Marketing terv készítése
/Gyakorlati jegyzet/
Előszó.............................................................................................................6
1. A marketing szerepe az agrár-élelmiszeripari vállalkozások működésében ....7
   1.1. A marketing szerepe a vállalati szervezeten belül ....................................7
       1.1.1. A KKV-k által végezhető marketingtevékenység meghatározása ..........8
       1.1.2. A niche marketing, mint lehetséges stratégiai irány a KKV-k számára....11
       1.1.3. A piacorientáció és hozzáállalása a vállalati teljesítményhez ...............12
   1.2. Nemzetközi példák a kisvállalkozások marketing tervezésének eredményességében 16
       1.3. Összefoglalás .........................................................................................18
   1.4. Ellenőrző kérdések ..................................................................................18
   1.5. Kompetenciát fejlesztő kérdések és feladatok .............................................19
2. A marketing terv ............................................................................................21
   2.1. A marketing terv jelentősége és hatása .......................................................21
   2.2. Marketing helyzetkép (helyzetelemzés) .......................................................23
       2.2.1. Makkókonyezeti helyzetkép ................................................................24
       2.2.2. Piaci helyzet .......................................................................................31
       2.2.2.1. A hazai tejfogyasztás és -vásárlás főbb trendjei .................................32
       2.2.2.2. Piaci versenystruktúra .................................................................34
       2.2.2.3. Költségszerkezet, árak ................................................................36
       2.2.2.4. A hazai húsfogyasztás és -vásárlás főbb trendjei ............................36
       2.2.3. A termék helyzete ..............................................................................39
       2.2.4. Versenyhelyzet ..................................................................................41
       2.2.5. Elsőszási helyzet ................................................................................42
   2.3. Marketinglehetőségek és -problémák ..........................................................42
       2.3.1. Lehetőségek és veszélyek elemzése .................................................43
       2.3.2. Erősségek és gyengeségek elemzése .................................................43
       2.3.3. Fő kérdések elemzése ......................................................................43
   2.4. Célkitűzések ..............................................................................................44
       2.4.1. Pénzügyi célok (Várató nyereség és veszteség) .................................45
       2.4.2. Marketing célok ..................................................................................45
   2.5. Marketingstratégia .....................................................................................45
   2.6. Pénzügyi terv ............................................................................................46
   2.7. Cselekedési program ...............................................................................47
   2.8. Végrehajtás és ellenőrzés ....................................................................47
   2.9. Összefoglalás ............................................................................................48
   2.10. Ellenőrző kérdések ...............................................................................49
   2.11. Kompetenciát fejlesztő kérdések és feladatok ...........................................49
3. A marketing terv hatékony megvalósításának feltételeirendszerére a kisvállalatok körében .................................................................54
   3.1. Niche marketingre optimalizált vállalati működés .....................................54
       3.1.1. Szervezeti felépítés .........................................................................54
       3.1.2. Marketing eszközök és feladatok ....................................................56
       3.1.3. Közvetlen érintékesítés: lehetőség a kis méretű vállalkozások számára .56
   3.2. Összefoglalás ............................................................................................63
   3.3. Ellenőrző kérdések ..................................................................................63
   3.4. Kompetenciát fejlesztő kérdések és feladatok .............................................63
4. Esettanulmányok ............................................................................................64
4.1. Fogyasztói vélekedés a hazai élelmiszerekről ........................................................................ 64
4.2. Az innováció helyzete a hazai élelmiszeripari kisvállalkozások körében............... 66
4.3. A piacorientáció hatása a magyarországi kisvállalkozások működésére .......... 71
5. Irodalomjegyzék .................................................................................................................. 80
6. Terminológiai szótár ........................................................................................................... 86
Előszó

