulajdonosai, szakemberek és beszerzési menedzserek, valamint a terméket használó személyek döntéseit foglalja magában. A szereplők e csoportja közvetlenül befolyásolja a fatermékek iránti keresletet, és döntéshozatali folyamata a vevők újszerű megértését igényli. Ezzel a vevői struktúrával való kommunikáció, igényeiről információgyűjtés és kiszolgálás, fatermékek népszerűsítése az ügyfélfelületen végzett funkciók. A 4. példa a gondolkodás faipar vonatkozatható új következményeit is tartalmazza.

A marketing jövőjének megteremtése

A marketing az idők során megváltozott azáltal, hogy reagált az üzleti környezetben felmerülő kihívásokra. Például a tömegtermelés a marketing értékesítési megközelítését eredményezte, míg a speciális termékek irányába mutató közelmúltbeli trendek személyre szabottabb marketingstratégiákat készítenek. A marketingnek tovább kell fejlődnie ahhoz, hogy hatékonyan kezelje az üzleti környezet gyors ütemű változásait. Bár a hosszú távú előrejelzések eredendően pontatlanok, ésszerűen előre jelezhetjük a következő piaci trendeket:

- A helyi piacok továbbra is globálisan növekednek.
- Az ügyfelek igényei változatosabbak lesznek.
- A vállalatok továbbra is növekedni fognak méretükben és globális hatókörükben.
- Az információs környezet még átláthatóbb, globálisabb és gyorsan változó lesz.
- Az érdekelt felek egyre inkább megkövetelik a társadalmi és környezeti felelősségvállalást.
- A szolgáltatások az erdészeti bevételek nagyobb hányadát teszik ki.



10. ábra: Az integrált marketingtervezés kiterjesztett modellje

Forrás: Saját szerkesztés, 2022.

Az üzleti környezet jelenlegi állapotát figyelembe véve a megfelelő marketing gyakorlatok egyre fontosabb szerepet játszhatnak a vállalat sikerében. A „*Making the Future of Marketing*” (*Teremtsd meg a jövő marketingjét!*) koncepciónak az alapja, hogy a marketingen keresztüli siker azon alapul, hogy a vállalat képes-e helyesen cselekedni, a dolgokat helyesen csinálni, és az elérhető legjobb technológiákat felhasználni.

A helyes cselekvés képessége

Amint azt a felelősségről szóló rész is mutatja, a vállalatokat egyre inkább nem csak a jövedelmezőségük alapján fogják megítélni, hanem az alapján is, hogy képesek-e helyesen cselekedni. A fő kihívás itt a különböző érdekelt felek igényeinek figyelembe vétele, és annak felismerése, hogy a kultúra és más helyi jellemzők hogyan befolyásolják ezeket az igényeket. A társadalmi és környezeti felelősség azért különösen fontos, mert az erdészeti iparágak egy globálisan fontos természeti erőforrást – az erdőket – használják fel. Az emberek életkörülményei helyi és globális szinten egyaránt erősen függenek az erdőktől. Az erdők felelős hasznosítása létfontosságú az emberiség jövője szempontjából, és az erdőipar kihívása a vállalati nyereség, a vevői igények, a közösségi érdekek, valamint a helyi és globális környezeti igények egyensúlyának megteremtésében. A jövőben versenyelőnyhöz jutnak azok a vállalatok, amelyek megfelelően azonosítani tudják a kulcsfontosságú felelősségi kérdéseket, és hatékonyan be tudják vezetni az ezekre a problémákra vonatkozó stratégiákat.

4. példa: Új marketingtervek és üzleti modellek alkalmazása az erdő - és faiparban

Az új marketingtervek alapján lehetőség nyílik ötletek generálására a fatermékek marketingjének evolúciójához. A jövőben új termékekre, új szolgáltatási körökre és az ügyfélfelület újra konfigurálására lesz igény. Példák ezekre az új üzleti ötletekre az alábbiakban láthatók:

- Növekvő követelmények a termékfejlesztéssel és innovációkkal szemben, pl. teljes rendszermegoldások. A fenntartható fejlődés követelményeinek növekedése.
- A környezetirányítási rendszerek (EMS) és a CSR egyre fontosabbá válnak az üzleti tevékenységekben.
- Áttérés az egyszerű termékgyártásról a szolgáltatás- és megoldás-szolgáltatók felé.
- Költség-versenyképesség kialakításának lehetősége a hozzáadott értéklánc lerövidítésével – közvetlen kapcsolatok kialakításával, az ügyfelekkel.
- A hozzáadott értéklánc során létrejövő új pozíciókban adódhatnak üzleti lehetőségek, amelyeket az erdészeti cégek tölthetnek be, például az építőiparban potenciális projektmenedzserként, nem csak építőipari termékek gyártójaként.
- Az értékmenedzsment, mint teljesítményjavító eszköz.
- Az ügyfelekhez közelebb működő új irányítási rendszerek, például a CRM, a TQM (teljes minőségirányítás) és a SAM a marketingfejlesztés központi kérdései, amelyeket a megnövekedett tudásmenedzsment és információmegosztás az IT-n keresztül tesz lehetővé.
- Tömeges és testreszabott termékek egyidejű biztosítása – tömeges testreszabás.
- Az e-business, mint környezeti fejlesztés, egyre több új üzleti megoldást kínál.

A feladatok helyes elvégzésének képessége

A feladatokat helyesen megoldani azt jelenti, hogy a probléma megfelelő megközelítését választjuk, ismerjük a megfelelő eszközöket, és hatékonyan hajtjuk végre a terveket. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a marketingfilozófia és a piacorientáció (amelyben a vevői kereslet irányítja a termelést) hozza létre a leghatékonyabb termelési rendszert társadalmi és vállalati

szinten egyaránt. Következésképpen a marketinggondolkodásnak minden vállalati stratégiát a vevő számára maximális érték megteremtése felé kell vezérelnie. Az információtechnológiai fejlesztések megkövetelik és lehetővé teszik az üzleti partnerek számára az információs rendszereik integrálását. A vállalatok által a termelési rendszer hatékonyságának javítására jelenleg használt tevékenységek közé tartozik az *ellátási lánc menedzsment*, az *ügyfélkapcsolat-kezelés* és az *e-business*. A tudásmenedzsment és az információmegosztás egyértelműen releváns a marketingfejlesztés szempontjából. Így ahhoz, hogy „*jól csinálják a dolgokat*”, a vállalatoknak ismerniük kell:

- A marketingtervezés működési környezetét.
- Az értékorientált tájékoztatás nyújtását az ügyfeleknek a termékekről és szolgáltatásokról.
- Az üzleti folyamatokhoz kapcsolódó magas szintű információ fenntartása (pl. az ellátási lánc átláthatósága).

Itt, ebben a megközelítésben a marketing modellező megközelítést hangsúlyozzuk. Ez a modellezési megközelítés olyan struktúrát ad, amely körül a marketingproblémákat elemezni lehet, és megfelelő elemzési eszközöket lehet alkalmazni. Ez pedig lehetővé teszi a kidolgozott marketing tervek hatékony végrehajtását.

Az elérhető legjobb eszközök azonosításának és használatának képessége

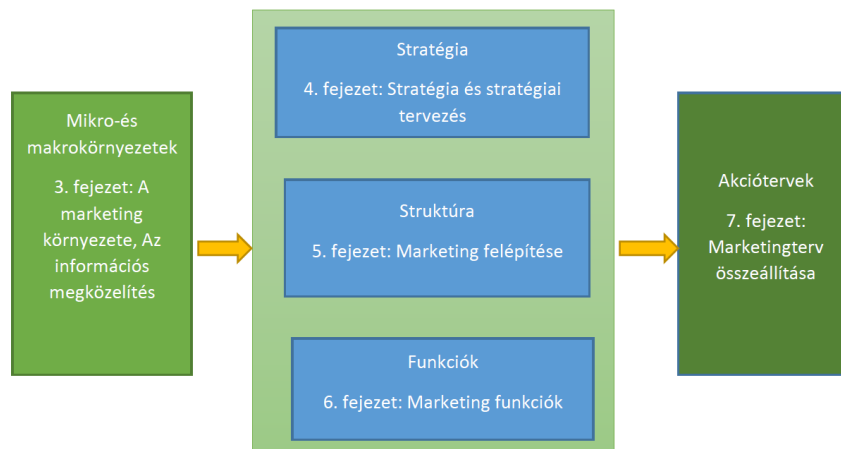
Az információs technológia (IT) megváltoztatja a vállalatok működési környezetét, a marketing szerepét a cégeken belül, és megváltoztatja az ügyfelekkel folytatott kommunikáció természetét. Lényegében az IT lehetővé teszi a marketingesek számára, hogy jobb marketinginformációs és jobb marketingtervezési rendszereket fejlesszenek ki, ezáltal növelve a marketing kifinomultságát. A jövőben az információk egyre fontosabbá válnak és a jobb döntéshozatal és a fejlettebb marketingrendszerek alapjaként szolgálnak. A marketing tervezésének és megvalósításának fejlődnie kell, ahogy a vállalat információkezelési- és felhasználási képessége javul. Lényeges kérdés, hogy az informatika alkalmazása az erdészeti termékek marketingjében erősebb, szorosabb kapcsolatokat ígér-e az érdekelt felek között, mivel az IT legfontosabb előnyei a mélyebb ügyfélkapcsolatok elősegítésében és a nagyobb információmegosztásban rejlenek. Az erdészeti ágazatban, egyelőre, kihasználatlan eszköz például az innovációmenedzsment, lényegesen több lehetőség rejlik benne.

Az erdészeti ipar vállalatairól úgy általában azt gondolják, hogy hagyományt képviselnek az ipari kultúrában, és ezért hajlamosabbak az alacsony költségekkel dolgozni, azokat megtartani, mint a rendelkezésre álló alapvető kompetenciáikra összpontosítani. Ennek megfelelően az innovációs erőfeszítések általában a gyártási folyamatok fejlesztésére irányultak. Azonban a vevők fokozott „*igény kifinomultsága*” és a piacorientáltság fent leírt általános tendenciája miatt az alacsony költségű árucikkek már nem lesznek elegendők a napi szintű versenyképesség fenntartásához. Innovációra más területeken is szükség lesz, különösen az új termékek fejlesztése esetén. Ennek megfelelően a vállalatoknak be kell fektetniük az innováció menedzsmentjébe, ami a legtöbb esetben jelentős változást igényel a vállalati kultúrában. Ez az elmozdulás elengedhetetlen lehet a vállalatok számára pl. a jövő biogazdaságára való átálláshoz.

A könyv szerkezete az Integrált Marketingtervezési Modell logikája alapján

A könyv további része a Marketingtervezés Integrált Modelljének felépítését követi (11. ábra). A 3. fejezet az információs környezettel kapcsolatos kérdéseket vizsgálja, vagy azt a kontextust, amelyben egy vállalat működik, és hogyan lehet információkat szerezni annak különböző elemeiről. A 4. fejezet a stratégiát tárgyalja, kezdve a vállalati stratégiával, és tovább haladva

a marketingstratégia részleteire. Az 5. fejezet a marketingstruktúrákat, a 6. fejezet pedig a marketingfunkciókat tárgyalja. Végül a 7. fejezet az összes koncepciót összekapcsolja, és egy stratégiai marketingterv létrehozásával foglalkozik.



11. ábra: A könyv szerkezete az Integrált marketingtervezési Modell logikája alapján

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Fejezet kérdései

Hogyan definiálható a marketing, és milyen lehetséges szerepei vannak?
 Hogyan és miért fejlődött a marketing az elmúlt idők során?
 Mit jelent a környezeti marketing, és miben különbözik a hagyományos marketingtől?
 Mi a marketingtervezés és miért van rá szükség?
 Mi az értéke, szerepe a modelleknek a marketingtervezésben?
 Mi az Integrált Marketingtervezési Modell (IMMP), és mi a szerepe a tankönyv további részében?
 Hogyan alakulhat a marketing a jövőben?

3. fejezet: A marketing környezete, információs megközelítés

A 3. fejezet elolvasása után meg kell értenie a következőket:

Az információ szerepe a marketingben és a marketingtervezésben
Hogyan befolyásolják az információk a marketing gyakorlatban bekövetkezett változásokat, illetve a gyakorlatban bekövetkezett változások hogyan befolyásolják az információk fontosságát?
Mennyiben igazolható, hogy az információk és tudás hatékony kezelése nagyobb teljesítményhez és versenyelőnyhöz vezethet?
Modellek alkalmazása az információs környezet leírásában, mérésében.
Mi az Információs Környezeti Modell természete és tartalma, valamint kapcsolata a Marketingtervezés Integrált Modelljével?
A marketingkörnyezet információinak típusai és lehetséges forrásai.
Hogyan lehet a piaci információkat aktualizálni az Információs Környezeti Modell alapján a marketingtervezés elemzéséhez?

Az előző fejezet azt elemezte, hogy a piacok és az ügyfelek megértésének legfontosabb megközelítése a modellezés és a tervezés. Ez a fejezet ennek a megközelítésnek a kibontása, folytatása, és egy olyan modell ismertetése, amely mind a külső, mind a belső környezetből származó hatékony információgyűjtést irányítja, használja. Mint megtudtuk, a marketing segíti a vállalatot alkalmazkodni a környezetéhez, marketingtervezés esetén pedig kifejezetten az információs környezethez való alkalmazkodásban van jelen. Emlékezzünk vissza a marketingtervezés során szükséges különféle döntésekre, amelyek integrált marketingtervezésből származtak a 2. fejezetben. Az információs környezeti modell kiegészíti az integrált marketingtervezést azzal, hogy felvázolja, bemutatja és gyakoroltatja azt, hogy hol található az ezekhez a döntésekhez szükséges információk. Ez a fejezet néhány példát mutat be olyan piaci információforrásokra is, amelyek különösen relevánsak a faipar piacaival összefüggésben. Az olvasónak emlékeznie kell arra, hogy bár az információforrások ágazatonként és piaci területenként eltérőek lesznek, az elvek és koncepciók az erdészeti termékparban érvényesek.

Az információ iránti érdeklődés

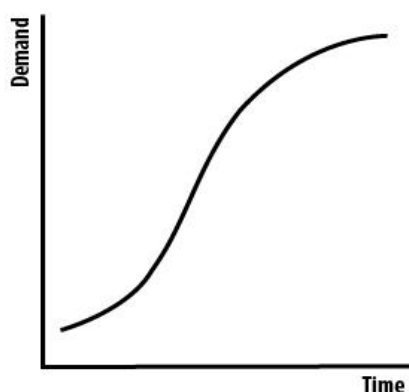
„Scientia potencia est” – A tudás hatalom! (Francis Bacon szállóigéje)

Jelenlegi, információkban gazdag társadalmunkban az üzleti környezet gyorsuló ütemben változik és tevékenységük, energiájuk egy részét az információk beszerzése fordítják. A vállalatok egyre nagyobbak és globálisabbak, és egyre távolabb található földrajzi piacokat szolgálnak ki. Ehhez a vezetőknek egyre több gyorsan elérhető és releváns információra van szükségük. Ebben a dinamikus környezetben a legkritikusabb információ a változásról szóló információ – a környezeti, a versenytársak közötti, az ügyfelek viselkedésének változása stb. A vállalat belüli információ iránti érdeklődés mértéke a marketingfilozófiától és a marketing céloktól függően változik. A jövőbeli stratégiák tervezése során a vállalatot a piaci vonzerő, a lehetőségek és a veszélyek érdeklik elsődlegesen. A vállalat fókuszától függően különböző kategóriák és információtípusok lehetnek hangsúlyosak, mások pedig kevésbé azok. Például egyes vállalatok a versenyre összpontosíthatnak a stratégiai terv elkészítésekor, míg mások az ügyfelek tájékoztatására koncentrálnak. Az információigény szorosan összefügg a tervezési folyamattal. Az információt központi erőforrásnak tekintő vállalatnak meg kell tanulnia hatékonyan kezelni ezeket az információkat, és hasznosítható tudássá alakítani. A tudásmenedzsment a belső és külső információkat egyaránt tudássá alakítja, amely a vállalat céljait szolgálja.

A marketing fókuszának megváltoztatása

A marketingfilozófiának a termelésorientációról a piacorientációra való elmozdulása új szintű ismereteket tesz szükségessé a piacokról és az ügyfelekről. Ez megköveteli az ipari és a végső fogyasztók igényeinek és szükségleteinek megértése, azok előre jelzésének és kielégítésének képessége. Ennek sikeréhez jó minőségű, pontos, lehetőség szerint naprakész, nagyívű kitekintéssel bíró, elemző információkra van szükség. A kritikus információ típus egyik példája lehet egy adott termék piaci fejlődési szakasza. Klasszikus esetben a termékkereslet egy telítettségi görbét követ, amelyet a lassú kezdeti kereslet, egy gyors növekedést hoz létre, ami meredeken emelkedő vonalat mutat a görbén. Aztán ahogy a piac telítődik, a görbe kezd kiegyenlítődni. Az olyan építőanyagok, mint az előre tervezett fa I-gerendák, követhetik a telítettségi görbét. A bevezetés pillanatában alacsony termelési képességek, minimális kereslet és alacsony keresletnövekedés tapasztalható. Ahogy a termék elterjed a piacon, a kereslet növekszik, és a termék magas piaci részesedést szerez. Egy ponton a további növekedési szint már nem lehetséges, és a piac a termék elkezd telítődni, és a kereslet növekedése lelassul (1. ábra), sok esetben meg is szűnik.

A marketingtervezés jellege és az információigény követi a piaci kereslet alakulását. Amikor a kereslet gyorsan növekszik, a vállalatokat kevésbé érdekli az ügyfelek vagy a versenytársak viselkedése. A marketingtervezést végzőket elsősorban a kereslet és a kínálat adatai érdeklik. A stratégiai tervezés ebben a helyzetben jellemzően a termék- és piaci döntésekre helyezi a hangsúlyt.



1. ábra: Kereslet telítettségi görbe igény-idő relációban



Példa erre Ansoff stratégiai gondolkodásának népszerűsége (4. fejezetet). Az 1960-as és 1970-es években, ahogy az Ansoff-mátrixból is láthatjuk, a termék- és piaci döntések hangsúlyosak, míg a verseny és a versenytársak kisebb szerepet kapnak. A piacok telítődésekor azonban a vállalatok már nem függhetnek a növekvő kereslettől, és a növekedés érdekében törekedniük kell piaci részesedésük megszerzésére a versenytársaktól. Ebben a helyzetben a vállalatokat érdeklik, érdekelni kell, a piaci versenyről, a versenytársak viselkedéséről és a versenyelőnyről szóló információk. Porternek, a fenntartható versenyelőnyre vonatkozó modelljei az 1980-as években voltak olyan népszerűek, mert keretet adtak az ilyen jellegű információknak. Az 1990-es évek óta egyértelműen megnőtt a vevői döntések jelentősége a stratégiai tervezésben. Az olyan fogalmak, mint az ügyfélkapcsolati marketing vagy a stratégiai számlakezelés, egyértelműen az ügyfelek információira helyezik a hangsúlyt.

SWOT-elemzés

A SWOT-elemzés (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) a stratégiai tervezésben elterjedt módszer (1. táblázat). A SWOT elemzés során a vállalat belső és külső környezetére vonatkozó információkat egyaránt felhasználják, így a vállalat felmérheti piaci pozícióját (erősségeit és gyengeségeit), valamint a piac vonzerejét (lehetőségek és veszélyek). Az erősségek és gyengeségek a vállalat ellenőrzése alatt állnak, és tükrözik a vállalat pozícióját és lehetőségeit. A lehetőségek és a veszélyek a külső környezet részét képezik, és a piac vonze-

rejét tükrözik. A SWOT-elemzésből származó információk önmagukban, vagy más portfólió-elemzési eszközök inputjaként hasznosak lehetnek. A SWOT-elemzés sokkal több egy bevásárlólistánál, több mint az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek felsorolása. Valójában azt javasolják, hogy olyan listát kell készíteni, amely körülbelül nyolc fő pontra korlátozódik.

1. táblázat: A Bakonyerdő Erdészeti és Faipari Zrt. középtávú stratégiájának SWOT - elemzése

<p style="text-align: center;">Belső tényezők</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">Külső tényezők</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p style="text-align: center;">Erősségek</p> <ul style="list-style-type: none"> * fafeldolgozással integrált erdőgazdálkodás, komplex tevékenységi kör (erdőgazdálkodás, faipar, vadászat, közjólét) * stabil, elkötelezett, kvalifikált, jó színvonalú szakembergárda * évtizedekre visszanyúló termelési, gyártási tapasztalat * megbízhatóság, jó minőségű termékek, *stabil fahasználati hozami lehetőség * nagy vadászterület, kedvező ár/értékarány, magas szolgáltatás * a társaság fontos, stratégiai szereplő a piacon 	<p style="text-align: center;">Gyengeségek</p> <ul style="list-style-type: none"> *magas termelési költségek, alacsony fedezeti hányad a faipari ágazatban a kis kapacitás miatt * nagy a beruházási igény, a tőkeszükséglet (faipar) * a panelparketta helyettesíthetősége széleskörű * az erdőgazdálkodási tevékenységet jellemző szezonális viszonyok * kedvezőtlen korosztályi viszonyok * alacsony feltártság, a nagymértékű védettség miatt nehézkes útépitési lehetőségek, a meglévő utak műszaki állapotának romlása * az erdőfelújítási kötelezettség alá vont terület nagysága *túltartott nagyvadállomány, vadkárelhárító kerítések nagy mennyisége
--	---	---

Folytatás a következő oldalon

Az 1. táblázat folytatása

Lehetőségek	Stratégiák
<ul style="list-style-type: none"> * kedvező földrajzi adottságok * természetes anyagok iránti kereslet * Európai Unió, ill. hazai pályázati lehetőségek, kedvező beruházási hitelek * a vertikumban rejlő lehetőségek folyamatosan fejlesztett kihasználása * kereskedelmi tevékenység fejlesztése * a természetközeli erdőgazdálkodás arányának növelése * a vendégházak mind szélesebb körű hasznosítása * szabadterületi (természetközeli) vadgazdálkodás preferálása 	<ul style="list-style-type: none"> * folyamatos feladat a termelési költségek csökkentése, a termelés hatékonyságának javítása és az eredményesség növelése * a vevőstruktúra további bővítése és finomítása árszint és piaci igények szerint * a lakosság ismerethiányának felszámolása az erdő-és vadgazdálkodással kapcsolatban, kedvező vélemény kialakítása * kapacitáskihasználás, volumen növelése, műszaki fejlesztések, a fafeldolgozó technológiából hiányzó eszközök beszerzése * folyamatos piaci munkával új vevők keresése, kedvezőbb árak elérése * képzések, továbbképzések * a stabil beszállítói kör fenntartása, a beszerzés költséghatékonyságának lehetőség szerinti növelése * a megváltozott éghajlati körülményekhez jobban alkalmazkodó erdőgazdálkodási módszerek (pl.: folyamatos erdőborítás)
<p style="text-align: center;">Veszélyek</p> <ul style="list-style-type: none"> * erős árfolyam ingadozás * vevői fizetési fegyelem lazulása * kiszolgáltatottság a nemzetközi piacoknak * természeti károk gyakoriságának növekedése * a Saját tőke arányos eredményelvárásnak (ROE) az erdőgazdálkodás sajátosságai miatt nehéz megfelelés * a központosított értékesítés várható hatékonyságrontó hatása * alapanyag beszerzési nehézségek * magas vadlétszám * a nem profitorientált, közjóléti beruházások növekvő aránya * az állami tulajdonú társaságok versenyhátrányt szenvednek a magán faipari feldolgozó cégekkel szemben, amennyiben a magánszférával ellentétben nem részesülnek pályázati támogatásban, tulajdonosi forrásjuttatásban * túlzó adminisztratív előírás 	<ul style="list-style-type: none"> * az információs rendszer további fejlesztése * az erdő és vadállomány összhangjának megteremtése * a vadkárelhárító kerítések építésének lehetőség szerinti csökkentése * a vadászházak színvonalának és férőhelyeinek növelése * az egységek közötti szorosabb együttműködés, kommunikáció hatékonyságának növelése

Forrás: A Bakonyerdő Erdészeti és Faipari Zrt. középtávú stratégiája. 2016 – 2018. 5.p. (szerkesztett)

Első lépésként azonosítani kell a külső környezet legfontosabb változásait, majd ugyanezt meg kell tenni a vállalati kompetenciák tekintetében is. Ezeket aztán egy mátrixba lehet helyezni, amely megmutatja, hogy a vállalat hol erős és hol gyenge a külső megközelítésekhez képest. A mátrix jelzést ad a legfontosabb lehetőségekről és veszélyekről. A lehetőségek és a veszélyek további elemzése elvégezhető, ha összehasonlítjuk például egy lehetőség vonzerejét a lehetőség kihasználásának valószínűségével. Ezzel az információval a vállalat készen áll arra, hogy kihasználja a lehetőségeket, és visszalépjen-válaszoljon-védekezzen a fenyegetésekkel szemben. A SWOT-elemzés jól szemlélteti, mennyire fontos, hogy egy vállalat tisztában legyen belső erősségeivel és gyengeségeivel, valamint külső lehetőségeivel és veszélyeivel. A SWOT-elemzés azonban pontosan annyira jó, amennyire az abban felhasználható információk vannak. Fontos, hogy alaposan értékeljük azokat az információkat, amelyek alapján következtetéseket vonunk le a lehetőségekről és a veszélyekről. Az **Információs Kör-**

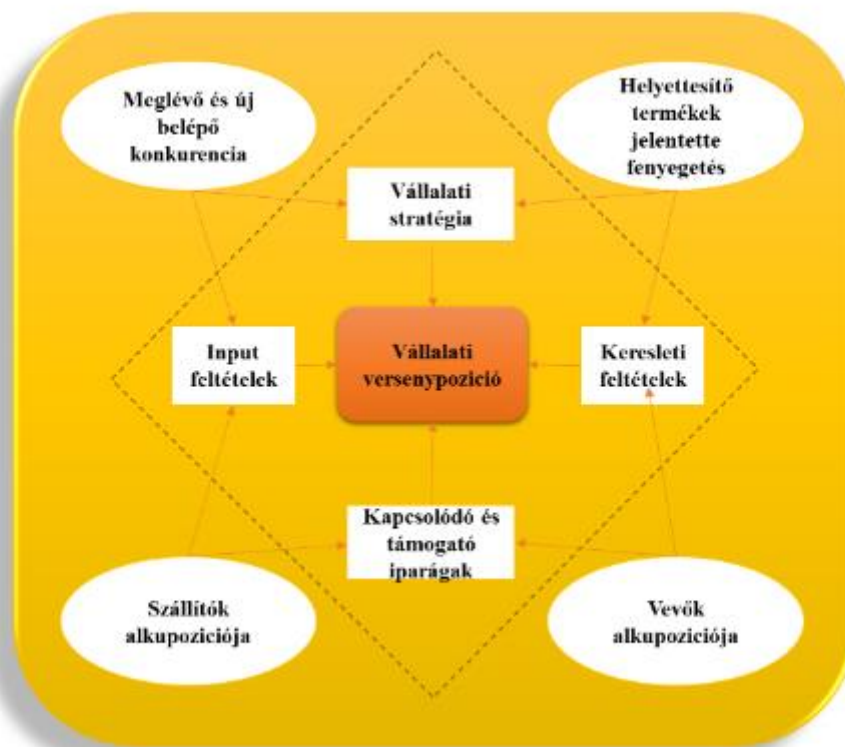
nyezeti Modell (IKM) a SWOT-elemzéssel kapcsolatban jól használható, irányítja a piaci információk gyűjtését és ezek alapján segít levonni a következtetéseket. A SWOT elemzés eredményei alátámasztják, elősegítik az Integrált Marketingtervezési Modell szerint meghozott stratégiai döntéseket.

Különleges érdeklődés a versenyinformációk iránt

A marketingstratégiák lehetnek erőforrás-, versenytárs- és vevőorientáltak. Porter a versenyorientált stratégiai tervezés talán legismertebb képviselője. Elgondolásai a második világháború követően a gazdasági fellendülés után váltak népszerűvé, akkor, amikor a fejlett országokban jelentős probléma volt az infláció, és nagyon alacsony volt a gazdasági növekedés. Ez azt jelentette, hogy a piaci növekedéshez szokott vállalatok hirtelen szembesültek azzal, hogy jobban meg kell érteniük versenytársaikat. Az alacsony növekedésű piacon a növekedéshez vezető egyetlen út az volt, hogy elvonják a piacokat a versenytársaktól. Porter azt állítja, hogy a környezet, amelyben egy vállalat működik, öt különálló, de egymástól elválasztva nehezen értelmezhető, erővel van jelen (2. ábra):

- Belépés veszélye.
- Rivalizálás a meglévő cégek között.
- A helyettesítő termékek nyomása.
- A vásárlók alkuereje.
- A szállítók alkuereje.

Ezen öt erő elemzésével a vállalat jobban megértheti fő erősségeit és gyengeségeit, valamint a legnagyobb lehetőségeket és veszélyeket jelentő trendeket.



2. ábra: A versenyképességet meghatározó tényezők Porter gyémántmodellje alapján
 Forrás: Major Anita, 2017. sörfogyasztás a fogyasztói szokások változásának tükrében. PhD értekezés. Kaposvár.

Belépés veszélye

A vállalat működési környezetét nagymértékben befolyásolja, hogy a versenybe milyen könnyedséggel (más megközelítésben: milyen ellenállásba ütközik) tud belépni a piacra. A magas belépési korlátokkal rendelkező piacokon alacsony a versenytársak belépési veszélye (azaz, kevesen akarnak belépni), és fordítva. Számos tényező befolyásolja az iparágba való belépés relatív veszélyét:

- **Méretgazdaságosság** – ahol méretgazdaságosság létezik, a potenciális belépőknek vagy nagy léptékben kell belépniük a piacra, kockáztatva a meglévő cégek feléjük irányuló támadásait, vagy kisebb léptékben kell belépniük, és ezzel költséghátrányt kell szenvedniük.

- **Termékdifferenciálás** – a meglévő vállalatok iránti erős márka- és vásárlói hűséget a potenciális, de új belépő nehezen tudja leküzdeni.

- **Tőkeszükséglet** – a magas tőkekövetelmények minden esetben megnehezítik a piacra lépést. Ezek a tőkekövetelmények a berendezésekre (gépek, vállalati infrastruktúra, humán erő stb.) és berendezéseken kívüli tételekre vonatkozhatnak (vevői hitelre, készletre stb.). Például egy új papírgyár felépítése sok milliárd forintba is kerülhet. Ez a befektetési szint azt jelenti, hogy a legtöbb belépni kívánó vállalat számára szinte lehetetlen a piacra lépés. A történelem során olyan könnyű volt belépni az erdészeti iparba, hogy amikor a piacok vonzóak voltak, megszámlálhatatlanul sok új erdészeti (és ahhoz kapcsolódó feldolgozó ipari) telep jött létre. Ez a viszonylag könnyű belépés egy rendkívül erős versenypiacot eredményezett.

- **Váltási költségek** – az egyik beszállítóról a másikra való átállással járó egyszeri költségek általában alacsonyak az árucikkek esetében, de nőnek, ahogy a termék jobban igazodik az adott vásárlókhöz. Például egy helyi vállalkozónak, aki eddig saját beszállítóival (csapatával) dolgozott és kifejlesztett egy rá jellemző áruminőséget, de az új beszállítók esetében betanulási költségeket is fel kell számolnia.

- **Hozzáférés az elosztási csatornához** – a közvetítők haboznak (jogosan ódzkodnak) szállítani az új belépőktől származó termékeket. Az erdészeti ágazatban nagy elmozdulás történt a dezintermediáció¹¹ felé. Azok a közvetítők, akik kimaradtak a dezintermediációs folyamatból, szívesen támogatják az új belépőket. Előfordulhat azonban, hogy azok, amelyek nagy beszállítókat szolgálnak ki, egyáltalán nem érhetők el.

- **Mérettől független költséghátrányok** – a szabadalmak vagy a szabadalmaztatott technológia egyéb formái, a nyersanyagokhoz való hozzáférés és a vállalat elhelyezkedése (földrajzi, piaci, hierarchia stb.) egyaránt befolyásolhatja a potenciális belépő számára nyitva álló relatív előnyt.

Rivalizálás a meglévő cégek között

Egyes iparágakról ismert, hogy versenyképesebbek, mint mások. Az erdőipar legtöbb ágazata érett, viszonylag alacsony növekedési rátákkal rendelkezik, ami magas szintű versenyt és rivalizálást eredményez. A tényezők hosszú listája befolyásolhatja a verseny szintjét és a rivalizálást azonos iparágban működő cégek között:

- **Sok, egyformán kiegyensúlyozott versenytárs** – egyetlen cég sem irányítja a piac dinamikáját, így a versenytársak folyamatosan előnyt keresnek a többiekkel szemben, ami intenzív rivalizálást eredményez.

- **Lassú iparági növekedés** – a vállalatoknak piaci részesedést kell „ellopniuk” a versenytársaktól, ahelyett, hogy az általános piaci növekedésre hagyatkoznának. Így pl. a piaci

¹¹ Dezintermediáció: Azt a folyamatot jelöli, amikor a pénzügyi szektor szereplői egyre több üzletet kötnek a bankok megkerülésével. A tőkepiac lehetővé teszi az értékpapírosítás segítségével a hagyományos tőkepiaci közvetítők kikerülését és hitel – és egyéb tranzakciókban.

részesedést szerezni kívánó puhafa feldolgozásával foglalkozó üzemek nem támaszkodhatnak a piac növekedésére anélkül, hogy ne szállnának be a versenybe.

Magas fix költségek – ez nyomást (gyomorszorítót) gyakorol a vállalatokra, hogy fenn tudják tartani a teljes kapacitásukat, és szükség esetén csökkentés az árakat. Ez pl. a papíripar számos ágazatában jellemzi a helyzetet (hagyományosan).

Differenciálás vagy váltási költségek hiánya – ha egy ágazaton belül a termékek hasonlóak, a vásárlók valószínűleg egyszerűen az alacsony ár alapján választanak terméket. Ez természetesen jelentős árversenyt eredményez a beszállítók között.

A kapacitásnövekedés nagy lépésekben történik – a kapacitásukat gyakran nagy lépésekben növelik, ami magas szintű beruházást igényel, és hozzájárul a pl. a papíragazat magas fix költségeihez.

Magas kilépési korlátok – a kilépési korlátok akkor állnak fenn, ha a magas szintű befektetés költségessé teszi a vállalat számára az iparágból vagy piacról való kilépést. Ez olyan speciális vagy nagy értékű eszközökből származhat, mint például az iparágban használatos gépek értéke (papíripar). Ez abból is adódhat, hogy egy olyan üzletágot is kell folytatni (nem szívesen) azért, hogy vállalat egy másik részét elismerjék, tevékenysége piacvezető lehessen. Ez a helyzet pl. sok papíripari vállalatnál, amelyek a fűrészáru üzletágukat üzleti portfóliójuk szükséges részeként, de nem vonzó elemének tekintik.

A helyettesítő termékek nyomása

A helyettesítő termékek olyan termékek, amelyek ugyanazt a funkciót szolgálják, vagy ugyanazt a vevői igényt igyekeznek kielégíteni, mint az eredeti termékek. Például a tervezett és már példaként említett fából készült I-gerendák helyettesítik a tömör fűrészelt 2x10-es és 2x12-es méretű fagerendákat, ahogy a WPC is gyakran helyettesíti a kezelt, kültéri fa burkolóanyagokat. De a papíriparban is komoly aggodalmak merültek fel az elektronikus médiával és annak lehetőségével kapcsolatban, mert ennek elterjedése a különböző típusú papírokat teljes mértékben helyettesíti. Eddig azonban, míg az elektronikus média csökkentette az újságpapír iránti keresletet, az online vásárlás növelte a csomagolás iránti keresletet, és a papírmentes társadalom felé egyesek által várt elmozdulás nem valósult meg. Végül soron azok a helyettesítők, amelyek különösen aggodalomra adnak okot, azok, amelyek a javuló árjelzés tendenciáit mutatják. Ezzel pl. a magas nyereséget termelő iparágak által előállított termékek, valamint azok, amelyeket a hagyományos iparágak állítanak elő.

A vásárlók alkuereje

Ahol a vásárlók erősek, a beszállítókra nagy nyomás nehezedik, amikor termékeik megváltoztatására és/vagy az árak csökkentésére törekszenek. A vásárlók különösen erősek, ha a következő feltételek fennállnak:

- Kevés nagy, meghatározó vevő van, olyan, amelyik nagy mennyiséget vásárol a szállító teljes értékesítéséhez viszonyítva. Az élelmiszersomagoló-anyagokat szállító papírcégek ügyfelei, világszerte, egyre nagyobb jelenlétet tesznek lehetővé, és a méret növekedésével együtt a piaci erejük is meghatározóvá válik. A papíripari vállalatoknak egyik lehetséges eszköze, hogy megbirkózzanak ezzel a vásárlói erővel, az, hogy maguk is nagyobbakká válnak, hogy hatékonyan tudják ellátni világszerte a vásárlókat. A nagy kereskedők (pl. nagy dobozos kiskereskedők- OBI), a mechanikus csomagolóipar nagy fogyasztói közé tartozik.

- A megvásárolt termék a vásárló összköltségének nagy részét teszi ki. Ez a helyzet jelentős ösztönzést jelent a vevő számára az alacsony árak keresésére és agresszív tárgyalásokra/alkupozíciók kiharcolására.

- A vásárolt termék megkülönböztetés nélküli áru. Ebben a helyzetben a vevő valószínűleg attól a szállítótól vásárol, amelyik a legalacsonyabb árat kínálja.
- A vevőt kevés váltási költség terheli (előző szakaszban tárgyalt váltásról van szó). Ezzel szemben a vevő hatalma megnő, ha az eladó magas váltási költségekkel néz szembe.
- A vevő alacsony nyereségű iparágban működik. Ez nagyobb igényt teremt a beszerzési költségek csökkentésére.
- A megvásárolni kívánt terméknek nincs jelentősége a végtermék minőségében.
- A vevő teljes körű információval rendelkezik a szállítóról és a piacról.

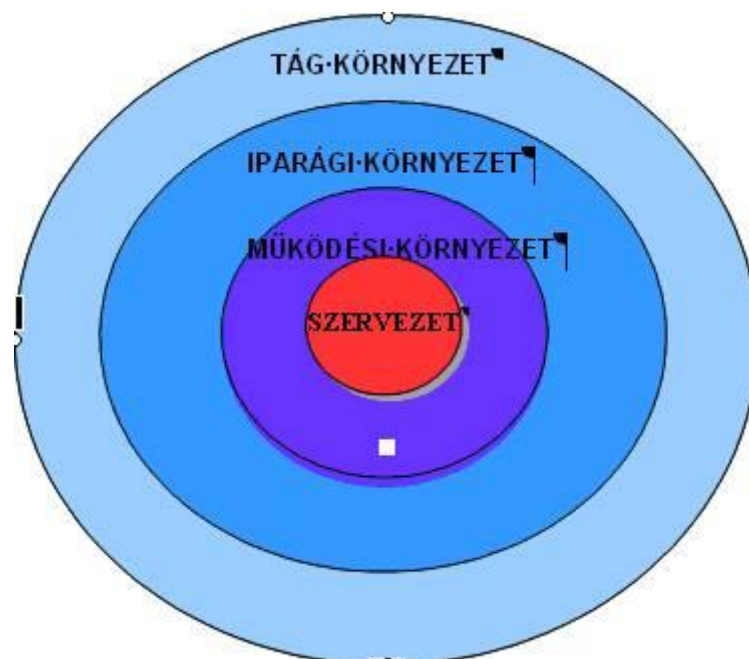
A szállítók alkuereje

A beszállítók alkuereje nagymértékben párhuzamba állítható a vevő erejével, bár ellenkező irányú. A beszállítók erősebbek, ha a következő feltételek fennállnak:

- Kevés a beszállító, és a beszállító iparág koncentráltabb, mint az az iparág, amelynek értékesít.
- Kevés a versenyképes helyettesítő termék.
- A beszerzési ágazat nem fontos vásárlói csoport.
- A szállító terméke kritikus input a vevő számára.
- A beszállító terméke differenciált, vagy a szállítónál váltási költségek alakultak ki.
- A szállító képes előre integrálódni.

Vállalati környezet - piac és marketingkutató

A vállalatok környezetének vizsgálatakor az egymástól nem elválasztható szintek (3.ábra) elemzésére kerül sor. Minden szint más vizsgálati módszert igényel, és eredményeik, a belőlük levonandó elemzés is más eredményhez vezet. Éppen ezért ezeket érdemes a megfelelő helyen alkalmazni.



3. ábra: Vállalati környezet

Forrás: http://tomlap.atw.hu/suli/projekt_vallalkozas/vallalkozas.htm

A vállalat környezetének elemzéséhez az alábbi, 2.táblázatban bemutatott elsődleges módszerek alkalmazhatók.

2. táblázat: A környezetelemzésre szolgáló módszerek

Tág környezet	Iparági környezet	Működési környezet
PEST elemzés	Porter 5 versenyerő elemzés	Stratégiai térkép
STEEPLE elemzés	Stakeholder- érdekelt felek elemzése	Fogyasztói igény/érték elemzés
		BCG- mátrix
		Piaci szegmentáció
		Termék életgörbe elemzés
		SWOT (GYELV) – elemzés
		Vállalati értéklánc elemzés

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

Piac – és marketingkutató

Érdemes foglalkozni a két fogalom jelentésével. A piackutató és a marketingkutató nem szinonim jelentésű kutató forma, hanem két önálló kutató formát, célt jelent. Ennek ellenére találhatók benne közös pontok. Ez a három feltétel akkor fog jól működni, ha dokumentációt készül a kutatóról

Szisztematikusság: Folyamatában a módszeresség, tervszerűség, az ismétlődés, a rendszeresség jellemző. Azaz mindkét kutató módszer egy jól összerakott, megtervezett munkafolyamatot jelent, mely során információkat keresünk.

Objektivitás: Mindkét módszerrel a pártatlanság az egyik legfontosabb ismérve. Ebben azonban a kutatók egyénre jellemző attitűdjei befolyással bírhatnak, és ezek akár az eredményeket is befolyásolhatják.

Tudományosság: Mindkét módszerrel a tudományos megközelítés a jellemző.

A piackutató fogalma

A piackutató iránya általában egyénekre vagy a szervezetekre vonatkozó információk szisztematikus gyűjtését, értelmezését vonatkoztatható, és célja, hogy a kutató folyamán az alkalmazott társadalomtudományok statisztikai és elemzési módszereit, technikáit vegye igénybe, hívja segítségül egy döntéshozatal esetében. A piackutató nincs feltétlenül csak a marketingtudomány területére korlátozva, más társtudományokat is figyelembe vehet. A fogyasztói piacon (B2C) kutató esetében a fogyasztó és vevőelégedettségi felmérések elvégzésére is lehet gondolni. A piackutató során nem feltétlenül kell végleges döntéseket hozni, ugyanis az információk megszerzése is lehet végcél.

A marketingkutató fogalma

A marketingkutató sokkal szélesebb körben vizsgálódik, mint a piackutató. Egy marketingkutató során nem csak primer (kvalitatív és/vagy kvantitatív) kutatót végzünk, hanem szekunder kutatót is, és emellett egyéb marketing elemzési módszer használata is fontos (Porter, a SWOT, a STEEP stb. elemzések).

A piackutató és a marketingkutató folyamata, lépései

Mindig az alábbi 5 fő lépésen kell végig haladni:

1. Probléma meghatározása (feltétlenül legyen pontos a meghatározás).
2. Kutatási terv kialakítása
3. Adatfelvétel lebonyolítása (terepmunka)
4. Adatfeldolgozás és elemzés
5. Kutatási jelentés készítése, eredmények prezentálása

Marketingtervezés és tudásmenedzsment

Egy cég méretétől „függetlenül” a tervezés elengedhetetlen az üzlet működéséhez. Természetesen, ha a környezet statikus lenne (ez teoretikus feltevés), akkor soha nem lenne szükség a stratégia változtatására – a vállalat megfelelő célokat, célkitűzéseket és terveket határozhatna meg, és nem kellene folyamatosan elemeznie és értékelnie ezeket a stratégiákat. A környezet azonban folyamatosan változik, ahogy a vállalatok képességei is. Ezért a környezet folyamatos monitorozása szükséges a stratégiák módosításához és frissítéséhez. Webster szerint a környezetnek három különálló eleme van, amelyek relevánsak a marketingstratégia számára:

1. A környezet azon részei, amelyeket a cég nem befolyásolhat (gazdasági, politikai, társadalmi és jogi – PEST).

2. Verseny a vállalat által kiválasztott piacokon folyik. Ide tartoznak a hasonló stratégiával rendelkező közvetlen versenytársak és a helyettesítő termékeket kínáló közvetett versenytársak.

3. Ügyfélinformációk, beleértve az ügyfelek piacait és stratégiai kihívásait. Intuitív módon egyértelmű, hogy az a vállalat, amely többet tud a piaci környezetről, ügyfeleiről és versenytársairól, jobban teljesít.

Ezért a tudás megszerzésének, tárolásának, megosztásának, integrálásának és alkalmazásának képességét tekintik a versenyelőny megteremtésének legfontosabb képességének. Mégis, nem elég többet tudni, ezt a tudást úgy kell kezelni, hogy a tervezés és a mindennapi döntéshozatal szerves része legyen. Amikor a tudást, mint egy vállalat fontos erőforrását hangsúlyozzák, a marketing feladata, hogy a vállalat ne csak elegendő információval rendelkezzen a marketingkörnyezetről, hanem ezt az információt felhasználóbarát formában is elérhetővé tegye. Ez a marketing integratív funkciójának része. A tudásmenedzsmentet többféleképpen definiálták a szakirodalomban, de a legtöbb definíció több közös tényezőt is tartalmaz, többek között:

- Információk, ismeretek és vállalati tapasztalatok kezelése.
- Ismeretek létrehozása és átadása.
- A tudás felhasználása a szervezeti teljesítmény javítására.

Az információs technológia megfelelő rendszert tud biztosítani a tudáscseréhez. A fokozott piaci ismeretek jobb, valós idejű információkat jelentenek az ügyfelekről, a versenyről és a marketingkörnyezetről, valamint olyan partnerek és erőforrások hálózatát, amelyekre a vállalat döntései során támaszkodhat. A tudásmenedzsment azonban nem csak a számítógépekről, a kapcsolatokról és az adatbázisokról szól. Ugyanilyen fontos szempont a dolgozók személyes interakciója és a társadalmi kapcsolatok, amelyek a szervezet tagjai között gondolat- és tudáscserét eredményeznek. Úgy látjuk, hogy a kiindulópont az, hogy a környezetet információként értelmezzük, és meg tudjuk határozni, úgy tudjuk ezeket felhasználni, hogy a marketing tervezéshez és megvalósításához megfelelő információk gyűjtése, elemzése és iktatása lehetséges legyen.

Az információs környezet általános modellje

A 2. fejezet felvázolta a marketingkörnyezet modellezésének alapfogalmait. A külső környezet elemzése hagyományosan PEST-megközelítéssel történik, amely a környezet politikai,

gazdasági, társadalmi és technológiai vonatkozásait képviseli. Bár megközelítésünk hasonló összetevőket tartalmaz, mint a hagyományos tankönyvek, itt mélyebb és részletesebb ismertetésre kerül sor. Információs Környezeti Modellünket (2. fejezet 3. ábra) a marketingtervezés összefüggésében mutattuk be. A modellt elkészítették, tesztelték és számos piacelemzésben alkalmazták egyetemi és vállalati szinten egyaránt. Referenciakeretként szolgált a finn erdőipari vállalatok marketingfejlesztési projektjeit támogató piaci környezeti elemzésekhez. Ezekben a projektekben a piacelemzések piaci és vevői információkat állítottak elő, amelyeket az Integrált Marketingtervezés Modell szerint strukturált marketing tervekben lehet felhasználni.

A modell úgy készült, hogy illeszkedjen a marketingtervezés különböző megközelítéseihez és szintjeihez. A modellben a tervezési helyzettől függően a különböző információk blokkok hangsúlyosak. A felhasználón múlik, hogy mely blokkok kerülnek bele, és hogyan vannak hangsúlyozva. A marketingkutatónak vagy tervezőnek, különösen egy kezdőnek gyakran nehéz tudnia, hogy milyen információkat kell gyűjtenie. Ez elvezet bennünket a modell legfontosabb aspektusához, a méréshez. Ahhoz, hogy a modellt felhasználhassuk a piacokra és vásárlókra vonatkozó információk előállítására, meg kell találnunk a módját a modell fogalmainak mérésére. Például túl általános azt mondani, hogy a keresletet mérni kell, pontosan meg kell határoznunk, hogy a kereslet mely szempontjait mérjük. Az elméleti fogalmakat könnyebb megérteni, ha tudjuk, hogyan lehet azokat a gyakorlatban megvalósítani és mérni. A következő oldalakon példát mutatunk be arra, hogy az - Információs Környezeti Modell - elemei hogyan mérhetők. Azt vegyük figyelembe, hogy a modell mérésének számos módja van, és a legmegfelelőbb módszer az adott tervezési helyzet kontextusától függ. Emlékezzünk vissza, hogy az erdészeti termékek marketingjének információs környezete két nagy kategóriába sorolható: makro- és mikrokörnyezetekre. A makrokörnyezet a „*kereslet-kínalat*” és „*egyéb makrokörnyezet*” kategóriákat tartalmazza. A vállalati termékek kereslete és kínálata természetesen nagyon fontos tényező a marketingtervezésben. Az „*egyéb makrokörnyezet*” kategória azokat a tényezőket tartalmazza, amelyeket a PEST elemzésben hagyományosan figyelembe vesznek. A makrokörnyezeti információk központi szerepet töltenek be a befektetések és felvásárlások vállalati tervezésében, valamint a marketingtervezés legmagasabb szintjén. Az elemzés általában ökonometriai megközelítést alkalmaz. Az ilyen jellegű információkat az egész erdészeti ágazat szakpolitikai tervezése során is felhasználják.

A mikrokörnyezet a vásárlók, a versenytársak és az elosztórendszerek viselkedésére vonatkozó információkat tartalmazza. Bár a vállalat (szervezet) által használt marketing csatornák saját marketingrendszerének részét képezik, a vállalatnak (szervezetnek) alkalmazkodnia kell a piacok általános disztribúciós struktúrájához. Így az elosztási rendszer a marketingkörnyezet részének tekintendő. A marketing környezettel kapcsolatos információkat marketingkutatókkal, másodlagos anyagok felhasználásával és empirikus felmérésekkel szerzik meg.

A kutatás célpontjai az egyéni ügyfelek és a versenytársak. Az ügyfelekkel kapcsolatos információk gyűjtése a marketingtervezéshez jellemzően vásárlói felmérések és interjúk elvégzését jelenti. Ha az IKM nem kellően részletes a vevői felmérések elkészítéséhez, külön referenciakeretre van szükség, amely megfelelően leírja az ügyfelek viselkedését. Ennek a külön keretnek a mértékei pontosan azt mutatják meg, hogy az ügyfelekről milyen információkat fognak előállítani. A fejezet végén egy példát mutatunk be a IKM használatára, illetve arra, hogyan kapcsolódik hozzá egy különálló vevői magatartási keret. Minél fejlettebb a marketingtervezés, annál nagyobb szerepe van a mikrokörnyezetről szóló információknak. Például vevőorientált marketingre akkor van szükség, amikor a kereslet lassul, vagy amikor a vevők igényei specializálódnak. Az élesedő verseny fejlett marketinget is igényel. A makro- és mikrokörnyezetekkel kapcsolatos információkra egyaránt szükség van a stratégiai marketingdöntésekhez. A mikrokörnyezetre vonatkozó információk fontos szerepet játszanak a marketingstruktúrák, funkciók és cselekvési tervek tervezésekor.

1. példa: Az információforrások jelentősége az erdőiparban

A korábban már említett, erdészeti alapú faipari vállalatokat megcélzó felmérésekben a különböző típusú információk marketingtervezésben betöltött szerepét vizsgálták. A kérdések az IKM különböző fő blokkjainak operacionalizálásán alapultak. Az alábbiakban egy rangsorolt lista mutatja be a különböző információs területek fontossági sorrendjét a marketingtervezésben.

1. A vállalat jövőbeli kínálata.
2. Jövőbeli kereslet.
3. Ipari ügyfelek jelenléte.
4. A versenyzők jelenléte.
5. Elosztó rendszerek kérdése.
6. Egyéb makró környezeti tényezők.

A kínálat és a kereslet, valamint az ipari fogyasztók és a versenytársak között kicsi a különbség. A kínálati információk és a versenytársak információinak jelentősége az 1980-as évek vége óta megnőtt. Ez összhangban van azzal, amit a marketing fő céljának változásával kapcsolatban felvázoltunk. Különösen a fejlett piacokon stagnált vagy csökkent a kereslet pl. az egyes papír-és fafajták, építőipari termékek stb. iránt, ami a verseny kiéleződését eredményezte. Az új beruházások miatt szinte állandó túlkínálat alakult ki ugyanazon a piacokon. Az új helyzet miatt a termelőket jobban érdekelni kell a jövőbeni kínálatban, valamint a versenytársak magatartásában. Az egyetlen különbség a papír- és a faipar között az, hogy a faipar számára fontosabbak az elosztórendszerekkel kapcsolatos információk. Az információk elérhetőségét illetően a makroszintű információk bőségebbek, és a legnagyobb hiányosságok általában a versenytársak és az ügyfelek tájékoztatása terén jelentkeznek.

Makrókörnyezet

A termékek iránti kereslet

A kereslet mozgatórugóinak fogalma

A közgazdaságtanban a kereslet azon áruk vagy szolgáltatások mennyisége, amelyeket a vásárlók hajlandók megvásárolni egy bizonyos áron, egy adott piacon, egy bizonyos időpontban. A kereslet definíciója magában foglalja az áruk vagy szolgáltatások azon mennyiségét, amelyet egy háztartás vagy egy cég hajlandó, és pénzügyileg képes különféle áron megvásárolni, más dolgokat, javakat pedig állandó szinten tartása mellett (pl. lakásunk, autónk, nyaralásunk stb.) tovább használni. Vegyük figyelembe, hogy a vásárlási igény vagy vágy nem jelent keresletet – a vásárlási hajlandóságnak és képességnek egyaránt egyidejűleg kell jelen lennie.

A kereslet általában közvetlenül az ártól függ. A sok helyettesítővel rendelkező termék iránti kereslet rugalmasnak mondható, mivel a fogyasztó könnyen vásárolhat más terméket, ha pl. az ár emelkedik (pl. puhafa fűrészáru). Másrészt a kereslet rugalmatlannak mondható akkor, ha nincs közeli, megfogható helyettesítő termék, a feltételezett vásárló nem talál a réginek, vagy számára megfelelőt, illetve ha a helyettesítő terméknek költsége nincs arányban a fogyasztó jövedelmével. A rugalmatlan kereslet nagyobb árazási rugalmasságot tesz lehetővé, mivel az árak emelésének viszonylag kis hatása lesz a teljes keresletre. Azokat a tényezőket, amelyek hatással vannak a keresletre, „*a kereslet mozgatórugóinak*” nevezzük. A faipari termékek iránti kereslet főbb tényezői egy bizonyos piaci területen a következők lehetnek:

- Gazdasági növekedés.
- Népességszám növekedése.
- Háztartások számának növekedése.

- A GDP különböző összetevőinek növekedése.
- Reklámtrendek hatása.
- Végfelhasználási és helyettesítő trendek megjelenése.
- Környezetvédelmi kérdések előtérbe kerülése.

Keresleti információk megjelenése a marketingtervezésben

Marketingtervezés céljából a jövőbeni feltételezett kereslet a következőképpen mérhető:

- A végfelhasználók jövőbeli kereslete.
- Jövőbeli kereslet középtávon (1-3 év).
- Jövőbeli kereslet hosszú távon (több mint 3 év).
- A piacon levő különböző ügyfélcsoportok jövőbeli kereslete.
- Jövőbeni árkilátások.
- Jövőbeli kereslet rövidtávon (1év).

Az országok jövőbeli kereslete

Általánosságban elmondható, hogy a keresletre vonatkozó információk nagyon fontosak minden gazdasági ágazatban, és így ez vonatkozik az erdészeti ipar marketingtervezésének egészére is. A fontossági sorrend nagyjából azonos az iparágakban, kivéve az egyes országok, előre nehezen prognosztizálható jövőbeli keresletére.

A faiparban fontosabbnak tartják az országhoz kötött információkat. A termék végfelhasználásán alapuló középtávú kereslet jelentősége megnőtt, míg a hosszú távú keresleti információk relatív jelentősége csökkent. Ahogy az erdészeti termékek marketingje egyre vevőközpontúbbá, a termékek minősége és végfelhasználása pedig kifinomultabbá vált. Ez egyben kihangsúlyozza a végfelhasználói információk fontosságát. A stratégiai marketingtervezés időhorizontja lerövidült, így a középtávú keresleti információk fontosabbá váltak. Az egységek mérete, különösen a pl. a papíripari vállalatoké, drámaian megnőtt, és a piaci szereplők száma erősen lecsökkent. Ma jobb az árfegyelem, ami az árak jobb kiszámíthatóságát eredményezi.

Termékértékesítés

A kínálat fogalma és tartalma

A kínálat azon áruk vagy szolgáltatások mennyisége, amelyeket a termelők hajlandóak eladni egy bizonyos áron, egy adott piacon, egy bizonyos időpontban. A kereslethez hasonlóan a kínálat is közvetlenül függ a piacon elérhető ártól. A piac természetes dinamikája olyan egyensúlyi árat eredményez, ahol a kínálat nagyjából megfelel a keresletnek – a vevők magasabbra hajtják az árakat, ha hajlandók többet vásárolni, mint amennyit kínálnak, és alacsonyabbra döntenek az árakat, ha hajlandóak kevesebbet vásárolni, mint amennyi elérhető. A gyakorlatban a kínálati helyzet a jövőben várhatóan megváltozik, amikor az erdészeti cégek új üzemek építését, modernebb gépek vásárlását meglépik (zöldmezős befektetések, régi üzemek bezárása, vagy átépítése, modernizálása stb.).

Információs szolgáltatás a marketingtervezésben

Az alábbi lista az ellátási információk fontossági sorrendjét írja le az erdészeti termékekre vonatkozóan az információs szakemberek szerint:

- Jövőbeli kínálat terméktípusok szerint (pl. fajták szerint).
- Jövő kínálat középtávon (1-3 év).
- A jövő kínálata hosszú távon.
- Jövőbeli ellátás országok, régiók szerint.

Mai meglátásunk szerint a kínálati információk fontosak a marketingtervezésben, és nagyjából ugyanolyan fontosak, mint a keresleti információk. A kereslethez hasonlóan a konkrét terméktípus-kínálati információkat tekintik a legfontosabbnak, pl. a papíriparral ellentétben a faipar nagyobb hangsúlyt fektet a hosszú távú ellátásra az országok, régiók, esetleg nagyvállalatok, kormányzatok esetében, mint a jövőbeli közép-vagy rövidtávú kínálatra. A kínálati információk rangsorai a piacok természetét tükrözik. A kifinomultabb és széttagoltabb piacokon fontosabb az egyes terméktípusok kínálatának jövőbeni változásainak ismerete, mint a kínálat általános alakulása. Az időhorizontok általában lerövidültek, köszönhetően a gazdaságok dinamikájának változóan a középtávú ellátási információkra helyezi a hangsúlyt.

Az Egyéb makrokörnyezeti tényezők

Az egyéb makrokörnyezet fogalma és tartalma

Az egyéb makrokörnyezet a gazdasági, technológiai, jogi, társadalmi és intézményi környezetet foglalja magában. A GDP és annak alakulása a gazdasági környezet példája, míg a technológiai környezet a technológiai normákat, kutatást, előírásokat, szabványokat stb. foglalja magába. Tartalmazhatja a technológiai fejlődés, a technológiai változások és az innovációs lehetőségek mutatóit is. A társaság működéséhez kapcsolódó bírói szabályozások rendszerét jogi környezetnek nevezzük. A társadalmi környezetre példa a környezettudatosság és a társadalmi közvélemény, valamint a vállalati működést befolyásoló, ellenőrző és ezen keresztül egyfajta nyomást gyakorló, akár civil csoportok tevékenysége.

P	Political analysis (politikai tényezők): a kormányzat helyzete, a parlament működése, a környezetvédelmi törekvések, a társadalom-politika iránya, adótervek, bérek alakulása, a külföldi országok jogállamisága, a korrupcióra-, tulajdonjogokra vonatkozó vizsgálat...
E	E – Economical analysis (gazdasági tényezők): makrogazdaság-elemzések, gazdasági környezet széleskörű vizsgálata, GDP-, GNP iránya, infláció mértéke, hitelkínálatok, kamatváltozások, tőkemozgások fejlesztések, munkahelyteremtés alakulása, munkanélküliség mértéke, életszínvonal alakulása...
S	S – Social analysis (szociális, társadalmi tényezők): demográfia alakulása, vallási meggyőződés hatása, a környezeti tudatosság. Az elvándorlás mértéke, az iskolázottság szintjének változása, az életmód-, fogyasztási szokások változása, közösség egészségi állapota...
T	Technological analysis (technológiai tényezők): Ide tartoznak a technológiai újítások, az új technológiák bevezetése, ezzel párhuzamban a régi elavult lecserelése. A kutatások irányának vizsgálata, a legújabb prototípusok. Továbbá a fejlesztési támogatások, találmányok, kutatás-fejlesztés kiadási szintek...
E	A környezeti/környezetvédelmi terület esetében a következőket kell vizsgálat alá venni: klíma (kedvező klimatikus adottságok), időjárás (Extrém időjárási események sűrűsége), környezeti viszonyok, környezeti kiszolgáltatottság, környezetszennyezés, szigorodó növényvédelmi előírások, hulladékgazdálkodás, energiagazdálkodás...
L	Jogi tényezők: jogalkotási koordináció, közösségi előírások, vállalkozások jogi környezete, szellemi tulajdon-jog védelme, fogyasztóvédelem, online és e-kereskedelem, munkaügyi, társasági jogi kérdések, versenyjog, tulajdonjog, adatvédelmi kérdések, vállalkozások jogszabályai, versenyszabályozás, versenykorlátozás, állami monopóliumok, védővámok, importkorlátozások...

3. ábra: PEST/EL –elemzés

Forrás: <https://hwellkft.hu/marketing-szotar/pestel-elemzes>

Az intézményi környezet példái a kereskedelempolitika, a kormányzati szervek stb. Korábban, a 2. fejezetben említettük a PEST elemzést, amely a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezők rövidítése (3.ábra).

Ennek az alapsémának a kiegészítéseként jelenik meg a PESTEL, amely a környezetvédelmi kérdések hangsúlyozására mellett a jogi tényezők fontosságát is kiemeli és beilleszti az elemzés sorába.

Egyéb makrokörnyezeti információk a marketingtervezéshez

Az alábbi lista az egyéb makrokörnyezeti információk fontossági sorrendjét írja le, kiemelve az erdészeti és faipari információrendszer kívánalmait:

- A piac gazdasági fejlődése iparágak szerinti megközelítésben.
- A piacok általános műszaki fejlődése.
- Terméknormák, előírások, szabványok stb. jelenléte.
- Általános politikai és társadalmi fejlődés mutatói.
- Piaci normák, előírások, szabványok stb. várható tartalma, hatása.

A fenti lista egy általános megközelítést mutat be az egyéb makrokörnyezeti tényezőket is figyelembe véve. Emlékezni kell arra, hogy a megfelelő mérések, kutatások minden esetben a marketingtervezés adott helyzetétől függenek. A méréseket a marketingtervezés során felmerülő kérdések megválaszolásával kell elvégezni. A piacok gazdasági fejlettsége mindig fontos mutató a piaci elemzők számára. A gazdasági kérdések jelentősége megnőtt a globalizálódó világban, ahol a gazdasági hullámvölgyek kontinensről kontinensre terjednek, egyik sem tud kimaradni belőle, és ebben általában és gyakran, az Egyesült Államok gazdasága a kiindulópont (pl.1929-33, 2008).

A műszaki és piaci normák, előírások, szabványok stb. különösen fontosak, ha egy vállalat új piacra lépést tervez, pl. Magyarország, a 2000-es években az EU-csatlakozásra való felkészülése rendkívül fontossá tette a termelési, termék- és piaci normák, előírások és szabványok harmonizációját a marketingtervezésben is. A 2000-es évek elején mind a termék, mind a piaci normákat, előírásokat és szabványokat fontosabbnak tartották a faiparban, mint a papíriparban. Ennek oka az lehet, hogy a faipari termékek legnagyobb végfelhasználói területe, az építőipar minden fejlett piacon erősen szabályozott volt és a mai napig is az.

A makrokörnyezet információforrásai

A marketingtervezés másodlagos és/vagy elsődleges adatokon alapul. A másodlagos adatokat, információs forrásokat nem kifejezetten marketingtervezés céljából állítják elő, de ennek ellenére más megközelítésben is (pl. stratégiai tervezés) hasznosak lehetnek. A másodlagos információforrások formái az újságcikkektől, az online, naprakész adatokon át, a magántanácsadó cégek költséges kutatási jelentéséig terjedhetnek. Néhány, nagy erdészeti vállalat már rendelkezik egyfajta üzleti intelligencia egységekkel az információk bevitelére és gyors, hatékony elemzésére, hogy elősegítse a vállalat üzleti döntéshozatalát. A papír- és fatermékek marketingjének másodlagos információforrásait a következő hat kategóriába sorolhatjuk (ezen kívül természetesen lehetnek mások is):

1. **A statisztikák**, amelyek magukban foglalják az erdészet, a fa-és papíripar, valamint az általános gazdasági fejlődéssel kapcsolatos mindenféle statisztikai anyagot. Az idősorok és az előrejelzések a statisztika tipikus formái, amelyeket a marketingtervezés során lehetőség van hasznosítani.

2. **A címtárak**, amelyek cégek listáját, valamint az erdészetről és faiparról szóló kézikönyveket tartalmazzák.

3. **A kutatási jelentések**, amelyek között szerepelnek nemzetközi és nemzeti kutatóintézetek, valamint magán kutatói és tanácsadó szervezetek jelentései.

4. **A marketing és szakmai folyóiratok**, amelyek közé tartoznak a papír- és faipar, valamint általában az erdőipar szaklapjai. A szokásos üzleti és marketing folyóiratok és magazinok szintén relevánsak, csakúgy, mint a hírlevelek és újságok, szakkönyveket, szakcikkeket, tanulmányokat, kutatási előrejelzéseket stb.

5. **Egyéb források** azok, amelyeket nem lehet a fenti kategóriákba bevonni, de anyagaik valamiképpen kapcsolhatók az erdészeti marketingjéhez.

Az 1. táblázat példákat mutat a fenti kategóriák mindegyikében az információforrásokra, kiemelve az erdészeti - és fa alapú termékek marketingtervezésének információforrása-ira. A táblázat elsősorban a külföldi szakirodalmi forrásokat ismerteti.

1. táblázat: Erdészeti, faipari információforrások

Forrás	Tartalom
Statisztikai adatok	
APA – a Mérnöki Faszövetség	Egy sor termelési és fogyasztási statisztika szerkezeti panelekhez és faipari termékekhez
Resource Information Systems, Inc.	Tanácsadó cég, amely statisztikák és kutatási jelentések széles skáláját nyújtja a fa- és papírpiacon
Az ENSZ Európai Gazdasági Bizottsága	Az Annual Market Review című éves kiadvány elsősorban Észak-Amerika, Európa és Oroszország piaci viszonyait dokumentálja.
Nemzetközi Trópusi Faszervezet	Különböző statisztikák a trópusi keményfákkal kapcsolatban, valamint két évente készült áttekintés a világ fahelyzetéről.
Forest2Market	Tanácsadó cég, amely számos statisztikai adatot és kutatási jelentést készít.
Címjegyzék	
A nagy könyv (véletlen hosszúságok)	Fűrészmalomok, panelgyárak, néhány másodlagos fatermék és nagykereskedők címjegyzéke.
Egyesületi listák	A legtöbb egyesületet tartalmazó lista.
Oregon Forest Industries Directory	Az erdészeti ágazat értéklánc tagjainak online névjegyzéke Oregonban.
Miller Fatermeskedelmi kiadványok	Több címtár – puhafa-termelők, keményfa-termelők, exportőrök stb.
Kutatási jelentések	
Resource Information Systems, Inc.	Jelentéskészítés széles skálája gyártók, beszállítók, vásárlók.
Erdőgazdasági tanácsadók (inaktív link 2021. 05. 24-én)	Előrejelzés, kapacitásjelentések, több ügyfélre kiterjedő tanulmányok stb.
Forisk Consulting	Különböző tanulmányok, beleértve a teljesítményértékelést, a fa értékelését stb.
Újságok	
Merchant Magazine	A nyugati építőipari termékek kiskereskedőire összpontosít. Egy testvérkiadvány, a Building Products Digest az USA keleti részére összpontosít.
Miller Wood Trade Publications	Különböző folyóiratok, mint például: National Hardwood Magazine, Softwood Forest Products Buyer és Import/ Exportfa beszerzési hírek.
Panel World	A szerkezeti és nem szerkezeti paneleket fedi le.
Egyéb	
Vállalati jelentések	A tőzsdén jegyzett vállalatok éves jelentéssel és gyakran fenntarthatósági jelentéssel is rendelkeznek.
Vállalati sajtóközlemények	A legtöbb vállalat honlapján megtalálható a sajtóközlemények történeti listája.

Folytatás a következő oldalon

Az 1. táblázat folytatása

Vállalati weboldalak	A vállalati weboldalakon megtalálhatók a fent említett jelentések és közlemények, valamint egy sor egyéb hasznos információ.
Nemzetközi Kereskedelmi Központ Erdészeti termékek (inaktív link 2021.05.24.)	Különbőféle exportpiacokról szóló jelentések, elemzések.
Árképzési hírlevelek	Az ártrendeket dokumentáló heti hírlevelek. Példák: Keményfa piaci jelentés (inaktív link 2021.05.24.), Madison's és Random Length.

Forrás: Saját gyűjtés és Hansen-Justin: *Strategic Marketing in the Global Forest Industries*, 2019. 56. p.

Nem szorosan, de átvitt értelemben ide sorolhatók azok a szakkönyvek, cikkek, folyóiratok, tanulmányok, stb., amelyek a marketing, a menedzsment vállalatokra jellemző általános és újabb eredményeit mutatják be.

A marketingtervezés mikrokörnyezete

Verseny társak

Verseny a marketingben

A piacgazdaságokban a verseny az a piacok mögött meghúzódó alapelv, amely befolyásolja a különböző piaci szereplők működését. Úgy gondoljuk, hogy a verseny pozitív hatással van a termékek és szolgáltatások minőségére, és garantálja a lehető legjobb ár-minőség kapcsolatot a partnerekkel, az ügyfelekkel. A vállalati marketingfilozófiáktól függően a vállalatok hangsúlyozhatják a versenyt, és különböző módon értelmezhetik is azt, vagy közelíthetik meg a versenytársakat. Néha a 4P-s gondolkodást kritizálják, mert a marketinget a versenytársak elleni küzdelem eszközeinek tekintik – vagyis a 4P-t a verseny eszközeinek tekintik. Ezt a nézetet kritizálhatjuk, mert a verseny a legyőzésre helyezi a hangsúlyt, nem pedig a vásárlói igények kielégítésére. Korábban kifejtettük, hogy az olyan stratégiai megközelítések, mint a porter-i, főként a versenytársak információin alapulnak. Porter hosszú, részletes listát ad a versenytársak elemzése során összegyűjtendő információkról. A piacon azonban a vállalatok nyernek vagy veszítenek ügyfeleik révén. Itt ez a két opció létezik. A végső cél a vevők elégedettsége kell, hogy legyen – a legjobb versenylőnyök azok, amelyeket az ügyfelek értékelnek. A vállalatok is érdeklődhetnek úgy is a versenytársakról, hogy tanuljanak tőlük, átvehetik az ő tapasztalataikat, beépíthetik vállalati stratégiájukba stb.

A benchmarking¹² az a lehetőség, amikor a vállalat elemzi versenytársait, hogy megtalálja a legjobb teljesítményt biztosító legjobb üzleti eljárásokat. Érdekes megközelítés és

¹² A benchmarking olyan folyamat- és tervezési módszer és eszköz is egyben, mely lehetővé teszi a vállalatok/szervezetek különböző funkcionális területeinek összehasonlítását a versenytársak legjobbjával, valamint más iparágakba tartozó vállalkozásokkal is annak érdekében, hogy fény derüljön a racionalitási, valamint minőség- és teljesítménynövelési lehetőségekre. A benchmarking nem azonos a hagyományos vállalati összehasonlítással, amikor a vállalatok mérlegeit, eredménykimutatásait hasonlítják össze. Többek között alkalmazható: szervezetalakítás esetében, kontrolling rendszer bevezetésekor, folyamatmenedzsment elemzésekor.

Benchmarking elemzési szempontok:

- A benchmarking tárgya: termékek, módszerek, folyamatok.
- A vizsgált jellemzők: költségek, minőség, vevői elégedettség, idő.

hasznos elemzéseket tudna adni az a pl. magyar tanácsadó jellegű cég, amely kizárólag a magyarországi erdőipari társaságoknak végezne benchmarking alapú kutatásokat.

A következő lista példa arra, hogy milyen információkat találhatunk, milyen információkra lehet szükségünk a versenytársakkal kapcsolatban. A tervezési helyzettől függően e szempontok egy része erősebben kihangsúlyozható és pontosítható, mások pedig elhagyhatók vagy kevésbé vehetők figyelembe. Az alábbi lista, mely alkalmazható az erdőipar és az ő termékeit feldolgozó egyéb ágazatokra is (pl. papíripar), a versenytársak információinak fontossági sorrendjét írja le az erdőipar szakemberei számára.

1. A versenytársak várható jövőbeli befektetései.
2. A jelenlegi versenytársak meg-és elismerése (komolyan vétele).
3. Versengő termékek és anyagok elemzése.
4. A versenytársak árverseny képének követése.
5. A versenytárs termékekhez kapcsolódó erősségek és gyengeségek elemzése.
6. A potenciális versenytársak időbeni felismerése.
7. A versenytársak marketingjéhez kapcsolódó erősségek és gyengeségek megismerése, esetleges felhasználása.
8. A versenytárs termeléséhez kapcsolódó erősségek és gyengeségek felismerése, elemzése.
9. A versenytársak által használt alapanyagokhoz kapcsolódó erősségek és gyengeségek megismerése.

Az erdőiparban a piaci információkért felelősök véleménye alapján a versenytársak információi ugyanolyan fontosak, mint a kereslet és a kínálat információi. A marketingtervezőnek ismernie kell mind a versengő vállalatokat, mind a versengő termékeket és anyagokat. A versenytársak jövőbeli kínálatot növelő beruházásairól szóló információk egyértelműen fontosabbak az építőipar számára, mint pl. a bútoripar számára. A faipar számára fontosabb a versenytársak árverseny képességére vonatkozó információ, mint pl. a papíripar számára.

A piacok elosztási rendszerei

Az elosztórendszerek fogalma

Minden országnak (vagy piaci területnek) megvan a maga tipikus belső elosztási struktúrája (vagy rendszere), amely általában nagykereskedelmi és kiskereskedelmi szintre osztható. Ezek a disztribúciós rendszerek hagyományokhoz, kultúrához, jogszabályokhoz, gazdasági fejlődéshez stb. kötődnek. A piaci terület kiválasztásánál a vállalatnak marketing csatornáit az adott piacon elérhető disztribúciós struktúrákhoz kell igazítania. A piaci sikerhez rendkívül fontos a megfelelő csatornák és közvetítők kiválasztása. A stratégiai marketingtervezés során a piaci elemzőnek információval kell rendelkeznie a rendelkezésre álló disztribúciós struktúráról, hogy jó marketingcsatornás döntéseket hozhasson.

Elosztórendszerek a marketingtervezésben

A piaci elosztási rendszerekkel kapcsolatos információk a következő négy kategóriában, annak szükség szerinti további felosztásával, részletesebb mérések, adatok gyűjthetők és elemezhetők.

Az alábbi lista leírja, ami alkalmazható az erdészeti rendszereken túl a fa-és papíripar elosztórendszerekre is, az információinak fontossági sorrendjét példázza:

- Az összehasonlítás alapja: más üzleti területek, versenytársak, azonos iparág, más iparágak.

1. Az elosztórendszerek felépítése.
2. Elosztórendszerek üzemeltetése.
3. Logisztikai rendszerek felépítése.
4. Logisztikai rendszerek üzemeltetése.

Az üzleti/marketing információs rendszerek szakemberei és tervezői, a marketingcsatornákat és a szállítási kérdéseket adottnak tekinthetik, mivel ezeket a kérdéseket sokkal kevésbé fontosnak ítélték meg, mint az összes többi információs környezeti tényezőt. A marketingcsatorna struktúrájával kapcsolatos döntéseket gyakran vállalati szinten hozzák meg úgy, hogy az az egész vállalatot és tevékenységét lefedje, különösen ott, ahol a vállalat/szervezetben belül saját értékesítési hálózatot hoz létre, beleértve a már működő értékesítési lehetőségeket is. Egy-egy üzletág marketingcsatornáit a teljes vállalat marketingcsatorna struktúrájához kell igazítani. A rendszerben az zavart okozhat, ha önálló csatornahálózatot, döntéseket építenek ki, alkalmaznak – vállalaton belül.

A nagy erdészeti (és fa-és papíripari) cégeknél a logisztikai részleg a vállalaton belül minden szállítási kérdést intéz, és a marketingesek bevonása ebbe nagyon kevés, rendszertelennek tekinthető. Ebben az esetben a marketingesek úgy érzik, hogy a logisztikai kérdések nincsenek az ő irányításuk alatt, arra nincs ráhatásuk, ezért az erre irányuló felmérésekben nem is tartják fontosnak a logisztikai rendszerekkel kapcsolatos információkat a marketingtervezésben. Úgy érzik, hogy csupán magára az elosztórendszerek szerkezetére, működésére vonatkozó információk fontosabbak, mint a fizikai szállítással kapcsolatos információk. A faiparban pedig egyértelműen fontosabbnak tartják az elosztórendszerekkel kapcsolatos információkat, mint a papíriparban. A faipari marketingért és üzleti információk kezeléséért felelős személyek a közlekedési rendszerek működését leíró információkat tartották a legfontosabbnak.

Ipari ügyfelek

Ipari piacok és ügyfelek meghatározása

Az ipari piac (business-to-business, B2B) mindazon szervezetekből áll, amelyek olyan árukat és szolgáltatásokat szereznek be, amelyeket más termékek vagy szolgáltatások előállítására használnak fel, amelyeket aztán másoknak értékesítenek. Amikor egy papírgyártó cég eladja termékeit egy lapkiadónak, vagy egy kartongyár eladja termékeit egy csomagoló cégnek, akkor ezek a tranzakciók B2B marketinget foglalnak magukban. Az erdőiparban a legtöbb marketing B2B alapon működő marketing. Az üzleti piacok bizonyos jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek éles ellentétben állnak a fogyasztói piacokkal. Kotler a következő jellemzőket sorolja fel:

- Kevesebb vásárló.
- Nagyobb volumenű vásárlók.
- Szoros szállító-vevő kapcsolat.
- Földrajzilag koncentrált vásárlók.
- Származtatott kereslet.¹³
- Rugalmatlan kereslet.¹⁴

¹³ A származtatott kereslet egy olyan kifejezés a közgazdaságtanban, amely leírja egy bizonyos áru vagy szolgáltatás iránti igényt, amely a kapcsolódó, szükséges áruk vagy szolgáltatások iránti keresletből származik. Például a nagyképernyős televíziók iránti kereslet származtatott igényt teremt a házimozsi termékek, például hangszórók, erősítők és telepítési szolgáltatások iránt. A származtatott kereslet egy áru vagy szolgáltatás piaci igénye, amely egy kapcsolódó áru vagy szolgáltatás iránti kereslet eredményeként merül fel. A származtatott keresletnek három különálló összetevője van: alapanyagok, feldolgozott anyagok és munkaerő.

¹⁴ Rugalmatlan kereslet azt jelenti, hogy a termék árának változása nem lesz jelentős hatással a kért mennyiségre.

- Ingadozó kereslet.¹⁵
- Professzionális beszerzés.
- Számos, a vásárlásra ható egyéb tényező.

Információk az ipari ügyfelekről és ezek felhasználása a marketingtervezésben

Az alábbi lista csak egy példa arra, hogyan mérhető az „*ipari vásárlás*” fogalma, amikor marketingtervezésre irányuló információk beszerzésére, elemzésére, alkalmazására törekszünk. Az alábbi lista egyaránt alkalmazható éppúgy az erdészeti, mint a fa-és papíripari üzleti ágazatra. A lista jellemzője, hogy egyfajta fontossági sorrendet is jelent.

1. Ipari vevők követelményei, elvárásai a termékekkel szemben.
2. Ipari végfelhasználáson alapuló termékkövetelmények.
3. A végtermékek végső vásárlói és azok preferenciái.
4. A termékek ipari végfelhasználása.
5. Az ipari ügyfelek vásárlási magatartása, szokásai.
6. Ipari vevők gyártástechnológiájának minősége.
7. Ipari vevői követelmények a forgalmazókkal szemben.
8. Ipari vevői követelmények és igények a marketingkommunikációval szemben.
9. A jelenlegi ipari ügyfelek földrajzi elhelyezkedése.
10. A lehetséges és potenciális ipari ügyfelek földrajzi elhelyezkedése.

A fenti felsorolásból kitűnik, hogy az erdészeti B2B marketingjének tervezése során a termékek végfelhasználása, mind az ipari vásárlók, mind a végső fogyasztók igényei a legfontosabb információk halmaza jelentik. A papíriparban és a faiparban közel azonos ez a fontossági sorrend. Az erdészeti és faipari termékek marketingtervezésénél azonban egyértelműen fontosabbak az ipari vásárlók forgalmazási igényei. A tervezési helyzet határozza meg a szükséges részletezési szintet. Az alább jelölt ismerveket minden esetben meg kell adni, pl. ha a marketingtervezés az erdészetek esetében terjesztési kérdésekkel is foglalkozna, akkor az „*Ipari vevők forgalmazási követelményei*” a következőképpen írható, határozható meg:

- A szállítások megbízhatóságára vonatkozó követelmények.
- A kiszállítás gyorsaságára vonatkozó követelmények.
- A szállítási idővel kapcsolatos követelmények.
- A küldemény méretére vonatkozó követelmények.
- A szállítási feltételekkel kapcsolatos követelmények.

Referenciakeret és annak mérése

Az irányadó információk keresése

Ebben a szakaszban a fűrészárak marketingrendszerének lehetséges – elméleti – kialakítását mutatjuk be. A marketingstratégiák fejlesztése a teste szabottabb termékek és a hozzáadott érték növelését célozzák meg. A projekt a korábban bemutatott stratégiai marketing eljárásokat követi (a példa másodlagos anyagokon alapuló piacelemzést és személyes interjúkat alkalmazó felmérésen alapuló ipari vevőelemzést tartalmaz).

Piacelemzés másodlagos adatok alapján

¹⁵ Ingadozó kereslet az ipari piacokon a kereslet, ingadozó, csekély fogyasztói keresletváltozás is jelentős ipari keresletet indukálhat, ez a jelenség akcelerációs (gyorsulási) hatásként ismert.

Ez a kutatás az IKM-et használja referenciakeretként. Ebben az esetben a modell mérése a következőképpen történhet:

Makrokörnyezet – Kereslet

- A fűrészárak iránti teljes kereslet és annak alakulása végfelhasználási ágazatok szerint.
- A hozzáadott értékű fa iránti teljes kereslet és annak alakulása végfelhasználási ágazatok szerint.
- Részletesebb nyersanyagigény az asztalosiparban (ablakok, ajtók, lépcsők).

Makrokörnyezet – Ellátás

- Fűrészáru beszerzése és fejlesztése (hazai termelés és import).
- Hozzáadott értékű faanyag kínálata és fejlesztése (hazai termelés és import).
- Beszállítók az asztalosipar számára.

Egyéb makrokörnyezet

- A piac gazdasági fejlődése.
- A piac általános műszaki fejlődése.
- Terméknormák és szabványok kidolgozása az asztalosipari ágazatra vonatkozóan.

Mikrokörnyezet – Versenytársak

- Fűrészáru és hozzáadott értékű faanyag versenytárs beszállítói.
- Versengő nyersanyagok az asztalosiparban (egyéb fafajták, PVC, MDF, üveg, alumínium stb.).

Mikrokörnyezet – Elosztórendszerek

- Az asztalosipari termékek hozzáadott értéket képviselő faipari termékeinek potenciális forgalmazói.

Mikrokörnyezet – Ügyfelek

- Potenciális ügyfelek (asztalosüzemek: száma, mérete (potenciálja), földrajzi elhelyezkedése, lefedettség stb.)