A Marketingterv készítése című tananyag a képzési struktúrán belül a Stratégiai menedzsment ismeretek módszertani modulban jelenik meg, és fő célkitűzése egy komplex marketingtervezési szemléletmód átadása a hallgatóknak. A marketing terv készítésének megismerése során azon tényezők kerülnek áttekintésre, amelyek elengedhetetlenek egy ma Magyarországon működő agrár-élelmiszeripari kis- és középvállalkozás megfelelő működéséhez. Ennek kapcsán kitérünk arra, hogy milyen szerepe lehet a marketingnek a vállalkozások életén belül, hogyan képes hozzáárukulhatékony működésükhöz, majd nemzetközi példákon keresztül mutatjuk be, hogy a tervezés milyen szerepet játszhat, illetve mennyire mutatkozik meg fontossága a vállalati eredményességben. Ezt követően kerül sor a marketing terv kialakításához szükséges lépések áttekintésére, amely magában foglalja mind a külső, mind pedig a belső környezet elemzésének lehetséges módját, valamint az adottságok és stratégiai célkitűzések alapján megfogalmazható stratégia kialakításának rendszerét. Az alféjezet végén a stratégia megvalósításához szükséges feltételerendszerre vonatkozó koncepciő került kialakításra. A tervezés során külön hangsúlyt jelennek meg a kis- és közepes méretű vállalkozások, valamint a cégek életét befolyásoló tényezők. Ennek oka, hogy hazánkban a marketingtervezést tekintve ezeknél a vállalkozásoknál mutatkozik a legjelentősebb elmaradás, így ezeknek a cégeknek a különböző ismeretanyaggal történő ellátása kiemelt jelentőségű az ágazat fejlesztése szempontjából. Az utolsó fejezetben megjelenő esettanulmány gyűjtemény néhány kiemelt területen az ismeretek könnyebb megértését, gyakorlati megvalósulásának lehetőségét segíti elő. Fontos megemlíteni azt is, hogy a gyakorlati jegyzetnek nincs elméleti kiegészítője, ezért a jegyzet ezt a funkciót is igyekszik egyidejűleg betölteni.

A szerzők

Kaposvár, 2012. november
1. A marketing szerepe az agrár-élelmiszeripari vállalkozások működésében

1.1. A marketing szerepe a vállalati szervezeten belül


A Czakó et al., (2002) által 1996 és 1999 között végzett kutatás eredményei szerint a hazánkban működő vállalkozásokat befolyásoló tényezők közül a fogyasztókkal kialakított jó viszony, illetve a versenytársak bizonyultak a legfontosabbnak. A hazai cégek úgy vélik, hogy versenytársaiknál eredményesebbek a rugalmas vevőkísérlés, a termékminőség valamint a vevőkapcsolatok területén. Ugyanakkor kevés figyelmet fordítanak a szolgáltatású színvonalra és a fogyasztói elégedettség vizsgálatára, helyette inkább az ár kerül előtérbe (Demeter, 2002). Ennek megfelelően elsődleges a jövedelem, majd a termékminőség és a produkció erősödése várható. A hazánkban az ár és a termék kerül középpontba (Berács és Hooley, 2002). Ez részben azzal magyarázható, hogy a hazai vállalkozások a termékminőség teljesítéséhez és a hatékonyságnövelés mentén rövidtávú stratégiai célokat kötnek (Berács et al., 1997).

A marketing előbbiekben ismertetett jellemzői mellett egyre több kritikus hang jelenik meg annak vállalaton belül betöltött szerepére vonatkozóan. Brady és Davis (1993) úgy fogalmaz, hogy „egy malomkő a vállalatok nyaka körül”, aminek szükségességéről, létjogosultságáról kevésbé vannak meggyőződve. Emellett hazánkban a marketingfunkció névlegesen van jelen, önálló osztályként vagy funkcióként elvétve jelenik meg (Berács et al., 1997; Berács és Kolos, 1993), ami a kis- és közepes vállalkozások esetében még markánsabban jelentkezik. Ezen gondolkodással párhuzamosan az esetekben, ahol megjelenik az önálló szervezet, ott is

A bemutatott kritikákat beépítve a marketing szerepe a vállalaton belül változásra ment keresztül. Funkcionális területből az egyes osztályok között integráló, koordináló szerepebetöltő tevékenységgé nőtte ki magát, és átmenő a funkcionális szervezeti határokon (Achrol, 1990). Ez az átalakulás a marketing szervezeti kultúra jellegéből adódik, és ez a szerep (kereszthomályos kapcsolat, koordináció) igazolja a marketing központi feladatait (Narver és Slater, 1990). Ezen átalakulási folyamat eredményeként alakult ki a piacorientáció (Vargo és Lusch, 2004), amelyben a marketing már nem funkció, hanem vállalatiirlányítási filozófia és gondolkodásmód (Baker, 2000).