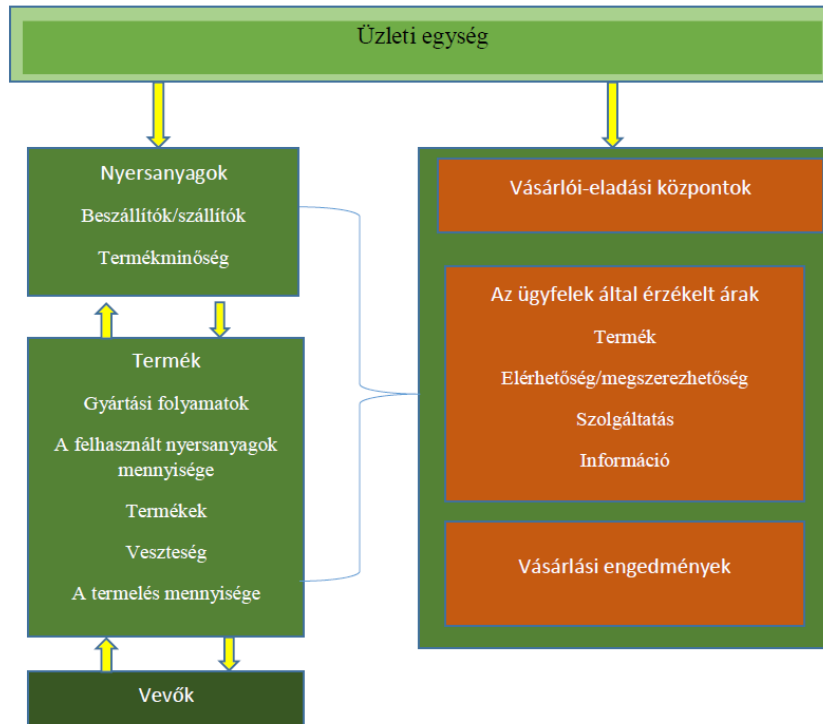
Ügyfélelemzés az elsődleges adatok alapján

A fent említett piaci információk másodlagos, szekunder adatokon alapuló piacelemzésben készülnek. A potenciális ügyfelekről azonban ennél sokkal részletesebb információra van szükség, amelyet személyes interjúk segítségével készítenek el. Az IKM ügyfélblokkját az ügyfélfelmérés részletes keretével fejlesztik (4. ábra). Az ügyféltanulmányok referenciakerete azon a nagyon egyszerű marketingfilozófián alapul, amely azt hangsúlyozza, hogy a gyártó valóban hasznot és értéket teremt a vevő számára. Ezt kell vizsgálni.

Ezt az értéket a termékből, annak elérhetőségéből, a továbbfejlesztett-hozzáadott szolgáltatásokból és a marketingkommunikációból álló értékajánlat formájában kínálják.

Az értékajánlat megtervezésekor a vevő nézőpontja, az ügyfél igényei és preferenciái érdekelnek minket. A vevő nézőpontja az értékajánlat tekintetében megegyezik a vevő észlelt

értékével. Az ipari vásárlók felmérése a beszerzési központokat vagy a vásárlási döntéseket befolyásoló személyek csoportját célozza meg. A 4. ábrán a „Vásárlói- eladási központok”-tól balra található blokkok a referenciakeretben olyan tényezőket írnak le, amelyek hatással vannak a vásárlási központban dolgozó emberek döntéseire. Azt, hogy a vásárlók hogyan érzékelik a termelő/gyártó értékajánlatát, azt befolyásolják a működési folyamat (alapanyagbeszerzés és gyártás) igényei és követelményei. A vevő észlelt értékére hatással van az értéklánc következő tagjának (a vevő vásárlójának) a termelési folyamata is. Ebben az esetben azt feltételezzük, hogy az ipari vevő vevőorientált, és jól ismeri vevői igényeit.



4. ábra: Referenciakeret az ügyfél felméréshez

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A rendelkezésre álló üzleti egység, keret különböző működési területei, blokkjai a következőképpen értelmezendők. Ebben az üzleti egységben található a szervezetre vonatkozó (talán triviálisnak tűnő) adathalmazt (üzletág), mely a kijelölt cég adatait tartalmazza (cégre-giszter):

Üzletág

- Cég neve
- Üzletág
- Forgalom
- Alkalmazottak száma
- Elhelyezkedés
- Válaszadó

Működési folyamat

Nyersanyag

- A gyártás során felhasznált fűrészelt puhafa és fa kiegészítők (alkatrészek) mennyisége.
- Beszállítói vásárlások (erdészet, fakereskedő, ügynök, a termelő értékesítési irodája stb.).
- A gyártás során felhasznált fa minősége, méretei, hossza, nedvességtartalma stb.

Termelés

- A felhasznált nyersanyag hulladék mennyisége.
- A saját termékek jövőbeni termelésének és keresletének érzékelése.
- A keletkezett hulladék kezelése.

Ügyfelek

- A vállalat benyomásai az ügyfelek termékigényeiről.

Beszerzési központ

- Ki (szervezeti státusz) felelős a vásárlási döntésekért.
- A vásárolt fa kiválasztásának kritériumai.
- A beszállítók választási kritériumai.
- Hozzáállás az egyéb fa kiegészítők, elemek használatára való átálláshoz.
- Elégedettség a jelenlegi beszállítók teljesítményével.

Az ügyfelek érzékelt értéke

Termék:

- Hajlandóság egyéb fa kiegészítők, elemek felhasználására.
- Fűrészelt puhafa vagy fa kiegészítők, elemek preferált méretei.

Elérhetőség:

- A kereskedők szerepe a jövőben az ellátási láncban.
- A „*Just In Time*” (JIT) szállítás fontossága, kivitelezhetősége.
- Szabványos és egyedi termékek ellátási láncának felépítése, költséghatékonyság.

Információ:

- Technikai információk.
- Környezetvédelmi/tanúsítványi információk.
- A piaci terület normáinak és szabványainak hatása.
- A felügyeleti láncra vonatkozó információk.

Szolgáltatás:

- A szolgáltatási csatornák felépítése.
- Online szolgáltatás.
- Értékesítés utáni szolgáltatások.
- Oktatás lehetősége, társadalmi szerepvállalás.
- Új technológia kidolgozása.
- Vevőkövetés.

A részletes elemzési mód kialakítása után az adatgyűjtési szakasz meglehetősen egyszerű, mivel a mérést úgy alakították ki, hogy a tervezési projektben szükséges konkrét információkat előállítsák.

Kérdések

Mi az információ szerepe a marketingben és a marketingtervezésben?
 Hogyan változtatják meg a marketing gyakorlatban bekövetkezett változások a különböző típusú információk, relatív fontosságát egy marketingvezető számára?
 Hogyan vezethet az információk és a tudás hatékony kezelése, felhasználása jobb teljesítményhez és versenyelőnyhöz?
 Hogyan használhatók modellek az információs környezet leírására és mérésére?
 Mi a kapcsolat az információs környezeti modell és a marketingtervezés integrált modellje között?
 Milyen típusú és jellemző információforrások vannak az egyes erdőgazdaságok marketing környezetéről?

4. fejezet: Stratégia és stratégiai tervezés

A 4. fejezet elolvasása után meg kell értenie a következőket:

Mi a stratégia jelentése, és hogyan változott a stratégia megközelítése az idők során?
Tudják a vállalati, üzleti marketingstratégiák közötti kapcsolatokat és különbségeket.
Ismerik a vállalati stratégiai tervezés fogalmát, folyamatát.
Ismerik, tudják a termék szerepét a marketingstratégiában.
Ismerik a piaci területválasztás szerepét, kiválasztásának módjait a marketingstratégiában.
Jól tudják használni a marketingstratégia alapkompenciáit.
Ismerik a termékkel, a vevővel, a piaci területtel, az alapvető kompetenciával kapcsolatos döntések közötti összefüggéseket.
A stratégiák, struktúrák és funkciók közötti logikai kapcsolatok az Integrált Marketingtervezési Modell működése alapján.

A stratégia eredeti megközelítésben a hadviselés művészetéből származik, ám szabad megfogalmazásban a következőképpen definiálható: *a háborúban felhasználható minden eszköz kombinálásának és alkalmazásának tudománya vagy művészete, nagy katonai felvonulások, csapások és műveletek tervezésében és irányításában. Más megközelítésben „tervek, módszerek, műveletek, összefüggő cselekménysorozatok egy háború, hadjárat során a konkrét cél vagy eredmény eléréséhez.* A vállalatok a stratégiát és a stratégiai tervezés folyamatát alkalmazzák gazdasági, társadalmi és környezeti céljaik eléréséhez.

A stratégia fogalma

A stratégiai tervezés áttekintő történeti fejlődése

A stratégiai tervezés az 1950-es évek éves költségvetési tervezésének folyamatából fejlődött ki és vált általános vállalati követelménnyé. Az 1960-as években a gyorsan növekvő kereslet arra készítette a vállalatokat, hogy tervezési horizontjukat az éves alapon túlra is kiterjesztették, ami szükségessé tette a hosszú távú tervezést. Az ekkor megjelenő, az erdészeti termékek marketingjéről szóló cikkek, tanulmányok már a hosszú távú tervezésre és az üzleti stratégiára hivatkoznak. A hosszú távú tervezés során a jövőt a történelmi növekedés extrapolációja jósolja meg. Az üzleti környezetben bekövetkezett drámai változások, mint például a 70-es évek sorozatos olajsokkjai, kifinomultabb megközelítést igényeltek az irányítási rendszerekben. Ezt követte a stratégiai tervezés, ahol a jövőre vonatkozó előrejelzések már nem elsősorban a múlton alapultak. Ezzel az új megközelítéssel a menedzserek, vállalatvezetők elkezdtek keresni azokat „*homályos jeleket*” vagy „*potenciálisan fontosnak vélt trendeket*”, amelyek hatással lehetnek egy vállalat működésére. Amikor e „*homályos jelek*” valamelyikét sikeresen azonosították, akkor annak alakulását követték és hatását a stratégiai tervezés folyamatában vették figyelembe. Az 1980-as évek előtt a legtöbb tervezés a vállalat vezetői szintjén történt. A 80-as években a stratégiafejlesztés az operatív menedzserek feladatává, felelősségévé vált, és a *stratégiai menedzsment* összefoglaló fogalomtára lett a közös nevező.

Az 1990-es években gyakori kifejezés volt a „*stratégiai gondolkodás*”. A stratégiai gondolkodás újszerű, fantáziadús stratégiák felfedezését és a jelentősen eltérő a lehetséges jövő elképzelésének az időszakát jelentette. Más szóval, a stratégiai gondolkodás magasabb rendű gondolkodás, amelynek meg kell történnie a vállalat lehetséges irányainak feltárásához, a *stratégiai tervezés* pedig ezen ötletek operacionalizálása. Ennek a két fogalomnak az

együttes és mögöttes jelentése együtt alkotja a „stratégiai menedzsmentet”. A lehetségesen minden irányba figyelő forgatókönyvek tervezése a stratégiai gondolkodás fejlesztésének eszközévé vált. Mint a legtöbb stratégia, gyökerei a katonai alkalmazásokban rejlenek, de újabban üzleti környezetben alkalmazzák. A soproni Effix-Marketing Kft. a forgatókönyvtervezés segítségével képzelte el az épített környezet jövőjét egy világorökségi környezetben (1. példa).

1. példa: Forgatókönyvtervezés Sopronban

A soproni székhelyű *Effix-Marketing Kft* több projektjében is alkalmazta a forgatókönyvtervezést, annak érdekében, hogy régió faipar adta lehetőségeit, a lakásépítés területén a jövőben miként tudja elképzelni. Az egyik projektjükben (2015) három víziót vázoltak fel Sopron, épített városi jövőképeivel kapcsolatban.

A projektcsoport a meglévő szakirodalmat, személyes interjúkat és csoportinterjúkat használt fel, hogy információkat gyűjtsön a helyi közösség társadalmi, gazdasági, környezeti és technológiai, jogi és környezetvédelmi elvárásaira vonatkoztatva (PESTEL). Az információkkal felvértezett csapat három különböző, jövőbeli forgatókönyvet készített és írt le, melyek címei is sokat elárulnak: Az eltűnt idő, Az ipari forradalom és A reneszánsz. A forgatókönyveket egy történeté gyúrták össze, melyben egy tapasztalt várostervező nő, az ő ács és asztalosmester férje és vegyész mérnök fiúk története adja a keretet. Ezeket a karaktereket felhasználva minden forgatókönyvet egy-egy rövid történet előz meg, ennek az elképzelt családnak a szemüvegén át.

A csapat azt javasolja, hogy a forgatókönyvekre ne úgy tekintsünk, mint a jövő pontos előrejelzéseire, hanem stratégiai döntések meghozatalában segítő meseként. Más szóval, a forgatókönyvek csak egy módja az összetett és kiterjedt információk, stratégiai tervezők által megálmodott, de még feldolgozható, és a tervezési folyamatokban hatékonyan felhasználható, kombinált, egyfajta új adathalmaz lehetőségnek.

Paradigmaváltás - a 21. századi reneszánsz

Az alábbi kitalált történetben azt a folyamatot próbálom felvázolni, melyben a 20. század második felének és a 21. század sok-sok évtizedének alapproblémájával találkozhattak elődeink, találkozik korosztályunk és találkozni fognak utódaink is – a városi terek átalakulásának folyamatában.

Vera kilépett kertes házuk kapuján, és felnézett a Napra. Mély lélegzetet vett, és megérezte, ahogy a hűvös levegő megtelíti tüdejét. Mindig is élvezte, szerette mélyen leszívni a reggeli friss levegőt, úgy érezte, hogy valami megmagyarázhatatlan fiatalos lendületet adnak neki. Lassan, ráérősen elindult a közeli sarkon található kisboltba. Útja a házuk előtti parkon keresztül vezetett, ahol, mintha az magától értetődően volna, lehuppant az első padra. Ahogy ült a padon, eszébe jutott, hogy az elmúlt években milyen nagy átalakuláson ment át ez a tér. Első emlékeiben ez a park egy lebetonozott parkoló volt, most pedig egy kellemes oázisnak tűnik itt a családias sorházak sokasága között. Vera, mint várostervező, sok-sok projektben vett részt, sok terület revitalizálásában segédkezett. Visszagondolt arra az időszakra, amikor a várostervezők szerették volna, ha a települések lakói követnék, magukévá tennék azokat a trendeket, amelyek, mint „zöldpiaci trendek” jelentek meg a köztudatban.

És arra is világosan visszaemlékezett, hogy nekik várostervezőknek semmi tudásuk, ismeretük nem volt arról, hogy valójában az emberek, hogyan viszonyulnak ehhez a megváltozott világhoz. A múltban a fogyasztók jelentős része képes volt abszolút figyelmen kívül hagyni a legtöbb környezeti problémát. Mindez annak ellenére volt így, hogy a környezetvédelem, a klímaváltozás, az erőforrások lassú kimerülése napirenden volt, de a problémák meg-

oldására sokáig kísérletet sem tettek, és csak a megjelenő civil szervezetek nyomása kényszerítette ki bizonyos intézkedéseket. Az éghajlati katasztrófák általánossá váltak, egyre több, általában lányneveket viselő ciklon óriási pusztításokat végzett, okozott fennakadásokat a közlekedésben, a mindennapi életben. Vera, aki szakmájából fakadóan viszonylag korán felismerte ezeket a változásokat, úgy gondolta, - sok kollégájával egyetemben - hogy mindezek kiküszöbölésére másfajta közösségeket kell felépíteni.



1. ábra: Forgatókönyv
 Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Persze voltak és vannak olyan országok, városok, ahol a fenti negatív folyamatokra viszonylag gyorsabban tudtak reagálni, mert viszonylag ritkábban lakott területekről beszélünk. Az élet kellemesnek és kényelmesnek tűnt az ide költözők számára, A helyi városi menedzsment igyekezett a lakosok, a turisták kedvében járni és pl. támogatták a környezetbarát tömegközlekedést. A városka lakossága növekedett, de megjelent az a városlakó réteg, aki a városok közvetlen vonzáskörzetében szerettek volna élni, városiasan, de vidéki környezetben. Egy várostervező számára, ez volt az igazi kihívás.

A 21. századra meg kellett szokni az embereknek, hogy növekednek a szállítási költségek, megjelenik a környezetszennyezési adó, divat lett és sokan az önellátásra törekednek (ez is divat lett, vagy egyfajta modern önmegvalósítás). A népesség permanens növekedésével nőtt az energiaigény, és ez a fenntartható energiatechnológiák gyors fejlődéséhez vezetett.

Botond, Vera fia, aki jelenleg vegyészmérnökként dolgozik egy, a város közelében épített bioüzemanyaggyárban. Jelenlegi feladataként a leghatékonyabb alternatív energiaellátás kutatása. A megnövekedett szállítási költségek az import fogyasztási cikkek drágulását eredményezték, amely a helyi feldolgozóipar, mezőgazdasági termelés fellendülését eredményezte. A piachoz közel levő termelők, termékek gyártói igyekeztek felvenni a versenyt a nagy nemzetközi termelők áruival szemben, és ez elősegítette a helyi vállalkozások fejlődését, diverzifikációját, és az erős zöld gazdaság felé való orientációt. Viszonylag rövid időn belül kötelezővé vált a tanúsítások és a zöld márkajelzés bevezetése. Szigorúan betartották a fenntartható termelés gyakorlatát, a társadalmi felelősségvállalás ideája felerősödött, miközben a tömegmédiára továbbra is a globális fogyasztás felé igyekezett csalni a fogyasztókat. Ennek ellenére ma Verának úgy tűnt, hogy az emberek kiábrándultak az anyagiasságból és egyre inkább más értékeket kezdenek fontosnak tartani és követni. Ahogy az egyének, a nagy globális összefüggésrendszerben, a saját otthonuk, lakóhelyük identitástudatát igyekeztek felépíteni maguk kö-

rül, egyre több vallási, kulturális és közösségi/civil csoport alakult, dolgozik össze, segíti egymást. Vera úgy gondolta, hogy ez válasz a globalizmus mindent elbutító, leegyszerűsítő mechanizmusára. De az is előfordulhat, morfondírozott magában, hogy az előregedő társadalom öregedő és tapasztalt embereihez a mai társadalom egyszerűen felnőtt, épít a hagyományokra, az érzelmekre, a régiék kreativitására. Érdekes, hogy amikor válságról van szó, akkor az ember a hagyományaihoz, gyökereihez nyúl vissza a válaszokért. Az egyre szűkösőbb erőforrásokkal rendelkező világban felismerték a jó élelmiszerek, az erdő-és fa értékét. A termelőknek pedig egyszerűen kamatoztatni kell komparatív előnyeiket azáltal, hogy a mezőgazdaságban és az erdőgazdálkodásban erős tudásgazdagsággal rendelkeznek.

Vera ezt a tendenciát legélesebben néhai férje, Kolos munkája során tapasztalta meg. Ő, miután a magasabb energiahatékonyság érdekében szigorították az építési szabványokat, ennek hatására számos változásnak volt tanúja, át-és túlélője az építőiparban. Kolos munkája során rájött arra, hogy a tömörfa nyújtja a legjobb megoldásokat az építkezések folyamatában. Nemcsak jobb hőszigetelő tulajdonságokkal rendelkezett, mint sok más anyag, hanem energiatakarékosabb is volt az előállítás. A fenyő túlkínálata azt eredményezte, hogy a faanyagot különféle felhasználási területeken tudták felhasználni. Kolos egyik kedvenc projektje a faalapú építési rendszerek energiahatékonyságát népszerűsítő bemutatóházak építése volt. Ezek eredményeképpen csökkenthető volt a hulladékok keletkezése (hisz méretre gyártott anyagokat használtak). Kolos másik kedvenc projektje a meglévő lakásállomány új energetikai előírásoknak megfelelő felújításának megtervezése volt.

Vera elmosolyodott, miközben felidézte, hogyan váltak divatos külvárosokká az egykori unalmas lakónegyedek. A helyi fából való építésük, okos átépítéssel kombinálva olyannyira népszerűvé tette őket, amit 50 évvel ezelőtt építésükkor sem hittek volna. Az ehhez hasonló változtatások, projektek fontosak voltak. Visszatekintve, Verát lenyűgözte, hogy az emberek milyen jól tudtak alkalmazkodni, amikor a körülmények úgy diktálták. A körülötte röpködő madarakra nézett, és elmosolyodott, amikor észrevette a mellette álló fa oldalsó ágán a fészket.

A hosszú „mese” konklúziója, hogy a természet az emberek számára egy bármikor felidézhető, megújítható, menedéket adó, gondolkodásra készítő és pihentető helyszínt jelent.

Meg lehet figyelni, hogy az egyes vállalatok is a fent felsorolt szakaszokon keresztül fejlődnek. Első lépésként a vállalatok éves szinten költségvetési terveket dolgoznak ki. Ahogy tapasztalatot szereznek a piacon, elkezdnek előrejelzést készíteni az éves alapokon túl, és igyekeznek elmozdulni a hosszú távú tervezés felé. A vállalati humán erő szakértelmének növekedésével a valódi stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment eszközei is fejlődnek.

A stratégia és a stratégiai tervezés meghatározása

A vállalati stratégia egy nehezen megfogalmazható, kissé ködös fogalomnak tűnik, több definícióval, és kevés konszenzussal a felépítését illetően. Ennek a nehézségnek és bizonytalanságnak az egyik oka, hogy a „stratégia” kifejezés gyakran különböző hierarchikus, soklépcsős szintekre utal, mint a vállalat egészére, a stratégiai üzleti egységre és a termékre (megjegyezzük, hogy a kisebb vállalatoknál a vállalati és a stratégiai üzleti egység szintjei ugyanazt jelentik). A stratégiát számos más kontextusban is használják, például marketingben, disztribúcióban vagy kommunikációban. Ironikus módon a marketingkutatók sem értik a stratégiát egyformán, és bár a stratégiakutatás kritikus része a stratégiai koncepció, ennek sincs általánosan elfogadott definíciója. A marketingstratégiák megvalósításának egyik legnagyobb nehézsége, hogy a jelenlegi definíciók rendkívül homályosak, és nem adnak útmutatást a stratégiai tervezési folyamathoz vagy a meghozandó döntésekhez. Általános megközelítésünk az, hogy a stratégiát a vezetőnek meghozandó döntések, valamint a döntések meghozatalához szükséges információk kontextusában kell szemlélnünk. Ily módon elkezdjük szemléltetni azokat a gyakorlati lépéseket, amelyek egy sikeres stratégiai tervezési folyamat során előfordulnak. Itt azt

az elvet hangsúlyozzuk, hogy a *stratégiai koncepciónak* meg kell mondania, mit kell tenni a stratégiákkal kapcsolatos tervek és döntések meghozatalakor. A stratégia különböző definíciói mellett számos irányzat létezik a stratégiai tervezés folyamatának tényleges végrehajtásával kapcsolatban.

Minden kutatás a racionális és az inkrementális¹⁶ tervezés dichotómiája mentén fejlődött ki. A *racionális iskola* úgy véli, hogy a vállalatvezetők egy magcsoportja tudatosan alakít ki egy általuk elgondolt, helyesnek vélt stratégiát. Az *inkrementális iskola* azt állítja, hogy a stratégia a vállalaton belül, annak a napi tevékenységein keresztül jelenik meg. A racionális iskola munkáinak nagy része Ansofftól származik. Mintzberget általában az inkrementális iskolához kötik. Mintzberg azt vallja, hogy „*a hatékony stratégiák nem konkrét elemzésekből, hanem egy bizonyos lelkiállapotból származnak, egy olyan állapotból, amelyben a belátás és az ebből következő, a teljesítményre való törekvés, amely gyakran küldetésstudatnak felel meg, olyan gondolkodási folyamatot táplál, amely alapvetően kreatív és intuitív, nem pedig racionális.*”

A gyakorlatban az a stratégiai tervezés sikertelen lesz, ha abba nem építik be mindkét, említett iskola hasznosítható szempontjait. Ha a stratégiát a vállalaton kívülről szemléljük, e két fogalom közötti különbség nem áll olyan távol egymástól. Még ha a stratégiák nem is a racionális iskolában leírt logikai folyamaton keresztül alakultak ki, akkor is láthatók és felismerhetők a vállalat tevékenységében. Más szóval, ha stratégiák nincsenek is konkrétan meghatározva, a vállalati tevékenységek és azok eredményei felhasználhatók a stratégiák jellemzésére.

A stratégia általános jellege, ismérve

Bár a stratégiai tervezésben és a stratégia meghatározásaiban vannak különbségek, a stratégia néhány általános jellemzője jól felvázolható. A stratégiának számos osztályozása vagy meghatározása létezik, melyek közül az alábbi öt stratégiai megközelítés a legáltalánosabb:

1. A stratégia, mint vállalati légkör vagy a vállalatot körbe ölelő keretrendszer.
2. A stratégia, mint formális tervezési folyamat eredményeként létrejövő terv.
3. A stratégia, mint a vállalat jövőbeli pozíciója.
4. A stratégia, mint versenyelőnyre való törekvés.
5. A stratégia, mint döntések és cselekvések követendő mintája.

A következő áttekintés a stratégia megközelítéseit három egyszerű kategóriába sorolja, az általánostól haladva a konkrét felé. A kategóriák párhuzamosak a stratégiai koncepció történeti fejlődésével.

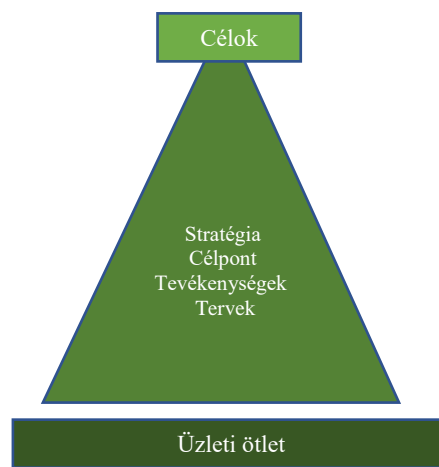
A stratégia, mint keretrendszer vagy légkör

Különösen az 1950-es és 1960-as években volt jellemző az, hogy a cégek a stratégiát olyan vállalati légkörnek vagy keretnek tekintették, amely a vállalat összes tevékenységét befolyásolja. A stratégia irányítja a vállalatban meghozott összes döntést, de nem határozza meg, hogy milyen döntések számítanak stratégiaiainak (paradoxon gyanús). Ez a megközelítés nem határozza meg, hogy mit kell tenni a stratégiák tervezése során. Ehelyett általánosabban írja le a normákat, attitűdöket és a vállalati „**gondolkodásmódot**”. Így a „**stratégiai**” kifejezés szinte a „**fontos**” szó szinonimája lett. A stratégia, mint keretrendszer gondolata a 1. ábrán látható, ahol a menedzsment eszközöként hivatkozunk rá. A vállalat működése az üzleti ötletén (misszióján) alapul, és a stratégia által kialakított keretek között meghatározott célok elérésére irányul. A stratégiákat a felső vezetés (menedzsment) határozza meg, és a belső és külső feltételek elemzésén alapulnak.

¹⁶ Növekvő, fokozatos

Egyrészt például a kisvállalatoknál a vezetés nem ismeri fel a konkrét stratégiák meghatározásának szükségességét, hanem spontán stratégiákat alakíthat ki, mintegy a célok és cselekvési elvek összegezéséeként. Másrészt, ha a stratégia hosszú időn keresztül, mintegy magától alakul ki, valamiféle szellemet, szellemiséget, légkört tud megalkotni. A szellemiség vagy légkör megléte befolyásolja a döntéseket és cselekvéseket, és olyan irányelvekké fejlődik, amelyekkel a vállalat hosszú távú céljait el kívánja és el is tudja érni.

A vállalaton belüli döntéseket olyan fogalompárokkaal írhatjuk le, mint az *agresszív – védekező, aktív – passzív* vagy *újító – követő*. A légkört olyan kifejezésekkel is leírták, mint „*termelés-orientált stratégia*”, „*üzleti gondolkodású stratégia*” vagy „*marketing-orientált stratégia*”. A stratégia olyan általános elvek megalapozásaként írható le, amelyek révén a vállalat igyekszik biztosítani versenyelőnyét, ügyfeleit, erőforrásait maradéktalanul fel- és kihasználni. Ez a stratégiai gondolkodás három sarokkövét mutatja be: az *ügyfelek vonzását, a versenytársak figyelembevételét és a vállalati erőforrások fejlesztését*.



2. ábra: A stratégia egyszerű értelmezése

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A stratégia keretkoncepciójának alkalmazásakor azonban a stratégia tényleges tartalma gyakran meghatározatlan marad, így a stratégiát keretként vagy légkörként leíró definíciók nem működőképesek. A stratégiákkal kapcsolatos következtetések és döntések meghozatalához stratégiai koncepciókra van szükség, amelyek egyértelmű mérési módjai vannak.

A stratégia, mint igazító a vállalat és környezete között

Kotler a piacorientált stratégiai tervezést úgy határozta meg, mint „*a szervezet céljai, készségei és erőforrásai, valamint változó piaci lehetőségei közötti életképes illeszkedés kialakításának és fenntartásának menedzseri folyamatát. A stratégiai tervezés célja, hogy a vállalat üzleteit és termékeit úgy alakítsa, hogy azok megcélzott profitot hozzanak és a növekedés*”. Itt a stratégia egy alapvető jellemzőjét emeli ki – a vállalat és környezete közötti kiigazító szerepét (2. ábra). Ez a stratégiai nézet az 1960-as évektől vált általánossá, de az esetek többségében nem határozták meg, hogyan is történik ez az alkalmazkodás. Ansoff úttörő munkája nagy jelentőséggel bírt, és ebben szinte minden stratégiai elemzés előfutárának tekinthető. Az „*igazító*” ötlet nyilvánvalóan adott és értelemszerűen időtálló volt korai munkásságában.

A stratégiai tervezés „*ökológiai modellje*” jól szemlélteti a vállalat, környezete és stratégiája, mint *alkalmazkodó* rendszer szoros kapcsolatát. Alapelve az volt, hogy minden vállalat, mint minden biológiai szervezet, függ a környezetétől. Az emberek szükségleteinek kielé-

gítése az egyetlen oka annak, hogy ennek a környezetnek szüksége van vállalatokra. Az ügyfelek ezért különösen nagy hangsúlyt kapnak ebben a modellben, mely szerint a célok adnak irányt a stratégiák felállításához. A mindennapi tevékenységek eredményei e stratégiák hatékonyságának mércéi. Ha az eredmények nem kielégítőek, akkor a stratégia nem működik megfelelően a vállalat és környezete közötti „*kiigazítóként*”, ami azt jelzi, hogy a stratégiát tovább kell fejleszteni. Bár a szerzők a stratégiát az alkalmazkodási folyamat eszközeként határozták meg, de nem határozták meg alaposan magát a stratégiát.

A stratégiának azt a vállalati megközelítést vagy pozíciót nevezzük, amelyet a vállalat kidolgoz annak érdekében, hogy sikeres legyen tevékenységében. Ez a meghatározás ismét némileg elégtelen, mert nem működőképes, nem határozza meg matematikai pontossággal, hogy mit kell tenni a stratégiákkal kapcsolatos tervek és döntések meghozatalakor. A stratégiai pozíció szorosan összefügg a vállalat és környezete kapcsolatával. A stratégia a vállalatot egy bizonyos kapcsolatba vagy „*stratégiai pozícióba*” irányítja a környezetében. A vállalat környezetében bekövetkezett változás arra kényszeríti a vezetést, hogy figyeljen stratégiai pozíciójára. A vezetésnek ezután értékelnie kell azokat a termék/piac kombinációkat, amelyekkel a vállalat működik (3. ábra).

1. Hagyományos megközelítés



2. Megvalósítandó megközelítés



3. ábra: Stratégia, mint igazító tényező a vállalat és környezete között

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A stratégiai pozíciókat és a változtatás módjait gyakran az ún. „*Ansoff-mátrix*” segítségével írják le, amelyet a 4. ábra mutat be. Egy vállalat (alapképletként) négyféleképpen alakíthatja ki stratégiai álláspontját:

Ansoff-féle termék piaci mátrix		
	JELENLEGI TERMÉK	ÚJ TERMÉK
JELENLEGI PIAC	PIACI BEHATOLÁS (Visszavonulás)	TERMÉK- FEJLESZTÉS
ÚJ PIAC	PIAC- FEJLESZTÉS	DIVERZIFI- KÁCIÓ

4. ábra: Ansoff-mátrix

Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/12679144/>

- A vállalat jelenlegi tevékenységeinek fejlesztésével (**piaci penetráció**) igyekszik megerősíteni termékei jelenlegi piacokon elfoglalt pozícióját.
- A piacbővítés (**piacfejlesztés**) a stratégiai pozicionálás kialakításának módja, ahol új piacokat keresnek a jelenlegi termékeknek, akár új vásárlói csoportok felkutatásával, akár új piaci területek felkutatásával.
- A termékbővítés (**termékfejlesztés**) a stratégiai pozicionálás kialakításának módja új termékek és/vagy jelentősen továbbfejlesztett jelenlegi termékek jelenlegi piacokra való felkínálásával.
- A **diverzifikáció** azt jelenti, hogy új üzleti területekre költözünk, általában a jobb növekedési lehetőségekkel rendelkező területekről vagy területekről vásárolnak cégeket.

Ezekre a stratégiákra gyakorlati példákat adunk meg a 2. példában. Jellemzően a cégek egyszerre többet is követhetnek. Valójában a piacra jutás, a piacfejlesztés és a termékfejlesztés egyidejű törekvése egy progresszív, jól működő vállalat jele.

2. példa: Stratégiai lehetőségek az Ansoff -mátrixban

Az Ansoff-mátrix a következő négy módszert írja le a stratégiai pozicionálás fejlesztésére:

- **Piaci behatolás** – lényegében a piaci penetráció piaci részesedést szerez egy meglévő piacon. Az I-gerendák gyártói erősen megcélzották a lakossági padlógerendák piacát. Piaci behatolásuk révén immár domináns piaci részesedéssel rendelkeznek a hagyományos termékkel, a tömör fűrészáruval szemben.
- **Piacfejlesztés** – az OSB lapok megjelenése után a szerkezeti rétegelt lemez gyártók óriási költséghátrányba kerültek. Következésképpen az OSB, mint termék, gyorsan elvette a piaci részesedést a rétegelt lemez, a lakásépítés fő, hagyományos piacáról. A fellépő költséghátrány miatt a piacra jutás nem volt járható megoldás. Ehelyett sok vállalat erősen támaszkodott a piacfejlesztésre. Ez azt jelentette, hogy új piacokat kerestek, hogy vásárlókat találjanak termékeikhez, például ipari felhasználásra, például teherautó-utánfutó felépítményre, bútortárolásra és raklapfedélzetre stb..
- **Termékfejlesztés** – természetes, hogy a vállalatok a vevőkör változó igényei szerint változtatják termékeiket. Azok a cégek, amelyek ezt hatékonyabban teszik, felismerik az előnyt. A rétegelt lemez példáját követve az iparág új termékeket is kifejlesztett új piacokra.
- **Diverzifikáció** – a „*kapcsolódó diverzifikáció*” azt jelenti, hogy az iparág tág határain belül maradunk. Ez lehet például egy papíripari vállalat előretolt integrációja olyan termékek átalakításába, mint a dobozok vagy papírzacskók. A „*független diverzifikáció*” túlmutat egy iparág határain. A diverzifikáció minden iparágban népszerű tendencia volt az 1960-as években, és az erdészeti vállalatok számos, egymással nem összefüggő vállalkozásba fektettek be (pl. az

ingatlan- és lakásépítés népszerű diverzifikációs célpont volt. Ezeknek az üzleteknek a többségét azóta már eladták, mivel a vállalatok inkább az alaptevékenységekre és az alapvető kompetenciákra koncentráltak.

Ansoff stratégiai pozicionálási koncepciói sok követőt inspiráltak. Például a stratégiai tervezéssel kapcsolatos *portfólióelemzés* egyértelműen Ansoff előzetes munkáján alapul. A fejezet későbbi részében bemutatjuk, hogyan használható a portfólióelemzés a stratégiai üzleti területek, termékek vagy piacok kiválasztásakor. A stratégia pontos és operatív definícióit hangsúlyozta Ansoff, amikor azt egy vállalat lépéseként vagy lépések sorozataként határozta azt meg.

Thorelli és Becker ugyanerre a gondolatmenetre hivatkoznak, amikor azt állítják, hogy a legjobb stratégiák azok, amelyek a relatív előny felhasználásán alapulnak, és a vevők pontosan meghatározott igényeinek kielégítésére irányulnak. A stratégia pontos meghatározására tett erőfeszítések a stratégiát alkotó összetevők mérlegeléséhez vezettek. Ezeknek az összetevőknek jól definiálnak és mérhetőnek kell lenniük, amint azt a következő részben tárgyaljuk.

Stratégia, minden döntés alapja

Ansoff remek kiindulópontot adott a stratégiai összetevők és stratégiai döntések elemzéséhez és fejlesztéséhez. Véleménye szerint egy cég küldetése és a cég üzleti koncepciójának hagyományos meghatározása túl laza és homályos. Hogy ez ne ilyen legyen, kidolgozott egy újnak számító stratégiai rendszert, amely a következő négy komponensből áll:

1. Termék/piac kiterjedése.
2. Növekedési vektor.
3. Versenyelőny.
4. Szinergia.

A termék/piaci hatóköre, kiterjedése a stratégia meghatározásának kiindulópontja. Meghatározza a vállalat termékterületét és azokat a piacokat, amelyekre a termékeket kínálják. *A növekedési vektor* határozza meg a vállalat fejlődésének irányát, ütemét. *A versenyelőny* a termék- és piacterületek felkutatását hasznosítja, és meghatározza, hogy mely piacok felelnek meg a legjobban a vállalat jellemzőinek, erősségeinek, ezzel komoly versenyképes piaci pozíciót biztosítva számára. *A szinergia* a különböző erőforrások és cselekvések megfelelő kombinációjával jön létre.

Ennek egy sikeres kombinációja több lehetőséget és erőforrást adhat a vállalatnak, mint bármely külön felhasznált erőforrás vagy tevékenység. Az általunk használt marketingstratégia definíció moduláris megközelítést alkalmaz. Más szavakkal, a marketingstratégiák több kulcsfontosságú komponensből állnak, amint azt Ansoff munkája is sugallja. *A termék/piaci terület* gondos meghatározása a moduláris megközelítés lényeges pontja. Érdemes megjegyezni, hogy Ansoff négy stratégiai összetevője közül három elsősorban marketingorientált; *termék/piaci hatókör, növekedési vektor és versenyelőny*. Csak a szinergia vonatkozik a kutatási és termelési erőforrások belső felhasználására.

Shirley és munkatársai koncepciója szerint a vállalat marketingstratégiáját alkotó öt kulcsfontosságú döntése a következő:

1. Ügyfél mix.
2. Termék keverék.
3. A piac területének földrajzi határai.
4. Versenyelőny.
5. Célok (értékelési kritériumok).

Ez a megközelítés ugyanazokból az elképzelésekből fakad, mint Ansoff-mátrixa, de olyan szempontokat ad hozzá, amelyek részletesebbé és operatívabbá teszik a stratégiai dön-

téseket. Amikor egy vállalat meghatározza a stratégiáját, akkor egyben meghatározza és behatárolja azokat a termékeket, vásárlókat, a piacok földrajzi határait, versenylőnyöket is, amelyekre a marketingeszközök alkalmazását tervezni fogja. Meghatározza továbbá azokat a célokat is, amelyeket a vállalat e négy paraméteren belüli tevékenységével igyekszik elérni. Mindezek a döntések együttesen, egy sajátos stratégiai pozícióba helyezik a vállalatot, és meghatározzák a vállalat kapcsolatát környezetével. Hangsúlyozni kell, hogy bár ezt a kapcsolatot stratégiák és célok határozzák meg, a kapcsolat elérésének módszere még nem ismert. Mind az öt döntés szorosan összefügg egymással. A marketing ideológiától függően minden döntés bizonyos súlyt kap. Például, ha a marketing ideológia vevőorientált, az öt döntés közül a legfontosabb a vásárlók kiválasztása, mégpedig a termék testreszabható fizikai tulajdonságain, valamint szolgáltatásain keresztül, amely illeszkedik a vásárló igényeihez.

Webster szerint a vállalat termék- és vásárlói döntéseit leginkább a vállalat versenylőnye és a piaci területének stratégiája befolyásolja. Ez hierarchikus különbségekre utal a fent említett stratégiai komponensek között. A fent említett öt stratégiai döntés és a már korábban tárgyalt stratégiai pozíció fogalma segítségével meg lehet mutatni Ansoff olyan fogalmainak jelentését, mint a *piaci penetráció*, a *piacfejlesztés* és a *termékfejlesztés*.

A stratégiai döntések (1-5) meghatározzák a stratégiai pozíciót. Ha a vállalat azt tervezi, hogy az egyik stratégiai pozícióból a másikba lép, ahhoz például piaci behatolásra, új piacfejlesztésre vagy új termékfejlesztésre van szükség, amit már akár marketingstratégiának is tekinthetünk. Szigorúan véve ezek a fogalmak meghatározzák az adott stratégia alapján végrehajtott folyamatok hatókörét, irányát vagy természetét, de magának a folyamatok tartalmának funkcionális tényezőkből kell állnia. Így a kiválasztott marketingstratégiák megvalósítására különféle marketingfunkciókat terveznek. Még ha a vállalatvezetők nem is határoztak meg konkrét és egyértelmű stratégiát, akkor is ki lehet következtetni, hogy mi a stratégiája a vállalatnak, milyen utakon gondolkodik a menedzsment. Következtetések a vállalat termékeinek, vevőinek, piaci területeinek, valamint az általa végrehajtott marketingintézkedések vizsgálatával vonhatók le. A stratégia, mint stratégiai döntések (termék, vevő, piaci terület és alapvető kompetenciák) e felfogása a gyakorlatban hogyan használható, az a fejezet későbbi részében kerül bemutatásra.

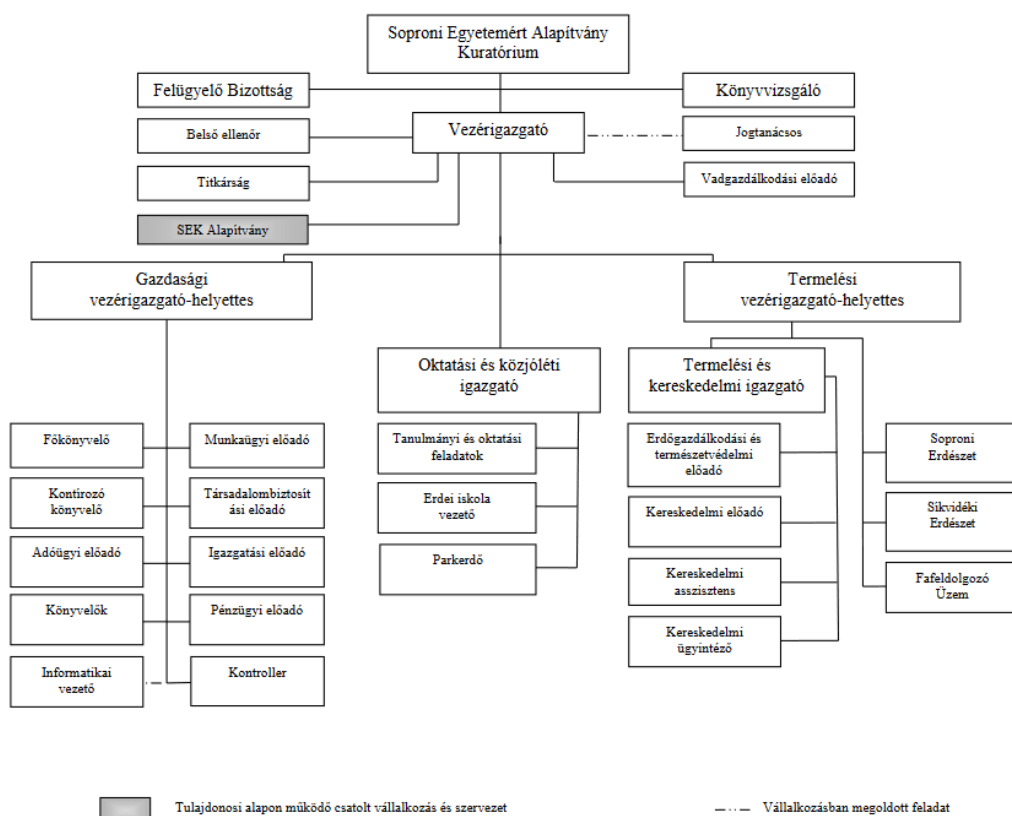
Vállalati stratégia

Mint korábban említettük, zavart okoz, ha egy vállalat különböző hierarchikus/szervezeti szintjein a stratégiai döntések nem voltak megfelelően differenciálva. Három szinten beszélünk stratégiákról: *vállalati*, *üzleti egység* és *marketing (funkcionális)*. Ez némileg bonyolult, mert a szervezeti szintek száma a vállalatokon belül változó, főként a cég méretétől függően. Az erdészeti nagyvállalatok, általában, négy szintből állnak – *vállalati*, *divíziós*, *üzletági* és *funkcionális*. A kisvállalatok gyakran csak vállalati (üzleti) és funkcionális szintekből állnak.

A vállalati stratégiai tervezés ötlete és folyamata

Az erdőipari nagyvállalatok jellemzően több üzletágból vagy több üzletágcsoportból (divízióból) állnak, amelyek azonban összességében egy pénzügyi egységként működnek. Az üzleti egységek lehetnek ugyanabból vagy különböző ágakból. A gazdasági és pénzügyi kérdéseket általában a vállalati vezetés kezeli, és ezen a szinten különösen fontos a stratégiai tervezés. Az irányíthatóság növelése érdekében a vállalatot gyakran részlegekre osztják. Például a TAEG Tanulmányi Erdőgazdaság Zrt. az alábbi szervezeti egységekkel rendelkezik:

TAEG Tanulmányi Erdőgazdaság Zrt. szervezeti felépítése



5. ábra: A TAEG Zrt. szervezeti felépítése

Forrás: <https://taegrt.hu/szervezeti-egysegek/>

A vállalati és divíziószintű stratégiákat együtt írjuk le, mert mindkét esetben ugyanazok az elvek alkalmazhatók. Ahelyett, hogy funkcionális szintű stratégiáról beszélünk, marketingközpontú megközelítést alkalmazunk, és csak marketingstratégiákról beszélünk. A későbbiekben bemutatjuk, hogyan kapcsolódnak egymáshoz az üzleti stratégiák és a marketingstratégiák. Ennek eredményeként két különböző helyzet lehetséges a stratégiai tervezés során:

1. Vállalati stratégiák és
2. marketingstratégiák tervezése.

A kettő elválasztásának legfontosabb oka, különösen a nagyvállalatok esetében, hogy a vállalati és marketingstratégiákat teljesen eltérő szervezeti szinteken tervezik és hajtják végre. A vállalati stratégia a felső vállalati vezetés felelőssége. A marketingstratégiák tervezése és végrehajtása üzletági és termékszinten történik. Természetesen a vezetői feladatok megosztása szorosan összefügg a vállalat méretével. Kisvállalatoknál a vállalati stratégia tervezése hasonlít az üzletági és marketingstratégia tervezésére. Ebben az esetben a „vállalati stratégia” kifejezés helyett helyénvalóbb „üzleti stratégiáról” beszélni. A vállalati stratégia meghatározza a cég hatókörét azon vállalkozások, iparágak és piacok tekintetében, amelyeken a vállalat versenyezni fog. Összességében a vállalati stratégia választ ad arra a kérdésre, hogy „Melyik iparágakban van helyünk?”, és ezért a verseny a vállalati stratégia lényeges elemévé válik. A vállalati stratégiát úgy kell megtervezni, hogy az erőforrások a leghatékonyabban legyenek felhasználva a megkülönböztető kompetenciák versenyelőnyökké alakításában.

A stratégia különböző szervezeti szinteken történő meghatározásához minden szinten meg kell határozni a stratégiai döntéseket. Ez követi azt a vezérelvünket, hogy a stratégiai

koncepció definíciójának meg kell mondania, mit teszünk a stratégiákkal kapcsolatos tervek és döntések meghozatalakor.

Az alábbiakban összefoglaljuk a vállalati stratégia meghatározását, valamint a vállalati és marketingstratégia közötti különbségeket. Ansoff szerint a **termék/piaci terület** gondos meghatározása a stratégiai tervezés lényeges eleme. Azt javasolja, hogy a stratégiai döntések azok legyenek, amelyek meghatározzák azt az üzleti területet, amelyben a vállalat a működését választja. Ez a két ismérv használható a vállalati és a marketingstratégiák megkülönböztetésére. Vállalati szinten a termék/piaci döntéseket a választott üzleti terület vagy iparág tekintetében hozzák meg. Üzleti egység szinten a termék/piaci döntések egyértelműen az előállítandó termékek és a kiszolgálandó vevők tekintetében születnek. Amikor az üzleti egység vagy a marketingmenedzser azt fontolgatja, hogy milyen termékeket kínáljon, a vállalati vezérigazgató mérlegeli, hogy mely részlegekbe, iparágakba, üzletágakba vagy stratégiai üzleti egységekbe fektessen be, illetve mely üzletágakba fektessen le. Ezt az elképzelést szemlélteti a 1. táblázat. Vállalati szinten a terméket szerkezeti panelként, a megrendelőt pedig az építőiparban határozzák meg. Ezek a meghatározások marketing szinten sokkal pontosabbakká válnak.

1. táblázat: A vállalati és marketingstratégiák közötti különbségek szemléltetése

Általános stratégiai összetevők	Vállalati SBA Small Business Administration (Kisvállalkozói adminisztráció)	Marketing SBA
Termék	Strukturális elemek	Bútorgyártás
Vásárlók	Építőipar	Bútor összeszerelő szektor
Piac nagysága	Kontinentális/globális	Kelet- Európa
Alapvető kompetenciák	Szinergia a fa- és panelfeldolgozó/gyártó üzemekkel	Magas minőség, alacsony ár

Forrás: Saját szerkesztés, 2021

Ennek ismeretében a vállalati stratégiai tervezés alapvető fázisait sorolhatjuk fel:

- A vállalati küldetés meghatározása.
- Stratégiai üzleti egység (SBU) vagy stratégiai üzleti terület (SBA) meghatározása.
- Az éppen érvényes üzleti portfólió értékelése és stratégiai következtetések/döntések

Küldetés, víziók és értékek

Vállalati szinten a stratégia elsősorban a vállalkozásokkal kapcsolatos döntésekből áll, amelyekben a vállalat szerepe kerül meghatározásra, és az, hogy milyen erőforrásokat kell ezekhez a vállalkozásokhoz rendelni. Ezeket az allokációs döntéseket a vállalat küldetése, víziója és értékei vezérlik, amelyek átfogó iránymutatást adnak arra vonatkozóan, hogy a vállalat milyen szervezet szeretne lenni, és hová kíván eljutni a jövőben. A küldetés, a jövőkép és az értékek fogalmi összefüggenek egymással, és ezek kölcsönhatása kell, hogy legyen a vállalati stratégia kialakításának iránymutatója.

Küldetés – Alapvetően a vállalati küldetés válaszol arra a kérdésre, hogy „*miért is létezik a cég?*” Csak a küldetés és a cél világos meghatározása után kezdhet el egy vállalkozás világos és ésszerű célokat kitűzni. A küldetés megfogalmazása az alapja mindennek, és a következő kérdésre adott válasz ennek folytatása és szintén alapfontosságú a megválaszolása: „*mi a dolgunk?*” Egyszerűnek tűnik, de a válasz általában kevésbé egyértelmű, és más kérdések megfogalmazását és megválaszolását is magában foglalhatja, például „*ki az ügyfelünk?*”

A vállalaton belüli különböző vezetők gyakran nagyon eltérő válaszokat adnak ezekre a kérdésre. Ez az egyik oka annak, hogy ez olyan fontos kérdéssé vált – a küldetés fejlesztésének folyamata összehozza a menedzsmentet egy közös cél érdekében.

Az erdészeti ágazaton belüli vállalatok gyakran nagyon hasonló küldetéseket fogalmaznak meg, éppen ezért sok az azonos tartalmú küldetés, de ez a hasonlóság akár sértheti, devalválhatja az ilyen küldetésnyilatkozatok elsődleges célját (sok vállalat mondja ugyanazt!). A vállalatoknak meg kell próbálniuk megkülönböztetni magukat versenytársaiktól. Ez a megkülönböztetés akkor lehetséges, ha a küldetésnyilatkozat kialakítása során minden vállalat figyelembe veszi egyedi történetét, alapvető kompetenciáit és környezetét. A PR nem lehet a küldetésnyilatkozat elsődleges célja. A küldetésnek teljesíthetőnek, reálisnak és motiválónak kell lennie, hogy útmutatást nyújthasson az alkalmazottak és a vezetők számára egyaránt. A küldetésnek a piacokra kell összpontosítania a termékek helyett, ami azt jelenti, hogy a vállalat által kielégíteni kívánt szükségletek széles körére kell koncentrálnia (3. példa). Az általános küldetésnyilatkozatokat, valamint a termékorientáció és a marketingorientáció közötti különbséget a következőképpen lehet bemutatni.

Papírgyár

- Papírt készítünk (termékorientált).
- Printnyomdákat szolgálunk ki (marketing orientáció).

Fűrésztelep

- Fűrészárut készítünk (termékorientált):
- Faalkatrészeket készítünk asztalosipari cégek számára (marketing orientáció).

Előregyártott házak gyártója

- Faházakat készítünk (termékorientált).
- Kényelmes élettereket alakítunk ki (marketing orientáció).

3. példa: Vállalati küldetésnyilatkozatok

Sok-sok küldetésnyilatkozat áttekintése alapján Pietiläinen megállapította és kidolgozta a küldetésnyilatkozat általános meghatározását és azok részekre bontását. Azt javasolja, hogy a küldetésnyilatkozat fejezze ki a szervezet létezésének okát, és írja le üzleti tevékenységének jellegét a „*mi a mi dolgunk és mi legyen belőlünk?*” kérdésekre válaszolva. A küldetésnyilatkozat megalkotása és rendszeres frissítése a vállalati tervezés fontos része, mivel motiválja és inspirálja a szervezet tagjait, és irányítja az erőforrások elosztását. A küldetésnyilatkozat a következő kérdéseket tartalmazhatja:

- Mik azok a kompetenciák, amik megkülönböztető bennünket másoktól?
- Mi a szervezetünk, filozófiánk célja?
- Mik az üzleti céljaink?
- Kik a legfontosabb partnereink?
- Kik és mik a célfogyasztók és a célpiacok?
- Melyek a szervezetek által kielégíteni kívánt igények?
- Mik a legfontosabb termékeink, szolgáltatásaink?
- Milyen földrajzi tartományban gondolkodhatunk?
- Melyek és milyen szintet képviselnek alapvető technológiáink?

A küldetésnyilatkozatnak a következőnek kell lennie:

- Legyen inspiráló.
- Rövid és könnyen megjegyezhető.
- Álljon összhangban a kijelölt értékeinkkel!
- Megfogalmazásában legyen világos és tömör!
- Összpontosítson a piacokra, ne pedig a termékekre!
- Legyen megkülönböztethető a versenytársak küldetésnyilatkozataitól!

- Legyen felismerhető benne a cég története, a jellegzetes kompetenciái!
- Legyen elérhető, reális, motiváló, és korlátozott számú célra összpontosítson!
- Ugyanazt jelentse a szervezet minden tagja számára!

Jövőkép – Amikor egy céget alapítanak, az az alapító tulajdonosok vízióján alapul. A jövőkép-nyilatkozat segít fenntartani a vállalat eredeti koncepcióját és jövőbeli fejlődését. A víziók szinte „*lehetetlen álmok*”, mégis egyszerűen olyan valóságnak kell tekintenünk, amely még nem jött létre. Képet ad arról, hogy milyennek kell lennie a jövőnek, és a szervezet vezetőit a jövő felé irányítja.

A jövőkép nyilatkozatnak világosan meg kell értetnie, hol tart ma egy vállalat, és hogyan kell tovább haladnia a jövőben. Ezt inkább az elsődleges vállalati motivációnak kell tekinteni. A jövőkép nyilatkozatoknak cselekvésorientáltak kell lenniük, jelen és jövő alapú nézeteiket a vezetők meglátásairól, álmairól. Sajnos manapság a víziónyilatkozatok gyakran nem mások, mint reklámszlogenek. Az erdészeti vállalatok jövőképére egy példa lehet az alábbi megközelítés: *Annak érdekében, hogy minden érdekelt fél igényeit figyelembe tudjuk venni, az csak a folyamatos fejlesztés és nyereségességre való törekvés mellett valósulhat meg.* Ez azt mutatja, hogy a vállalatban érdekelt felek fókuszában van a vállalat profitmotivációjával. A víziónyilatkozat egy mentális kép, egy feltételezés a szervezet kívánatos jövőbeli állapotáról. Motiváló eszköz a cégalapításban és a döntéshozatalt irányító fejlesztési és keretrendszer fenntartásában. Lehetővé teszi a más szervezetektől való megkülönböztetést, és összehasonlítási pontot képez, amelyhez képest az eredmények, a kultúra és a viselkedés értékelhető (4. példa).

4. példa: Vállalati jövőkép

Pietiläinen megvizsgálta a jövőkép-nyilatkozatokat, és perspektívákat dolgozott ki arra vonatkozóan, hogy egy jövőkép nyilatkozat mit tartalmazhat, és mit kell tartalmaznia. A jövőkép a következő problémákat tartalmazhatja:

- Milyen a versenyhelyzet?
- Mik a versenyelőnyeink?
- Milyen a szervezet működési környezete?
- Mik lehetnek az előre jelzett gazdasági trendek?
- Milyen irányúak a lehetséges kereslet változásai?
- Mi a piaci cél?
- Mi a cég pozíciója az ellátási láncban?

A jövőképnek a következőnek kell lennie:

- Mi a realitás?
- Cselekvésközpontúság.
- Koncentráljon a jövőre!
- Pozitív kisugárzás.
- Sokoldalúság (a különböző érdekelt feleket figyelembe véve).
- Legyen interaktív és dinamikus!
- Legyen hihető, vonzó és világos!
- Álljon harmóniában a vállalt értékekkel!
- Legyen serkentő!
- Legyen kreatív!
- Legyen gyakorlati!
- Legyen beton szilárdságú!

Érték – az érték „*a cselekvésbe vetett hit*”, ami azt jelenti, hogy döntés születik arról, hogy mi a jó vagy rossz, a fontos vagy a lényegtelen. Minden szervezetnek vannak értékei, akár megvalósultak, akár nem, és az ezek az értékek irányítják a szervezetek működését. A szervezet értékei általában a felső vezetés értékein alapulnak. Az értékeket dokumentálni, következetesen gyakorolni és tiszteletben kell tartani, ellenkező esetben fennáll a veszélye annak, hogy a vezetők csak a személyes értékeiket követik. Az értékekről elmondható, hogy egy szervezet identitástudatát tükrözik. Világosnak, egyszerűnek, közvetlennek és könnyen érthetőnek kell lenniük. A szervezet értékei három csoportra oszthatók:

1. Etikai értékek.
2. Reagáló értékek.
3. Profitértékek.

Az etikai értékek a környezetre, a társadalomra és az alkalmazottakra vonatkoznak, míg a *reagáló vagy reszponzív értékek* a vásárlók javát hangsúlyozzák. *A profitértékek* a gazdasági szempontot és a tulajdonosok hasznát hangsúlyozzák ki. További értékek közé tartozhat a munkavállalói fejlődés lehetőségének biztosítása, a biztonságos munkakörnyezet megteremtése vagy a környezetbarát működés fenntartása.

Az üzleti értékek olyan kijelentések, amelyek közös szabályokat határoznak meg, határokat szabnak meg egy szervezet számára azáltal, hogy meghatározzák, mi a jó, mi a rossz, és mi a fontos. Az üzleti értékek tükrözik a szervezet identitástudatát, és meghatározzák a szervezet belső és külső viselkedését is, így létfontosságúak a szervezet kultúrája szempontjából (5. példa).

A küldetés és a vízió grandiózus kijelentéseket is tartalmazhat, kevés napi valóság-tartalommal, gyakorlati haszna viszont meghatározható abban, hogy egy vállalat mit gondol önmagáról jelen pillanatban és egy nem látható jövőben, drámai hatással lehet a sikerére. Ezek a kijelentések a vállalati értékeket, elszántságot, szakértelmet és a szándékokat kommunikálják, értetik meg minden érdekelt féllel. Példákat tudunk mondani arra, hogy léteztek olyan nagy vállalatok (mára kinőtték), melyek túl szerényen határozták meg jövőkéjüküket, mint pl. egyes vasúttársaságok az 1950-es években.

A vasutak fejlesztése, annak ellenére, hogy csökkent a személy- és teherszállítási igény, nem állt le. Éppen ellenkezőleg, növekedett. A vasutak ma nem azért vannak bajban, mert az emberek szükségletei mások lettek (nagy számú autó, teherautó, repülőgépek stb.), hanem azért, mert maguk a vasutak hagyták, hogy így legyen. Hagyták, hogy mások elvegyék/elvigyék tőlük az ügyfeleket, mert azt feltételezték, hogy a *vasúti* üzletágban tevékenykednek, nem pedig a *szállítási* üzletágban. Az ok, amiért rosszul határozták meg iparágukat, az volt, hogy vasút orientáltaknak képelték magukat a szállítás helyett és a vevőorientáltság helyett termék-orientáltakká váltak.

5. példa: Vállalati érték kimutatások

Az erdészeti vállalati értékek elemzése alapján meghatározható, hogy milyen értékeket tartalmazhatnak, és mit kell még esetleg a vállalatoknak belefoglalniuk értékrendszerükbe. Az értékek a következő problémákat tartalmazhatják:

- Etikai szempontok: emberi jogok, egyenlőség.
- Érzékeny szempontok, amelyek kiemelik az ügyfelek előnyeit: mások kiszolgálása, alázat, tisztesség, megbízhatóság, innováció.
- Kapcsolat a tulajdonosokkal: jövedelmezőség, termelékenység:
- Munkavállalókkal való kapcsolat: az egyén önrendelkezése, társadalmi megbecsülése és elfogadása, biztonság, a munkavállalók fejlődése.
- Társadalmi felelősségvállalás: környezetbarátság, környezettudatosság.

Az értékek legyenek:

- Korlátozott számúak (ha sok értéket akarunk meghatározni, akkor azok egy része értéklenné, semmitmondóvá válik).
- Legfeljebb hat nyilatkozatból álljon.
- Legyen ismert, következetes, gyakorlatias, tisztelni való!
- Szándékosan választott és leírt legyen!
- Legyen folyamatosan megvitatható és szükséges rendszeresen ellenőrizni!
- Legyen nyilvános!
- Tükrözze a tartósságot, az állandóságot!
- Legyen világos, egyszerű, közvetlen és könnyen érthető!
- Legyen vonzó és elismerhető!
- Alkalmazkodjon és legyen elfogadható a különböző kultúrákhoz igazítva is!
- Legyen hatékony – tényleges befolyást kell gyakorolnia a szervezetre!
- Mondanivalója tükrözzön összhangot!
- Legyen megvalósítható!

A stratégiai üzletág (SBU) vagy a stratégiai üzleti terület (SBA) meghatározása

Az **üzleti egység** az az alapegység, amelyhez üzleti és marketing stratégiákat készítenek. A „nyereségegység” kifejezést akkor használjuk, ha a megtérülésért vagy nyereségért való független felelősséget hangsúlyozzák. Kisebb cégeknél előfordulhat, hogy csak egy üzleti egység van, ebben az esetben a „vállalat” és az „üzleti egység” kifejezéseket gyakran szinonimákként használják. Az SBU és SBA kifejezéseket stratégiai tervezési célokra hozták létre. A stratégiai üzleti egység lehet egyetlen egység vagy kapcsolódó üzletágak gyűjteménye. A portfólióelemzésben hozott döntések a stratégiai üzleti egységekre irányulnak. Az SBA és az SBU koncepciók szorosan összefüggenek. A stratégiai üzletág felelős egy vagy több SBA stratégiai pozíciójának kialakításáért, melyet három/négy dimenzióban határoztak meg:

1. A kiszolgált ügyfélcsoportok alapján.
2. A kielégítendő vevői igények szerint.
3. Az igényeket kielégítő technológiák alapján.
4. A földrajzi hely (de ezt az opciót csak Ansoff alkalmazza, emeli ki).

Az SBU és az SBA közötti különbség, az egyszerűség kedvéért, vállalati filozófián keresztül magyarázható: **termelés vs. piacorientáció**. A vállalati stratégiai tervezésben a termelésorientált vállalat az SBU-ra, míg a piacorientált vállalat az SBA-ra helyezi a hangsúlyt.

Példa: Az SBU egy faalkatrészgyár vagy faipari részleg, míg az SBA fából készült bútornyag vagy fa építőanyag üzletet jelenti.

A 2. táblázat azt mutatja, hogy amikor egy SBU meghatározza marketingstratégiáját, egyúttal meghatározza annak az SBA-ját is. Egy vállalat üzleti tevékenysége az SBU-k SBA-iból vagy SBU-csoportjaiból tevődik össze.

Az 1990-es évek óta az erdőipar általános irányvonala az alaptevékenységekre való koncentráció volt. Sok, több iparágat felölelő vállalat megújította stratégiáját, és most már csak az erdőalapú iparágakra koncentrált. Elméleti példa erre a folyamatra: Az 1980-as évek végén egy magyar, több iparágat is felölelő „Mindenfa” nevű vállalat stratégiai üzleti egységei - más néven iparági csoportjai vagy üzleti területei – felsorolásával (ennyi területen volt érdekelt) kezdte meg vállalati stratégiájának kidolgozását.

2. táblázat: Egy SBA felépítése

Egy fűrészüzem stratégiai üzleti területe (SBU- Strategic Business Unit: üzleti stratégiai menedzsment)
Termék: Egyedi méretre szabott fűrészárúk
Vásárlók: Ablakgyártó cégek egyedi méret- és minőségi igényekkel.
Üzleti terület: Észak -Magyarország
Alapkompetenciák: Száraz – és minőségi anyag, vevőkapcsolatok, szolgáltatások.

Forrás: Saját szerkesztés, 2021

Lehetséges szakterületek, iparágak, melyekben az SBU-k és az SBA-k egyidejű jelenléte határozhatja meg a *Mindenfa* stratégiáját (ez a sokaság akár zavaró tényező is lehet).

- Erdészeti gépek
- Ipari szelepek
- Kőzúzó berendezés
- Gépek erdészeti iparhoz
- Gabona betakarító berendezések
- Offshore olajfúrési termékek
- Nyomdai papírok
- Különleges papírok
- Speciális pép
- Fűrészáru és hozzáadott érték
- Fatermékek kereskedelme
- Műanyag csomagolás és fólia

Különböző gazdasági okok, és a racionalizálás jegyében 2000-re egy sor egyesülést, felvásárlást és leválasztást hajtottak végre, és ezt követően a *Mindenfa* a *Válogatottfa* vállalat részévé vált, amely elsősorban az alábbi három üzletági csoportból állt és ezekben lett érdekelt:

- **Nyomdai papírok:**

Folyóiratok, papírszükségletei újságpapírok és különleges finompapírok területén.

- **Feldolgozott, másodlagos termékek**

Etikett, árucímkék, felíratok -, csomagolóanyagok- és borítékok gyártása.

- **Faipari termékek**

Fűrész- és asztalosipari, rétegelt lemezek gyártása és építőipari beszállítói (fa) kereskedés.

A negyedik csoport, amely az erőforrások meghatározásáról szól, amely olyan műveleteket tartalmazott, mint a cellulózgyártás, a fabeszerzés és az energia. A piacon időközben bekövetkező változásokra reagálva a *Válogatottfa* ma az első bio/zöld céggént aposztrofálja magát és működése területét három meghatározó szegmens köré szervezte át:

Energia és papíripari pépanyagok

Energia, bioüzemanyagok, pép, fa-és fűrészáru.

Papír

Kiadók, nyomdászok, kereskedők.

Mérnöki anyagok

RFID¹⁷ címkék, furnér és WPC¹⁸ gyártása.

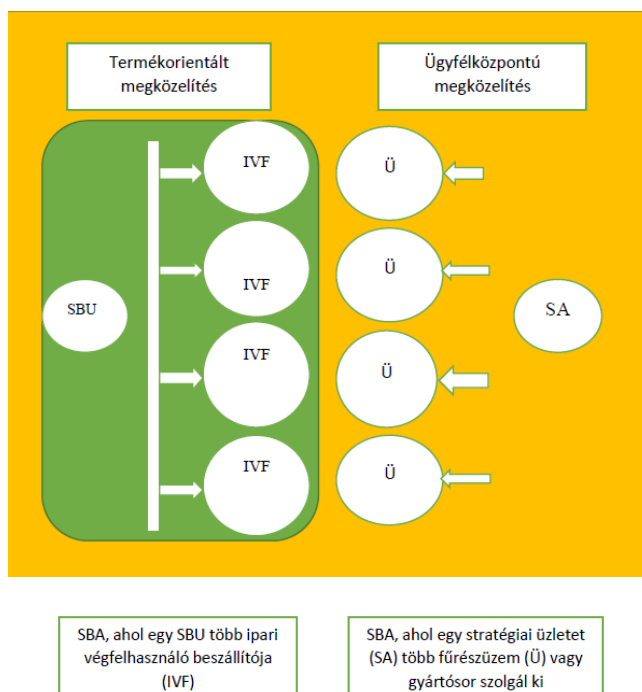
Ez a struktúra a vállalati stratégiai tervezés eredménye, beleértve az SBU-k és SBA-k meghatározását.

Stratégiai vevők– Vállalati stratégia átalakítása

A stratégiai marketingtervezés általában azon ügyfelek, partnerek vásárlási szándékú döntéseinek figyelembe vételével is történik, igazodik, akiktől – nevezzük úgy, hogy stratégiainak nevezhető bevételek (számlák) kapcsolhatók. Mindezt figyelembe venni csak akkor szabad és érdemes, ha a partnerrel legalább középtávú szerződési viszony áll fenn. Ha a cég bizonyosan ismeri a vásárlói ügyfeleinek, végfelhasználóinak döntéseit, akkor őket stratégiai ügyfeleknek vagy kulcsfontosságú ügyfeleknek nevezhetjük. A stratégiai számlák általában a vállalat számára a legmagasabb értékkel rendelkező ügyfeleket jelentik.

A stratégiai számlák fontosak a vállalati tervezésben a legnagyobb ügyfelek mérete és ereje miatt. Lehetnek olyan globális vagy multinacionális vállalatok, amelyek központosított és harmonizált ellátási folyamatokat alkalmaznak, és előnyben részesítik az ún. „egyablakos ügyintézés”. Az erős globalizáció és konszolidáció mind az erdészeti vállalatok, mind főbb vásárlóik méretét növelte. A nagy papírfelhasználók (nyomdák, csomagolóanyagot használók), vagy a nagy barkácsáruházláncok nagyobb felhasználók lehetnek, mint a legnagyobb papír- vagy fatermékgyártók együttesen. A kiemelten nagy ügyfelek stratégiaileg értékesek az egész vállalat számára, és az igényeiket figyelembe kell venni a vállalati tervezés során.

A stratégiai számlavezetés a nagyon nagy ügyfelek kezelésére szolgáló módszert jelenti. Mivel egyes papírgyárak, papírüzemek (manufaktúrák) túl kicsik ahhoz, hogy a nagyon nagy ügyfelek sokrétű igényeit kielégítsék, a megoldást helyi, vállalati szinten kell megalkotni.



6. ábra: Az SBU vs. SA helyzete a piaci térben

(Rövidítések: SBU: Stratégiai üzleti egység; SBA: Stratégiai üzleti terület; SA

¹⁷ RFID: **R**adio **F**requency **I**dentification – automatikus azonosításra, adatközlésre használt technológia, címke-állomány.

¹⁸ WPC: **W**ood **P**lactic **C**omposit – Fa-Műanyag-Keverék: faliszt és töltelékanyagok arányos keveréke.

Stratégiai számla; IVF: ipari végfelhasználó; Ü: üzem (fűrészüzem).)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022.

Amikor egy piacorientált vállalat SBA-kal kapcsolatos döntéseket hoz, a kiindulópont egy stratégiai számla elérése lehet a hagyományos végfelhasználói szektor helyett. Más szavakkal, a stratégiai számla azt jelentheti, hogy egy kulcsfontosságú ügyfél SBA-t alakít ki. A stratégiai számlalapú SBA-k ténylegesen befolyásolhatják a vállalati szervezeti struktúrát. Ez azt jelenti, hogy a teljes vállalati stratégiai tervezésnek piacorientálnak kell lennie, és jobban kell hasonlítania a stratégiai marketingtervezésre.

A 7. ábra a hagyományos SBU-alapú SBA-definíció (bal oldali téglalap) és a modernbb, SA-alapú (jobb oldali téglalap) megközelítés közötti különbséget mutatja. A hagyományos termelés-orientált megközelítésekben az SBU a kiindulópont, és számos ipari végfelhasználót szolgál ki. Az SBU kialakítása a hagyományos termelési vagy termék alapú határokat követi. Ez a fajta SBA definíció azt jelenti, hogy egy ipari végfelhasználó a szállító vállalat több SBA-jához is tartozhat. Előfordulhat, hogy az ügyfélnek több üzleti gyakorlatot kell követnie (a különböző SBA-k közül), még akkor is, ha csak egy szállítóval áll üzleti kapcsolatba. Ennek a helyzetnek az ügyfél számára történő egyszerűsítésére (stratégiai számla) a vállalat az SBA-t egy (nagy) SA köré építheti. Különböző részlegekből származó üzemek szolgálják az SA-t. Az ügyfélkapcsolatot úgy kezeljük, hogy az összes üzleti folyamat harmonizáljon, és megvalósuljon az „*egyablakos*” beszerzés koncepciója. Ily módon a vállalat egyetlen „*arccal jelenik meg*”, és csak ezt látja az ügyfél.

A stratégiai számlalapú vállalati stratégiai tervezés az alacsonyabb vállalati szinteken korlátozza a marketing tervezés és koordináció lehetőségeit. A *divíziószintű* vezetésnek figyelembe kell vennie a vállalati vezetés által azonosított elszámolásokat a marketing- és termelési tervezésben. Az *osztályszintű* vezetés meghatározhatja saját stratégiai számláit. *Ipari- vagy termékszinten* a vállalati és divíziós vezetők döntéseinek tervezését kell figyelembe venni, mielőtt külön vásárlói döntéseket hoznának. Ezen a szinten a vezetők saját stratégiai számlákkal is rendelkezhetnek. A stratégiai számlalapú vállalati stratégia megköveteli, hogy a vállalat és az ügyfél megossza egymással az információkat és összehangolják kapcsolatuk minden egyes, de a jelentősebbeket mindenképpen, folyamataikat. Egy működő és hosszú távú partnerség kialakításához kölcsönös bizalomra és együttműködésre van szükség.

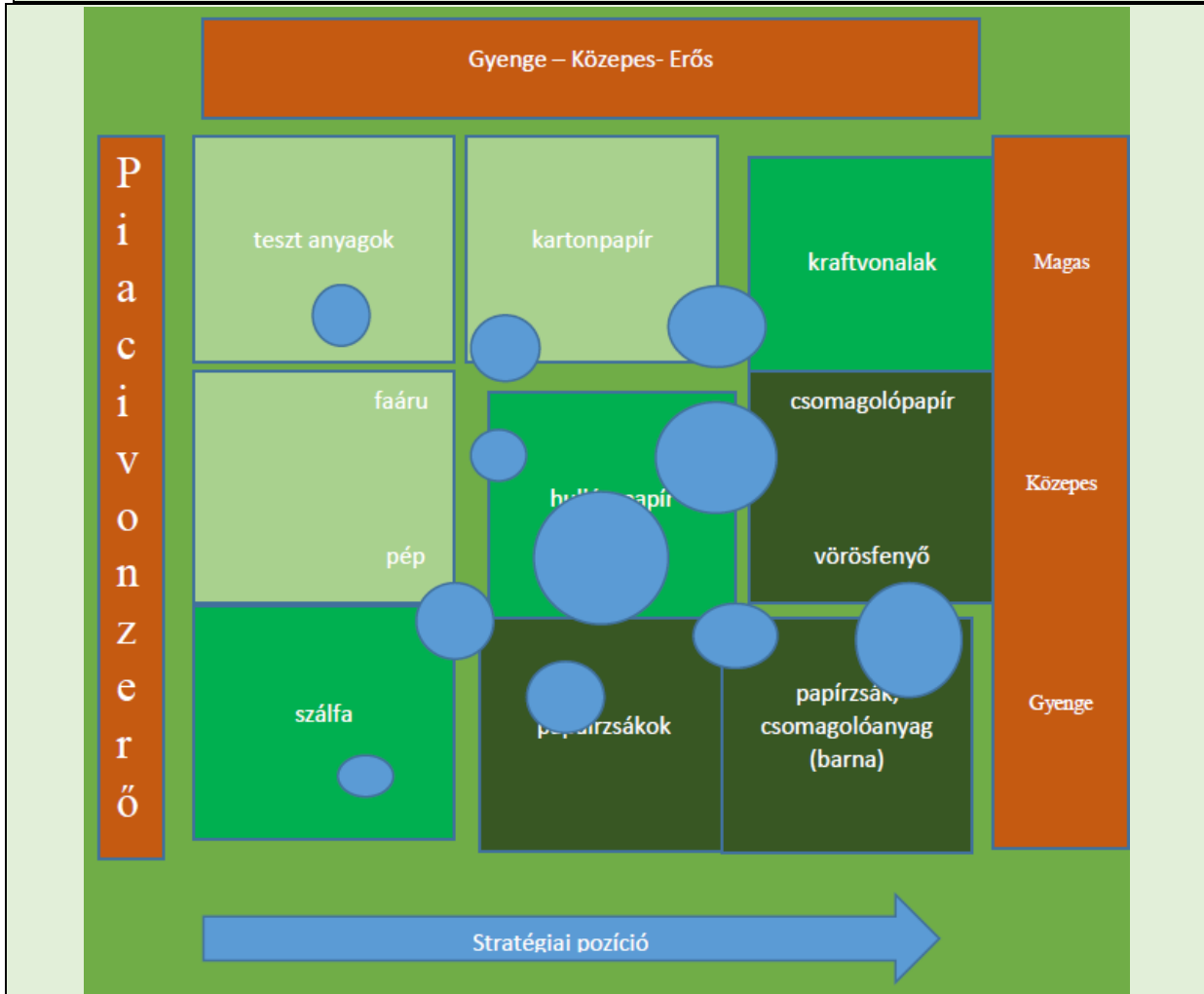
A jelenlegi üzleti portfólió értékelése és stratégiai következtetések/döntések

A portfóliótervezés a különböző technikák alkalmazása a stratégiai tervezésben, ami egyben az üzleti egységek aktuális portfóliójának értékelési folyamatát is jelenti. A portfólióelemzés eredményei megadják a vállalatvezetőknek a szükséges információkat az erőforrások megfelelő felosztásához a portfólióban lévő üzleti egységek között (6. példa). Az alábbiakban tárgyalt két fő portfólióeszköz a BCG-mátrix (Boston Consulting Group) és a GE- mátrix (General Electric).

6. példa: Portfólió tervezése

Assi Domän, az 1990-es években Svédország egyik legnagyobb erdő-és faipari vállalkozója (éves forgalma – átlagban - 2,5 milliárd dollár körül mozgott), és egyben a világ egyik legnagyobb magánerdő tulajdonosa is volt. 1999-ben a vállalat jelentős átalakításokon esett át, új vezetőség érkezett, ami a vállalat szerkezetének átalakításával kezdte meg működését. Az új vezérigazgató akkor úgy fogalmazott: „*Kiemelt feladatom és a cégcsoport vezetésének is az, hogy az elmúlt évek rohamos bővülése után a hatékonyságot és a jövedelmezőséget ütemét emeljem. Szintén fontos feladat a cégcsoport jövőbeli struktúrájának és stratégiájának meghatározására irányuló munka erősítése, illetve, hogy egyértelmű irányt és fókuszot találjunk a*

jövőben is tevékenységünk számára.” Majd így folytatta: „Stratégiai döntéseket kell hoznunk. Olyan műveletekre és vállalkozásokra kell összpontosítanunk és befektetnünk, ahol lehetőségünk van vezető pozíciót elfoglalni. Hosszú távon nem lehet túl sok területen vezető pozíciót kiépíteni és megvédeni azt az erőforrások felhígítása nélkül. Ahhoz, hogy hosszú távon fennmaradhassunk, valóban versenyképesnek kell lennünk, mind földrajzilag, mind a kiválasztott termékszegmenseken belül.” Ezzel a mentalitással a társaság saját magát és a piacot elemzi annak érdekében, hogy azonosítsa a cégcsoport számára megfelelő portfóliót, valamint a portfólióban szerepelő egységekre vonatkozóan a megfelelő stratégiákat és intézkedéseket hozzon. Tanulmány készült a piac méretéről és növekedéséről, a megtérülésről, az iparág szerkezetéről és trendjeiről, a tőkeintenzitásról és elemezték az elmúlt évek pénzügyi folyamatait.



Az üzleti egységeknél meghatározták a relatív piaci részesedést a három legnagyobb versenytárs vonatkozásában, mérték az elért vásárlói értéket, értékelték a kompetenciáikat és a tőkehatékonyságukat. Ezzel a rengeteg információval minden üzleti egység egy olyan portfóliómátrixba került, amely a piaci vonzerőt és a stratégiai pozíciót képviselte. Az összegyűjtött adatok és az ezekből származó elemzések alapján a társaság egyes üzletágainak megváltása mellett döntött. Tervezték a karton (doboz) üzletág eladását. A vállalat úgy érezte, hogy ez az egység nem elég nagy ahhoz, hogy hosszútávon a kielégítő fejlődés lehetőségét lássák benne. Az ipar ezen a területen meglehetősen koncentrált volt, ami megnehezítette az Assi Domän növekedését ezen a területen.

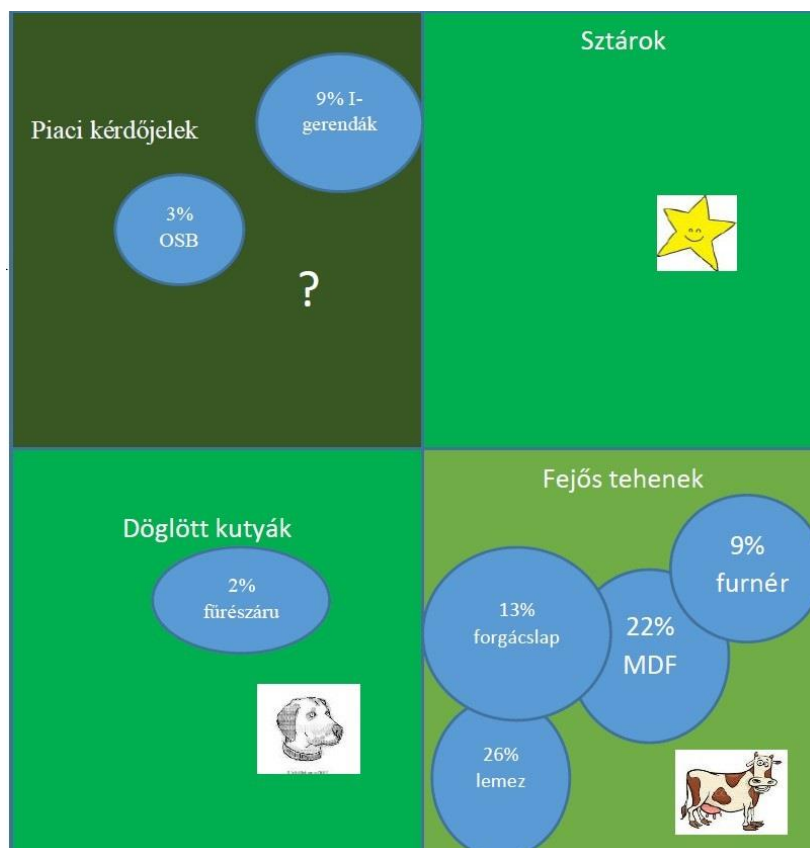
A cég úgy érezte, hogy a kartontermékek (krafttermékek) és a papírsákos csomagolás piaca nemzetközi szinten is stagnál és kapacitásfelesleggel küzd. A további konszolidációs

folyamatban két kartontermékeket gyártó egység megtartása mellett döntöttek, a többi egységet felszámolták. A változások eredményeképpen egy olyan vállalat jött létre, amelynek három fő részlege volt: *ipar, faanyag és erdészet*. Az ipari divízióhoz tartozott a hullámkarton és a kartonpapír, valamint a fehéritett papírt és fehéritett piaci cellulózt gyártó két kraftgyár. A faipari divízió elsősorban fűrészáruból állt, amelyben a vállalat Svédország legnagyobb előállítója volt. Az erdőgazdálkodási divízió, a 2,4 millió hektárnyi erdővel, továbbra is a társaság tulajdonát alkotta. (Assi Domän 1999. évi beszámolójából).

Boston Consulting Group Mátrix (BCG-mátrix)

Az egyik leghíresebb portfóliómátrix a Boston Consulting Group Mátrix. A mátrix négy négyzetből áll, amelyek a piaci növekedésen (a piaci vonzerő általános mérőszáma) és a piaci részesedésen (a vállalat pozíciója) alapulnak. Amint az a 7. ábrán látható, a négyzetek ráutaló, beszélő nevei a Sztárok, a Kutyaütők, a Fejős tehének és a Kérdőjelek, ami az adott kategóriába tartozó üzleti egységek vagy termékek potenciálját is jelzi (a „*beszélő nevek*” sok esetben helyettesítettek más „*beszélő nevekkel*”).

A „*Sztárok*” olyan üzleti egység vagy termék, amely nagy növekedést mutat, és amelyben a vállalat nagy piaci részesedéssel rendelkezik – ideális helyzet a vállalat számára. A „*Kutyaütők*” üzletága alapján, a termék alacsony növekedésű piacon van, és a vállalat alacsony piaci részesedéssel rendelkezik, ami lényegesen kevésbé ideális helyzet egy vállalat számára.



7. ábra: BCG mátrix fatermék-komponensekkel kiegészítve
 Forrás: Saját szerkesztés, 2021

A buborék mérete az egyes termékek teljes piaci részesedését jelenti. Szintén a 8. ábrán látható egy példa arra, hogy ez a mátrix hogyan használható a vállalat üzleti egységeiből álló

portfólió értékelésére. A fűrészáru alacsony növekedésű, és ebben a példában a vállalat alacsony százalékos piaci részesedéssel rendelkezik, ezért „Döglött kutyának” tekinthető. A farostlemez és az I-gerendák egyaránt „Kérdőjelnek” számítanak, mivel a cégnek nincs túl nagy piaci részesedése a versenytársakhoz képest, és a piac növekedése magas. A vállalatnak több üzleti egysége is van, amelyeket „Fejős tehénnek” tekint. Ez azt jelenti, hogy a vállalat abban a helyzetben van, hogy befektethet a „Kérdőjelekbe”, hogy azok esetleg „Sztárokká” váljanak.

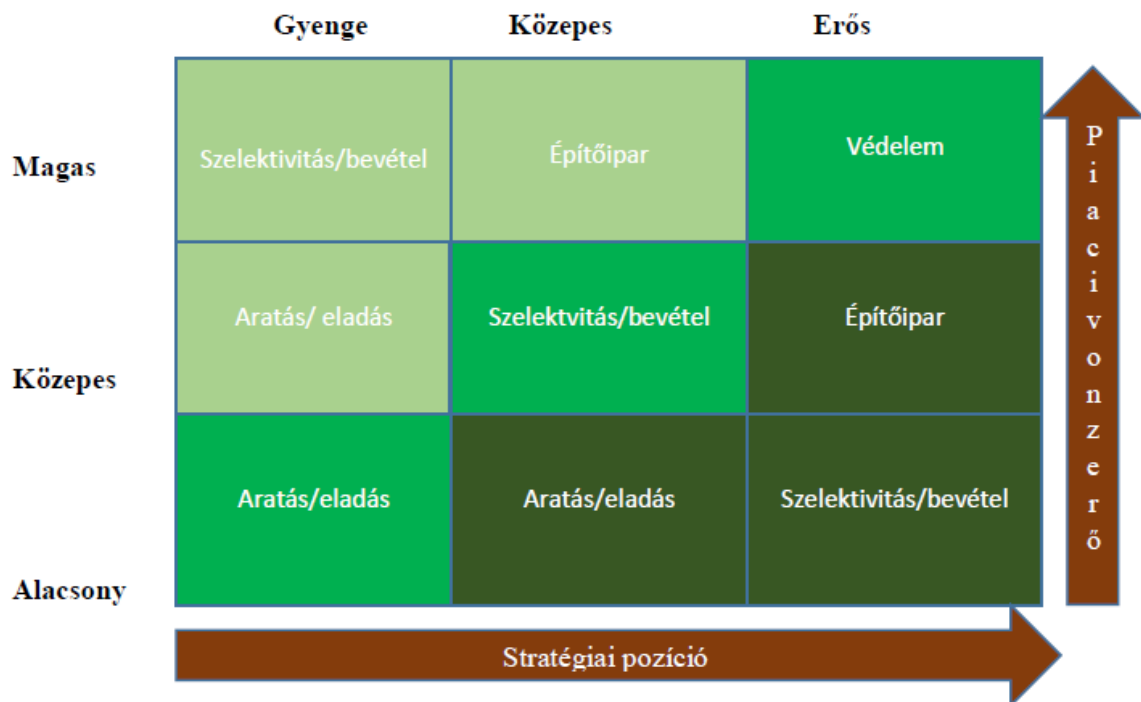


8. ábra: A BCG-mátrix tipikus formája és jellemzői

Forrás: ProMan Consulting (2021) <https://promanconsulting.hu/bcg-matrix/>

General Electric üzleti mátrixa

A piaci növekedés és piaci részesedés helyett a GE mátrix a *piaci vonzerőt* használja az SBU erősségéhez vagy pozíciójához helyett (9. ábra). A mátrix alapvetően négy, de tovább bővíthető cellákra osztható. Az osztás mértéke a szükségesnek ítélt részletességi szinttől függ. Ahogy a 9. ábrán látható, az SBU-val kapcsolatos döntésekhez különböző ajánlások vonatkoznak a pozíciótól függően. Az SBU-k elhelyezése a BCG mátrixban lehetővé teszi a vállalati tervezők számára, hogy felmérjék, hol érdemes befektetni és eladni. A stratégiai döntések meghozatalának megismeréséhez egy GE-típusú portfólióelemzésben követünk egy erdőipari vállalat speciális papírgyártó és feldolgozó ágazatában (10. ábra). A divízió felső vezetése a következő kritériumok alapján értékeli az általános üzleti vonzerőt és a vállalat pozícióját.



9. ábra: GE portfóliótervezési mátrix (GE-mátrix)

Forrás: Saját szerkesztés, 2021

Az általános üzleti vonzerő értékelésének kritériumai:

- Piaci növekedés
- Piac mérete
- Jövedelmezőség
- A termékek nélkülözhetetlensége
- A környezeti kérdések szerepe
- Belépési küszöb
- A versenytársak helyzete
- Földrajzi kiterjesztettség
- A beszállítók alkupozíciója
- Az innováció mértéke

A relatív pozíció értékelésének kritériumai:

- A cég piaci részesedése
- A cég technológiai szintje, fejlettsége
- A vállalat K+F tevékenységének minősége
- A vállalat költség szerkezete
- Ügyfélkapcsolatok
- Marketing know-how
- Szervezeti hatékonyság
- Az integráció mértéke
- Földrajzi hely
- Az elosztás hatékonysága
- Nyereség

A fenti szempontok alapján az aktuális üzleti egységek a portfóliómátrixon helyezkednek el és kiértékelődnek (10. ábra). A divíziós stratégiai tervezési folyamatának következő lépése a stratégiai következtetések, majd az ezekből levont választások megvalósítása (11. ábra). Ebben az esetben a következő lehetőségek közül lehetséges választani:

Eladás (alacsony piaci vonzerő és gyenge stratégiai pozíció) – Azon termékek/vállalkozások esetében, amelyek egyértelműen vesztesékesek, vagy amelyekről a vállalat úgy találja, hogy nem tudja hatékonyan kezelni, az értékesítés tűnik az egyedüli logikus választásnak. Ez az üzleti egység eladását jelenti. Ezekkel a termékekkel/vállalkozásokkal a cég nem tud pénzt keresni, és valószínű, hogy a helyzet a jövőben sem fog változni. Ezek az üzletágak megérdemlik a leválasztást, hogy a vállalat az eladás után az alaptevékenységére tudjon koncentrálni. Tovább görgetve a fenti vállalati eseteket, példaként a vállalat a következő SBU-k eladását választhatja:

- Helyhez kötötteket (passzív, merev, nehéz logisztikával rendelkezőket stb.).
- Zsákkraftokat gyártó üzem eladása (papírzsákok)

A készpénztermelés maximalizálása, korlátozott befektetés az élettartam meghosszabbítása érdekében (alacsony piaci vonzerő és erős stratégiai pozíció) – Ennek az opciónak az alapötlete, hogy az SBU-t olyan erőforrásokra irányítsuk, amelyeket máshol is be lehet fektetni. A vállalat úgy dönt, hogy hosszú távon ez/valamelyik a termék/üzletág nem ígérkezik jövedelmezőnek, ezért kevés vagy semmilyen befektetést nem érdemel. A terméknek/vállalkozásnak azonban elegendő piaca van ahhoz, hogy tovább folytassák a termelést, természetesen bármilyen értékesítési volumen megszerzésével. Ez a lehetőség azzal a kockázattal jár, hogy az adott termékre/vállalkozásra támaszkodó ügyfelek nem fognak örülni, ha megtudják, hogy a vállalat azt tervezi, hogy megszünteti azt. Példánkban a vállalat ezt a megközelítést választja a következő SBU-koz kötve:

- Ipari csomagolópapírok és a
- fogyasztói csomagolóanyagok piaca.

Organikus növekedés, kisebb akvizíció a pozíció lezárása érdekében (nagy piaci vonzerő és erős stratégiai pozíció) – Ez a lehetőség a termék/üzletág jelenlegi pozíciójának megőrzését jelenti. Példánkban a következő SBU-k *hosszantartó karbantartási pozícióban* voltak.

- PE kartongyártó egységek.
- Öntapadó anyagokat gyártó egységek.
- Szabványosított csomagolás technika.

Jelentős akvizíció vagy kisebbségi tulajdonrészesedésű vegyes vállalat (nagy piaci vonzerő és gyenge stratégiai pozíció) – Vonzó, de viszonylag gyenge pozíciót képviselő SBU-k esetében a legjobb döntés a jobb pozíció kialakítása, azaz a piaci részesedés növelése és a versenypozíció további javítása azon a piacon. Példánkban a következő két SBU-t tekintjük a jobb pozíció kialakításának lehetőségeinek:

- Kartonpapírok
- Digitális technika által használt papírok

Magas	Digitális papírok, kartonpapír	Öntapadó anyagok, szabvány csomagolás, PE karton (sittes)
Általános üzleti vonzerő	Álló, „sittes „zsák papírzsák	Fogyasztói csomagolás, ipari csomagolóanyag
Alacsony		
	Gyenge	Erős

10.ábra: Portfóliótervezés speciális és konvertáló papírokban
 Forrás: Saját szerkesztés, 2022.

Magas	Jelentős felvásárlás vagy kisebb közös vállalat	Szervezeti növekedés vagy kisebb felvásárlás a pozíció megszerzéséhez
Általános üzleti vonzerő	Eladás	Maximalizálja a kézpénzforgalmat. Korlátozott beruházás az élettartam meghosszabbítására.
Alacsony		
	Gyenge	Erős
	A vállalat relatív pozíciója	

11.ábra: Főbb stratégiai lehetőségek a portfóliótervezésben
 Forrás: Saját szerkesztés, 2022.

Az erdészeti ágazat a közelmúltban egy átfogó konszolidáción ment keresztül, és a vállalatok alaposan mérlegelik a konszolidáció eredményeiket. Ha egy vállalatnak gyenge pozíciója van egy olyan szektorban, ahol egy nagy versenytárs agresszívan szerez kapacitásokat, teljesen legitim oka van arra, hogy kilépjen az üzletágból.

Azon termékterületeken, amelyek erős pozícióban vannak, de az üzleti vonzerejük gyenge, a legjobb egyszerűen fenntartani a status quo-t, és az e vállalkozások által megtermelt nyereséget másokba fektetni.

Azon vonzó üzleti területeken, ahol a vállalat erős pozícióval rendelkezik, meg kell terveznie a növekedés fenntartását, és figyelnie kell a lehetőségeket, várni a kedvező környezeti tényezőket, hogy mikor tudja bővíteni az üzleti lehetőségeit, kiteljesíteni piaci pozícióit. Példánkban a digitális technológia által használt papírok vonzó üzleti területek, amelyekben a vállalat gyenge pozícióval rendelkezik. Ebben az esetben a vállalatnak igyekeznie kell a működés és a termelés gyors beindítására. Ebben az esetben az a célravezető, ha vállalat agresszíven épít piacokat a jövőben erősnek vélt, ítélt termékeknek.

Nem szabad elfelejteni, hogy az ilyen mátrixok csak a valóság általánosítását jelentik, és az ajánlásokat nem mindig lehet végrehajtani. Például sok vállalat úgy véli, hogy a puhafa fűrészárának alacsony a vonzereje (ezáltal értéke is), és mivel ez egy erősen szegmentált, széttagolt ágazat, kevés vállalat állíthatja nagy magabiztossággal, hogy erős pozícióval rendelkezik ezeken a piacokon. Ebben a helyzetben a BCG mátrixon való elhelyezés ennek az egységnek az eladását javasolja. Számos oka lehet azonban annak, hogy egy vállalat miért nem akar kilépni a puhafa fűrészáru gyártásából. A fűrészüzemek jellemzően a vállalat által vásárolt magasabb minőségű rönkök szállítására szolgálnak, valamint a papírgyártáshoz forgács és egyéb melléktermékek forrásaként. A korlátozott erőforrások azt jelenthetik, hogy a vállalat csak a mátrix ajánlásainak egy részét tudja végrehajtani. A 10. ábrán látható példában előfordulhat, hogy a vállalat nem tudja hatékonyan kezelni a karton és a digitális papírtermékek egyidejű működtetését. Lehetséges válasz erre az, hogy az egyiket vagy a másikat prioritásként kell kezelnie.

Üzleti - és marketingstratégia

Az üzleti - és marketingstratégia szorosan összefüggenek egymással. Az üzleti tervezés két részből áll, a marketing tervezésből és a termelés tervezéséből (13.ábra).

Marketing tervezés:

- Stratégiák
- Struktúrák
- Funkciók

Termelés tervezés:

- Stratégiák
- Nyersanyag beszerzés
- Termelés
- Pénzügy
- Személyzet - HR

Mivel a marketing a kapocs a vállalat és ügyfelei között, és így egy vállalat csak az ügyfelein keresztül tud fennmaradni, logikus gondolat, hogy a marketing (tervezés) erősen jelen van az üzleti tervekben. Ez azt jelenti, hogy a piacorientált üzleti tervezésben a marketing stratégiák irányítják az egész üzleti tervezés folyamatát. A stratégiák meghatározó szerepe miatt nevezhetjük stratégiai üzleti tervezésnek is. A 12. ábrán látható, hogy a stratégiai üzleti tervezés hogyan épül fel a stratégiai marketing és a (stratégiai) termelés tervezéséből. Ugyanazok a marketingstratégiák irányítják mindkettőt. A piacorientált vállalatok üzleti tervezése során először a marketing stratégiákat kell megtervezni, és ezek mindig a felső vezetés kompetenciájába tartoznak. Fontos megjegyezni, hogy mivel az alapkérdések a stratégiák hierar-

chikus szintjétől függetlenül nagyon hasonlóak, a portfólióelemzés üzleti és marketingstratégia szinten is alkalmazható. Az SBU értékelése helyett az eszközöket egy adott termék vagy termékcsalád helyzetének értékelésére használják.

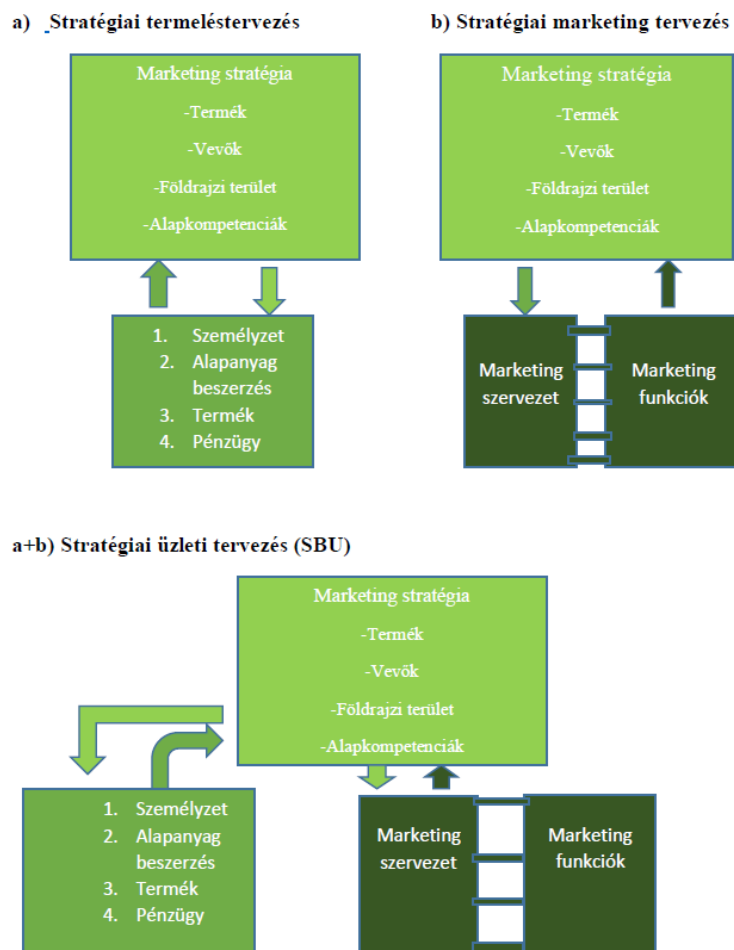
Porter általános versenystratégiája

Az üzleti stratégia alapvető megközelítésének, meghatározásának másik módja a Porter 55] által meghatározott három általános stratégia:

- **Általános költségtervezés** – az ezt a stratégiát követő vállalat a költségek csökkentésére összpontosít, ahol csak lehetséges ott szigorú költségellenőrzést végez. Általában a vállalatnak rendkívül hatékony létesítményekkel kell rendelkeznie, és határozottan törekednie kell a tapasztalatalapú költségcsökkentésre. A költségcsökkenés elsődleges „áldozatai” a kutatás-fejlesztés, a szolgáltatások, a reklám.

- **Differenciáló költségtervezési stratégia**– az ezt a stratégiát követő vállalat olyan terméket igyekszik létrehozni, amelyet az egész iparágban egyedinek tekintenek. E stratégia követése nem jelenti a költségek figyelmen kívül hagyását, de nem is a költségcsökkentés az elsődleges cél.

- **Fókusz** – fókuszstratégiával a vállalat egy adott vásárlói csoportra vagy adott földrajzi piacra koncentrál. Az első két stratégia az iparági előnyök elérését célozza meg, míg a fókusz egy adott szegmensre vagy piaci résre koncentrál (nish). Ily módon egy fókuszstratégiát követő vállalat lényegében a célszegmensére jellemző igen alacsony költségű vagy differenciális stratégiát tud kidolgozni.



12. ábra: Üzleti vs. marketing tervezés

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Az a vállalat, amelyik nem követi egyértelműen e stratégiák egyikét sem, az „közepén ragad”, és egyszer csak arra eszmél, hogy rossz stratégiai helyzetben ácsorog. Az egyik általános stratégia megvalósítása teljes elkötelezettséget és megfelelő szervezeti struktúrákat igényel, amelyek felhívulnak, ha egyszerre többfelé akarnak elköteleződni, több célt követni. Számos kutató vizsgálta az erdőipart ezen általános stratégiák szemszögéből (7. példa). Egy általános megállapítás ebből az, hogy sok vállalatról feltételezhető, hogy „közepén ragadt”. Az újabb kutatások azt sugallják, hogy a porteri stratégia szemlélet esetleg nem írja le megfelelően az erdőipari vállalatok stratégiai lépéseit.

7. példa: Stratégiakutatás az erdészeti iparágakban

Számos kutató vizsgálta az erdőiparban alkalmazott általános üzleti szintű stratégiákat. Az eredmények azt sugallják, hogy a vállalatok az általános költségtervezési stratégiáról a differenciálási stratégia felé mozdulnak el. Egyes kutatások azonban azt sugallják, hogy a cégek nem rendelkeznek koherens stratégiával. Ez oda vezetett, hogy megkérdőjelezték Porter általános üzleti szintű stratégiáinak használatát az erdészeti ágazati kutatásban. (Megállapításaikat a példa végén mutatjuk be).

Rich (1986) először az 1976–1979 közti időszakban, majd 1984-ben az Egyesült Államok 50 legjelentősebb erdészeti vállalata közül 36-ot vizsgált meg. Úgy találta, hogy a két vizsgált időszakban jelentős elmozdulás történt az általános költségre alapozott vezetési stratégiákról. Az 1976-1979 közötti időszakban a vállalatok 50%-a az általános költségtervezési stratégiát, 19%-a a differenciált és 19%-a a fókuszalásos stratégiát követte, a fennmaradó rész pedig vegyes vagy semmilyen stratégiát nem követett. 1984-ben sokkal több vegyes stratégiát talált (28%), amelyek nagyobb hangsúlyt helyeztek a differenciálásra, és egyértelműen eltávolodtak az általános költségtervezéstől (31%).

Bush (1989) az Egyesült Államok 100 legnagyobb keményfa fűrészáru termék feldolgozójára koncentrált. Klaszterelemzés segítségével a válaszadókat öt nagy csoportra osztotta. Valamennyi csoportban kimutathatók voltak a vállalatok által alkalmazott, egyes általános, üzleti szintű stratégiák jellemzői. Ebből a szempontból az egyes csoportok orientációjának értelmezése kissé nehézkes tűnt. Általánosságban azonban elmondható, hogy a beazonosított csoportok közül kettőnek (a legkisebb cégeknek) nem volt erős orientációja egyik általános üzleti szintű stratégia mentén sem. Más szóval, Porter szerint ők „a közepén ragadtak”. Az egyik csoport elindult a differenciálás és az összköltség tervezés felé, míg a másik két csoport az összköltségtervezést és a differenciálást tartotta követendőnek. Egyik csoportnak sem volt fókusz stratégiája. Végül a tanulmány megállapította, hogy úgy tűnik, hogy a vállalatok a jövőben a differenciálási stratégia irányába kívánnak elmozdulni.

Niemelä (1993) Finnország, Brit-Kolumbia, Kanada és az Egyesült Államok nyugati részének puhafa fűrészágazataiban végezte kutatását. Összesen 102 fűrészüzem vezetőit kérdezte meg, és kért fel arra, hogy határozzák meg saját stratégiájukat. Országtól függően a válaszadók 21-23%-a választotta az általános stratégiák keverékét. A finn fűrészüzemek voltak a legkevésbé az összköltség tervezésre orientáltak, a vállalatok mindössze 11%-a alkalmazta ezt a stratégiát. Az Egyesült Államokban a vállalatok 29%-a választotta az általános költségtervezési stratégiát, Kanadában pedig 23%-a. A megkülönböztető stratégiát 32-38-és 26%-os arányban választották a finn, az amerikai és a kanadai cégek. A válaszadók 35%-ával a finn vállalatok voltak a leginkább fókusz-stratégia követők, míg az amerikai cégek a legkevésbé, 12%-kal, míg a kanadai vállalatok 29%-a választott fókusz-stratégiát. Általánosságban azt találta Niemelä, hogy az összköltség tervező szerepre koncentráló vállalatok nagy, integrált vállalatok több üzemmel rendelkeznek. A differenciálódásos és a fókusz orientált vállalatok kisebbek és inkább exportorientáltak voltak.

Hugosson és McCluskey (2009) a svéd fűrészipari ágazatra összpontosítottak. Véleményük szerint a korábbi Porter-alapú stratégiakutatás nem volt elegendő, és háromnál több általános

stratégiára van szükség az iparágban végbemenő változások leírásához. Munkájuk nagymértékben támaszkodik az Ansoff koncepcióira, amelyek három stratégiai átalakulást írnak le, amelyek a svéd iparban 1990 és 2005 között zajlottak le:

1. Piaci csatorna átalakulása: A közvetítés hiányára és a végfelhasználókkal való közvetlen kapcsolattartásra utal.

2. Termékértéknövelés: A vállalatok aktívabban teljesítik a végfelhasználók által megkövetelt pontos termékleírásokat.

3. Szolgáltatásérték hozzáadás: Elsősorban az elosztási logisztikai szolgáltatásokhoz kapcsolódik.

Eredményeik alapján a szerzők azzal érvelnek, hogy a fűrészipari vállalatok egyértelműen új stratégiai magatartást alakítottak ki, csak nem a Porter által leírtakat.

Hansen, Nybakk és Panwar (2015) a *tiszta vs. hibrid* stratégiák hatékonyságát vizsgálta az egyesült államokbeli fa- és papírgyártók körében. A korábbi kutatásokhoz hasonlóan megállapították, hogy a vállalatok hajlamosak az általános költségtervezési szerepre összpontosítani. A 438 cégből álló teljes mintából 72 vállalat tisztán differenciálási stratégiát, 82 tisztán költségtervezésen alapuló stratégiát, és 96 hibrid stratégiát követett, 188 pedig „stratégiailag meghatározhatatlan”, vagy mindkét stratégiát is figyelembe véve alacsonyra értékelte cége stratégiai elkötelezettségét. A differenciálási stratégia leginkább a vállalat pénzügyi teljesítményéhez kapcsolódott. Egyértelmű összefüggések fedezhetők fel Porter stratégiai koncepciója és a jelen jegyzetben ismertetett moduláris stratégiai koncepció között (1. táblázat).

Az empirikus vizsgálatok arra utalnak, hogy a vállalatok számára sok esetben nehéz elkülöníteni néhány, jól meghatározott ügyfélszegmenst, ismert végfelhasználókat. Az alapvető kérdés, hogy a vállalat szelektív vagy sem a stratégiai döntéseit illetően. Ez a vállalat marketing filozófiájának kérdéséhez is kapcsolódik (ha konkrétan van ilyen!). A termékstratégia termelésorientáltsággal társul, és a marketingdöntések ritkán szelektívek. A speciális és egyedi stratégiák a piacorientáltság kifejeződései, a marketingstratégiai döntések pedig szelektívek. Ez hasonló Porter gondolkodásához. A költségtervezés egyértelműen a termelésorientáltságot hangsúlyozza ki, a marketing kérdések pedig itt csekély jelentőségűek. A differenciálási és fókuszstratégiák marketing szakértelmet igényelnek, és tükrözik a piacorientáltságot és a szelektivitást a marketingdöntésekben.

2. táblázat: A Porter-féle stratégiai koncepció és a moduláris stratégia koncepciója közötti kapcsolat

Moduláris termékstratégia	Porter stratégiai koncepciója
Termékek/árak stratégiája	Költségtervezés
Áruk/termékek Minél több ügyfélcsoport A lehető legtöbb ország vagy régió Költség és termelés alapú versenyelőny	
Különleges termékstratégia	Differenciálás
Különleges termékek Kevés, jól meghatározott ügyfélszegmens Jól meghatározott országok vagy régiók Termék- és végfelhasználáson alapuló versenyelőny	

Folytatás a következő oldalon

Az 2. táblázat folytatása

Egyedi termékstratégia	Fókusz-stratégia
Egyedi gyártású termékek Ismert végfelhasználók Jól meghatározott országok és régiók Ügyfélkapcsolaton alapuló versenyelőnyök.	

Forrás: Saját szerkesztés, 2022.

Stratégiai termékdöntések – előállítandó termékek

A vállalat előtt álló egyik legalapvetőbb döntés az, hogy milyen terméket állítson elő. Ha egy vállalat úgy dönt, hogy például keményfa fűrészárut fog feldolgozni, még mindig rengeteg döntést kell meghoznia ahhoz, hogy meg tudja határozni, hogy pontosan milyen is lesz az a termék, és mellette/vele milyen szolgáltatásokat tud majd kínálni.

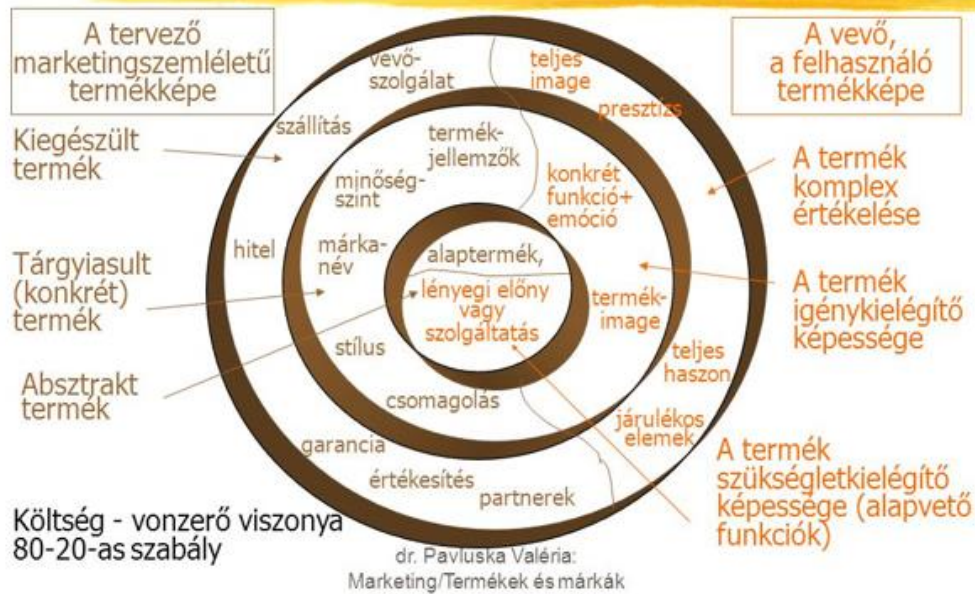
A termék fogalma – A teljes termék

A marketing fejlődésének korai szakaszában a „termék” kifejezés egyszerűen a vállalat által gyártott fizikai tárgyra utalt. A mai erős versenykörnyezetben a vállalatoknak nem csak egy jó fizikai termékkel kell rendelkezniük. Ezenkívül egy sor szolgáltatást kell nyújtaniuk, amelyek összekapcsolódnak a termék eredeti jelentésével és létrejön a szinte végtelenségig bővíthető, fejleszhető, új tulajdonságokkal, értékekkel felruházható „teljes termék”. A stratégiai termékdöntések (termékdifferenciálás) megértéséhez az alaptermektől a teljes termékig terjedő termékekre gondolhatunk (12. ábra). Ez a koncepció hasonló a Levitt által javasolt termékszintekhez. A következő lista Levitt kategóriáinak felel meg, kiegészítve az erdészeti-faipari megközelítésekkel.

- Alaptermék (alaptermék, például fűrészfa).
- Generikus termék (túlevelű fűrészáru fröccsöntéshez).
- Várható termék (minimális feldolgozású állapot, meghatározott méretű és fajtájú fűrészelt fa, specifikáció szerint csomagolva és szállítva).
- Kibővített termék (különleges szolgáltatások, pl. hitelre vásárlási lehetőség vagy különleges szállításon alapuló továbbfejlesztett termék).
- Potenciális termék (minden, amit megtehet, elbír a termék saját értékének és eladhatóságának növelése érdekében).

A 13. ábrán a termék értelmezését és a termékfogalmát láthatjuk (Pavluska, 2004) alapján, hangsúlyozva, hogy az nem csak egy, a gyártási folyamatból származó fizikai darab. Vagyis a terméket a vásárlói igényeket kielégítő előnyök halmazának tekinthetjük. A legalapvetőbb szinten az alaptermék a nem javított fizikai termék. Akár fizikai fejlesztések, akár szolgáltatások és információk hozzáadásával a termék teljes terméké válhat. A teljes termékkonceptió azt jelenti, hogy egy termék addig nem áll készen, amíg a szükséges információkkal és szervizzel együtt a vásárló rendelkezésére nem áll. Hagyományosan a minőséget a teljes termékkonceptió kritikus elemének és a gyártók közötti fontos megkülönböztető tényezőnek tekintették. Felmerült azonban, hogy a mai globális üzleti környezetben, ahol a teljes minőségirányítás gyakorlatilag adott, a termékminőség is adott. Ez a nézet azt sugallja, hogy a termékminőség többé nem használható a termelők közötti különbségtételre, és megszűnik a versenyelőny forrása lenni. (!) E felfogás szerint a magas termékminőség egyszerűen engedélyt jelent a piacon való működésre, és nem jelent előnyt a termelőnek. Bár igaz, hogy a minőségi elvárások magasak a modern vagy inkább globális piacon, a minőség a teljes termék különböző aspektusaiban továbbra is versenyelőnyt jelent. A versenyelőny minőségen keresztüli elérése

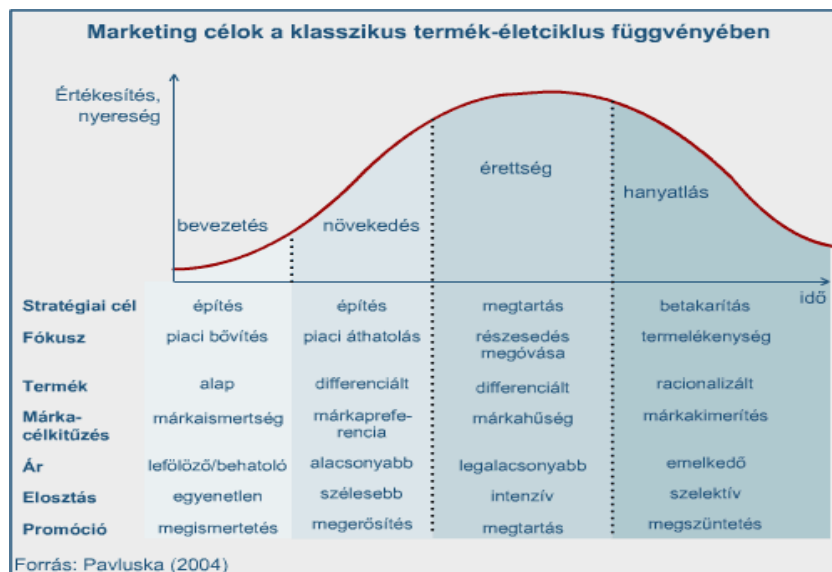
megköveteli az ügyfelek minőségi követelményeinek megértését, egy módszert annak mérésére, hogy a vállalat mennyire felel meg ezeknek a követelményeknek, valamint határozott elkötelezettség mindkettő mellett.



13. ábra: A termék értelmezése és a termékfogalma

Forrás: Pavluska, 2004

Az erdészeti vállalatok ritkán mérik szisztematikusan a vásárlók termék- és szolgáltatásminőségről alkotott véleményét. Azok, akik veszik ezt az extra fáradságot, a magas termék- és szolgáltatásminőség révén olyan helyzetbe hozhatják magukat, hogy termékeiket meg tudják különböztetni a versenytársaktól. Más szóval, egy minimális szabvány bevezetheti őket a piacra, de a kiváló minőség az egyetlen eszköz a versenyelőny elérésére. A fenti termék-konceptió azt az elképzelést hangsúlyozza, hogy a terméktervezés a termelés és a marketing közös felelőssége kell, hogy legyen. A terméktervezés során természetesen a vásárlói igények és preferenciák, valamint a vállalati képességek jelentik a legfontosabb kiindulópontokat.



14. ábra: A termékéletciklus görbe

Forrás: Pavluska, 2004

A termékéletrajz jelensége mind a piaci vonzerő, mind a vállalati erősségek szempontjából fontos. A termékek a biológiai szervezetekhez hasonló életcikluson keresztül haladnak előre. A termék tipikus életciklusa a 14. ábrán látható mintát követi. A bevezetéskor a termék jövedelmezősége negatív a termék piacra vitelére irányuló befektetés miatt. A kereslet növekedésével a korai beruházásokat fedezik, és a termék nyereségessé válik. Az érettség alatt a terméknek elég nyereségesnek kell lennie ahhoz, hogy hozzájáruljon új termékek kifejlesztéséhez. A vállalatnak kiegyensúlyozott termékkészlettel kell rendelkeznie az életciklusuk relatív szakaszaihoz képest. Ha egy vállalat tele van kiforrott termékekkel, és egyik sem a bevezetési vagy növekedési szakaszban van, akkor nincs jó pozíciója. Az életciklus minden szakaszában bizonyos versenyfeltételek várhatók. A bevezetésnél kevés vagy nincs versenytárs. Ahogy a termék piaci növekedése megindul, a piacra vonzza a versenytársakat, és megkezdődik a piaci részesedésért folytatott harc. Mire a termék eléri az érettséget, és a növekedés lelassul vagy leáll, a vállalatok küzdenek piaci részesedésük megőrzéséért, és hajlamosak a hatékonyságra és az alacsony költség fenntartására hangsúlyozni. A hanyatlás során néhány versenytárs elhagyja a piacot, a többiek pedig megvágatják, hol próbálják eladni a terméket. A hanyatlás szakaszában a termék fenntartásának egyik ösztönzője a versenyből való kilépés és egy kicsi, de elkötelezett piac kialakításának lehetősége.

Jól szemléltethető (de más termékek is behelyettesíthetők), hogy a különböző termékek hol illeszkednek a termék életciklusa során. A nanotudomány még gyerekcipőben jár, de néhány terméket kereskedelmi forgalomba hoztak, például a cellulóz nanokristályokat¹⁹, amelyeket a papírgyártási folyamatban adalékként használnak. Ezek a termékek az életciklusuk korai, bevezetési szakaszában vannak. A termikusan kezelt kültéri termékek és a fa műanyag kompozitok növekedési szakaszban vannak. A fa I-gerendák az építőipar piacán az érettséghez közelednek, míg az OSB teljesen elérte az érettségét. A puhafa rétegelt lemez általában az életciklus hanyatlási szakaszában van. A termék életciklusának szakasza a piac vonzerejének egyik mutatója. Általában egy növekedési szakaszban lévő termék vonzóbb, mint egy hanyatló termék. Meg kell jegyezni, hogy az értékelést a szóban forgó vállalattal és az adott piaccal összefüggésben kell tartani. Egy termék hanyatlóban lehet globális vagy nemzeti szinten, de egy adott országban növekedési szakaszban van. A hanyatlási szakaszában lévő termék nagyon értékes lehet az egyik vállalat számára, a másik számára nem, az egyes vállalatok termékösszetételétől és marketingképességétől függően.

A termék életciklusa a vállalat pozíciójának mérésére is használható. A kiegyensúlyozott portfólióval rendelkező, minden szakaszban lévő termékekkel rendelkező vállalat jobb helyzetben van, mint egy olyan vállalat, amelynek termékei csak érettségben és hanyatlásban vannak. Utóbbi cég kilátástalan jövő elé nézhet.

Termékdifferenciálás

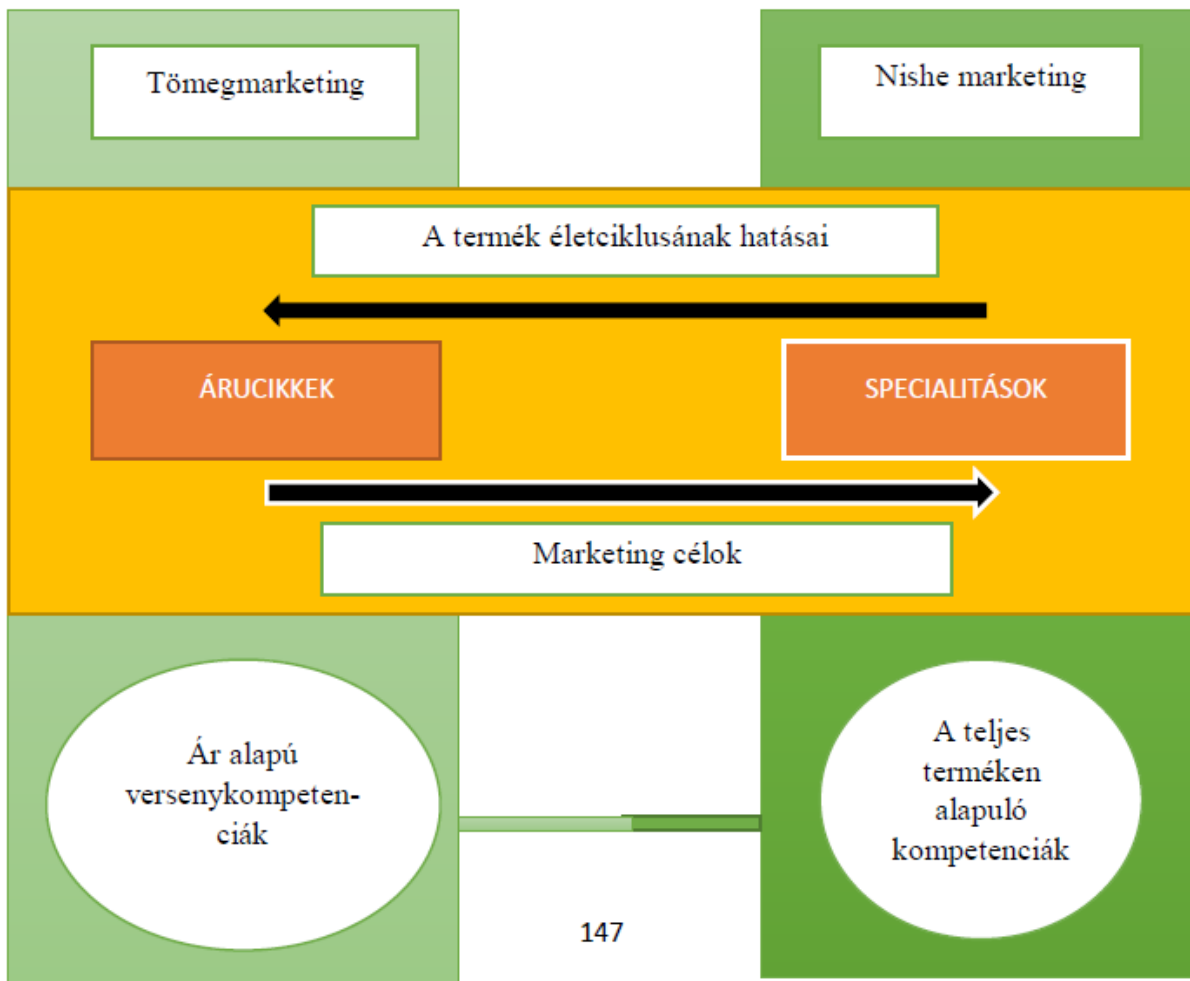
A márkaépítés, a termékminőség és a kiváló szolgáltatás mind a termék megkülönböztetésének módjai. Előnyt teremthet, ha a terméket a vevő által értéke valamilyen módon eltér a versenytárustól. A 15. ábra szemlélteti a termékdifferenciálási spektrumot. Bármely termék elhelyezhető a spektrum mentén, attól függően, hogy mennyire különbözik a többi terméktől. A spektrum egyik végét a valódi ártermékek foglalják el. A valódi árucikkek nem különböznek a gyártók között. Szabványosítottak, tehát ha az egyik cégtől 10-et, a másiktól pedig 10-et veszel, akkor lényegében mind egyforma lesz. Így az árucikkekért folyó verseny kizárólag az áron alapul, a gyártók kínálata között nincs más különbség.

A termékdifferenciálási spektrum másik végén a speciális termékek találhatók. Egy igazi különleges terméknek nincs párja a piacon, vagy más gyártók kínálatában. Valójában

¹⁹ Nanokristályok: Egy anyagi részecske, amely legalább egy mérete kisebb, mint 100 nanométer.

kevés termék minősíthető valódi árucikknek vagy valódi különlegességeknek. A legtöbb termék valahol e két szélsőség közé esik. Azokat a termékeket, amelyek elsősorban az árakon versenyeznek, kevésbé tekintik differenciálnak, és általában árucikknek nevezik őket (sok elsődleges fatermék tartozik ebbe a besorolásba). Azokat a termékeket, amelyek egy adott piaci szegmenst szolgáltatnak ki, differenciáltabbnak tekintik, és különlegességnek nevezik.

Csak az árakon versenyezni rendkívül nehéz. A nagy, integrált vállalatok a legalkalmasabbak erre a stratégiára, mivel jelentős erőforrásokhoz juthatnak hozzá, és jelentős méretgazdaságosságot érhetnek el. Ahelyett, hogy minden egyes eladott egység után magas haszonkulcsot érnének el, jelentős piaci részesedések kiépítésén dolgoznak. A kisvállalatok általában nem tudnak sikeresen versenyezni a kiforrott árupiacokon, így vagy kezdeményező szerepet töltenek be a piacfejlesztésben, majd a verseny fokozódásával kilépnek, vagy pedig differenciálják termékkínálatukat, hogy az ár kevésbé jelentsen problémát.



15. ábra: A termékdifferenciálási spektrum

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A termék életciklusa megnehezíti a termékdifferenciálást. A piacra kerülő minden termék, megszületése pillanatában, természeténél fogva speciális termék lesz. A fogyasztók egy meghatározott csoportjának igényeit elégíti ki, és itt, ekkor, a verseny hiánya azt jelenti, hogy az ár kisebb szerepet játszik a vásárlói preferenciák befolyásolásában. Ahogy a termék érlelődik, a versenytársak hasonló termékeket vezetnek be, és az ár egyre fontosabb szerepet fog játszani a vásárlók vásárlási döntéseinek irányában. Így a termék életciklusa arra kényszeríti a termékeket, hogy kevésbé differenciálódjanak. Cselekvés, termékdifferenciálás, innováció

nélkül a termék végül árucikké válhat. Ennek a hatásnak a kivédésére a vállalatoknak marketingeszközöket kell használniuk termékeik további megkülönböztetésére.

Általános szabály, hogy minél sikeresebb a termék, annál gyorsabban támadják meg a versenytársak, és kényszerítik a terméket az árucikk státuszára. Így a termékdifferenciálásnak egy konstans folyamatnak kell lennie.

Egy példa a rétegelt lemeziparból jól illusztrálja ezt a folyamatot. Amikor először bemutatották, a polietilén fóliával ellátott rétegelt lemezt, amelyet betonformaként, sémaként is fel tudtak használni, és így egy speciális terméknek számított a piacon. Ahogy a versenytársak sorra beléptek a piacra, a termék végül lefelé mozdult el az árucikkek felé. Ezen a ponton a vállalatok elkezdtek keresni a következő speciális alkalmazást, és azt találták, hogy ugyanaz a termék néhány extra funkcióval felturbóztatva speciális alkalmazásokban pl. a hajóépítő iparban. Bár ez egy teljesen új piacra való belépést jelentett, a hajóépítő cégeknek szóló marketing sikeres módja volt a termék visszaállítása egy speciális területre. A termékdifferenciálás és a piaci szegmentáció (lásd alább) összefüggő fogalmak. A termékek azért különböznek egymástól, mert a különböző piacok és vásárlók eltérő igényeket mutatnak. A piacokat szegmentálják, hogy azokon belül viszonylag homogén vevőcsoportokat találjanak egy differenciált termékhez.

Márkaépítés

Az erdészeti vállalatok a termékmárkák létrehozása révén egyre inkább a differenciálásra helyezik a hangsúlyt. A Stora Enso (Svédország) vezérigazgatója például kifejtette, hogy nem az a céljuk, hogy olyanok legyenek, mint az összes többi erdészeti-és faipari cég, hanem a versenyelőny megszerzésére kell törekedniük a differenciálódás révén. Ezért a vállalat növelte hozzáadott értékű termelését (csomagolóanyagok), és lassan megszüntette az ömlesztett fűrészáru előállítását.

A megkülönböztetés önmagában a fizikai terméken keresztül egyre nehezebbé válik. A papíriparban a nagyvállalatok gyakran ugyanazokat a papírgépeket és papírtechnológiákat használják. Mivel közös bázisról gyártanak, és nagyon magas fizikai termékminőség elérésére törekednek, ezen a területen ritkán lehet megkülönböztetni őket egymástól. Éppen ezért a megkülönböztetést más jellemzőkre kell építeni. Hangsúlyt kell helyezni a teljes termék különböző elemeire. A teljes termék jellemzőit egyetlen koherens identitás alatt kell egyesíteni egy társított és azonosítható névvel – egy márkával.

Hagyományosan az egyes fa-és papírgyárak elnevezték termékeiket, Európában pedig a fűrészüzemek használtak szállítási jeleket. A legtöbb ilyen terméknévnek vagy szállítási jelnek azonban nincs márkaértéke. Az iparág konszolidációjával ezek a nevek és védjegyek használata egyre nehezebbé vált, mivel minden vállalatnak sok közül lehet választani és ez zavart okozhat mind az ügyfelek, mind a marketingesek számára. A márkaépítés megoldást jelenthet erre a problémára. Eddig az erdészeti márkák többnyire regionálisak, és nem hasonlíthatók össze olyan jól ismert globális márkákkal, mint a Coca-Cola, az IBM vagy a Nokia. A legnagyobb ipari márkák fogyasztási cikkeként való megjelenése ma ismert, például pelenkák, zsebkendők és női higiéniai termékek (Pampers/Always), de ezek nem a faiparhoz kapcsolódnak.

A brand szó egy régi skandináv *brandr* szóból származik, ami azt jelenti, hogy „éget”. A *márkák* voltak és ma is azok az eszközök, amelyekkel a szarvasmarhatulajdonosok sajátjukként jelölik meg állataikat (billogozás). Az American Marketing Association (AMA) a következőképpen határozza meg a márkát:

„Olyan név, kifejezés, design, szimbólum vagy bármely más jellemző, amely megkülönbözteti az egyik eladó árúját vagy szolgáltatását a többi eladó termékétől. A márka jogi kifejezése a védjegy. Egy márka azonosíthatja az eladó egy tételét, egy termékcsaládját vagy az

összes tételt. Ha a cég egészére használjuk, a preferált kifejezés a kereskedelmi név...”.
<http://www.marketingpower.com/> .

A márkának több funkciója van:

- megkülönböztetni a termékeket egymástól,
- megmutatni a termék eredetét, és
- garanciát nyújtani a minőségre, értékre és a mögötte rejlő teljesítményre.

A márka azt az ígéretet jelenti, hogy a termék kielégíti a vásárlói igényeket. A márkák értékét jelenthetnek a vállalat és a vásárlók számára is. A vállalatok felismerték, hogy valódi értékük magán az üzleten kívül, a jelenlegi és potenciális ügyfelek tudatában rejlik.[66] Egy modern, piacorientált vállalat számára fontosabb a piacok birtoklása, mint azt a terméket előállító termelő egységé. A piac tulajdonjogát a márkák révén lehet elősegíteni.

A termékstratégia kiválasztása

A fent bemutatott koncepciók alapján több alapvető termékstratégia létezik, amelyet egy vállalat követhet. A vállalatok dönthetnek úgy, hogy az árucikkeket, speciális termékeket vagy egyedi gyártású termékeket helyezik előtérbe (8. példa). Általában ezeket a következő módon lehet meghatározni.

8. példa: Stratégia a gyakorlatban

Seppälä 52 puhafa fűrészüzemnek a vizsgálatát végezte el személyes interjúk formájában, Észak-Amerika nyugati területén. A válaszadóknak a termékük-, vevőkörük- és a piaci területük stratégiájáról kellett nyilatkozni. A vállalatoknak a három stratégiai elem logikus kombinációi közül kell kiválasztaniuk az átfogó marketingstratégia kialakításához szükséges elemeket. Seppälä elemzése szerint, az elmélet és a gyakorlat nem illeszkedik jól.

A tanulmányban részt vevő vállalatok gyakran vegyes stratégiát követtek. Például át kellett kategorizálni a vállalatokat az árutermék-stratégiát követőkre, a speciális/egyedi stratégiát folytatókra és azokra, amelyeknek nincs határozott stratégiája. Hasonló eredményre jutott az ügyfélstratégiák tekintetében is, ezek alapján a vállalatokat besorolta szelektív, nem szelektív és egyértelmű választási lehetőségek nélkül dolgozó vállalatokra. A szelektív vevői stratégiák azok, amelyek kizárólag néhány végfelhasználói csoportra koncentrálnak, míg a nem szelektív vállalatok a lehető legtöbb ügyfélre koncentrálnak. A piacterületi stratégiák tekintetében szükséges volt egy „vegyes” kategória hozzáadása.

A vállalatok közel 70%-a állította azt, hogy árutermék stratégiát követ, 22% speciális/egyedi stratégiát, a fennmaradó 8%-nál pedig nem sikerült egyértelműen kiválasztani a megfelelő stratégiát. A cégeknek valamivel több, mint 63%- a rendelkezett szelektív ügyfélstratégiával, körülbelül 19%-uk nem, 17%-uk pedig nem tudott egyértelmű választani a lehetőségek közül. Végül pedig a cégek mindössze 13%-a célzott meg a lehető legtöbb régiót területi stratégiájában. A legtöbb (69%) kevés, de jól körülhatárolható régiót célzott meg, további 17%-uk pedig vegyes piaci területi stratégiával rendelkezett.

Az elmélettel ellentétben az árutermék stratégiát követő vállalatok több mint fele azt állította, hogy vevői stratégiájában szelektív, és nagyobb valószínűséggel piaci területi stratégiájában néhány régióra koncentrált. Az árutermék stratégiával rendelkező vállalatoktól elvárható, hogy a lehető legtöbb vásárlót és piaci területet célozzák meg. Az árutermék stratégiát és szelektív vevőstratégiát követő cégek közül, átlagosan, árutermelésük több mint felét a nagykereskedőn keresztül értékesítették. Ez egyértelműen nem felel meg a szelektív vevőstratégia koncepciójának. Lényegében a nagykereskedő nem a vásárló, hanem egyszerűen a forgalmazási csa-

torna egyik tagja. Elmondható, hogy a nagykereskedő igénybevétele valójában a vásárlói szelektivitás ellentéte, mivel a termék végső rendeltetési helye jellemzően ismeretlen. A speciális és egyedi termékstratégiát követő vállalatok szorosabban követték az elméletet azáltal, hogy erősen szelektívek vevői stratégiájukban, és piaci területi stratégiájukban néhány régióra koncentráltak. Az eredmények egyértelműen jelzik, hogy a vállalatok számára előnyösebb lehet a pontosabb stratégiák és stratégiai döntések.

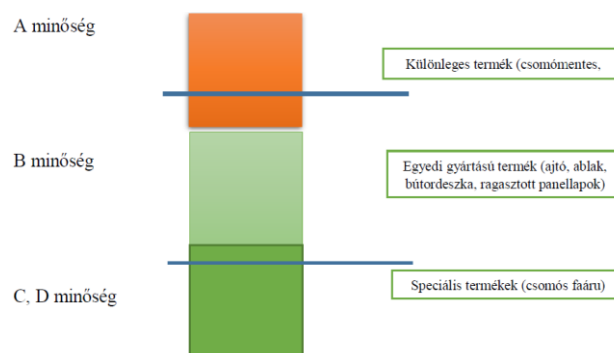
Árutermekek – olyan termékek, amelyek megfelelnek az alapvető általános iparági szabványoknak, és nem adaptáltak vagy specializálódtak. A vásárló nehézség nélkül tud egyik termelőtől a másikhoz átmenni.

Speciális termékek – olyan termékek, amelyeket az egyes ágazatok speciális igényeihez igazítottak. Ez az ablakiparban pl. meghatározott minőségű és méretű puhafa fűrészárut jelenthet.

Egyedi termékek – olyan termékek, amelyeket kifejezetten a vásárló egyéni igényeinek kielégítésére fejlesztettek ki. Ebben a stratégiában a gyártó egy terméket az egyéni végfelhasználó kölcsönösen megállapított specifikációi szerint állít elő. Megjegyzendő, hogy az árucikkek, a speciális és az egyedi gyártású termékek közötti felosztás marketing alapú. Ugyanabból a műszaki termékből különböző stratégiai lehetőségek alakíthatók ki műszaki vagy marketing módosításokkal, ugyanúgy, ahogyan az alaptermékből a teljes terméket fejlesztik.

A példa a fűrészipari termékstratégiákat szemlélteti, ahol a termékstratégia hangsúlya fokozatosan áthelyeződik az árucikkekről a speciális és egyedi termékekre. Ennek a fejlődésnek az előfeltétele a termelési technológiák és marketingfilozófiák változása, valamint a piacok és a vevők jobb ismerete. Gyártási filozófiaként a speciális és egyedi termékstratégiák azt jelentik, hogy a termelő felhagyja a fűrészáru előállításával. Ehelyett a fűrészüzem alapanyagot, félkész termékeket és alkatrészeket állít elő ipari végfelhasználók (pl. ablak- és bútorgyártó) számára. Példaként a nyersdarabokat (további feldolgozásra várva) előállító fűrésztelepeket említhetjük.

Nyersanyagként definiálható az olyan fűrészáru, amely megfelel az ipari végfelhasználók olyan követelményeinek, mint pl. a méretek, a minőség, a szárítás és a szállítások. A nyersdarab fűrészelés nélkül legyártható végtermék vagy annak valamilyen eleme, alkatrésze. Ha a végfelhasználók ismertek, és a termékkövetelmények kölcsönösen megegyeztek, akkor a terméket *egyedi gyártásúnak* nevezzük. A fűrészüzemek természetes partnerei az asztalosok és a bútorgyártók. A minőségi követelmények pontosan meghatározottak, a nyersdarabok kompatibilisek a termékekkel és a gyártással a partnerek igényeit gyorsan ki lehet elégíteni. Egyértelmű stratégiai választás, ha egy fűrészüzem egy nem működő üzembe fektet be. A 16. ábra a fűrészáru-minőségek és a nyersdarabok közötti kapcsolatokat szemlélteti. Az ismert ablak- és ajtógyártók, bútorgyártók, élragasztott panelgyártók számára gyártott nyerslemezek egyedi gyártású termékek. Az ismert vevők (partnerek) méret- és minőségi követelményei szerint készülnek. A kiváló minőségű, csomómentes darabok és az alacsony minőségű csomós darabok speciális termékként kerülnek forgalomba.



16. ábra: A fűrészáru osztályozása és felhasználása
 Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Egy speciális termék nem ismert vevőhöz, hanem például bizonyos végfelhasználói szektorhoz kötődik. A csomómentes, dekoratív lapok felhasználói lehetnek, többek között, díszlécek vagy kiváló minőségű dekorációs panelek, elemek gyártói. Csomós nyersdarabok használhatók csomagoláshoz (fadoboz) vagy kerítéselemek gyártásához. A speciális termékek jövedelmezősége jelentősen változhat a piaci helyzettől és az eladó képességeitől függően. A piacorientált marketingtervezés során a termékválasztás vonzerejét a vásárlókkal összefüggésben elemzik. Korábban azt javasolták, hogy az SBA-k legfontosabb összetevői az ügyfelek és a termékek. A jövedelmezőség kérdése azonban szorosan összefügg minden marketingdöntéssel. A különféle termékek jövedelmezőségét rendszeresen ki kell számítani és annak változásait folyamatosan nyomon kell követni. Ma a modern információs rendszerek lehetővé teszik ezeket a megfigyeléseket.

Termékstratégiák fejlesztése

Emlékezzünk vissza, hogy minél szelektívebb egy vállalat termékstratégiáját illetően, annál valószínűbb, hogy egyedi termékeket állít elő. Egy erősen szelektív megközelítésben működő vállalatnak marketingképességeiben is rendkívül kifinomultnak kell lennie. Idővel, ahogy egy vállalat építi tudásbázisát, az egységenkénti megnövekedett pénzügyi megtérülést keresi, természetesen szelektívebbé vagy koncentráltabbá válik. Jó példa erre a jelenségre a finn fűrész-faipar elmúlt három évtizede.

Az 1980-as és a 90-es évek elején Finnországban a különleges és egyedi termékek aránya ugrásszerűen megnövekedett (pl. bútordesign). Az 1980-as évek elején a puhafa fűrészüzemek termékstratégiái közel 90%-ban árucikknek számítottak, a fennmaradó rész pedig speciális terméknek. 1992-re az árucikk aránya 64%-ra esett vissza, a speciális termékek 24%, az egyedi gyártás 13% volt. A termékstratégiák, illetve a gyártás folyamatosan a speciális és egyedi termékek irányába fejlődött, és ez a fejlődés ma is tart.

Stratégiai vásárlói döntések – milyen ügyfeleket szolgáljunk ki

Általában a vállalatok célja, hogy a potenciális ügyfelek széles körét építse ki (de vannak olyan vállalatok, melyekre ez nem kell, hogy jellemző legyen). Fontos azonosítani azokat az ügyfeleket, akik jól illeszkednek a cég kompetenciáihoz, megegyezik a keresletük a kínálattal, vagy más megközelítésben: a vállalat jól ki tudja szolgálni őket. Ez azt a törvényszerűséget is jelenti, hogy egyértelműen vannak olyan ügyfelek, akiket ilyen vagy olyan okból, de a vállalatnak, úgy kell döntenie, hogy nem szolgál ki.

Alapvető vásárlói döntések

A legalapvetőbb szinten az alábbi három kategóriába sorolható a vásárlókkal kapcsolatos választás. Ismét a szelektivitás a kulcs.

A lehető legtöbb vevőcsoport – a nem szelektív vevői stratégia logikusan párosul az árutermék stratégiával. Ebbe a kategóriába pl. olyan MDF gyártó üzemek illenek, amelyek több nagykereskedőn keresztül értékesítik termékeit. Bár a nagykereskedőket is vásárlónak tekinthetjük, de nem ők az igazi, a valódi végfelhasználók, ők egyszerűen csak közvetítők a termék végső rendeltetési helye – a vevő – felé vezető úton. Ebben a példában, az MDF lapokat gyártó üzemben, nem ismerik termékeik végfelhasználóit.

Kevés, jól meghatározott szegmens – egy szelektívebb ügyfélstratégiát jelent, ahol a vállalat a piac néhány szegmensét azonosítja be, amelyeket ki fog szolgálni. Példánknál maradván, az MDF lapokat gyártó üzem dönthet úgy, hogy megcélozza a bútoriparban a szekrényeket gyártó üzemeket.

Ismert végfelhasználók – a legszelektívebbnek gondolt stratégia. Ebben az esetben az MDF üzem ismeri azokat a konkrét ügyfeleket, akiknek gyártja termékét, aztán meg is célozza őket. Lehetséges, hogy mindhárom, már korábban említett kulcsfontosságú iparági kategóriában van ügyfele. Logikus, hogy ezt az ügyfélstratégiát követő vállalatok egyedi termékeket is gyártanának ezen ügyfelek számára.

Azokban a termelésorientált vállalatokban, ahol a marketing kisebb jelentőségű, és a marketing ismeretek nem eléggé fejlettek, a nem szelektív vevői stratégia lenne a természetes választás. A marketinges nem ismeri a vásárlókat. A fokozódó verseny azonban arra kényszerítette a vállalatokat, hogy a marketingre és az ügyfelekre helyezték a hangsúlyt. Így nőtt a piac és az ügyfelek ismerete, erősödött a teljes termék fogalma, és valódi, szelektív vásárlói döntések születtek.

Időközben a vállalatok is felismerték, hogy a versenyben az nyer, aki a legjobban és leghatékonyabban elégíti ki a vevői igényeket és követelményeket. Egyes vállalkozások közötti marketinget folytató iparágakban az ismert végfelhasználók régóta természetes választásnak számítanak. Az ipari ügyfelek körében bekövetkezett szerkezeti változások azonban még fontosabbá tették ezt az ügyfélstratégiát. A konszolidáció révén nőtt az ügyfelek mérete és ereje, logikusabbá vált az egyes cégek vevőként történő kiválasztása. Ha ezek az ismert végfelhasználók különösen fontosak a vállalat számára, akkor kulcsfontosságú vagy stratégiai partnernek nevezhetők. Az ismert végfelhasználók kiválasztásának indoklása az, hogy a legértékesebb ügyfelekre való összpontosítás jó üzleti célnak aposztrofálható. Az ügyfélfelület és különösen a stratégiai bevételek, amelyek általában az eladások nagy részét teszik ki, elengedhetetlenek a hosszú távú sikeres üzlethez. A piacorientált vállalatok középpontjában a hosszú távú ügyfélkapcsolatok kiépítése áll. A vásárlói választásként ismert végfelhasználókat az is alátámasztja, hogy az ügyfelek megtartása olcsóbb, mint az újak megszerzése. A vállalatok előtt álló egyik fő kihívás a kiválasztott ügyfelek megtartása, a lojalitás megteremtése és a nyereségesség biztosítása. A legfontosabb ügyfelek vagy stratégiai bevételek azonosításakor számos kritérium használható:

- Gazdasági érték (pl. bevétel vagy nyereség).
- Jövőbeli üzleti potenciál.
- Értéktanulás (a vevő megköveteli és elősegíti a termék- és folyamatfejlesztést).
- Referenciaérték (csatorna az új üzlethez).
- Stratégiai érték (új piacokhoz való hozzáférés, belépési korlátok építése stb.).[69]

Hangsúlyozni kell, hogy a stratégiai bevételek kezelése nem különálló része a stratégiai marketingnek. A stratégiai bevételek a stratégiai marketingterv részét képezik, és a marketingstruktúrákat és funkciókat úgy kell kialakítani, hogy megvalósítsák ezt a stratégiai lehetőséget.

Az ügyfelek kiválasztásának alapjai és módszerei

Szegmentáció

A kiszolgálni kívánt ügyfelek kiválasztásához a marketingszakembernek képesnek kell lennie a vásárlókat megfelelő csoportokba osztani. Az elkülönülés alapja hasonló szükségletek, hasonló viselkedések vagy egyéb jellemzők lehetnek. Az ügyfeleket úgy kell megválasztani, hogy a cég erősségei és lehetőségei a lehető legjobban illeszkedjenek a vevőkör igényeihez. A marketingtervezésben ezt a fajta csoportosítást *piacszegmentációnak* nevezzük.

A piaci szegmentáció azt jelenti, hogy a heterogén teljes piacokat további homogén részekre vagy szegmensekre osztják fel. A szegmentálás során használt csoportok jellemzőit

szegmentációs kritériumoknak nevezzük. A szegmentálási kritériumoknak jelentőséggel kell bírniuk a termékek kiválasztásában vagy felhasználásában. Könnyen felismerhetőnek és megfigyelhetőnek/mérhetőnek kell lenniük, hogy a szegmenseket el lehessen választani egymástól (pl. a játszóházak marketingjében a szegmentálási kritériumok megkülönböztethetik a családi házban élő családokat a lakásban élő családoktól; a 3-12 éves gyerekekkel rendelkezőktől a gyermektelenekig stb.).

Az ipari marketingben a szegmentálás gyakran egyszerűen az ipari szektorok vonalának követésével történik. A puhafa rétegelt lemez gyártója feloszthatja a piacokat olyan szegmensekre, mint, a szállítás (fadobozok), lakás, ház stb. A keményfa rétegelt lemez gyártója számára ezek a szegmensek lehetnek szekrények, bútorok, bolti berendezési tárgyak és kiskereskedelem.

A szegmentáció egy ipari szektoron belül is előfordulhat. A bútorgyártók például eltérő termékigényekkel rendelkeznek az általuk gyártott bútorok típusától függően. Ez lehet az általuk vásárolt termékek vagy alkatrészek típusa, vagy az általuk használt fafajták. A különböző gyártók közötti különbségek megismerésével a keményfa fűrészáru gyártó megkezdheti termékínálatának specializálását a bútorgyártók különböző szegmenseinek megcélzására.

A barkácsáruházak általában két fő szegmenst céloznak meg: a *végző fogyasztókat* és a *vállalkozókat*. A végfelhasználók számára, egyébként máshol nem elérhető, speciális szolgáltatásokat és árendedményeket kínálhatnak a vállalkozóknak. A vállalkozóknak felkínált lehetőségekkel, speciális igényeinek kielégítésével növelni tudják az adott szegmenssel folytatott üzleti tevékenységüket, ugyanakkor fenntartják az üzleteikbe belépő törzsfogyasztók számára a szolgáltatások- és előnyök körét.

Nyereség/profit alapú vevőelemzés

A piaci szegmentáció gyakran segít a cégeknek új ügyfelek azonosításában. Korábban az új ügyfelek felkutatása volt a marketingesek munkájának elsődleges feladata, ma azonban gyakran a meglévő ügyfelek megtartására és növelésére helyezik a hangsúlyt. Ez könnyen érthető feladat, cél, mert egy új ügyfél megszerzésének költsége sokkal több, mint egy meglévő megtartásának költsége. Egy-egy cég ügyfélköre gyakran, többé-kevésbé véletlenül, a cég történeti fejlődésének eredménye, és a marketingesek gyakran vonakodnak ezen változtatni, különösen akkor, ha ez egyes ügyfelek kiesésével járhat. Ez érthető a hosszú távú ügyfelekkel gyakran kialakult személyes kapcsolatok miatt. Magának a vállalatnak (mint jogi személynek) az ügyfelek azonban nem jelentenek mást, mint a jövőbeli lehetséges profit megszerzőit és megteremtőit.

A vállalatnak rendszeresen követnie kell ügyfélkörének jövedelmezőségét, azaz, hogy egy-egy ügyféltől milyen bevételek érkeztek. A vevőkör követésének egyértelmű motivációja, hogy nem minden ügyfél és ügyfélszegmens hoz egyforma profitot a vállalatnak. A menedzsment szakirodalom gyakran idézi az ún. „*Pareto-elvet*” (80/20 szabály), amely szerint a profit 80%-a az ügyfélbázis 20%-ától származik. Ez azt jelenti, hogy a vevőkörben lévő vállalatok 80%-a közül sok ténylegesen veszteséget jelent a szállítónak. Az ügyfelek jövedelmezőségi elemzését végző vállalatok számára meglepetés volt, hogy felfedezték, hogy ügyfélkörük 80%-a valójában veszteséges.

A vállalatoknak folyamatosan figyelemmel kell kísérniük az ügyfélalapú jövedelmezőséget. Az ügyfélkör egy portfóliónak tekinthető, amely fejleszthető és optimalizálható összértékének növelésére. Egyes esetekben szükség lehet egy adott ügyfelet teljesen elengedni, vagy el kell kezdeni egy folyamatot az ügyfél nyereséges szintre emeléséhez. Ez a folyamat megköveteli, hogy azonosítani lehessen a veszteséges okait, és például hatékony legyen az adott ügyfél felé irányuló marketing erőforrások átcsoportosítása. A vevői jövedelmezőség

elemzésének lényege, hogy képes leírni a nyereséges ügyfeleket és azokat is, amelyek nem azok. Ehhez jelentős mennyiségű konkrét információra van szükség. Fejlett marketing-számvetési információs rendszerekre van szükség, amelyek megfelelő módon tudják hozzárendelni a költségeket. Megfelelő rendszerekkel és adatbázissal a profitteljesítmény piaci szegmens, vásárlók, termékek és területek szerint határozható meg.

A már többször említett Stora Enso, skandináv faipari óriás jövedelmezőségi alapú értékesítési irányítórendszerének kidolgozásakor különféle alapértékeket neveztek meg, országok, ügyfelek és ügyfélcsoportok jövedelmezőségét, amikor elemezte a céget. Kiderült, hogy a különböző alapértékek jövedelmezősége között jelentős különbségek vannak. A célországokat jövedelmezőségük szempontjából két szegmensbe lehet sorolni. Emellett a vevőcsoportok, de különösen az egyéni ügyfelek jövedelmezősége jelentősen eltér egymástól.

7. példa: A fűrészüzemek ügyfélszegmenseinek értékelésére

Egy fűrészelt árukkal foglalkozó vállalat stratégiai tervezése összekapcsolja a vállalat erősségeit és képességeit a vevő igényeivel. Az erősségek és képességek az üzem alapanyagbázisához vagy gyártástechnológiájához is köthetők. Az ipari vásárló igényei a végtermék vagy a gyártási folyamat által az alapanyaggal szemben támasztott követelményekből vezethetők le. A termék- és vevőstratégiák tervezése során a marketingszakembereknek pontosan ismerniük kell saját erősségeiket és gyengeségeiket, termékeiket és gyártási folyamataikat, valamint a potenciális vásárlók igényeit. A fűrészüzem arra törekszik, hogy olyan ipari vevőt válasszon, amely teljes illeszkedést biztosít a vevő termékei, gyártási folyamata és gyártási filozófiája, valamint a fűrészüzem termékei és működési filozófiája között. Korábban a vállalati stratégiák portfóliómátrixok segítségével történő tervezésével foglalkoztunk. Elvileg hasonló tervezési helyzet az ügyfelek kiválasztása. A stratégiai üzleti területek vonatkozásában a végfelhasználói szektorokat vizsgáljuk a megfelelő termékekkel. A végfelhasználói ágazatok lehetnek ablakgyártók, bútorgyártók, élragasztott panelgyártók vagy gyalult fatermékek (deszkák) gyárai. Ki kell dolgozni ezen ágazatok vonzerejének kritériumait. Ennek megfelelően a relatív pozíció helyett a cég termékeivel, termelésével és marketingjével kapcsolatos erősségeket és gyengeségeket vesszük figyelembe.

3. táblázat: Mátrix, a különböző ügyfélszektorok vonzerejének értékeléséhez (minta)

Az adott termék vonzerejének kritériumai	A termék és vevői opciók értékei							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A fűrészáru teljes fogyása az adott időszakban								
A kereslet alakulása								
Választék								
Szabványosítás								
Speciális/egyedi termékek								

Folytatás a következő oldalon

Az 1. táblázat folytatása

Az ágazat ár-szintje								
Méret preferenciák								
Hossz preferenciák								
Minőségi preferenciák								
Nedvességtartalom (még elfogadott nedvesség)								
Szállítási preferenciák								
Egyéb								
A termékről kialakított vonzerő összesítése								

Forrás: Saját szerkesztés, 2021

Egy magyar fűrészüzem Ausztria felé nyitotta ki marketingstratégiáját. Az előzetes elemzés alapján a következő termék/vásárlói lehetőségek kerültek kiválasztásra a további részletes elemzéshez (a felsorolásban szereplő lehetőségek opcionálisan bővíthetők, csökkenthetők):

- Speciális fűrészáru termékek ablakzsalu gyártók számára.
- Speciális minőségű fűrészáru termékek ajtógyártóknak.
- Egyedi gyártású fa gyalugépek eladása az egyes fakereskedők vagy importőrök részére.
- Speciális fűrészáru gyalugépekhez.
- Egyedi méretezésű (akár félkész termékként is) fűrészáru ragasztott I gerenda gyártók számára.
- Egyedi gyártású (méretezésű) fűrészáru különböző építőelem gyártóknak.
- Egyedi méretezésű fűrészáru termékek előregyártott házpaneleket gyártó cégeknek.
- Egyedi méretezésű, speciális gyártású fűrészáru bútorgyártó cégek számára.

A méretek, a hosszok, a minőség és a nedvességtartalom volt az alapja a speciális és egyedi árucikkek fejlesztésének. A termék/vásárlói lehetőségek vonzerejét, mint lehetséges vásárlói célpontokat a 3. táblázat szerint elemeztük. A mátrixban a pontszámok 1 és 8 között változnak. Ha a termék/vásárlói opció (pl. speciális fűrészáru gyalugépekhez) összefogyasztása magas volt, pl. 7-es értékelést kapott, akkor az egy legitim lehetőség a vonzerő végső értékelésekor. Ha a kereslet alakulása mérsékelt volt, akkor pl. 3-as értékelést kapott. Ha egyáltalán nem volt speciális/egyedi termékorientált, 1-es értékelést kapott. Minden termék/vásárlói opció minden vonzerőkritériumra pontot kapott. A pontszámok összeadásával a vonzerő tekintetében egy összpontszám született. Figyelembe vették a vállalat saját termelési folyamatainak képességeit, erősségeit és korlátait, és az egyes kritériumokat ennek megfelelően súlyozták. Az osztrák piacokra és a lehetséges célvállalatokra vonatkozó információkat piackutatással szereztek be. A kutatás egyaránt tartalmazta a másodlagos anyagok elemzését (írásztalkutató) és a primer anyag elemzését (interjúk Ausztriában).

Stratégiai piaci területi döntések – Hol működünk?

Az ügyfelek döntéseire hasonlóan, a lehetséges földrajzi piacok széles skálája létezik, amelyeket a vállalat megcélozhat. Azonban a vállalat kompetenciái, valamint olyan kérdések, mint a távolság és a rendelkezésre álló elosztási módszerek határozzák meg, hogy mely területek a legvonzóbbak és legmegvalósíthatóbbak (legracionálisabbak).

Alapvető piacterületi döntések

Egy vállalat dönthet úgy, hogy a lehető legtöbb régiót vagy országot, vagy csak néhány, de jól meghatározott (piacot) országot vagy régiót céloz meg.

A lehető legtöbb ország vagy régió – egy nem szelektív termékalapon működő cég egyszerűen legyártat egy terméket, és elküldi azt bárhová, ahol van érdeklődő vevő (IKEA).

Kevés, jól meghatározott ország vagy régió – egy szelektív termékalapon működő vállalat néhány olyan piaci területre koncentrálna, ahol előnyt tud teremteni.

A nagyon széles piaci területen való működés megkérdőjelezhető stratégia még az áru-termék-stratégiát alkalmazó cégek számára is. Minden sikeres marketing feltételez valamilyen, mögötte álló és működő marketing erőfeszítést. Ha az erőforrásokat széles piaci területen szórják szét, akkor sehol nincs lehetőség hatékony marketingre (sörétespuska-elv). A piacterület szélessége a piaci információkhoz és a piacról való ismeretekhez is kapcsolódik. A marketingszakembereknek ismerniük kell piacaikat. Ha a marketinges túl sok piaci területen tevékenykedik, bizonyos területeken nem lesz elegendő tudása, és a műveletek nem lehetnek teljesen hatékonyak.

Így egy északi-európai puhafával foglalkozó fűrészáru cég könnyen piacra dobhatná termékeit Közép- és Dél-Európában, Észak-Afrikában, Észak-Amerikában és Japánban is. Valójában sok vállalat egyszerre van/volt jelen ezeken a piacokon. A legtöbb ilyen stratégiát követő vállalat számára ez azt jelenti, hogy termelésük körülbelül 80%-a két vagy három kulcsfontosságú országba kerül, a többi pedig nagyon kis felhasználók keveréke. Ez nem nevezhető szelektív stratégiának. Egy szelektív stratégiát folytató vállalat nem látná hatékonynak azokat a befektetéseket, amelyeknek a 20%-a több országban történő értékesítés során realizálódik. Ehelyett teljes mértékben néhány konkrét piaci területre koncentrálna, és ott dolgozna szakértelmének kihasználásában.

A globalizáció nagy hatással volt a piaci területválasztásra. A globális vállalatok teljesen más helyzetben vannak a piaci területek kiválasztásakor, mint a csak belföldön piaccal rendelkező helyi vagy akár exportáló helyi cégek. Ennek az az oka, hogy az ügyfélkör megváltozott, és ez globális vállalatokat is magában foglal. Ez a fejlődés gyors volt az erdőipar vásárlói körében, és valószínűleg a jövőben is folytatódni fog. A globális nagyvállalatok üzletágai nem választják önállóan piaci területeiket, és nem folytatnak hagyományos értelemben vett exportot. Részei a vállalat nemzetközi üzleti tevékenységének, amelyben a piaci terület kiválasztása más vonatkoztatási rendszerrel rendelkezik, mint a hagyományos országban belüli vagy export marketing.

A piaci területek kiválasztásának alapjai és módszerei

Nem elég, ha a piaci térség stratégiáját például *néhány, jól meghatározott ország vagy régió*-ként határozzuk meg. A marketingszakembernek tovább kell definiálnia azokat a konkrét országokat vagy régiókat, amelyeket a vállalat megcéloz. A szegmentálás a piacterület kiválasztásával együtt használható, ezt a folyamatot makroszegmentációnak is nevezik. A piaci területek értékelésénél és kiválasztásánál hasonló módszereket alkalmazhatunk, mint a vállalati stratégiai tervezésben az SBA-k kiválasztásánál. Egy piaci terület vonzerejét leíró központi

kritériumok a piacok makrokörnyezetén alapulnak: a piacok keresletén és kínálatán, valamint egyéb makrokörnyezeti adatokon (gazdasági és technológiai fejlődés stb.). A piacok mikro-környezete (verseny, elosztórendszerek és ügyfelek) szintén befolyásolja egy ország vagy régió vonzerejét.

A stratégiai döntések meghozatalakor szem előtt kell tartanunk a stratégiai marketing tervezés 3. fejezetben leírt alaphelyzetét. Mindig az információs környezet a kiindulópont, és mérlegelni kell, hogy milyen információra van szükség.

Általánosságban elmondható, hogy a magas technológiai fejlettségű és erős vásárlóerővel rendelkező országok vonzó célpontok a fejlett ipar számára. Minél fejlettebbek a piacok, egy vállalat annál jobban tudja alkalmazni a fejlett termék- és vásárlói stratégiákat, és annál valószínűbb, hogy a versenyelőnyök tudáson, készségeken és technológián alapulnak.

Alapkompetenciák – Versenyelőnyök elérése

A stratégiai erősségek, alapkompetenciák és a hozzájuk kapcsolódó versenyelőnyök a stratégiai gondolkodás központi kérdései. Ahhoz, hogy egy vállalat hosszú távon nyereségesen működjön, versenyelőnyökkel kell rendelkeznie saját egyedi jellemzői és feltételei alapján. A további műveletek, vállalati lépések ezeken a versenyelőnyökön alapulnak. Az alapkompetencia a vállalat, a termelési folyamat, a termék vagy a marketing azon jellemzői, amelyek alapján a vállalat képes legyőzni a versenytársakat (9. példa). Amikor egy alapkompetenciát azonosítanak vagy létrehoznak, azt hatékony marketinggel lehet kiaknázni.

9. példa: Az északi fűrészipar: erősségek és gyengeségek

A stratégiai erősségek vagy az alapvető kompetenciák értékelése során a termékek központi helyet foglalnak el. Fontos, hogy a gyártó tudja, hogyan látják a vásárlók termékeit a versenytársakkal összehasonlítva. Egy marketingkutatói projektben az Egyesült Királyságban és Németországban ipari vásárlókat kérdeztek meg arról, hogy milyen tapasztalataik vagy elképzeléseik vannak a skandináv fatermékek teljesítményéről a közép-európai fatermékekhez képest. Az alábbi lista az összehasonlítás eredményét mutatja, amely szerint a skandináv fa felülmúlja a közép-európai fát az alábbiak tekintetében:

- Állandó minőség.
- Stabilitási jellemzők.
- Vizuális tulajdonságok.
- Szilárdsági jellemzők.

A skandináv faanyag jobb, mint a közép-európai fa a következő szempontok tekintetében:

- Teljesítmény a végfelhasználásnál.
- Tartósság jellemzők.
- Környezetbarát.
- Feldolgozhatóság/megmunkálhatóság.

A skandináv faanyag nem rosszabb és nem jobb, mint a közép-európai fa a következők tekintetében:

- Könnyű tervezés.
- Könnyű kezelhetőség.
- Helyszíni feldolgozhatóság.

Nincs nagy különbség a brit és német válaszadók véleménye között a környezetbarát szempontokat kivéve. Az Egyesült Királyság piaca pozitívabban ítéli meg a skandináv fa környezetvédelmi teljesítményét, míg a környezettudatos német piacokon a hosszú szállítási lánc miatt problémásnak tartják az energiakérdéseket, a környezetszennyezést.

A skandináv faanyag felülmúlja a közép-európai fát olyan jellemzőiben, amelyek elsősorban az alapanyag eredetéhez kötődnek (boreális zóna). Ami a végfelhasználási jellemzőket illeti,

a skandináv faanyag csak egy kicsit jobb. Ha az immateriális termékjellemzőkről beszélünk, nincs különbség. Minél igényesebbek a végfelhasználók a fa minőségét illetően, annál pozitívabban látják a skandináv faanyagot. Az asztalosipar pozitívabb megítéléssel rendelkezik, mint a favázás/fapaneles házelem gyártók és az építőipar. Ezen eredmények alapján elmondható, hogy a közép-európai fa jelenleg nem helyettesíti a teljesítmény tekintetében az északi faanyagot. A skandináv gyártók egyértelmű versenyelőnyvel rendelkeznek. Ha azonban a skandináv termelők javítani akarják értékajánlatukat, akkor ügyelniük kell az immateriális termékjellemzőkre. A válaszadók benyomásai a skandináv fűrészipar innovatív voltáról érdekes háttérrel adnak a fenti eredményekhez.

Arról is megkérdezték a válaszadókat, hogy a skandináv faipari beszállítók milyen mértékben nyújtottak olyan innovációkat, amelyeket a válaszadó/cégtulajdonos új megoldásként érzékelt a vállalat alkalmazásaiban. A skandináv faipari termékipari beszállítók innovációs foka a marketing minden területén nem tekinthető kielégítőnek. Ez azt jelenti, hogy az iparágból egyértelműen hiányzik az egyik legfontosabb sikertényező, az innovatív gondolatiság és az értékajánlat forrása. Ha a német piac valamivel az átlag alatt találta az innovációs fokot, a brit válaszadók még szkeptikusabbak voltak, és gúnyosan kérdezték: „*Milyen innovativság?*”. Tehát van hely a továbbfejlesztett értékajánlatoknak és az alapvető kompetenciáknak (képessegeknek), amelyek lehetővé teszik a fejlett értékajánlatokat.

A vevői igények és azok elégedettsége a legfontosabb tényező, amely befolyásolja a stratégiai termékdöntéseket. Amikor a termékek iránti kereslet gyorsan növekszik, a marketingesek leginkább a termékekre és a vásárlókra fordítanak figyelmet. Amikor a kereslet növekedése lassul, a piaci részesedésért folytatott verseny kiéleződik. Ilyen körülmények között megnő az alapkompenciák és a versenyelőnyök jelentősége. Az alapkompenciáknak kiemelt szerepe van a stratégiai komponensek között.

A vállalati erőforrásokkal kombinált egyéb stratégiai összetevők a fenntartható versenyelőny összetevői. Ansoff munkája szerint a vállalati erőforrások, termékek és vásárlók közötti teljes illeszkedés fenntartható versenyelőnyt teremt (17.ábra). A versenyelőny megszerzéséhez a vállalatnak valamilyen egyedi, marketing szempontjából releváns módon jobbnak kell lennie a versenytársaknál, különösen az ügyfelek döntéshozatalában és az ügyfélkapcsolatokban. Ha a vevő számára nem fontos a cég egyedi szakértelme, az nem jelent versenyelőnyt. A versenyelőny valósága az, hogy illeszkednie kell az ügyfelek igényeihez.

A 19. ábra azt mutatja, hogy a vállalati erőforrások (főleg az emberi) mennyire fontosak mind a kiváló termékek létrehozásában, mind az erős ügyfélkapcsolatok kialakításában. A termékek és az ügyfélkapcsolatok közötti illeszkedés fenntartható versenyelőnyt jelent a vevői elégedettség megteremtése révén – ez a marketing erőfeszítések fő célja. Mivel az ügyfélkapcsolatokat nehezebb lemásolni, mint a termékeket, a marketingesek nagy jelentőséget tulajdonítanak az ügyfélkapcsolatoknak.