Ezen átalakulás hatással volt a marketing fogalmára is. A piacorientált megközelítés szerint a marketing – tágabb értelemben – a vállalat egészére kitörődő, a vevőkkel való azonosulást hangsúlyozó filozófia, szemléletmód, amelynek megvalósítása a vállalati felső vezetés feladata, oly módon, hogy a vállalati részvevékenységek integrációjában a marketingszempontok dominálnak (Bauer és Berács, 1998).

1.1.1. A KKV-k által végezhető marketingtevékenység meghatározása

Najpárnak kis- és közepes vállalkozásainak (KKV-k) egy rendkívül dinamikusan változó környezetben kell, hogy végezzék tevékenységeiket, amely környezetben mind globális, mind hazai szinten olyan trendek jelennek meg, amelyek jelentős kihívások elé állítják őket. Az olyan világkörzetben zajló átalakulások, mint a globalizáció, a fogyasztók egyre tudatosabbá válása, az erősödő verseny, valamint a hazánkban tapasztalható import élelmiszeripari-termékek dömping karolta a rendkívül kiszámtathatatlan gazdaságpolitikával, a fogyasztók jelentős részének rendkívüli álrézkékenységével az élelmiszerek esetében (is) azt eredményezte, hogy a vállalkozói szemlélet szükségszerű átalakulásának korszakába léptünk. Ebben az időszakban a vállalkozások vezetőinek meg kell, hogy őrizzék a magas szakmai ismeretüket az általuk végzett területen (zöldség-, gyümölcs-, tej-, hús-, stb. feldolgozás), ugyanakkor olyan új ismereteik elsajátítása válik szükségessé, amelyek hatékony eszközt jelenthetnek a fogyasztókért folytatott egyre hevesebb küzdelemben. Fel kell ismerniük a fogyasztók hangját, azok véleménye, elvárása szerint kialakíthatjuk a termékeket, azokat a lehető legkönnyebben elérhetővé tenni, ugyanakkor mindezt megfelelő módon kommunikálni is kell.
Ezen tevékenységek hatékony végzésének eszközárendszere a marketing, amelynek megítélése a KKV-k körében hazai felmérések szerint rendkívül ellentmondásos (Józsa, 2004; Polereczki és Szabó, 2005; Szabó, 2009; Kapronczai, 2009). Ennek elsődleges oka, hogy rendkívül kevés ismerettel rendelkeznek erről a területről, és sokszor ezen hiányos vagy téves információk alapján értékelik annak szerepét, jelentőségét. Józsa 2004-es felmérése szerint a legáltalánosabban elterjedt nézett az, hogy a marketing egyenlő a reklámmal, és a marketinget afféle „divatnak” tekintik, ami ahogy jött, úgy el is fog múlni. Másik fő okként a korábbi negatív tapasztalatok mutatkoznak. A megfelelő ismeretek nélkül végzett marketingtevékenység annak komplexitásából és alapvetően hosszútávú jellegéből adódóan nem hozhat megfelelő sikert néhány hónapos időtartam alatt. Ehhez hozzájárult a hazánkban is gombamód szaporodó marketing tanácsadó cégek sokszor igen felületes és zakmaisága, amelyek szolgáltatásait igénybe véve a vállalkozásoknak legtöbbször csalódniuk kellett.

Szintén jelentős, a kisebb vállalkozások marketingorientációjának ellenében ható tényező, amit Molnár (2003) felmérése jól bemutat. Eserint minél nagyobb a vállalat (forgalmi adatok alapján) annál jellemzőbb, hogy:

- A fogyasztókat azon a területen célozzák meg, ahol versenyelőnyük van.
- A fogyasztói igényeket rendszeresen mérik.
- Erőteljes promóciós tevékenységet folytatnak.
- Reklámkiadásaikat évente növelik.
- A gyártási kapacitási igények minél jobban kihasználni.
- Egy éven belül végeznek termelékenységfokozó beruházásokat.
- A vállalati kommunikáció fontos része a vállalat weboldala.
- A stratégiai döntéshozatalt tanácshoz konzultáló cégek segítik.

Jól látható, hogy a vállalatok növekedésével egyre inkább előtérbe kerül a tényleges piaci információkon alapuló, szakértők véleményét is figyelembevevő döntéshozatal. A KKV-k jelenlegi vállalati kultúrájának ez kevéssé képezi a részét, ami pedig a hatékony marketingtevékenységhez elengedhetetlen.

A kisvállalkozások tipikus jellemzője, a családi tulajdonlás, szintén olyan elem, amely sok esetben akadályát jelenti a pozitív irányú átalakulásoknak. A formális (családi) hatalmi rendszer révén „gyenge” vezetők „erős” beosztottaknak nyom(hat)nak el. A konfliktusok, a hatalmi harcok nap mint nap jelentkeznek, de mivel a családi vezetés igen kemény, szinte feltörhetetlen dió, ezért a legtöbb esetben nem hozhatnak változást a vezetésben, nem segíthetik elő, hogy a „legerősebbek” kerüljenek a vezető posztokra. A hatalom birtokosai, azaz a családtagok a formális hatalmi rendszerrel (a vállalatnál betöltött pozíciójuk, érdekkérvényesítési privilegiumuk konzerválásával) sokszor meggátolják a pozitív irányú, stratégiai jelentőségű változásokat (Takács, 1996).

Ezzel egyidőben a vállalkozások megéreztek a változás szükségességét. Egyre több olyan élelmiszeripari vállalattal találkozhatunk, amelyeken medenzamentje megtette az első lépéseket a piaconorientált és fogyasztóorientált gondolkodásmod irányába történő válás felé. Gondoljunk a Gyermely, a Fornetti vagy a Fonyód márkanevek piaci sikerére, amelyek az elmúlt évtizedben sikeresen továbbfejlődtek, és ma már a hazai és nemzetközi piacokon is komoly sikereket érnek el.

Azon vállalkozások aránya azonban, akik a marketinget megfelelő helyen kezelik vállalati céljaik elérésében, és képesek megalkotni, valamint konzervesen megvalósítani a megfelelő marketing stratégiát, igen alacsony a KKV szektoron belül. Korábbi, 2005-ben végzett felmérésünk szerint az élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozásoknak mindössze 5%-a végez tényleges piackutatási tevékenységet és készít ez alapján marketing tervet. Ezek a vállalkozások nevezhetők – az újdonság iránti fogyasztói reagálás tipizálásának mintájára – a vállalati marketing szemlélet innovátorainak. Ők azok, akik felismerték, hogy termékeik kialakításában az elsődleges szempont a fogyasztó értéktételle kell, hogy legyen, és vállalati szemléletüket is ehhez igazították.
Nem szabad azonban elfelednünk: a kisvállalkozások marketing tevékenysége nem jelent egyet a nagyvállalati marketinggel, azzal a különbséggel, hogy ezt „kicsiben” végzik. A KKV szektor marketingbüdüzésének szükségese azt eredményezte, hogy a teljes marketing eszköztáról csak azon elemek használhatók fel, amelyek relatív olcsóságuk mellett hatékonyan tudnak működni. Ezen eszközeit összefoglalóan kisvállalati marketingnek, vagy gerillamarketingnek nevezhetjük. Rekettye (2007) szerint a kisvállalati marketing tervezés során az alábbi főbb kérdések hatékony megválaszolására kell törekedni:

- Kik lesznek a vevők?
- Ezek a vevők a terméket vagy szolgáltatást annak milyen tulajdonságai miatt lesznek hajlandók megvásárolni?
- Milyen áron lehet a kínálatot a vevők számára értékesíteni?
- Hogyan kell és lehet a potenciális vevőket tájékoztatni?
- Milyen úton lehet eljuttatni a terméket a vevőhöz?
- Miképpen lehet ezekkel a vevőkkel kommunikálni?

Látható tehát, hogy amikor kisvállalati marketinget említünk, akkor a marketingeszközök egy korlátozott csoportját értjük alatta, amelyek egy speciális szempontok szerint kialakított célrendszert elérését segítik. Ennek elhelyezkedése a vállalati méret és a termékdifferenciáltság fokának elhelyezkedése az 1.1. táblázatban látható.