A legújabb erdészeti ágazati kutatások a cég erőforrásalapú nézetére összpontosítanak. E szerint, amennyiben a vállalatok heterogének az általuk irányított erőforrások tekintetében, akkor versenyelőny abban az esetben keletkezik, ha a cég ritka, értékes, utánozhatatlan és nehezen helyettesíthető tárgyi vagy immateriális erőforrással rendelkezik. A 10. példa az erdőiparban fellelhető tárgyi és immateriális erőforrásokra mutat be példákat.

Stratégiai marketingtervezés – a darabok illeszkedése

A stratégiai összetevők összefüggései

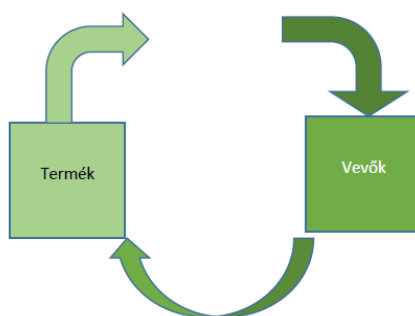
A stratégiai elemek közötti kapcsolatoknak bizonyos belső logikát kell követniük. Ansoff stratégiai koncepciójának első összetevője a *termék/piaci* hatás. A komponens magában foglalja a létfontosságú kapcsolatot a termék és a vevő döntései között. A 18. ábra bemutatja a termék- és vevőstratégiák közötti kapcsolatok alapelveit.

10. példa: Erőforrásalapú nézet, tárgyi és immateriális erőforrások

Amint azt már említettük, a cég erőforrásalapú nézete az elmúlt években megnőtt a stratégiával foglalkozó szakirodalmakban. Ezen elmélet szerint a vállalatok heterogének az általuk ellenőrzött erőforrások tekintetében, és versenyelőny akkor keletkezik, ha a vállalat ritka, értékes, utánozhatatlan és nehezen helyettesíthető tárgyi vagy immateriális erőforrással rendelkezik. Lähminen, egy felmérésben felvázolja a finn fűrészüzemvezetők válaszait a tárgyi és immateriális erőforrások tekintetében:

Kézzelfogható	Megfoghatatlan
Mérsékelt nyersanyagköltség	Személyzeti tapasztalat
A nyersanyag megfelelő fajtái, méretezése	Folyamatirányítási ismeretek
Nyersanyag minősége	A személyzet függetlensége és rugalmassága
Jövedelem finanszírozás	Termék méretre vágás
Külső tőke	HR menedzsment ismeretek

A legtöbbre értékelt erőforrás a személyzet tapasztalata volt, amely egyértelműen különbözik a cégek között, ritka, nehezen utánozható, másolható vagy helyettesíthető. Ezért a személyzet tapasztalata versenyelőnynek tekinthető. Némileg meglepő, hogy az olyan kérdéseket, mint a szolgáltatáskínálat és a szervezeti kultúra, meglehetősen lényegtelennek tekintették a vizsgálatban résztvevők számára. Az eredmények nagyon eltérőek lehetnek, ha az adatok a fűrészüzemek vásárlóitól származnának, mivel a vevők egészen más perspektívát látnának arról, hogy egy fűrészüzem által birtokolt erőforrások milyen hatással vannak rájuk.



18. ábra: A fenntartható versenyelőny összetevői

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Nyilvánvaló, hogy nem logikus az a lépés, hogy előállítunk valami speciális terméket és azt minden lehetséges vásárlói csoport számára értékesíteni próbáljuk. A speciális termékeket azoknak a vásárlói csoportoknak forgalmazzák, amelyekre tervezték (pl. ablakelemek az ablakgyártók számára). Értelmszerűen az egyedi gyártású termékek ismert vásárlók számára készülnek. A 19. ábra bemutatja, hogy a stratégiai piaci területi döntések hogyan kapcsolódnak a termékstratégiához. Az árucikkeket a lehető legtöbb országban értékesítik, míg a speciális és egyedi gyártmányú termékeket kevés, meghatározott országban vagy régióban értékesítik.

Előfordulhat azonban, hogy egy olyan cég, amely egyedi vagy speciális termékeket forgalmaz ismert végfelhasználóknak vagy meghatározott ágazatoknak, világszerte működhet. Ilyen vállalat lehet például egy rétegelt lemezgyár, amely speciális rétegelt lemezeket gyárt pl. a hajóépítő ipar számára. Ebben az esetben ügyfelek lehetnek egy bizonyos típusú hajót építő hajógyárak.

Az alapvető kompetenciáknak összeegyeztethetőnek kell lenniük más stratégiai összetevőkkel. Bizonyos termék-, vevő- vagy piacterületi stratégiák alkalmazása bizonyos erősségeket vagy alapvető kompetenciákat igényelhet. A stratégiai összetevők kombinációja szinergikus hatást hoz létre. A 20. ábra bemutatja, hogy milyen erősségekre van szükség, amikor egy vállalat a stratégiai lehetőségek közül választ. A táblázatban bemutatott ismérvek egyszerűnek tűnnek, de a következőkre érdemes figyelni:

- Az ártermék stratégia megköveteli a termékekhez és a termeléshez kapcsolódó erősségeket, ilyenkor a költség és az ár a verseny alapja.
- A speciális termékstratégia megköveteli a termékekhez kapcsolódó erősségeket, de a marketingképességet is.
- A személyre szabott termékstratégiák az egyes vásárlók speciális mélyreható ismeretét kívánják meg, de a technikai know-how is fontos.

Kapcsolatok a stratégiák, struktúrák és funkciók között

A 2. fejezetben bemutatott Integrált Marketingtervezési Modell hangsúlyozza, hogy a stratégia minden üzleti funkció alapja, különös tekintettel igaz ez a marketingre/marketingstratégiára. A struktúrák és a funkciók a stratégiák megvalósításának eszközei. A modell logikája azt hangsúlyozza, hogy a stratégiák vezérlik a szervezet struktúráit és funkcióit, és ha a stratégiákban változások következnek be, akkor a struktúrákban és a funkciókban is ennek megfelelő változásoknak kell bekövetkezniük.

Termék	Vevők		
	Annyi, amennyi lehetséges	Kevés, meghatározott szegmens	Ismert, végső felhasználók
Árucikk	●●●	●●	●
Speciális	●●	●●●	●●
Egyedi	●	●●●	●●●

- Optimális: ●●●●
 Logikátlan: ●
 Lehetséges: ●●

19. ábra: Kapcsolat a termék és a vevői stratégiák között

Termék	Piaci terület	
	Annyi, amennyi lehetséges	Kevés, meghatározott szegmens
Árucikk	●●●	●●
Speciális	●●	●●●
Egyedi	●●	●●●

- Optimális: ●●●●
 Logikátlan: ●
 Lehetséges: ●●

20. ábra: Kapcsolat a termékstratégiák és a piacterületi stratégiák között

Stratégiai döntések	Alapkompetenciák		
	Termék know-how	Marketing know-how	Végfelhasználói know-how
Termék			
Árucikk	●●	●	●
Speciális	●●●	●●	●●
Egyedi	●●	●●	●●●
Vevők			
Annyi, amennyi lehetőség	●●	●	●
Kevés, meghatározott szegmens	●●●	●●	●●
Ismert, végső felhasználók	●●	●●	●●●

Optimális: ●●●

Logikátlan: ●

Lehetség: ●●

21. ábra: Alapkompetenciák a stratégiákhoz való viszonyban

Forrás: Saját szerkesztés, 2021

Az alábbi összeállítás a stratégiák, struktúrák és funkciók közötti empirikusan megfigyelt kapcsolatokat írja le:

Marketingszervezés

- Minél fejlettebb a stratégia, annál decentralizáltabb a szervezet.
- Az egyedi termékstratégiát alkalmazó cégek általában vásárlói csoportok alapján szervezik marketingjüket.

Egy piacorientált vállalatnál a döntéshozatalnak közelebb kell lennie az ügyfélhez. Az ügyfélkapcsolatokért felelősöknek képesnek kell lenniük gyors és helyileg alkalmazott marketingdöntések meghozatalára.

Marketing csatornák

- Az egyedi termékstratégiák marketingcsatornáit kevés közvetítőt tartalmaznak, és az ügyfelekkel való közvetlen kapcsolatleremtést célozzák.
- Az árucikk stratégiát alkalmazó cégek marketingcsatornáiban több közvetítő található.
- Minél fejlettebb a marketingstratégia, annál egyszerűbb a marketingcsatornák felépítése (rövidebb csatorna).

Egy piacorientált vállalatnál a vevővel való kapcsolatoknak szorosnak kell lenniük, hogy lehetővé tegyék a folyamatos információáramlást és befolyást-kapcsolatot a szállító és a vevő között. Egy közvetítő akadályozhatja ezt a folyamatot. Az árucikk stratégiaja gyakran tágabb piaci területeket és könnyebb szervezeteket jelent, amelyek közvetítők igénybevételét igénylik.

Személyes kapcsolatok

- Minél fejlettebb a marketingstratégia, annál szisztematikusabbak és gyakoribbak a személyes kapcsolatok.

- A speciális termékek marketingje közvetlen kapcsolatot igényel az ügyfelekkel.
- Egy fejlettebb stratégia kapcsán a személyes kapcsolattartás az ipari végfelhasználókkal történik.

A kevésbé fejlett stratégia (árucikk stratégia) kapcsán a személyes kapcsolatok a csatornaközvetítőkkel valósulnak meg. A piacorientáltság az ügyfélkapcsolatokat és az ügyfélkapcsolatok kezelését hangsúlyozza. Ez végső soron az emberek közötti kapcsolatokat jelenti. A termelésorientált, az árucikk stratégiában a marketingesek gyakran nem ismerik a végső végfelhasználót, és a csatornaközvetítőket tekintik a vásárlóknak.

Marketingkommunikáció

- Minél fejlettebb a marketingstratégia, annál közvetlenebb és ügyfélorientáltabb a marketingkommunikáció. Ennek megfelelően a marketingkommunikációt maga a vállalat bonyolítja le, és a cél a legtöbb esetben az ipari végfelhasználó. A kommunikáció a termék jellemzőihez és felhasználásához kapcsolódik.

- Ha nem szelektív stratégiát alkalmaznak, a kommunikációt gyakran a csatornaközvetítők bonyolítják le, és más közvetítőket céloznak meg. *A termékek megismertetése* a kommunikáció domináns célja.

Ez ismét a piacorientáltság elveivel magyarázható. A piacorientált beszállító nagyobb felelősséget vállal a marketingért és a vevői elégedettségért. A piacorientált vállalat az ügyfelek problémáinak megoldására koncentrálna. A termelésorientált vállalat saját termelési vagy marketing problémáinak megoldására koncentrálna.

Termékfejlesztés

- Minél fejlettebb a marketingstratégia, annál ügyfélorientáltabb a termékfejlesztés.
- Minél fejlettebb a marketingstratégia, annál szisztematikusabb és rendszeresebb a termékfejlesztés.
- Minél szelektívebb a marketingstratégia, annál rendszertelenebb, szabálytalanabb és nyersanyagorientáltabb a termékfejlesztés.

A termékek specializálása és tesztelés szabása termékfejlesztést igényel.

Árazás

- Minél fejlettebb a marketingstratégia, annál rugalmasabb és ügyfélorientáltabb az árképzés.
- A differenciált termék nagyobb szabadságot biztosít az árazási döntésekben, és az ár jobban függhet a vásárlónak a termék értékéről alkotott elképzelésétől.

Fizikai eloszlás

- A fejlett marketingstratégiákat szállítási feltételek kísérik, amelyek hangsúlyozzák az eladó felelősségét. A vevő felelősségét hangsúlyozó szállítási feltételek nem szelektív marketingstratégiákhoz kapcsolódnak.

- Minél fejlettebb és vevőorientáltabb egy marketingstratégia, annál nagyobb szerepe van az árut/terméket előállítóknak a fizikai elosztásban.

- A közúton történő szállítás személyre szabott termékstratégiákhoz kapcsolódik. A nagy mennyiségek (vasút, hajó) szállítása inkább a szelektív marketingstratégiákra jellemző.

A piacorientáltság nagyobb beszállítói felelősséget, hangsúlyosabb ügyfélszolgálatot, a vevői igények kielégítésével kapcsolatos aggodalmakat és nagyobb rugalmasságot jelent. Ez

azt jelenti, hogy a beszállító gyakran közvetlenül az ipari végfelhasználó üzemeibe, gyáraiba szállítja a termékeket.

A fejezet kérdései

Mi a stratégia jelentése, és hogyan változott a stratégia megközelítése az idők során?
Milyen kapcsolatok és különbségek lehetségesek a vállalati, üzleti marketingstratégiák között?
Mi a vállalati stratégiai tervezés fogalma és folyamata?
Mi a termék szerepe a marketingstratégiában, és milyen szempontok alapján lehet a terméket testre szabni?
Mi a vevőválasztás szerepe a marketingstratégiában és a vevőválasztás logikájában?
Mi a piaci területválasztás szerepe a marketingstratégiában, és mi a módja a piaci területek kiválasztásának?
Hogyan képezik az alapkompenciák a marketingstratégia részét?
Milyen összefüggések vannak a termékkel, vevővel, piaci területtel és az alapvető kompetenciákkal kapcsolatos döntések között?
Milyen logikai összefüggések vannak a stratégiák, struktúrák és funkciók között az Integrált Marketingtervezési Modell szerint?

5. fejezet: Marketingstruktúrák

Az 5. fejezet elolvasása után meg kell értenie a következőket:

Mi a marketingstratégiák és a marketingstruktúrák közötti kapcsolat?
Mi a marketingstruktúrák szerepe a marketing funkciók elősegítésében?
Hogyan változtatják meg az üzleti trendek a vállalatok szerveződését, és hogyan szervezik és hajtják végre a marketinget?
A divatos üzleti koncepciók természete és kapcsolatuk a marketinggel.
Az információs rendszerek szerepe a marketingtervezésben.
A marketingcsatornák jellege és működésük. Hogyan befolyásolják a társadalmi kapcsolatok a marketingcsatornák irányítását.

Az 5. fejezet a marketingstruktúrákat tárgyalja, az Integrált Marketingtervezési Modell elemeit, amelyek helyét a marketingstratégiák és a marketingfunkciók közé tehetjük. A marketing struktúrák kialakítása a marketingstratégiák megvalósítása és a marketing funkciók megkönnyítése érdekében történik. Abban az esetben, ha egy vállalat marketingstratégiájában a termékminőséget alapvető kompetenciaként hangsúlyozza ki, a teljes minőségirányítási rendszer bevezetése megfelelő megközelítés lehet a menedzsment számára. A marketing struktúrák magukban foglalják az irányítási és szervezeti struktúrát, valamint a tervezési és információs rendszereket, és különösen a marketingcsatornákat. A marketing struktúrákat a marketing funkciók megkönnyítésére hozzák létre. Ebben a fejezetben azt tárgyaljuk, hogy az üzleti trendek hogyan befolyásolják egy vállalat marketing tevékenységét. Szóba kerül az ügyfélkapcsolatok kezelése, az ellátásilánc menedzsment, valamint a tervezési- és információs rendszerek, a marketing csatorna, illetve ezek társadalmi rendszerben elfoglalt funkciójának a megközelítése is.

A marketingmenedzsment fejlődése

Az általános üzletvezetési trendek jelentős hatással vannak a marketing irányítására és gyakorlására. Például a teljes minőségirányítás rendszerek alkalmazása, az ellátásilánc menedzsment és az ügyfélkapcsolatkezelés felé való elmozdulások valamilyen módon megváltoztatják a marketing viselkedését, tevékenységét. A vezetési gyakorlatokban bekövetkezett változások befolyásolták a 2. fejezetben leírt marketingkoncepció fejlődését, és ezzel együtt a marketingmenedzsment evolúcióját is. A marketingmenedzsment fejlődése úgy írható le, mint egy elmozdulás a marketing versenyként és diszkrét tranzakcióként való értelmezésétől az együttműködés és kapcsolatépítés felé.

Webster átfogó leírást ad a marketingkapcsolatok skálájáról (hat kategória), és azt sugallja, hogy a marketing egyértelműen a „*karnyújtásnyira lévő tranzakcióktól és a hagyományos hierarchikus, bürokratikus szervezeti formáktól a rugalmasabb partnerségek, szövetségek és hálózatok felé halad*”. A legalapvetőbb marketing kapcsolat a *tranzakció*, a legátfogóbb kapcsolat pedig a *vertikális integráció*, ahol egy vállalat birtokolja az *up stream* beszállítóit és a *down stream* csatorna tagjait. Megváltoztak a kapcsolati formák és a marketing eszméje, ezért ennek megfelelően kell változnia a marketing menedzsment szemléletének is. Az alábbiakban felvázoljuk a hat kapcsolati kategória általános koncepcióját.



1. ábra. Marketingkapcsolatok széles skálája (Webstertől adaptálva)

Forrás: Webster 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing. 56(4)1-17.

1. Tranzakciók – Ezen a legalacsonyabb szinten nincs kapcsolat vevő és eladó között. A tranzakciónak ebben a hagyományos mikroökonómiai megközelítésében maga az ár tartalmazza a szükséges információkat, és a marketingtől csak a vevők megtalálását várják. Amikor egy tiszta tranzakció megtörténik, az egy egyszeri esemény, amelyben nincs interakció a vevő és az eladó között, sem a tranzakció előtt, sem az után, ami valljuk be, igen ritka helyzet az ipari marketingben.

2. Ismételt tranzakciók – A csere reálisabb vetülete a vevő és az eladó közötti ismétlődő tranzakció, amelyek kapcsolat kialakulását eredményezik (bár valószínűleg még mindig távoli és gyenge). A marketingtől azt várják, hogy differenciálódást alakítson ki annak érdekében, hogy preferenciát és lojalitást alakítson ki, ami magasabb árakat és profitot eredményez.

3. Hosszú távú kapcsolatok – Az ipari marketing jellemzően hosszú távú kapcsolatokon alapult szerződéseken keresztül, de a kapcsolatok gyakran karnyújtásnyira és egymással szembenállók voltak. A szerződések versenyezetése bevett gyakorlat volt, és több beszállító is fenntartottak annak érdekében, hogy emlékeztessék a fő szállítót a versenyképes lehetőségekre. A megnövekedett verseny és az együttműködés szükségessége arra készítette a cégeket, hogy az ellenséges modelltől a partnerségek és a kölcsönös függőség felé mozduljanak el.

4. Vevő-eladó partnerségek (kölcsönösen teljes függőség) – A minőségirányítás felé való elmozdulás során az erős partnerségek általánossá váltak. A japán gyártók azt találták, hogy a kiváló minőségű termékek előállítása nemcsak vonzóbb a vásárlók számára, hanem olcsóbb is. A jó minőségű termékek előállítása érdekében ezek a japán vállalatok azt is megállapították, hogy a kevés számú beszállítóval való partnerség sokkal sikeresebb, mint a vevőtársak ellátási láncának megközelítése. Ezeknek a japán cégeknek a sikere arra készítette a világ más részein lévő vállalatokat, hogy kövessék példájukat.

5. Stratégiai szövetségek (beleértve a vegyes vállalatokat is) – A stratégiai szövetség alapvető jellemzője a stratégiai cél elérésének szándéka. A partnerek egy új termék bevezetésén, egy új piac megnyitásán vagy egy új technológia kifejlesztésén dolgoznak. A vegyes vállalat a stratégiai szövetség egyik formája, ahol a partnerek új céget hoznak létre.

6. Vertikális integráció – Webster a „hálózati szervezetek” kifejezést használja több stratégiai szövetségre, de mi a *vertikális integráció* kifejezést használjuk a modern vállalatok között fennálló számtalan kapcsolat leírására. A fent leírt alapvető evolúció értelmes kontextust biztosít az evolúciót kísérő különféle fogalmak és eszközök megvitatásához.

A következő fejezet rész a kapcsolati marketing, az információtechnológia (IT) a marketingmenedzsment szolgáltatásban és az ellátási lánc menedzsment témaköreit fedi le. Végül felvázoljuk ezen elemek kölcsönhatását, valamint a jövőbeli marketingmenedzsment gyakorlatokra gyakorolt lehetséges hatásokat.

Kapcsolati marketing

A marketing tanulmányozása hagyományosan a tranzakciók vizsgálatára fókuszált. Ennek oka a marketingnek a közgazdasághoz fűződő hagyományos kapcsolatában keresendő. Egy elméleti ügyletben a vevő és az eladó nem érintkezik egymással az eladás előtt vagy után, és az ár a meghatározó tényező a tranzakció létrejöttében. Egy kiskereskedelmi vevőket kiszolgáló faüzem egyszeri vásárlása egy nagykereskedőtől üzleti beszélgetés eredményeként alapvetően *diszkrét tranzakcióként*²⁰ értelmezendő, de az ipari marketingben az ilyen típusú tranzakciók ritkák.

Ha a vevő és az eladó közötti tranzakciókat folyamatosnak tekintjük, akkor az egyik végén a diszkrét tranzakciók, a másikon a kapcsolatokon alapuló tranzakciók állnak. A *relációs ügyletekben*²¹ hosszú távú kapcsolatok és magas szintű együttműködés jön létre a vevő és az eladó között.

Az iparosítás előtt az áruk és szolgáltatások cseréje elsősorban lokális volt, és a kistermelők és a végső fogyasztók közötti hosszú távú kapcsolatokon alapult (olykor generációs kapcsolatokról beszélhetünk). Ahogy az iparosodás áthatotta a társadalmat, a termelésorientált szervezetek kénytelenek voltak megtalálni a módját, hogy hogyan is értékesítsenek nagy mennyiségű árut, amely az új technológiák megjelenése volt köszönhető. Ez a helyzet a „*tranzakciós megközelítés*”²² és a marketingközvetítőkön keresztül agresszív értékesítés kialakulását eredményezte, amelyben a marketingesek inkább az értékesítésre és a promócióra összpontosítottak, mint az ügyfélkapcsolatok építésére.

A posztindusztriális korszak sokkal inkább kapcsolatorientált. A cégek ma már felismerik az ismételt vásárlások értékét, a márkahűséget, valamint a valódi tranzakciós költségek természetét és összetettségét. A legalacsonyabb árat fizetni nem mindig a legjobb választás, mert a legalacsonyabb árat kínáló szállító például közepes minőséget kínálhat. Ezenkívül a beszállítók keresése és a tárgyalások folyamata költséges. Kevesebb, hosszú távú beszállítóra támaszkodva számos tranzakciós költség minimalizálható.

A technológia és a versenykörnyezet gyors változásai arra kényszerítették a vállalatokat, hogy együttműködési kapcsolatokat keressenek. A vevők minőség és teljesítmény iránti igénye odáig nőtt, hogy a cégeknek gyakran együtt kell működniük annak érdekében, hogy hozzáférjenek az igények kielégítéséhez szükséges szakértelemhez. Bár ez némileg paradox, a versenyben való együttműködés elengedhetlenné válik a mai globális piacon.

Tehát mi is az a kapcsolati marketing? Az iparosodás előtti kor marketinggyakorlatai újjászületésének tekintik, ahol a marketingtevékenység segíti a kapcsolati cserekapcsolatok kialakítását, fejlesztését és fenntartását. A verseny helyett a kapcsolati marketing iránya az együttműködés lesz. A hatékony kapcsolatok modelljeit az együttműködést és a társadalmi értékeket előtérbe helyező szociálpszichológiai csoportelméletből keresik. Más szavakkal, a sikeres, hosszú távú üzleti kapcsolatok a kölcsönös elkötelezettségen és bizalmon alapulnak.

Nyilvánvaló, hogy a marketing mindennapi gyakorlata fokozott együttműködést igényel, és a tapasztalatok arra utalnak, hogy a tendencia folytatódni fog (1. példa). Ez nem azt jelenti, hogy a vevők és a beszállítók között mindig erős kapcsolatok léteznek, vagy akár azt is jelentheti, hogy kellene, hogy legyen. Valójában a vállalatoknak a kulcsfontosságú ügyfelekre kell összpontosítaniuk, hogy erős kapcsolatokat alakítsanak ki, és kevesebb energiát és marketingköltséget fektessenek be kisebb ügyfelekbe. Bár itt olyan alapvető szempontokat emelünk ki, mint a verseny helyett az együttműködés, de nem javasoljuk, hogy a kapcsolati marketing a 2. fejezetben meghatározott marketing teljes területét lefedje (Sikeres üzleti kapcsolatok kialakítása, fejlesztése és fenntartása).

²⁰ Diszkrét tranzakció: Valójában az egyszeri vásárlások nevezhetők diszkrét tranzakciónak.

²¹ Relációs ügylet: Nagyobb hangsúlyt fektet az ügyfélre és annak igényeire.

²² Tranzakciós ügylet: Hangsúly az értékesítésen van, és annak mielőbbi megvalósítása a cél.

Hangsúlyozzuk, hogy a kapcsolati marketinget (ügyfélkapcsolati menedzsment) a stratégiai marketing összefüggésében kell tekinteni. Ahogy a fejezet későbbi részében látni fogjuk, a marketingstratégiák irányt adnak a megfelelő struktúráknak, beleértve az irányítási rendszereket is. A kapcsolati marketingben az elsődleges gondolat az, hogy a termelő az erőforrásokhoz legjobban illeszkedő vásárlókat választja ki. Az is fontos, hogy a termelő ismerje vásárlója értékteremtési folyamatát. Értéknövelt termékek fejlesztésére, kielégítő ügyfélszolgálatra akkor van lehetőség, ha szoros a kapcsolat a termelők és a vásárlók között. Ez a kapcsolati marketing lényege.

1. példa: A nagy recessziók előrevetítik a kapcsolatok fontosságát

A gazdasági válságok megtizedelték a globális erdőipart, de viszonylag gyors lábra állása azt bizonyítja, hogy az erős kapcsolatok fontosak, mert könnyebben átlendíthetik a cégeket a nehéz időszakokon. A faipari cégek vezetői arra a következtetésre jutottak, hogy a fűrészüzemek és az ügyfelek közötti kapcsolatok „*még nagyobb jelentőséget fognak kapni, ahogy az eladások kezdenek helyreállni*”, és hogy sok nagy fűrészüzem értékesítési vezetője szerint, ezeknek a kapcsolatoknak a megerősítése prioritási tényező kell, hogy legyen. A menedzserek azt állították, hogy a recesszió idején a kapcsolatok javításán dolgoztak:

- Utazz többet, hogy találkozz az ügyfelekkel!
- Tölts több időt az ügyfelekkel, hogy fel tudd mérni igényeiket!
- Ha szükséges, akkor pontosítani, szűkíteni kell termékkínálatodat!
- Vezess be új márkákat!
- Legyél még rugalmasabb a régi ügyfeleiddel!

Azok a vevők, akik a recesszió nehéz időszakaiban is kitartottak az általuk partnerként kezelt fűrészüzemek mellett, a piacok élénkülése után új lehetőségekhez juthatnak. Az egyik vezető azt mondta: „*A legjobb ügyfeleink azok, akik megértik, hogy együtt emelkedünk és bukunk. Ezekkel az emberekkel akarunk üzletet kötni, jó és rossz időkben is.*”

Információs technológiák a marketingmenedzsmentben

Az információs technológia (IT) az információk dokumentálására, feldolgozására, felhasználására és közlésére használt technológiák széles skáláját foglalja magában. Az infrastruktúra, amely lehetővé teszi egy vállalat számára, hogy üzleti tevékenységet folytasson és kommunikáljon más vállalatokkal, *kereskedelmi platformnak* nevezzük. A kereskedelmi platform drámaian megváltozott az elmúlt években. A számítógépek előtt a kereskedelmi platform egy, a cég által karbantartott telefonos kommunikáción és papírmunkán alapult. Ha például a vevő és az eladó telefonon tárgyalt az üzletről, az eladó általában egy köteg feljegyzést, adminisztrációs dolgot készít az ügyletről, amelyet ezután elküldenek az eladónak aláírásra. A vevő aláírta és postai úton visszaküldte ezeket a papírokat (2. példa).

A faxgép megjelenése felgyorsította ezt a folyamatot. Többé nem kellett papírokat postázni az aláíráshoz, egyszerűen el lehet küldeni faxon a vevő és az eladó között. A későbbiekben és napjainkban az informatika minden iparágban drámai hatással volt/van a mindennapi munkára. Például a rendelésfeldolgozás és egyéb papírmunka hatékonyságát nagymértékben növeli, hogy nincs szükség hagyományos írógépre sem. Sok más változás is történt. Hagyományosan az értékesítők olyan fájlokat vittek magukkal, amelyek különféle ügyfelek adatait dokumentálják, de ma már szinte bármi elérhető okostelefonon keresztül.

Az IT-n alapuló belső és külső üzleti tevékenységeket egyaránt *e-kereskedelemnek* nevezhetjük. Az e-kereskedelem lehetővé teszi a vállalat számára az erőforrások jobb megszervezését és felhasználását az információk hatékony felhasználása révén. Az e-kereskedelem számos előnnyel járhat, beleértve a költség-és időmegtakarítást, a műveletek racionalizálását

és automatizálását, valamint az erőforrások hatékonyabb felhasználását. A vállalati erőforrás-tervező szoftver lehetővé teszi, hogy a vállalat minden részlege ugyanazt a rendszert használja közös adatbázison. Ezzel az integrált struktúrával további e-kereskedelmi funkciók is hozzáadhatók a vállalat rendszeréhez (pl. ellátásilánc menedzsment vagy ügyfélkapcsolat-kezelés).

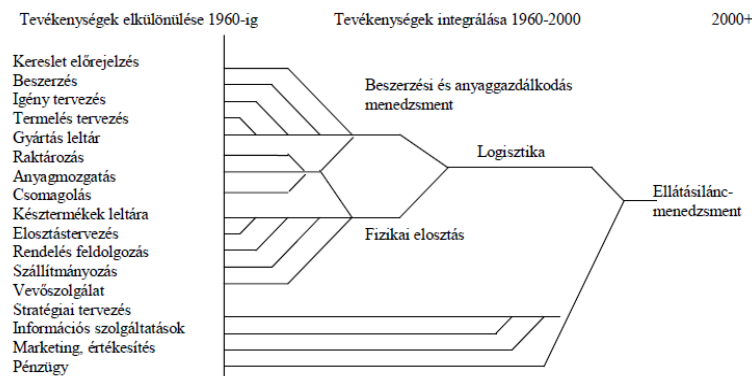
2. példa: A kereskedelmi platform fejlődése

1970-ben megjelent könyvében Rich felvázolta a Wide Area Telephone Service (WATS) hatását a fatermékek marketingjére és forgalmazására. Abban az időpontban a WATS, amely lehetővé tette egy vállalat számára, hogy korlátlan számú hívást kezdeményezzen egy adott földrajzi területen, rögzített havi díj ellenében, segített megszüntetni a nyugati parti fűrészáru kettős nagykereskedelmét. A kettős nagykereskedelem azt jelentette, hogy a nyugati helyi nagykereskedők kínálatkeresőként szolgáltak a nagy keleti piacokon a helyi nagykereskedők számára. Ezek a keleti nagykereskedők aztán továbbértékesítették a fűrészárut piaci területeiken. A kommunikációs költségek csökkenése azt jelentette, hogy a nyugati nagykereskedők közvetlenül a keleti piaci szereplőkkel, a keleti nagykereskedők pedig közvetlenül a nyugati fűrészüzemekkel foglalkoznak, így megszűnt a marketingcsatorna egy szakasza.

Ellátásilánc-menedzsment (Supply Chain Management - SCM)

Az ellátásilánc menedzsment jól szemlélteti az erős és szoros üzleti kapcsolatok megnövekedett jelentőségét, valamint az e-kereskedelem szerepét a vállalat azon képességében, hogy irányítsa működését. Az ellátásilánc-menedzsmentje a logisztikában gyökerezik, és a hagyományosabb jelentésében azonosítják a fizikai elosztással (amiben van is igazság). Az ellátásilánc meghatározása a következő: „*a beszállítókkal és vevőkkel fenntartott up stream és down stream kapcsolatok menedzselése annak érdekében, hogy az ellátásilánc egésze számára kiváló vevőértéket biztosítsunk alacsonyabb költséggel.*” A jól működő ellátásiláncot olyan magasan képzett közvetítőcsapatként képzeljük el, ahol a legerősebb kapcsolat a stafétabotot cserélő két fél között van, de az egész csapatnak jól kell koordinálnia a végső megvalósításhoz, győzelemhez.

Az ellátásilánc-menedzsment alapkonceptiója a rendszerszempontról felvételét jelenti, miszerint az ellátásiláncban részt vevő cégek nem csak a saját helyzetükben a költségek minimalizálására törekednek, hanem a teljes rendszer költségeinek minimalizálására is. Ez egy hosszú távú megközelítés folyamatos közös tervezéssel és széles körű információmegosztással. A 2. ábrán látható ellátásilánc-menedzsment folyamatának egyes fejlődési periodusai.



2. ábra: Ellátásilánc-menedzsment folyamatának fejlődési periódusai

Forrás: Kozma: *Az ellátásilánc-menedzsment, mint hatékony vezetői eszköz: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest 2017. 324.p.

A szoros együttműködéssel és a hatékony információáramlással a láncon felfelé és lefelé is minimalizálhatók a költségek. Ha a keresletre, előre jelzésekre, rendelésekre, készlet-szintekre stb. vonatkozó valós idejű információkat vissza lehet küldeni a láncon keresztül, akkor a lánc tagjai pontosan a szükséges terméket és mennyiséget tudják biztosítani a megfelelő időben. Ezen információáramlás (kommunikáció) nélkül a lánc tagjai csak egyéni információik alapján működnek. Ez arra készítheti őket (például), hogy elég magasán tartsák a készletszintet ahhoz, hogy fedezzék a váratlan rendeléseket és a keresletváltozásokat, és ez ismételtén a magas készletszintet a költségeket jelent. Az ellátásilánc sikeres megvalósításának két kulcsfontosságú eleme az *erős* és *szoros* kapcsolatok kialakítása a lánc egyes tagjai között, amely aztán lehetővé teszi számukra, hogy integrálódjanak egy teljesen összekapcsolt és funkcionális ellátási láncba.

Általánosan elfogadott tény, hogy a verseny egyre inkább elmozdul a vállalatok vs. vállalatok és az ellátásilánc vs. ellátásilánc közti verseny irányába. Az ellátásilánc számos különböző csatornatagból áll, és ezeknek a tagoknak szorosan együtt kell működniük a költségcsökkentés és a vevői elégedettség fokozása érdekében. Ennek megfelelően a tagok közötti kapcsolatok minősége kiemelkedően fontos az ellátásilánc sikeres megvalósításához.

Az ellátásilánc két egymást követő tagja, az ún. *diádok*, közötti kapcsolatot tekintve az 3. ábra azt mutatja be, hogyan kell megváltoznia két vállalat interakciójának az SCM megvalósításához szükséges erős kapcsolat megteremtéséhez. Az interakciónak az értékesítés és a vásárlás közötti interakcióról a szervezet több szintjén integrált interakcióra kell változnia, hogy a felület gazdag kommunikációt és erős együttműködést tegyen lehetővé. Az ellátási lánc valamennyi tagja között magas fokú együttműködésnek kell fennállnia a teljes ellátási lánc optimalizálásához szükséges információk és kötelezettségek hatékony megosztása érdekében, a nyersanyag-előállítótól a végső fogyasztóig. Az ellátási lánc tagjai között bizonyos szintű bizalomnak kell fennállnia ahhoz, hogy kényelmesen megoszthassák a védett információkat. Az együttműködés e szintje azt jelenti, hogy a közös tervezés mindennapos lesz, és a tagok valószínűleg más területeken is együttműködnek (termékfejlesztés). Fontos megjegyezni azt is, hogy az ellátási lánc teljesítménye nem csak a cég partnereivel való együttműködésétől függ, hanem e partnerek partnereikkel való együttműködésétől is.

Ez ahhoz vezet, hogy az ellátási láncot inkább hálózatnak tekintjük, mint egyszerű, egymást követő pontoknak, láncnak. Mint minden kapcsolatban, amikor egy cég elkötelezi magát az ellátási láncban való együttműködés mellett, bizonyos kockázatnak teszi ki magát. Ilyen kockázat például a lánc többi tagjának gyenge teljesítménye, a többi tag, aki üzleti titkot oszt meg a versenytársakkal, vagy a tagok, akik önállóan „*merészkednek*” az üzletbe.

SCM és az integráció kapcsolata

Ahogy a 2. fejezetben említettük, az integrációnak mindig is kulcsszerepe volt a marketingben. A marketingstruktúrák sorozatának egyik tagjaként az SCM a belső és külső ellátási láncok integrálásának egyik módja, és ez az integráció a minőség sarokköve. Az integrációnak a cégen belül kell kezdődnie, de magában foglalja a vállalaton belüli és kívüli elemek kombinálását is. Az integráció arra kényszeríti a vállalatot, hogy holisztikusabb módon vegye figyelembe a menedzsmentet. Hagyományosan a vállalatokat funkcionális szempontok szerint szervezték meg, ez a struktúra arra készíti a vezetőket, hogy területinek és védekezőnek érezzék magukat az egyes területeket illetően. Az SCM viszont megköveteli, hogy ezek a funkciók szorosabban működjenek együtt.

A vállalaton belüli szoros együttműködés újfajta üzleti struktúrát igényelhet, amelyet „*horizontálisnak*” vagy „*piacra nézőnek*” nevezhető. Ebben a struktúrában a többfunkciós folyamatok (pl. ügyfélkezelés) köré való szerveződés történik, nem pedig olyan hagyományos funkciók köré, mint a termelés vagy az értékesítés. A multifunkcionális csapatok az egész

üzletet ismerik és megértik, hogy segítsenek minimalizálni azokat a költségeket és késéseket, amelyek a vállalatban belüli lépések között előfordulnak. Ha egy vállalatnak sikerült integrálnia saját működését, elkezdheti fontolóra venni más csatornatagok integrálását. A csatornatagok integrációja lehetővé teszi a cég számára, hogy elkezdjen egy valóban összekapcsolt ellátási láncot létrehozni, amely képes információkat továbbítani a láncon felfelé és lefelé. Evans és Danks az integráció négy formáját javasolja:

1. **Információs integráció** – lehetővé teszi az ellátási láncban lévő vállalatok számára, hogy hasznos információkat osszanak meg egymással. Például a termelő és a kiskereskedő közötti információmegosztás segíthet a termelés ütemezésében és a készletek karbantartásában. Ez különösen akkor lehet fontos, ha a vevő igényli a pontos szállítást (JIT).

2. **Döntésintegráció** – lehetővé teszi a tervezési és irányítási funkciók kezelését több vállalatban keresztül. A csapat analógiához hasonlóan a döntéseket már nem az egyes cégek hozzák meg az ellátási láncon belül, hanem közösen. Közös döntés-közös felelősség.

3. **Pénzügyi integráció** – megváltoztatja a fizetési feltételeket az ellátási láncban. Például egy szállító akkor várhat fizetést, amikor a vevő eladja a terméket, nem pedig akkor, amikor a vevő megvásárolja a terméket.

4. **Operatív integráció** – fizikai és emberi eszközök megosztását jelenti. Egy gyártó cég iroda- és alapterületet biztosíthat egy beszállító számára a saját gyártóüzemében, hogy az jobban tudjon komponenseket vagy alapanyagokat szállítani.

Mi a különbség az integrált és a nem integrált ellátási lánc között? Egyszerűen az, hogy egy integrált ellátási láncban a csatornatagok össze vannak kapcsolva, ahogy a „lánc” szó sugallja. Integráció nélkül a csatornatagok független kapcsolatok, amelyek nem részesülnek a többi taggal való szoros kapcsolatból. Ez azt jelenti, hogy például nagyon nagy a valószínűsége annak, hogy a kapcsolatok között késések keletkeznek és többletkészlet előfordulásának is nagyobb az eshetősége. Amint azt korábban megjegyeztük, egy teljesen összekapcsolt és működő ellátási lánc magában foglalja az információ hatékony áramlását a láncon felfelé és lefelé egyaránt.

A sikeres SCM eredményei

Feltételezhető, hogy a megfelelő SCM gyakorlatok egyben kiváló pénzügyi teljesítményt is eredményeznek. Számos előnnyel járhat az ellátási lánc együttműködése, egy olyan helyzet, amikor az ellátási lánc tagjai aktívan együttműködnek, hogy elérjék a közös célokat, például a következőket:

- Csökkentett készlet.
- Továbbfejlesztett ügyfélszolgálat.
- Az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználása.
- Nagyobb bizalom és egymásra utaltság.
- Javuló a részvényesi érték.

Az SCM alapvető céljai, a vevői elégedettség javítása alacsonyabb költségek mellett, egyértelműen kitűnik a fent felsorolt tételekben. Az SCM összefüggésében Coppe és Duffy az internet következő lehetséges előnyeit vázolja fel.

- Együttműködőbb és idősebb termékfejlesztés a részlegek, beszállítók, ügyfelek és még a szabályozó ügynökségek közötti fokozott kommunikációnak köszönhetően.
- Az ellátási lánc teljes készletének csökkentése az ellátási lánc szorosabb összekapcsolásával és a kereslet jobb megismerésével.
- Alacsonyabb kommunikációs és ügyfélszolgálati költségek.
- Új képességek különböző ügyfelek elérésére és a jelenlegi piacok jobb kihasználására.

- Képes termékek és kapcsolatok fejlesztésére a testre szabás révén a csatlakoztathatóság és az interaktivitás révén.

Az ellátási lánc menedzsmentje a fokozott környezeti teljesítmény eszközeként is használható. Az erdészeti ágazatban számos vállalat vezetett be környezetirányítási rendszereket, például az ISO 14000-et. Amint e rendszerek használatának kiforrott állapota, az olyan irányítási eszközökkel való integráció, mint az SCM, lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy az ellátási láncot ne csak a jobb vevői elégedettség eszményein keresztül szemléljék, alacsonyabb költségek, hanem a jobb környezetvédelmi teljesítmény révén is. Az éghajlatváltozási stratégia az a terület, ahol a vállalatok jelenleg a környezeti teljesítményre összpontosítanak, ideértve a fordított logisztikát és a környezetbarát közlekedést.

Ellátásilánc-menedzsment marketing kontextusban

Az SCM használatának egyik módja a logisztikával való egyenlőség jelenség, amely esetben a cél a termelőtől a vásárlóig terjedő fizikai termékáramlás gazdaságos optimalizálása. Az ellátásilánc kiterjeszhető a nyersanyagbeszárítótól a vevőig terjedő folyamatban. Az információ hatékony felhasználása a gazdasági optimalizálás fő eszköze. Az SCM legtágabb meghatározásai az egész üzletet lefedik. Az SCM-et a nyersanyagbeszerzés, a gyártás és a marketing integrálására és koordinálására szolgáló menedzsmenteszköznek tekintik. A cél a belső hatékonyság és a vevői elégedettség elérése azáltal, hogy tökéletes megrendelést tudunk teljesíteni (azaz azt adjuk a vásárlóknak, amit akarnak, amikor akarnak, megfelelő mennyiségben és megfelelő áron).

Jó megközelítésnek tűnik, hogy az SCM-et stratégiai marketing összefüggésben kell szemlélni. Menedzsmenteszközt jelent a marketingstratégiák megvalósítására költséghatékony megoldások keresése, valamint a szállító és a vevő közötti anyag- és információáramlással kapcsolatos problémák megoldása. A végső cél: értékteremtés a vevő számára.

A marketingmenedzsment jövője

Amint az az előző részben látható, számos tényező közrejátszik abban, hogy a vállalatok hogyan irányítják a marketing funkciókat. A technológiák új lehetőségeket nyitnak meg a kommunikáció és az üzletvezetés számára. A globalizáció arra kényszerítette a vállalatokat, hogy újra gondolják a logisztikát, mivel globálisan szerzik be a nyersanyagokat, és értékesítése is globális ügyfelek számára történjen. A fokozott verseny arra készíti a vállalatokat, hogy újra gondolják a hagyományos megközelítést a csatorna többi tagjával szemben. Ehelyett koncentrálnak arra, hogy ügyfélközpontúvá váljanak. Ennek érdekében a vállalatok a funkcionális határok megszüntetésén dolgoznak, többfunkciós csapatokat hoznak létre, és kapcsolatokat és szövetségeket keresnek külső partnerekkel. E tényezők mindegyike, a piaci változások ütemével együtt, arra kényszeríti a vállalatokat, hogy alapvető struktúrájukat a hierarchiáktól a hálózatok rugalmassága felé alakítsák át. A cégek kezdenek úgy tekinteni a hálózatokra, mint a versenyszükségletekre, mivel a verseny egyre inkább a hálózatok közötti, nem pedig a cégek közötti paradigmán alapul.

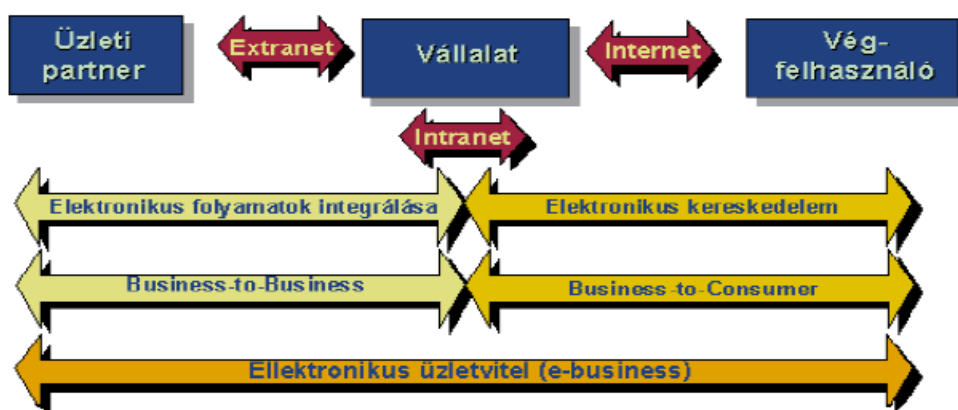
Az e-kereskedelem és a fejlett informatikai képességek segítenek abban, hogy az ellátási lánc olyan hálózattá fejlődjön, amely könnyen tekinthető hálózatnak. A 3. ábra az e-kereskedelem által támogatott hálózattá való fejlődést mutatja be. Az ötlet az, hogy az e-kereskedelem nemcsak a cégek összekapcsolását teszi lehetővé, hanem a cégek és cégközi folyamataik összehangolását is. Ez koordinált – nem csupán összefüggő – környezetet hoz létre.

- **Összekapcsolt környezet** – a vállalat előrejelzést készít, és az információkat továbbítja a későbbi partnereinek. Az információ könnyen torzulhat a láncban belüli többszöri átadás miatt.

- **Koordinált környezet** – a csatorna minden tagja együttműködik az előrejelzés elkészítésében. Minden résztvevő jól átlátja ugyanazt az információs bázist.

A hálózati struktúra eleve rugalmasabb és hatékonyabb az információk mozgatása során, lehetővé téve a cég számára, hogy folyamatosan alkalmazkodjon a változásokhoz, és magasabb rendű legyen az innovatív eljárások, lehetőségek elsajátításában. Egy hálózati szervezetben vannak olyan feladat- vagy készségspecifikus egységek, amelyek egymásra épülő, hierarchikus irányítás nélküli koalícióként működnek. Az egységek (gyakran többfunkciós csapatok) szorosan kapcsolódnak a vállalat más egységeihez, és közös értékrendjük van, amely meghatározza a szerepeket és a felelőségeket.

Ahogy a marketing általában a szorosabb kapcsolatok felé fejlődött, a vállalat egységei vagy részlegei a szorosabb interakció és együttműködés felé haladnak. A kulcsfontosságú ügyfélkezelés jól szemlélteti ezt az elképzelést, ahol a többfunkciós csapatok kezelik a fontos ügyfélfiókokat. Ez csak a cég különböző egységei közötti szoros együttműködéssel lehetséges.



3. ábra: Az e-kereskedelem

Forrás: www.date.hu

A sok változás eredményeként a marketing szerepe a szervezetben/vállalatokban tovább fog nőni. A marketing az ügyfél szakértője lesz, és folyamatosan tájékoztatja a hálózati szervezetet az ügyfélről. A marketing az ügyfelekről, ügyfelekből szerzett információkból hatalmas tudáshalmazt hoz létre, amelyben, vagy amelyből *mindenki kedvére és céljainak megfelelően csemegézhet*. De ugyanilyen lehetőséget jelent az is, amikor ebből az információhalmazból a marketingszakértők rendszereket és döntési modelleket hoznak létre, amelyeket a helyi vállalati személyzet interaktív alapon használhat. A marketing potenciálisan a vállalat stratégiai magja lehet azáltal, hogy hálózati integrátorként segíti a vállalat külső partnerhálózatának kialakítását. A marketing feladata lesz a csapatalapú folyamatok irányítása is.

Annak ellenére, hogy a marketing, mint funkció továbbra is fontos marad, egyre inkább filozófiának vagy irányultságnak fogjuk tekinteni, amely az egész vállalaton belül jelen van. A marketing nem lesz kizárólag a szakemberek felelőssége, de a cég minden tagja felelős azért, hogy megértse az ügyfeleket és hozzájáruljon az értékteremtéshez. Ennek megfelelően a marketingszakemberek fő feladata lesz a szervezet többi tagjának képzése és oktatása a marketingről és a vásárlóról.

A marketingstratégiáknak, valamint a struktúrák és funkciók kezelésének meg kell változnia, hogy megfeleljen a változó üzleti környezetnek. A technológiai fejlesztés továbbra is potenciálisan javítja a marketinget az erdőiparban. Az iparágban az üzletvezetési struktúrák továbbra is változni fognak a technológiai és üzletvezetési innovációk jobb kihasználása érdekében.

Az irányítási rendszer megválasztása

Az előző részekben a kapcsolati marketinget, az ellátásilánc menedzsmentet és az IT szerepét elemeztük a marketingmenedzsmenttel kapcsolatban. Az ügyfélközpontú vállalatoknál a marketing szempontok központi szerepet töltenek be az általános menedzsment megközelítésekben. A marketingirányítási rendszer kiválasztásakor sokféle megközelítést vagy megközelítési módok kombinációját mérlegelhetjük. Amikor folyamatosan új irányítási rendszereket vagy megközelítéseket (trendeket és divatokat) vezetnek be az üzleti világba, fennáll annak a veszélye, hogy a marketing alapelvei és struktúrái feledésbe merülnek. Az új, népszerű ötletek elfogadásakor mindig figyelembe kell venni azok kapcsolatát a stratégiai marketing kontextusokkal, de az nem valószínű, hogy az egész marketing paradigma, egy új elmélet megjelenésével, lecserélhető. A közelmúltban elterjedt vezetési megközelítések számos értékes tulajdonsággal rendelkeznek, de a megvalósítás előtt alaposan ki kell ezeket értékelni, a vállalat stratégiai marketingtervének összefüggésében.

A modern marketingmenedzsment megközelítések általában az ügyfélorientált marketing elveit követik – illeszkednek a speciális vagy egyedi termékstratégiákhoz és a szelektív vevői stratégiákhoz. Véleményünk szerint a legtöbb esetben egy vállalat nem önmagában választ irányítási rendszert, hanem a különböző rendszerek azon aspektusait kombinálja, amelyek a legjobban valósítják meg a választott stratégiákat.

- **Kapcsolati marketing és ügyfélkapcsolat-kezelés (Relationship Marketing and Customer Relationship Management - CRM)** – A CRM egy általános menedzsment megközelítés, amely az ügyfélorientáltság filozófiáját követi. Stratégiai marketing kontextusban a CRM természetes választás, ha az ügyfelek ismertek és a termékek egyediek. A cég a hosszú távú ügyfélkapcsolatokat kívánja hangsúlyozni, kölcsönös elkötelezettséggel és bizalommal.

- **Stratégiai vagy kulcsfontosságú ügyfélkezelés (Strategic or Key Account Management - SAM)** – A szelektív marketingstratégiákat követő vállalat (ismert végfelhasználók) felismerheti, hogy egyes ügyfelek egyértelműen fontosabbak vagy jövedelmezőbbek, mint mások, ezért a marketingben előnyben kell részesíteni őket. Ezeknek az ügyfeleknek a kezelésére a megfelelő ötletek a SAM elveiben találhatóak. A SAM iránymutatást ad a stratégiai számlák kiválasztásához, azok megtartásához, valamint ezen ügyfelek jövedelmezőségének növeléséhez a vállalat számára.

- **Ellátási lánc menedzsment (Supply Chain Management - SCM)** – Az SCM hangsúlyozza a beszállító és az ügyfél közötti lánc egyszerűsítését. Az ellátásilánc racionalizálása költségmegtakarítást jelent az elosztási struktúra valamennyi résztvevője számára. Ennek motiválnia kell a lánc résztvevőit a szorosabb együttműködés és integráció felé. Az átláthatóság és az információ hatékony felhasználása az SCM leghatékonyabb eszköze.

A logisztika fejlesztésének módszereként az SCM kapcsolódhat mind a szelektív, mind a nem szelektív marketingstratégiákhoz. Az SCM-et fejlesztő teoretikusok azzal érvelnek, hogy az SCM végső célja a vevő értékének növelése, és ez vevőorientáltságot jelent. Az ellátási lánc racionalizálása szoros együttműködést és rendszerintegrációt is jelent a beszállító és a vevő között, ami csak olyan vállalatok között lehetséges, amelyek alaposan elsajátítják a partnerség gondolatát. Ez azt is jelenti, hogy az SCM ügyfél-orientáltsághoz és szelektív marketingstratégiákhoz (ismert végfelhasználók) kapcsolódik.

- **Környezetvédelmi rendszerek (Environmental Management Systems - EMS)** – Ha egy vállalat marketingtevékenysége során reagál a környezeti kérdésekre, ezt környezetvédelmi rendszerekkel támogathatják meg. A környezeti marketing holisztikus nézete megköveteli, hogy az ökológiai kérdéseket integrálni kell a marketing döntéshozatalok, stratégiák, struktúrák és funkciók minden szintjén. A környezetirányítási rendszerek támogatják a környezetvédelmi marketinget azáltal, hogy garantálják, hogy a környezetvédelmi kérdéseket a

termelés minden szakaszában figyelembe veszik. Az EMS kiterjeszhető a nyersanyagbeszerzésre és a termékelosztásra. Az EMS fő összetevői a vállalati környezetpolitika, a környezeti hatások feltérképezése, valamint a vállalat káros környezeti hatásainak csökkentésére irányuló terv. Az éghajlatváltozással kapcsolatos stratégiák és a fosszilis lábnyom csökkentése manapság kiemelten fontos területek az erdőipari vállalatok körében. A vállalat tanúsíthatja EMS-ét, és a tanúsítványt marketingeszközként használhatja annak jelzésére, hogy a vállalat komolyan veszi a környezetvédelmi kérdéseket. Az ellátási láncban vagy hálózatban minden partnernek szüksége lehet egy tanúsított EMS-re, hogy a végfelhasználó számára igazolja a teljes ellátási lánc környezetbarát jellegét.

- **IT a marketingmenedzsmentben** – az IT-alkalmazások az összes fent említett menedzsment-megközelítés részét képezik. Az informatika mélyreható hatással volt az üzleti életre, és továbbra is lesz. Szisztematikus jellege miatt az IT elmélyíti a partnerkapcsolatokat azáltal, hogy a beszállítókat és az ügyfeleket saját rendszereik integrálására kényszeríti. Minden automatizálható tranzakció a jövőben elektronikus információs hálózatokban történik majd.

Az informatika azonban szorosabbá teheti az üzleti kapcsolatokat, de távolabbá is teheti azokat. Az információ megosztás és az integrált információs rendszerek a szorosabb kapcsolatok példái. Az e-piactereken keresztüli kereskedés a földrajzilag távolabbi üzleti kapcsolatok példája. A vezetés kihívása az informatikailag támogatott üzletág jövőbeli irányának megválasztása. A legtöbb erdészeti e-piacter kudarca a 2000-es évek elején azt mutatta, hogy a vállalkozások közötti marketinghez szorosabb, nem pedig távolabbi kapcsolatokra van szükség (3. példa).

4. példa: Az elektronikus piacterek kialakulása és megszűnése

A századfordulón az erdészeti ágazatban jelentős fejlesztések mentek végbe az elektronikus piacterek terén. Az elektronikus piactér egy harmadik fél által nyújtott webszolgáltatás, és alapvetően egy vertikális portál, amely több szolgáltatót is magában foglal. Jellemzően elkülönültek ezek a piacterek az erdőipari termékek számára. A piactér lehetővé teszi az ügyfelek számára, hogy az eladók által biztosított készletjegyzetekből keressenek elérhető tételeket. Azt is lehetővé teszi az ügyfeleknek, hogy érdeklődjenek a piacon lévő összes vagy csak néhány eladónál. Lehetővé teszi az ügyfél számára, hogy kényelmes módon, egyetlen weboldalon keressen az elérhetőségek között és árajánlatot kapjon nagyszámú szállítótól. Másrészt, ha egy véletlenszerű beszállítóra hagyatkozik, amely a legolcsóbb ajánlatot teszi, az is problémákat okozhat a megbízhatóságban, valamint a termék- és szolgáltatásminőségben. Egy harmadik fél weboldalán nehéz részletesen leírni egy termék vagy egy gyártó jellemzőit. Ez azt jelenti, hogy éles a versenyhelyzet, és a vásárlási döntések alapvetően a rendelkezésre állástól és az ártól függenek. Nyilvánvaló, hogy ez a helyzet nem kívánatos azoknak a cégeknek, amelyek a saját árrendszerükön túlmutató versenyelőnyt is próbálnak kiépíteni.



Általában a harmadik felek piacterei ellenzik a speciális és egyedi termékek ötletét, ami megmagyarázhatja, hogy a legtöbb piac miért vallott kudarcot. Az elektronikus piacterek kezdete óta fennmaradt legnagyobb számú számító piactér pl. a FORDAQ. A cég a faipari szakemberek igényeire szabott kommunikációs és információs hálózatként írja le magát. A 186 országban több mint 200 000 taggal rendelkező vállalat lehetőséget biztosít a vevők és az eladók kapcsolattartására. A piactéren túl a cég tagjegyzéket, napi iparági híreket és egyéb szolgáltatásokat kínál.

Szervezet

A vállalatok, egyesületek és a legtöbb szervezet az emberi erőforrások kombinálásán alapul. Az emberek különféle feladatok elvégzésére specializálódtak, és az összesített eredmény nagyobb vagy jobb, mint az egyéni erőfeszítéssel lenne elérhető. A munkamegosztás mögött a humán erőforrás minél hatékonyabb felhasználása a cél, ez pedig szervezés kérdése.

A szervezés és szervezés alapötlete

A „szervezet” kifejezést gyakran egy egész vállalat leírására használják; a szervezettség azonban ebben az esetben azt jelenti, hogy egy vállalatnál hogyan oszlanak meg a feladatok emberek vagy embercsoportok között. Egy szervezetben stabil szereposztás van, amely megszabja, hogy ki mit csinál, ki miért felelős, és ki milyen embereket irányít. Más szóval, egy vállalatnál a szervezet határozza meg a hatalom, a felelősség és a kommunikáció belső megosztását. Az alábbiakban egy egyszerű szervezési rendszer szereplőinek jellemzése olvasható.

- **Célok** – Nagyon általános szinten a küldetés határozza meg a vállalat céljait. A stratégiai marketing alap gondolata szerint a marketingstratégiák a vállalat céljait tartalmazzák. A szervezet strukturális követelményei a stratégiákból származnak. A szervezetet úgy kell megtervezni, hogy a termékeket a lehető leghatékonyabban értékesítsék meghatározott piaci területeken meghatározott ügyfelek számára, a vállalat alapvető kompetenciáit felhasználva.

- **Elvégzendő feladatok** – A marketingtudomány és a gyakorlat elkészítette a marketingben szereplő feladatok leírását. A marketingstratégia és annak operacionalizálása a marketingfeladatok szisztematikus leírásának egyik példája. A marketingfilozófiák és a különféle marketingmenedzsment megközelítések a marketingben eltérő feladatokat hangsúlyoznak. Például az SCM a logisztikát, míg a CRM és a SAM az ügyfélkapcsolatokat és az ügyfélszolgálatot helyezi előtérbe.

- **Emberek csoportja** – A marketingfeladatokat emberek csoportjai végzi. A szervező számára a kihívás a feladatok megfelelő felépítése és az egyes munkákhoz a lehető legjobb személy kijelölése. Egy képzett, motivált csapat a lehető legjobb kiindulópont a marketing sikeréhez. A menedzser kritikus feladata egy jó csapat összegyűjtése, motiváltsága és teljesítményének folyamatos javítása.

- **Szervezés** – A szervezés kiindulópontja egy csoport és az elvégzendő feladatok listája. A szervezés megköveteli az emberi szervezetek (csoportok) alapvető dimenzióinak megértését és a szervezetek formális struktúráinak ismeretét.

- **Alapvető csoportdimenziók** – A szociálpszichológia egy viselkedéstudomány, amely hozzájárul a szervezetek megértéséhez, mivel azt vizsgálja, hogyan működnek a csoportok, például a vállalatok. Egy csoport teljesítményét tekintve a legfontosabb belső dimenziók: szerepek, hatalom és kommunikáció. Minél jobban meg vannak határozva a szerepek, kiegyensúlyozott az erő, és meg van rendezve a kommunikáció, annál jobban teljesít a csoport. A szerepek egy csoportban betöltött pozíciókat jelentik, amelyeket a pozíciókhoz kapcsolódó bizonyos feladatok határoznak meg. A csoportteljesítmény megköveteli a szereppozíciók közötti erőviszonyokat. A felelőségeket egyértelműen meg kell határozni. Ez hierarchikus, felüyleleti-jelentési kapcsolatokhoz vezet. A kommunikáció olyan eszköz, amely lehetővé teszi a csoport (szervezet) működését. Megfelelő kommunikáció nélkül nincs csoportos teljesítmény. A menedzsernek szabályoznia és kiegyensúlyoznia kell a társadalmi folyamatokat a szervezetben.

- **A szervezet dokumentálása** – Bár bonyolult kapcsolatokban gyakran nehéz leírni a szerepeket, a hatalmat és a kommunikációt, a szervezeti struktúrákat különféle célokra dokumentálni kell. Gyakran, ha nem is mindig, a részletes munkaköri leírásokat is dokumentálják. Egy holisztikus marketing osztály lehetséges szervezeti felépítésére a 4. ábrán látható. A

megfelelő munkaköri leírásokat az alábbiakban ismertetjük. A marketing menedzser a marketing osztály vezetője. Lehet, hogy van marketing asszisztense. A két értékesítő közötti felelősségmegosztás a termékek/termékvonalak, a piacok vagy a vevők/végfelhasználási szektorok alapján történhet. Minden eladónak van egy értékesítési asszisztense.



4. ábra: Példa egy holisztikus marketing osztály lehetséges szervezeti felépítésére

Forrás: Szerkesztette: Szakály Zoltán: Marketingmenedzsment. Tananyag a „Kooperatív képzések és Oktatási innováció a Szakmai Tanárképzésben Kelet-Magyarországon (KOSZT)” az EFOP-3.5.2-17-2017-00001 számú projekt támogatása.

Példák marketingszervezeti feladatokra és felelőségekre:

A marketingvezető feladatai

- Üzleti stratégiák tervezése (a cég ügyvezetőjével közösen).
- Stratégiai marketing tervezése.
- Marketing struktúrák és funkciók tervezése.
- Az éves költségvetés és marketing műveletek tervezése és végrehajtása.
- Értékesítési vezetők felügyelete.
- Kapcsolatfelvétel a fontos ügyfelekkel.
- Piaci információk összegyűjtése, szintetizálása és fenntartása.
- A marketing műveletek nyomon követése és ellenőrzése.
- Beszámoltatás a társaság ügyvezetőjének.

A marketingvezetői asszisztens feladatai

- Marketing adatbázis fejlesztése, frissítése.
- Marketing menedzser asszisztensi, egyéb feladatok.

Az eladó feladatai

- Marketing stratégiák megvalósítása személyes értékesítéssel.
- Értékesítési költségvetés tervezése a felelősségi területen (termék, piac vagy vevő szegmens).
- Új ügyfeleket keresése.
- Kapcsolattartás az ügyfelekkel.
- Értékesítés utáni ügyfélszolgálat.
- A követelések kezelése.
- Ügyfél adatbázis fejlesztése, frissítése.
- Jelentés a marketing menedzsernek.

Az értékesítési asszisztensek feladatai

- Eladási dokumentumok kezelése.
- Végfelhasználói adatbázis fejlesztése és frissítése.
- Kiegészítő értékesítő.

Ezekből a munkaköri téma-és feladatköri leírásokból egyértelműen kiderül, hogy a marketingmenedzser felelős a marketing tervezéséért, felügyeletéért és ellenőrzéséért. Beosztottjai felelősek az egyes marketing funkciókért (pl. a személyes értékesítésért). A marketingmenedzser felelős a tervezésért, az értékesítők pedig a tervek végrehajtásáért. Minél magasabb a szervezeti pozíció, annál fontosabb a teljes marketingszemlélet és az absztrakciókkal való munkavégzés.

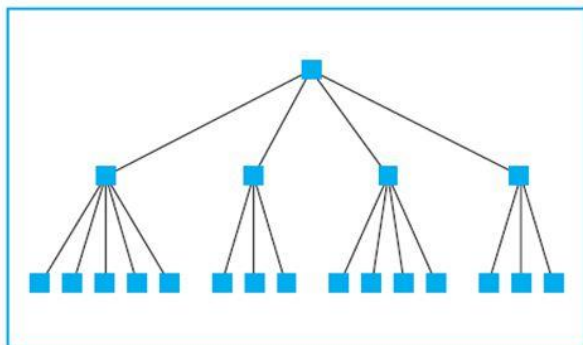
A szervezeti struktúrák alapvető formái

A szervezeti struktúra mérlegeléskor fontos annak vertikális és horizontális szempontjait egyaránt figyelembe venni. A vertikális tervezés a szervezeten belüli hierarchiára utal: egy vállalatnak több/sokszintű menedzsmentje is lehet, kezdve a vezérigazgatótól, az ügyvezető elnökökön át, az alelnökökig, az értékesítési vezetőkig és az ezzel egyenértékű munkatársakig, valamint az alkalmazottakig.

A horizontális arra utal, hogy a szervezet hogyan csoportosítja funkcióit és/vagy részeit. A szervezeti viselkedés specialistái olyan kontinuumról beszélnek, amelynek egyik végén mechanikus struktúrák, a másik végén szerves struktúrák találhatók (5. ábra).

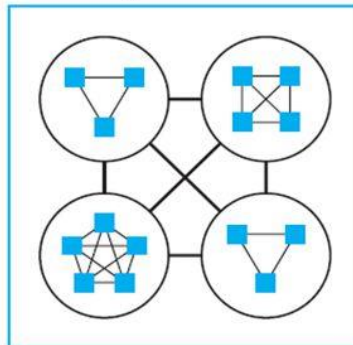
MECHANIKUS – ORGANIKUS STRUKTÚRÁK

A mechanikus modell



- Magas specializáció
- Elkülönülő szervezeti egységek
- Szűk hatáskör
- Centralizáció
- Magas formalizáltság

Az organikus modell



- Teamek: funkciókon és/vagy hierarchián átívelő
- Szabad információ-áramlás
- Széles hatáskör
- Decentralizáció
- Alacsony formalizáltság

5. ábra: Mechanikus és organikus szervezetek jellemzői

Forrás: n.n. Szervezeti magatartás organizational behaviour (ob) előadás

Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar Menedzsment és Marketing Tanszék Debrecen, 2011. 83. ppt

Bizonyos értelemben a mechanisztikus szerkezetet „*hagyományosnak*”, az organikus szervezetet pedig „*modernnek*” is nevezhetjük. A mechanikus megközelítés hierarchikus és bürokratikus és az alkalmazottak hajlamosak a saját dolgaikra szakosodni, és megvédeni ennek határait másoktól. Másrészt az organikus struktúrában sokkal erősebb a tendencia a megosztott tekintélyen alapuló csapatokon keresztül történő együttműködésre. A marketingesek szerepei nagymértékben változhatnak a szervezet megközelítésétől függően. Egy mechanikus struktúrában dolgozó marketinges a vállalati vagy valamilyen részleg irodában találhatja magát, és nagyon kevés személyes kapcsolata van a termeléssel és az értékesítéssel. Ez a személy főnökének, aki valószínűleg valamilyen magasabb szintű marketing vezető, számol be.

Egy organikus struktúrában dolgozó marketingszakember azonban valószínűleg a terpen dolgozik a vállalat más területeinek szakembereivel egyetemben, konkrét projekteken. Ennek a személynek a projektek számától függően kettő vagy akár több főnöke is lehet. Az alábbiakban az alapvető szervezeti struktúrákat ismertetjük. Fontos megjegyezni, hogy a valós struktúrákban gyakran előfordulnak ezeknek az elméleti típusoknak a különböző és legváratlanabb kombinációi.

Funkcionális szervezeti felépítés

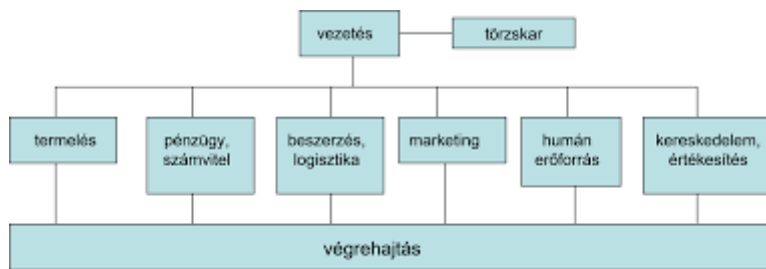
Egy marketinges, vagy egy mérnöki/tervezői osztályon dolgozó személy a vállalat funkcionális területén dolgozik. A vállalatok olyan alapvető funkciók köré strukturálhatók, mint amilyenek az 6. ábrán láthatók, amelyeket gyakran *silóknak* neveznek, utalva arra a vertikális térre, amelyet a szervezeti hierarchiában elfoglalnak.

Divíziós szervezeti felépítés

A felosztási struktúra általában földrajzi elhelyezkedésen, termékeken vagy piacokon alapul. Egy brazíliai vállalatnak lehet észak-amerikai, latin-amerikai, európai és ázsiai részlege is. Ha termékeken alapul, a struktúra tartalmazhat finom papírokhoz, csomagolópapírokhoz és fatermékekhez kapcsolódó részlegeket is. Ha egy vállalat a piacai vagy ügyfelei szerint épül fel, akkor lehet, hogy kiadói, csomagolási és speciális papírrészlegei lehetnek.

Mátrix szervezeti struktúra

A mátrix szervezet egyesíti a funkcionális és a divíziós struktúrák fogalmát. Amint az a 7-8. ábrákon is látható, a funkcionális felelősség vertikális áramlása és a földrajzi területek horizontális áramlása létezik. A gyakorlatban itt minden dolgozónak két különböző főnöke van, egy a funkcionális területről, egy pedig a termelés területéről.



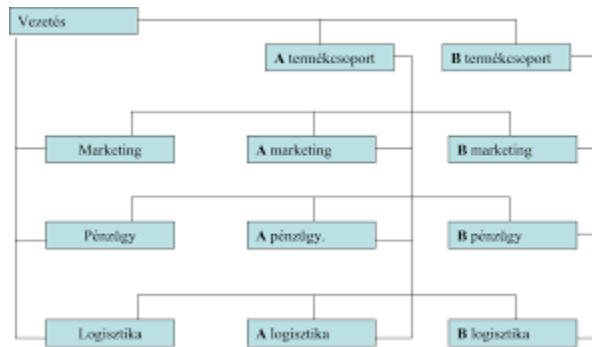
6. ábra: Funkcionális szervezet

Forrás: Dobák M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest



7. ábra: Divízionális szervezet

Forrás: Dobák M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest



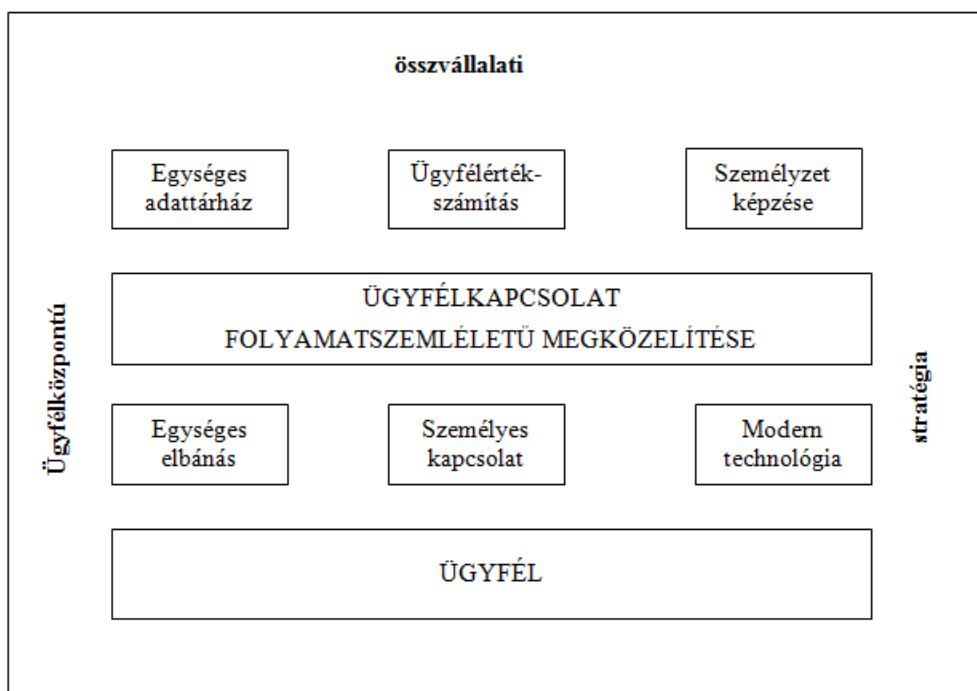
8. ábra: Mátrix szervezet

Forrás: Dobák M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest

A szervezeti modell megválasztása

A legújabb kutatások kimutatták, hogy a cégek általános elmozdulást tapasztaltak az *ügyfél-központú szervezeti struktúrák* felé (9. ábra). Ez azt jelenti, hogy nagyobb hangsúlyt kapnak a kiemelt/nagy volumenű ügyfelek, és azok, amelyek, mint szegmens jól, pontosan beazonosíthatók, megfogalmazhatók. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy a vállalatok mindig proaktívan dolgoznak ebben az irányban, sokkal inkább a vásárlók szorongatják őket, akik egyre nagyobb csoportokat képeznek és tudatosabbak vásárlási döntéseikben. Ez a fajta evolúció összetettebb szervezeti struktúrát eredményez. Például az alkalmazottak – valószínűleg – egynél több főnöknek fognak jelenteni, mint egy mátrix struktúrában.

A nagy erdőipari vállalatok jellemzően divíziós felépítésűek. A szervezet felépítése jelentős hatással van a marketingre. A jövőben arra lehet számítani, hogy az erdőipari ágazatban tevékenykedő vállalatok továbbra is a hálózati struktúrák felé haladnak, és eltávolodnak a hagyományos struktúráktól. A szervezeti modell vagy struktúra megválasztása vállalati szintű döntés, és a marketingeseknek erre, valószínűleg kevés befolyásuk van, nem ők döntenek el a modell milyenségéről. A marketingesek aktívan minimalizálhatják bármely struktúra hátrányait, ha azon dolgoznak, hogy teljes mértékben megértsék ezeket a hátrányokat, és megtanulják a lehető legjobb működési módot annak keretein belül. A marketingszakemberek azon dolgozhatnak, hogy kiküszöböljék a mechanikus struktúrák néhány hátrányát azáltal, hogy többfunkciós csapatokat alakítanak ki és azokban dolgoznak. Amikor azonban a vállalatok fokozzák ügyfélorientáltságukat, ezzel egyidőben a szervezeti struktúrák is piacorientáltabbá válnak. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti struktúrákat úgy tervezik, hogy a lehető legjobban szolgálják ki az ügyfeleket.



9.ábra: Ügyfélorientált szervezeti struktúra

Forrás: MESTER CS. (2006): Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé? Vezetéstudomány XXXVII. évf. 2006/különszám, 87-97 pp.

A marketing tervezési és információs rendszerei

A vezetői számvitel és a marketingkutató hagyományosan az üzleti és marketingtervezés során felhasznált belső és külső információk fő forrása. Bár évtizedekkel ezelőtt megtörtént a digitalizáció, a ma létező kibővített és változatos számítógépes alkalmazások arra készítetnek bennünket, hogy e-kereskedelemtől beszéljünk. Az új rendszerek lehetővé teszik az üzleti folyamatok korábban hatékonyabb elemzését és menedzselését.

Ez azt jelenti, hogy az adatfeldolgozásról a tudásmenedzsment és a problémamegoldó rendszerek felé kell elmozdulni. Ugyanazok a rendszerek szállítanak információkat az üzleti élet szereplői között, regisztrálják és elemzik azokat, valamint automatikusan készíthetnek jelentéseket, amelyeket az üzleti tervezésben használnak fel. Amikor az elektronikus információs rendszerek támogatják az ügyfélkapcsolatokat, az ügyfélszolgálatokat és a csatornaközvetítő kapcsolatokat, egyidejűleg regisztrálják és elemzik az összes, benne szereplő viselkedését. Ezt az információt a marketingtervezésben és az ügyfélkapcsolat kezelésben lehet a későbbiekben felhasználni.

Az információs környezet robbanásszerű növekedése óriási kihívások elé állítja az információs rendszereket. Ennek a technológiának a veszélye az információs túlterheltség – bár az információ bőséges, ennek ellenére gyakran nehéz hasznos és releváns információkat találni, amikor szükség lenne rá. Fontos, hogy a marketingtervezés és információs rendszerek tervezői és felhasználói ismerjék és megértsék a marketingtervezés alapvető természetét és az információs környezet szerkezetét és tartalmát egyaránt.

Az IT lehetővé tette a vezetéstámogató rendszerek széles választékának kifejlesztését a vezetők számára, hogy megbirkózzanak egy bonyolult és igényes információs környezetben. A számítógépes tervezési és információs rendszereket informatikusok építik fel, de a marketingesnek tudnia kell „helytállni” az informatikai környezetben, és minden lehetséges rendszert és eszközt használnia kell. Az informatika jelentős szerepet fog játszani a jövőbeni marketing gyakorlatban, és egyszerre jelent kihívást és lehetőséget. A fejlett eszközök semmit sem

érnek, ha a felhasználó nem sajátította el a marketingtervezés alapgondolatát és a szükséges információkat.

A következő három rész célja, hogy bemutassa azt az összefüggést vagy keretrendszert, ahol a marketingterveket készítik, és a rendelkezésre álló információkat felhasználják.

Marketingtervező rendszerek

A stratégiai tervezés alapján tudjuk, mit kell tenni, hogyan épül fel a marketingtervezés. A marketingtervezési rendszer feladata, hogy elmagyarázza a marketingtervezés kontextusát és végrehajtásának módját. A marketingtervezési rendszerek vállalatonként eltérőek, de lehetséges a rendszerek főbb komponenseinek beazonosítása, felsorolása. A 10. ábra szerint egy marketingtervezési rendszer egy tervezési folyamatból, a tervezésben részt vevő személyekből és a tervezés során használt eszközökből tevődik össze.

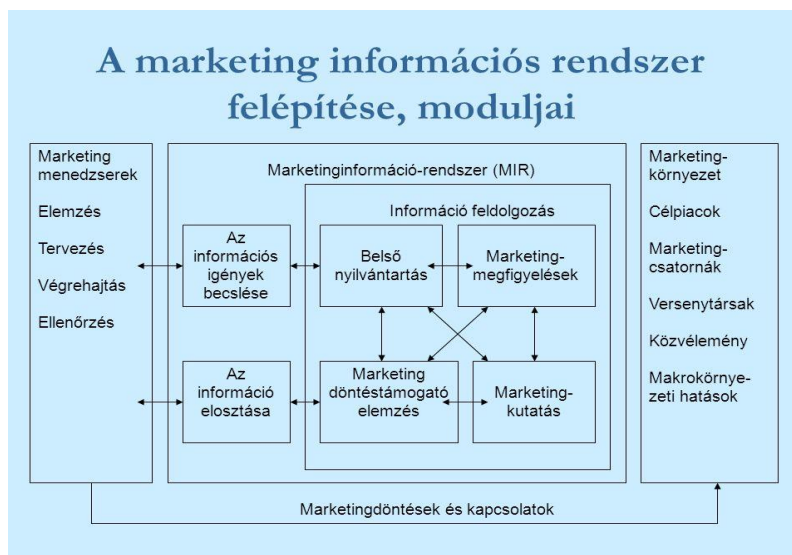
Tervezési folyamat

Ha a tervezés a megszokott stratégiai tervezés alapelveit követi, a tervezés szakaszai a következők lehetnek (a feltételek változhatnak).

Stratégiai marketingterv

- Marketing stratégiák.
- Marketing struktúrák.
- Marketing funkciók.

A stratégiai marketingterv megalapozza a marketinget az egész vállalaton belül. A stratégiákat szükség szerint alakítják ki vagy módosítják, és ennek megfelelően alakítják ki vagy változtatják a struktúrákat és a funkciókat. A 7. fejezet egy valós példát kínál a stratégiai marketingtervezésre.



10. ábra: A marketing információs rendszer

Forrás: Némethné Tömő Zsuzsanna: A marketing információs rendszer jelentősége a hazai fa- és bútortermelésben (SOE, előadás anyag)

Marketing cselekvési tervek

A marketing akcióterveket gyakran éves terveknek, működési terveknek vagy egyszerűen költségvetéseknek nevezik. Fontos megjegyezni, hogy az akciótervek bontása időtávokat is meghatároz, amelyek igazodnak a stratégiai marketingtervhez. A termelést a stratégiákban meghatározott ügyfelekhez és piacokhoz rendelik. Ez az allokáció mennyiségi piaci és vevői célokat hoz létre a tervezési időszakra.

A pénzügyi célokat úgy lehet létrehozni, hogy árbecsléseket adunk a tervekhez. Feltételezhető, hogy éves szinten a marketing struktúrák állandóak, és követik a stratégiai tervet. A marketing funkciók is követik a stratégiai terv alapelveit, de konkrét éves tervekre van szükség annak meghatározásához, hogy a tervezési időszakban hogyan és mikor kerüljön sor a különböző marketingintézkedésekre, pl. mennyi pénz jut a marketing funkciókra stb. Az éves tervezés gyakran a stratégiák frissítésével kezdődik. Ha változtatásokra van szükség, megtörténik, majd ennek megfelelően módosítják a struktúrákat és a funkciókat. A stratégiák frissítését a marketing akciótervek további szakaszai követik. (7. fejezet).

Tervek rövidebb tervezési időszakokra és ezek nyomon követése

A rövidebb tervezési időszak negyedéves, havi, heti és akár napi szintű tervezést is jelenthet. A piaci helyzet dinamikus – az ügyfelek néha nem úgy viselkednek, ahogyan az elvárható lenne, az árak gyakran ingadoznak stb. Szükség lehet a piaci és vevői célok átcsoportosítására. Minél jobban meg tud birkózni a marketing a maga alkotta terveivel, annál jobbak a lehetőségek ésszerű termelési tervekre. Rendszeres nyomon követésre van szükség annak megállapítására, hogy a terveket mennyire hajtották végre, és szükség van-e korrekciókra.

A tervezésben részt vevő emberek

A marketing tervezése optimális esetekben csapatban történik. A tervezési folyamatokba minden, a tervek kivitelezésében részt vevő személyt be kell vonni, és több különböző feladattal megbízott csapatra is szükség lehet. Amikor egy SBU stratégiáit meghatározzák, azoknak összhangban kell lenniük a divíziós stratégiákkal. Az SBU-szintű stratégiák tervezésében vagy frissítésében részt kell venniük a részlegvezetőknek, az SBU szintű vezetőknek, a termelési vezetőknek, a marketingvezetőknek és az értékesítési vezetőknek. Bár nem feltétlenül szükséges, hogy a részlegvezetők részt vegyenek az SBU szintű cselekvési tervek elkészítésében, fontos, hogy az SBU szintű menedzser, a marketingvezető, a termelési vezető és az értékesítési vezető benne legyen a csapatban. Ha negyedéves, havi, heti és napi tervezésről van szó, akkor alacsonyabb szervezeti szintek dolgozóira van szükség, különösen a termelő létesítményekből.

A tervezés eszközei

Mint fentebb említettük, az informatikai fejlesztéseknek köszönhetően a tervezési és információs rendszerek egyre inkább integrálódnak. A tervezési rendszerek nem írhatók le információs rendszerek nélkül, és fordítva is igaz ez. Ahogy az a 10. ábrán látható, a tervezés eszközei közé tartoznak az információs fájlok, modellek és az információk feldolgozásának módszerei. Külső és belső információkat egyaránt használnak. A 3. fejezetben átfogóan elemeztük a marketingtervezés külső információit.