### 1.1. táblázat: Az agrármarketing lehetőségei és típusai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gazdálkodó egység mérete</th>
<th>Termékdifferenciáltság foka</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Csekély</td>
</tr>
<tr>
<td>Kicsi</td>
<td>Korlátozott marketing</td>
</tr>
<tr>
<td>Nagy</td>
<td>Ár- és elosztásorientált marketing</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Meulenberg, 1986


A marketingtevékenység jelenlegi viszonylag alacsony elismertsége mellett azonban már jelen vannak a pozitív változás lehetőségét magukban hordozó tendenciák. Az 1.2. táblázat sorait megvizsgálva megállapítható, hogy a vállalkozások vezetői a siker szempontjából számos olyan kulcs tényezőt fogalmaztak meg, amelyek hatékony végzéséhez elengedhetetlen a marketingszemlélet fejlődése.
### 1.2. táblázat: A KKV-k által meghatározott főbb sikertényezők

<table>
<thead>
<tr>
<th>Főbb sikertényezők</th>
<th>Magas (5) egyetértési szint aránya</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>külföldi</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>tulajdonú cégeknél</td>
</tr>
<tr>
<td>Az ügyfelek igényeinek jobb kiszolgálása</td>
<td>39,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Új piacok meghódítása</td>
<td>26,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Nemzetközi minőségbiztosítás bevezetése</td>
<td>31,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Egyedi piacok kialakítása</td>
<td>13,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Új termék, szolgáltatás bevezetése</td>
<td>21,3</td>
</tr>
<tr>
<td>A munkavállalók szakképzettségének növelése</td>
<td>9,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Korszerű információs rendszer bevezetése</td>
<td>13,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Új technológia kifejlesztése</td>
<td>8,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Kooperáció kiépítése</td>
<td>13,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Szolgáltatás nyújtása</td>
<td>16,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Exportpiacok feltárása</td>
<td>11,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Nyers és Szabó, 2003

Ebben a folyamatban azonban – kevés kivételtől eltekintve – a legnagyobb motiváló erő a piac kényszerítő ereje lehet (Éder, 2007).

A kisvállalati marketing jelenlegi helyzetét összefoglaló rövid bevezetőt követően azt mondhatjuk, hogy a vizsgálati körbe került vállalkozások esetében a marketing megítélése rendkívül ellentmondásos. Jellemzően nem képvisel semmilyen súlyt a cégek tevékenységében, fontosságát egyértelműen hátrásorolják, illetve annak eszközeit, működését nem igazán tudják értelmezni. Megjelenik ugyanakkor egy látás igény a marketing iránt, ami a marketinggel kapcsolatos tevékenységek bővítése iránti fogékonyságban mutatkozik meg.

### 1.1.2. A niche marketing, mint lehetséges stratégiai irány a KKV-k számára

A niche nem más, mint a vállalkozás céljainak figyelembevételével kialakított, a cég számára lényeges – alapos megfontolás után kiválasztott – tulajdonságok szempontjából erősen homogén, jól elkülönített (a többiektől jól elhatárolható), éppen megfelelő (a költségek felett már profitot hozó) méretű, a vállalkozás számára hozzáférhető ügyfélkör, illetve piacrész (Tevrik és Maarten, 1994). A későbbiekben bemutatásra kerülő eredményeink szerint a vizsgált vállalati kör jelenleg nem rendelkezik megfelelő marketing képességekkel ezen piacrészek feltárásához és azok kiszolgálásához. Az elsődleges feladat tehát ezeknek a képességeknek a kiépítése, ezen keresztül pedig a marketing hatékonyságának javítása a KKV-k körében.

A marketing hatékonyságának növelésén keresztül a ma kevésbé vonzó szegletek is vonzóvá válhatnak. A fogyasztók részletes megismerése, véleményük beépítése a termékfejlesztés folyamatába, illetve visszajelzéseik folyamatos nyomon követése elégedett vásárlókat eredményez. Ez a tevékenység egy jól körülhatárolt, méretét tekintve kisebb piacon lényegesen könnyebb, költséghatékonyabb, ilyen módon pedig kivitelezhető egy KKV számára is.

A résekben meghúzódó vállalat ennek megfelelően jól megismerheti a megcélszít fogyasztókat és mindenki másnál jobban kielégítheti igényeiket, testre szabhatja termékeit a piaci rések számára. Ennek eredményeként a résre szokásodó cég jelentős ártöbbletet érvényesíthet költségei fölött, mivel ezt a piac értékítése elfogadja. Míg a szegletekre szokásodó cég a magas árésből, a tömegpiacra termelő a nagy volumenből tud hasznot húzni (Panyor, 2007).

Másik érvként fogalmazható meg, hogy napjainkban a fogyasztói igények egyre diverzifikáltabb módon jelennek meg, ami egyre több és egyre apróbb piaci szegletek kialakulásához vezetett. Panyor (2007) írásában a kisebb piacok bőségéhez vezető folyamatokat Linneman és Stanton (1991), McKenna (1988), valamint Rapp és Collins (1990) alapján a következőkre vezeti vissza:

- egyedülálló szülők által vezetett háztartások, gyermektelen családok dupla jövedelemmel, fiatal középosztálybeli városban dolgozó polgárok;
- dolgozó nők, túlsúlyos emberek;
- a kisebbségi piacok számának növekedése;
- technológiai fejlődéssel járó előnyök;
- a fogyasztói társadalom erőjének növekedése;
- a demográfiai tényezők és az életstílusok változása;
- szükséglet a saját időbeosztásra;
- a termékek, szolgáltatások és üzletek túlzszaporodása;
- a márká iránti hűség hanyatlása;
- a zúrzavar és az agresszivitás elburjánzása;
- az árerek növekedése.

Példaként említhetők a speciális területnek tartott funkcionális élelmiszerek, amelyek korábban egy csoportba sorolt fogyasztói klasztereit tovább lehet segmentálni (Lehota és Komáromi, 2007) az egészségmagatartás, a tévhitek, a hiedelmek, az attitűdök alapján (Szakály, 2009), vagy a tudatos választást és fogyasztást előtérbe helyező csoportok (LOHAS – Lifestyle of Health and Sustainability) megjelenése (Töröcsik, 2007b) miatt. De itt említhetjük a KKV-khoz talán közelebb álló bio- illetve hagyományos és táj-jellegű élelmiszereket is. Ez a folyamat kifejezetten kedvező a KKV-k számára, hiszen egyre több olyan kisméretű, speciális piaci szeglet jelenik meg, ahol magas minőségű termékekkel kiemelkedő elismertsége tehetnek szert.

Felmerül a kérdés, hogy a kisvállalkozások képesek-e megfelelni az igények változásával együtt járó termékfejlesztési nyomásnak. Azok a kisvállalkozások, amelyek niche marketinget kívánnak folytatni, megfelelő termékfejlesztési kapacitásokkal kell, hogy rendelkezzenek. Ennek a termékfejlesztési folyamatnak az egyik alapja a professzionális piackutatásnak kell képezni, ami garantálja a magas szintű fogyasztói elégedettséget. Továbbá megfelelő marketing tevékenység, illetve annak ellenőrzése is szükséges a piac kiterjesztéséhez, az eredmények folyamatos nyomon követésehez.

Bétrán kijelenthetjük, hogy az ilyen jellegű termékfejlesztési folyamatot, illetve a szükséges erőforrásokat nem, vagy igen kicsábban birtokolják a vizsgált KKV-k. Ezen a ponton merül fel a horizontális integráció szerepe, ami egy konkrét termék létrehozására, értékesítésére és a hozzá kapcsolt marketing feladatok ellátására már alkalmas lehet.

1.1.3. A piacorientáció és hozzájárulása a vállalati teljesítményhez

A piacorientáció vizsgálatának alapgondolata közel 50 évre tekint vissza, ugyanakkor az elmúlt két évtizedben kezdtek intenzívén foglalkozni a területtel, jelentőségét Desphande és

Desphande et al. (1993) a versenytárs-orientáció ellentétét vevőorientációként határozzák meg. Ez a megközelítés a vevői szemlélet, amely szerint a legfontosabb helyet a fogyasztók igényei foglalják el a vállalat életében.

Ruekert (1992) stratégiai szemlélete a vállalkozások információszerszéki képességén keresztül közeli meg a területet, és arról beszél, hogy a fogyasztói információszerszés célja a vállalati célok elérése, és az erőforrások lehatékonyabb allokálása. Ehhez igen közel áll Kohli és Jaworsky (1990) piaci információ szemlélete, amely szerint a vállalatok a számkra kritikus információkat gyűjítik és terjesztik a vállalaton belül, annak érdekében, hogy az egyes funkcionális területek hatékonyan tudjanak együtt dolgozni. Eszerint a piacorientáció elemei az információszerszéz a versenytársakról és a fogyasztókról (intelligence generation), az információk vállalaton belüli áramoltatása (dissemination) és a vállalkozás válaszadási képessége (responsiveness) ezekre a megszerzett információkra.