Információs rendszerek

A tervezés és a döntéshozatal első lépése az információk és információs rendszerek hatékony felhasználása. Az információ felhasználásban mindig van hova fejlődni. Előfordulhat, hogy a vezető nem rendelkezik elegendő információval, vannak olyan információk, amelyeket nem tud használni, vagy a döntések egyszerűen intuíción alapulnak, pedig a megfelelő mennyiségű és típusú információ állt rendelkezésre. Elvileg minden szervezetnek van valamilyen információs rendszere, legyen az informális vagy formális az. Nagy vonalakban az információs rendszerek lefedhetik mindazokat a szisztematikus folyamatokat, amelyek megteremtik az üzleti tervezésben vagy a mindennapi döntéshozatalban szükséges ismereteket. Az információs rendszerek szűk definíciója a szervezeti döntéshozatalhoz szükséges információk gyűjtésére, elemzésére és tárolására szolgáló elektronikus rendszerekre és folyamatokra vonatkozik. A 11. ábra azt mutatja be, hogy egy információs rendszer hogyan szerzi be, dolgozza fel és tárolja mind a belső, mind a külső információkat. E nézet alapján a marketing információs rendszert röviden a következőképpen határozhatjuk meg: *Olyan rendszer, amely a marketingben felhasználandó belső és külső információkat egyaránt begyűjti, feldolgozza és tárolja.*

Belső adatok beszerzése és feldolgozása

Hagyományosan az értékesítési adatok, a gyártási költségek, a működési költségek és a készletek voltak az információs rendszerbe beépített legfontosabb adatok. Ma elvileg az összes vállalati folyamat folyamatosan nyomon követhető elektronikus rendszerekkel, és kulcsfontosságú számokkal/mérőszámokkal leírható, amelyek azután a folyamatok fejlesztésére használhatók. A számviteli rendszerek belső információkat is készítenek, amelyeket a marketingtervezésben használnak fel. A pénzügyi számvitel áttekintést ad a pénzügyi helyzetről, míg a vezetői számvitel célja, hogy segítse a vezetőket a döntéshozatalban. A jövedelmezőségi információkat mindig hangsúlyozni kell az információs rendszerekben, mivel minden stratégiai döntésben központi szerepet töltenek be.

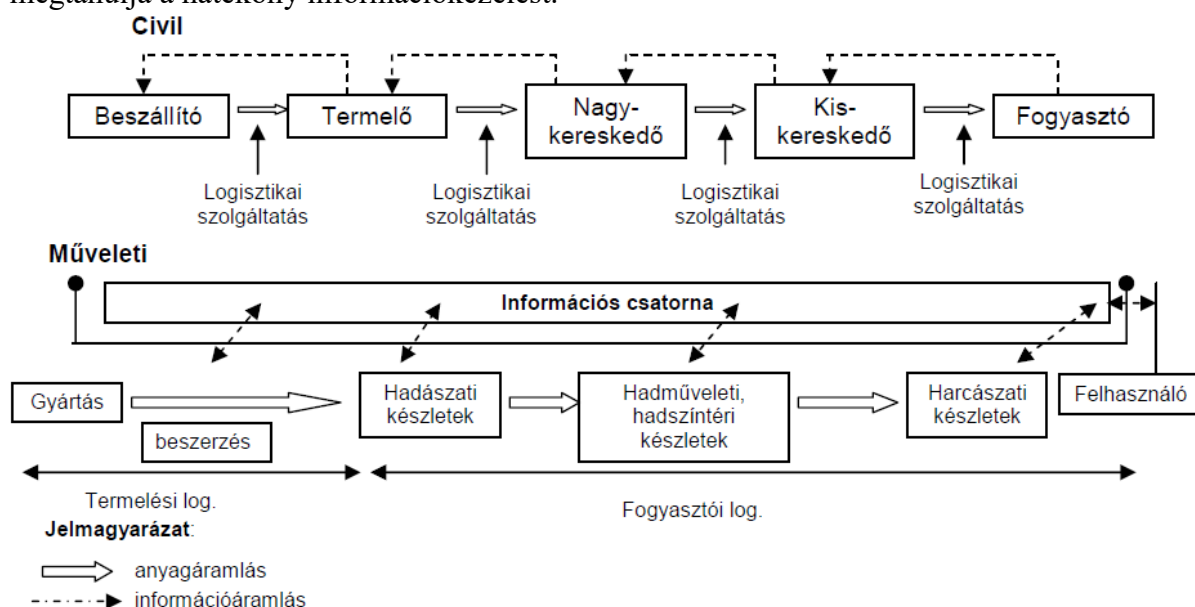
Az információs rendszerekben mindig hangsúlyozni kell a jövedelmezőségi információkat, mivel ezek központi szerepet töltenek be minden stratégiai döntéshozatalban. Az információs rendszereket úgy kell megtervezni, hogy nyomon lehessen követni a termékek, a vevők, a piaci területek jövedelmezőségét, valamint a marketing struktúrák és funkciók (különösen a logisztika) költségeit.

Külső adatok beszerzése és feldolgozása

Az információszerzés egy vállalatnál lehet rendszertelen vagy rendszeres, rendszertelen vagy szisztematikus. Jellemzően a kisebb faipari cégeknél az információszerzés rendszertelen, „*akciókhoz*” igazodó. A vállalatok növekedésével az információs funkcióik egyértelműen kifinomultabbá válnak. A külső adatgyűjtés intenzitása és típusa jelentősen változhat, az információ gyűjthető a mindennapi műveletekkel összefüggésben. Az értékesítők beszámolnak vásárlói látogatásaikról, a marketingmenedzserek követik a szakmagazinokat, a közvetítők piaci jelentéseket küldenek, és rendszeresen marketingkutatói projekteket hajtanak végre. Lehetnek főállású információs szakemberek, marketingkutatók vagy marketingszolgáltatók (cégek) stb. Az információk gyűjtése, tárolása, feldolgozása részben vagy teljes egészében kiszervezhető, külsős cégek által működtetve. A mindennapi működéshez vagy a marketingtervezéshez szükséges információkat, adatbázisokat információs ügynökségektől, kutató- és/vagy tanácsadó cégektől vásárolhatják meg

Információs tartalmak

Az információk gyűjtése, elemzése és tárolása nagyon speciális készségeket, ismereteket és rendszereket igényel. Az „outsourcing”²³ természetes választásnak tűnhet e szükségletek megszerzésére. Az információ azonban stratégiai erőforrás, amelyet a vállalatnak ellenőriznie kell. Például az információ csak akkor lehet sikertényező és versenyelőny forrása, ha a vállalat megtanulja a hatékony információkezelést.



11. ábra: Az ellátási lánc információs rendszere

Forrás: Báthy S. (2008): *A honvédelmi célú tartalékok szerepe az ellátási láncban. Hadmérnök. III. Évfolyam 3. szám - 2008. szeptember 2..* http://hadmernok.hu/archivum/2008/3/2008_3_bathy.pdf

Az információkezelés mindenestre problémás kérdésnek bizonyul. Ha az információgyűjtés szabálytalan és rendszertelen, előfordulhat, hogy az információs tartalmak (fájlok) teljesen elveszhetnek. Előfordulhat, hogy a piackutatási jelentéseket nem használják fel, és ezek egyszerűen csak porfogók a menedzserek polcain. Ha az információs állományokért főállású információs szakemberek és/vagy külön osztályok felelnek, előfordulhat, hogy az információt nem azok használják fel, akiknek szánták – pl. marketingvezetők, menedzserek és értékesítők. Az információs tartalmak kapcsolatos legnagyobb kihívás annak biztosítása, hogy a szerkezet, a tartalom és a felhasználói felület megfelelő és vonzó legyen. Az információnak olyan formában és feldolgozottsági állapotban kell lennie, hogy segítse a mindennapi döntéshozatali helyzeteket vagy magát a tervezési folyamatokat. Az információs állományok (adatbázisok) létrehozásának technikai lehetőségei szinte korlátlanok. Az információs tartalomért felelősnek teljes mértékben meg kell értenie a marketing, a marketingtervezés és az információ fogalmát, hogy megfelelő és vonzó rendszereket hozzon létre.

Belső és külső információk felhasználása

Ahogy korábban említettük, az információnak megfelelő és vonzó formában kell lennie ahhoz, hogy a mindennapi döntéshozatalban felhasználható legyen. Ez azt jelenti, hogy az információkat a vezetők számára könnyen használható formára kell összeállítani, akár döntéstámogató

²³ „Outsourcing alatt azt a tevékenységi folyamatot értjük, amely során egy szervezet tevékenységi körének átvilágítása után a profiljához nem illeszkedő, vagy túlságosan költséges tevékenysége(ke)t és gyakran az ezt végző munkaerőt és eszközeit egy külső céghez (vagy leányvállalathoz) kihelyezi.” <https://www.hrportal.hu/jelentes/outsourcing.html>

rendszeren keresztül, akár egy egyszerű kutatási jelentésből érkeznék. Korábban ez a fajta információ csak a vezetői irodában volt elérhető akár papíralapon, akár közvetlenül számítógépről. Ma már távolról is elérhetők az információk, amelyek segítik a döntéshozatalt a területen. Amint az 12. ábra mutatja, a marketingterveket végrehajtják, és a visszajelzési információkat visszaküldik a vállalat információs rendszerébe. Praktikus esetekben a vezetőnek van (jó lenne, ha lenne) egy olyan „ablaka” a számítógépén, amely a felelősségi területére vonatkozó kulcsfontosságú mutatókat jeleníti meg. Az ablakot az ő specifikációira szabják, így pontosan a kívánt információkkal rendelkezik a keze ügyében.

A marketingstratégiák és a tervezési és információs rendszerek közötti kapcsolat

A fejlett döntéshozatalhoz kifinomult információkra van szükség. Konkrétan, a speciális és egyedi termékstratégiák fejlettebb tervezési és információs rendszereket igényelnek, mint az árucikk stratégiák. Toivonen, az ezek közötti összefüggéseket empirikusan elemezte, és szakirodalmi áttekintés alapján az 1. táblázatban látható hipotéziseket állította fel.

Toivonen szerint, a finn erdőipar empirikus adatai alátámasztják hipotéziseit. Ez alapján, minél szelektívebb a marketingstratégia, annál nagyobb hangsúlyt kapnak a marketing információs rendszer stratégiájában az információs szolgáltatásokat és tanácsadó jellegű szolgáltatásokat támogató alkalmazások.

1. táblázat: A stratégia és az információs rendszerek közötti kapcsolatok hipotézisei

Marketingstratégia	Marketing információs rendszer és stratégia		
	Rutin értékesítés	Információ szolgáltatás	Tanácsadás
Általános termék	●●●	●●	●
Speciális termék	●●	●●●	●●
Egyedi termék	●	●●●	●●●
	●●● megfelelő	●● belefér	● kérdéses

Forrás: Toivonen alapján saját szerkesztés, 2021

Marketingcsatornák

A marketingcsatorna fogalma és jellege

Az esetek többségében egy erdészeti társaság nem közvetlenül a fogyasztónak értékesíti termékeit. A termékek átadása különböző cégek és szervezetek együttműködése eredményeként történik. A marketingcsatorna a termelő és a fogyasztó közötti kapcsolatnak tekinthető. *Marketingcsatornaként definiáljuk mindazokat a szervezeteket, funkciókat és áramlásokat, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a termék vagy szolgáltatás a termelőtől a vásárlóig eljuthasson.* Néha a marketingcsatorna kifejezést összekeverik a fizikai terjesztési csatornával. Definíciónk szerint a fizikai disztribúció egy marketingcsatornában a marketingfunkciók része, de számos egyéb funkció is létezik. A *fizikai elosztási csatorna* tartalmazza mindazokat a szervezeteket és funkciókat, amelyek elősegítik a termékek fizikai áramlását. *Kapcsolatfelvételi csatornának* nevezhetjük azt a csatornát, amely vevő-eladó szervezeteket, illetve az adásvételt elősegítő szervezeteket tartalmazza. A marketingkommunikáció és a piaci információk gyűjtése a vásárlást és eladást elősegítő marketingfunkciók példái. Tehát egy cég reklám- és piackutató ügynökségei is a marketingcsatornájának részét képezik. Termelési szempontból a marketingcsatorna *puffernek* tekinthető a termelési egység és a környezet között. Csillapítania kell a

piacról érkező veszélyeket, gazdasági sokkokat. Ez különösen fontos a tőkeigényes, feldolgozó iparágakban (bútoripar), mivel folyamatos alapanyag áramlásnak kell lennie a vállalat termelési magja felé, és folyamatos termékáramlásnak kell lennie a termelési magból a piacok felé. Ennek a folyamatos áramlásnak a biztosítása a marketing és a marketing csatorna feladata. Egyes esetekben a marketingcsatorna közvetítőinek spekulatív magatartása erősíti a kereslet fluktuációját. Ez leggyakrabban olyan árucikkek esetében fordul elő, mint a fűrészáru és a cellulóz, ahol a marketingcsatorna az eredeti cél és elvek ellenében működhet. Mivel a termelő és a vevő összekapcsolása sok különböző nézőpontból látható, amelyek más-más kérdéseket hangsúlyoznak, érdemes áttekinteni a következő definíciókat:

- **Marketingcsatorna** – kapcsolatot teremt a termelő és a vásárló között. Ez a kapcsolat magában foglalja az összes olyan intézkedést, amely ahhoz szükséges, hogy a termékeket és/vagy szolgáltatásokat a termelőtől a vevőig továbbítsák. A kapcsolat lehet közvetlen vagy közvetítőkön keresztül (kereskedők, ügynökök, facilitátorok). A marketingcsatorna koncepció a marketingcsatorna tagjai közötti kapcsolatok menedzselését helyezi előtérbe, hogy a marketingintézkedéseket a vevő teljes megelégedésére hajtsák végre.

- **Fizikai elosztási csatorna** – lehetővé teszi a termékek szállítását az üzemektől a vásárlóig. Tartalmazza azokat a szervezeteket, amelyek elősegítik a termékek fizikai mozgását. A fizikai elosztás alapvető összetevői a rendelések feldolgozása, a készletellenőrzés, az anyagmozgatás, a szállítás és a raktározás. A fizikai disztribúció arra helyezi a hangsúlyt, hogy az ügyfelek elégedettek legyenek a megfelelő termékkel a megfelelő időben, minimális költséggel, a kívánt szolgáltatási szint mellett.

- **Ellátásilánc** – Az ellátásilánc korábban kezdődik, mint a marketingcsatorna, és magában foglalja a nyersanyagellátást és a gyártást. Az ellátásilánc-menedzsment úgy definiálható, mint a nyersanyag-beszállítók és a vevők közötti felfelé és lefelé irányuló termék- és információáramlások menedzselése annak érdekében, hogy kiváló vevőértéket biztosítsanak alacsonyabb költségek mellett az ellátásilánc egészének. Az ellátásilánc az optimalizált termékáramlásra és a bőséges és átlátható információáramlásra helyezi a hangsúlyt.

- **Értéklánc** – Az ellátásilánc olyan értékláncként értelmezhető, amely értéket teremt a vevő számára az alapanyag forrásától a termék végső felhasználásáig. Ahhoz, hogy versenyelőnyre tegyen szert riválisaival szemben, a vállalatnak értéket kell előmozdítania ügyfelei számára azáltal, hogy versenytársainál hatékonyabban hajt végre tevékenységeket, vagy olyan egyedí módon végez tevékenységet, amely kiváló vevői értéket teremt. Az értéklánc a vásárlói érték optimális vagy differenciált felhalmozását helyezi előtérbe.

- **Elosztási rendszer** – Minden piacnak megvan a saját marketingcsatorna közvetítői struktúrája. Ez a struktúra lehetőségeket és korlátokat biztosít a marketinges számára a marketing megszervezésében és a marketing csatornák kiválasztásában az adott piacon. A struktúrát a „*piac elosztási rendszerének*” nevezzük.

A vevő és az eladó közötti megállapodás megkötése, és gyakran szállítási megállapodások megkötése. A szervezetek végső csoportja olyan szolgáltatásokat nyújt, amelyek elősegítik a marketingcsatorna tevékenységét, és ezeket facilitátoroknak nevezik. A facilitátorok a szállítással, raktározással és raktározással, reklámozással, pénzügyekkel, biztosítással és marketingkutatóval foglalkozó vállalatokból állnak.

A marketingcsatornák céljai és funkciói

A vállalat marketingcsatornájának céljait a termék, az ügyfél, a piaci terület és az alapvető kompetencia stratégiák határozzák meg. Például a marketing csatornának a termékstratégiában meghatározott terméket a vevői és piacterületi stratégiákban meghatározott vevőkhöz és piacokhoz kell eljuttatnia, és támogatnia kell a vállalat alapkompenciáival. A marketing csatornák céljai is pontosabban meghatározhatók – ha például a vevők a szállítás megbízhatóságát

hangsúlyozzák, akkor a vállalatnak is ezt a szempontot kell hangsúlyoznia célkitűzéseiben. Ha a cég a speciális vagy egyedi termékekre helyezi a hangsúlyt, akkor a marketingcsatornának képesnek kell lennie az információ továbbítására és a vevőkkel való szorosabb kapcsolatteremtésre. Egy megfelelően működő marketingcsatornában számos különböző áramlás fordul elő:

- Termékáramlás – fizikai áramlás a termelőtől a vásárlóig.
- Tárgyalási folyamat– üzletkötés a csatorna tagjai között.
- Tulajdonosi áramlás – a termék címének mozgása a csatorna tagjai között.
- Információáramlás – a láncon felfelé és lefelé egyaránt.
- Promóciós folyamat – az ügyfelekkel való kommunikációhoz használt reklámozás

stb.

A kereskedők, ügynökök és facilitátorok számos funkciót látnak el annak érdekében, hogy segítséget nyújtsanak a termék vevőhöz való eljuttatásában. Egy vállalat birtokolhatja vagy irányíthatja a marketingcsatorna fő összetevőit. A kisebb vállalatok azonban jobban támaszkodnak más szervezetekre a marketingcsatorna kialakításában. Ez a nagyobb cégekre is igaz, ha kis ügyfelek vagy végső fogyasztók sokféle körét szolgálják ki. A végső fogyasztó általában a következőket kívánja:

- Kis/kisebb mennyiséget is tudjon vásárolni.
- Közeli helyről tudjon vásárolni.
- Vásárlás előtt meg tudja nézni a terméket.
- Más termékeket is tudjon vásárolni ugyanazon a helyen.
- Az ő igényeinek megfelelő, könnyen elérhető szolgáltatásokat is kapjon.

Mivel a fogyasztói preferenciák nagyon specifikusak, kevés vállalat rendelkezik a teljes marketingcsatorna összes funkciójának ellátásához szükséges erőforrásokkal. Még ha egy vállalatnak megvannak is az erőforrásai ahhoz, hogy saját kötött marketingcsatornát hozzon létre, előfordulhat, hogy nem áll érdekében ezt megtenni. Ehelyett produktívabb lehet, ha a vállalat az alaptevékenységére koncentrál. A marketingcsatorna közvetítői olyan szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek a termelő és a vásárló számára egyaránt előnyösek. Lényegében lerövidítik a távolságot a termelő és a fogyasztó között időben, kultúrában stb., és mindkét irányba mozgatják az információt. Az alábbiakban összefoglaljuk a közvetítők néhány fő funkcióját.

Kapcsolat fenntartása a végső fogyasztóval – Bonyolult, szinte lehetetlen, minden egyes végfogyasztóval tartani a marketingalapú kapcsolatot. Mivel egyes szektorokban az ügyfélkör egyre inkább a végfelhasználók felé mozdul el, a kapcsolatfelvételek száma gyorsan növekszik. Erről egy közvetítő gondoskodhat. Másrészt, ha egy vállalat teljes ügyfélköre kevés, akkor érdemes lehet házon belüli értékesítést és forgalmazást folytatni.

Az ár és a szállítás részleteinek kezelése a végső fogyasztóval – Minden alkalommal, amikor valaki megrendel egy terméket, tranzakciós költség merül fel. Ismétlem, ha sok ügyfél ad le rendelést, előnyös lehet, ha egy közvetítőre bizzuk a rendelésvétel nagy részét. Fűrészáruból egy átlagos importőr szállítmányonként 1000-2000 m³-t vásárolhat, míg az átlagos ipari végfelhasználónak csak 50-100 m³-re van szüksége. Az egyéni vásárlóknak pedig akár két szál, gyalult deszka is elég. A közvetítő használata lehetővé teszi a vállalat számára, hogy a közvetítőtől származó néhány nagy megrendelést dolgozzon fel a végfelhasználóktól érkező kis megrendelések helyett, így hatékonyan csökkenti a tranzakciós összköltséget.

Jóváírás/beszedés biztosítása – a tartozás jelentős problémát jelenthet a kisvállalkozások számára, mivel a fizetési késedelem megszakítja a pénzáramlást. Egy másik jelentős probléma a rossz adósok kategóriája – azok a cégek, amelyek megvásárolnak egy terméket, de úgy döntenek, hogy soha nem fizetnek. Ha hagyja, hogy egy közvetítő cég kezelje a hitelezést

és a beszedést, az hatékonyan csökkenti a kockázatokat. Emellett a globális pénzügyi rendszerben a nagy recesszió következtében bekövetkezett változások megnehezítették a kisvállalkozások számára az adósságfinanszírozáshoz vagy hitelkerethez jutást.

Raktárkészlet/ tárolás biztosítása – a helyszűke, a készlettartási költségek, a pontos szállítási igények és a nagy megrendelések iránti igény jó ok lehet arra, hogy egy közvetítőt bízzanak meg a készletezéssel és a tárolással. Amennyiben a közvetítő ezeket a szolgáltatásokat hatékonyabban tudja nyújtani, csökkenhetnek a termelő vállalat költségei, és nőhet a teljes termékhasznosítás. A marketingcsatorna közvetítők funkciói a marketing alapfeladatának elemzésével levezethetők, és az Integrált Marketingtervezési Modellben szereplő funkciók szerint osztályozhatók:

Személyes kapcsolatok

- Személyes kapcsolattartás az ipari végfelhasználókkal.
- Személyes kapcsolatot fenntartása más közvetítőkkal.

Marketing kommunikáció

- Közvetlen reklámozás a végfelhasználónak.
- Újsághirdetések.
- Prospektusok/nyomtatványok készítése.
- Termékbemutatókon, kereskedelmi bemutatókon, kiállításokon való részvétel
- PR-munka, szponzoráció.

Piaci információk

- Piaci információk gyűjtése és továbbítása.
- Marketingtervezés céljából marketingkutató készítése.

Funkcionális kommunikáció és szolgáltatás (marketing/eladás rutinjai)

- Foglalkozzon minden értékesítési kapcsolattal.
- Foglalkozzon szerződésekkel és megállapodásokkal.
- Szállítási címek kezelése.
- A termék szervizelése és egyéb szolgáltatások biztosítása (pl. címkézések karbantartása)
- Ügyfélszolgálat.

Terméktervezés

- Piaci és vásárlói információk biztosítása a terméktervezéshez (termékfejlesztéshez). Közreműködés/részvétel új termékfejlesztő csapatokban.

Árazás

- Adjon meg piaci és vásárlói információkat az árakhoz.

Fizikai eloszlás

- A szállítás megszervezése.
- Raktározás.
- Ömlesztett árukat, termékeket szolgáltatni.

A marketingcsatornák felépítése

Strukturális alternatívák

A marketingcsatorna struktúra fogalma a marketingcsatornában működő különböző közvetítő láncokra vonatkozik. Elméletileg a közvetítők szinte bármilyen kombinációja lehetséges, mindazonáltal bármely iparágban csak néhány olyan kombináció létezik, amelyek a termékáramlás nagy részét teszik ki. Például a gyártó országon belüli (belföldi) ügynököt vehet igénybe, hogy termékeket exportáljon egy másik országba. Ez az ügynök gondoskodhat arról,

hogy a terméket a másik országban lévő importőrnek adják el, aki viszont eladja a terméket egy ipari végfelhasználónak, és végül a termék megérkezik a végső fogyasztóhoz. Az 10. ábra példákat mutat be a marketingcsatorna struktúra egyes alternatíváira. Az idő múlásával jelentős változás a marketingcsatornában az ún. „dezintermediáció”, vagyis a közvetítőket kiiktatása a csatornákból, a közvetlenebb terjesztés érdekében. A 70-es években a kis fűrészüzemek (nem nálunk) olyan csatornát használhattak, amelybe az export- és importügynökök, az importőr és a forgalmazó is bele tartozott. A 90-es évekre azonban ez jelentősen megváltozott, a nagyobb vállalatok vertikálisabb struktúrát alkalmaztak, több lépéses rendszerben, de közvetlen irányításuk alatt (11. ábra).

Közvetítők a marketingcsatornában

A közvetítők szerepe a piaci területektől, az adott ország vagy régió kereskedelmi és marketingcsatornáinak történelmi fejlődésétől függően változhat. Egyes országokban a nagy importőrök uralják a kiskereskedelem nagy részét. Más országokban az ügynökök/közvetítők fontos szerepet töltenek be a marketingcsatornában. Ugyanaz a cég több hagyományos közvetítő munkáját is elláthatja. Általánosságban elmondható, hogy ma kevesebb a közvetítő mozog a piacon, mint korábban. Ez részben a nagyobb vásárlói vagy termelői vállalatoknak és az általuk a piacra juttatott hatalomnak köszönhető. Ugyanilyen fontos azonban a vásárlók, különösen az ipari végfelhasználók új preferenciája, hogy a közvetítő helyett közvetlenül a gyártóval foglalkozzanak. Gyakran azzal a személlyel akarnak foglalkozni, aki ténylegesen döntéseket tud hozni, ahelyett, hogy a kommunikációt különböző szintű közvetítőkön keresztül szűrné.

Fontos megjegyezni, hogy a közvetítők nevei országonként – sőt néha országokon belül is – eltérőek, még akkor is, ha nagyjából ugyanazt a szolgáltatást nyújtják. Például az US Census Bureau három különböző kategóriába sorolja a nagykereskedőket:

- **Azok, akik saját számlára árulnak** – nagykereskedők, forgalmazók, bér munkások, szállítványozók, import/export kereskedők.
- **Azok, amelyek az anyavállalat által gyártott termékeket értékesítik** – gyártók értékesítési fiókjai és irodái.
- **Olyanok, amelyek jutalék vagy díj ellenében adásvételt intéznek mások számára** – ügynökök, brókerek, jutalékos kereskedők, import/export ügynökök és brókerek, aukciós társaságok és gyártók ügynökei.

Bár ez a kategorizálás hasznos, nem írja le teljes mértékben a faipari termékipar helyzetét. Például a fenti első kategóriában az árukat általában átalakítás nélkül értékesítik. Ez nem mindig igaz a faipari termékek iparában, amint az a nagykereskedőkről szóló alábbi részből is kiderül. Valójában a faipari nagykereskedőknek egyik fő kategóriájába azok tartoznak, akik újra gyártják és tovább értékesítik a terméket. A következő részekben áttekintést adunk az erdészeti marketing csatornák fő közvetítőiről (elméleti megközelítés).

4. példa: Példák az értékláncban található közvetítőkre

- **Ügynök, ügynökség** – Pl: Gratenau & Hesselbacher GmbH. A G&H egy nemzetközi kereskedelmi csoport, amely Hamburgban, Németországban található. A céget 1874-ben alapították, és cellulóz, papír és csomagolóanyagok kereskedelmével foglalkozik.
- **Értékesítési iroda** – Pl: Stora Enso (Franciaország) A Stora Enso (skandináv cég) értékesítési irodát tart fenn a franciaországi Lormontban a faipari tevékenységeihez (pl. konyhabútor gyártás).
- **Importőr** – Pl: Vanport International Inc. A Vanport International az oregoni Boringban található központi irodáján, valamint Japánban, Európában, Dél-Amerikában és Ázsiában lévő képviselőin keresztül importál és exportál.

- **Nagykereskedő** – Pl: Forest City Trading Group, LLC. A Forest City Trading Group, LLC-t 1964-ben alapították Portlandben, Oregon államban. A 12 működő üzletággal és 305 kereskedővel a cég fűrészáru- és fa paneltermékekre specializálódott, illetve egyéb, fa építőanyagok széles választékát tudja kínálni.
- **Átrakó központok** – Pl: Westran Services Limited. A Westran cégcsoport átrakodási szolgáltatásokra specializálódott. Megalapítása 1985-ra datálódik, amikor, hogy a brit kolumbiai fűrészüzemek számára hozzáférést biztosítsanak a Burlington Northern Railroadhoz (ma BNSF).
- **Ipari végfelhasználó** – Pl: 9 Wood. A 9Wood, Inc. fa álmennyezetek egyik legnagyobb gyártója. A 2004-ben alapított cég az oregoni Springfieldben található. Termékeikben különféle faféléket használnak, és jellemzően csúcskategóriás kereskedelmi partnerek számára készülnek.
- **Kiskereskedelmi üzlet** – Pl: Kingfisher. A Kingfisher egy kiskereskedelmi csoport, amely több üzletmárkát foglal magában, és kb. 1300 üzletben közel 80 000 embert foglalkoztat. A B&Q az Egyesült Királyság legnagyobb barkácsáruház lánc, közel 300 üzlettel rendelkezik.

Forrás: Strategic Marketing in the Global Forest Industries (2018), 151.p.

Ügynök, ügynökség

Az ügynök egy általános kifejezés azon közvetítőkre, akik nem veszik át a tulajdonjogot egy termékre, hanem inkább a vevő és az eladó közötti eladásokat tárgyalják. Észak-Amerikában a két leggyakoribb ügynök a *brókerek* és a *gyártó képviselői (képviselők)*. A brókerek gyakori szereplők olyan helyzetekben, amikor nagy mennyiségű ömlesztett árut kezelnek. A gyártó képviselői olyanok, mint a bérelt értékesítők, helyettesítik a vállalat értékesítési csapatát. A gyártók képviselői még mindig fontosak az amerikai kontinensen az építőipari termékek piacának egyes részein. Az inkább import- és exportorientált országokban gyakoriak az export- és importügynökök, amelyek mérete a nagyon nagy szervezetektől az egyszemélyes cégekig terjed. Ezen ügynökök pozíciója általában sok piaci területen meggyengült. Például a finn cégek export- és importügynökeinek igénybevétele akkor csökkent, mikor a kis fűrészüzemek száma is csökkent, és a nagyobb cégek saját értékesítési irodákat hoztak létre Közép-Európa országaiban.

Ezen túlmenően, azok az értékesítési irodákkal nem rendelkező cégek is kénytelenek voltak megtanulni ezt a tudást, szakértelmet, hogy kezelni tudják az ügynökök által jellemzően kínált szolgáltatásokat. A közelmúltban létrejöttek kisebb ügynökségek, akik meghatározott földrajzi területekre és egyértelműen meghatározott végfelhasználói piacokra specializálódtak. Manapság a nagyvállalatok jellemzően kisebb piaci területekre és olyan országokba alapítanak, vesznek ügynökségeket, amelyek nem tartoznak a teljes értékesítés részének. A kis cégek továbbra is költséghatékony alternatívának tekintik az ügynököket, amikor szélesebb piaci területet próbálnak lefedni.

Az ügynökkel, ügynökséggel való kapcsolattartás előnyei

- Kész ügyfélkapcsolatokkal és képességgel új ügyfeleket találni.
- Ismeri a piaci területet (kultúra, nyelv, üzleti normák) és a végfelhasználói igényeket (különösen egy külföldön élő értékesítőhöz képest).
 - Az ügyfelek könnyebben kommunikálhatnak a helyi ügynökkel, mint a külföldön élő értékesítővel.
 - Egyszerű és olcsó módja az exportálás megkezdésének, nem kell az exportáláshoz szükséges papírmunkával foglalkozni.
 - Segítséget tud nyújtani a finanszírozásban és a fizetések beszedésében.

- Gyakran kínálnak személyes szolgáltatásokat (saját személy a piacon).
- Olcsóbb, ahhoz képest, mint hogy állandó értékesítőt alkalmaznának, különösen kis piaci területeken.

Az ügynökkel, ügynökséggel való kapcsolattartás kihívásai

- Jellemzően több ügyfele van, és több pénzt kereshet egy vállalat termékével, ezért az erőfeszítéseket oda kell összpontosítani.
- Általában nem ad mélyebb piaci információkat.
- Általában nem rendelkezik mély ismeretekkel az eladó termeléséről, ezért nem tud hozzájárulni a termékfejlesztéshez vagy akár az alapvető termékválasztáshoz.
- A vevő igényeinek ismerete homályos lehet, mivel gyakran a mindennapi üzletre koncentrálnak.
- Nehezen irányítható, sokszor önjáró.
- Nem hajlandó átírni a piaci információkat és visszajelzéseket, amelyek ügyfeleitől érkeznek, nehogy az ügyfelei közvetlen kapcsolatba kerüljenek az eladóval.

Értékesítési iroda/értékesítő cég

Az értékesítési iroda egy olyan külföldön található egység, amely a gyártó céghez tartozik. A vállalat önállóan nyithat új értékesítési irodát, vagy megvásárolhat egy meglévő üzletet (pl. ügynökséget), és az igényeihez igazíthatja. A nagy erdészeti termékekkel foglalkozó cégek jellemzően saját értékesítési irodákkal és/vagy értékesítő cégekkel rendelkeznek a legfontosabb exportországaikban. Az értékesítési iroda gondoskodik a cég termékének az adott piaci területen történő értékesítéséről, és felelős a vevőkkel való napi kapcsolattartásért. Emellett visszajelzést ad a termelési telephelyeknek és a vállalati központoknak az ügyfelek igényeiről és a piaci trendekről.

Az értékesítési iroda előnyei

- A munkatársak cég termékeinek teljes spektrumát, azok tulajdonságait ismerik.
- A vállalat jobban tudja befolyásolni termékei marketingjét, és szorosabb kapcsolatokat alakíthat ki az ügyfelekkel.
- Az értékesítési irodákban dolgozók általában jól ismerik a piaci környezetet.
- A piaci információk közvetlenül a termelőhöz érkeznek, és pontosabbak.
- A munkatársak tisztában vannak a termelési kapacitásaikkal, lehetőségeivel, és jobbak a műszaki konzultációs képességei.
- Közvetlen kapcsolatokat lehet létrehozni az ipari végfelhasználókkal.
- Az országban lévő fizikai iroda és személyzet bizalmat teremt az ügyfelek között.

Az értékesítési iroda fenntartásának kihívásai

- Az értékesítési iroda fenntartása költséges, és csak akkor előnyös, ha a piaci terület elég nagy.
- A gazdasági kockázatok magasabbak.
- A vállalatnak tartósabban el kell köteleznie magát az adott piaci terület mellett, ezzel csökkentve a rugalmasságot.
- A beszállító szűk termékcsaládja egyes vásárlók számára elégtelen lehet.

Importőr

Az importőrök általában áruk importjára szakosodnak. Kizárólagos jogaik lehetnek egy vállalat termékeinek importálására és a vállalat képviselőjére bizonyos piaci területeken. A termék tárolása és forgalmazása mellett sok importőr olyan tevékenységekkel is hozzáadott értéket ad a termékhez, mint a gyalulás, szárítás (elgondolkodtató lehet, hogy akkor ez milyen típusú importőr?). Akárcsak az ügynökök esetében, az importáló cégek mérete is eltérő, de az importőrök általában nagyobbak, mint az ügynökcégek. A nagy importőrök termékeik nagy részét kiskereskedőknek adják el, például barkácsáruház láncoknak és faipari üzemeknek, gyáraknak, vagy akár saját kiskereskedelmi láncot is birtokolhatnak. A kisebb importőrök általában meghatározott végfelhasználói ágazatok kiszolgálására specializálódtak, korlátozottabb termékválasztékkal.

Az importőrrel való kapcsolattartás előnyei

- Gyors és pontos fizetést tud biztosítani.
- Megszervezi a tárolást és az elosztást, ami sok cég számára megfizethetetlenül drága.
- Az importőrök professzionális vásárlók, akik értik a piac területét és a termelő problémáit.
 - A tranzakciónkénti mennyiség jellemzően nagy, ami megkönnyíti a logisztikát és korlátozza a tranzakciós költségeket.
 - A keresett termékek általában áruk, és meglehetősen könnyen előállíthatók.
 - Kevésbé valószínű, hogy követeléseket tesznek, mint egy végfelhasználó, mert több lehetséges értékesítési lehetőségük van (pl. kedvezmények stb.)

Az importőrrel való kapcsolattartás kihívásai

- Saját márkanev alatt értékesíthet termékeket, ezzel nem segíti elő a gyártó márká ismertségét.
 - A végfelhasználókkal való kapcsolatteremtés és a piaci információk megszerzése nehéz lehet.
 - Az importőrök spekulálnak, ami azt jelenti, hogy nagy mennyiségben vásárolnak, amikor az árak alacsonyak, és nem vásárolnak, amikor az árak magasak.
 - Lehet, sőt szinte biztos, hogy mindig hogy alacsonyabb árat fizet, mint a végfelhasználó.

Nagykereskedő

A nagykereskedő az eladói termékek és a vevői igények összeegyeztetésének specialistája, és számos olyan funkciót tud ellátni, amelyek mind a vevő, mind az eladó számára értékesek. Például egy olyan piacon, ahol sok kis vevő van egy árutermékre, a nagykereskedő általában arra specializálódott, hogy a nagy termékszállítmányokat a kis vásárlók számára megfelelő szállítási méretekre bontsa. Ezt a funkciót az átlagos gyártónak általában nehéz költséghatékonyan végrehajtani. A nagykereskedő egyéb szolgáltatások széles skáláját is nyújthatja, mint például újra gyártás, csomagolás, osztályozás, szállítás megszervezése és hitelnyújtás. Egyes speciális nagykereskedők akár szolgáltatásokat is nyújthatnak, például termékbemutatókat és kiskereskedelmi értékesítők képzését. Észak-Amerikában az áruk nagykereskedői a tranzakciós érték három és hat százalékát érhetik el (elvárható, becsületes haszon mértéke, de alkuképes).

A nagykereskedő és az importőr szerepe sok tekintetben megegyezik, átfedik egymás tevékenységét. Mindketten nagy mennyiségben vásárolnak, tárolnak és kezelnek, alacsony értékesítési haszonnal. A fő különbség az, hogy az importőr más országokból vásárol, míg a nagykereskedő általában ugyanabban az országban vásárol. A gyakorlatban ugyanaz a cég szolgálhat importőrként és nagykereskedőként is. A nagykereskedelem általában bizonyos termékcsoporthoz specializálódott, akár csak az importőr.

A nagykereskedők (pl. rönkfa, fűrészáru, papírkereskedők stb.) fontosak olyan szegmensben is, mint a papíripari marketingben, annak ellenére, hogy viszonylag távolinak tűnik a kapcsolat. Még ha a kiadóknak és nyomdákknak megvan is a lehetősége arra, hogy közvetlenül a feldolgozó üzemekből, gyárakból vásároljanak, az üzemek nem mindig értékesítenek elég kis mennyiségben vagy a megfelelő időben. A kereskedők az általuk vásárolt nagy mennyiségű papírt olyan mennyiségben osztják ki a kiadóknak és nyomdákknak, amennyire szükségük van. Sok kereskedő is közvetlenül külföldi üzemből vásárol, ami azt jelenti, hogy importőrként is működnek. A nagykereskedők a tömörfa termékek esetében is fontosak. Az ügynökökhöz hasonlóan a nagykereskedők szerepe némileg csökkent, mivel a piac eltolódott a direkt marketing és disztribúció felé. Ez a tendencia várhatóan a jövőben is folytatódik (5. példa).

A nagykereskedővel való kapcsolattartás előnyei

- A piacok és az ügyfelek jó ismerete.
- Hatékonyabban tudja kiszolgálni az ipari végfelhasználókat, például a kisebb nyomdákat, amelyek kis, JIT szállítást igényelnek.
- Gyors, következetes fizetést tud biztosítani.
- Banki szolgáltatásként működhet az ügyfelek hitelnyújtásával.
- Számos egyéb szolgáltatást is tud nyújtani, például szállítást.

A nagykereskedővel való kapcsolattartás kihívásai

- Több gyártó termékeit értékesíti, és előnyben részesítheti az egyik termelőt a másikkal szemben.
- A termék műszaki ismerete időnként nem megfelelő.
- Gyakran vásárol terméket a legolcsóbb áron bármely termelőtől, nem elkötelezett a hosszú távú kapcsolatok kialakításában.
- Felcímkezhetsé saját márkanévét, nem pedig a gyártóét.
- Hajlamos a piaci trendekre spekulálni (6. példa).

6. példa: Közvetítők spekulációja

Az is előfordult, és ma is találkozhatunk ezzel a szisztémával, hogy a nagykereskedők (és természetesen más közvetítők is) spekuláltak a piacok várható irányára, elmozdulásaira. Ha alacsonynak érezték az árat, előfordulhatott, hogy egy későbbi vevőre várva vásárolnak terméket. Ez fordítva is megtörténhetett, előfordulhat, hogy olyan terméket adtak el, amelyet még nem birtokoltak, amikor annak az ára még magas volt. Ez jellemzően vasúton vagy teherautón történő szállítás esetében volt gyakori. Az ilyen módon történő spekuláció magas nyereséget eredményezhetett, de természetesen nagy a kockázata (spekulatív bukás) is lehetett a téves előre jelzéseknek. Az alább helyzetekben használt terminológiákat ismertetjük:

- **Hosszú pozíció:** spekulatív pozíció, amikor egy szállítmányt eladás nélkül vásárolnak meg.
- **Rövid pozíció:** spekulatív pozíció, amikor egy szállítmányt vásárlás nélkül adnak el.

Átrakó központok - depók

Észak-Amerikában az átrakó központok vagy átrakódók/depók a fatermékek szállításának bonyolultsága, a logisztikai útvonal hosszúsága miatt alakultak ki. Az átrakó központok feladatát alapvetően logisztikai szakemberek végzik, rajtuk múlik annak eredményessége. Ők azok, akik fogadják és raktározzák a termékeket, készletbe listázzák azokat, összeválogatják a termékeket a végső fogyasztói igények kielégítésére, és szükség esetén kiszállítják azokat. A fejlődésüket felgyorsító egyik fő tényező az volt, hogy a gyártóknak össze kellett kötniük a rövid távú teherszállítást a hosszú távú vasúttal. Jellemzően ezek az átrakó helyszínek vasútvonalak mentén épültek ki (vasútállomások) és ezeket a depókat használták az egyik – nevezzük érkező, anyagszállító szerelvény a másik, – nevezzük elszállító szerelvényre való átrakásra.

Egy másik jelentős tényező az igények növekedése, különösen a nagy kereskedők részéről a just-in-time (JIT) szállítások iránt. A kiskereskedők ezen igénye gyakorlatilag visszahelyezte a készletkarbantartási rendszert a folyamatos árufeltöltésre (mindig legyen készleten). A feltöltés a beszállítók és a vásárlók számára is a készletezés helyszíne is egyben. Ez úgy értelmezendő, hogy pl. nem a teljes árukészletet pakolják át egyik kocsiról a másikra (pl. országhatárok esetében), hanem egyszerűen csak szerelvényt (vonatot) cserélnek. Ez problémásabb pl. a volt Szovjetunió és a nyugati partnerek közötti feltöltés esetében).

A feltöltő-újrátöltő központ használatának előnyei

- Ún. újrátöltési készletet tart fenn (a feladó vagy a vevő számára).
- Magas szintű logisztikai szakértelem.
- Hatékonyan tudja kiszolgálni a kis ügyfeleket.
- Hatékonyan tudja biztosítani a pontos szállítást.
- Azáltal, hogy a készleteket közelebb viszi a célpiacokhoz, csökken a szállítási idő.

Kihívások az újrátöltő központtal való foglalkozás során

- A szállításon túl nem kínálhat szolgáltatásokat a végfelhasználónak.
- A marketingszakember számára nehezebb ellenőrizni a nyújtott szolgáltatás minőségét.
- Hozzáadja a költségeket.

Ipari végfelhasználó

Az ipari végfelhasználó a termék felhasználójaként és közvetítőként is működik. Ebbe a kategóriába tartozik minden olyan cég, amely egy terméket további tulajdonságokkal lát el, feldolgoz (fűrészüzemek, bútorgyártók, lakásépítők, ablak- és ajtógyártók, nyomdák és csomagológyártók mind ipari végfelhasználók). Bár a kiadók maguk nem dolgoznak tovább egy terméket (ezt a nyomda végzi), ők is ebbe a csoportba sorolhatók. Az ipari végfelhasználók a marketingcsatorna bármely más tagjától vásárolhatnak termékeket. A legnagyobb végfelhasználók közvetlenül az erdészeti termékeket gyártó cégektől vásárolják termékeiket. Bár idővel változik, az ipari végfelhasználók által vásárolt mennyiség nagy része nagykereskedőktől és importőröktől származik. A kisebb ipari végfelhasználók, például a házépítők is vásárolnak a kiskereskedőktől.

Az ipari végfelhasználókkal való kapcsolattartás előnyei

- Ismeri a különböző végfelhasználási célok igényeit.
- Nem spekulál annyit, mint azok, amelyek tisztán terjesztenek.
- Ha a szállító csak a megfelelő terméket és jó szállítási feltételeket tudja kínálni, az ügyfélkapcsolat hosszú távú lehet.
 - Lehet magasabb árat fizetni.
 - Általában hosszú távú szerződéseket köt (3-12 hónap), beleértve a rendszeres szállításokat is.

Az ipari végfelhasználókkal való kapcsolattartás kihívásai

- Kis mennyiségben szeretne árut átvenni.
- Nem vásárol széles termékválasztékot – csak meghatározott termékekre van szükség.
- A kis tárolási kapacitásuk miatt magas szállítási igényei lehetnek.
- Gyakran speciális vagy egyedi gyártású termékekre van szükség, amelyek gyártása kihívást jelent.
 - Nagy a valószínűsége az állítások megfogalmazásának, ha a termék jellemzői nem alkalmasak meghatározott végfelhasználásra.

Kiskereskedelmi üzletek

A kiskereskedelmi csoport nagyon heterogén, és olyan cégeket foglal magában, amelyek a nyers fűrészárutól a bútorokig terjedő termékeket értékesítenek. Minden kiskereskedelmi vállalat célja hasonló – hogy a fogyasztókat és a legkisebb ipari végfelhasználókat olyan termékválasztékkal szolgálja ki, ahogyan ők szeretnék vásárolni. A kiskereskedelmi cégek által kínált termékválaszték általában meglehetősen széles. A kiskereskedők lehetnek függetlenek, egy lánc vagy egy kereskedő tulajdonú társaság részei. A hagyományos kiskereskedő kicsi és független volt. Például a kis fátelpek voltak az építőanyag hagyományos kiskereskedői. Ez megváltozott, mivel a kis cégek nehezen vehették fel a versenyt a nagy áruházláncok kiskereskedőivel és az általuk birtokolt erőforrásokkal.

Alapvetően kétféle kiskereskedő létezik az építési termékekkel kapcsolatban. *Csináld magad* (DIY) kiskereskedők, akik a végső fogyasztókat célozzák meg, és *más kiskereskedők* (pro kereskedők), amelyek professzionális vállalkozókat céloznak meg. Az egyes termékek termékösszetétele meglehetősen eltérő, és a megcélzott vásárlói csoport igényeitől függ. A világ számos országában a nagy, raktárszerű kiskereskedők meghatározó szereplőivé válnak a fa- és papírtértermékek értékesítési csatornáinak. A nagy láncok, mint a Praktiker, az OBI, méretükből adódóan jelentős vásárlóerővel rendelkeznek, és olcsóbban jutnak hozzá a kínálathoz, mint a kisebb kereskedők. Ezen túlmenően rendelkeznek erőforrásokkal saját disztribúciós rendszereik kezeléséhez, márkanévű áruk fejlesztéséhez, és alacsony árakat garantálnak ügyfeleiknek. Az ilyen típusú kiskereskedő hálózatok növekedése nagy hatással volt az erdőipar marketing csatornáira (6. példa). A cégek arra törekszenek, hogy egyesítsék a kis, független üzletek jó tulajdonságait és a nagy vásárlásokat kísérő vásárlóerővel. Sok kiskereskedő szervezetet, egyféle egységfrontot –szövetkezeteket- hoz létre, hogy nagy mennyiségű terméket tudjon vásárolni, amelyet megfelelően fel lehet osztani a tagok között. Együttműködhetnek általános reklám- és egyéb marketingkommunikáció létrehozásában is.

6. példa: A barkácsáruház láncok megváltoztatják az erdészeti termékek értékesítési csatornáit

A Harvard Egyetem Joint Center for Housing Studies szerint az amerikaiak több mint 300 milliárd dollárt költenek évente javításra és átalakításra. Ez az igény magyarázza a „Big Box” barkácskereskedők, például a The Home Depot és a Lowes elterjedtségét. A Home Depot eladásai 1995-ben hozzávetőleg 15 milliárd dollárt tettek ki, de eladásai 2017-re hozzávetőlegesen 100 milliárd dollárra nőttek. Ezek a nagy volumenben működő kiskereskedők a forgalmazásban jelentős elmozdulását hajtottak végre és a közvetítők kihagyásával a közvetlen kereskedés irányába mozdultak el. A gyártók, nagykereskedők és kiskereskedők közötti határvonalak elmosódtak, mivel a nagy gyártók saját elosztó társaságokat hoztak létre, a kiskereskedők pedig saját fő elosztóközpontokat alakítottak ki, amelyek hatékonyan integrálják a legtöbb közvetítő funkcióját.

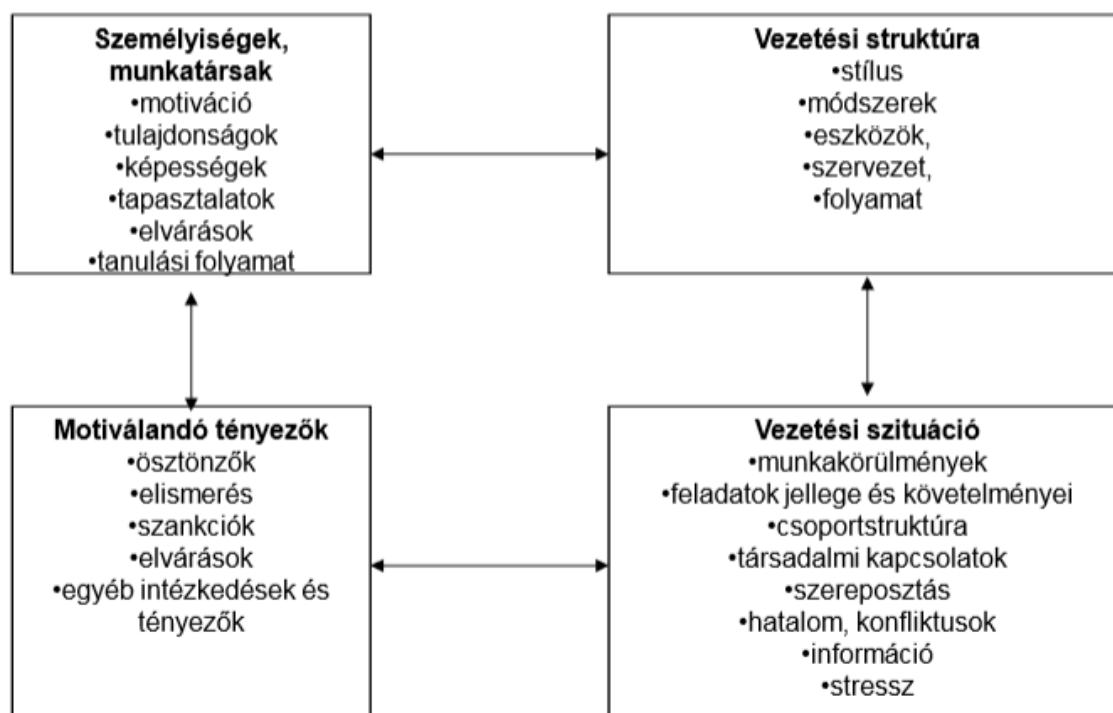
A marketingcsatorna, mint társadalmi rendszer

A marketingcsatorna kialakítása, fejlesztése és menedzselése során azt egy egészként kell értelmezni – mint rendszert, hálózatot, vagy a vállalati határokon kívüli szervezetek összességét. Egy marketingcsatorna elemzésekor annak felépítése és működése érdekel bennünket. A marketingcsatorna és a csatornaközvetítők szerkezeti elemeit már leírtuk. A marketingcsatorna működése szempontjából fontos a közvetítők közötti kapcsolatok elemzése. A marketingcsatorna kialakítása után leginkább akkor van szükség változtatásokra, korrekciós intézkedésekre, ha a közvetítők nem teljesítenek az elvárásoknak megfelelően, vagy ha a közvetítők közötti kapcsolatokban egyéb konfliktusok vannak. Egy marketingcsatorna működését mélyebben megérthetjük, ha társadalmi rendszernek tekintjük. Fontos megjegyezni, hogy a marketingcsatorna nem csupán egy racionálisan irányított gazdasági rendszer, hanem egy olyan társadalmi rendszer is, amelyben a társadalmi rendszerek legtöbb tipikus viselkedési jellemzője megtalálható. A társadalmi rendszer egy személy vagy embercsoport (szervezet) társadalmi-kulturális interakciójából jön létre. A business-to-business (B2B) marketingcsatornákat különösen társadalmi rendszernek kell tekinteni, mivel a cég sokrétű kapcsolata van partnereivel (beszálítókkal és vásárlókkal).

A társadalmi rendszer tagjai között a legfontosabb kapcsolatok a következők:

- Erőviszonyok.
- Szerepviszonyok.
- Kommunikációs kapcsolatok.

Ezek a kapcsolatok jelentős hatással vannak az egész rendszer működésére és teljesítményére. A marketingcsatorna irányítása ezeknek a kapcsolatoknak a szabályozásáról szól. Az erőviszonyok, szerepek és kommunikáció problémái csatorna-konfliktushoz vezetnek, ami kihat a csatorna teljesítményére. A konfliktusok megoldásához vezetői lépések szükségesek akár a marketingcsatorna struktúráiban, akár funkcióiban. Másrészt a termelő (beszálító) azon képessége, hogy befolyásolja a marketingcsatorna struktúráit vagy funkcióit, a marketingcsatornában fennálló társadalmi kapcsolatoktól is függ. Előfordulhat, hogy a termelőnek nincs elegendő hatalma ahhoz, hogy befolyásolja a rendszer többi tagjának viselkedését. Ezeket az ötleteket az 12. ábra foglalja össze.



12. ábra: Az értékesítési rendszer hatékonyságát meghatározó tényezők

Forrás: Piskóti I. (2017): *Értékesítési stratégiák és taktikák. Business marketing menedzsment* 8. 7 ppt. <http://www.piskotiistvan.hu/attachments/article/64/BMM%20MA%202017-8.pdf>.

Erő a marketing csatornában

Ahogy az 12. ábra mutatja, a marketing ereje mind a szerepformálásra, és a kommunikációra is hatással van. A marketingcsatorna hatalma úgy definiálható, mint a csatorna tagjának azon képessége, hogy egy másik tagot rávegyen valami olyasmire, amit egyébként nem, vagy nehezen tenne meg. Például a termelő kereskedő feletti hatalma abban mutatkozik meg, hogy mennyire tudja meggyőzni a kereskedőt abban, hogy a kereskedő a kívánt módon járjon el. A hatalmat gyakran negatív jelenségnek tekintik, az emberek ezt nem akarják tudomásul venni az egyének vagy szervezetek kapcsolataiban. Ezért ezt a lehetőséget óvatosan kell használni.

Az a csatornatag, amely túl nagy nyílt hatalmat gyakorol a lánc többi tagjára, ellenségeket teremt. Még a kooperatív kapcsolatok is tartalmaznak hatalmi szempontokat. Egy marketingcsatorna menedzseléséhez szükség van az erőviszonyok megértésére és azok befolyásolásának képességére. Az erőviszonyok egy marketingcsatornában nem mindig egyértelműek. A szervezetekre jellemző hierarchikus struktúra általában hiányzik a marketingcsatornákból. Könnyen belátható és megérthető azonban, hogy a marketingközvetítők kölcsönösen függnek egymástól. A függőség a kapcsolatba és a kapcsolaton kívüli lehetőségekbe (opciókba) irányuló motivációs befektetések eredménye. Például egy importőr hatalma a gyártó felett attól függ, hogy az importőr a gyártó termelésének mekkora hányadát értékesíti és/vagy milyen nagy és fontos piacot fed le (a gyártó motivációs befektetései). Az importőr hatalma attól is függ, hogy a termelő képes-e átlépni az importőrt (más marketing csatornákat használni, más piacokon értékesíteni stb.). Egy másik tudomány, a szociálpszichológia, a következő öt erőforrást javasolja:

1. Kényszerítő hatalom – ha egy szervezet egy kapcsolat felmondásával fenyegetve egy bizonyos cselekvésre kényszeríthet egy másikat, akkor kényszerítő ereje van.

2. Jutalmazó hatalom – ha egy szervezetnek vannak olyan előnyök a birtokában, amelyeket a másik értékkel, akkor jutalmazási ereje van.

3. Legitimális hatalom – egy szervezetnek legitim hatalma van egy másik felett, ha a másik hagyja jóvá a hatalom használatát hagyomány, norma, törvény, szerződés stb. alapján.

4. Szakértői hatalom – ha egy szervezet speciális tudással, készségekkel vagy egyéb képességekkel rendelkezik, amelyek értékesek olyan más szervezetek számára, amelyek ezekre nem rendelkeznek, akkor szakértői hatalomról van szó.

5. Referens hatalom – ha egy szervezetet annyira tisztelnek, hogy más szervezetek büszkék arra, hogy kapcsolatban állnak vele, akkor referens hatalma van.

Tehát az erő forrásai az egyik partner birtokában lévő erőforrások, amelyek a másik partner számára fontosak céljainak elérése érdekében. Ennek megfelelően az ügynöki hatalom forrásai a következők lehetnek:

- Piacok ismerete.
- Állandó ügyfélkör.
- Hosszú távú ügyfélkapcsolatok.
- Széles termékpaletta.
- A vásárlók együtt működése

Egy ügynök hatalma erős lehet egy olyan beszállítóval (termelővel) szemben, akinek nincs elég volumene vagy tőkéje saját értékesítési egység létrehozásához. A közvetítő jelenléte mindig csökkenti a termelő hatalmát a vásárló felett. Más csatornaközvetítők hasonló potenciális energiaforrásokkal rendelkeznek. Előfordulhat például, hogy egy importőr ugyanazokkal az energiaforrásokkal rendelkezik, mint a fent említett ügynök:

- Jó (széles) piaci lefedettség.
- Sokoldalú ügyfélszolgálati lehetőségek.
- Jó kapcsolat a végfelhasználókkal.
- Nagy kereskedelmi volumen és stabil gazdasági alap.
- Szerepek a marketingcsatornában.

Mint egy szervezetben, a társadalmi rendszer is pozíciókból (szerepekből) áll össze. A teljes struktúra a munkamegosztás elve körül alakul ki, és a munka úgy oszlik meg, hogy a lehető leghatékonyabban érje el a rendszer céljait. A rendszer működése a kölcsönösségen és a rendszer működésével kapcsolatos kölcsönös elvárásokon alapul. Minden közvetítőnek megvan a maga szerepe a marketingcsatorna struktúrájában. Egy marketingcsatorna teljesítménye attól függ, hogy a rendszerben a funkcionális szerepek hogyan lettek megkülönböztetve, a funkciók megfelelőek-e az egész rendszer szempontjából, és hogy a kölcsönösség megfelelően működik-e.

A munkamegosztás és szerepmeghatározás kiindulópontja egy marketingcsatorna rendszerben a marketing alapfeladata – a termékek (szolgáltatások) termelésből a fogyasztásba való eljuttatása (megfelelő termék, megfelelő időben, megfelelő helyen, megfelelő vásárlóhoz). A marketingcsatorna menedzsereinek meg kell érteniük és képesnek kell lenniük felismerni, hogy a csatornaközvetítő miért viselkedik úgy, ahogyan, és honnan erednek a marketingcsatorna-konfliktusok. A közvetítő céljai, szerepfelfogása, szerepképzettségei (tudás, készségek és motiváció) a szerepviselkedést módosító belső tényezők. Az értékesítési képviselő (közvetítő) kiválasztásakor a marketingszakembernek alaposan elemeznie kell a jelölt céljait, azt, hogy a jelölt mit lát az értékesítési képviselő megfelelő feladatainak és funkcióinak, valamint, hogy a jelölt rendelkezik-e a szükséges képesítésekkel.

A külső tényezők is befolyásolják a közvetítő magatartását, az alapvető marketingfeladatok saját értelmezése szerint. A működési környezet változásai (elosztási struktúrák, üzleti kultúrák stb.) hatással vannak a közvetítő magatartására. Az elmélet szerint a szereppartner elvárásai az elsődleges tényezők a szerepviselkedés módosításában. Ismét hangsúlyozni kell, hogy a szerepelvárásokat a szerepkör betöltője értelmezi. A marketingcsatornában a közvetítőnek egyensúlyba kell hoznia az összes szereppartnerével szemben támasztott elvárásokat, és

hozzá kell igazítani az elvárásokat saját szerepének megítéléséhez. A következő fejezetekben bemutatjuk, hogy milyen konfliktusokat okozhat a szerepviselkedés, a különböző szerepfelfogások és elvárások, és hogyan kezeljük a konfliktusokat.

Kommunikáció a marketing csatornában

A marketingcsatornán belüli kommunikáció más, mint a hatalom vagy a szerepek kérdése. Az információ a marketing mozgatórugója, az információ és a kommunikáció pedig a marketingintézkedések végrehajtásának eszköze.

Az egyik definíció szerint a marketing kommunikációs kapcsolat kialakítása termelő és fogyasztó között. Minél hosszabb a marketing csatorna, annál fontosabbak a kommunikációs kérdések, és annál nehezebb ezeket kezelni. A kommunikációs problémák különösen a nemzetközi marketingben jelenthetnek problémát. A kétirányú kommunikációs csatornák kiépítése és fenntartása a nemzetközi marketingesek egyik legfontosabb feladata. A nemzetközi marketing kommunikációs kihívásai miatt több közvetítőre van szükség a termelő és a vásárló között.

Az erdészeti termékek nemzetközi kereskedelmében az ügynökök erős pozíciójának egyik oka a kommunikációs problémák. A körülmények változásával (pl. globalizáció, klíma kérdések stb.) és a termelői képességek fejlődésével a közvetítők iránti igény csökkent, vagy szinte teljesen megszűnt. Manapság gyakran mondják, hogy több közvetítő létezése inkább kommunikációs problémákat okoz, mintsem megszünteti azokat.

Az információ, a kommunikáció és a hatalom szorosan összefügg. Az információ hatalomforrás lehet. Ha egy közvetítő kínálja az egyetlen kommunikációs csatornát a termelő és a vásárló között, akkor jelentős hatalma van a termelő felett. A „*kapuőri*” szerepvállalás mindig hatalmi előnyt teremt. Sok esetben egy közvetítő megpróbálhatja megőrizni hatalmi előnyét azzal, hogy nem oszt meg információkat, vagy csak azt az információt osztja meg, amely a javára válik.

Konfliktus a marketingcsatornában

A marketingcsatorna konfliktusát úgy definiáljuk, mint azt a helyzetet, amikor az egyik csatornatag úgy érzi, hogy céljainak elérése megnehezült vagy teljesen megakadt egy másik tag viselkedése miatt. A marketingcsatorna konfliktusai a hatalom, a szerepek és a kommunikáció egymással szorosan összefüggő fogalmain keresztül elemezhetők.

Hatalmi konfliktusok

A csatornában a konfliktusok gyökere a csatornatagok egymásra utaltságából ered. Ez az egymásra utaltság azt jelenti, hogy például a csatornaközvetítők egyéni céljainak párhuzamosnak kell, hogy legyenek a csatorna általános céljaival. Ha ez nem így van, akkor az általános célokat tisztázni kell, és az egyedi célokat szükséges harmonizálni, hogy összeegyeztethetők legyenek az általános célkitűzésekkel. Ehhez olyan szereplőre van szükség, aki képes az általános célokat meghatározni és az egyéni célokat párhuzamosítani. Néha az ilyen szereplőt „*csatorna kapitánynak*” nevezik. Elkerülhetetlen, hogy egy marketingcsatorna menedzselésekor erőviszonyok alakuljanak ki. Ha az erőviszonyok nem harmonikusak, akkor azt mondjuk, hogy hatalmi konfliktus van a csatornában, ami nagyon megnehezíti a csatorna hatékonyságát növelő változtatások végrehajtását. A diffúz hatalmi viszonyok hatalmi konfliktust is okozhatnak, mivel egy közvetítő nem biztos, hogy egyértelművé tette, kinek dolgozik.

Szerepkonfliktusok

A marketingcsatorna teljesítményére káros szerepkonfliktusok vagy szerepelvárásokon, vagy szerepviselkedésen alapulnak. A szerepelvárásokhoz háromféle konfliktus kapcsolódik:

1. A szereptartó és a szereppartner céljai ellentmondásosak lehetnek (pl. a termelő hozzáadott értékű termékeket szeretne értékesíteni, de a közvetítő az árucikkeket és a menyniségi értékesítést részesíti előnyben).

2. A különböző szereppartnernek elvárásai ellentmondásosak (pl. a gyártó azt akarja, hogy egy ügynök az ő saját termékeit emelje ki. Az importőr olyan ügynököt szeretne, amely széles és sokrétű termékválasztékkal rendelkezik, amelyhez általában több gyártó terméke szükséges).

3. Egyidejű versengő szerepek (pl. egy közvetítőnek több megbízója van, ami azt jelenti, hogy a közvetítőnek több marketingcsatornában van szerepe).

A szerepviselkedéshez háromféle konfliktushelyzet is társulhat:

1. A szerepkörhöz kapcsolódó jogok és kötelezettségek nincsenek egyensúlyban (pl. egy közvetítő úgy ítéli meg, hogy a jutalék nem elegendő a szállító által igényelt marketingtevékenységekhez).

2. A szerepképzettség nem megfelelő (pl. a közvetítő erőforrásai nem elegendők a termelő marketingtervezéséhez szükséges piaci információk összegyűjtésére).

3. Hiányzik a megfelelő szerepviselkedés motivációja (pl. előfordulhat, hogy egy közvetítőt csak az azonnali gazdasági bevételt generáló műveletek érdekelnek, és hiányozhat a hosszú távú marketing befektetések motivációja).

Előfordulhat, de ez a megbízó figyelmetlenségéből eredhet, hogy egyidőben több konfliktus szituáció is felléphet. A szerepkonfliktusok szükségessé tehetik a csatorna átalakítását, például egy értékesítési iroda létrehozásával, amint azt a következő részben látni fogjuk.

Kommunikációs problémák

A kommunikációs problémák a leggyakrabban említett okok között szerepel, amikor egy szervezetnek nem hatékony a működése (kommunikációs zavar). A marketing csatornában jellemző, hogy a legtávolabbi csatornatagok között nincs megfelelő kommunikáció. Például gyakori lehet a kommunikáció az ügynök vagy az értékesítési iroda és a gyártó között, de előfordulhat, hogy a gyártó semmit sem tud a kiskereskedő termékeivel vagy szolgáltatásaival kapcsolatos problémáiról. Ahogy fentebb említettük, minél hosszabb a csatorna, annál nagyobb a lehetőség kommunikációs problémákra.

A kommunikációs kapcsolatok során továbbított információk lehetnek nem megfelelőek (rossz információk, nem naprakész információk stb.). Egy közvetítő sok piaci információt közölhet az általános keresleti/kínálati helyzettel kapcsolatban, de ez nem sok haszna lehet a termelőnek, akinek a stratégiai marketingtervezéshez szüksége van a végfelhasználók és a végfelhasználók pontos leírására. Nagyobb kommunikációs konfliktust okozhat, ha egy közvetítő visszaél a „kapuőri” pozíciójával azáltal, hogy információkat tart vissza, netán szándékosan rosszakat közöl, csak azért, hogy megőrizze hatalmi előnyét.

A marketingcsatorna, mint társadalmi rendszer

A társadalmi rendszerek elvei alapján könnyen belátható, hogy a marketingcsatornákat társadalmi rendszerként kell kezelni. Az erőviszonyoknak harmonizálnak kell lenniük, minden résztvevőt ki kell elégíteni, és lehetővé kell tenni számukra a szükséges marketingfeladatok elvégzésének lehetőségét. A stratégiai marketing alapelvei szerint a marketing csatornáknak a kialakított marketing stratégiákat kell megvalósítaniuk, azokat kell kiszolgáltatniuk. A termelőnek képesnek kell lennie arra, hogy megfelelő struktúrákat és funkciókat határozzon meg saját

marketingcsatornái számára. Ha ez nem így van, a termelőnek intézkedéseket kell hoznia relatív erejének növelésére. Bizonyos esetekben azonban a marketing csatornák korlátozhatják a marketingstratégiák végrehajtását, és a termelőnek a stratégiáját az uralkodó marketing struktúrákhoz kell igazítania. A marketingcsatorna, mint társadalmi rendszer kezelésében a szerepek lehetnek a legfontosabbak:

- A különböző csatornapozíciók szerepét a lehető legpontosabban meg kell határozni.
- Az egyes résztvevők szerepviselkedésének meg kell felelnie a szerepmeghatározásnak.
- Minden résztvevőnek megfelelően fel kell ismernie a szerepét.
- Minden résztvevőnek megfelelő szakértelemmel kell rendelkeznie a szerepkör betöltéséhez.

Fontos, hogy a marketingcsatornán belül megfelelő mennyiségű és típusú kommunikáció legyen. A hatékony és elégséges kommunikáció az az összekötő kapocs, amely összetartja a marketingcsatornát, és egyben olyan „kenőanyag”, amely azt zökkenőmentessé teszi azt. A 7. példa a piaci csatornákat, mint társadalmi rendszereket mutatja be a finn erdőipar exportmarketing csatornáinak kontextusában.

7. példa: A faipari vállalatok marketingcsatorna fejlődése

A marketingcsatornák helyzete az 1970-es évek végén

Az 1970-es évek végén egy magyar importőr, aki puhafa beszerzéseket intézte, megkérdezték, hogyan értékeli a romániai fűrészüzemek marketingképességeit és működését. Kissé meglepődve a kérdésre, így válaszolt: „*Nincs szükség marketingre. Elég, ha a román fűrészüzemek megfelelő mennyiségű fűrészáruval rendelkeznek, még akkor is, ha azt az importőröknek kell beszerezni különböző ügynökségeken keresztül.*” Ez jól jellemzi a marketingcsatornák akkori helyzetét. Az importőr csatornakitőnek tekintette magát, aki meghatározta, hogy milyen és milyen mennyiségű fűrészárura van szükség, és mikor. Az ügynökök fontos közvetítők voltak, és a fűrészáru nagy részét ügynököt és importőrt egyaránt tartalmazó csatornákon keresztül értékesítették. A termelő cégek értékesítési irodáinak kialakítása ugyan megkezdődött, de jellemzően kevés kapcsolat volt az ipari végfelhasználókkal.

A fűrésztelepek és panelgyárak marketingcéljai

Bár a hozzáadott értékű faanyag a viták központi témája volt, a fűrésztelepek alapvetően csak árutermékeket állítottak elő. Felismerték azonban a működésfejlesztés valódi igényét, és ez igényt teremtett az exportmarketing csatornák hatékonyságának javítására. Az 1980-as évek elején komoly stratégiai megbeszélések kezdődtek a speciális és egyedi termékek gyártásának megkezdése érdekében. A fa alapú panelipar már korábban elkezdett specializálódni, és már rendelkeztek speciális és egyedi termékekkel, valamint szelektív vevői stratégiákkal. Az egyértelmű stratégiai cél az értéknövelt termékek termelésének és értékesítésének növelése volt. Ezek a stratégiai célok egyértelműen tükröződtek a marketingcsatornákkal szemben támasztott igényekben. Különböző típusú műveletekre volt szükség, és sok vita folyt a szerkezeti változtatások szükségességéről is. A marketingcsatornák átalakulóban voltak, és ezzel egyidejűleg elkerülhetetlenek voltak a csatornakonfliktusok.

Erőviszonyok a marketingcsatornában

Mind a fűrészüzemek, mind a panelgyárak úgy érezték, hogy nincs elég érdekérvényesítő erejük a marketingcsatornában, és nagyobb befolyásra van szükségük a csatorna működtetésében. A hatalom növelésének egyetlen módja a marketingcsatorna strukturális átalakítása tűnt, ami egy értékesítési iroda létrehozását jelentette a fontos exportpiaci országokban. Később más energiaforrásokat is meg lehetne erősíteni. A csatornaközvetítők ellenálltak ennek a változásnak, és megpróbálták fenntartani a megszerzett hatalmi status quót. A konszolidáció átstrukturálta a piacok disztribúciós rendszereit, és még erősebbé tette a piacok bejáratott szereplőit. A változással szembeni ellenállás megkövetelte a termelőktől, hogy legyenek aktívak, szisztematikusak és határozottak ahhoz, hogy végrehajtsák a marketingcsatorna szerkezetében vagy funkcióiban bekövetkezett változásokat.

Szerepek a marketingcsatornában

A szerepkonfliktusok jellemzően olyan marketingfejlesztési helyzetekhez kapcsolódnak, ahol újfajta magatartást várnak el a marketingcsatorna közvetítőitől. A fa alapú panelipar a legerősebb szerepkonfliktusokat élte át a marketingstratégiák változásai miatt. A panelipar szerint az ügynökök nem tudtak és nem is akartak hozzáadott értékű termékeket eladni. Az ügynökök hagyományosan nem rendelkeznek a speciális és egyedi termékekkel kapcsolatos marketingintézkedések elvégzéséhez szükséges szakértelemmel. Ez azt jelentette, hogy az értékesítési irodák váltották fel az ügynököket. A legaktívabb és legfejlettebb ügynökök speciális ismereteket vagy készségeket fejlesztettek ki bizonyos piacokról vagy termékekről, és megtartották szerepüket a marketingcsatornában. Számos versenyelőnyük miatt az importőrök megőrizték szerepüket az árucikkek marketingcsatornájában. Másrészt szerepük alaposan megváltozott, mert (főleg egyes piacokon) a legtöbb importőr egyben ipari végfelhasználó is. Ez a kettős szerepkör nagyon erőssé teszi őket a fűrészáru értékesítési csatornájában.

Kommunikáció a marketing csatornán

Korábban hangsúlyoztuk a kommunikáció fontosságát a marketingcsatornában. A kommunikációs problémák mind a fűrészáru, mind a faalapú panelek értékesítési csatornáiban nagyon nyilvánvalóak voltak. Az ügyfelekkel való kapcsolattartás javítása érdekében a marketingcsatorna átalakítása megtörtént. Az információáramlás – különösen a piacoktól a termelők felé, de a termelőtől a végfelhasználóig sem – nem volt elegendő.

Marketingcsatorna tervezése – A csatornastruktúra kiválasztása

Két különböző módot látunk a marketingcsatorna tervezésének megközelítésére vagy a csatornastruktúra kiválasztására. A marketingcsatorna kialakítása felfogható önálló üzleti döntésnek, amely a vállalatból és termékeiből, piacaiból álló környezetben történik, vagy a stratégiai marketing szemszögéből, ahol a teljes marketingtervezési kontextust figyelembe veszik. A vállalat szabadon választhatja meg termékei marketingcsatornáit, de a környezet számos korlátot szab ennek a választásnak. Bár e két megközelítés sok korlátja azonos vagy hasonló, a csatornastruktúra kiválasztásának filozófiája vagy alapelvei eltérőek. A vezető filozófiájától függően előfordulhat, hogy különböző szempontokat szeretne másképpen hangsúlyozni.

Választás a marketingkörnyezet jellemzői alapján

Népszerű a marketingcsatorna kialakítását különböző vállalati és környezeti tényezők által meghatározott önálló döntésnek tekinteni. Kotler szerint minden menedzser igyekszik meghatározni a csatornacélokat és bizonyos megszorítások mellett választja meg a csatornastruktúrát. Ezek a vásárlói és terméktényezők, a közvetítők jellemzői, a versenytényezők, a vállalat jellemzői és a környezeti tényezők.

Rosenbloom szerint a tényezők hat csoportja befolyásolja meghatározó jelentőséggel a marketingcsatorna szerkezetét:

1. **Piaci változók** – A piac földrajzi elhelyezkedése, a piac mérete, a piac sűrűsége és a piaci viselkedés.
2. **Termékváltozók** – Tömeg és súly, romlandóság, egységérték, szabványosítási fok, műszaki vs. nem műszaki jelleg, újdonság.
3. **Vállalati változók** – Méret, pénzügyi kapacitás, vezetői szakértelem, célok és stratégiák.
4. **Közvetítő változók** – Elérhetőség, költség, szolgáltatások.
5. **Környezeti változók** – Gazdasági, szociokulturális, versenyképes, technológiai és jogi.
6. **Viselkedési változók** – Hatalom, szerepek és kommunikáció.

Ezek a tényezők mind a fizikai elosztási, mind a kapcsolati csatornákhöz kapcsolódnak. Az ügyfelek mindkét listán szerepelnek. Kotler a vevő kívánt szolgáltatási teljesítményszintjéről beszél, Rosenbloom pedig az ügyfelekre utal, amikor a piaci tényezők alatt piaci magatartást említ. Bármilyen megközelítés is legyen a marketing csatornák tervezése során, az ügyfélnek kell az első helyen állnia. A választott marketingcsatorna struktúra maximalizálja a termék teljes hasznosságát a vásárló számára.

Hol szeretné a vásárló megvásárolni a terméket? – A fogyasztók egy része modern, sok kényelemmel felszerelt üzletekben szeretne vásárolni, míg mások a csupasz betonpadlóval és alacsony árakkal rendelkező nagy diszkontközpontokat szeretik. Megint más fogyasztók azt szeretnék, ha otthon ülnének, és online vásárolnának termékeket. A termék elhelyezési helye hozzájárul vagy rontja azt az imázst, amelyet a vállalat igyekszik kialakítani magának és termékének. Például egy diszkont bolt polcairól nem igazán lehet nagy marketingerővel, kiszárazással bíró képsorozatokot készíteni.

Kivel akar foglalkozni az ügyfél? – Megszokta az ügyfél, hogy egy adott ügynökkel vagy nagykereskedővel foglalkozzon? Ha igen, akkor feltétlenül szükséges lehet a közvetítő bevonása a folyamatba. Másrészt sok vásárló szeret közvetlenül üzletelni még nagyon kis gyártókkal is.

Milyen formában szeretné átvenni a terméket a vásárló? – Az ügyfél kis vagy nagy volumenű felhasználó? Egy darab terméket, pár darabot, vagy egy teherautónyit vásárol az ügyfél? Ezen forgatókönyvek mindegyike eltérő marketingcsatorna struktúrát igényel. Egyes termékeknél eltérő struktúrák kialakítására lehet szükség a különböző célpiacokhoz. A kis gyártók olyan helyzetbe kerülhetnek, amikor nem tudnak elegendő mennyiséget szállítani sok vásárló kielégítésére (ez jó példa arra, amikor egy nagykereskedő jelentős és értékes szerepet tölthet be). Számos gyártótól vásárolva a nagykereskedő elegendő mennyiséget tud felhalmozni a nagyobb vásárlók kiszolgálásához.

Milyen gyakran szeretné a vásárló megkapni a terméket? – A vevő típusa, helye és mérete, valamint számos egyéb változó befolyásolja, hogy milyen gyakran kíván, szükséges, hogy szállítmányt kapjon a gyártótól, közvetítőtől stb. Ez az éves vagy havi és a gyártási ütemterv alapján a pontos szállításig terjedhet. A különböző követelmények mindegyike külön hatással van a marketingcsatorna szerkezetére, valamint a termelés tervezésére és a készletellenőrzésre.

Marketingstratégiákon alapuló választás

Ha a marketing csatornákat a stratégiai marketingtervezés összefüggésében alakítják ki, a vállalati stratégiák világos célokat határoznak meg a csatornák számára. A marketing csatornák kiválasztásánál azt kérdezzük, hogy a cég működési piacának területén melyik csatorna a legmegfelelőbb a cég termékeinek és vásárlóinak. Azt is kérdezzük, hogy a vállalati alapkompenciák hatékonyan használhatók-e bizonyos csatornák használata során, így a stratégiai pozíció mindig egyértelmű és jelen van a csatornákkal kapcsolatos döntések meghozatalakor. A stratégia részletes meghatározása meghatározza azokat a marketing funkciókat, amelyeket a csatornának lehetővé kell tennie. Ideálisnak azok a csatornastruktúrák tekinthetők, amelyek a legjobban valósítják meg a szükséges funkciókat. Az, hogy lehetséges-e az ideális szerkezeteket alkalmazni, a vállalattól és környezeti tényezőitől függ.

Összefoglalva, a stratégiák meghatározzák a marketingcsatorna céljait és teljesítménykövetelményeit, és ezek a követelmények határozzák meg a későbbiekben a csatorna kialakítását. Végül soron a vállalati és környezeti tényezők határozzák meg, hogy az ideális csatornastruktúrák milyen tökéletesen valósíthatók meg. A 7. fejezetben elméleti és gyakorlati szinten is bemutatott marketingtervezés bemutatja, hogyan definiálják a marketingcsatornákat a stratégiai marketingtervezés kontextusában.

Marketingcsatorna tervezés a marketing tervezési folyamatban:

Piacelemzés, mint másodlagos adatokkal végzett ún. íróasztalkutatás – A különböző piacok, piaci szegmensek vagy ügyfelek vonzerejét elemzik hipotetikus (előzetes) marketingstratégiák meghatározása érdekében. A csatornatervezéshez másodlagos anyag is készül, amely a marketing csatornák tervezését támogatja. Szükség van a potenciális piaci területek elosztórend szerepeinek leírására. A makrókörnyezetre vonatkozó információkra is szükség van a csatornatervezés során. A csatornatervezőnek ismernie kell a csatornakezelésre vonatkozó törvényi korlátokat, lehetőségeket. A versenytárs csatorna kialakítási rendszerével és teljesítményével kapcsolatos információk szintén értékesek lehetnek.

Belső információk hozzáadása a tervezési folyamathoz – Olyan stratégiákat választanak ki, amelyek illeszkednek a vállalat erősségeihez és gyengeségeihez. A marketing struktúrák és funkciók tervezésében szükséges belső információk egyértelművé válnak.

Előzetes stratégia-struktúra-funkció kombinációk meghatározása – Ebben a szakaszban megfelelő struktúrák és funkciók jönnek létre a hipotetikus stratégiák megvalósításához. A csatornatervezés tekintetében mind a marketingelmélet, mind a menedzseri tapasztalat kínál ötleteket arra vonatkozóan, hogy milyen csatornastruktúrák valósítják meg legjobban a választott stratégiákat. A belső információk határozzák meg, hogy mi lehetséges a vállalat számára. Az első szakaszban előállított piaci információk megszabják, hogy mi lehetséges a piac szemszögéből nézve. Ennek eredményeként egy hipotetikus marketing tervet készítünk, amely az eddig rendelkezésre álló információk alapján tartalmazza a marketingcsatornatervezést.

Az előzetes marketingterv tesztelése vásárlói felméréssel – A hipotetikus marketingtervet tesztelni kell a piacokon az ügyfelek körében. A piacok és a vevők az előzetes stratégiákban meghatározottak. Az ügyfélfelmérés célja annak megállapítása, hogy a hipotetikus marketingterv a gyakorlatban működik-e. Az előzetes csatornatervezés teszteléséhez részletes információk készülnek a vevői igényekről, követelményekről és a vásárlási magatartásról. Ezen információk alapján tudjuk, hogy a tervezett csatornakialakítás megfelelő-e az ügyfelek számára.

Ebben a szakaszban meghatározásra kerülnek a stratégiákat megvalósító, a vevők által igényelt és a marketingcsatorna által végrehajtott részletes marketing funkciók is. Miután ez a

tervezési folyamat befejeződött, van egy csatornatervünk, amely stratégiákat valósít meg, és tartalmazza a szükséges szerep- és kommunikációs leírásokat. Amit fontos figyelni, hogy megfelel-e az ügyfelek elvárásainak, mert mind a csatorna felépítését, mind teljesítményét illetően ők is kifejezhetik igényeiket.

A marketingstratégiák kapcsolódása a különböző csatornastruktúrákhoz:

Termékstratégiák – Amikor, pl. a finn papírcégek értékesítési szövetségeken (hosszú csatorna) keresztül értékesítették termékeiket, a csatornastruktúra megakadályozta vagy akadályozta a vállalatokat abban, hogy termékstratégiájukat az áruktól a speciális termékekké alakítsák át. A fejlettebb stratégiákat kereső cégek kiléptek az értékesítési szövetségekből, és saját maguk alakították ki rövidebb csatornáikat. Az értékesítési társulási rendszer megszűnése után a papíripari cégek arra koncentráltak, hogy termékeiket például márkaépítéssel differenciálják. A finn fűrésziparban a speciális és egyedi gyártású termékeket gyakran közvetlenül az ipari végfelhasználóknak értékesítik.

Ügyfélstratégiák – A megcélzott ügyfél típusa egyértelműen befolyásolja a csatorna szerkezetét. A tendencia a közvetlenebb kapcsolatok felé mutat, amelyek megkerülik a közvetítőket, de ez nem mindig lehetséges. Például a finn újság- és folyóiratpapír-üzletág „*tekercsüzletet*” feltételez. Ez egy business-to-business (B2B) kereskedés, ahol kevés az ügyfél, és nagyok a megrendelések. A tekercsben lévő papírt többnyire közvetlenül a végfelhasználóknak (katalógusok, kiadók, nyomdák) értékesítik. A papírnak csak egy kis részét értékesítik közvetítőkön (brókereken vagy kereskedőkön) keresztül.

A finompapír ennek éppen az ellenkezője. A finompapír-üzletágat „*lapüzletnek*” nevezik, ahol a rendelések kicsik, és a vevők száma lényegesen nagyobb. Ezért nagyon helyénvaló a kereskedők alkalmazása. A finompapírnak csak nagyon kis hányada kerül forgalomba kereskedők nélkül.

Ahogy korábban említettük, az ügyfélkör szerkezete változik. Az ügyfelek egyre nagyobbak és globálisabbak. A növekvő és globalizálódó termelők vevői stratégiáikat úgy alakítják ki, hogy megfeleljenek ezeknek a nagy ügyfeleknek (stratégiai számláiknak). A stratégiai számlavezetés nagyon szoros kapcsolatokat és szoros együttműködést feltételez beszállító és vevő között. Ez a fejlemény mind a marketingcsatornák struktúrájára, mind funkcióira hatással volt, és ki fog hatni.

Piaci terület – A piaci terület kétféleképpen befolyásolhatja a csatornastruktúrákat. Egy stratégiai piaci területen speciális csatornatervezésre lehet szükség. Egy-egy piaci terület korlátozhatja a lehetséges tervezési lehetőségeket a piac elosztási rendszerének sajátosságai miatt. A stratégiaileg fontos piaci területeket lehetőség szerint értékesítési irodák fedik le. A hangerő nagyobb, a csatornák rövidebbek és az érintezők közelebb vannak. A távolabbi, kisebb jelentőségű piacokról közvetítők gondoskodnak, például ügynökök vagy brókerek. Ezek általános elvek az ipari szektortól függetlenül.

Mind az elosztási rendszerek, mind a különböző piacokon működő közvetítők jellege eltérő lehet. Az importőrök, a nagykereskedők bizonyos piacokon sokkal, erősebb pozíciókkal rendelkeznek, mint egy másikon. A közvetítői piacok alkalmazásának kérdése, még akkor is, ha a vevői és termékstratégiák azt sugallják, a vevőkkel való közvetlen kapcsolat pozitív oldalát erősíti/erősítheti.

Alapkompetenciák – Az immateriális erőforrások, mint a versenyelőny alapja, egyre fontosabbá válnak. Ezekre az erőforrásokra van szükség a teljes termékminőség vagy az ügyfélkapcsolatok minőségének növeléséhez. Ez itt is szoros kapcsolatokat és szoros együttműködést jelent az ügyfelekkel, a csatornatervezés során figyelembe veendő tényezőket.

Fejezet kérdései

Mi a kapcsolat a marketingstratégiák és a marketingstruktúrák között?

Mi a marketingstruktúrák szerepe a marketingfunkciók elősegítésében?

Milyen hatással van az információs technológia és az e-kereskedelem marketing gyakorlatára?

Hogyan változtatja meg az üzleti trendek változása a vállalatok szerveződését, és hogyan szervezik és hajtják végre a marketinget?

Milyen természetűek a modern üzleti koncepciók, és hogyan kapcsolódnak a marketinghez?

Mi a szerepe a marketingtervezési információs rendszereknek és hogyan hasznosulnak?

Mi a marketing csatornák természete és hogyan működnek azok?

Hogyan befolyásolhatják a társadalmi kapcsolatok a marketingcsatornák irányítását?

6. fejezet: Marketingfunkciók

A 6. fejezet elolvasása után meg kell értenie a következőket:

Mi a marketingfunkció, -stratégia és -struktúra közötti kapcsolat?
Hogyan hasznosítja az erdőipar a marketingkommunikációt?
Mi az ügyfélszolgálat jelentősége és gyakorlata a termék létrehozásában?
Az erdészeti termékek árazásának kihívásai és a speciális és egyedi termékek felé történő elmozdulás lehetséges hatásai.
A marketing szerepe a termékfejlesztésben.
Az erdei termékek szállításának alapvető módjai.

A marketingfunkciók azok a mechanizmusok vagy eszközök, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy stratégiáit a választott marketingstruktúrákon keresztül hajtsa végre. Abban az, ha egy vállalat a versenyelőnyét a kiváló minőségű termékekre és szolgáltatásokra alapozza, akkor a legfontosabb marketingfunkciók a termékfejlesztés és a vevőkkel való szoros kapcsolattartás lehet. A marketingfunkciók feloszthatók a marketing szakemberek teljes ellenőrzése alatt állókra, amelyek a kommunikációra fókuszálnak (kapcsolati funkciók), valamint azokra a funkciókra, amelyekben a marketingesek csak egy csapat részeként vesznek részt (termékfunkciók). Néhány funkció mindkét kategóriára vonatkoztatva:

Kapcsolati funkciók

- Személyes kapcsolatok (személyes értékesítés).
- Hirdetés.
- Közkapcsolatok.
- Kereskedelmi elősegítése.
- Ügyfélszolgálat (ügyfélszolgálat).

Termékfunkciók

- Fizikai elosztás.
- Árazás.
- Terméktervezés/-fejlesztés.

Mivel a marketing nagy része a kommunikációról szól, és a kommunikáció alapfogalmai számos marketingfunkció lényeges összetevőiben is jelen vannak, a fejezetet a marketinggel kapcsolatos kommunikáció rövid áttekintésével kezdjük.

A marketingkommunikáció alapjai

A kommunikáció és a kommunikáció tervezése leginkább egy modell használatával érthető meg (1. ábra). A marketingkommunikáció tervezése az integrált marketingtervezési modellel kezdődik, amelyből a marketingtervezési célok is származnak, majd integrálódik egy általános kommunikációs modellbe. Hangsúlyozzuk, hogy a marketingkommunikációs intézkedések tervezése és végrehajtása speciális szakértelmet igényel.

Alapvető kommunikációs modell és fogalmak

A kommunikáció információ továbbítása üzenetek küldésével és fogadásával. Hagyományosan a kommunikáció elemei a következők:

- Ki (feladó)?
- Mit mond (üzenet)?
- Milyen módszerrel (csatorna)?
- Kinek (fogadónak)?

- Milyen hatással (a küldő célja/eredménye)?

Az utolsó elem a kommunikáció alapkérdésére utal – mi a hatása? Hogyan befolyásolja a kommunikáció a tudást, illetve hogyan változtatja meg a véleményeket, attitűdöket vagy viselkedést? Ezek voltaképp minden marketingkommunikáció alapkérdései is egyben.



1. ábra: A hatékony marketingkommunikáció tervezésének lépése

Forrás: P. Kotler: Marketing menedzsment 20. fejezet: A marketingkommunikáció tervezése 21. fejezet: <https://image.slideserve.com/1387309/a-hat-kony-marketingkommunik-ci-8-l-p-se-l.jpg>

A kommunikáció alapvető összetevői – küldő, csatorna, üzenet, fogadó és visszacsatolás – „*a kommunikáció alapmodelljének*” nevezhetők (sárga dobozok), és a 1. ábra magját alkotják. Az alapmodellt a marketingtervezés több más eleme veszi körül, és így együttesen az ábra a marketingkommunikáció tervezésének alapelveit tartalmazza, amelyekről ebben a részben részletesebben is lesz szó. „*A kommunikáció alapmodellje*” a bonyolultabb kommunikációs modellek leegyszerűsített változataként értelmezhető.

Üzenet – Amikor egy értékesítő telefonál, hirdetést készítenek, vagy egy vezető tart előadást, csak üzenetként értelmezhető? Az üzenet az lehet, hogy új termék kerül piacra, vagy akciós ár érhető el, vagy egy terméknek van egy bizonyos minőségi szintje, vagy egy vállalat felelős környezetvédelmi politikát folytat – és sorolhatnánk tovább az okokat. Az üzenet az a tudás, amelyet a küldő szeretné, hogy a címzett megszerezzen. Kommunikációs tevékenységei során a vállalatnak nagy gondot kell fordítania egy összefüggő és koncentrált üzenet közvetítésére. Az egymásnak ellentmondó üzenetek a legjobb esetben is terméketlenek, legrosszabb esetben pedig megzavarják és gyengítik azt a képet, amelyen a vállalat dolgozott.

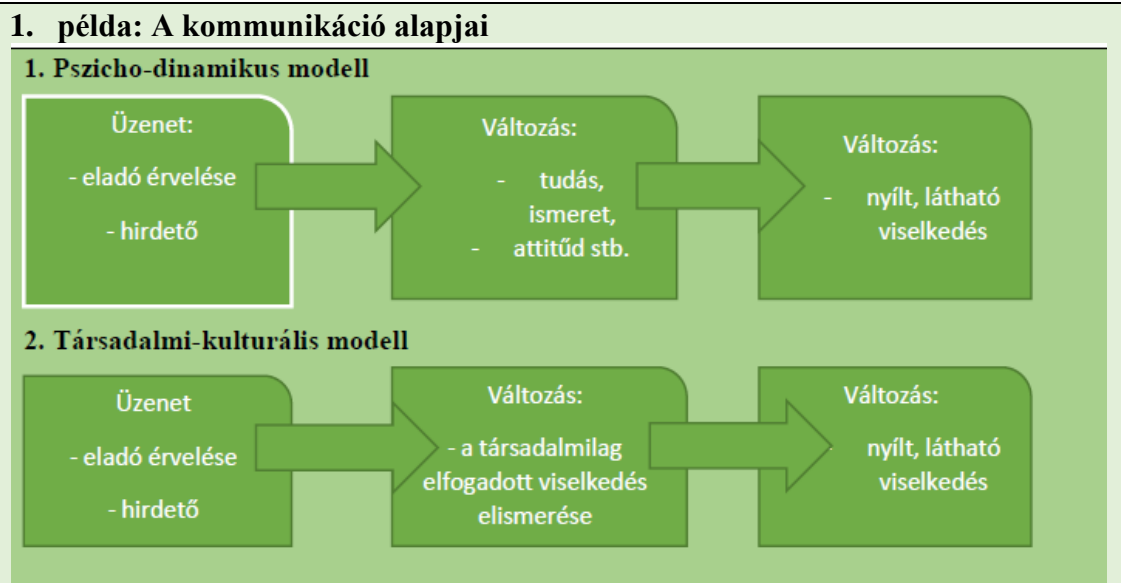
Feladó – Gondolhatunk a feladóra, mint cégre, értékesítőre vagy vállalati vezetőre. Néha nehéz lehet megkülönböztetni a feladót és a csatornát. Amikor egy vállalat szakértőt vesz igénybe termékei reklámozására, a címzettnek nehéz lehet megállapítani, hogy a küldő a szakértő vagy a promóciós kampány mögött álló cég. A feladót az üzenetet kezdeményező személyként vagy szervezetként értelmezzük.

Címzett – A címzett az a vállalat, egyén, intézmény vagy érdekelt csoport, de az egyén is, amelyhez/akihez az üzenet szól.

Csatorna – Az üzenet elküldésének médiuma a csatorna. Alapvetően a csatorna személyes vagy nem személyes. A felosztást néha természetesnek és mesterségesnek nevezik. Egy hirdetés lehet nyomtatott formában, rádióban vagy online, ezek a kommunikáció nem személyes formái. Az értékesítő azonban szóbeli (személyes) üzenetet küldhet szemtől szembe az ügyféllel (telefon, Teams, chat stb.stb.). A sikeres kommunikáció a vevő igényeinek megfelelő csatorna kiválasztásától függ.

Visszacsatolás – A kommunikációtervezés modellje kell, hogy egy visszacsatolási hurkot biztosítson, hogy a kommunikáció mindkét irányban működik. A marketingkommuni-

káció egyes formáiban kicsi a valószínűsége a közvetlen visszacsatolásnak. Előfordulhat például, hogy egy hirdetés nem eredményez közvetlen visszajelzést, bár egy megkeresés vagy termékvásárlás már közvetett visszajelzésnek minősül. Az internetes kommunikáció egyszerű visszajelzést tesz lehetővé. Korábban a „hatás” a kommunikáció alapkérdéseként szerepelt. A hagyományos kommunikációs kutatások azon körülmények azonosítására összpontosítottak, amelyek között a kommunikáció befolyásolhatja a tudást, véleményeket, attitűdöket és viselkedést. A 1. példa a kommunikációban rejlő problémákat szemlélteti széles kutatási alap alapján.



2. ábra: A Pszicho-dinamikus modell és a társadalmi-kulturális modell.

A kommunikációs mix (küldő, üzenet, csatorna és fogadó) megtervezése előtt a kommunikációs tervezőnek ki kell választania a befolyásolás alapvető megközelítését vagy filozófiáját. DeFleur már 1966-ban az ábrán felvázolt két alapvető hatásmodellt mutatta be:

- A *pszicho-dinamikus modell* szerint a meggyőző üzenet hatással van a személy pszichológiai szerkezetére és folyamataira, például attitűdökre. Az attitűdök változása viselkedésbeli változást hoz létre. A motiváció, az észlelés és a tanuláselmélet elvei központi szerepet töltenek be az attitűdöket és viselkedést befolyásoló csatornák és üzenetek tervezésénél. A pszicho-dinamikus modell az emberi viselkedés egyéni motivátorait hangsúlyozza. A fa, mint környezetbarát anyag népszerűsítésével termék összehasonlításokat mutatunk be a vásárlóknak, utalva a fa megújuló képességére és a fa egyéb egészséges vonatkozásaira. A kommunikáció olyan pozitív attitűdök kialakítására törekszik, amelyek megfelelő viselkedéshez vezetnek.

- A *szociokulturális modell* a viselkedés társadalmi motivációit hangsúlyozza. Ez a modell azon az elképzelésen alapul, hogy a kulturális normák hatással vannak az emberi viselkedésre. A *társadalmi-kulturális modell* elveinek alkalmazásakor az üzenet befogadója elhiti, hogy a hirdetett magatartás társadalmilag szankcionált. A fa, mint környezetbarát anyag népszerűsítésekor hangsúlyozzuk, hogy a modern társadalmak vigyáznak a környezetükre, és jó cselekedet olyan környezetbarát terméket használni, amely segít megőrizni a környezetet a jövő generációi számára. Az alapvető megközelítés kiválasztása után a kommunikációs tervezőnek meg kell terveznie a kommunikációs mixet. Kiterjedt kutatások folytak a kommunikáció egyes elemeinek használatához szükséges alapfogalmak meghatározására.

Az alábbiakban néhány példa található a feladóra, az üzenetre és a címzetre vonatkozóan. A kommunikáció tervezése azonban egy olyan szakterület, amelyre ez a könyv nem vállalkozik.

Feladó – A feladó meggyőzés hatékonysága attól függ, hogy a címzett hogyan érzékeli a küldő szakértelmét, megbízhatóságát és szándékait. A megbízhatónak vagy szakértőnek tekintett személy befolyásosabb, mint az ilyen tulajdonságokkal nem rendelkező személy. A közép-európai fogyasztók körében a környezetvédelmi szervezetek (NGO) nagyon fontos környezeti információforrást jelentenek, valószínűleg azért, mert a fogyasztók jobban bíznak a környezetvédelmi szervezetek szándékaiban, mint az iparban.

Üzenet és befogadó – Az üzenetnek illeszkednie kell a befogadó személyiségéhez, intelligenciájához, megismeréséhez és hozzáállásához. A kommunikációs kutatás gondosan mérlegelte az üzenet következő aspektusait:

- Mennyi információt tartalmaz az üzenet?
- Az információnak egyoldalúnak vagy többoldalúnak kell lennie?
- Mi legyen a pozitív és negatív érvek sorrendje?
- Kell-e olyan negatív szempontokat használni, mint pl. a félelem, a meggyőzésre összpontosító üzenetekben?

Mind a mennyiség, mind az egy- vagy többoldalú információ felhasználásának hatékonysága a befogadó tudásszintjétől (iskolázottság, a témáról való tudás) függ. Minél alacsonyabb a tudásszint, annál kevesebb információt kell felhasználni. Minél magasabb a tudásszint, annál több információra van szükség, és ennek sokoldalúnak kell lennie. Ami az információk sorrendjét illeti, az eredmények jobbak, ha először a pozitív érvek kerülnek bemutatásra. A pozitív érvek megerősítik a pozitív attitűdöket, amelyek ellenállnak a negatív érveknek. A félelem, mint érv gyors viselkedési változásokat okozhat, de a félelem alapú érvek visszűthetnek, ha a célpontok negatívan reagálnak az üzenetre. Kérdés, hogy a társadalmi struktúrák hogyan használhatók fel a kommunikáció tervezése során, de pl. a véleményvezérek gyakran a kommunikáció célpontjai, mivel szerepük van abban, hogy társadalmi csoportjaikban információkat terjesztenek.

A marketingkommunikáció tervezésének alapelvei

A marketingkommunikációt tágan úgy is definiálhatjuk, mint a vállalati információáramlások menedzselését a piac felé, a piacon és a piacról (amelyek egy része kívül esik a vállalat ellenőrzésén). Szűkebb definíció szerint a marketingkommunikáció az a kommunikációs törekvés, amely a kereslet vagy más piaci reakciók, például a vállalati imázs megítélésének megteremtésére irányul, és amely hosszan tartó hatással lehet a jövőbeli keresletre (2. példa).

2. példa: A kép ereje

Minden vállalat megpróbál magáról egy adott képet megjeleníteni ügyfelei számára. A legnyilvánvalóbb példák a globális fogyasztói/szolgáltatói termékek (McDonalds, Adidas és még sok ezer). A legtöbb ember ezekből a nevekből azonnal képet tud alkotni a cégről. A Sony jelentheti a rendkívül megbízható elektronikát, a McDonald's a gyors hamburgereket és a sült krumplit, az Adidas pedig a „három csíkos” márkát. Ezeknek a képeknek egyike sem a véletlen műve. Mindegyik vállalat kijelölte azt a piaci területet, és különféle kommunikációs technikákat alkalmazott, hogy „beleverje” ezt az állítást az ügyfél fejébe. Ezt az erőfeszítést „képalakításnak vagy pozicionálásnak” nevezik, és mindkettő fontos kommunikációs fogalom. Néha a vállalatok megbotlanak, és az eredmény nagyon negatívan befolyásolhatja imázsukat. A Volkswagen imázsa 2015-ben nagyot zuhant a dízelautóiban a fogyasztás mérését „legyőző eszköz” használata körüli botrány miatt. A környezetszennyezési vizsgálatok során bekapcsolt

rendszer alacsonyabb értéket mutatott ki, mint amit maga az autó – amúgy az elfogadott szintet meghaladó mértékben – produkált. Ez a negatív hírnév lehetőséget biztosított a versenytársak számára.

Hasonlóképpen, ha egy márka szóvivőjének, arcának, influenszerének személyes, magánéleti problémái vannak, az negatív hatással lehet a márka imázsára. Több szponzor is lemondta Tiger Woods teniszező támogatását (szinte mind) a 2009-ben történtek miatt.

Ha marketingkommunikációról beszélünk, meg kell határozni a nézőpontot, mert a csatorna és az üzenet megfelelő jellemzői a marketinges (küldő) és az ügyfél (vevő) célkitűzéseitől függenek. A marketing definíciója szerint a marketingesnek olyan csatornákat és üzeneteket kell választania, amelyekkel a vásárlási döntéseket a vállalat termékei felé tereli. A vásárló viszont információkat keres, hogy releváns termékválasztást tudjon meghozni. Fontos, hogy a marketinges felismerje a két nézet konfliktusának lehetőségét, és ennek megfelelően tervezze meg a kommunikációs portfóliót. A marketingkommunikáció tervezési helyzete a 1. ábrán keresztül elemezhető, amely a kommunikáció és a marketing stratégiák, struktúrák összefüggéseit mutatja be. A marketingkommunikáció tervezése két szakaszból áll:

1. Kommunikációs célok levezetése marketing stratégiákból és a vállalat kommunikációs portfóliójának felvázolása a stratégiai marketing kontextus alapján.

2. Részletes tervek készítése kommunikációs célokra (vevő), üzenetekre és csatornákra.

Az első szakasz egyértelműen a marketinges feladata, akinek képesnek kell lennie arra is, hogy tájékoztassa a reklámügynökséget a cég stratégiai marketinghelyzetéről és igényeiről. A második szakasz egy reklámügynökség feladata, amely tudással és készségekkel rendelkezik a marketingkommunikációs kampányok tervezéséhez és végrehajtásához. A marketinges és a reklámügynökség együttműködését a fejezet későbbi részében részletezzük.

Amikor egy marketingszakember azon töpreng, hogyan kellene a marketingkommunikációt fejleszteni, a vállalat már elhatározta marketingstratégiáját és marketingstruktúráját. A marketingstratégiákból (különösen a termékekből és az alapvető kompetenciákból) a kommunikációs célok áramlanak ki, amelyek viszont befolyásolják az üzenetet. Amikor azonosítják a vevői stratégiákat, azok határozzák meg a modellben látható befogadót. Az ügyfelek egyedi jellemzőik alapján határozzák meg a lehetséges csatornákat. A marketingkommunikáció tervezési modelljét kell használni a kommunikációs portfólió különböző aspektusait integráló döntések irányítására. A marketingkommunikációs terv a kommunikációs modellben látott fogalmak kompatibilis kombinációja. A terv sikere attól függ, hogy a tervező mennyire érti a kommunikáció különféle fogalmait és azok egymásra utaltságát.

Vevővel kapcsolatos szempontok

A marketingkommunikáció sikerének előfeltétele az igényes befogadó. A fogadónak motiváltnak kell lennie az üzenetben található információ keresésére és felhasználására – a marketingszakembereknek soha nem szabad azt feltételezniük, hogy az ügyfél passzív információfogyadó. Hasznos, ha a vásárlót aktív információkeresőnek tekintjük, a marketingszakembert pedig olyannak, aki a lehető legkönnyebbé tudja tenni a hasznos információk megtalálását. Ha például a marketingcsatorna közvetítője a marketingkommunikáció célpontja, akkor a marketingszakember azt kívánja biztosítani, hogy a közvetítő motivált-e a szállító termékeinek népszerűsítésére. A kommunikációs erőfeszítéseket úgy lehet megtervezni, hogy egy terméket a fogyasztóhoz vonzanak vagy toljanak el. Azáltal, hogy kommunikációs erőfeszítéseit a végső fogyasztóra összpontosítja, a vállalat úgy pozicionálja termékeit, hogy a marketingcsatornán keresztül húzza át termékeit.

Az erdészeti termékekkel foglalkozó cégek körében gyakoribb a *push* stratégia. Itt egy vállalat a marketingcsatorna tagjaira összpontosíthatja erőfeszítéseit, és megpróbálhatja elérni, hogy ezek a cégek eljuttassák a terméket a végső fogyasztóhoz. Ennek ellenére mind a *push*,

mind a *pull* kommunikációs taktikának megvan a helye a vállalat marketing funkcióiban, és ezek kombinálhatók az adott helyzetnek megfelelően.

A *pull* stratégia közvetlenebb ellenőrzést kínál a termék és a vállalati imázs felett, míg a *push* stratégia lehetővé teszi a vállalat számára, hogy hasznot húzzon a közvetítő promóciós készségeiből. A *push* stratégia akkor a leghatékonyabb, ha a közvetítők teljes mértékben motiváltak a vállalat termékei iránti kereslet növelésére. A kommunikációs erőfeszítéseknek a termékek vásárlásával vagy végfelhasználásával kapcsolatos döntéseket hozó egyénekre kell irányulniuk. Alternatív megoldásként a kommunikáció megcélozható mások felé, akik befolyásolják ezeket a döntéseket. A *push* taktikában a közvetítőknek egyértelmű gazdasági indítatásuk van a termékek népszerűsítésére. A szakértők és a véleményvezérek gyakran közvetlenül befolyásolják az ügyfelek döntéseit. A marketingszakembernek tudnia kell, hogy az ügyfelek hol szereznek információt, és kire támaszkodhatnak. Ezt az információt használjuk fel a marketingkommunikáció célpontjainak és csatornáinak kiválasztásakor. Az ipari vásárlási döntéseket sok esetben egyének csoportja hozza meg, a fogyasztói döntéseket pedig gyakran családok hozzák meg, ahol a szerepek egyértelműen elkülönülnek. Például bizonyos döntéseket a családi házak anyagának kiválasztásával kapcsolatban a feleség, míg másokat a férj hoz meg, míg másokat közösen hozzák meg. Amikor a marketinges a kommunikációt a családok vagy más csoportok felé célozza meg, figyelembe kell venni a csoportban betöltött szerepeket és kommunikációs viselkedést (pl. Ki a megfelelő célpont – kezdeményezők, kapuőrök, befolyásolók, döntéshozók, vásárlók és felhasználók). A marketingszakembereknek különösen tisztában kell lenniük a kulturális különbségekkel és azzal, hogy ezek hogyan befolyásolják a vásárlási folyamatot (3. példa).

Csatornaszemponatok

Az ügyfelek mindenféle számolatlan csatornán keresztül kaphatnak információkat. A kommunikációs csatornákat gyakran személyes és nem személyes csatornákra osztják. A másik fontos felosztás, a kereskedelmi és nem kereskedelmi csatornák a marketinges irányításán alapul, és néha formális és informális csatornáknak is nevezik. A marketingesek kihívása a marketinginformációk kezelése vagy ellenőrzése ezeken a csatornákon keresztül.

A kultúra hatása az üzleti tranzakciókra

Latin-Amerika

Amikor más országokban üzletelünk, emlékeznünk kell arra, hogy a kulturális különbségek néha finomak, néha nagyon nyilvánvalóak, de mindig kulcsfontosságúak és ismeretük hiányában nemzetközi vállalkozás sikere bonyolultabb (vagy nem is sikeres).

- Annak ellenére, hogy világszerte kulcsfontosságú a vevő és eladó közötti személyes kapcsolat, az ügyfelek hűsége országonként és régióként igen eltérő. Lehet, hogy meglepően hangzik, de az amerikai vásárlók a legkevésbé lojálisak, egyszerűen hűtlenek, közé tartoznak. Erre a sajátosságra utal, hogy az USA-ban elterjedt, hogy a vevő-eladó kapcsolatok csak telefonon zajlanak (személyesen soha nem, vagy csak szökőévenként, találkozni) – még akkor is, ha az üzleti kapcsolat évek óta tart. Éppen ellenkező előjelű a latin-amerikai és az európai üzleti kapcsolatok. Ezek inkább szorosabbak, vevő és eladó elég gyakran látogatják egymást (pedig a távolságok nem kisebbek, mint az USA-ban!). Ezekben a későbbi esetekben jellemzően erősebbek a kapcsolatok, ami sokkal jobban átvészeli a piaci hullámvölgyeket.

- Egyes országokban a hagyomány és a hosszú élettartam döntő fontosságú a piacon. Pl. egy latin-amerikai gyártó és egy brit vásárló közötti termékínálat közepette az utóbbi említette, hogy cége már a latin-amerikai országok megalakulása előtt létezett. Ennek az érvnek

az volt a célja, hogy alátámassza cége stabilitását, erejét, hagyományait egy bizonyos termék iránti igényét, és a gyártó ne egy másikat válasszon. Az már egy másik kérdés, hogy a gyártó nem érzi-e ebben a kijelentésben a kulturális fölény megnyilvánulását?).

- A fizetési feltételek országonként és régióként eltérőek. Az észak- és dél-amerikai faipari termékeket gyártó cégek jellemzően akkreditíven (LC) kívül mással sem mernek eladni Ázsiába. Ez még akkor is igaz, ha ugyanazok a cégek nem szeretik az LC-ket, hiszen bankokról és dokumentumokról van szó, ahol az apró hibák vagy eltérések fizetési késedelmet vagy akár fizetési elmaradást is okozhatnak. Erős kulturális különbségek és néha nyelvi akadályok (üggyfélkapcsolati - vagy szállítási időszakban tolmács alkalmazása, még akkor is célravezető lehet, ha az ázsiai fél angolul kommunikál) magyarázzák ezt a viselkedést. Másrészt ugyanezek a cégek hajlandók CAD-feltételekkel eladni, vagy akár hitelt is kínálni észak-amerikai, dél-amerikai vagy európai cégeknek.

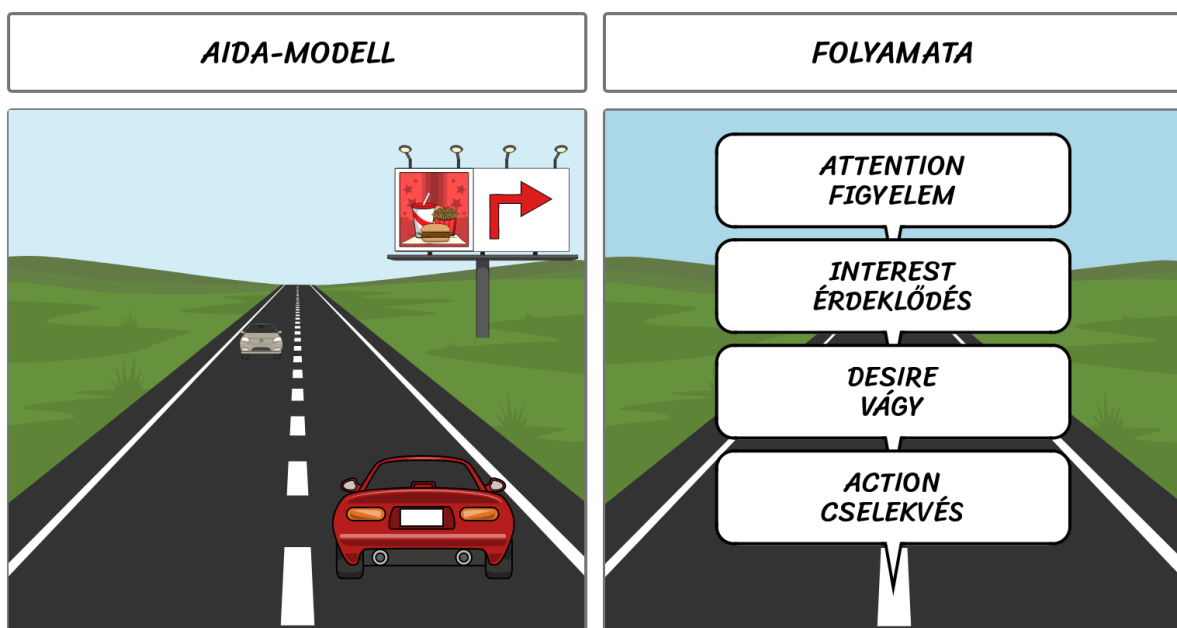
Közel-Kelet

A közel-keleti régióban a családi házak anyagainak, például bútorok, padlóburkolatok stb. kiválasztásával kapcsolatos döntéseket főként a feleség hozza meg, míg a férjek többnyire ellenőrzik a költségeket. Ha a családban vannak fiatal lányok, ezek a fiatal és új generációs lányok sok esetben az anyaszerep pozíciót veszik fel, a döntéshozatalban segítenek, vagy éppen tanulnak bele. Természetesen a közép- és felső osztályú családokban közösen hozzák meg a döntéseket, de a feleség és a család gyermekeinek szerepe sokkal több, mint a férjeké. Iránban és a Perzsa-öböl térségének egyes országaiban a felső társadalmi rangú és gazdag családokon belül az egyéni tervezők vagy tervező irodák/cégek nagymértékben befolyásolják a lakberendezési anyagok és bútorok kiválasztását. Ez a magánirodák esetében is így van. Szegény családokban és városi területeken a döntéshozó csak a férj lehet. Az ipari vásárlási döntéseknél, ha a beszerző társaság magánszemély, általában a tulajdonos/ügyvezető vagy a tulajdonos nevében egy személy a döntéshozó. Egy bútorgyártó cég alapanyagainak beszerzésénél az eladó tárgyalhat a vevő cégen belüli alkalmazottakkal, de a cég tulajdonosa a végső döntéshozó, különösen nagy volumenű vásárlások esetén. Az állami szervezetekben és néhány (nagyon korlátozott számú) magáncégben a döntéshozók bonyolult beszerzési szabályokat betartó alkalmazottak csoportja. Az ilyen cégekkel való együttműködés nehéz az eladók és a marketingesek számára. Ilyen esetekben általában a döntéshozó csoport egyik tagja nagyobb hatalmat vagy hatást gyakorol a csoport többi tagjára. A marketingesek általában megpróbálják megtalálni ezt a személyt. Az is jellemző, hogy a döntéshozatalban a marketing csak egy mellékszál, a kizárólagos döntést sokszor a bekerülési költség, a praktikusság és a piac határozza meg. Ez különösen meghatározó lehet egy európai és egy szaúdi partner között.

A csatorna kiválasztása a vevő jellemzőitől, de a feladótól, az üzenettől és a kommunikációs cél(ok)tól is függ. Az ügyfelek megválogatják az információszerzéshez használt forrásokat és csatornákat. Ennek a szelektivitásnak pszichológiai és szociológiai háttere egyaránt van. Az ügyfelek kommunikációs viselkedése nem véletlen vagy véletlenszerű, hanem tapasztalatok és élethosszig tartó tanulás eredménye. A szelektivitás általában az igényeken alapul, és a vevő azokra a forrásokra vagy csatornákra koncentrál, amelyek korábban hasznosak voltak. Másrészt a kommunikációs viselkedésnek szociális gyökerei vannak. Az egyén kommunikációnak való kitettsége közvetlen eredménye annak, amit kommunikációs viselkedésének nevezhetünk. Ez azt jelenti, hogy az emberek különböző csoportjai egyedi hajlamokkal rendelkeznek az információforrások és -felhasználás tekintetében. Ezt a gondolatot a marketingesnek jól meg kell értenie. Bár a legtöbb marketingkommunikáció végső célja a kereslet növelése a vásárlási döntések befolyásolásával, vannak más típusú kommunikációs célok is, például a vállalati imázs javítása.

Általánosságban elmondható, hogy a marketing célja nem más, minthogy a befogadót végig vigye a tudatos vásárlásig tartó folyamaton. Ennek a folyamatnak különböző modelljeit fejlesztették ki, amelyek közül a legalapvetőbb az AIDA-modell, amely a folyamatot a figyelem, az érdeklődés, a vágy és a cselekvés szempontjai szerint határoznak meg.

A kommunikáció különböző formái megfelelőek a folyamat különböző lépéseire. A 3. ábra szemlélteti a kommunikációs formák és a válaszlépések közötti kapcsolatot. A reklámozást például általában a figyelem felkeltésére használják, míg a személyes értékesítés inkább a folyamat későbbi lépéseire alkalmas. A pozitív cégképet közvetítő kommunikáció az egész folyamatot áthatja. A szöveg írásakor az internet drámaian megváltoztatja az erdészeti cégek által használt kommunikációs csatornákat és egyre több cég kísérletezik a közösségi médiával. Ahogy az elektronikus kommunikáció folyamatosan fejlődik, a jövő azt jelentheti, hogy az Internetről inkább kommunikációs „*térként*”, nem pedig kommunikációs „*csatornáként*” beszélünk. Bár nem tudjuk megjósolni, hogyan fog kinézni az interneten keresztüli kommunikáció a jövőben, bátran kijelenthetjük, hogy más lesz, mint amit ma látunk.



Create your own at Storyboard That

marketingblogger.hu

3. ábra: Az AIDA-modell

Forrás: <https://marketingblogger.hu/aida-modell/>

Üzenetmegfontolások

Az üzenet tartalmának közvetlenül kapcsolódnia kell az ügyfelek igényeihez. Csak a vevő számára értékes információ hatásos. Az információnak az ügyfél javát kell szolgálnia, és valamilyen szükségletet kell kielégítenie – legyen az gazdasági, pszichológiai vagy társadalmi. Például a gazdasági kockázat csökkentése tipikus vásárlói igény, ami információszerzéshez vezethet. Az üzenet tartalma és formája bonyolult kérdések sora, abszolút szabályok nélkül. Az üzeneteket gyakran egy reklámügynökség kommunikációs szakembere hozza létre. Az alábbiakban felsorolunk néhány alapvető követelményt a hatékony marketingkommunikációs üzenethez:

- Az üzenetnek illeszkednie kell a kommunikációs célokhoz és a mögöttük álló választott marketing stratégiákhoz.
- A küldőnek hitelesnek kell lennie a címzett előtt, mielőtt az üzenetet megkapja és befogadja.

- A fogadó személynek észre kell vennie üzenetet.
- Az üzenetet úgy kell megtervezni, hogy megfeleljen a fogadó érzelmi és intellektuális képességeinek.
- A címzettnek készen kell állnia az üzenet elfogadására; kompatibilisnek kell lennie a befogadóval és a hozzáállással.
- A címzettnek szüksége van az üzenet tartalmára.

Kommunikációs portfólió az erdőiparban

A vállalatok *ún. kommunikációs portfóliót* tartanak fenn, amely az érdekelt félnek szóló üzenetek továbbítására szolgál. Ez a portfólió általában a következő típusú kommunikációt tartalmazza:

- Személyes eladás.
- Hirdetés.
- Közkapcsolatok.
- Értékesítési promóció.
- Direkt marketing kommunikáció.

Bár az erdőiparban a személyes értékesítés a marketingkommunikáció legelterjedtebb formája, a reklám a marketing legszembetűnőbb része – olyannyira látható, hogy éppen ezért, egyesek szerint a marketing nem más, mint reklám. Bár a reklámozás és a marketingkommunikáció egyéb formái a stratégiai marketing szerves részét képezik, a reklámozási munkát általában egy reklámügynökségre bízják. A cég és reklámügynöksége közötti együttműködésnek azonban szorosnak kell lennie, hogy elkerülhető legyen a megszakadt üzenet közlése. Egy ügynökség segíthet a kommunikációs portfólió kezelésében, figyelembe véve mind a cég általános marketingstratégiáját, mind pedig a konkrét kommunikációs célokat. A teljes csomagnak integrálnak és kiegyensúlyozottnak kell lennie a kitűzött célok elérése érdekében. Tegyük fel, hogy egy keményfából rétegelt panel elemeket gyártó cég ezen belül valami újat fejlesztett ki, formaldehidmentes ragasztóanyag felhasználásával. Ez a jelentős és új kezdeményezés, (innovatív) szükségessé tenné a vállalat kommunikációs törekvéseinek integrált bevezetését. A kommunikációs törekvések célközönsége és céljai az új termékhez kidolgozott marketingstratégiákból származnának. A panelek olyan nemzetközileg is jegyzett építészek számára készültek, akik csúcskategóriás tanúsítvánnyal rendelkező (zöld építési szabvány) kereskedelmi projekteket terveznek. Az elsődleges cél az 50%-os ismertség megteremtése a kampány első hat hónapjában. A tervezett intézkedések és tevékenységek a következők:

- A nyomtatott hirdetéseket olyan folyóiratokban helyezik el, amelyek tartalmának fő iránya a zöld, környezetbarát építkezések promotálása.
- Termékprospektusok készülnek, amelyek áttekintést nyújtanak a termékről, annak specifikációjáról, környezetvédelmi tulajdonságairól és az épületek külső borításának lehetőségeiről.
- A termékmintákat minden minősített vásárlónak, forgalmazónak és építésznek elküldik.
- A cég webhelye kapcsolódó tartalmakra is átvezet.
- Online termékképzés értékesítőknek és közvetítőknek.
- Sajtóközlemények készülnek a szakmai- és a köznapi sajtó számára, és megosztásra kerülnek a közösségi médián keresztül.
- A bevezetés essen egybe valamilyen nemzetközi, vagy hazai szakmai rendezvényel, kongresszussal.
- Az értékesítők közvetlenül a bemutató előtt mutatják be a terméket, és a bemutató után megkezdik az aktív értékesítést.

- Az ügyfeleket a vállalat webhelyére irányítják, és személyes látogatáskor termék-prospektusokat osztanak ki.

A fent vázolt terv integrálja a kommunikáció különböző formáit, és megfelelően viszakapcsol a vállalat átfogó marketingstratégiájához. A vállalatok által folytatott kommunikáció nagy része az ügyfelek és a potenciális ügyfelek felé irányul. Ebben az esetben a kommunikáció leggyakrabban konkrét termékekről vagy szolgáltatásokról szól. Egyes kommunikáció azonban valószínűleg más érdekelt feleket is megcéloz, mint a közvetlen ügyfeleket. Az új termékekkel kapcsolatos hírek különösen fontosak lehetnek a befektetők számára (pl. Wall Street). A környezeti teljesítmény fejlesztése fontos lehet a befektetők, a szabályozók, a közösség tagjai, a civil szervezetek és az ügyfelek számára. A lényeg az, hogy a kommunikációs portfóliónak meg kell szólítania az összes érintettet.

Természetesen gyakran van közvetlen személyes kommunikáció is az érintettekkel. Bár minden érdekelt fél fontos, az ügyfelek jelentik a marketingkommunikáció kulcsközönységét. Az erdőiparban mindig is a személyes kapcsolatok képezték a kommunikációs portfólió legfontosabb részét. A személyes értékesítés fontossága miatt a személyes kapcsolatokról és az „*egyéb marketingkommunikációról*” beszélünk, mint a kommunikációs portfólió két fő összetevőjéről.

Személyes kapcsolatok

Az erdészeti ágazat nagymértékben támaszkodik a vevőkkel való személyes kapcsolatokra, de inkább az ipari ügyfelekkel, mint a végfelhasználókkal dolgozik szorosan együtt. Ez azt jelenti, hogy ügyfeleik jellemzően a nagy volumenű vásárlók, és nem rendelkeznek nagyszámú vásárlóval. Ezen túlmenően, valószínűleg kisszámú nagy ügyfél teszi ki az eladások nagy százalékát. Ebben a helyzetben a személyes értékesítés a leghatékonyabb eszköz egy termék értékesítésére vagy reklámozására. Bár itt túlnyomórészt személyes értékesítésről beszélünk, a személyes kapcsolatok sokféle kapcsolatépítést vagy -fenntartást foglalnak magukban, amelyek vevő és eladó között fordulnak elő. A golfozás és a horgászat az ügyféllel jó példái a személyes kapcsolatok részét képező kapcsolatépítő tevékenységeknek.

Ahogy az 5. fejezetben említettük, a vállalatok megváltoztatták szervezeti struktúrájukat annak érdekében, hogy jobban ügyfélközpontúbbá váljanak. A nagyobb cégeknél az értékesítő szerepe megváltozik, elsősorban néhány nagy ügyféllel foglalkozik. Még a kisebb cégeknél is az értékesítő és az ügyfél közötti interakció az, ahol igazán formálódik a kapcsolati marketing. Ha évek óta ugyanazzal a céggel és vásárlókkal foglalkozunk, természetes, hogy barátságok, kapcsolatok alakulnak ki. Az értékesítőknek meg kell érteniük, hogy vevőik kit szolgálnak ki, és milyen termelési folyamatokat alkalmaznak. Ez a tudás lehetővé teszi az értékesítő számára, hogy segítséget nyújtson a gyártási problémák elhárításában az ügyfél telephelyén, és talán még abban is segít a vásárlónak, hogy különböző termékeket/minőségeket határozzon meg, amelyek jobban megfelelnek az igényeinek. Amikor a vevő új termékeket fejleszt, az eladó megbizonyosodhat arról, hogy a vevő a terméket úgy tervezi meg, hogy a nyersanyagokat/alkatrészeket a szállító megvalósíthatóan elő tudja állítani. Ez csak egy aspektusa annak a nagy szerepnek, amelyet az értékesítő játszik abban, hogy a piaci információkat és a piaci keresletet visszajuttassa a termelési egységbe. Az értékesítő sok szempontból a vevő tanácsadója lesz (4. példa).

4. példa: Tipikus értékesítési pozíciók az erdőiparban

Az értékesítési pozíciókat többféleképpen lehet kategorizálni:

- **Értékesítési asszisztens** – Az értékesítési asszisztensek támogatják a belső vagy külső értékesítők munkáját, és ellátják a legtöbb papírmunkát az eladóval, aki közvetlenül érintkezik az ügyfelekkel. Általában az idő nagy részét az irodában töltik, és az ügyfelekkel csak telefonon/faxon/interneten keresztül lépnek kapcsolatba.
- **Belső értékesítés** – A belső értékesítők általában nagyon keveset utaznak, és üzleti tevékenységüket elsősorban telefonon/interneten keresztül bonyolítják le. Egyes helyzetekben a belső értékesítőket megrendelés-felvevőknek nevezhetjük, és fő szerepük a rutinszerű, ismétlődő vásárlások gondozása. Ez lehet a helyzet egy nagy múltú, árucikkeket gyártó fűrészüzem esetében. A nagykereskedők olyan vállalatok, amelyek szinte teljes egészében belső értékesítőkből állnak, akiket általában kereskedőknek neveznek. A kereskedők általában nagy eladótereken dolgoznak (nyitott helyiségek sok asztallal, ahol az eladók láthatják egymást), és vételt és eladást is végezhetnek.
- **Külső értékesítés** – A külső értékesítők hagyományos szerepet töltenek be az utazó értékesítőként, és nagy valószínűséggel felelősek egy kijelölt földrajzi területért. Rendszeresen keresik fel a törzsvásárlókat, és jellemzően felveszik a kapcsolatot a leendő ügyfelekkel is. Az utazás a munka jelentős részét képezi, és vannak, akik az idő több mint felében távol vannak otthonuktól. Az irodában töltött idő jellemzően a papírmunkával és a következő heti utazás megszervezésével telik.
- **Stratégiai vásárlók** – A stratégiai ügyfélmenedzserek abban különböznek a hagyományos értékesítőktől, hogy jellemzően egy vagy néhány nagy ügyféllel foglalkoznak szorosán. A szoros interakció azt jelenti, hogy ezek az egyének idejük nagy részét támogató szerepkörben töltik, nem pedig hagyományos értékesítési szerepkörben. Lényegében a vevő csapatának részévé válnak, segítve a vevőt abban, hogy a cége által szállított termékekkel sikeres legyen.
- **Műszaki értékesítési képviselők** – Egyes termékeknél az értékesítő a műszaki támogató személy szerepét tölti be. Például a ragasztó/gyantagyártó cégeknél erős műszaki háttérrel rendelkező értékesítők vannak. Elsődleges szerepük nem annyira az eladások generálása, mint inkább az, hogy problémamegoldóként szolgáljanak a vevő számára. Jellemzően az erdőszeti ágazatot ellátó berendezésgyártók is így szerveződnek. Bár az értékesítő szerepe változik, az ún. *hideghívások* (telefonhívások ismeretlen, de potenciális ügyfelekhez), a kiállítások és a golfjátékok még mindig a tipikus értékesítő életébe tartoznak.

Az értékesítő szerepei és felelősségei változóak, és olyan szempontokat foglalnak magukban, mint:

- A bevétel növelése.
- Új ügyfelek vonzása.
- A jelenlegi ügyfelek megtartása.
- A verseny elemzése.
- Piackutatás.
- Értékesítési tevékenységek koordinálása.
- Együttműködés a gyártási helyszínekkel.

E szerepek ismeretében nyilvánvalónak kell lennie, hogy az értékesítők a vállalat szeméi és fülei a piacon. Az értékesítők sokféle piaci, vásárlói és versenytárs információval rendelkeznek, amelyeket be kell építeni a vállalati tudásmenedzsment rendszerébe.

Személyes eladás

Bár az erdészeti termékmarketingben ritka a személyes értékesítés – ahol egyértelmű kezdetet és zárást tartalmazó, rövid távú tranzakciónak tekintett értékesítési tárgyalási folyamat zajlik –, ennek ellenére fontos megvizsgálni. Az értékesítési tárgyalási készségek és az értékesítési folyamathoz szükséges egyéb képességek fontosak az erdészeti termékek marketingesei számára.

Az értékesítési folyamat

Az értékesítési folyamatokat viszonylag rendszeresen elemzik, tanulmányozzák magát a folyamatot érintő külső- és belső változásokat. Bár számos speciális megközelítést dolgoztak ki, az értékesítési folyamat lényegében a következő sorrendre redukálható:

- Kutatás és minősítés.
- A probléma azonosítása.
- Bemutató.
- Kifogások kezelése.
- Az értékesítés lezárása.
- Nyomonkövetés.

A tárgyalási szakaszt gyakran úgy tekintik, mint ami a kifogások kezelése és az eladás lezárása között zajlik. A kutatás és minősítés a potenciális ügyfelek azonosításának, valamint érdeklődésük és pénzügyi helyzetük értékelésének folyamata. A potenciális ügyfelek sokféle helyről és pozícióból származhatnak, az internettől kezdve a kereskedelmi ipari címtárakon át a személyes kapcsolatig bezárólag.

Minősítő információk származhatnak hitelminősítő intézetektől. A bevezetést úgy kell megtervezni, hogy az biztosítsa, hogy az eladó a megfelelő kapcsolatban álljon a potenciális vásárlóval, és olyan fontos részleteket tartalmazzon, mint az eladó megjelenése és időszerevése, hogyan mutatkozik be, időpontot egyeztetése.

A jó eladó érti a hallgatás művészetét. A szükségletek és problémák azonosítása arról szól, hogy meghallgatjuk a leendő vevőt, és pontosan megtanuljuk, milyenek az igényei, hogy felmérjük, hogy a termék képes-e kielégíteni ezeket az igényeket. Figyelmesen hallgatva az értékesítő meg tudja fogalmazni a megfelelő megközelítést a vevő kifejezett és látens igényeinek kielégítésére. Miután jól megértette a vevő igényeit vagy problémáit, az értékesítőnek jellemzően lehetősége van bemutatni és/vagy bemutatni termékét vagy szolgáltatását. Ez az esély megmutatni a szállító által kínált előnyöket, amelyek közvetlenül megfelelnek a potenciális vásárló igényeinek. Ez megtörténhet egyenként vagy hivatalos előadás formájában. A nyilvános beszéd-készség értékes eszköz lehet az értékesítők számára.

A kifogások a potenciális ügyfelek kijelentései vagy kérdései lehetnek, mint a „*túl drága*”, „*még nem állok készen a vásárlásra*” vagy „*amikor utoljára használtam a cégét, problémák voltak.*” Bizonyos szempontból ezek a kérdések a potenciális ügyfelek jelzései és arra irányulnak, hogy több információt szeretnének megtudni. Az értékesítőnek fel kell készülnie a kifogásokra, és stratégiával kell rendelkeznie ezek kezelésére. A tapasztalat birtokában az értékesítő képes lesz előre látni a legtöbb kifogást, és megfelelő megközelítést kidolgozni a kifogások kezelésére, attól függően, hogy milyen típusú vevővel áll szemben.

Az értékesítés lezárása arról szól, hogy megbízást kérünk a potenciális ügyféltől. Különböző stratégiákat és taktikákat dolgoztak ki annak érdekében, hogy az értékesítők sikerebbek legyenek az eladások lezárásában. Minden értékesítő kialakítja a számára megfelelő megközelítést. A megközelítés a megcélzott ügyfél típusától függően is eltérő lehet.

A nyomonkövetés egyszerűen állhat abból, hogy az ügyfelet felhívja az értékesítő, megbizonyosodva arról, hogy a termék időben és jó állapotban érkezett meg. Az értékesítő

úgy is nyomon követheti a termék használatát, hogy a felhasználó előre jelezze a jövőbeni igényeket és rendeléseket. A kiterjedtebb nyomon követés egy ügyfélszolgálati program része lehet, amelyet az alábbiakban részletesen tárgyalunk. Míg a fenti folyamat bizonyos származékai megtalálhatók a legtöbb személyes értékesítési tankönyvben, a folyamat idővel egyre kevésbé alkalmazható. Nyilvánvalóan vannak időszakok, amikor ez a modell igaz, különösen az árupiacokon, ahol az értékesítők új ügyfeleket keresnek. Azonban a fejlettebb marketing beállításoknál, ahol speciális vagy egyedi termékstratégiákat alkalmaznak, az értékesítő szerepe a kapcsolat kialakítására összpontosul, nem pedig a fent leírt hagyományos szakaszok követésére. Ebben az esetben az értékesítő feladata lehet az ügyfél bevonása a közös termékfejlesztési projektekbe. Az értékesítő szerepének változásával a vállalatok különböző tulajdonságokat keresnek az ipari értékesítőkben. A kutatások azt mutatják, hogy a kritikus gondolkodás, az érvelési készségek és a kommunikációs készségek (szóban és írásban) a leghangosabb jellemzők az új értékesítési környezetben. A vállalatok olyan folyamatban lévő vagy kialakulóban lévő trendeket is látnak, amelyek megkövetelik az értékesítőktől, hogy hatalmas mennyiségű információval dolgozzanak, meg tudják oldani az ügyfelek problémáit, hosszú távú partnerséget tartsanak fenn az ügyfelekkel, és készen kell állniuk a változásokra. Nyilvánvaló, hogy a modern értékesítési munkák olyan magasan képzett pozíciókká válnak, amelyekben a személyes értékesítés csak az egyik összetevő.

Az értékesítőknek potenciálisan jelentős szerepük van a marketingtervezésben. A vállalat szemeként és füleként ők vannak a legjobb rálátásuk az ügyfelek szükségleteire és igényeire, ami lehetővé teszi számukra, hogy jelentős mértékben hozzájáruljanak a marketingstratégiákhoz és -struktúrákhoz. Például egy értékesítő lehet a cég legvalószínűbb tagja, aki lehetőséget lát speciális vagy egyedi termékek fejlesztésére. Az értékesítők valószínűleg alaposan ismerik a versenyt és a vállalat versenyelőnyét a piacon. Lehet, hogy rálátásuk van arra, hogy a vállalat hol sérülékeny, és mely alapvető kompetenciákon tud a legjobban versenyezni. Sajnos a vállalatok gyakran nem tudják teljes mértékben kihasználni az értékesítési csapat tudását és szakértelmét.

Személyes kapcsolatok, mint kapcsolatok

Az értékesítő feladata lényegében az, hogy erős és eredményes üzleti kapcsolatokat kezdeményezzen és tartson fenn az ügyfelekkel. Sok esetben ezek az üzleti kapcsolatok személyes barátsággá is válnak. Az egyes vásárlók és eladók közötti kapcsolatok drámai hatással lehetnek a vállalat sikerére. Könnyen belátható, hogy a személyes kapcsolatok miért tekinthetők kapcsolati szempontból. A gyakorlatban a személyes kapcsolatok jelentik a kapcsolati marketing megvalósítását. A mai piacon a kapcsolatépítés és kapcsolattartás gyorsan a stratégiai számlakezelés szinonimájává válik. A vállalatok prioritást adnak kulcsfontosságú ügyfeleiknek, és további erőforrásokat rendelnek ezekhez a stratégiai számlákhoz. Ez azt jelentheti, hogy egy értékesítő egyre kevesebb ügyféllel foglalkozik, de azok, akikkel foglalkoznak, a legjelentősebbek a vállalat számára.

Egyéb marketingkommunikáció

Hirdető

A reklám ötletek, áruk vagy szolgáltatások fizetett, nem személyes bemutatása és promóciója. Beszélgetésünk céljaira a reklámozás történhet rádióon, televízióon, online és nyomtatott formában, de olyan eszközöket is tartalmazhat, mint a termékprospektusok, katalógusok. Bár a könyv későbbi részében az „*egyéb marketingkommunikáció*” több kategóriáját használjuk, az egyes kommunikációs módszerek több kategóriába is tartozhatnak. A prospektusok tekinthe-

tők reklámnak és a direkt marketing kommunikáció egyik formájának is. A reklámozás általában szakember feladata. A marketingmenedzsernek/tervezőnek fel kell tudnia ismerni a „jó” hirdetést, és világosan meg kell értenie a reklámügynökségnek szükséges információkat. Általában a marketingszakembernek alaposan meg kell értenie a kiválasztott marketingstratégiák és -struktúrák összefüggéseit, valamint a kommunikálni kívánt üzenetet. Ennek megértésével világossá válik, hogy mit kell közölni a reklámügynökséggel, amikor elkezd a kommunikációs terv vagy reklámkampány kidolgozását. A reklámozás a legalkalmasabb arra, hogy felhívja a figyelmet a cégre vagy a cég termékére. Hutt és Speh azt javasolja, hogy a következők legyenek a megfelelő célok a reklámozáshoz:

- A tudatosság megteremtése.
 - Információnyújtás.
 - Attitűdök befolyásolása.
- A vásárlók emlékeztetése a cég és a termék létezésére.

Bár a legtöbb erdőipar számára nem a televízió a fő reklámeszköz, a fogyasztói termékeket



1. kép: Roth Turistaház - Lignova-faház

előállítók széles körben használják a televíziót. Ez a reklám szinte mindig márkaalapú, nem pedig vállalati alapú, így a fogyasztók ritkán társítják a termékeket egy erdőipari céggel (TÁÉG-től a Lignova-faház).

Forrás: <https://taegrt.hu/roth-turistahaz/>

A rádiót még kevésbé használja az erdészeti ipar, és amikor használják, szinte mindig a helyi piacokon (marketing –és reklámértéke egyre csökkenő). A nyomtatott reklámozás nagyon elterjedt a legkisebb erdészeti cégek körében is, mert a szaklapokban való hirdetés-megjelenítés meghatározott

iparágakat céloz meg, így hatékony és gazdaságos is. Egy MDF- vagy forgácslapgyártó hirdethet a Surface & Panel-ben, amely a csúscategóriás dekorációs paneleket használó iparágakat célozza meg. Sok szakmai folyóiratot ingyenesen küldenek meg célközönségüknek, ami nagy példányszámot eredményez a potenciális ügyfelek körében. Ezeket a folyóiratokat speciálisan képzett személyeknek küldik, akiknek információkat kell szolgáltatniuk magukról. Az előfizetési bázisról szóló átfogó információk lehetővé teszik a folyóirat számára, hogy értékes kibocsátóként helyezkedjen el a potenciális hirdetőik számára. A harmadik felek által végzett forgalmi auditok eredményei általában elérhetők a szaklapokhoz. Ez lehetővé teszi a hirdető számára, hogy körültekintőbben válassza ki az üzenet megfelelő csatornáját. Jelentős kutatások folytak a nyomtatott hirdetések tartalmával és megjelenésével kapcsolatban. Lohtia tíz kritériumot határozott meg, amelyek alapján a sikeres vállalkozások közötti hirdetések azonosíthatók.

1. Magas fokú vizuális vonzerővel rendelkezik.
2. Kiválasztja a megfelelő közönséget.
3. Behívja az olvasót a hirdetésbe.

4. Jutalmat ígér.
5. Megerősíti az ígéretet.
6. Logikai sorrendben mutatja be az eladási javaslatot.
7. Emberekhez beszél.
8. Könnyen olvasható.
9. A szolgáltatást hangsúlyozza, nem a forrást.
10. A cég jellegét tükrözi.

Bár a legtöbb vállalat hirdetéseit külső szakértők készítik, az ilyen kritériumokat figyelembe kell venni a javasolt hirdetések értékelésekor.

A termékprospektusok a reklámozás másik formái, amelyet széles körben használnak az erdőiparban is. A brosrák azért fontosak, mert műszaki információkat közölhetnek a végfelhasználókkal, például az építőipari társaságokkal. A műszaki jellemzők, mint például a minőség vagy a szilárdság, a megfelelő használat érdekében brosrákban rögzíthetők. Még azokhoz a termékekhez is csatolható, amelyekhez nincs szükség részletes műszaki információra, ezek akár lehetnek valamilyen promóciós brosrák. A termékprospektusokat az alábbiakban ismertetett módon a direkt marketing kommunikációban használják, valamint az értékesítők az ügyfelek látogatása során, valamint széles körben a kiállításokon.

Public relations – közkapcsolatok

Az 1900-as évek közepén a PR a nyilvánosság megteremtéséről szólt. A modern PR azonban az összes érdekelt féllel való kapcsolattartás irányába fejlődött. Egyesek úgy érzik, hogy a PR célja a vállalat és érdekelt felei egymáshoz való alkalmazkodásának segítése. A következő általános PR formákkal dolgozhat egy marketinges:

Sajtóközlemények – új termékek bevezetésének bejelentésére, személyi változások, illetve számos fontos vállalati esemény vagy fejlesztés bejelentésére szolgál. A sajtóközleményeket széles körben használják a befektetői közösség pénzügyi eredményekről való tájékoztatására.

Szakmai folyóiratok és könyvek – gyakran használják egy vállalat speciális szakértelmének profiljára. A szaklapok folyamatosan keresik a jó történeteket. Lehet, hogy nem nehéz meggyőzni a szerkesztőt, hogy írjon egy történetet a vállalat egy részlegének folyamatfejlesztéseiről vagy más jelentős fejlesztésekről. A szerkesztő szemszögéből a kulcs az, hogy a fejlesztés érdekelje a folyóirat olvasóközönségét. A vállalatoknak az is előnyös, ha az alkalmazottak cikket publikálnak szakmai folyóiratokban és tudományos folyóiratokban. Ha alkalmazottaikat saját szakterületükön szakértőként ismerik el, az javítja a vállalat belső szakértelmének megítélését. A vállalatok gyakran ösztönzik ezt a tevékenységet a munkavállalók körében, különösen a kutatási és fejlesztési pozíciókban lévők körében. A cégek néha még az alkalmazottaik által írt könyveket is kiadják.

Konferenciák – az aktuális iparági kérdések fóruma. Az iparág tagjait gyakran felkéri, hogy beszéljenek konferenciákon, és azáltal, hogy tudásukat és szakértelmüket felkínálják a közönségnek, fontos megjelenést biztosítanak a vállalat számára.

Szponzorálás – a vállalatok sport csapatokat, egyéni sportolókat, versenyeket, közösségi eseményeket és számos egyéb tevékenységet szponzorálnak. A szponzoráláshoz a cég anyagi támogatása szükséges, és a csapat vagy rendezvény szponzoraként közvetett hasznot remélnek. A TAEG a soproni kosárlabda egyik legjelentősebb szponzora volt éveken keresztül.

Értékesítési promóció

A fogyasztói piacokon a tipikus eladásösztönző eszközök közé tartoznak a kuponok, árengedmények és versenyek. Mivel a legtöbb erdőipari vállalat B2B környezetben működik, ezek az

eszközök viszonylag ritkák. A szakmában a legelterjedtebb eladásösztönző eszköz a szakkiállítás. A vállalatok jelentős időt, erőfeszítést és pénzt fektetnek be egy olyan innovatív stand létrehozására, amely vonzza a résztvevőket. Nagyobb cégeknél a vállalati központban egy vagy több ember felelős lehet a standok tervezéséért és felállításáért a különböző bemutatókon, a kisebb cégeknél pedig az értékesítők viselik ezt a felelősséget. A kiállítások időpontja és helyszíne jó előre ismert. Az éves tervezés során a vállalatok jellemzően meghatározzák és költségvetésbe hozzák azokat a kiállításokat, amelyeken az adott év során kiállítani szeretnének. Az 5. példa a fontos globális erdőipari kiállításokat sorolja fel. Jellemzően a cégek folyamatosan ugyanazokra a kiállításokra járnak. Valójában a vásárlók, a partnerek elvárják a jelenlétüket bemutatókon. Nagyobb cégek esetében a nemzeti vagy nemzetközi bemutatókat valószínűleg vállalati szinten, míg a regionális bemutatókat divízió vagy akár üzemi szinten tervezik. Magyarországon a FATAJ állítja össze a szokásos évi hazai és nemzetközi eseménynaptárát. A naptár terjedelme miatt a 2022-es eseménynaptár elérhetősége a következő:

<https://fataj.hu/2021/12/fataj-esemenynaptar-2022/>

A vásárokon, bemutatókon lehetőség nyílik a partnereknek a:

- Közvetlen értékesítésre a kiállításon.
- Új termék bemutatása.
- Új potenciális ügyfelek azonosítása/értékesítési potenciális ügyfelek generálása.
- Találkozás a meglévő ügyfelekkel.
- A vállalati imázs növelése.
- A piaci verseny értékelése.

Amint azt korábban megjegyeztük, a kiállítások olyan kommunikációs módszerek, amelyeket gondosan integrálni kell más kommunikációs erőfeszítésekkel. Ennek megfelelően sokféle módszert kell alkalmazni az ügyfelek és a potenciális vásárlók tájékoztatására, hogy a cég a kiállításon lesz, és hol található meg. Ez gyakran nyomtatott hirdetésekkel történik olyan magazinokban, amelyek speciális hirdetésekkel rendelkeznek. A prospektusokat gyakran használják a kapcsolattartók értesítésére a kiállítás részleteiről, és aktívan használják a közösségi médiát. Egyes esetekben a kiállítások szervezői listákat bocsátanak rendelkezésre a regisztrált résztvevőkről, amelyeket a bemutató előtt a promóciós anyagok elküldésére használnak.

A kiállítás utolsó lépései a hazaérkezés után következnek: *értékelés és nyomonkövetés*. Jelentős számú vezető, menedzser elérhetőségét kellett/illik volna összegyűjteni ezeken a kiállításokon. Ezeknek azonban nincs értéke, ha a felek nem lépnek kapcsolatba egymással, ezért fel kell venni a kapcsolatot ezekkel a potenciális ügyfelekkel, hogy felmérjék a jövőbeli üzleti lehetőségeiket. Minden kapcsolatot a befektetett idő és pénz megtérülése alapján kell értékelni. A kiállításon való kiállítás költséges vállalkozás, és a sikert gondosan mérlegelni kell a kiállítás előtt meghatározott célkitűzésekkel. Bár gyakran kevés tényleges üzlet folyik egy kiállításon, ez fontos esemény a vállalat értékesítői számára. Néhány jellemző szempont a szakkiállításokról:

- Valószínűleg a cégek legfontosabb ügyfelei lesznek jelen. Ezt szem előtt tartva a vállalatok gyakran különböző találkozási lehetőségeket terveznek ezeknek az ügyfeleknek, ideértve a formális üzleti találkozókat és az informális társasági eseményeket, például fogadásokat, vacsorákat és egyéb szórakoztatási lehetőségeket. A kiállításokat az ügyfélkapcsolatok építésének lehetőségének kell tekinteni. Az értékesítők jelentik ennek a törekvésnek a lelkét, szívéét.

- A kiállítások a résztvevők/látogatók és a potenciális ügyfelek széles körét vonzzák. Az értékesítők felelősek a cég kiállítási standjának működtetéséért és a lehető legtöbb potenciális ügyféllel való kapcsolattartásért. Általában a cégeknek van valamiféle ajándékuk, amit elajándékoznak, és az eladók ezekkel csábítják az embereket a standhoz.

- A szakkiállításon való stand egyben a cég imázsának hordozója és népszerűsítője is. Az ügyfelek elvárják, hogy beszállítóikat viszont lássák a nagyobb bemutatókon, és ha egy beszállító nincs jelen, megkérdőjelezzük beszállítójuk elkötelezettségét az adott piac iránt. Ebből a szempontból a nagy bemutatókon való jelenlét fontos a vállalati imázs megőrzésében.

- A kiállítások azon kevés alkalmak egyike, amikor a nagy versenytársak egy helyre koncentrálnak, és bemutatják legjobb termékeiket és szolgáltatásaikat. Ez egy nagyszerű lehetőség, hogy minél többet megtudjanak kínálatukról, erősségeikről, gyengeségeikről. Bár a kiállítások ezen aspektusát gyakran figyelmen kívül hagyják, ez egy fajsúlyos lehetőségnek tekinthető az értékesítők számára.

A közterületi reklám

Az OOH reklámoknak (Out of home) számos formája ismert. Felhasználásuk azonban nem minden esetben jelent egy értelműséget, jól meg kell választani azt a felületet, ami a kívánt célközönségnek, mondanivalónak (üzenetnek) a megfelelő helyszínnek elfogadható és méretarányos az üzenet tartalmával is. Így az OOH reklám – reklámforma, amely a célcsoport házában (otthonán) kívül található és fejt ki hatást. Lehet outdoor (kültéri) és indoor (beltéri). *Outdoor* reklámnak hívunk tehát minden olyan hirdetési eszközt, amely szabadterén (bárhon) éri el az embereket. *Indoor* reklámoknak pedig azok a felületek/reklámokat nevezzük, amelyekkel zárt térben találkozhatunk. Az OOH hirdetési formátumok négy fő kategóriába sorolhatók: óriásplakátok, utcabútorok, tranzit és alternatív.

A közterületeken (outdoor) található reklámformák az alábbiak lehetnek (a felsorolás nem teljes): plakátok különböző méretben és különböző helyre applikálva, fényreklámok - csillogó fény, videomátrix, fényújság, lézeresreklám, - járműreklámok, közműdoboz reklámok, oszlopreklám, bevásárlókocsi-reklám, peronreklám, mozgólépcső tábla, cégtábla, mobil reklámtábla - „szendvicsemler”, gépkocsi, busz, vonat stb. - épületoromzat, stb.. A legszembetűnőbb reklámfelület az óriásplakát, melyre alapozott reklámkampányok esetében, hogy elérjék a célközönséget, országosan kb. 1000-1200 elhelyezése szükséges. A közterületi reklámmozgásnak 3 nagy előnye van:

1. Elérés (RCH- Nettó Research): Az outdoor kampányok tömeges elérésre alkalmasak országos és regionális megjelenések esetén.

2. Jelenlét: Az outdoor hirdetések a hét minden napján, a nap 24 órájában jelen vannak. Ez azt jelenti, hogy az üzenet aznap érhet célba, amikor a célcsoport adott tagja számára relevánssá válik. Nincs tehát ún. „véletlen találata vagy kikerülés”, a márka és az üzenet folyamatosan jelen van.

3. Gyakoriság (OTS- Opportunity to See): egy jól felépített köztéri kampánnyal az átlagos fogyasztó hányszor is találkozik. (<https://kozteruletimedia.hu/tudastar>)

Fontos tényező, hogy ismétlődéssel találkozzanak az emberek. Az óriásplakátok észlelését segíti elő a kiemelt szögben álló plakáthely, a prizma (áttűnő plakát), a megvilágított plakát, vagy a 100m²-t is meghaladó óriástáblák (autópályák melletti elhelyezésük tűnik a leghatékonyabbnak). A közterületi reklámok kihelyezését, mint közterülethasználatot, miniszteri rendelet szabályozza, és minden esetben használati díjszabás vonatkozik rá, amelynek megállapítására az illetékes önkormányzat hatáskörébe tartozik. A kihelyezés engedélyezésekor fontos szempont a környezetbe illeszkedés és a balesetveszély megelőzése. Felmérések azt bizonyítják, hogy a közterületen elhelyezett reklámok hatása legalább olyan erős, mint a közösségi médiáé. Ez többek között azt jelenti, hogy pl. a városi, fiatal fogyasztói szegmens körében a közterületi reklámfelületek hatása magasabb szintű, mint a közösségi médiáé és közülük minden második már utánanézett egy terméknek, szolgáltatásnak, amit a reklámfelület mutatott. Ezt az érdeklődést segíti, hogy itt nem találkoznak felbukkanó/pop-up hirdetésekkel, szükséges regisztrációval, sőt elfogadásával és lehetőségük van QR –kód leolvasásra, vagy éppen

egy applikáció letöltésére. Ugyanakkor a fentebb felsorolt felületek már nemcsak a csupasz a reklám eszközének tekinthetők, hanem egyben a márkaépítés fontos eszköze is.

Online reklám

Az Interneten történő reklámozás olyan lehetőségeket rejt, amelyek alkalmazása, ha megfelelő felületet használjuk a termék, szolgáltatás reklámozására, viszonylag gyors, és a célszegmensnek megfelelő változásokat eredményezhet. Minden más tömeges hordozóhoz képest sokkal célzottabb elérést tesz lehetővé. Az online reklám főbb elemei a következők:

- Bannerek (szalaghirdetések): az interaktív média reklámjai, az ismeretségi hálózatokon megjelenő reklámok, más oldalakat népszerűsítő reklámodalak, a csoportosított internetes reklámok, a reklámhálózatok, az e-mail marketing.

- Spamek: olyan reklámok, melyeket emailokban terjesztenek.

- Microsite-ok – mini weboldalak - Néhány oldalból álló website, amely az információk releváns részét tartalmazza. Általában promóciókhoz, piackutatáshoz használják. Elhelyezését tekintve lehet a vállalati illetve termék-webhely, vagy egy nagyobb weboldal része.

- Chat kommunikáció - Az Internet olyan szolgáltatása, ahol a csatlakozó felhasználók valós idejű beszélgetést folytathatnak egymással írásban (vagy akár élőszóban – voice chat). Alkalmas a nagy távolságú, gyors ügyfél-kommunikációra. A chat szövegek visszavashatók, és bármikor be és ki lehet kapcsolódni a kommunikációból.

- Reklámablak - Ez egy kis programocska, amely a felhasználó számítógépén fut, és bizonyos időközönként reklámok váltakoznak rajta. Minél több számítógépen futnak a programok, annál több a potenciális vásárló, és a hirdetőn keresztül a reklámcégek bevétele.

- Referral system (ajánlók rendszere) - A cégeknek érdekében áll, hogy minél többen megnézzék hirdetéseiket, ezért bevételeik egy részét szétosztják bónuszként azok között, akik nézegetik ezeket a reklámokat. Azért, hogy minél több tag gyűljön össze bevezették az ún. ajánlói rendszert (referral system). Ez a klasszikus MLM (Multi Level Marketing) alapja, ahol szájról szájra terjed az ajánlás. A feladat tehát az, hogy minél több ismerősünk jelentkezzen a mi ajánlásunkkal, amit a regisztrációkor kell, igazoljanak. Az ő forgalmuk (a reklámok áttekintésével töltött idő, ill. az elolvasott e-mailek száma) alapján így mi is részesedünk. Nem „fejpénz van”, tehát: csak a regisztrációért nem jár bónusz!

- Termék és cégbevezetés, ismertetés - Nem elég ott lenni a világhálón – látszani is kell! A marketingkommunikációs stratégiájában a vállalatnak mind az online mind az offline eszközöket igénybe kell vennie a külső kommunikációra, annak érdekében, hogy sikeres legyen piaci online jelenléte. A reklámokon (tévé, rádió, sajtó stb.) kívül valamennyi kommunikációs anyagon (levél, névjegy, szórólap, prospektus stb.) fel kell tüntetni a honlapcímet, de e mellett nem árt, ha vállalat minél több helyen helyezi el linkjét, hogy az átkattintásokkal könnyebben elérhetővé váljon. A linkcseréken kívül erre a linkportálokon és a keresőkben való regisztráció a megfelelő út.

- Adatbankokban való regisztráció (pl.: domain-név) - A domain-név a hálózati kapcsolatban a cím tulajdonosát hierarchikus formában azonosító címe. Az első, amivel a felhasználó találkozik a neten. Ezért fontos, hogy rövid és jól megjegyezhető legyen. Minden új domainnevet regisztráltatni kell.

(Forrás: <https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/vendeglatas-idegenforgalom/marketing-alapismeretek/az-online-marketing-jelentosege/online-reklam>)

Az online reklám kompetitív előnyei

Legnagyobb előnye, hogy azonnal megjeleníthető minden online fogyasztói felületen. A benne rejlő tartalmak, földrajzi behatárolás és időbeli korlátok nélkül láthatók. További előny a befektetett reklámköltség hatékonysága. A „sörétes puska” reklámhatékonyságát felváltja a

„golyópuska” hatékonysága, azaz az online reklámokat egyre jobban személyre lehet szabni, ki lehet választani azokat a témafelelős honlapokat, blogokat (pl. [AdWords](#), a [Yahoo! Search Marketing](#) és a Google [AdSense](#)). Ez pedig lehetőséget biztosít a reklámadónak, hogy reklámjai a legmegfelelőbb oldalakon, keresési találatok listáján jelenjen meg.

Azonban mindenesetre nem zárhatók ki azok a veszélyek, amelyek a felhasználókat érhetik. Az online reklámok esetében etikailag kifogásolható pl. a felugró ablakokban megjelenő reklámsor, felnőtt tartalmak, hibaüzenetek stb. Érdeemes azokkal az oldalakkal foglalkozni, amelyek csak annyi reklámot tesznek fel, amennyi még nem zavarja a felület használhatóságát. Az online hirdetések kihatással vannak a felhasználók privát szférájára és anonimitására is. Ha egy reklámozó cég két oldalon is elhelyezi a bannereit, a sütiken keresztül vissza tudja követni, hogy merre járt az alatt az idő alatt az illető. A legtöbb böngészőben le lehet tiltani a harmadik féltől érkező sütiket, így növelni lehet a privát szférát, és le lehet csökkenteni az adatforgalom mértékét is. Ezek mellett a felhasználó legalább annyira élvezzi majd a világhálót, mint addig tette.

2.kép: Tűzifa reklám a Verteserdő Zrt.-nél

Forrás: <https://verteserdo.hu/ujdontas-big-bag-tuzifa-a-verteserdotol/>

Reklámügynökség

Reklámügynökség egy olyan szervezet, amely reklámanyagokat készít, publikációs felületekre szerződik, és esetenként piacutatást végez ügyfelei nevében. Reklámozási szolgáltatásokat nyújt az ügyfelek számára, hogy felkeltse számukra a figyelmet és a piacot. Ezért a reklámügynökség egy speciális szervezet, amely segíti ügyfeleit abban, hogy a reklámozást a leghatékonyabban alkalmazzák áruik és szolgáltatásaik marketingje érdekében. Az ügynökség szerepe az, hogy a vállalat költségvetésén belül dolgozzon olyan hirdetési és/vagy marketingstratégia létrehozásán és végrehajtásán, amely márkaszpecifikus, és megfelel az adott vállalkozás igényeinek és céljainak. Fajtái:

- **Full service:** ellátják a vállalat összes marketingkommunikációs feladatát.
- **Kreatívügynökség:** profiljuk középpontjában a kreatív tervezés áll, kisebb részfeladatok ellátására szakosodtak.
- **Médiaügynökség:** a kampánynak csak a médiakérdéseivel foglalkoznak.
- **Specializált ügynökség:** Csak egy szakterületre (pl. online) koncentrálnak.

A reklámügynökség működési területei:

- **Ügyfélkapcsolati részleg:** fenntartják a kapcsolatot a megrendelő és az ügynökségek között, a megrendelő érdekeit képviselik az ügynökségen, képviseli az ügynökséget a megrendelő felé.
- **New business részleg:** az ügyfélkapcsolati részleggel összehangoltan (vagy annak részeként) új ügyfelek és megbízások megszerzése a feladata.
- **Kreatív részleg:** az üzenet megfogalmazásáért felelősek.

- Média részleg: megtervezik a kampány média-megjelenését, médiafelület/ek vásárlása.
- Traffic részleg: a részlegek közötti munka összehangolása.
- Kutatási részleg: kapcsolódó kutatási anyagok és elemzések készítése, feltárása, megosztása. <https://www.ryckposter.hu/mi-az-a-brief-es-mit-tartalmazzon/>

Brief

A brief egy olyan rövid írásos anyag, amelyet a megbízó küld a választott weboldalkészítőnek, mely tartalmazza a megbízás minden fontos paraméterét: a feladat meghatározását és a feladat kidolgozásához szükséges információkat. Mi a megbízás tárgya, mire használja majd a weboldalt, milyen jellemzői vannak a vállalkozásnak, mik az előnyei a terméknek/ szolgáltatásnak, milyen a piaci helyzete, kik a legfőbb versenytársak, milyen igények jellemzik a felhasználókat, milyen szegmensekre osztható a piac, milyen csoportokra bontható a lehetséges felhasználók köre, melyek a cég arculatára vonatkozó követelmények, milyen kommunikációs stratégiát kell követni, mi a konkrét konverziós cél? A brief jellemzői:

- Informálja a fejlesztőt a megfelelő weboldal elkészítése érdekében.
- A megrendelő vállalat/vállalkozó és kivitelező közötti kapcsolattartás fontos eleme.
- Magyar megfelelője nincs, „eligazítás” a legközelebbi értelmezése.
- Nincsenek általánosan elfogadott szabványai: mélysége és kidolgozottsága attól függ, hogy milyen módon működik a marketing-gondolat (milyen a marketing-szemlélet), mennyire kidolgozott a stratégia és a taktika a vállalkozásnál.
- A jó brief egyértelmű, világos, tömören és jól megfogalmazott, jó nyelvezetű, jó stílusú, pozitív hangvételű. A jó brief inspirál és ötleteket ad.

A brief válfajai

A gyakorlatban, főleg nagy kreatív ügynökségeknél, a briefnek különböző válfajai is kialakultak. Ha nagy cég nyeri el a megbízást a weboldal elkészítésével, ezekkel a fogalmakkal a megbízónak meg kell ismerkedni:

1. **Rebriefing:** Az ügynökség általános tájékoztatását szolgáló alapeset mellett megjelent az ún. *rebriefing*, amelyben az ügynökség vagy további kérdéseket fogalmazhat meg, vagy visszaigazolja, hogy a kapott tájékoztatásból mit érez fontosnak, milyen következtetésekre jutott, s kéri e gondolatai elbírálását.

2. **Kreatív brief:** ügynökségen belül születik, s az alkotó folyamatban részt vevő munkatársak számára fogalmazza meg a követendő szempontokat.

3. **Média brief:** ügynökségen belül születik, az eszközök kiválasztását és ütemezését végző szakemberek tájékoztatására szolgál.

Ezek tartalmazhatják az ügyfélkapcsolatot tartó munkatárs mindazon tapasztalatait, amelyek a feladat jó megoldásában (ügyfél számára elfogadható) a kreatív-és a médiszakemberek segítségére lehetnek.

A brief tartalma

1. Ügyfél története, neve, elérhetősége, tevékenységi köre.
2. Megbízás oka (miért bízunk meg): a megbízás indoklása.
3. Megbízás célja: a weboldal neve, a megbízás konkrét leírása; a kivitelezői feladatok leírása (mely anyagok elkészítését várja a megrendelő); a briefet átadó, átvevő aláírása ill. a kapcsolattartó személy; elkészítésre rendelkezésre álló idő.

4. Termék/szolgáltatás leírása: neve, tulajdonságai, termék jellemzői, piac +fő trendek bemutatása; márka piaci helyzete és részesedése; fogyasztói, használati szokások; SWOT- és konkurencia-analízis (termékelőnyök, piaci helyzet, konkurencia, helyettesítő termékek jellemzése).

5. Hitelességet alátámasztó tények, érvek.

6. Célcsoport meghatározása (mérete, jellemzői stb.).

7. Pozicionálás (előnyök megkeresése, amely elválasztja a többitől, és elhelyezzük a konkurens termékek között).

8. Időzítés.

9. Vállalat marketingcéljainak ismerete (marketing, marketingkommunikációs célok).

10. Kreatív: eddigi kommunikáció, ha volt / jövőbeni kommunikáció hangvétele, stílusa, mint kötelezően felhasználandó elemek.

Forrás: <https://www.ryckposter.hu/mi-az-a-brief-es-mit-tartalmazzon/>

Közvetlen marketingkommunikáció

A kommunikáció számos formája közvetlenül elküldhető az ügyfélnek vagy a potenciális ügyfélnek levélben, e-mailben stb. A fent tárgyalt termékismertetőik esetében gyakori példák vannak erre. Az egyéb lehetséges közvetlen tételek közé tartoznak a katalógusok, árlisták, termék-minták, prospektusok, vásárlói magazinok, hírlevelek stb.

Kommunikáció szervezése az erdőiparban

Az erdészeti ágazatban tevékenykedő vállalatok között számos olyan közös érdek mutatkozik meg, amely együttműködési lehetőséget rejt magában. Ágazati és iparági szintű egyesületek jöttek létre, hogy kihasználják ezeket a lehetőségeket, és elősegítsék az együttműködést az őket is érintő feladatokban, projekteknél, reklámkampányokban. A kommunikáció egyértelműen kritikus fontosságú az ilyen típusú együttműködésekben. Bár a legtöbb marketingkommunikációt szerencsés esetben egyéni/külsős cégek végzik, jelentős lehetőség van a szinergikus kommunikációs kampányokra. A lehetséges együttműködési kampányok példái a fenntartható erdőgazdálkodás népszerűsítése, a fa/erdő gondosabb felhasználása, vagy a fa, mint környezetbarát anyag imázsának erősítése. A közös érdeklődésre számot tartó témákkal foglalkozó kampányok indultak az erőforrások összevonása és a piacokra gyakorolt hatás érdekében. Az erdészeti ágazatok összességét érintő kampányok ernyőként szolgálnak az ipari és vállalati szintű kampányokhoz, amelyek viszont a vállalati szintű kampányok ernyőjeként működnek. Az egyes szintek kooperatív környezetben történő tervezése figyelemre méltó szinergikus hatást eredményezhetnek. A fenntarthatóság, a megújulás, innováció és az újrahasznosíthatóság minden szinten közös téma lehet.

Erdészeti ágazati szintű kommunikáció

Az országok és nemzetközi szervezetek gyakran az érdekelt felek széles körével kommunikálnak az erdőgazdálkodás fontosságáról és környezetvédelmi teljesítményéről. Itt nagyon széles körű erőfeszítésekről beszélhetünk, amelyek az egész erdészeti ágazatot érintik és támogatják. Az erdészeti tanúsítások egységesítése, kiadása, elismerése az erdészeti ágazatok legmagasabb szintű kommunikációs tevékenységeinek a legújabb és ma a legjobb példája. Különböző országok kifejlesztették saját erdőtanúsítási rendszereiket, és regionális alapon más tanúsítási rendszerek is ismertek. Az erdészeti ipar és/vagy erdőtulajdonosok által kidolgozott rendszerek elsődleges célja minden esetben az erdőgazdálkodási gyakorlatok fenntarthatóságával kapcsolatos kommunikációjának a javítása. Annak érdekében, hogy üzenetüket kommunikálják a

különböző érdekelt felek felé, a tanúsítási rendszereknek megfelelő webhelyeket, hírleveleket tartanak fenn. Marketingkommunikációs szempontból azonban kommunikációs erőfeszítéseik legfontosabb eleme a tanúsított termékek címkézése. Ezeket az ökcímkéket látja a terméken a potenciális vásárló vagy fogyasztó.

Erdőipari szintű kommunikáció

A kommunikáció egy kicsit szűkebb kontextusa maga az erdőipar. Itt a kommunikáció jellemzően az ipari szektorokra, például az építőipari termékekre összpontosul. A vállalatoknak érdeke, hogy továbbra is tagságot tartsanak fenn a különböző csoportokban, pl. faipari egyesületekben, amelyek kritikus szerepet játszanak az erdő –és faipar vállalati és termékszintű népszerűsítésében. Az iparági szövetségek gyakran vállalják a különféle termékosztályokhoz tartozó általános műszaki broszúrák, prospektusok elkészítését, kidolgozását. Számos egyesület rendelkezik technikai személyzettel, akik megválaszolják a professzionális felhasználók és a nagyközönség kérdéseit. Mások külön szervezeteket hoztak létre az erdő-és faipar előtt álló jövőbeli és kritikus problémák kezelésére.