Narver és Slater (1990) nevét a piacorientáció kulturális alapú magatartási szemléletének létrehozásához kötik. A szerzők a piacorientációt a vállalat alkalmazottainak magatartására ható kulturális tényezőként definiálták. Véleményük szerint ez nem más, mint olyan vállalati kultúra, amely a lehatékonyabban és legeredményesebben váltja ki a megfelelő magatartást a magasabb vevői érték, ezen keresztül pedig a magasabb üzleti teljesítmény létrehozása érdekében.

A bemutatott modelleket és főbb jellemzőiket az 1.3. táblázat foglalja össze.

### 1.3. táblázat: A piacorientációt értelmező modellek és területeik

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kulturális főkusszal rendelkező</th>
<th>Vezetői szemléletre koncentráltó</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Desphande</td>
<td>Narver, Slater</td>
</tr>
<tr>
<td>Fogyasztó orientáció</td>
<td>Kohli, Jaworsky</td>
</tr>
<tr>
<td>Fogyasztó orientáció</td>
<td>Shapiro</td>
</tr>
<tr>
<td>Versenytárs orientáció</td>
<td>Ruekert</td>
</tr>
<tr>
<td>Funkciók közötti koordináció</td>
<td>Fogyasztói információk megszerzése</td>
</tr>
<tr>
<td>Válaszkészség</td>
<td>Fogyasztókra koncentrált stratégia megalkotása</td>
</tr>
<tr>
<td>Döntések végrehajtása</td>
<td>Stratégia megvalósítása</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Moll és mtsai, 2007

A területtel kapcsolatos kutatásokban a leginkább alkalmazott megközelítés a Narver és Slater, valamint a Kohli és Jaworsky által megalkotott koncepciók. Az MKTOR (Narver és Slater, 1990) és MARKOR (Kohli et al., 1993) skálák elterjedése általánosnak mondható, ebből fakadóan a két megközelítés részletesebb bemutatására törekszünk.

A Narver és Slater (1990) által kidolgozott megközelítés (1.1. ábra) szerint a vállalkozás eredményességére a piacorientáció három tényezősoporton keresztül hat, amelyek a fogyasztó-orientáció, a versenytárs-orientáció és a vállalati funkciók közötti koordinációs képesség.
Értelmezésükben a fogyasztói-orientáció egy fogyasztói csoport megfelelő szintű megértése, akik számára a vállalat képes folyamatosan valamilyen többször értéket előállítani. A fogyasztói-orientáció megköveteli, hogy az eladó megértse a vásárlói csoport teljes érték-láncát, nem csak a jelenben, hanem reagálva annak lehetséges jövőbeni változásaira is, amit a csoport belsejében lezajló folyamatok és a piac változásai indukálnak. Egy eladó két módon teremthet értéket vásárlói számára: egyrészt növelheti a vásárló előnyeit a termék eléréséhez szükséges adott költségszint mellett, másrésztt csökkentheti a vevő költségeit változatlan előnykombináció mellett. Az értékesítőnek nem csak a közvetlen vásárlóiaknak a költség-haszon viszonyait kell ismernie, hanem tisztában kell lennie az értékesítési lánc többi szereplőjének hasonló paramétereivel. Sőt, a helyzet értékelése során az értékesítőnek figyelembe kell vennie a csatornára ható gazdasági és politikai hatásokat is, amelyek eltérő módon fejtik ki hatásukat az értékesítési lánc különböző szintjein. Csak egy ilyen átfogó szemléletben képes a termék előállítója azonosítani potenciális fogyasztói csoportjait, meghatároznia a jelenlegi és jövőbeni igényeinek kielégítésében szerepet játszó technológiákat.

A versenytárs-orientációt úgy értelmezik, hogy a termék előállítója felméri mind a rövid távú, mind pedig a hosszú távon versenytársainak erősségeit és gyengeségeit, valamint stratégiai lehetőségeiket. A fogyasztóiok vizsgálatával párhuzamosan a legfontosabb jelenlegi és jövőbeni versenytársak elemzésének magában kell foglalnia a fogyasztók jelenlegi és jövőbeni igényeinek kielégítésében szerepet játszó technológiákat.