Vállalati szintű kommunikáció

Az eddigi fejezet nagy része a vállalati szintű kommunikációt tárgyalta, ezért itt csak annyit teszünk hozzá, hogy a cégeknek meg kell próbálniuk kihasználni a szinergia lehetőségeit bármely erdészeti ágazati és iparági szintű ambícióval is rendelkeznek, vagy gondolkodnak.

Ügyfélszolgálat

Az ügyfélszolgálatot gyakran nehéz elkülöníteni más marketingtevékenységektől. Amikor egy papíripari vállalat új, hatékonyabb szállítási megoldást fejleszt ki, a fejlesztés ügyféltámogatásnak tekinthető (ha az a vevő vállalkozása számára hasznot hoz), noha ez is része a papíripari vállalat belső fejlesztési folyamatának. Ezenkívül az ügyfélszolgálatot és a marketingtevékenységet gyakran egymás szinonimájaként, felcserélhetően használják, ami zavarossá, összetéveszthetővé teszi a mögöttes tartalmat.

Ügyfélszolgálat szükségessége

A legegyszerűbb megközelítésben az ügyfélszolgálat értéket teremt az ügyfél számára. Amikor egy vállalat javítja ügyfélszolgálatát, az gyakran saját üzleti folyamatainak egyszerűsítését is szolgálja. Az üzleti folyamatok gyorsabbá és kevésbé munkaigényessé tétele (internetalapú) pozitív hatással van a vevőre és az eladóra egyaránt. Az ügyfélszolgálat fontos dimenziót ad a fizikai termékhez azáltal, hogy értéket ad a vevő számára, és ezáltal megkülönbözteti a terméket a versenytársaitól (különösen fontos ez az árualapú termékeknél). Kiemelkedő ügyfélszolgálat vagy egyedi szolgáltatással a vállalat nemcsak megkülönbözteti magát versenytársaitól, hanem erősíti az ügyfélkapcsolati rendszerét, ami versenyelőnyt jelent. Ez csökkenti annak valószínűségét, hogy a vevő másik beszállítóra váltson, sőt az árérzékenységet is csökkenti (az ügyfél könnyebben veszi tudomásul az áremelkedéseket). Optimális az a helyzet, ha az ügyfélszolgálat jellege a belső és külső környezet változásaihoz, fejlődéseihez időben tud alkalmazkodni, esetleg megelőzi azokat. A külső környezet jelenleg tapasztalható fejlődési tendenciái, amelyek jelentős hatással vannak az ügyfélszolgálatra, a következők lehetnek:

- Az információs technológiák fejlesztése.
- Erősödő verseny.

- Elosztórendszerek fejlesztése.
- A fax és telefon koráról az internetre és az e-mailre való elmozdulás új kihívásokat és lehetőségeket teremt. Új applikációk, tervezést elősegítő rendszerek, szoftverek, de a drónok megjelenése is ezt jelenti)

A hatékony, valós idejű információk keresése és terjesztése lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy automatizált adatátvitelen vagy on-line információkon alapuló új típusú támogatást hozzanak létre ügyfeleik számára. A vevők számára hozzáadott értéket lehet teremteni, ha lehetővé teszik számukra, hogy a szállító által nyújtott szolgáltatáson keresztül maguk is megkereshessék a szükséges információkat (mintegy ellenőrzésképpen). A vállalat a szolgáltatásai hatékonyságát és érzékelt értékét egyaránt növelheti, különösen olyan rutin tranzakciók során, mint a szállítások nyomon követése, de személyes jelenlét, beavatkozás nélkül. Az e-kereskedelem megjelenése a váratlan és páratlan lehetőségek mellett nem várt problémákhoz is vezethet. Ha egy ügyfél könnyen kapcsolatba léphet több beszállítóval, vagy akár automatikusan is kereshet ajánlatokat akár saját, akár más beszállítóknál, megnőhet annak a valószínűsége, hogy a vevő beszállítót vált. Következésképpen a vállalatoknak összehangoltabb erőfeszítéseket kell tenniük az ügyfélkapcsolatok erősítésére, a személyes interakció fenntartására és az ügyfelek igényeinek megértésére. Míg az új technológiák lehetővé teszik a vállalat számára, hogy az alapvető ügyfélszolgálatukat hatékonyabbá tegyék, ez olyan kihívásokat is jelent, amelyeknek csak hagyományosabb, személyesebb kiszolgálással lehet megfelelni, azaz a humán erő nem hanyagolható tétel ebben az esetben sem.

A verseny fokozódásával a vállalatoknak versenyelőnyeikre kell összpontosítaniuk, hogy megvédhessék piaci részesedésüket. Az erdőipari termékekhez felhasznált gyártástechnológiák, alapanyagok lényegében bárki számára elérhetőek. Így a technológiához való hozzáférés ritkán jelent versenyelőnyt. Ehelyett a teljes terméket kell úgy megkülönböztetni, hogy az ügyfeleknek kiváló szolgáltatásokat nyújtanak. Az ügyfélszolgálat arra is koncentrálhat, hogy egy árucikkből egyedi gyártású terméket készítsenek. Azáltal, hogy személyre szabott szolgáltatást kínálunk az ügyfél számára, például különleges, egyedi szállítási megállapodásokat, a termék máris megfelelőbb (és előnyösebb) lesz egy adott vásárló számára. Ez azt jelenti, hogy az ügyfélszolgálat kritikus fontosságú része lehet a vállalat marketing funkcióinak.

Az ügyfélszolgálat stratégiai jelentősége

Termék- és ügyfélstratégiához kapcsolódó ügyfélszolgálat

A termékstratégiával kapcsolatos döntések hatással vannak a megfelelő vevőstratégiára, és ez fordítva is igaz. A választott stratégiák befolyásolják a sokszor meglévő és működő, ám az új kihívásoknak megfelelni nem képes, fejlesztendő ügyfélszolgálatokat. A termék- és vevőstratégiák közötti kapcsolatot és azok ügyfélszolgálatra gyakorolt hatásait a 4. ábra mutatja be.

Ha egy vállalat *árutermék stratégiát*²⁴ követ, akkor nagy valószínűséggel sok, meg nem nevezett vásárlónak ad el, és lehetséges, hogy nem is tudja felmérni azok különbözőségeit, jellemzőit, marketingtulajdonságaikat. A fő vásárlók lehetnek nagykereskedők, importőrök és más nagy volumenű vásárlók. Ebben az esetben az ügyfélszolgálatnak a vevő és az eladó közötti funkcionális kommunikáció lehető leghatékonyabbá tételére kell koncentrálnia. Ez azt jelenti, hogy javítani kell az információk és az adminisztratív feladatok áramlását, különösen a szállítmányokkal, specifikációkkal és a fizetési fegyelemmel kapcsolatban. Nagy ügyfelek esetén az ügyfélszolgálat egyik fontos célja a tranzakciós költségek minimalizálása.

²⁴ Áruterméknek nevezhetünk minden terméket, termékcsoportot, - lehetőség szerint termékfajtánként vagy cikksoportonként osztályozva, - a tervezett szolgáltatásokat, azaz mindazon tevékenységek összességét, amely *áruterméket* állít elő, amivel a vállalat árbevételt érhet el.

Az áruk megrendelésének és kiszállításának minimális erőfeszítést (és költséget) kell okoznia a vásárló számára. Az üzleti folyamat során az információáramlás javítása, gördülékennyé tétele a költségek csökkentésének egyik módja.

Az ügyfélszolgáltatnak a szállítási költségek minimalizálását is szolgálnia kell, ami a vevő és az eladó számára egyaránt előnyös. A vállalat rugalmassága a szállítás megszervezésében az ügyfél igényeitől függ. Ha egy ügyfél JIT szállítást kér, nagyon kevés rugalmasság lehetséges. Más ügyfelek azonban kevésbé törődnek a szállítási idővel, de annál többet a szállítási költségekkel. Az importőrök általában nagyobb prioritást tulajdonítanak a szállítási költségek minimalizálásának, mint a szállítási idő pontosságának. Ha egy vállalat a szállítmányozási társaságokkal speciális fuvardíjak egyeztetésével, vagy a rakományok más gyártókkal való kombinálásával olcsó szállítási alternatívákat tud létrehozni, jelentős előnyök származhatnak a megrendelő számára.

Bár az ügyfélszolgálat létfontosságú, a legtöbb vállalat korlátozott mennyiségű erőforrást tud erre fordítani. Ha az ügyfélkör széles és meghatározatlan, a vállalatnak erőforrásait arra kell összpontosítani, hogy a támogatás minél szélesebb körben legyen vonzó, és meg kell próbálnia automatizálni a rutintevékenységeket, és minden ügyfelet egyetlen rendszerrel kiszolgálni.

A speciális és egyedi termékeket igénylő vásárlók általában az ipari végfelhasználók. A speciális igények kielégítése megköveteli az egyes vevői szegmenseket vagy akár egy egyedi vevőt célzó, specifikus szolgáltatásokra való koncentrációt. Mivel az ipari végfelhasználók általában nagyon kevés vagy csak egyfajta terméket használnak, ezért a beszállítótól érkező terméket a megrendelő igényeihez kell igazítani, így ebben az esetben különösen fontosá válik a közös termékfejlesztési projektek formájában nyújtott ügyfélszolgálat. A speciális szállítási lehetőségek az ipari végfelhasználók számára is kritikusak lehetnek, okozhatnak nehézségeket. Az ipari végfelhasználóknak gyakran nincs külön beszerzési menedzsere, ezért ezekben a szervezetekben a vevő általában megpróbálja minimalizálni az ez irányú erőfeszítéseit.

A szállítónak a lehető legegyszerűbbé kell tennie a vásárlási folyamatot. Az ügyfélszolgálat működése, kapcsolattartása ebben az esetben nagyon személyes szinten történik. A szállítónak műszaki információkat kell adnia a vevőnek a termék tulajdonságairól, meg kell értenie a vevő üzleti folyamatát, javaslatokat kell tennie a megfelelő termékekre, és erőforrásokat kell fordítani olyan termékek és szállítási módok fejlesztésére, amelyek a legtöbb hasznot hozzák a vevő számára.

Stratégia meghatározása	Termék/vevő stratégia	Az ügyfélszolgálat szerepe
Ártermék stratégia	Termék: Árucikk Vevő: Sok és meghatározhatatlan számú	Az ügyfélszolgálat összpontosít: - az információáramlás fokozására - a szállítási költségek minimalizálására
Speciális termék- stratégia	Termék: Speciális Vásárló: Néhány vásárlói szegmens azonosítható be.	A fogyasztó támogatása összpontosít: - közös termékfejlesztésre - speciális szállítási szolgáltatásra - egyszerű vásárlási folyamatot tesz lehetővé
Egyedi termékstratégia	Termék: Egyedi Vevő: Kevesen ismerik a végfelhasználókat	

4. ábra: A termék- és vevőstratégiák és az ügyfélszolgálat közötti kapcsolat

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Sok ipari végfelhasználó számára a szállítási idő fontosabb, mint a szállítási költségek minimalizálása. Pontos szállítási időkre van szükség ahhoz, hogy megfelelően kielégítsék a gyártási folyamat igényeit, miközben alacsony készletet tartanak fenn. A szállítónak arra kell összpontosítania, hogy olyan szállítási megoldásokat találjon, amelyek megbízhatóak és gyorsak, minimális kérés kockázatával. Ez általában azt jelenti, hogy a szállító raktárban tárolt készletet tart készen az azonnali szállításra.

Ügyfélszolgálat a gyakorlatban

Értékesítés előtti ügyfélszolgálat

Az értékesítés előtti ügyfélszolgálat fontos szerepet játszik az üzleti kapcsolatok kezdeményezéséhez vagy fenntartásához. Magas szintű, vállalat felől érkező támogatás esetében, ebben a szakaszban, a vállalat új üzleti lehetőségeinek megvalósítását tudja kezdeményezni és hosszabb távra biztosítani, és tovább erősítheti meglévő kapcsolatait az ügyfeleivel. Az értékesítés előtti ügyfélszolgálat legfontosabb formái a következők:

- Közös termékfejlesztés.
- Műszaki terméktámogatás.
- Logisztikai támogatás.
- Képzés.
- Gyártási és szállítási lehetőségek kommunikációja.

A közös termékfejlesztés jellemzően (különösen az erdőipar gépészeti területein) a megrendelővel együttműködve történik. Mivel az ipari végfelhasználók igényei nagyon eltérőek, nagyobb az igény a termékadaptációra. A fűrésziparhoz kapcsolható termékfejlesztés az osztályozás optimalizálására (pl. a csomók számának és méretének meghatározása, a szár- és geszttartalom megszabása), az egyes fűrészárúk speciális hosszának vagy méretének kialakítására, valamint új fűrészelési technikák kidolgozására koncentrálhat.

A papíriparban a közös termékfejlesztés azt jelentheti, hogy a vevőnek a nyomdai munkákra, a különböző minőségű papírokhoz, próbaüzemelési időszakokat szerveznek, és ezek tapasztalatai után a papír összetételét akár módosíthatják is.

A műszaki terméktámogatás célja az ügyfelek tájékoztatása a termék műszaki jellemzőiről. Az ügyfél a rendelkezésre álló termékpaletta alapos ismerete birtokában tudja jobban megtervezni saját tevékenységét. A hatékony technikai támogatás érdekében az eladónak ismernie kell saját termékeit és a vevő gyártási folyamatait. A megrendelő gyártósorának műszaki kapacitása és korlátai, a végtermékkel szemben támasztott követelmények adják meg az optimális megoldás lehetőségeit. A megfelelő tudás birtokában a szállító javaslatot tud tenni költséghatékony, funkcionális megoldásokra. Gyakran, még az eladás előtt, a szállítónak tanácsot kell adnia a vevőnek a leghatékonyabb szállítási módokról.

Sok ipari végfelhasználó számára fontos szolgáltatás lehet a vevő közelében való raktározás és a kisebb szállítások megnövekedett gyakoriságú biztosításának megtalálása, gyakorlattá tétele (ez akár lehet egy JIT első lépése is).

A tovább feldolgozott termékekben a képzés az ügyfélszolgálat egyik fontos formája lehet. Különösen új tulajdonságokkal rendelkező termékek bevezetése esetén a szállítónak elegendő erőforrással kell rendelkeznie ahhoz, hogy a termék lényeges tulajdonságait kommunikálja a vásárlóval. Egy új faipari termék bevezetésekor rendkívül fontos a fa nagykereskedők képzése, hogy megértsék a termék újabb tulajdonságait és annak legjobb felhasználási módjait.

Az erdőiparban különösen fontos ügyfélszolgálati forma az ügyfelek tájékoztatása az aktuális raktárkészletekről és termelési lehetőségekről. Ezt a tájékoztatást a készletes raktárjegyzék elküldésével és/vagy rövid távú gyártási tervekkel kapcsolatos tájékoztatással lehet

megadni a vásárlóknak. Mivel előfordulhat, hogy egy gyors szállítási igényhez nem áll rendelkezésre prompt szállítási lehetőség, fontos, hogy a vevő tudja, hogy egy adott időpontban milyen szállítási lehetőségek vannak, és mikor szállítható ki az áru a végső rendeltetési helyére.

Értékesítés utáni ügyfélszolgálat

A vásárlóval kötött szerződés magától értetendőnek tűnik, de azt kell, hogy jelentse, hogy a megfelelő termékeket, jó állapotban és időben leszállítjuk (vis maior eseteket leszámítva). A gyártási és szállítási szakaszban az ügyfélszolgálat általában a következő információk kérdésében érhető el:

- Információ nyújtás a gyártás és szállítás szakaszairól.
- A rendelés tartalmának és szállítási adatainak módosítási lehetőségeiről.
- A leszállított áruk nyomon követése.
- A követelések kezelésével kapcsolatban.

A termelés és a szállítás eltérései miatt (ezek nem esnek egy időintervallumba) gyakran nehéz meghatározni a pontos szállítási dátumot a szerződés aláírásakor. Ezen belül is a vízi szállítás lehet különösen problémás az előrejelzésében. Mivel az ipari végfelhasználók a beérkező szállításokkal kapcsolatos pontos információktól függenek, a szállítónak minden változásról és késedelemről tájékoztatnia kell a vevőt, még a külső, rajtuk kívülálló, tényezők okozta változásokról is. A vevő gyártásában bekövetkezett változások a szállítási ütemterv módosítását is megkövetelhetik. Itt a szállítónak segítenie kell a vevőt a rugalmas szállítások lehetővé tételével. Előfordulhat, hogy a vevőnek teljesen módosítania kell a rendelést, például egy bútorgyár esetében, amely hirtelen más faméretet igényel egy kiskereskedő sürgős, nagyvolumenű rendelése miatt. Az ilyen jellegű kérések egyre gyakoribbá válnak, ahogy a nagykereskedőből ipari végfelhasználóvá változik a vevőtípus. Az online opciók olyan rutin problémák esetén alkalmazhatók, mint például:

- A rendelés aktuális állapota.
- A szállítás és/vagy érkezés becsült vagy megerősített dátuma.
- A berakodandó áruk becsült vagy megerősített specifikációja.
- Szerződéses egyenlegek nyomon követése.
- Különbféle keresések termékadatok alapján, mint például a fűrészáru átlagos minősége vagy hossza, vagy a papírminőségek műszaki jellemzői.

A szállítónak és a végfelhasználónak együtt kell működni a minőség ellenőrzésében, éppen azért, hogy a megfelelő minőségi szint és a kapcsolat is megmaradjon. A leszállított áruk és azok további feldolgozási teljesítményének rendszeres ellenőrzése szükséges. Ez növeli a szállító vélt/valós hitelességét, és biztosítja, hogy a vevő a megfelelő termékminőséget kapja. Ha a termék vagy a szállítási folyamat nem felel meg a szerződésben rögzített szabványoknak, a vásárlónak joga van reklamációt benyújtani. A faiparban a követelések általában arra vonatkoznak, hogy nem teljesítik a megállapodott minőséget, osztályzatot. Ilyen például a túl magas nedvességtartalom, a csomók nagyobb száma és az ezek okozta alacsonyabb minőség.

A szállítási folyamat során felmerülő problémák reklamációt is eredményezhetnek, például a rakomány átnedvesedhet a szállítás során (tartós eső éri), vagy nem megfelelően tárolták a raktárban, ami befolyásolja a minőséget. Ha reklamáció érkezik, az eladó/ szállítónak gyorsan és barátságosan kell reagálnia arra, a vevői kapcsolat megőrzése érdekében. Mintegy mediátornak, meg kell határozni a probléma pontos forrását, korrekciós intézkedéseket kell tenni az újabb követelések elkerülése érdekében, és egyezséget kell kötni a vevő elégedettsége érdekében. A kompenzáció gyakran pénzbeli, de állhat a minőség vesztett termék

cseréjéből vagy kiegészítő terhelésből is. Az igények megerősítésére, dokumentálására a digitális képek használata szokásos. Igény esetén szoros együttműködésre van szükség a gyártó (vagy szállító) személyzet és a vevő között, hogy minden fél megértse a probléma okát. Sok állítás a vevő által megrendelt minőség nem kellően pontos meghatározásának közvetlen következménye, különösen az új ügyfeleket érintő esetekben. Elengedhetetlen, hogy mindkét fél megértse a vevő igényeit és a szállító képességeit. Egy megfelelően kezelt kereset nem biztos, hogy egy kapcsolat végét jelenti, hanem alapja a jövőbeni erősebb együttműködésnek.

Funkcionális kommunikáció az erdőiparban

A funkcionális kommunikáció az információ rutinszerű áramlását jelenti a marketingcsatornán keresztül, beleértve a verbális kommunikációt és az üzleti tranzakciókhoz szükséges dokumentumokat is. Ez a folyamat egy lekérdezéssel kezdődik és a leszállított áru kifizetésével ér véget.

Az erdőiparban a mindennapi üzletmenet nagy részét ismételt vásárlások és a működéssel járó kommunikáció teszik ki. Ha a vevő és az eladó ismerik egymást, és kölcsönösen elfogadható üzleti feltételeket határoztak meg, a megrendelés megismétlése nagyon rutin műveletnek tekintendő. Ez azonban nem csökkenti a jól levezetett funkcionális kommunikáció jelentőségét, éppen ellenkezőleg, ezt a fajta kommunikációt a jó ügyfélszolgálat az egyik kulcselemévé teszi. Ha a beszállító nem válaszol azonnal a megkeresésekre, ha a fuvarokmányok kiállítása késik, vagy a számlák rendszeresen tartalmaznak hibákat, a vevő üzlete kevésbé hatékony. Felesleges munkát okoznak, időt veszítenek, és a beszállító imázsa romlik a vevő szemében. A vállalaton belüli hatékony információáramlás ugyanolyan kritikus, mint az ügyfelekkel való információcsere. Ha az értékesítési csapat nem tájékoztatja a termelési vezetőt a vevői megrendelés várható késéséről, jelentős gazdasági veszteségek keletkezhetnek.

Árképzés

Ahhoz, hogy az árképzést marketingeszközként értelmezzük, fel kell ismerni az ár és az érték közötti különbséget. Egyrészt az ár az a pénzösszeg, amelyet a szállító egy termékért vagy szolgáltatásért kér, és az az összeg, amelyet a vevő biztosít. Másrészt az érték az a pénzösszeg, amelyet a vásárló potenciálisan fizetne az adott termékért vagy szolgáltatásért. Az ár a vevő figyelembevétele, jelenléte nélkül is meghatározható, de az értéket a vevő határozza meg. Az érték azon alapul, hogy a vásárló hogyan érzékeli a teljes termék hasznosságát (Márkus László: <https://videa.hu/video/vicces/mi-kerult-ezen-a-fotelon...-fotel-humor-jelenet-4004nJBX-HewK6zw2>)

Fontos az ár és az érték közötti különbségtétel. Az érték figyelembevétele nélküli árképzés olyan magas árat eredményezhet, hogy az értékesítés elveszik, vagy olyan alacsony, hogy bevétel kiesés jelentkezik. Az ár optimalizálásának egyetlen módja az érték vevő szemzőgéből való megértése, amihez részletes vevői ismeretek szükségesek. Egy vállalat árszabályozási képessége részben a termék és a piac jellemzőitől függ. Általánosságban elmondható, hogy az árucikkek (például az építőipari fűrészáru) ára nagymértékben függ a piactól. Másrészt egy nagyon egyedi termék jelentős kontrollt biztosíthat a cégnek az ár felett.

Az elosztási csatorna jellege is hatással van az árképzés rugalmasságára. A rövid csatornák (azaz közel közvetlen értékesítés) lehetővé teszik a vállalat számára, hogy saját céljai alapján árazzon. A hosszabb, közvetítőkkal rendelkező csatornák megkövetelik, hogy az ár-meghatározó döntés több csatornatag céljain alapuljanak, és a gyártónak figyelembe kell vennie a csatornatagok igényeit, amikor az áráról dönt. A piaci trendek, a versenytársak reakciói és a nyersanyagellátás változásai, vagy akár egy vis maior, mind potenciális okai a kialakult ár változásának. Annak a környezetnek a dinamikus jellege, amelyben a vállalatok az árak

megállapítására törekednek, azt jelenti, hogy a menedzsereknek alaposan mérlegelniük kell, mi történhet az árképzési döntések eredményeként, mind rövid, mind hosszú távon. A termék árának meghatározásakor a következő kérdéseket kell figyelembe venni:

- Mi az érték az ügyfél számára?
- Mekkora a termék elkészítésének és a vásárlóhoz való eljuttatásának teljes költsége?
- Milyen hatással lesz az elosztási rendszer?
- Hogyan reagálnak a közvetlen versenytársak az árra?
- Az árak magasabbnak vagy alacsonyabbnak kell lennie a jövőben?
- Hogyan illeszkedik az ár a kedvezmények vagy kedvezmények általános rendszerébe?
- Hogyan illeszkedik az ár a termékcsalád egészének árához?

A differenciálás növeli az árszabás szabadságát. A differenciáltabb termék jobban teljesíti a megcélzott vásárlói igényeit (vagy szükségleteit). Így az adott termék értéke hatékonyan maximalizálva lesz, és a magasabb értékű termék magasabb árat támogat. Nagle és Holden számos olyan tényezőt vázol fel, amelyek befolyásolják, hogy az ügyfél mennyire érzékeny az árra. Az erdészeti ágazat szempontjából leginkább a következők jöhetnek számításba:

Az észlelt helyettesítő hatás – milyen alternatívákat ismer fel a vásárló, és mennyire van tisztában ezek árával? Egy olyan termék esetében, mint a fűrészáru, a vásárló nagyon jól tudja, mi más kapható a piacon, és annak mi az ára. Ezek az alternatívák árérzékenyebbé teszik a vásárlót.

Egyedi értékhatás – valóban egyedi-e a termék, és az egyedi jellemzők értéket jelennek-e a vásárló számára? A vásárlók kevésbé lesznek árérzékenyek, ha a szállító olyan minőségi szintet kínál, amely hatékonyabbá teszi a gyártási folyamatukat. Egy rácsos gyerekágy gyártó üzem értékelheti az egyik faszállítótermékeit a másikkal szemben, mert tudja, tapasztalja, hogy az egyik jobb minőségű alapanyagokat szállít, mint a másik, és így a használhatatlan darabok aránya sokkal alacsonyabb lesz.

Költségváltási hatás – az egyik szállítóról a másikra való váltásnak vannak-e kísérő költségei? Egy papírgyártóval hosszú távú kapcsolatban álló kiadó a kapcsolatba fektetett összegek miatt habozhat-e, ha jobb ajánlatot kap? Az ügyfélnek költséges lenne új kapcsolatokat és új rutinokat létesíteni, így valamivel kevésbé lesz árérzékeny.

Nehéz összehasonlítási hatás – nehéz a vevőnek értékelni más szállítók ajánlatait? Képes-e egy nyomtató hatékonyan értékelni a versenytárs kínálatának futtathatóságát próbaüzem végrehajtása nélkül? Ha nehéz más lehetséges termékeket értékelni, a vásárló kevésbé lesz árérzékeny.

Ár-minőség kölcsönhatás – néha az ár a minőség mutatója lehet. Ha a vásárló magasabb árat lát, azt magasabb minőségre asszociálja, vagy automatikusan elutasítja. Ezt a hatást gyakrabban társítják a fogyasztási cikkekhez, de alkalmazzák az ipari termékekben is.

Kiadási hatás – mennyibe kerül ez a termék a vásárló végtermékének százalékában? A két ügyféllel rendelkező égerfatermelő, egy bútorgyártó és egy képkeretgyártó, azt tapasztalja, hogy a bútorgyártó árérzékenyebb, mint a képkeretgyártó. Az égerfa ugyanis sokkal nagyobb arányt képvisel a bútorok végső értékében, mint a képkereteken.

Készlethatás – milyen készlet szinteket tart fenn az ügyfél, és mit vár a jövőbeni áringadozásoktól? Ha a vásárló alacsony készlettel rendelkezik, kevésbé lehet árérzékeny. Az erdőipar nyersanyagágazataiban az árak erősen ingadoznak, a közvetítők pedig inkább spekulatívak. Ha a vevő az árak emelkedésére számít, akkor kevésbé lesz árérzékeny, mintha esésre számítana.

Számos olyan cél létezik, amelyet egy vállalat árazási döntéseivel elérhet. Egy vállalat árazhat rövid vagy hosszú távú nyereség elérése, piaci részesedésének növelése, vagy egyszerűen csak azért, hogy megfeleljen a verseny árának. Bár e célok mindegyike megfelelő lehet

egy adott helyzetben, a vállalatnak mérlegelnie kell, hogy árképzési céljai hogyan illeszkednek az átfogó marketingstratégiához. Például az árazás a termékciklus során változhat, attól függően, hogy a vállalat a piaci növekedés ösztönzésére vagy piaci részesedés megszerzésére törekszik, vagy elérte-e célpiaci szintjét, és a megtérülés maximalizálására törekszik.

Hagyományosan az árakat úgy alakították ki, hogy figyelembe vették a termék vagy szolgáltatás előállítási költségeit, majd az értékhez hozzáadtak bizonyos szintű nyereséget. Az árképzési döntéseket azonban a piaci igények felméréssel kell kezdeni, és fel kell mérni a szükséglet kielégítésének értékét. Ezen információk alapján a vállalat olyan terméket vagy szolgáltatást tud kifejleszteni, amelynek költségstruktúrája az adott értékszinten lehetővé teszi az árat. Más szóval, a költségeket a lehetséges ár alapján kell meghatározni, nem pedig fordítva.

Költségalapú módszereket alkalmaztak, mert viszonylag egyszerű az alkalmazásuk. Legnagyobb gyengeségük azonban az, hogy a pontos költségelszámolástól függenek, amely információk nem állnak rendelkezésre sok vállalatban belül, mivel a fix költségek termékvonalon²⁵ belüli hozzárendelése bonyolult. A költségalapú módszereknél fejlettebb megközelítésnek gondoljuk és az értékalapú árképzési módszerekhez képest általában jobban tükrözik a termékvásárló által felbecsült értékét. Ezeket a módszereket azonban ritkán alkalmazzák, mert nehéz előre jelezni az ügyfelek viselkedését.

Sok erdészeti terméket nagy mennyiségben értékesítenek nemzeti vagy nemzetközi piacokon, amelyek szinte teljes egészében a tiszta gazdasági versenyt tükrözik. Ebben a helyzetben továbbra is rendelkezésre állnak árazási stratégiák, de az egyes vállalatok számára sokkal nehezebbé válik az ár befolyásolása. Ehelyett az árakat nagyrészt a piac határozza meg.

Piaci alapú árképzés

Sok áruhoz hasonlóan az erdei termék/ek esetében is az árat erősen a piac szabályozza, befolyásolja. Ez nem jelenti azt, hogy egy vállalat nem befolyásolhatja, alakíthatja termékeinek árát versenytársaihoz képest. A magasabb minőségi vagy szolgáltatási szint lehetővé teszi a vállalat számára, hogy a piaci átlagnál magasabb árat számítson fel. A piac azonban ingadozik, és gyakran az egyes cégek hatása erre csak minimális. Gondoljunk csak a politikai/háborús krízishelyzetekre azokban az országokban, ahol az erdészeti termékek exportja jelentős (6.példa).

6. példa: Fatermékek árinformációi

A faiparral foglalkozó termelőknél, kereskedelmi szolgáltatók hagyománya van annak, hogy a fűrészáru- és faipari paneltermékekre, online (kisebb mértékben nyomtatott) árinformációkat osztanak meg. A hírlevelek számos egyedi termékkel is foglalkoznak, de jellemzően termékcsoporthoz (azaz fűrészáru) tartalmazzak összetett árakat.

A hírleveleket kínáló cégek folyamatosan figyelik a piacot, és adatokat gyűjtenek az iparág szereplőitől a „piaci” árak kialakítása érdekében. Az ilyen típusú árinformációk a jelentős, nagy volumenű fakeskedelemmel foglalkozó országokra jellemző (Észak-Amerikai, Kanada, Skandinávia, Oroszország stb.). Ez akár lehet a faipari termékek kereskedelmének kritikus eleme is (titka), és lényegében minden fa- és panelértékesítő feliratkozik egy vagy több hírlevélre, és napi rendszerességgel használja azokat. Működnek olyan információsztárságok is, amelyeknek feladata az ár összehasonlítás, prognózis készítés stb.. Az alábbiakban néhány példa a különféle szolgáltatókra:

²⁵ **Termékvonala** / termékcsalád (product line). Egy cég hasonló tulajdonsággal bíró termékei, vagy termékcsoporthoz tartozó. A csoportképző ismérv szempontjából rugalmasan kezelhető kategória: hasonló lehet a termékek funkciója, a felhasznált anyagok, a technológia, az értékesítési csatorna, vagy a célcsoport

- Hardwood Review (<https://www.hardwoodreview.com/>)
- A Madison's Lumber Reporter (<https://madisonsreport.com/>)
- Forest2Market (<https://www.forest2market.com/>)
- FOEX Indexes Ltd (Pulp, Paper, & Bioenergy) (<https://www.foex.fi/>)
- Fenyőker Fatelep (<https://fenyokerfatelep.hu/>)
- Skandináv Fatelep (<http://www.skandinavfatelep.hu/>)

Észak-Amerikában az árképzési hírlevelek jelentős szerepet játszanak a fűrészáru és a fa alapanyagú, ipari termékek árképzésében. Az ilyen hírleveleket szolgáltató cégek folyamatosan gyűjtik az iparági forrásokból származó adatokat, összegzik az információkat, és eljuttatják az előfizetőknek. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy átlagos árat (jellemzően az előző hetit, havit stb.) biztosítanak egy sor termékhez. Nyugodtan kijelenthetjük, hogy az erdészeti- és faiparban minden értékesítő és menedzser közeli hozzáféréssel rendelkezik egy vagy több árazási hírlevélhez, így ezek a hírlevelek annyira elterjedtek az iparágban, hogy gyakran az árak megállapításának az alapjául is szolgálnak. Például az a faüzem, amely szerződéses szállítási szerződést kötött egy ügyféllel, megkötheti a megállapodást az aktuális piaci ár alapján, az adott árképzési hírlevél szerint.

Bár a hírlevelek kiindulópontot jelentenek az árképzéshez, számos egyéb tényező is befolyásolja az árat. Az értékesítési menedzserek figyelembe veszik napi árazási terveket, és csoportos konszenzus alapján próbálnak ennek megfelelően értékesíteni. Az értékesítés szorosan követi a piaci fejleményeket, és a piac általános állapota és iránya alapján módosítja az árképzési tervet. Az árképzési terv a szállító aktuális termelési és készlethelyzetétől is függ. Ha alacsony a készlet szint és a piac hanyatló, a beszállító megengedheti magának, hogy agresszív árat szabjon, és a piaci feltételek javulását remélje. Ha magas a készlet szint, a beszállító kénytelen módosítani a tervet a termék mozgatása érdekében. Az értékesítés tudni fogja, hogy egy jobb minőségű termék, jobb szolgáltatás vagy más tényező miatt állandóan magasabb árat szabhat-e az uralkodó piaci feltételeknél vagy az árhírlevelekben szereplő áraknál.

Azokon a piacokon, ahol kevés a beszállító (oligopólium piacok), az árképzés más jellegű. A papíripar számos ágazatát lehetne így jellemezni. Az oligopolisztikus piacokat a domináns vállalatok jellemzik, amelyeket *árvezetőként/árdiktálóként* ismernek el, és az árak egységesek az ágazat beszállítói között.

A piac gondos figyelemmel kíséréseivel az árvezető megpróbálja meghatározni, hogy mikor kell emelni vagy csökkenteni az árakat a kereslet és kínálat közötti ésszerű egyensúly fenntartása érdekében. Ha a kereslet elkezd meghaladni a kínálatot, az árvezető áremelést jelent be. Az árak egységesek maradnak a szállítók között, mivel azok a vállalatok, amelyek megpróbálják a versenytársak fölé emelni áraikat, elveszítik az eladásokat, és csökkenteniük kell az árakat. Másrészt, ha az egyik vállalat csökkenti az árakat, valószínűleg mások követik majd, és ennek eredményeként az ágazat összes cége bevételekiesést okoz. Ezért az ágazat összes cégének az az érdeke, hogy az árak az „*egyensúlyi*” szinten maradjanak. Az árvezetők fontos szerepet játszanak ebben a beállításban, és általában a következő jellemzőkkel rendelkeznek:

- Nagy termelési kapacitás.
- Nagy piaci részesedés.
- Erős elkötelezettség a kérdéses termék iránt.
- Költséghatékony üzemek.
- Erős és hatékony elosztórendszer.
- Hatékony piaci információs rendszer.
- Érzékeny a többi iparági tag ár- és profitigényére.

- Jó időzítés.
- Szabályos menedzsment szervezés az árakkal kapcsolatban.
- Hatékony termékvonal.
- Pénzügyi ellenőrzések.
- Figyelem a lehetséges jogi problémákra.

Azoknál a termékeknél, amelyek egyedibbek, nem forgalmaznak olyan nagy mennyiségben, és nem rendelkeznek klasszikus árjelleggel, természetesen más az árazás. Különböző technikák használhatók az ár alakulásának irányítására, amelyek közül néhányat az alábbiakban ismertetünk.

Költségalapú árképzés

A piaci alapú módszerek után a legelterjedtebb ármegállapítási módok a költségalapúak. A legegyszerűbb formájukban ezek a stratégiák felméri a termék előállítási összköltségét, majd hozzáadják a profitot. Ezek a módszerek egyszerűek lehetnek, de kifinomult és részletes számviteli eljárásokat igényelnek, amelyek bizonyos vállalatoknál nem léteznek. Az általános (fix) költségek megfelelő felosztásának elmulasztása a soron lévő termékek között a sok lehetséges költségelszámolási nehézség egyike. Az olyan költségalapú módszerek alkalmazása, amelyek nem képesek megragadni a termék teljes költségét, alulárzott terméket eredményez. Ezen túlmenően, mivel a költségalapú módszerek nem veszik figyelembe a vevők értékérzékeléseit, nem valószínű, hogy a kapott ár optimalizálja a profitot. Két elterjedt költségalapú módszer létezik: **a célhozam** (vagy költség-plusz) árképzés és **a feláras** árazás.

A **célhozam** csak a termelő költségét, plusz ennek a költségnek a haszonkulcsként hozzáadott százalékát jelenti. A faipari cégek hagyományosan az erős piaci kereslet időszakában alkalmazzák ezt a módszert. A kielégítő megtérülési ráta meghatározása után olyan árat határoznak meg, amely az adott üzem kihasználtsági aránya alapján (talán valamivel 90% felett) biztosítja a megtérülési célt.

A *feláras árazás* más megközelítést alkalmaz – a teljes eladási áron alapul, nem pedig a költségeken. Így az 50%-os felár azt jelenti, hogy az eladási ár 50%-a árres és 50%-a költség lenne. A feláras árak gyakran szabványos, iparágban elfogadott százalékos felárat foglalnak magukban

A *null-szalDOS* elemzés hatékonyan használható az ártervezés során, függetlenül az árstratégiától. Az elemzés arra szolgál, hogy kiszámítsa azon egységek, darabok, m³ –ek számát (bármely adott áron), amelyet el kell adni a változó és a fix költségek fedezésére. Az eljárás meghatároz egy árat, levonja a változó költséget, és az eredményt fix költségekre osztja. Ez azt eredményezi, hogy hány darabot kell az adott áron eladni a költségek fedezéséhez. A különböző árszintek különböző fedezeti pontokat adnak, és a marketinges mérlegelheti az előre jelzett keresletet az árral szemben, hogy segítsen az árra vonatkozó döntésekben. A fedezeti szintet elérve a további értékesítések hozzájárulnak a nyereséghez.

$$\text{Megtérülési pont} = \text{fix költségek} \div (\text{eladási egységár} - \text{változó egységköltségek})$$

Költségalapú módszerek alkalmazása esetén elengedhetetlen, hogy a vállalat jól ismerje a költségeket, és hogy pl. az általános költségek logikusan legyenek elosztva a termékcsalád termékei között. A költségek különböző intézkedések/döntések függvényében változnak, például a kis gyártási sorozatok és a nagy gyártási sorozatok függvényében. Megfelelő és pontos információk birtokában világossá válhat a vezetők számára, hogy bizonyos ügyfelek vagy bizonyos típusú megbízások egyszerűen nem jövedelmezőek, és ezeket lehetőség szerint kerülni kell.

Értékalapú árképzés

Az értékalapú árképzés a lehető legmagasabb szintű ároptimalizálást kínálja a menedzsmentnek. Ez megköveteli annak részletes ismeretét, hogy a vásárló hogyan érzékeli a teljes terméket. Mivel az ár a teljes termék összetevője, és mivel a vásárló az árat használja referenciapontként az érték meghatározásához, az értékalapú árképzés eleve összetett. Az értékalapú árképzés nagymértékben támaszkodik a marketinges azon képességére, hogy előre tudja látni a vásárlók véleményét. Általános tendencia, hogy az emberek a magasabb árakat jobb minőséggel társítják. Általában a kiváló minőség megkülönböztetheti a terméket a versenytársaktól, és kiváló üzleti teljesítményhez vezethet. Bármilyen, amit meg lehet tenni a magasabb minőség megítélésének és valóságának megteremtése érdekében, vonzóbbá teszi a fogyasztó számára. Ennek a helyzetnek a fordítottja is igaz – az a termék, amelynek ára az ügyfelek által elvártnál alacsonyabb, az alacsony minőség bizonyítékaként értelmezhető. Ebben az esetben a termék tényleges minőségét beárnyékolhatja a vevő elvárása, hogy a termék nem megfelelő, esetleg oly módon, hogy nem látja. Az értékalapú árképzés nem szünteti meg a pontos költségelszámolás szükségességét. A vállalatnak profitot kell termelnie a termékéből (vagy legalábbis a termékcsaládjából), és az értékalapú árazási potenciál felmérése rávilágíthat arra, hogy egy terméket egyszerűen nem lehet olyan áron elkészíteni, amelyet a vásárlók hajlandók fizetni.

Új termék árazása

Az új termék árának meghatározása a teljes termékfejlesztés részét kell, hogy képezze, és már a folyamat elején figyelembe kell venni. Informális vagy formális piackutatáson keresztül a menedzsereknek meg kell határozniuk egy életképes árat egy szolgáltatáscsomagra (termékre vagy szolgáltatásra) a piacon. A vállalat ki tudja küszöbölni azokat az ötleteket, amelyek túl költségesek lesznek az adott árszinthez képest. Két nagyon eltérő stratégia használható egy új termékkínálat árának meghatározására: a **penetráció** vagy a **lefölöző árképzés**.

A *penetrációs árképzés* arra a stratégiára utal, hogy alacsony árat határoznak meg a termék iránti kereslet gyors növelése érdekében. A vállalat célja az lehet, hogy új piacot építsen ki egy valóban új terméknek, vagy, hogy piaci részesedést vegyen el a versenytársaktól egy továbbfejlesztett vagy utánzó termékkel. A stratégia arra szolgál, hogy a vásárlókat a termékhez vonzza, és a promóciós program egyik összetevőjeként szolgál. A behatolási stratégia nagyon hatékony lehet, ha az általa generált értékesítési mennyiség lehetővé teszi a termelő számára, hogy gyorsan áthaladjon a termelési tanulási görbén, hogy jelentős méretgazdaságosságot érjen el. A vállalat alacsony (akár önköltség alatti) árral kezdheti, tudván, hogy a hamarosan bekövetkező termelési hatékonyság csökkenti a költségeket és lehetővé teszi a nyereségességet. A stratégia a közvetlen versenyt is elriasztja, mivel a versenytársaknak alacsony áron kellene belépniük a piacra, miközben saját tanulási görbéiket megküzdeneik, majd azzal a feladattal kell szembenéznük, hogy meggyőzzék a fogyasztókat, hogy váltsanak az ismert termékről az újoncra.

A *lefölöző árképzés* szinte az ellentéte a penetrációs árképzésnek. A lefölöző stratégiával az a cél, hogy nagyon magas árakat hozunk létre, és igyekezzünk minél nagyobb kezdeti nyereséget elérni, még akkor is, ha a vállalat tudja, hogy a termék életciklusának későbbi szakaszában az árakat csökkenteni kell. Ez megtörténhet a jelentős befektetések gyors megtérülése érdekében. A lefölözés azonban felkelti a versenytársak figyelmét. A magas ár jelentős ösztönzést jelent a versenytársak piacra lépésére. A lefölöző stratégia szinte szükségessé teszi az árak későbbi csökkentését a piacra lépő verseny hatására.

Az árak csökkentése

Miért döntene egy vállalat az árcsökkentés mellett? Számos legitim ok létezik, amelyek reaktív okokra és proaktív okokra oszthatók. A reaktív okok alapvetően a versenyhelyzetekre adott válaszok. A proaktív árcsökkentés sértő lépés vagy piacfejlesztési stratégia. Alkalmazhatók a verseny visszaszorítására vagy meggátolására, a fogyasztók új szegmensének elérésére, a termelés hatékonyságának növelésére, a forgalmazók kezére kerüljön pl. a termék szállítása, reklámozása (feladatátruházás). Az árcsökkentésnek nem kell közvetlennek lennie. Ezeket számos olyan mechanizmuson keresztül lehet megvalósítani, amelyek különböző szintű vezérlést tesznek lehetővé. Néhány általános árcsökkentési mechanizmus a következőket tartalmazza:

Kereskedelmi kedvezmények – Kereskedelmi engedményt kapnak a csatornatagok abból a célból, hogy ezzel kompenzálják őket a nyújtott szolgáltatásokért. A szolgáltatások magukban foglalhatják a termék raktározását vagy a tényleges értékesítési funkciót.

Csomagkedvezmények – A vásárlás ösztönzésének egyik módja, ha egy termékcsaládba tartozó különböző termékekből álló csomagot biztosítunk, amelyek együtt használhatók.

Készpénzes kedvezmények – Ez jellemzően százalékos kedvezmény a korai fizetés alapján. Például az 1990-es években egy számlán 2/10 nettó 30 szerepelt, akkor ez azt jelentette, hogy az ügyfél 2% kedvezményt vehetett igénybe, ha 10 napon belül kiegyenlítette a számlát, ellenkező esetben a teljes összeg 30 napon belül esedékes. A beszállítók ezt a pénzforgalom növelése és a kintlévőségek csökkentése érdekében kínálják.

Promóciós kedvezmények – Ez többféleképpen megtehető, a tényleges készpénzcsökkentéstől a hirdetési költségek megosztásáig. Ha a szállító broszúrákat vagy egyéb bemutató anyagokat bocsát a terméket támogató csatornatag rendelkezésére, a szállító hatékonyan csökkenti a teljes termék költségét vagy árát.

Mennyiségi kedvezmények (skontó, rabatt, üzletpolitikai kedvezmény) – méretgazdaságossághoz kapcsolható. A mennyiségi kedvezmények lehetővé teszik, hogy egy adott árucsoport, vagy termék értékesítése esetén mennyiségtől függően különböző eladási árakat határozzunk meg. Árucsoporthoz kötött mennyiségi kedvezmény esetén beállítható tetszőleges mennyiség és a hozzá tartozó százalékos kedvezmény érték. A százalékos érték negatív is lehet, ebben az esetben felár is definiálható (pl. csomagolási egység megbontása esetén). A tranzakciós költségek a termék összköltségének jelentős részét képezhetik. Ez a fajta kedvezmény a készletköltségeket is hatékonyan áthárítja az ügyfélre.

Szezonális kedvezmények – Ha egy termék iránti kereslet szezonális, a szállító kedvezményeket kínálhat az alacsonyabb keresletű szezonban, hogy megpróbálja kiegyenlíteni a keresletet az év során.

Kuponok és engedmények – Ezeket általában a végső fogyasztókkal, nem pedig az ipari ügyfelekkel való kapcsolattartás során használják, de mindkettőre felhasználhatók. A kuponok és engedmények hatékonyan vonzzák az érzékeny ügyfeleket. Ha az érzékeny vásárló a kuponnal vásárol, a szállítónak sikerült csökkentenie az árat az adott vásárló számára, miközben fenntartotta azt a többi, kevésbé érzékeny vásárló számára.

A veszteséges árképzés egy másik ok a termék árának csökkentésére. A szupermarketek gyakran alkalmazzák ezt a stratégiát úgy, hogy valamit (szinte mindegy) önköltségesen vagy az alatti áron áraznak be, hogy az embereket becsalják az üzletbe, számítva a vásárló további vásárlásaira.

A veszteséges árképzés alkalom adtán hasznosnak is bizonyulhat. Megfelelő értékesítési támogatás mellett egy termék alacsony ára a termékcsalád kiegészítő elemeinek értékesítését eredményezheti. Ez egy „érdekes” módja annak, hogy felkeltse az ügyfelek figyelmét, és megismertesse a vállalat termékeivel és promóciós tevékenységeivel. Bizonyos esetekben szükség lehet olyan termék előállítására, amely veszteséges. Ha egy termék a termékcsalád

szerves részét képezi, akkor szükség lehet a karbantartására, még akkor is, ha külön-külön nem termel hasznot.

A faipari termékipar másik gyakori problémája az alacsony minőségű termékek, amelyek számos gyártási folyamat eredményeként elkerülhetetlenül képződnek. Az olyan termékeknel, mint a fűrészáru, a rétegelt lemez, a termelés bizonyos hányada egyszerűen alacsony minőségű, és nem feltétlenül járul hozzá a vállalat nyereségéhez. Nyilvánvaló, hogy a cég nem tudja egyszerűen abbahagyni ezeknek a termékeknek a gyártását, különben nem lesznek olyan kiváló minőségű termékek, amelyekért viszont ellenértéket kérhet.

Termékfejlesztés

Az erdészeti vállalatoknál a fejlesztésről vagy a jövedelmezőség javításáról szóló vitákban gyakran az új termékfejlesztést javasolják. Bár az erdészeti ágazat termékfejlesztési beruházásai nem hasonlíthatók össze más iparágakéval (informatika, autóipar, hadiipar, turizmus stb.), a termékfejlesztés jelentősége mind a fa-, mind a papírágazatban megkerülhetetlenül fontossá vált (7. példa). E megállapítás ellenére, a K+F-beruházás az árbevétel százalékos arányában ma még alacsonynak mondható más ágazatokhoz viszonyítva.

7. példa: Termékfejlesztés a fűrésziparban

Abban az esetben, ha megvizsgáljuk a fűrészeltáru-iparban az új termékfejlesztéseket, akkor ennek eredményeit, megállapításait három kategóriába sorolhatjuk:

1. A termékfejlesztés előzményei, mozgatórugói, stratégiai céljai és eredményei

Az iparági vezetők úgy vélték, hogy a folyamatosan változó piaci és vásárlói igények fontos tényezők a termékfejlesztésben. A cégek jellemzően a termékportfóliók versenyképességének növelésére indítottak fejlesztési projekteket. A szervezet mérete és a szellemi dolgozók (tervezők, ágazatvezetők stb.) iskolai végzettsége jelentősen befolyásolta a termékfejlesztési tevékenységet.

2. A termékfejlesztési folyamat és kulcsfontosságú sikertényezők

Az új termékfejlesztési folyamatokat a vezetők informálisnak és rugalmasnak minősítették. A sikerhez olyan tényezők társultak, mint a vállalkozói készség és a piacorientáció ösztönzése a munkavállalók körében, valamint egy erős vezető által gyors, informális és teljes fejlesztési projektek létrehozása. Meghatározták továbbá a hozzáértő személyzet alkalmazását, a rugalmas és sokoldalú technikai és technológiai berendezésekhez való hozzáférést, valamint a termékkonceptió meghatározásának naprakészségét a fejlesztési munka megkezdése előtt.

3. A termékfejlesztés akadályai

Az akadályok között szerepelt a termelési bizonytalanság, az erőforrások korlátai, a faanyag gyengeségei és az ellátási lánc hiányosságai, a fejlesztési munkára fordítandó elégtelen idő, az alkalmazottak készségeinek/kompetenciáinak hiánya és az innováció iránti alacsony igény.

A termékfejlesztést a stratégiai marketinggondolkodástól különálló kérdésként kezelni meg gondolatlanyságot jelent. A stratégiai termékdöntések diktálják a termékfejlesztés céljait. Amint azt korábban tárgyaltuk, a termékstratégiák a speciális és egyedi gyártású termékek irányába mozdulnak el, ami továbbfejlesztett termékfejlesztést tesz szükségessé. Az erdészeti ágazatok működési környezetében számos olyan jelenség tapasztalható, amely a fejlettebb stratégiák és az intenzívebb termékfejlesztés fokozott igényét sugallja:

- A piaci kereslet szétterjedt, a nyersanyag-termékek iránti kereslet növekedése pedig lelassult.
- A vásárlói igények megnövekedtek, és az ügyfelek igényei változatosabbak lettek.

- Szigorodtak a végfelhasználás és a végfelhasználói gyártási folyamatok alapanyag-igényei.
 - A verseny, különösen a nyersanyagok piacán, erősödött.
 - A nem faanyagok erősen megcélozzák a hagyományos fapiacokat (műanyag, acél, beton, üveg stb.)
 - Nőtték a nyersanyag-, munkaerő- és szállítási költségek.
 - A zöld értékek, fenntarthatóság problémái gyakran befolyásolják a fogyasztók, az ipari ügyfelek és a marketingcsatorna közvetítői döntéseit.
- A változó környezettel és a növekvő versennyel való megbirkózás megköveteli, hogy:
- Az összes művelet költségének és a termék árának versenyképesnek kell lennie.
 - Az ügyfeleknek fel kell ismerniük a termék és szolgáltatás magas értékét (az ügyfelek úgy gondolják, hogy termékeink megérik az árát vagy – szerintük – többet).
 - Figyelembe kell venni a környezetvédelmi szempontokat és értékeket.
- Az új termékek fejlesztése az egyik eszköz a változó környezettel és a növekvő versennyel való megbirkózásra.

A termékfejlesztés fogalma és kontextusai

A termékfejlesztés egy eszköz a vállalat számára marketingstratégiáinak megvalósításához. Ez magában foglalja az új vagy továbbfejlesztett termék kifejlesztésére irányuló összes munkát, és lefedi a teljes folyamatot az ötletgenerálástól a teljes körű gyártás és marketing kezdeményezéséig. Az erdőiparban ritkák az újszerű termékek. Általában az erdészeti termékfejlesztés eredménye a termék módosítása vagy javítása. A termékmódosítások és -fejlesztések a mindennapi működéshez kapcsolódóan többféleképpen hozhatók létre (a gyártási folyamatok egyszerűsítésének lépései gyakran teszi szükségessé a termékek kis módosításait).

Mind a marketingesek, mind a termelési szakemberek egyre hatékonyabban működnek együtt az ügyfelekkel, hogy ötleteket szerezzenek arról, hogyan illeszthetők a termékek minél eredményesebben a gyártási folyamatokhoz és a végfelhasználáshoz. Ez az együttműködés termékmódosításokat és –fejlesztéseket generálhat. Stratégiai szempontból az együttműködés eredménye egyedi gyártású, vagy esetenként speciális termékeket eredményezhet. Az alábbi lista az erdőipar termékfejlesztési folyamatának általános, elsősorban a termékfejlesztésekhez kapcsolódó céljait próbálja összefoglalni:

- Hatékonyabb alapanyag felhasználás, kevesebb anyagveszteség.
- A drága alapanyag helyettesítése olcsóval.
- Fokozott termékminőség.
- Csökkentett környezeti hatások.
- Csökkent energiafogyasztás.
- Jobb illeszkedés, betagozódás, együttműködés az ügyfelek termék-végfelhasználásában és folyamataiban.[26]

A termékfejlesztés stratégiai kontextusa

Ansoff elképzeléseiben látható volt (4. fejezet) annak szemléltetése, hogy hogyan fejlesztheti egy vállalat stratégiai pozícióját. Felismerte, hogy az egyik lehetőség a „*termékbővítés*”, új termékek vagy jelentősen továbbfejlesztett termékek kínálása a meglévő piacokon.

A termékfejlesztés egyértelműen a stratégiák megvalósításának és egy új stratégiai pozíció elérésének eszköze. Az integrált marketingstratégiában a termékfejlesztés az egyik marketingfunkciót jelenti, a stratégiák megvalósításának egyik eszközét. Ez azt jelenti, hogy amikor egy vállalat fejlett marketingstratégiákat folytat, valószínűleg javítania kell/tud a termék-

fejlesztésén is. Az egyedi és speciális termékekre helyezve a hangsúlyt a folyamatos és szisztematikus termékfejlesztésre kell kiterjedni. Az empirikus megfigyelések alátámasztják ezt az elképzelést. Niemelä figyelte meg a finn faipari üzemek marketingstratégiájának elemzésekor, hogy minden esetben folyamatosabb és szisztematikusabb termékfejlesztés zajlik azokban az üzemekben, ahol az egyedi és speciális termékek a hangsúlyosak, mint azokban, amelyekben a „*kommersz*” áruk gyártására helyezik a hangsúlyt.

A termékfejlesztést a stratégiák mérlegelésével kell kezdeni. Az árutermékstratégiát alkalmazó erdészeti cégek a termékfejlesztés legfontosabb kiindulópontjának az alapanyagkérdést tekintik (!). Ennek megfelelően a vállalatok hajlamosak a könnyen elérhető nyersanyagok felhasználására, ahelyett, hogy konkrét piaci igényeket határoznának meg.

A speciális vagy egyedi termékstratégiákat alkalmazó cégek azonban a vásárlói igényeket hangsúlyozzák a legfontosabb kiindulópontként. Az erdészeti cellulóz- és papírágazatra koncentráló irányvonala vitathatatlanul a legaktívabb és leginkább ügyfélorientált termékfejlesztési megközelítést alkalmazza. A termékfejlesztésért a vállalati tulajdonú kutatási és fejlesztési központok viselik a fő felelősséget. Többen vesznek részt K+F-ben, mint más ipari ágazatokban, és magasabb a megvalósult és a piacra kerülő termékötletek és -fejlesztések száma is.

A fapaneleket gyártó szektorban a termékfejlesztés jelentősége részben a nagyobb cégek erőforrásbázisának megerősödése miatt nőtt. A vevői igények kielégítése mellett a vállalatok új végfelhasználási lehetőségeket kerestek, és speciális termékeket fejlesztettek ki ezekre a végfelhasználókra. Az új végfelhasználók megtalálásának szükségességét részben az új, egymással versengő termékek (MDF, OSB, trópusi fából készült rétegelt lemez stb.stb.) megjelenése befolyásolta.

A faiparra jellemző, hogy hagyományosan kevésbé aktív a termékfejlesztésben, mint más ágazatok. Ez részben a vállalatok kis átlagos méretének köszönhető, illetve annak, hogy a legkisebb cégek általában nem rendelkeznek termékfejlesztési részleggel vagy költségvetéssel. A faipari cégek összeolvadásai és felvásárlások révén, a cégek méretének növekedésével a termékfejlesztés feltételei is kedvezőbbé váltak. A nagyobb vállalatok több pénzügyi és emberi erőforrással rendelkeznek, amelyet termékfejlesztésre fordíthatnak. Az osztályozás, a méretek, a hosszúságok és a nedvességtartalom a fa fűrészáru-ágazat termékfejlesztésének hagyományos célpontjai. A cél az volt, hogy olyan termékeket hozzanak létre, amelyek megfelelnek egy bizonyos, meghatározott végfelhasználónak. A fűrészüzemek hozzáadott értékű termékeket (másodlagos termelés) is létrehozta, hogy jobban kielégítsék a vásárlók igényeit. Az egyik jövőbeli irány lehet az ágazatokon átívelő, közös termékfejlesztés, ahol több terméktípust integrálnak olyan nagy projektek létrehozásába, mint a fahidak, stadionok, kiállítási csarnokok, templomok, koncerttermek stb. Az ötlet számos terméktípus integrálása egy olyan funkcionális termék kategorikus létrehozása érdekében, ahol az összetevők az egyes terméktípusok legjobb tulajdonságait használják ki.

A termékfejlesztés folyamata

Bár ezek eltérőek, a következő szakaszolások jellemzően szerepelnek a termékfejlesztési folyamatmodellekben:

- **Ötletgenerálás** – A kiindulópontnak olyan szükségletnek kell lennie, amelyet új termékkel vagy termékfejlesztéssel (költségsökkentés, vevői igények jobb kielégítése stb.) ki lehetne elégíteni. A cél az, hogy alternatív ötleteket találjunk, amelyekből egy terméket lehet fejleszteni. Belső és külső ötletforrásokat egyaránt használnak. Számos szervezeti beállítás és csoportmunka eszköz is használható.

- **Ötletek átvilágítása vagy előzetes értékelés** – A nem megfelelő vagy lehetetlen ötleteket kiszűrjük, és kiválasztjuk a legjobbakat további elemzés céljából. Az átvilágítást elég

korán el kell végezni, hogy elkerüljük a nem megvalósítható ötletekbe való szükségtelen befektetéseket. Az első szűrési kritérium az, hogy a javasolt termék kompatibilis-e a vállalat erőforrásaival és stratégiáival.

• **Koncepció meghatározása, koncepciótesztelés és közgazdasági elemzések** – Az ötletiszűrést túlélő ötletek termékkoncepciókká alakulnak, amihez műszaki és marketing szakértelem is szükséges. A koncepciótesztelést megfelelő vevőcsoportokkal végzik termékprototípus, illetve vizuális vagy szóbeli leírás segítségével.

A következő típusú kérdéseket lehet feltenni:

• Egyértelműek-e a termék előnyei?
• A termék egyértelműen megold-e valamilyen problémát, vagy kielégít-e valamilyen igényt?

• Más termékek is kielégítik-e ugyanezt az igényt (vagy még jobban)?

• Az ár ésszerű-e, és a vásárlók megvonnák-e a terméket?

• Ki használná a terméket és milyen mennyiségben?

A gazdasági elemzés célja a termék jövedelmezőségének becslése. Bevételek és költségek egyaránt (termelés és marketing) figyelembe veszik.

A termék műszaki fejlesztése és marketingtervezés – A termékkoncepciót és a koncepciótesztelés eredményeit egy fizikai termék kifejlesztéséhez használják fel. Ez a termékfejlesztési folyamatok legrágább és gyakran leghosszabb szakasza. Miután elkészült, a termék funkcionális minőségét tesztelik.

A gyártósor végén a termék még csak félkész, akkor lesz termék, ha az forgalomba is kerül! A termékfejlesztési folyamatoknak tartalmazniuk kell a termék marketing tervezését is, ami annyi időt és erőforrást igényelhet, mint a termék műszaki fejlesztése. Fontos, hogy a marketingtervezést már a folyamat korai szakaszában elkezdjük. A termék elnevezése a marketing egyik fontos másik hozzájárulása.

Tesztmarketing – Ebben a szakaszban a valós keresletet, valamint a marketingstruktúrák és funkciók működőképességét tesztelik. Az erdészeti termékeknél ritka a tesztmarketing, mivel az ügyfelek általában a fejlesztési folyamat első, korábbi szakaszaiban vettek részt. Ennek ellenére el lehet végezni egy tesztüzemet annak megállapítására, hogyan működik a termék a végfelhasználás során.

A termék piaci bevezetése – Ebben a szakaszban kezdődik a teljes körű gyártás és marketing. A marketing intézkedések időzítése és sikeres alkalmazása kritikus a termék sikeréhez.

Fontos megjegyezni, hogy a fent leírt folyamatmodellek a termékfejlesztés leegyszerűsített ábrázolásai. A szekvenciális modellek nem illusztrálják a különböző szakaszok közötti kölcsönhatást. Azt is feltételezik, hogy minden szakaszt a következő szakasz megkezdése előtt befejeznek. A gyakorlatban a termékfejlesztés nem ilyen racionális és lineáris. A modell azonban segít egy mentális kép kialakításában a termékfejlesztésben szereplő tevékenységekről. Ahogy fentebb hangsúlyoztuk, a termékfejlesztés sikere a megbízható információkon múlik. A hibák leggyakoribb oka az információhiány a következő területeken:

• Az ügyfelek igényei nem eléggé ismertek.
• Bár a vásárlók ritkán adnak javaslatot új termékekre, értékes információkat lehet gyűjteni a jelenlegi termékek hiányosságairól és gyengeségeiről.
• A piaci potenciál vagy az árszint túlbecsült.
• A marketing kudarcot vall, és a piaci bevezetés időpontja rossz.
• A versenyt alábecsülik.
• A termék túlságosan eltér a vállalat termékcsaládjától és stratégiáitól. Ez azt jelenti, hogy olyan területre kell belépni, amelyet nem ismer elég jól.

A vállalaton belüli együttműködés központi szerepet játszik a termékfejlesztésben. Nagyobb cégeknél egy keresztfunkcionális projektcsapat lehet a legjobb módja a termékfejlesztés megszervezésének. A projektcsapat lehetővé teszi a K+F, a termelés és a marketing együttműködését. A termékötleteket marketing szempontból vizsgáljuk, és a marketingeseket be kell vonni a teljes új termékfejlesztési folyamatba. Emlékezzünk vissza, hogy az erdészeti ágazatokat gyakran hibáztatják a termelési orientáció fenntartásáért. A termékfejlesztés olyan terület, ahol a termelés és a marketing szerepének egyensúlyban kell lennie.

A marketing szerepe a termékfejlesztésben

A marketingnek jelentős szerepet kell játszania a termékfejlesztési erőfeszítésekben. Az alábbiakban felsoroljuk azokat a kulcsfontosságú területeket, ahol a marketing hozzájárulhat a sikerességhez.

A kielégítetlen szükséglet felismerése – A marketingnek folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a vásárlói értékek, attitűdök és szükségletek alakulását. Ezáltal a vállalat jó impressziókat tud fenntartani arról, hogyan változnak az ügyfelek, és hogyan kell a termékeket ennek megfelelően módosítani.

A kielégítetlen szükséglettől a termékötletig – Főleg másodlagos anyagokra és vállalati *know-how-ra* alapozva a marketingszakértőknek folyamatosan elemezniük kell a vásárlói igényeket. A fejlesztési/technológiai szakemberek elemezniük kell a termék/piaci környezet technikai változásait, mert az újabb termékötleteket biztosíthat. A konkrét termékötlet marketing és a fejlesztési/technológiai szakemberek közös erőfeszítésével születik meg és veti papírra.

A termékötletől a termékkonceptióig – Ennek a szakasznak az a célja, hogy egy termék részletes műszaki specifikációinak leírása megtörténjen. A marketing feladata továbbá egy részletes, de érthető termékkonceptió elkészítése a műszaki specifikációk alapján a későbbi piaci teszteléshez.

A termékkonceptiótól a tesztelt termékkonceptióig – Ebben a szakaszban a marketing játssza a központi szerepet. Piacelemzést végeznek a piaci potenciál becslésére. A termékkonceptiót tesztelik, hogy mérjék a vásárlók elfogadását és megtalálják a lehetséges fejlesztéseket. A koncepció teszteléséhez a potenciális ügyfelek populációjának reprezentatív mintáját használják. Felmérik a termék filozófiájának fontosságát a vásárlók számára, és felmérik a termék vásárlási hajlandóságát. A koncepcióteszttel kapcsolatban a vásárlási magatartásra vonatkozó információkat kell gyűjteni a teljes körű marketing tervezése során. Miközben a marketingszakemberek a piacokat elemzik, és a termékkonceptiót tesztelik, a technológiai szakértők a különféle műszaki megoldások technológiai megvalósíthatóságát elemzik.

A tesztelt terméktől a késztermékig és a marketingtervig – Ebben a szakaszban elkészül a műszaki termék terve, tesztelik, és megtörténik a szükséges gyártási rendszerek adaptációja. A technikai fejlettség és adaptáció mértéke attól függ, hogy a termék mennyire tér el az aktuális termékcsaládtól. A marketingszakértők a folyamat korábbi szakaszaiban gyűjtött információkat használják fel egy teljes körű marketingterv alapjául. További információkra lehet szükség, különösen az elosztórendszerrel kapcsolatban.

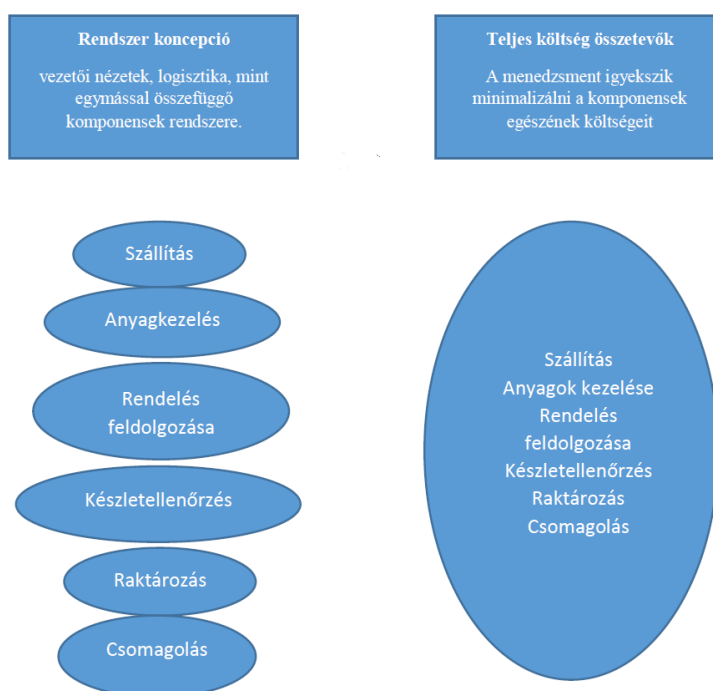
A készterméktől és a marketingtervtől a teljes körű gyártásig és marketingig – A teljes körű marketing előtt mind a tesztmarketinget, mind a tesztgyártást elvégzik. A fejlesztési folyamat utolsó szakasza a teljes körű gyártás és marketing megkezdése az elkészített tervek szerint. A marketing piaci és vásárlói információkat gyűjt, elemzi, és ezeken a kapcsolatokon keresztül képes képviselni a vevő érdekeit a termékfejlesztési folyamat során.

Fizikai elosztás

Fizikai elosztás a marketingtervezés kontextusában

A termékek vevő felé irányuló fizikai áramlásának tervezését és ellenőrzését számos kifejezéssel illetik – elosztás, fizikai elosztás, logisztika és piaci logisztika. A terminológiától függetlenül a folyamat a marketing kritikus része. A termékkel, vevővel, piaci területtel és versenylőnyökkel kapcsolatos stratégiai döntések határozzák meg, hogyan kell a fizikai elosztást megszervezni. A legjobb disztribúciós alternatívák közötti választáshoz a vállalatnak információkat kell gyűjtenie a lehetséges módokról, útvonalakról, költségekről és menetrendről. A rendelkezésre álló alternatívák és a tervezett stratégiák közötti egyensúlyozással lehetőség nyílik minden esetre optimális elosztási megoldás meghatározására.

Általában, amikor egy vállalat árutermék-stratégiát követ, a forgalmazása nagy volumenű, rendszeres, de ritka szállításokkal (valószínűleg vasúton vagy hajón). Itt az elsődleges hangsúly az alacsony költségen van. A spektrum másik végén egy egyedi termékstratégiát követő cég általában a gyors szállítást helyezi előtérbe, a költségek pedig csak másodlagos szempontot jelent. Az optimális elosztórendszeren általában azt értjük, hogy a folyamat felett a lehető legnagyobb irányítást, irányítás ellenőrzést fenntartjuk. Ez lehetővé teszi a vállalat számára, hogy fenntartsa termékminőségi szintjét, és javítsa a szállítási szolgáltatások általános minőségét. Emellett a vállalat jelentős költségmegtakarítást is elkönyvelhet.



5. ábra: A fizikai elosztás rendszere

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Marketinglogisztika

A „disztribúciós” vagy „forgalomkezelő rendszerszemlélet” a fizikai elosztási rendszerről szól, amely törekszik minimalizálni az összköltséget a fuvarösszevonás, a szállítmányozási díjak, a fuvarozó választás, a dokumentáció, a nyomon követés és az ütemezés stb. kezelésével (5. ábra). Ha a költségek minimalizálása az elosztás egyik aspektusában történik, az nem jelenti automatikusan azt, hogy a teljes rendszer költségeit csökkenti.

Tegyük fel például, hogy egy nyugati–magyarországi faipari vállalatnak van saját kis elosztó üzletága Debrecenben. A cégnek lehetősége van vasúton vagy teherautóval szállítani az általa feldolgozott fa fűrészárut a debreceni bázisra. A vasút tűnik az olcsóbb megoldásnak. Egy tavalyi vasúti menetrend „*ésszerűsítés*” hatására, azonban a menetidők, így a szállítási idő is megbízhatatlanná, pontatlanná vált. A vasúti opció használata a szokásosnál nagyobb készletek raktározását teszi szükségessé, hogy fedezze a készletkimaradás kockázatát (menetrend miatt). A teljes szállítási rendszer kiértékelésével a vezetők megállapíthatták, hogy bár a teherautók használata valamivel drágább (üzemanyag, útdíjak, több forduló stb.), de mégis ez lehet az optimális (legkevesbé költséges) megoldás, mert készletköltséget takarít meg (nincs pl. a vasútról a telepre való szállítási költség).

A fizikai eloszlást a következő összetevőkre lehetséges felosztani (ettől eltérő felosztások is léteznek, melyet minden esetben a folyamat határoz meg):

Szállítás – Egy terméket szinte mindig más helyen fogyasztanak el, mint ahol előállították. Tömege és amorf alakja miatt az erdei termékek fizikai mozgatásának és szállításának költsége jelentős, és az eladási ár 30%-át is elérheti. A szállítási lehetőségek értékelése során kérdések egész sorát kell mérlegelni, amelyek közül az első az, hogy a vásárló hogyan szeretné átvenni (milyen feldolgozottságú állapotban) a terméket.

Anyagkezelés – A forgalmazási folyamat során a terméket egyik helyről a másikra mozgatják. A termék akár a gyártás helyén is többször megmozgatható. Előfordulhat, hogy a termék a gyártási folyamatból készletre kerül valamilyen raktárba, és oda-vissza a tárolástól a szállításon át az újbóli tárolásig. Minden alkalommal, amikor a terméket elmozdítják, költségekkel és károsodási kockázattal jár. A hatékony anyagmozgató rendszer a lehető legkevesebbszer és a lehető legkisebb távolságra mozgatja a terméket.

Megrendelés feldolgozása – A megrendelés feldolgozásának fő szempontja a rendelési ciklusidő, azaz a rendelés leadása és a termék vevő kézhezvétele közötti idő. Ez az ügyfélszolgálati funkció része, amelyet a „*fizikai elosztórendszer kimenetének*” neveznek.

Készletellenőrzés – A készletek tartása sokféle módon kerül pénzbe, beleértve a tőkeköltséget, és egyes termékek esetében a minőség időbeli csökkenését is. Másrészt a készlet hiánya – és az újra rendelés – szintén pénzbe kerül. A vezetőknek egyensúlyban kell tartaniuk a készlettartás költségeit a megrendeléssel kapcsolatos költségekkel. A puhafa fűrészáru ára nagy ingadozást mutat. Az ebben az ágazatban működő vállalatoknak rendelkezniük kell olyan készletellenőrző rendszerekkel, amelyek figyelembe veszik ezeket az ingadozásokat. A szállító által kezelt készletek egyre gyakoribbak, különösen a kiskereskedőknél. A szállító ezután felelős annak biztosításáért, hogy a készleteket a megállapodás szerinti szinten tartsák. Sok esetben ez azt jelentheti, hogy a szállítónak akkor fizetnek, amikor a terméket a végső fogyasztó megvásárolja, nem pedig a kiszállításkor.

Raktározás – Egy termék tárolási helyének és módjának mérlegelésekor a következő kérdéseket kell figyelembe venni. A terméket a cég tulajdonában lévő raktárban kell tárolni, vagy a tárolást egy másik céggel kell szerződni? Milyen anyagmozgató rendszereket kell kialakítani a raktárban? A raktározási funkciót közelebb kell-e szervezni a gyártóüzemhez vagy közelebb a vevőhöz? Egyes nagy erdészeti termékekkel foglalkozó társaságok előre integráltak, és kötött elosztórendszerek tulajdonosai.

Csomagolás – A csomagolás, elsődlegesen, az alkalmazott szállítási módtól és a vásárló preferenciáitól függ. A csomagolás környezetvédelmi kérdéseket is felvet, amelyeket figyelembe kell venni. A csomagolás felhasználható a termék védelmére, a szállítás megkönnyítésére és a termék márka imázsának kialakítására. A csomagolás arra is hatással lehet, hogy a vásárló hogyan érzékeli az árucikkeket. Az olyan egyszerű műveletek, mint például a külső sarkokon lévő négy lécs, deszka stb., amely megóvjaa a csomagolásakor használt fémszalagok általi sérülésektől a doboz tartalmát, javíthatják a termék megjelenését is. Ezen kívül a fa vé-

dőcsomagolás gyakran a cég (márka) nevét viseli. Még ha a csomag nincs is ily módon becsomagolva (megvédve), a legtöbb cég sablonnal felfesti a cég nevét vagy logóját akár a termék oldalára. Figyelembe kell venni a termék típusát, szállítási helyét és megfelelő csomagolását és persze az időpontját. Egy szállítmány zöld bármilyen típusú fenyő becsomagolása, majd valamikor a nyár közepén a vevőnek való elküldése azt eredményezheti, hogy a csomagot addigra megette a feketepenesz. Másrészt a tovább feldolgozott, és alacsony nedvesség tartalmú termékeket gondosan papírba vagy zsugorfóliába kell csomagolni. A késztermékeknél különösen fontos, hogy azokat az esetleges felhasználási hely nedvességtartalmára tervezzék és gyártsák. A piaci logisztika néhány legfontosabb szempontját a következő szakaszok tárgyalják.

Fordított logisztika

Egyre elterjedtebb a csomagolás és a termékek visszaküldése a gyártó iparhoz vagy akár az eredeti gyártóhoz (raklapok). A cégek gyakran a törvényi előírások miatt kapcsolódnak be az újra hasznosításba. A papíripar ma már az évente megtermelt papír nagy százalékát újra hasznosítja. Európa országai (Németország) olyan jogszabályokat alkottak, amelyek előírják a gyártóknak, hogy a csomagolást és a termékeket használat után visszavásárolják. Az autógyártó cégek arra kényszerültek, hogy a használt autókat visszavegyék, vagy beszámítsák egy új autó árába. Ez viszont azt jelenti, hogy a vállalatok úgy tervezik termékeiket, hogy könnyebben újra hasznosíthatók legyenek azok alkatrészei.

Ezekkel a kérdésekkel és problémákkal az erdőipari cégeknek is meg kellett küzdeniük. A termékek újra hasznosítása és visszaküldése megköveteli, hogy a vállalatok mérlegeljék azokat az eszközöket, amelyek segítségével visszaküldhetik a termékeket a gyártó helyszínekre – ez valójában a fordított logisztika. A raklapok használata egy jó példa a termék (vagy ebben az esetben a csomagolás) szállítás utáni mozgatásával járó logisztikai kihívásokra. Az üres raklapok visszaszállítása gazdaságilag nem optimális. Másrészt a jó minőségű fa raklapok költségesek. Ez a probléma arra késztetett néhány vállalatot, hogy külső szolgáltatókra hagyatkozzon raklapigényeik teljesítésében. Egyes iparágakban a raklapméretet szabványosították, így a raklapok az egész elosztórendszerben használható. Még ezen erőfeszítések ellenére is jelentős fordított logisztikai kihívást jelent a raklapok visszajuttatása a gyártóhelyekre (pl. EU-s raklap).

Erdészeti termékek szállítása

A termékeket jellemzően különféle szállítási módokon juttatják el a végső fogyasztóhoz. Az IKEA bútorai elhagyhatják a kelet-európai üzemeket vasúti kocsin (Sopron), amely egy német kikötő felé tart (Hamburg). Innen hajóval a további elérhető európai kikötőkbe, teherautóval az IKEA elosztóhelyére, majd teherautóval egy IKEA üzletbe. Mivel az IKEA mindent otthoni összeszereléshez tervez, a végső fogyasztó autójával szállítja a bútorokat otthonába. Elég hosszú logisztikai útja van ennek a szállítmánynak.

Az erdei termékek szállítása elsősorban vízen, vasúton vagy kamionnal történik, a nagy értékű speciális termékek esetében esetleg légi úton. Mindegyik módnak vannak előnyei és hátrányai. Például a vízi szállítás a legolcsóbb mód, de nem mindig választható, és a többi módszerhez képest lassú is. Az 1. táblázat a különböző szállítási módok, a szerző általi feltételezett rangsorát és értékelését mutatja be. Az erdészeti termékek nemzetközi szállításában általánossá vált a konténerek használata. A konténer egy fémdoboz, amelynek számos, a használati funkcióhoz kötött mérete létezik. A konténerek jelentős szállítmányozási hatékonyságnövekedést eredményeznek, mivel vasúti, vízi és teherautó szállítási módokon történő használatra tervezték őket. A konténer „*megtölthető*” a kínai Kantonban, és eljuthat egy magyar forgalmazóhoz anélkül, hogy a benne lévő termékhez közben hozzányúltak volna (legfeljebb

vámvizsgálat). Ily módon a konténeres szállítás nem csak a szállítást teszi hatékonyabbá, hanem segít kiküszöbölni az elosztási útvonalon történő kezelésből adódó terméksérüléseket, és csökkenti a lopás kockázatát.

1. táblázat: A szállítási módok rangsorolása

Jellemzők	Vasút	Közút	Viziút	Légiút
Költség	2	3	1	4
Szállítási idő	3	2	4	1
Megbízhatóság	2	1	4	3
Képesség	1	2	4	3
Megközelíthetőség	2	1	4	3
Biztonság	3	2	4	1

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Vízi szállítás

A vízi szállítás magában foglalja az óceánjáró hajókat, valamint folyókon és a csatornákon használt uszályokat. Egészen a közelmúltig nagy mennyiségű rönköt szállítottak folyókon, kihasználva annak saját „szállítmányozási erejét”, hatalmas tutajalakzatba formázva, amelyek magukból a rönkökből álltak. Számos gazdasági és környezeti ok miatt ez, a ma már ritka, de élményszámba menő módszer nem igazán jellemző. A vízi közlekedés legnagyobb erőssége az alacsony költség. Ugyanakkor ez a lelassabb közlekedési mód is. Lassú az A pontról a B pontra való úsztatás, ráadásul úgy, hogy egyes kikötőkben csak egy szállításra van lehetőség, hetente vagy havonta. A vízi szállítás a termékek további kezelését is jelentheti, növelve a sérülések kockázatát. Tekintettel az erdei termékek természetére és arra a tényre, hogy a víz a világ számos részét elválasztja egymástól, a vízi szállítás jellemzően kritikus eleme az exportnak. Különösen az Egyesült Királyság szinte kizárólag vízi úton érhető el, mivel a Franciaországot és az Egyesült Királyságot összekötő Csalaguton (Eurotunnel) keresztül történő szállítás nagyon költséges. Még a teherautóval történő szállítás is azt jelenti, hogy a teherautó az út egy részét hajóval teszi meg. A vízi szállítás megszervezésére az alábbiakban számos alternatíva kínálkozik:

- **Vonalhajózás** – a hajózási társaságok bizonyos kikötőkbe fix menetrenddel rendszeresen szállítanak szállítmányokat. A vonalhajózási szállítmányok akkor hasznosak, ha az áruk kiszállítása rendszeres. A kisebb terjedelmű és volumenű csomagok kézbesítése egyszerű.

- **Charter forgalom** – a hajók azokat a kikötőket keresik fel, ahol a legjobb áruszállítási lehetőségek vannak (tartály, ömlesztett, konténeres stb.). Az egységköltség magas lehet. A charterforgalom életképes alternatíva, ha nagy mennyiségeket kell szállítani, de rendszeretlen időközönként.

- **Szerződéses forgalom** – a szállítványozó cég és a fuvarozást szervező hosszú távú szerződést köt bizonyos mennyiségű áru több szállítás során történő szállítására. Ez a fajta szerződés előnyösebb, ha a szállítandó mennyiségek előre ismertek, és a vonalhajózási forgalommal rendelkező kikötők nem alkalmasak ezekre a szállításokra.

Az általános teherszállító hajókat régebben „breakbulk”²⁶-nek hívták, és ömlesztve rakodták be a raktérbe. A raklapozás és a konténerezés drámai hatást gyakorolt a hajózási ágazatra, munkaerő-igényesből tőkeigényessé alakítva azt.

²⁶ Ömlesztett szállítvány

Vasút

A legtöbb ömlesztett árutípusú termék esetében a vasúti szállítás általános és célravezető. Pl. az Egyesült Államokban 2012-ben a fatermékek tonnamérföldes szállításának közel 20%-át, a papírtermékek közel 30%-át a vasúti szállítás tette ki. Az Egyesült Államok vasúti ágazatának 1980-as deregulációja a Staggers Act révén valódi változásokat hozott az erdészeti termékek szállításában és elosztásában. A dereguláció előtt a vasutak ugyanazokat az általános díjakat számították fel. A deregulációval a vállalatok saját kamatstruktúrákat alakíthattak ki. Ez fokozta a versenyt az iparban, és a nagyobb vállalatok veszteséges üzleteinek feladását eredményezte. Ez azt is jelentette, hogy az erdészeti termékek előállítói a különböző vasúttársaságok esetében bonyolultabb díjszabással szembesültek. A dereguláció növelte a teherfuvarozás jelentőségét az erdészeti termékek előállítói számára, valamint az átrakodók és raktárkészlet-forgalmazók jelentőségét.

A víz után a vasút a következő leggazdaságosabb közlekedési forma. A sín, mint közlekedési felület, a legalkalmasabb nagy mennyiségű és nehéz termékek szállítására (akadálymentesség, egyenletes tempó, biztonságos stb.). Európában például 100 m³ fűrészfát lehet szállítani egy vasúti kocsiban, míg a közúton a súlykorlátozások maximum csak 45-50 m³ teherautón való szállítást tesznek lehetővé. Egyes esetekben ez egyértelmű előnyökkel jár a vasúti szállítás számára, különösen nehéz áruk, például zöld, nyers pl. rönkfa szállítása esetén. A vasúti közlekedés egyik jelentős hátránya azonban az elérhetőség. A sínkapcsolattal nem rendelkező üzemek szállítási hátrányban vannak, mivel terméküket más szállítóeszközzel, jellemzően kamionnal kell a vasútvonalra eljuttatniuk. Egy másik hátránya a szállítás teljes ideje. Időbe telik, amíg a teherautókról az árut egy valamilyen szabad kapacitású (tehát másra nem használatos) pályaudvaron keresztül átrakodják és „vonathosszúságú” egységekbe tömörítik.

Az egyik első intermodális szállítási forma a teherautó-utánfutók vasúti síkkocsikra való elhelyezése volt, ezt a gyakorlatot „piggybacking”²⁷-nek nevezték el. Manapság gyakran látni konténereket vasúton szállítani. Ez a gyakorlat jelentős keresletet mutatott, amikor a Panamában tapasztalható politikai zavargások arra kényszerítették a vállalatokat, hogy „földhidat” hozzanak létre az Egyesült Államokon. A Panama-csatornán keresztüli szállítás helyett a vállalatok az Egyesült Államok nyugati partjára szállítottak, és konténereket raktak a vasúti kocsikra. Ezeket az autókat aztán az Egyesült Államok keleti partjának kikötőibe szállították, ahol hajón folytatták útjukat.

Kamion- teherautó

Bár az egyik legdrágább, legkörnyezetszennyezőbb szállítási módot képviselik, a teherautókat rugalmasságuk és időhatékonyságuk miatt gyakran használják. Az Egyesült Államokban 2012-ben a fatermékek tonnamérföldes szállításának közel 64%-át, a papírtermékek 58%-át a teherautó-szállítás tette ki. A modern autópályahálózatok lehetővé teszik, hogy a közúti áru fuvarozók szinte minden helyre eljussanak. A kamionos szállítás ára általában a megtett kilométerek vagy a két hely között átvitt rakomány tömege alapján történik. Jellemzően a teherfuvarozó cégeknek van egy minimális súlya, amely meglehetősen közel van a teherautó által szállítható maximális össztömeghez.

Európában a költségeket általában egy pótkocsi adott rendeltetési helyre történő szállításának teljes költségeként határozzák meg, függetlenül a berakott áru mennyiségétől (a terhelhetőség jelenti a felső határt). A rakományt nagymértékben befolyásolja, hogy a fuvarozó

²⁷ *Piggybacking* – malaekodás: Kétirányú formáció esetén ez azt jelenti, hogy a vásárló egy bizonyos keretet befogad, de a vevő kivár és nem küldi azonnal vissza az eladónak pl. a raklapokat, konténereket, hanem csak a következő szállítmánynál.

cég képes-e megtalálni a visszafuvar, hogy a teherautó ne legyen üres a visszaút során. A főbb gazdasági területektől távol eső helyeken a szállítás költségesebb, és a teherautók elérhetősége is alacsonyabb szintű, nehezebb lehet. A teherszállítás folyamatos kihívást jelent az erdőipari vállalatok számára, mert folyamatosan hiány van teherautósofőrökből. Gyakran előfordul az is, hogy a teherautósofőrök jövedelmezőbb, könnyebb fuvarozói állást találnak az erdőipari termékek (főleg a rönkszállítók) szállításánál.

Légi szállítás

A légi szállítás a legköltségesebb minden más szállítási módokhoz képest. Ennek megfelelően csak a legnagyobb értékű termékeket szállítják ezzel a módszerrel. A nagy értékű speciális fatermékek gyártói dönthetnek úgy, hogy termékeiket ezzel a módszerrel juttatják el az egyéni végső fogyasztókhoz. Mivel egyedi tételeket szállítanak, a gyártó szükségszerűen külső szolgáltatást, például FedEx-et, UPS-t vagy akár postát vesz igénybe. Időnként a cégek termék-mintákat szállíthatnak légi szállítmányozással. A gyorsrendelésekhez szükség lehet légi szállításra, de ezek nagyon drágák és egyáltalán nem nevezhetők gyakori precedensnek. Ezekre a példákon túlmenően a légi fuvarozás ritka az erdőiparban.

Intermodális szállítás

Az intermodális szállítás az a terminológia, amelyet a különféle módszereket alkalmazó szállítás leírására használnak. A konténerezés a szállítási ágazatot az intermodális lehetőségek fokozottabb használata felé mozdította el. Finnországból Közép-Európába egy elterjedt szállítási mód a RailShip. Finnországban, Oroszországban és Közép-Európában eltérnek egymástól a nyomtávok, így egy finn, orosz kikötőbe érkező termék az egyik nyomtávú sínpárról a másikra kerül. A következő lépésben a vasúti kocsit a hajón lévő sínekre gurulva rakják fel egy hajóra. Amint megérkezik a célkikötőbe, a kocsit kipakolják, és készen áll az európai vasúti hálózaton keresztüli azonnali indulásra.

Nemzetközi Szállítási Feltételek (INCOTERMS)

A belföldi értékesítés szállítási feltételei országonként, sőt az erdészeti ágazaton belül is eltérőek. Az angol „Incoterms” egy rövid és találó szó az International Commercial Terms (Nemzetközi Kereskedelmi Feltételek) helyett. Először 1936-ban használták hivatalosan arra a 11 szabályra, amelyek meghatározták, kinek mi a felelőssége a nemzetközi ügyletek során. Az Incoterms meghatározza az áruk eladó és vevő közötti tranzakcióját érintő összes feladatot, kockázatot és költséget. Az Incoterms rendszert mindenhol ismerik és elfogadják őket. Minden egyes kereskedelmi számlán kötelező szerepelnie, így nagymértékben csökkenti az esetenként igen költséges félreértések számát. Az Incoterms tevékenységéről és feladatairól bővebben a https://www.tnt.com/express/hu_hu/site/how-to/understand-incoterms.html elérhetően tájékozódhatunk.

Fizikai terjesztés a gyakorlatban

A terjesztés minőségének biztosítása

A teljes disztribúciós folyamat megfelelő irányítása lehetővé teszi a vállalat számára, hogy csökkentse költségeit és javítsa a vevői elégedettségét. Az elosztási folyamat minősége a gyártási folyamatban kezdődik, amikor az árukat becsomagolják. Az alábbiakban bemutatandó ismervek a faipari- és a tovább feldolgozott termékekre fókuszál abból a szempontból, hogy

megelőzzék a minőségromlást a forgalmazás során. A megfontolandó kulcsfontosságú alapkérdések a következők lehetnek:

- Megfelelő-e a csomagolás?
- Jók-e a tárolási feltételek?
- Megfelelő-e a szállítási mód?
- Biztonságos-e a be- és kirakodás?
- Gyors, pontos és gondos volt-e a szállítás?

A csomagolásnak szorosnak, erősnek kell lennie, hogy megakadályozza a termék-vagy árudarabok elmozdulását szállítás közben. A laza csomagok jelentős károkat okozhatnak, különösen, ha több darabot egymáson szállítanak. A mechanikai sérülések elkerülése érdekében, különösen a tovább feldolgozott áruk esetében, elengedhetetlen a csomagolás széleinek és az acélhevederek alatti megfelelő védelme. Manapság a legtöbb faterméket papírba vagy műanyagba csomagolják.

Az áru minőségétől és nedvességtartalmától függően a csomagolás egy lapból állhat a csomag tetején (gyengébb minőségű fűrészáru), vagy minden egyes darabot külön-külön zsugorfóliába csomagolnak (pl. kiskereskedelemben laminált lapok). E kettő között számos alternatíva lehetséges. A tervezett szállítási mód befolyásolja az áruk csomagolásának módját. Ha az árut közvetlenül az eladó raktárából a vevő gyártóüzemébe egy fedett teherautóval szállítják, nincs szükség csomagolásra. A szállítónak tisztában kell lennie a vevő feltételeivel, hogy ki tudja választani a megfelelő csomagolási alternatívát. Egyes országokban a csomagolás nemkívánatos és problémás hulladék jelent, és felhasználása korlátozott lehet. A késztermékek megfelelő tárolásának alapvető szerepe van abban, hogy a termék jó állapotban maradjon. Elvileg minden terméket fedett raktárakban kell/kellene tárolni. Ez különösen igaz a magasabb minőségű termékekre, mivel a szabadban tárolva gyorsan megromolhatnak, minőségüket veszítik. Az árut is tisztán kell tartani, és a végfelhasználástól függően szükség lehet klimatizált raktárakban történő tárolásra is, ahol a relatív páratartalom szabályozott. A tárolás során bekövetkező károk megelőzésének leghatékonyabb módja a gyártás és a szállítás időzítése, hogy a tárolás időtartama minimális legyen.

A sérülések megelőzhetők a szállítás közbeni kezelés és a teljes szállítási idő minimalizálásával. Ebből a szempontból a kamionos vagy a vasúti szállítás előnyösebb, mint más módok. Hajós vagy kombinált szállítás esetén a termékek konténerekben szállíthatók a sérülésveszély minimalizálása érdekében. A tengerentúli konténerszállítmányok esetenként hosszú ideig tárolhatók a kikötőben a hajócsatlakozásra várva, de az olyan éghajlati viszonyok, mint a magas hőmérséklet és a páratartalom, jelentős károkat okozhatnak az árukban. Még akkor is, ha a termékeket konténerben tárolják, a szállítással töltött idő fontos szempont. A be- és kirakodás során a szakszerűtlen rakodás a károk fő oka. A targoncák súlyos mechanikai sérüléseket okozhatnak, ha csomagokat ejtenek le, vagy a villákkal beleütköznek a dobozba, csomagba. A rakodás során végső minőségellenőrzést kell végezni, hogy elkerüljük a sérült áru kiszállítását vagy a megrendelés hibáit.

A konténerszállítmányok kirakodásának megkönnyítése érdekében az árukat raklapokra kell rakodni. A teherautókat és a vasúti kocsikat le kell takarni. Hajós szállítás során a jó minőségű, védelem nélküli termékeket mindig a rakodótérben kell berakni, hogy rossz időjárási körülmények esetén elkerüljük a károkat. Az áru berakodása után a csomagokat gondosan a járműre kell rögzíteni, hogy az áru ne mozduljon el a szállítás során. A kombinált fuvarozásnál az áruk berakodását jól meg kell tervezni, hogy az áru könnyen átvihető legyen más szállítási módokra. Ez azokra az esetekre vonatkozik, amikor az árut nem konténerben szállítják, hanem többször be- és kirakodják. Amikor a szállítás megkezdődött, annak állapotát a szállítónak követnie kell a késések elkerülése érdekében. Például egyes országokban a vasúti kocsik hosszú ideig állva maradhatnak az állomásokon. A szállítónak tájékoztatnia kell a megrendelőt a várható szállítási idő esetleges változásairól is. Ez különösen fontos lehet egyes ipari

végfelhasználók számára, akiknek csak korlátozott órájuk van az áruk átvételére, raktárba szállítására.

Fejezet kérdései

Milyen összefüggések vannak a marketingfunkciók, a marketingstratégiák és a marketingstruktúrák között?

Mi a kommunikáció szerepe az erdészeti termékek marketingjében?

Hogyan hasznosítja az erdőipar a kommunikációt a marketingben?

Mi a jelentősége és gyakorlata az ügyfélszolgálatnak a teljes termék létrehozásában?

Milyen kihívásokat jelent az erdészeti termékek árképzése, és milyen lehetséges hatásai vannak a speciális és egyedi termékstratégiák felé való elmozdulásnak?

Mi a marketing szerepe a termékfejlesztésben?

Melyek az erdei termékek szállításának alapvető módjai, és mi alapján döntünk a megfelelő szállításról?

7. fejezet: Marketingterv összeállítása

A 7. fejezet elolvasása után meg kell értenie a következőket:

Hogyan működik a marketingtervezés a gyakorlatban?

Hogyan használható tudományos megközelítés a marketingterv kidolgozásában?

Hogyan lehet az elméletet eszközként értelmezni és „használni” a marketingtervezésben?

A marketingtervezés fő lépései és az ezekben szereplő információk jellemzői.

A piaci elemzőnek teljes mértékben meg kell értenie a marketing általános elméleteit és elveit, és képesnek kell lennie arra, hogy ezeket összekapcsolja a személyes tapasztalataival egy hatékonyan marketingtervet létrehozása érdekében. Az alábbiakban felvázoljuk a marketing tervezés folyamatát, és egy esettanulmányon keresztül mutatjuk be a folyamat gyakorlati működését.

Tervezési szakaszok és megközelítések

Mit, mikor és hogyan tervezzünk?

A marketingstratégiák tervezése során a vállalat erőforrásait (erősségeit és gyengeségeit) a piaci környezet (különösen a kereslet és a verseny) lehetőségeivel és veszélyeivel kapcsolja össze, és igyekszik olyan ügyfeleket (üzleti partnereket) felkutatni, akiknek az igényei a legjobban illeszkednek a vállalati kínálatához (termékekhez és szolgáltatásokhoz).

A marketingstratégia összetevőinek kombinációja

Fontos megismerni a stratégiai összetevők kombinálásának logikáját. Az alábbi lépések a marketingstruktúrák és funkciók tervezését foglalják magukban. A stratégiák, struktúrák és funkciók együtt alkotnak egy stratégiai marketingtervet. A tervezés következő szakasza a marketing akcióterv, amely éves szinten segíti a stratégiai marketingterv megvalósítását. A marketing akciótervet gyakran éves terveknek, működési terveknek vagy egyszerűen költségvetésnek nevezik. A teljes körű stratégiai marketing tervezésre, a beruházási tervezéssel egybekötve, akkor van szükség, ha új termékek, új vevők vagy új vásárlói igények már a kezdetektől megkívánják azt. Alternatív megoldásként a meglévő marketingterv igényelhet egy alapos fejlesztést a vállalaton belüli változások (pl. akvizíciók), a vásárlói igények (speciális vagy egyedül termékek) vagy a technológiai változások (termékinnovációk) miatt. Az is előfordulhat, hogy a jelenlegi marketingterv nem működik, és el kell kezdeni egy stratégiai tervezési projektet, hogy kiderüljön, valójában melyik szakaszban van hiba, és egyáltalán mi a hiba. Bár a stratégiai marketingtervekben meglehetősen ritkán történik nagy változtatás, gyakran az éves tervezés kapcsán évente felülvizsgálják azokat. Az éves marketingtervezés során meghatározzák a mennyiségi piaci és vevői célokat, és meghatározzák a következő tervezési időszak marketingintézkedéseit. Hangsúlyozni kell, hogy az éves tervezés minden vázlata a stratégiai marketingtervből származik.

Információk bevitele

Az Információs Környezeti Modell (1. ábra) azt jelenti, hogy az információ folyamatosan jelen van, és befolyásolja a marketinget és a marketingtervezést. A környezet változik, és azt folyamatosan figyelemmel kell kísérni. Egy vállalat információs és intelligens rendszerei követik a környezet minden olyan aspektusát, amely hatással lehet a stratégiákra. Különösen fontos a stratégiailag fontos kérdések gyenge (homályos) jeleinek nyomon követése. Ez lehetővé teszi,

hogy a vállalat proaktívan működjön olyan helyzetekben, amikor a reaktív válaszok a versenytársak lemaradását jelentenék.



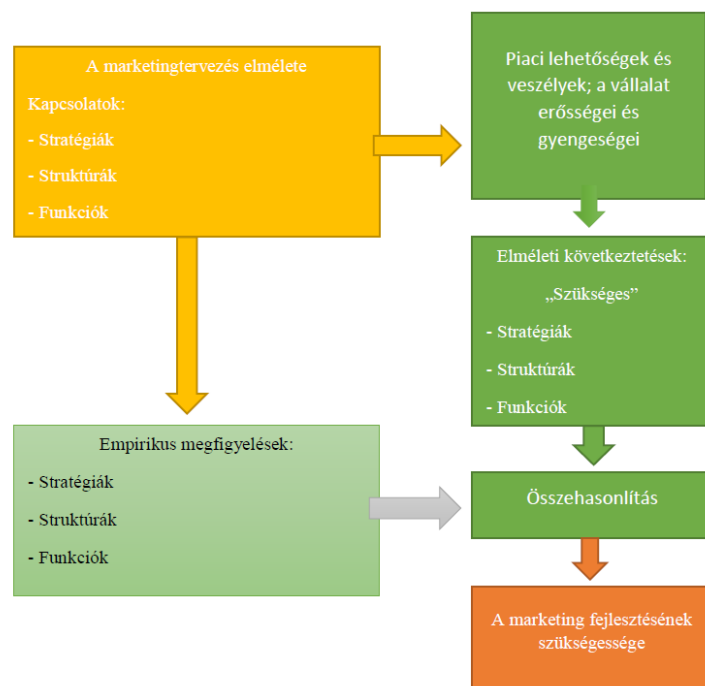
1. ábra: Információs Környezeti Modell

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A tervezési hiányosságok feltárása

A marketinget tervezők számára olykor nehéz lehet felismerni és megindokolni, hogy mikor, hogyan vagy miért kell különböző szintű, mélységű és időintervallumra vonatkozó marketinggyakorlatokat (struktúrákat vagy funkciókat) kidolgozni. A marketingelmélet segíthet ebben a folyamatban. A marketingstratégiák- és azok gyakorlatba való átültetésére, fejlesztési szükségességének azonosítása a marketing „*ideális modelljének*”, mint viszonyítási alapnak a használatával történhet. Az egyes marketingelméletekben meg lehet találni a marketing ideális modelljének legtipikusabb variációit. Az Integrált Marketingtervezési Modell, az „*ideális modell*” egyik olyan példája, amely a gyakorlatban jól (ideálisan) felhasználható a további fejlesztési igények azonosításakor. A 2. ábra azt mutatja, hogyan, milyen helyet foglalnak el az egyes marketingstratégiák, -struktúrák és -funkciók, milyen pontossággal képesek beazonosítani a feladatokat a marketingelmülethez viszonyítva. A piaci lehetőségek és fenyegetések, valamint a vállalati erősségek és gyengeségek elemzése segít meghatározni a megfelelő stratégiákat a vállalat jelenlegi helyzetében. Az elmélet szerint a marketing struktúráknak és funkcióknak logikusan kell következniük a választott stratégiákból. Így, ha ismerjük egy vállalat stratégiáit, akkor azt is tudnunk kell, hogy milyen marketingstruktúrákat és marketingfunkciókat kell alkalmaznia.

SWOT elemzés és elméleti érvelés alapján arra következtetünk, hogy elméletben milyen stratégiákkal, struktúrákkal és funkciókkal kell rendelkeznie a vállalatnak. A „*kell lenni*” és a valós marketingstratégiák, struktúrák és funkciók összehasonlítása megmutatja, hogy ezeken a területeken fejlesztésre van szükség.



2. ábra: Kutatási és fejlesztési hiányosságok azonosítása

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Egy példa illusztrálhatja a fent említett elvek használatát. A versenytársak elemzése, a vásárlói igények és a vállalati képességek alapján a SWOT-elemzés jelezheti a speciális vagy egyedi termékstratégiák szükségességét. Az elmélet (a stratégiai komponensek közötti kapcsolatokra vonatkozóan) megmondja, hogy a vállalatnak milyen vevői csoportokat, piaci területeket kell kiszolgálnia, és milyen alapvető kompetenciákat kell kihasználnia. Az elmélet szerint azt is elvárhatjuk, hogy az árutermék-stratégiáról egy speciális vagy egyedi termékstratégiára áttérő vállalat ennek megfelelően változtassa meg marketing struktúráit és funkcióit. Az ügyfelekkel való kapcsolattartás szorosabb, a marketing csatornák rövidebbek, a tervezési és információs rendszerek kifinomultabbak, a terméktervezés aktívabb stb. Ha egy vállalat marketing struktúrái és funkciói nem felelnek meg a fent leírt elméleti követelményeknek, akkor azokat fejleszteni kell. Ez az érvelés elvezet bennünket a marketingtervezés első lépéseire.

Kezdeti marketingtervezés

Az ipari marketingben a különböző piacok és azok végfelhasználói szektorai olyan hatalmasak, az egyes végfelhasználók pedig olyan nagyok, hogy szinte lehetetlen (és túlságosan is költséges) részletes információkat előállítani az összes lehetséges piacról. Egyrészt, még ha megkísérelnénk is tanulmányozni az összes lehetséges piacot és a végfelhasználói szektort, az valószínűleg túl általános leírást adna egy részletes stratégiai marketingtervhez. Másrészt, egy részleges, részletesebb elemzés is kihagyhat néhány potenciális ügyfélcsoportot. Az egyik megoldás erre a problémára a piacok két fázisban történő elemzése.

Az első fázist „kezdeti marketingtervezésnek” nevezhetjük, és a meglévő ismeretek és másodlagos információk felhasználására utal a kezdeti vagy javasolt marketingstratégiák megfogalmazására. A marketing tervezési folyamat első lépése a **piacelemzés**, amely desk kutatásként, másodlagos adatokkal történik. Ez ésszerű költség és erőfeszítés mellett megtehető. A piacelemzés az információs környezet modellje szerint épül fel. Csak másodlagos információkat használnak fel a marketingstratégia elkészítéséhez. A marketingelmélet és a tervezési tapasztalat ötletet ad arra vonatkozóan, hogy mely kritériumok hasznosak az egyes iparágak vonzerejének értékeléséhez.

A belső vállalati (üzleti egység) elemzés eredményeit ezután kombinálják a kezdeti marketingstratégiákkal. Olyan stratégiákat választanak ki, amelyek illeszkednek a vállalat erősségeihez és gyengeségeihez. A marketingelmélet és a menedzsment tapasztalat ötletet ad a kiválasztott stratégiákhoz megfelelő struktúrákról és funkciókról.

A következő fázisnak az eredményeként **marketingstratégia-struktúra-funkció** kombinációk születnek. A javasolt stratégia-struktúra-funkció kombinációkat a piacokon tesztelni kell az ügyfelek körében. Ezt a tesztet a kezdeti marketingtervben meghatározott ügyfélszektorok körében végzett felmérés útján végzik el. A teszt során kiderül, hogy a tervezett termékek, marketing csatornák, marketingkommunikáció illeszkedik-e a kiválasztott vásárlók vagy vásárlói csoportok igényeihez, magatartásához. A felmérés részletes információkat is tartalmaz a stratégiai marketingterv elkészítéséhez. A szükséges korrekciók megtörténnek, és ennek eredményeként elkészült az üzletág stratégiai marketingterve.

Stratégiai marketingterv

A stratégiai marketing tervezési folyamata

A marketingtervezés valójában döntéshozatalok sorozatát jelenti. Az integrált marketingstratégia leírja a követendő stratégiai marketing vázlatos összefoglalását, és alapos vázlatként szolgál a meghozandó piactervezési döntésekhez. A stratégiai marketingben elengedhetetlen, hogy ne a marketingstratégiák képezzék a marketing magját, valamint a struktúrák és funkciók tervezésének alapját. A struktúrák „*optimális*” környezetet alkotnak a stratégiák végrehajtásához. A stratégiákat és struktúrákat marketing funkciók követik, amelyek meghatározzák a stratégiák megvalósításához szükséges gyakorlati cselekvéseket.

A stratégiai marketingterv egy „*éves marketingterv*”-en keresztül valósul meg, amely meghatározza a részletes éves marketingcélokat és a célok eléréséhez szükséges lépéseket. Míg a stratégiai marketingterv a piacelemző számára logikai stratégia-struktúra-funkció kombinációkat jelent, ahol a kiválasztott struktúrák és funkciók a választott stratégiák végrehajtására szolgálnak, addig a stratégiai marketingterv a vevő számára előnyök halmazát jelenti. A stratégiák, a struktúrák és a funkciók egységes egységet alkotnak, ahol minden rész az ügyfél számára nyújtott előnyök teljes csomagjához járul hozzá.

A döntéseknek megfelelő információkon kell alapulniuk. Ha a stratégiai marketingtervezést információgyűjtésként és döntéshozatalként definiáljuk, akkor a teljes tervezési folyamat olyan kutatási folyamatként fogható fel, ahol a marketingdöntések a piaci adatok elemzésén és értelmezésén alapuló következtetések. A lépések egy tudományos kutatási folyamat tervezése és megvalósítása mellett azt is szemléltetik, hogyan lehet egy stratégiai marketingtervezési folyamatot megtervezni és végrehajtani. Ennek a modellnek az a lényege, hogy a tervezés szekvenciális folyamat: minden lépés hat a következőre lépésre.

- A probléma azonosítása.
- A cél meghatározása (akár valamilyen célnyilatkozat megfogalmazása).
- Az elemzési és mérési keretrendszer megtervezése (Elemzés és mérés keretrendszer).
- Adatgyűjtés és -elemzés.
- Következtetések (Marketingstratégiák, struktúrák és funkciók).

Az alábbi rész leírja, hogyan használható a tudományos kutatás lépésről lépésre történő folyamata a stratégiai marketingtervezésben. Bemutatja a stratégiai marketingterv általános tartalmát is. A szöveg nem adja meg a marketingkutatás részleteit, de körvonalazza az elvégzéséhez szükséges lépéseket. (A „*hogyan*” kérdésekre a kutatásra vagy marketingkutatásra - különösen a kutatási módszerekre - számos szakkönyvben lehet módszertant találni).

1. Probléma azonosítása

A tervezési folyamat célja nem határozható meg pontosan, ha a tervező nem érti teljesen a megoldandó problémát. Világossá kell tenni azokat a feltételeket, amelyekből az új stratégiák szükségessége megjelenik. A probléma azonosítása lehetővé teszi a marketingtervező számára, hogy megismerje a problémát, és fontos azok számára is, akik végül használni fogják a tervet. A probléma azonosításának tartalma az adott helyzettől függ:

- Lehetséges, hogy a marketing környezet megváltozott, és a vállalatnak marketingstratégiáját az új környezethez kell igazítani. Ebben az esetben a problémaelemzés a környezeti változást és annak mozgatórugóit írja le.

- A vállalat jelenlegi marketingstratégiáiban, struktúráiban és funkcióiban lehetnek gyengeségek vagy hiányosságok. Ezeket a tervezési folyamat céljának meghatározása előtt alaposan elemezni és ismertetni kell. Ha a tervező nem ismeri a hiányosságokat, nem tud olyan projektet tervezni, amely a helyzetet javítja.

- A stratégiai marketingterv egy vállalati menedzsment által elindított beruházási projekt része lehet. Ebben az esetben a problémaelemzés ismerteti a beruházási terv háttérét és annak vállalati kontextusban való indokolását. A piaci ismeretek természetesen része a befektetési döntésnek, de a stratégiai marketingtervezési folyamat kezdetén a vállalati kontextust egyértelművé kell tenni.

- Egyes esetekben a technológiai fejlesztések vagy találmányok lehetővé teszik, hogy a vállalat új, fejlettebb termékeket állítson elő, amelyek jobban kielégítik a vásárlói igényeket. Ebben az esetben a probléma azonosítás a technológiai lehetőségeket írja le a vevői igények figyelembevételével.

A probléma elemzése után a tervezők készek eldönteni, hogy a kutatás-fejlesztés/tervezés hogyan segítheti a vállalatot. A probléma azonosítása, amely leírja azt a kontextust, amelyből a stratégiai marketingterv szükségessége megjelenik, és az egész tervezési folyamatot mozgatja. A gondos problémafeltárást követően a tervező készen áll a projekt céljának legmegfelelőbb módon történő meghatározására.

2. Célnyilatkozat

A megfelelő stratégiai marketingterv előfeltétele, hogy a tervező pontosan tudja, milyen információkra van szüksége és milyen döntéseket kell meghoznia. Érdemes mind az összegyűjtendő információkat, mind az összegyűjtött és elemzett információk alapján meghozandó döntéseket felsorolni. A tervezési projekt különböző fázisaiban a tervezőnek kommunikálnia kell a projekt különböző érintettjeivel. A célkimutatás lehetővé teszi, hogy a kívülállók gyorsan a legpontosabb képet kapják a projektről. A célnyilatkozat egyben az a szabvány is, amellyel a projekt eredményeit és következtetéseit a projekt több szakaszában értékelik. A következő példa egy stratégiai marketingterv célkifejezését szemlélteti. Egy fűrészüzem azt tapasztalta, hogy mind a fűrészüzem technológiai lehetőségei, mind a magyar piac vásárlói igényei megváltoztak. A változtatások érvénytelenítették a fűrészüzem által korábban alkalmazott marketing módszereket. A fűrészüzem stratégiai marketingfejlesztési projektbe kezdett, melynek célját a következőkben állapították meg:

- A projekt általános célja, hogy támogassa a cég fűrészüzemének marketing fejlesztését, amely a magyar piacot célozza meg. A marketingfejlesztés kulcsfontosságú döntései a stratégiákra, struktúrákra és funkciókra vonatkoznak. Ezekkel a döntésekkel a vállalat technológiai lehetőségeit és erősségeit a piaci lehetőségekhez kívánja igazítani. A piactanulmány elkészíti a stratégiai marketing döntéshozatali folyamathoz szükséges információkat. Fontos cél, hogy új információkat állítsunk elő az ország fűrészelt termékeinek, piacának makro- és mik-

rokörnyezetéről. A vizsgálat további célja a potenciális vásárlók igényeinek és vásárlási magatartásának azonosítása. A piaci információk alapján a vállalatvezetés marketingstratégiákat, struktúrákat és funkciókat fogalmaz meg a magyar piacra vonatkozóan. E döntések meghozatalakor figyelembe veszik a piaci információkat és a belső vállalati információkat.

A cél megfogalmazását egy részletesebb tanulmányi kérdéssor követte, amelyeket a marketinges szakértői csapat javasolt, és a stratégiai tervekért felelős vállalatvezetők hagytak jóvá. Az első kérdéscsoport a piaci környezettel, a második pedig az ügyfelekkel kapcsolatos.

Mik Magyarország fűrészelt faipari piacának jelenlegi és jövőbeli jellemzői?

- Puhafák iránti kereslet és annak alakulása Magyarországon.
- Puhafa fűrészáru kínálata és fejlesztése Magyarországon.
- Jelenlegi gazdasági és műszaki környezeti feltételek Magyarországon.
- A puhafa fűrészáru fő versenytárs gyártóinak áttekintése Magyarországon.
- A puhafa fűrészáruval versenyző termékek áttekintése.
- A fizikai eloszlás szerkezetében bekövetkezett változás és annak jelenlegi működésének leírása.

• A legígéretesebb ügyfélszegmensek összefoglalása és a jövőbeli szegmensek meghatározása.

Mik a potenciális vásárló cégek igényei és vásárlási magatartása?

- A fűrészelt fa jelenlegi és jövőbeli felhasználása?
- Az alapanyagért fizetett ár?
- Ki az, aki meghozza a vásárlási döntéseket egy cégben?
- Hogyan, mi alapján választják ki a beszállítókat?
- Milyen attitűdjei vannak a közvetlen kereskedelemhez?
- Milyen preferenciák állnak rendelkezésre a nyersanyaggal kapcsolatban?
- Milyen attitűdök vannak a különleges és egyedi gyártású fűrészárukkal és azok felhasználásával kapcsolatban?

felhasználásával kapcsolatban?

• Melyik átrakodási/kirakodási formákat (kikötő, vasút stb.) részesítik előnyben és melyeket nem?

- Mely szállítási feltételek a legkedvezőbbek?
- Milyen információs és szolgáltatási igények vannak?
- Mennyire ismertek a szállítók?
- Milyen benyomások vannak a fűrészüzem szállítási jeleiről, feltéve, hogy a (lehetőséges) ügyfélnek van velük tapasztalata?

Az összegyűjtött adatoknak a következő kérdésekre kell választ adniuk a fűrészipari vállalat stratégiáinak, struktúráinak és funkcióinak kialakításával kapcsolatban.

1.) Marketing stratégiák Magyarországon

- Mely termékeket kell a vállalatnak előállítania a magyar piacra?
- Mely ágazatokat vagy cégeket érdemes vásárlónak választani Magyarországon?
- Az országon belül mely földrajzi régiójára kell koncentrálni a marketinget?
- Mely alapkompenciákat kell/érdemes használni?

2.) Marketing struktúrák a magyarországi piacon

- Hogyan kell a marketinget megszervezni?
- Mely marketing csatornákat érdemes használni?
- Mely fizikai terjesztési csatornákat kell használni?

3.) Marketing funkciók Magyarországon

- Hogyan kell megvalósítani a személyes értékesítést? Mik a felételei?
- Hogyan kell a marketingkommunikációt megvalósítani?

- Hogyan kell megvalósítani magát a fizikai elosztást?
- Hogyan kell más-egyéb kommunikációt levezényelni?

A fenti példában a projekt céljait nagyon részletesen ismertettük. Az olvasó könnyen láthatja, hogy milyen információkat fognak előállítani, és milyen döntéseket fognak meghozni.

3. Keretrendszer (ek) az elemzéshez és méréshez

A működési környezet és a stratégiai marketingtervezési döntési helyzet megértéséhez és konceptualizálásához a modellek hasznosak lehetnek. A modellek a tervezési folyamat kereteiként szolgálnak. A marketing tervezési folyamat háttereként gyakran használják a SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) elemzést. Az elemző feladata annak meghatározása, hogyan mérhető a legjobban a felhasznált modell különböző elemei. Például az információs környezeti modellben van egy „*igény*” nevű blokk. Hogyan kell mérni a keresletet a marketingtervezési projekt keretében? A marketingtervezőnek a teljes marketingkörnyezetet bizonyos módon strukturált információknak kell tekintenie. Itt feltételezzük, hogy a tervezési folyamat szempontjából releváns információk az Információs Környezeti Modell szerint épülnek fel (1. ábra). A marketingtervezés során a modell irányítja az információgyűjtést, és a modell használatának módja, az információk hangsúlyozása stb., mindez a tervezési helyzettől függ. A modell elemeinek mérése a marketingtervezési helyzettől is függ. A stratégiai marketingtervezési folyamat jellemzően piacelemzést és részletes ügyféltanulmányt is tartalmaz. Az ügyfél mélyebb elemzéséhez saját keretrendszerre van szükség. A keretrendszer szemlélteti a vásárlói magatartás azon lényeges szempontjait, amelyeket figyelembe kell venni a tanulmányban.

4. Adatgyűjtés és adatelemzés

A másodlagos adatok olyan információk, amelyek felhasználhatók a vizsgálat során, de nem erre a célra gyűjtötték őket. Az elsődleges adatok kifejezetten a vizsgálat céljára gyűjtött adatok. Az adatok típusa és tartalma a vizsgálat céljától függ. A cél az adatgyűjtést keretein és elemeinek mérésén keresztül irányítja. Az adatgyűjtéssel - és elemzéssel kapcsolatos részletek a kutatásra vagy marketingkutatásra szakosodott könyvekben találhatóak. A „*tudományos*” kérdések mellett olyan gyakorlati dolgokat is figyelembe kell venni, mint a menetredek, a költségvetések és így tovább.

5. Következtetések

A „*következtetések*” rész tartalmazza a tényleges marketingtervet. Az integrált marketingstratégia szervezetének megfelelően strukturálható. A következő példa egy marketingtervezési projektjelentés általános felépítését mutatja be. Azt illusztrálja, milyen egyszerű lehet a jelentés tartalmi listájának összeállítása, ha a tervező modelleket használ a projekt tervezése és végrehajtása során.

Zrt. stratégiai marketingterve -Esettanulmány

Háttér – Problémányilatkozat

A Sopron székhelyű erdőipari Zrt. egyik üzleti egysége a „**gyalult deszka**”, amelynek a méretre vágott deszkák gyalulása volt a fő profilja, de a papíripari (elsősorban exportra) alaptermékekkel is foglalkozott. A Zrt. szempontjából a **gyalult deszka** nem a legvonzóbb ágazat, de fontos volt a vállalat működésben. Az alaptermékük a papírfa (császárfa) beszerzéséhez a cégnek farönköt is kell vásárolnia nagy tételben, amelyet aztán legjövödelmezőbb módon kell felhasználni, feldolgozni.

A nyersanyagkörnyezeti lehetőségek és a piaci siker befolyásolja a fűrészipari üzleti egységnek a jövedelmezőségét. Ehhez az kellett, hogy vállalati szinten változás történjen a stratégiai gondolkodásban. A fűrészipari üzleti egység sikere most fontos lett, és ennek megfelelően ez az egység nagyobb függetlenséget is kapott. A vállalatvezetés úgy döntött, hogy több, de rosszabb minőségű fát rendel a cellulózgyártáshoz, aminek következménye, hogy a **gyalult deszka** viszont a jobb minőségű rönköket fogja feldolgozás céljára megkapni. Ez az új nyersanyagbázis új stratégiák (termékek, vevők, piaci területek és alapkompenciák) kidolgozását teszi lehetővé. Ezek a változások új termelési létesítmények szükségességét is jelentették.

A vállalati stratégiai tervezéshez előzetes piaci elemzések készültek. Bár ezek a piacelemzések főként a vállalati stratégiai tervezéshez születtek, de jelentős háttérinformációt adtak a **gyalult deszka** stratégiai marketingterveihez is. A jobb minőségű farönkök feldolgozása, az előzetes piacelemzés során feltárt piaci lehetőségek alapján a vállalatvezetés egy új fűrészüzem beruházási projektjét is kezdeményezte. Az új üzem csak néhány termékre specializálódik, amelyek meghatározott vásárlói csoportokat céloznak meg. A termelés piacvezérelt lesz, a nyersanyagbázis pedig alapkompenciát teremthet a vállalat számára. A koncepció alkalmazásához új üzleti modellekre és részletes stratégiai marketingtervre lenne szükség. A mélyebb elemzéshez a következő koncepciót választották:

- A lucfenyő fűrészüzem kizárólag néhány méretre, speciális és egyedi termékekre koncentrálna.
- Tervezett termelési kapacitása kb. 250.000 m³/év.

A cél olyan piaci szegmensek megcélzása, ahol a fűrészüzem versenylőnyei a legjobban kiaknázzhatók. A termékstratégiák alapanyagalapja a kiváló minőségű, megfelelően csomós, speciális és egyedi termékek készítésére alkalmas lucfenyő. Az előzetes elemzések alapján a Zrt. Ausztriában és Lengyelországban választotta ki az ebből az anyagból készülő élragasztott termékek gyártóit.

A cél meghatározása

A stratégiai marketingtervnek a következő kérdésekre kell választ adnia:

1.) A tervezett fűrészüzem marketing stratégiái:

- Milyen termékek készülnek majd?
- A kiválasztott szegmenseken belül mely ügyfeleket vagy ügyfélcsoportokat célozzák meg?
- Mely földrajzi területeket célozzák meg Magyarországon, Ausztrián és Lengyelországon belül?

2.) A tervezett lucfenyő fűrésztelep marketing struktúrái:

- Hogyan szerveződik a marketing?
- Mik a marketing csatornák?
- Melyek a fizikai elosztás csatornái?

3.) Elvégzendő marketing tevékenységek:

- Hogyan kell megszervezni és megvalósítani a személyes értékesítést?
- Hogyan kell a marketingkommunikációt megszervezni és megvalósítani?
- Hogyan kell megszervezni és megvalósítani az ügyfélszolgálatot?
- Hogyan történik a vásárlói és piaci információk folyamatos gyűjtése és felhasználása?
- Milyen követelmények vonatkoznak a marketingrutinokra (funkcionális kommunikációra)?

A fűrészáru és élragasztott panelek piacelemzése a következő kérdésekre ad választ:

- Mi a helyzet a kereslettel-kínálattal, és hogyan fog alakulni a kiválasztott célpiacon belül?
- Hogyan alakulnak a keresletet befolyásoló tényezők (pl. gazdaság, építőipar stb.) az adott régiókban?
- Hogyan alakul a kiválasztott szegmensek technológiája, normái és szabványai?
- Milyen és hogyan alakul a verseny a kiválasztott célpiacon a kiválasztott régiókban?
- Hogyan épül fel és helyezkedik el az iparág a kiválasztott célpiacon (ki, milyen és hol)?

Az ügyfélelemzés a következő kérdésekre ad választ:

- Milyen jövőbeni igényei vannak a kiválasztott célcsoportoknak a termékkel (fűrészáru) kapcsolatban? Hogyan alakul a fűrészfűrészfa mennyiségének felhasználása?
- Méretek?
- Minőség?
- Különleges, egyedi szükségletek?
- Milyen igényei vannak a kiválasztott célcsoportnak a termék elérhetőségével kapcsolatban?
- Elosztási csatorna?
- Szállítási idő?
- Tételméretek?
- Kiszállítás gyorsasága? stb.
- Milyen a megcélzott cégek vásárlási magatartása? (hol? ki?)
- Milyen információigénye van a megcélzott cégeknek?
- Milyen ügyfélszolgálati igényei vannak a megcélzott cégeknek?

A piac- vagy vevőelemzésből származó információkra is szükség van a kezdeti marketingterv tesztelésekor vagy kiegészítésekor. Ennek alapja az előzetes piacelemzés és a cégvezetés korábbi, releváns tapasztalatai. A projekt célkifejezése szorosan összefügg a tervezési folyamat végrehajtásának módjával. A projekt megvalósítását az alábbiakban ismertetjük.

Elemzési és mérési keretrendszer

A projekt végrehajtása során a kezdeti, javasolt marketingterv elkészítésének alapelveit alkalmazzuk. Ezen elvek szerint először a hipotetikus (előzetes) marketingterv készül el. Ebben az esetben a vállalati stratégiai tervezéssel összefüggésben végzett előzetes piacelemzésen alapul. Ezek az adatok másodlagos anyagnak tekinthetők, mivel nem erre a célra gyűjtötték (stratégiai marketingterv). A kezdeti marketingterv javasolt stratégia-struktúra-funkció-kombinációkat tartalmaz. Más szóval, magában foglalja a stratégiákkal, struktúrákkal és funkciókkal kapcsolatos döntéseket a tervező rendelkezésére álló másodlagos anyagok alapján. A hiányzó információk miatt nem hozható meg minden szükséges döntés. A javasolt tervet empirikus marketingkutató fogja tesztelni. Mint látható, a marketingtervező és a kutató szoros együttműködése a megvalósítás előfeltétele.

Adatgyűjtési keretrendszer

Az információs környezet modell a piaci környezet elemzésére szolgál. A makrokörnyezet elemei – kereslet, kínálat és egyéb makrokörnyezet – az alábbiak szerint adhatók meg (mérhetők):

Igény

- Fejlődés rövid, közép és hosszú távon.

- Fejlesztés vásárlói csoportok szerint.
- Fejlesztés végfelhasználás szerint.
- Az árak alakulása.

Kínálat

- Fejlődés rövid, közép és hosszú távon.
- Fejlesztés termékkategóriák szerint.

Egyéb makró környezet

- A piacok gazdasági fejlődése.
- A célszektorok műszaki fejlesztése.
- Terméknormák és szabványok kidolgozása.

A mikrokörnyezet elemei – versenytársak, disztribúciós csatornák, vásárlók – az alábbiak szerint határozhatók meg (mérhetők):

A versenyzők

- A piacon jelenlevő versenyzők.
- Potenciális versenytársak.
- Versengő termékek.
- A versenytársak erősségei és gyengeségei.

Elosztási csatornák

- A disztribúciós csatornák felépítése az adott régióban.
- Az elosztási csatornák funkciói az adott régióban.
- Az elosztási csatornák sajátosságai.

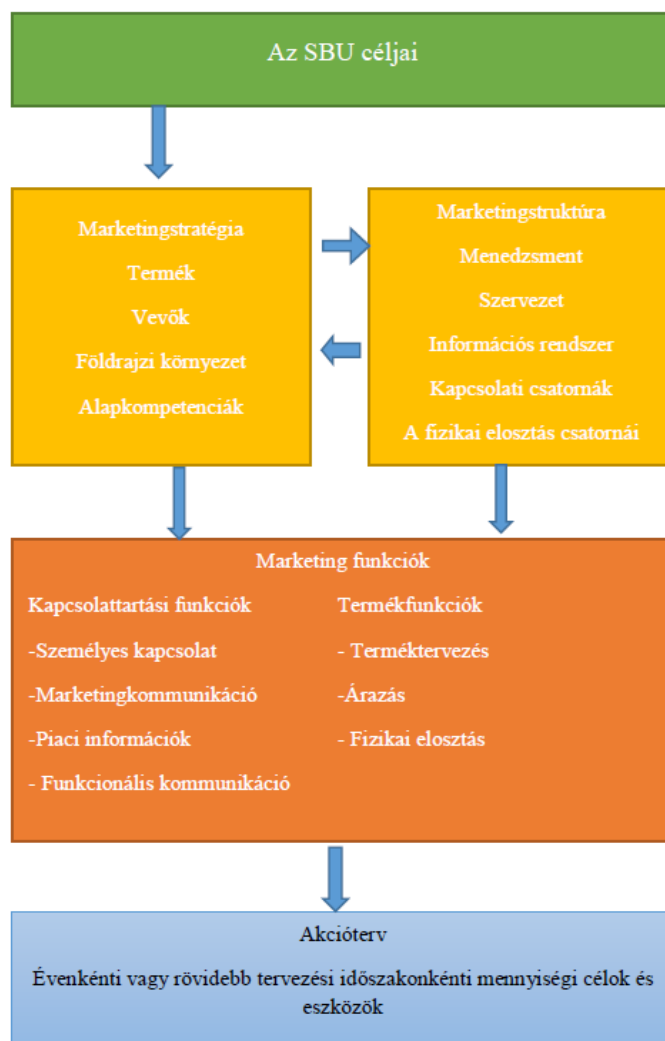
Ügyfelek

- Jelenlegi és potenciális ügyfelek.
- Ki?
- Mennyi?
- Miféle?
- Hol?

Ebben a szakaszban a hangsúly a vásárlói csoportok felépítésén van. A kérdőív elkészítéséhez kapcsolódóan kerül kidolgozásra az egyes ügyfelek elemzésének referenciakerete.

Marketing döntések keretrendszere

A stratégiai marketingterv döntései az integrált marketingstratégia szerint születnek (3. ábra). A döntések listája a marketingtervezés modellező megközelítésének alapelveit követi.



3. ábra: A döntés folyamata

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Esettanulmány

Javasolt (előzetes) stratégia-struktúra-funkció kombinációk

Az előzetes piacelemzés alapján a következő kezdeti stratégia-struktúra-funkció kombinációkat javasoljuk. A kezdeti marketingdöntéshez szükséges információ az előzetes piacelemzés alapján (ismeretlen) nem áll rendelkezésre.

Adatok egy feltételezett stratégiai marketingtervhez

2.táblázat: A marketingstratégiai terv információs hálózata

Termék	Élragasztott panelanyagok	
	Méret	50x100/115/125/150 stb.
	Hossz	1; 1.5; 2; 2.5; 3; 3.5; 4; 4.5 m

Folytatás a következő oldalon

A 2. táblázat folytatása

	Minőség	Kis/kevés csomó Nem megfelelő: sok, nagy csomó, rothadás, elszíneződés, sérülés stb. Csomómentes
	Nedvességtartalom	10 +/-2 és 16 +/-2 %
	Különleges igények	Nem ismert
Ügyfélcsoport	Élragasztott panelek gyártói	
Piaci terület	Ausztria, Magyarország, Lengyelország	
Alapvető kompetenciák	-Jó minőségű fa: lassú növekedésű, kicsi/szinte nem látható csomók, egységes szín. -Osztályozási stabilitás -Egyéb - nem ismert	
Marketing csatornák	Közvetlen kapcsolat	
Fizikai elosztás	Teherautó, pótkocsis teherautó, személygépkocsi	
Személyes kapcsolatok	Gyakoriság – nem ismert Tartalma – nem ismert	
Kínált szolgáltatás	Nem ismert	
Egyéb marketingkommunikáció	Nem ismert	
Piaci és ügyfél információk	Nem ismert	

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Fűrészfa kereslet és kínálat	
Gazdasági feltételek és előrejelzések	Bankok, kutatóintézetek, gazdasági szervezetek által kiadott különféle gazdasági kutatások, előrejelzések, folyóiratok és ismertetők.
Az építőipar előrejelzései és fejlesztése	-EUWID Holz (szorosán követi az építkezési hajlandóságot Németországban), Holz-Zentralblatt -Baustatistisches Jahrbuch (a németországi építőiparral kapcsolatos alapvető információkat tartalmazza) -Euroconstruct (alapadatokat és rövid távú előrejelzéseket tartalmaz az európai építőiparról).
Fűrészfa piacai	-Általános kereslet és kínálat: FAO/UNECE Fabizottság, Nemzetközi Puhafa-konferencia, szaksajtó (pl. EUWID Holz, Holz-Zentralblatt, Holz-Kurier) - Versenytársak: szaksajtó (pl. EUWID Holz, Holz-Zentralblatt, Holz-Kurier) -Fűrészfa behozatala és exportja: EUWID Holz, Holz-Kurier, Finn Customs Statistics, Svenska Trävarueksportförening

Az 2. táblázat folytatása

Egyéb makrokörnyezet	
Normák és szabványok	-A legtöbb központi forrás a Holz-Kurier és a Holz-Zentralblatt szakmai lapok voltak; ezekben a lapokban több cikk is megjelent szabványosítással és normákkal foglalkozott -Hasznos források voltak az Informationdienst Holz közleményei is

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A maguk részéről a kezdeti stratégiák-struktúrák-funkciók irányítják a piacok és a vevők empirikus elemzését. Az információgyűjtés - és elemzés célja a stratégia-struktúra-funkció kombinációkkal kapcsolatos kezdeti elképzelések igazolása. Másrészt a piacról és vevőkről történő adatgyűjtés új részletes információkat hoz, amelyek a kezdeti stratégia-struktúra-funkció kombinációk hiányzó információinak kitöltéséhez szükségesek.

További lehetséges adatok egy feltételezett stratégiai marketingtervhez

Másodlagos adatok, adatsorok

A piacelemzés főként másodlagos anyagokon alapul. Az alábbi listák a másodlagos adatok forrásait ismertetik piacelemzésben használják.

3.táblázat: A makropiaci környezet információ típusai és azok lehetséges forrásai

A fűrészfa áruk kereslete és kínálata	
Gazdasági előrejelzések	Bankok, kutatóintézetek és gazdasági szervezetek által kiadott különféle gazdasági folyóiratok és ismertetőik
Építőipari előrejelzések	EUWID Holz (szorosan követi az építkezést Németországban), Holz-Zentralblatt - Baustatistisches Jahrbuch (a németországi építkezéssel kapcsolatos alapvető információkat tartalmaz) -Euro-construct (alapadatokat és rövid távú előrejelzéseket tartalmaz az európai építkezésről)
A fűrészfa áruk piaca	Általános kereslet és kínálat: FAO/UNECE Fabizottság, Nemzetközi Puhafa-konferencia, szaksajtó (pl. EUWID Holz, Holz-Zentralblatt, Holz-Kurier) - Versenytársak: szaksajtó (pl. EUWID Holz, Holz-Zentralblatt, Holz-Kurier) -Fűrészfa behozatala és exportja: EUWID Holz, Holz-Kurier, Finn Customs Statistics, Svenska Trävarueksportförening
Egyéb makrokörnyezeti hatások	
A mikropiaci környezet információ típusai és forrásai	
Ügyfelek - A vállalati interjúk adták a legtöbb ügyfél-információt a tanulmányhoz	
- A szaksajtóban megjelent cégprofilok kiegészítő információkat szolgáltatnak	
- A Lipcsei Bau kiállítás látogatása további céges kapcsolatokat eredményezett.	
Versenytársak A versenytársakkal kapcsolatos információk fő forrása az interjú volt. Találtunk néhány információt a termék- és vállalati versenyről szakmai újság- és folyóiratcikkekben. A legnépszerűbb téma a fajták helyettesítése volt	
A piacok disztribúciós rendszere Nagyon kevés információ került elő ezzel kapcsolatban a másodlagos forrásokból	

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Elsődleges adatok – A megkérdezett vállalatok

A vizsgált célcsoport az ausztriai, lengyel és magyar puhafa alapú, élragasztott falapok gyártóiból áll:

- Korábbi piaci tanulmányok.
- Cégekatalógusok.
- Szakmai sajtócikkek.

A mintavételnél általános szempont volt, hogy a vállalat elég nagy legyen ahhoz, hogy rendelésenként egy teherautónyi fát vásároljon. A gyakorlatban nem volt szükség ennek a korlátozásnak a használatára, mert a legjelentősebb (legnagyobb) cégeket célozták meg az interjúk. Ez lehetővé tette az ágazat termelési kapacitásának minél nagyobb hányadának lefedését.

Az alábbi táblázat bemutatja a megkérdezett vállalatok számát és részesedésüket a szektor teljes termeléséből az adott országban (elméleti példa).

4. táblázat: Vállalati részesedés

		Interjúk száma	Részesedése a termelés összvo-lumenéből (%)
Ausztria	Élrel ragasztott panel	17	86
Lengyelország	Élrel ragasztott panel	6	49
Magyarország	Élrel ragasztott panel	6	51
Összes		30	

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A piac- és vevőelemzés eredményei

A következő „Tartalomjegyzék” a stratégiai marketingtervvel kapcsolatban jelentett információk típusát tartalmazza. Az információk piaci és vevői elemzések eredményein alapulnak.

1. Piacelemzés
 - 1.1. A magyar, lengyel, osztrák faipari helyzete
 - 1.1.1. Gazdasági helyzet és előrejelzések
 - 1.1.2. Építési tevékenység fejlesztése
 - 1.1.3. A fűrészárak piaci
 - 1.2. Fűrészfa magyar, lengyel, osztrák piaci
 - 1.2.1. Gazdasági helyzet és előrejelzések
 - 1.2.2. Építési tevékenység fejlesztése
 - 1.2.3. A fűrészárak piaci
 - 1.3. Az élragasztott termékek szerkezete Ausztriában, Magyarországon és Lengyelországban
 - 1.3.1. Gyártási mennyiség és gyártók (beleértve a helyszínt)
 - 1.3.2. Gyártás, termékek és szabványok
 - 1.3.3. Élragasztott panelek használata
 - 1.3.4. A beszállítók versenye
2. Vevői elemzés az élragasztott paneliparról
 - 2.1. A fűrészárak fogyasztása, specifikációi és árai
 - 2.1.1. Fogyasztás
 - 2.1.2. Műszaki adatok
 - 2.1.3. Árak
 - 2.2. Fűrészfa használatával kapcsolatos igények
 - 2.2.1. Minőség
 - 2.2.2. Méretek
 - 2.2.3. Hosszméretek
 - 2.2.4. Nedvességtartalom mértéke
 - 2.2.5. Általános termékbeállítások
 - 2.3. Szállítással, szolgáltatással és információval kapcsolatos igények
 - 2.3.1. Csatorna vásárlások
 - 2.3.2. Szállítással kapcsolatos igények
 - 2.3.3. Szolgáltatással kapcsolatos igények

2.3.4. Információs igények

A fent leírtak szerint jelentett információkat a végső stratégiai marketingtervben használjuk fel. A terv felépítése követi az Integrált Marketingstratégiát.

Stratégiai marketingterv a lucfenyő élragsztott fapanelek gyártói számára Magyarországon, Lengyelországban és Ausztriában

A választott marketingstratégia egy speciális termékstratégia, amely az ajánlatra specializálódik (ügyfél-juttatási csomag). A termék tulajdonságaira, elérhetőségére és szolgáltatási előnyeire specializálódott.

5. táblázat: Előny specializáció

Mennyiségi célok Ausztriában, Magyarországon és Lengyelországban					
Forgatókönyv	Becsült mennyiség	Ebből északi lucfenyő	Forgatókönyv	becsült mennyiség	Ebből északi lucfenyő
Maximum	130 000 m ³	kb. 50 %	Maximum	35 000 m ³	kb. 30 %
Legnagyobb területen	105 000 m ³	kb. 40 %	Legnagyobb a területen	25 000 m ³	kb. 22 %
Alapterület	50-70 000 m ³	kb. 20-25 %	Alapterület	10 000 m ³	kb. 13 %

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

6. táblázat: Termék

Fafajta	Lucfenyő
Minőség	U/S vagy U/S V (ötödik vagy jobb) Kritériumok: - Szilárdság, kis csomók (max. 25 mm) - Sűrűn szemcsés (max. 2,5 mm) Nem megengedett: Lakás, kék folt, korhadás, gyantafa, vízben tárolt fa, rovarkár, repedések (kis száradási ellenőrzés megengedett)
Méreték	50×100/115/125/150 mm, a fő hangsúly az 50×100/115 mm-es elemen
Hossz	Legnagyobb hosszúság 5,1 m (barkácspaneelnél 4,1 és 4,6 m)
Nedvesség	Végső nedvességtartalom 8-10 % (a szárazon szállító termelők egy részének 16-18 tartalom %)

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Ügyfelek és piaci területek

7. táblázat: Ügyfelek és piaci területek

Lengyelország	A terület 10 legnagyobb termelője (fafelhasználás 10-30 000 m ³ /év) hozzá szokott a fűrészfa beszállítóival való közvetlen kapcsolattartáshoz. Érdekes lehetőségeket kínálnak a terület középtermelői is (fafelhasználás 5-10.000 m ³ /év), amelyek érdeklődnek az új iránt szállítók. Az ügyfelek fő csoportja Dél-Németországban található (Baden-Württemberg, Bayern); néhány nagyobb ügyfél is benne van Nordrhein-Vesztfália.
Ausztria	Ausztria a terület 7 legnagyobb termelője (fafelhasználás 15-50 000 m ³ /év. Az ügyfelek nem határozhatók meg földrajzilag, dekoncentrált a piac.
Magyarország	Magyarország, Ausztria, Németország, Horvátország

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

8. táblázat: Alapkompetenciák/versenyelőnyök

Versenyelőny a teljes juttatási csomagra (termék, elérhetőség, szolgáltatás) teremthető.

Termék	<p>Az osztályozással kihangsúlyozott jó alapanyag minőség (sűrű szemű, ép csomók) és a fűrészfa jó és stabil minősége alkotja a alapja egy északi fűrészüzem versenyének a közép- és kelet-európai beszállítókkal szemben.</p> <p>Az északi fűrészüzemek közötti versenyben ezek tényezők azonban többé-kevésbé előfeltételei annak, hogy lépést tartsunk a versennyel. További termékértéket szerezhet az alábbiakkal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Speciális fűszerezés/szárítás 8-10% (jó minőség, repedésmentes, jó csomagolás) - Lehetőség 5,1 m hosszúság szállítására - Az ügyfelek minőségi előírásainak alaposabb figyelembe vétele - Vevői minőségek fejlesztése (pl. Leimholz GmbH Qualitát)
Elérhetőség	<p>A közép-európai beszállítók fő versenyelőnye a megbízható, gyors és gyors szállítás (2-5 nap). A kiszállítás a terület ahol egy északi fűrészüzem arányosan a legnagyobb javulást tudja elérni a vevői elégedettség terén.</p> <p>Versenyelőnyök lehetnek az alábbi területeken fejlesztették ki:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A szállítások megbízhatósága és pontossága (ellenőrzés, „automatikus riasztórendszerek” fejlesztése, a problémák azonnali tájékoztatása a vásárlóknak) - Gyors szállítás is (5-10 nap, ha a logisztikai rendszer lehetővé teszi); a gyorsaság azonban nem belső érték; megbízhatóság a megbeszéltek betartásában fontosabb - Azonnali válaszadás az ügyfelek kérdéseire/igényeire
Szolgáltatás	<p>A „puhább” tényezők nagy potenciális hatással lehetnek a vásárlói elégedettségre és hűségre. Ezek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rugalmas kiszolgálás saját nyelven - Elkötelezettség az ügyfélkapcsolat iránt: - ésszerű árpolitika - megérteni a vevő pozícióját a saját piacain (a vásárlói termékek végfelhasználása és fejlesztése) - valódi érdeklődés az ügyfelek problémái iránt (termékmenedzser) - Azonnali reakció az ügyfelekkel való kapcsolatfelvételre - Proaktivitás a reaktivitás helyett az információban ("Megmondjuk nekik, mielőtt megkérdeznék tőlünk.")

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

9. táblázat: Marketingstruktúrák

A marketing szervezet feladata, hogy a vevő számára a maximális hasznot, gazdaságilag megterülő módon biztosítsa.

Szervezet	A végfelhasználóval való közvetlen kapcsolattartás lehetővé teszi a szolgáltatást, az információáramlást Marketing és befolyás. A nagy ipari végfelhasználók kiszolgálása képezi az alapot Csatorna szervezeti tervezés. A termékmenedzser szervezet kínálja a legjobb lehetőségeket. Az előnyök a következők: - Teljes felelősség a termékért a fűrészüzemtől az ügyfélig - Jó ismerete mind a fűrészüzem termelési lehetőségeinek és korlátainak, mind a vevői gyártási és beszerzési igényeknek -Függetlenség és az ügyfelek műszaki problémáinak gyors helyszíni megoldása Potencionális problémák: - A hely meghatározása (fűrésztelep vs. piac) - A szervezet sebezhetősége (1-2 kulcsszemélytől való függés)
Információs rendszer/tervezés	On-line adatkapcsolat a fűrészüzem gyártástervezéséhez. Az ügyfelek adatbázisának folyamatos frissítésére szolgáló rendszerek (tartalmazza továbbá minőségi nyilvántartások az ügyfelek működéséről, fejlesztéséről, személyzetéről és vásárlási magatartásáról). Az adatbázis minimálisra csökkenti a működést kulcsszemélyek elvesztése által okozott kockázatok. Rendszerek és adatbázisok az ügyfelek ügyfelei működésének nyomon követésére (keresletfejlesztés, piaci szerkezet stb.)
Elosztás/disztribúció	Közvetlen szállítás a malomból pótkocsin/kocsin keresztül. A kiszállítások kívánt szolgáltatási szintje 14-21 nap (kiegészítő tételeknél 8-14 nap). A terminál az lehetséges, és javítja a vevői elégedettséget, ha nem okoz nyomást a termékárra. A gyors szállítás azonban nem hoz semmit további nyereség. A szállítások megbízhatósága kisebb költségek mellett más tevékenységekkel is javítható.

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

10. táblázat: Fűrészfa kereslet és kínálat

Gazdasági feltételek és előrejelzések	Bankok, kutatóintézetek, gazdasági szervezetek által kiadott különféle gazdasági kutatások, előrejelzések, folyóiratok és ismertetőik.
Az építőipar előrejelzései és fejlesztése	-EUWID Holz (szorosan követi az építkezési hajlandóságot Németországban), Holz-Zentralblatt -Baus-tatistisches Jahrbuch (a németországi építőiparral kapcsolatos alapvető információkat tartalmazza) -Euroconstruct (alapadatokat és rövid távú előrejelzéseket tartalmaz az európai építőiparról).
Fűrészfa piaci	-Általános kereslet és kínálat: FAO/UNECE Fabizottság, Nemzetközi Puhafa-konferencia, szaksajtó (pl. EUWID Holz, Holz-Zentralblatt, Holz-Kurier) - Versenytársak: szaksajtó (pl. EUWID Holz, Holz-Zentralblatt, Holz-Kurier) -Fűrészfa behozatala és exportja: EUWID Holz, Holz-Kurier, Finn Customs Statistics, Svenska Trävarueksportförening
Egyéb makrokörnyezet	
Normák és szabványok	-A legtöbb központi forrás a Holz-Kurier és a Holz-Zentralblatt szakmai lapok voltak; ezekben a lapokban több cikk is megjelent szabványosítással és normákkal foglalkozott -Hasznos források voltak az Informationdienst Holz közleményei is

11. táblázat: A felmérés eredménye

Ügyfelek	- A vállalati interjúk adták a legtöbb ügyfél-információt a tanulmányhoz - A szakajtóban megjelent cégprofilok kiegészítő információkat szolgáltatottak - A Lipcsei Bau kiállítás látogatása további céges kapcsolatokat eredményezett.
A versenytársak	Az interjúk jelentették a versenytársak információinak fő forrását. Találtunk néhány információt a termék- és vállalati versenyről szakmai újság- és folyóiratcikkekben. A legnépszerűbb téma a fafajták helyettesítése volt terjesztés
A piac elosztási rendszere	Nagyon kevés információ került elő másodlagos forrásokból

		Meginterjúvolt cégek száma	A termelés részesedése (%)
Németország	Élre ragasztott panelek	17	49
Ausztria	Élre ragasztott panelek	6	86
Összesen		23	67

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

12. táblázat: Marketingfunkciók

Személyes kapcsolat	A szolgáltatás és a személyes értékesítés hangsúlyozzák: - A szolgáltatás koncentrációja egy személyre (egy kapcsolat, aki minden szolgáltatást nyújt) - Gyors reagálás az ügyfelek kérdéseire - Átállás „csupán” ügyfélszolgálatról ügyféltanácsadásra - Szigorítási követelmények a fűrészmalom rugalmasságával kapcsolatban (vevői minőségek)
Kommunikáció	A fűrészüzemi termelési lehetőségekről folyamatosan elérhető prezentációs anyagoknak kell rendelkezésre állniuk. Felemelkedésére is fel kell készülni környezetvédelmi kérdések ebben az ágazatban.
Információ	Egy bizonyos végfelhasználásra szakosodott fűrészüzem versenyképességének alapvető feltétele a folyamatos gyűjtés és elemzés. információ. Ez a projekt keretét vagy „ellenőrző listát” képezhet azoknak az információs területeknek, amelyeket a fűrészüzemnek rendszeresen frissítenie kell. A A terepmunka szorosan kapcsolódik a marketingstruktúrák kapcsán említett információs rendszerekhez, adatbázisokhoz.

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

Stratégiai marketingterv a lucfenyő élráasztott fapanelek gyártói számára Magyarországon, Lengyelországban és Ausztriában

A választott marketingstratégia egy speciális termékstratégia, amely az ajánlatra specializálódik (ügyfél-juttatási csomag). A termék tulajdonságaira, elérhetőségére és szolgáltatási előnyeire specializálódott.

Következtetések

A fenti esetpélda azt mutatja, hogy a kutatási folyamat analógiája és a kezdeti stratégiák-struktúrák-funkciók fejlesztése hatékony lehet a stratégiai marketingtervezésben. Azt is mutatják, hogy a modellezési megközelítés jól működik iparági kontextusban a stratégiai marketingtervezésben. Azt is megtanultuk, hogy az információ kritikus fontosságú a marketingtervezésben.

Nagyon sok másodlagos anyag foglalkozik a makropiaci környezettel. Nehéz azonban a mikropiaci környezetet leíró információkat találni. Az ügyfelekkel kapcsolatos információkat általában az elsődleges adatgyűjtés során szerzik meg.

Felhasznált irodalom

- ACHROL, R.S. - P. KOTLER: (1999): Marketing in the Network Economy. Journal of Marketing. 63 (Special Issue), 146-163
- ANSOFF, H.I. (1984): Implementing Strategic Management. Prentice/Hall International. Englewood Cliffs, New Jersey, 510
- BATES S. - BAYNE K. - KILLERBY S. (2001): Forest Research Bulletin No. 224. Forest Research. Rotorua, New Zealand. 45 [https://biz.libretexts.org/Under_Construction/Strategic_Marketing_in_the_Global_Forest_Industries_\(Hansen_and_Juslin\)/Chapter_4%3A_Strategy_and_Strategic_Planning](https://biz.libretexts.org/Under_Construction/Strategic_Marketing_in_the_Global_Forest_Industries_(Hansen_and_Juslin)/Chapter_4%3A_Strategy_and_Strategic_Planning)
- BEDNÁRIK É. - PAKAINÉ K. J. (2011): Bútorpiaci vásárlói magatartásmodell, FAIPAR 59: (2-3), 54-63
- BRÁNYI, T. - JÓZSA, L. - SERES-HUSZÁRIK, E.(2015): Domináns vállalat versenyképességének hatása az ellátási láncban. VEZETÉSTUDOMÁNY 46:3, 38-44, ISSN 0133-0179. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1960/>
- DÁVID, V. – PAKAINÉ K. J. (2013): Az Európai Unió éghajlatváltozási és energiapolitikájának bemutatása és hatásuk a magyar készház piacra, In: Szerk.: Elek László, Szerk.: Keresztes János, Szerk.: Ott Ágota Brassó-Sopron Faipari Tudományos és Diákköri Konferencia. Sopron, Magyarország, 2013.07.19 (Nyugat-Magyarországi Egyetem) Sopron: Palatia Kiadó, Paper DVK-PKJ. Kiadvány: Sopron: Palatia Kiadó,
- DÁVID, V. - PAKAINÉ K. J. (2012): Új tendenciák az Európai Unióban a könnyűszerkezetes készházak területén, FAIPAR 60: (4), 20-26
- FAO. (2018): State of the World's Forests, Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome, Italy, 118
- HEGEDŰS, A. (2007): A nem-fa erdei termékek és szolgáltatások hasznosítása és marketingje. Sopron. PhD értekezés. Nyugat-Magyarországi Egyetem Erdőmérnöki Kar. Roth Gyula Erdészeti és Vadgazdálkodási Tudományok Doktori Iskola. Erdővagyon-gazdálkodás (E3) Program
- JÓZSA, L. (2014): Marketingstratégia: A tervezés gyakorlata és elmélete. Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó, ISBN: 9789630594820
- JÓZSA, L. (2016): Nemzetközi marketing az átalakuló világban VEZETÉSTUDOMÁNY 47: 4, 15-18
- JÓZSA, L. (2017): A marketingstratégiák készítésének jellegzetes problémái- az ezredfordulón és most. Marketing&Menedzsment, 51(1-2), 63–67. <https://journals.lib.pte.hu/index.php>

- JÓZSA, L. (2017): Marketing: Fókuszban a termék. Typotex Kiadó. ISBN: [9789632799735](#)
- JÓZSA L. (2019): Marketingstratégia, Akadémia Kiadó. ISBN: 9789630594820
- KOTLER, P. (2000): Marketing Management, The Millennium Edition. Prentice-Hall International, Inc. London, England, 718
- KOTLER, P.-KELLER (2006): Marketingmenedzsment. Akadémia, Budapest.
- KOZMA T.-TÓTH, R. (2017): Az ellátásilánc-menedzsment, mint hatékony vezetői eszköz. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században Budapest. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_KozmaTimea_TohtRobert.pdf.
- LEVITT, T. (1986): The Marketing Imagination. The Free Press. New York.
- LUTHY, M.R. (2000): Preparing the Next Generation of Industrial Sales Representatives, Advice from Senior Sales Executives. Industrial Marketing Management, 29(3):235-242
- MAYO, A. (1998): Memory Bankers. People Management, 4(2):34-8
- MENTZER, J. T.- J. H. FOGGIN - S. L. GOLICIC. (2000): Collaboration, The Enablers, Impediments and Benefits. Supply Chain Management Review. 4(4):52-58.
- Millennium Ökoszisztéma Felmérés 2005, TEEB - The Economics of Ecosystems and Biodiversity 2010, Common International Classification of Ecosystem Services (CICES) 2013
- MORGAN, R. M. - S. D. HUNT. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58(3):20-38
- NIEMELÄ J. S. (1993): Marketing-Oriented Strategy Concept and its Empirical Testing with Large Sawmills. Acta Forestalia Fennica 240. The Society of Forestry in Finland – The Finnish Forest Research Institute. ISBN 951-651-096-5.
- P. PELLI. (2018): Services and industrial development: analysis of industrial policy, trends and issues for the forest-based sector. Journal of Forest Economics, 31, 17-26
- PAKAINÉ K. J. - BEDNÁRIK, É. (2015) : Új termék bevezetés technikái és menedzsmentje, Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem (NYME), Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó <http://oszkdk.oszk.hu/DRJ/21978>
- PAKAINÉ K. J. - TAKÁTS A. - BEDNÁRIK É. - PÉCHY L. (2009): A fogyasztói magatartást és a vásárlási döntésfolyamat megértését célzó kutatások a bútort piacon, FAIPAR 56: (2), 27-29
- PALANCSA, A. (2005): Az ökoturizmus. Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 294 ISBN: 9639364584 OSZK
- PALANCSA, A. (2004): A turizmus fejlesztése, a turizmus jelentősége a területfejlesztésben Sopron, Magyarország: Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 222 ISBN: 9639364592

- PALANCSA, A. (2004): Ökoturizmus a változó Magyarországon. *COMITATUS: ÖNKORMÁNYZATI SZEMLE* 14: 4, 66-73. 8
- PAVLUSKA, V.: A marketing fogalma, tartalma. Marketingkoncepció lényege. A marketing folyamata. PTE KTK GTI Marketing tanszék
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, 557
- REKETTYE, G. - JÓZSA, L. (2021): Nemzetközi marketingmenedzsment. *ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE* 10: 1, 6-18, 13
- RICH, S.U. (1986): Recent Shifts in Competitive Strategies in the U.S. Forest Products Industry and the Increased Importance of Key Marketing Functions. *Forest Products Journal*. 36(7/8):34-44
- ROOS, A. – STENDAHL, M (2015): The role of the forest sector in the emerging bio-economy. In, *Forests, business and sustainability*. Panwar R, Hansen E, Kozak R (eds). Taylor & Francis Books.
- SEPPÄLÄ, J. (2000): *Marketing of Lumber in Western North America – Impact of Environmental Issues*. Unpublished Pro Graduate thesis, Dept. of Forest Economics, University of Helsinki, Finland.
- SHERRILL, S. (2009): Wholesalers find little gain in the pain of recession. *Crow's Weekly Market Report*, 53(41)1-4
- STENDAHL, M. (2009): *Product Development in the Wood Industry – Breaking Gresham's Law*.
- STORA ENSO. (2001): Stora Enso Timberin toimitusjohtaja: "Emme halua olla kuten kaikki muut". *Stora Enso Global* 1 (Maaliskuu), 6-7
- UN. 2018. *World Population Prospects: The 2017 Revision*. Last accessed on July 13. 2018.
- WBCS (2000): *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development. Geneva, Switzerland, 33
- WEBSTER, F.E. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4)1-17

Ajánlott internetes források

Erdészeti Digitális Könyvtár - <http://eprints.edk.oee.hu/>

Erdészeti Lapok. https://www.oee.hu/erdeszeti_lapok

<http://fuggelek.foldrajzmagazin.hu/mezogazdasag/erdoteruletek-a-foldon/>

<https://slideplayer.hu/slide/2217402/>

<https://xforest.hu/biomuanyag/>

Szaktudás Kiadó Ház Adatbázis. <https://szaktudas.hu/>

www.fao.org/forestry/site/10368/en/

Felhasznált internetes portálok

Arató, L. (2020): A kopárnak tartott Görögországban több erdő van, mint Magyarországon

https://index.hu/kulfold/eurologus/2020/04/19/erdosites_kozos_politika_nelkul_nem_lat-szik_a_faktol_az_erdo/

Utolsó letöltés: 2023. 11. 21.

Báthy, S. (2008): A honvédelmi célú tartalékok szerepe az ellátási láncban. http://hadmer-nok.hu/archivum/2008/3/2008_3_bathy.pdf

Utolsó letöltés: 2023. 11. 21.

Dani, R. (2022): Mit adhat nekünk a természet? Mit értünk ökoszisztéma szolgáltatások alatt?

<https://agroforum.hu/szakcikkek/taj-ter-kep/mit-adhat-nekunk-a-termeszet-mit-ertunk-okoszisztema-szolgalatasiok-alatt/>

Utolsó letöltés: 2023. 11. 21.

EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/content/paris-agreement/paris-agreement.html?locale=hu>

Utolsó letöltés: 2023. 11. 21.

KözterületiMédia – Reklám ABC, Tudástár: <https://kozteruletimedia.hu/tudastar>

Utolsó letöltés: 2023. 11. 21.

Kreativlakas.com <https://kreativlakas.com/hoszigetelo-anyagok/farostlemeztulajdonsagai-alkalmazasa/>

Utolsó letöltés: 2023. 11. 21.

Magazin Online (2023): Nanocellulóz: A jövő szuper anyaga - tartós, olcsó és organikus

<https://hu.wv2facts.net/21156-nanocellulose-the-super-material-of-the-future-durab.html>

Utolsó letöltés: 2023. 11. 21.

Piskóti, I. (2014): A stratégiai marketing fejlődése. Oktatási segédlet. Kézirat. <http://www.piskotiistvan.hu/attachments/article/74/Marketingstrat%C3%A9gia-Piskoti.pdf>

Utolsó letöltés:

2023. 11. 21.

Ryck Poster. A brief. <https://www.ryckposter.hu/mi-az-a-brief-es-mit-tartalmaz/>

Utolsó letöltés: 2023. 11. 21.

Sulinet-Online marketing: <https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/vendeglatas-idegenforgalom/marketing-alapismeretek/az-online-marketing-jelentosege/online-reklam> Utolsó letöltés: 2023. 11. 21.

Melléklet

K ö r n y e z e t v é d e l m i n y i l a t k o z a t

a 106/1995. (IX.8.) sz. Korm. rendelet alapján

1/a. A felszámolás, végelszámolás alatt álló gazdálkodó szervezet azonosító adatai

Név:

Székhely:

KSH-szám:

Cégjegyzékszám:

Eljárást elindító bírói végzés száma:

Eljárás kezdete:

További telephelyek:

1/b. A telephely állapota

Cím, hrsz.:

Belterület (ha):

Külterület (ha):

(belterülettől való legkisebb távolság: m)

Közösen használt telephely esetén a telephely más használója:

A telephely területén jelenleg folytatott tevékenység(ek), TEÁOR-számok megjelölésével:

Az alkalmazott technológiák, berendezések (ideértve a jelenleg használaton kívüli, továbbá a környezetvédelmi berendezéseket is) rövid leírása:

A felszámolás/végelszámolás kezdő időpontjától számított legalább 10 évre visszamenőleg – saját, vagy jogelőd által – folytatott tevékenység(ek) (TEÁOR-számok megjelölésével), az alkalmazott technológiák, berendezések rövid leírása (amennyiben 10 éven belül a telephelyen nem jogelőd szervezet folytatott tevékenységet, erre nézve elegendő a nyilatkozó tudomása szerinti tevékenységek közlése:

Van-e tudomása a gazdálkodó szervezet, vagy jogelődje által végzett egyéb tevékenységről a 10 évnél régebbi időszakra vonatkozóan (ha igen, ismertesse):

A telephely állapotát befolyásolt, ismerete szerinti rendkívüli események (pl. korábbi teleprendezés, talajfeltöltési, építési, bontási munkák, haváriák, balesetek, stb.):

A telephelyre vonatkozó környezet-, természet- és műemlékvédelmi korlátozások, előírások. Ezen belül:

- természetvédelmi oltalom
- műemlékvédelmi oltalom
- levegőtisztaság-védelmi kategória
- zajvédelmi kategória
- vízbázisvédelmi korlátozások (védőterület) ténye:

A telephelynek van-e környezetvédelmi megbízottja/felelőse? (Ha igen, név):

Környezetvédelmi vonatkozású polgári peres eljárásban érintett-e a gazdálkodó szervezet (ha megállapítható: az adott telephely), illetve érintett volt-e a felszámolás/végelszámolás kezdő időpontját 5 évre visszamenőleg megelőzően:

Ha igen, a tényállásról rövid leírás, vagy – ítélet esetén – az mellékelendő.

2. A környezeti állapot részletes jellemzése

2.1 Levegőszennyezési (emissziós) adatok

Ismertetni kell azokat az emissziós légszennyezési komponenseket, amelyekre a telephelyen kibocsátási határérték érvényes, továbbá össze kell hasonlítani a megengedett és a tényleges emissziókat.

Ismertetni kell az érvényben lévő – nem a környezetvédelmi felügyelőség által megállapított – levegőtisztaság-védelmi hatósági kötelezéseket, valamint a teljesítés érdekében tett intézkedéseket.

2.2 Vizek igénybevétele és terhelése

Ismertetni kell a jellemző vízhasználatokat (ivóvíz-felhasználás, technológiai víz igények kielégítése, vízszintsüllyesztés, víztelenítés stb.) és vízi munkákat, illetve az arra jogosító engedélyeket, az engedélyektől való eltéréseket.

Be kell mutatni a szennyvízkezelések helyét, a szennyvizek jelenlegi mennyiségi, minőségi adatait a szennyvízbírságot eljárási hatálya alá nem tartozó, illetőleg ez alá nem vont kibocsátások esetében.

Ismertetni kell a szennyvíz összegyűjtésére, tisztítására és elhelyezésére vonatkozó adatokat, továbbá az iszapkezelésre és –elhelyezésre vonatkozó adatokat.

Ki kell térni a csapadékvíz rendszerre is, akár egyesített, akár elválasztó rendszerű a csatornahálózat.

Ismertetni kell az esetleges talajvízszennyezés tényét, lehetőségét, a rendelkezésre álló dokumentumok alapján, annak jellemzőit (kiterjedését, jellegét).

2.3 Hulladékkezelés, tárolás, szállítás

Ismertetni kell technológiánként a jelenleg keletkező és az alapbejelentéstől vagy részletes változás jelentéstől eltérő veszélyes hulladékokat (mennyiség, minőség, kódszám), valamint azonos bontásban a jelenleg a telephelyen vagy azon kívül tárolt veszélyes hulladékokat, ideértve a vértárolást is.

A veszélyes hulladékokra be kell mutatni a gyűjtés, az előkezelés, az átmeneti tárolás, az ártalmatlanítás és a szállítás telephelyen belüli megoldásait, vonatkozó mennyiségeit és az esetleges telephelyen kívüli (mással végeztetett) előkezelés, szállítás, átmeneti tárolás (illetve bértárolás) és ártalmatlanítás módozatait és vonatkozó mennyiségi jellemzőit is, valamint a saját kezelésre vagy más célból, mástól átvett veszélyes hulladékokra vonatkozó adatokat, esetleges szerződéseket.

Külön ismertetni kell a területrendezésből, illetve bontásból származó veszélyes hulladékokat, valamint ártalmatlanításukat, az előzőek szerint. Ismertetni kell a terület esetleges feltöltésének anyagát, tíz évre visszamenőleg.

Ismertetni kell a telephelyen vagy a telephelyi tevékenységből eredő, a telephelyen kívül felhalmozott, veszélyesnek nem minősített hulladék előfordulását.

2.4 Veszélyes anyag, alapanyag kezelés és tárolás

Ismertetni kell a telephelyen vagy azon kívül tárolt veszélyes anyagok (mérgező, fertőző, sugárzó, tűz- és robbanásveszélyes anyagok) megnevezését, mennyiségét.

Be kell mutatni a veszélyes anyagokra vonatkozóan a szállítás, tárolás, felhasználás, illetve hasznosítás körülményeit.

Ismertetni kell 5 évre visszamenőleg a veszélyes anyagokkal kapcsolatosan bekövetkezett rendkívüli eseményeket.

Külön ki kell térni a földalatti tárolótartályokra. Meg kell nevezni a tartályok számát, térfogatát, a bennük tárolt anyagot, a tároló korát, az esetleges meghibásodásokat, és ismertetni kell az ezek köré telepített megfigyelő rendszerek működését. Csatolni kell az utolsó nyomáspróbák jegyzőkönyvének másolatát.

2.5 Zaj és egyéb fizikai tényezők

A felszámolás/végelszámolás alatt folytatott tevékenység esetén össze kell hasonlítani a vonatkozó terhelési határértékeket a tényleges terhelési helyzettel.

Ismertetni kell a telephely környezetében – nem a környezetvédelmi felügyelőség által – megállapított zaj- és vibrációs terhelési szintet.

2.6 Talajvédelem

Öt évre visszamenőleg ismertetni kell a területen elvégzett talajvédelmi beavatkozásokat.

Ismertetni kell az esetleges talajszennyezésre utaló körülményeket, különösen a 2.2., 2.3. és 2.4. pontokat tartalmával összefüggésben, valamint az egyéb lehetséges hatótényezőkkel (hígtárgya stb.) összefüggésben.

2.7 Erdővagyon-védelem

Ismertetni kell a felszámolás alatt álló gazdálkodó szervezet tulajdonában, kezelésében vagy használatában lévő, az erdő rendeltetésének figyelembevételével elkészített és hatályos üzemterv előírásaihoz képest megváltozott jelenlegi állapotot, az üzemtervtől való eltérés mértékét, illetve a rendeltetéseknek meg nem felelő gazdálkodás esetén a gazdálkodás megváltoztatására hozott erdőfelügyelőségi határozatokat, teljesítés érdekében tett intézkedéseket.

2.8 Természetvédelem

Ismertetni kell a védett területen természetvédelmi szempontból érvényesített főbb természetvédelmi és az ezzel kapcsolatos gazdálkodási korlátozásokat.

Tájékoztatást kell adni ismerete szerint a védett területen kívül előforduló fokozottan védett növény- és állatfajok, veszélyeztetett növénytársulások előfordulásáról.

Külön ismertetni kell a telephely területét érintő esetleges bányaművelés hatásait (földtani károsodások, meddőhányók stb.) vagy a korábban folytatott bányaművelés hatásait, ha a rekultivációs tevékenységek még nem fejeződtek be.

2.9 A környezeti állapot részletes jellemzőinek összefoglalásaként be kell mutatni a telephelyen tapasztalható, vagy a telephelyről eredő jelentős környezeti károsodásokat vagy veszélyeztetéseket, melyet a telephelyi tevékenység vagy annak beszüntetése okoz.

3. A telephely környezeti állapotából származó környezeti terhek, teendők

A 2. pont szerkezetében be kell mutatni azokat a teendőket (kárelhárítás, havárimegelőzési, környezettisztítási, hulladékkezelési beavatkozásokat, környezetvédelmi beruházásokat, vagy telephelyről eredő környezetkárosodás, -veszélyeztetés megszüntetéséhez, illetve a környezet- és természetvédelmi követelmények kielégítéséhez szükségesnek tart.

E teendőket ütemezetten, valamint – azok műszaki tartalmát átfogóan bemutatva – költségbecsléssel ellátva kell meghatározni. A teendők ütemezésénél irányadó a rendelet 2. számú mellékletének II. Fejezet 2. pontjának tartalma.

4. Van-e tudomása az 1-2. pontban nem ismertetett, a telephelyen korábban bármilyen időszakban folytatott tevékenységből eredő, vagy a telephelyet ért környezeti károsodás gyanújáról:

5. Egyéb megjegyzések:

Nyilatkozatát milyen rendelkezésre álló információk, dokumentumok alapján tette:

Büntetőjogi felelősségem tudatában kijelentem, hogy a közölt adatok a valóságnak megfelelnek.

Kiállítás kelte:

Aláírás

Cégbélyegző