A koncepció harmadik elemeként a vállalati funkciók közötti koordináció teremti meg azt a környezetet, amelyben a vállalati erőforrásokat koordinált módon a vevői többlet-érték előállítására fókuszálják. A fogyasztói értékerettség lényegesen több mint marketing funkció, sokkal inkább úgy fogalmazható meg, mint egy szimfonikus zenekar, amelyben a karmester vezényelte mellett minden egyes hangszer-csoport hozzájárul a maga eszközeitől az egységes hangzás létrejöttehez. A megfelelően működő szervezeti egységek közötti integráció ilyen karmesterként fókuszálja az erőforrásokat a fogyasztói érték hatékony létrehozására érdekében.

A másik igen gyakran használt modell Kohli és Jaworsky (1990) munkája nyomán született, amit a későbbiekben még finomítottak a szerzők (Kohli et al., 1993), és kialakították a 32 állítást tartalmazó MARKOR skálát. Az elmélet szerint – amely a vállalkozás vezetői

---

1.1. ábra: Narver és Slater piacorientációs modelljének összetevői

Forrás: Narver és Slater, 1990
szemléletére fókuszál – három kulcs tényező befolyásolja a piacorientáció alakulását. Ezek az információgyűjtés, az információk szervezeten belüli áramlata és a cég válaszkészülése.

Értelmezésükben az információgyűjtés jóval szélesebb koncepciót takar, mint a fogyasztók verbálisan kinyilvánított igényeinek megismerését. Magában kell foglalni azokat a külső tényezőket is, amelyek befolyásolják ezen igények változását. Ilyenek lehetnek például a kormányzati lépések és a versenykörnyezet változásai. Azoknak a vállalatoknak, ahol a vásárlók üzleti szervezetek, nagy hangsúlyt kell fektetniük a vásárlók piaci zajló folyamatokra, hiszen ezek fogják alakítani partnereik igényeit. Mindezek mellett kiemelt figyelmet kell fordítani az üzleti szervezeteknek a versenykörnyezet vizsgálatára, a versenytársak lépésein figyelemmel kísérésére. Az előbbiekben bemutatott koncepcióval egyezően úgy vélik, hogy a környezetben zajló tendenciák vizsgálatával nem csak a jelenben zajló folyamatokat szükséges detektálni egy gyártónak, hanem azok trendjeinek vizsgálatával következetesen kell a vásárlók lehetséges jövőbeni elvárásaira.

Az információk szervezeten belüli áramlása azt jelenti, hogy a fogyasztók igényeinek megfelelő termékek kialakításában minden vállalati egységnek részt kell vennie. Véleményük szerint ahhoz, hogy egy cég sikeresen alkalmazkodjon a fogyasztói elvárásokhoz, szükséges a vásárlók igényeinek vállalkozásosan belüli kommunikációja, disszeminációja. Kiemelten kezelik a szervezeti egységek közötti formális és informális információcserét egyaránt, sőt hangsúlyozzák a folyósói beszélgetések rendkívüli hatását.

Felfogásukban a szervezetek válaszkészülése az előbbi két tényező eredményeként létrejövő változást, vagyis a vállalat piaci információkra való reagálásának képességét jelenti. A jól működő válaszkészülés olyan eredményes tevékenységekben ölt testet, mint a célpiacok megfelelő kiválasztása, a fogyasztók jelenlegi és a jövőben várt igényeivel összhangban lévő termékek kialakítása, valamint a termék kommunikációja, disztribúciója olyan módon, hogy az a vásárlóból a cég számára kedvező választ válton ki. Ebben a folyamatban a vállalat összes egysége részt vesz, nem csupán a marketing osztály.

Matsumo et al. (2003) a korábban alkalmazott piacorientációs modelleket vizsgálva kialakították az EMO (Extended Market Orientation) modellt, amelyet az 1.2. ábra foglal össze.

### 1.2. ábra: Az EMO (Extended Market Orientation) modell

**Forrás:** Matsuno et al., 2003
A modell nagy hangsúlyt helyez a vállalat működését körülvevő külső és belső környezet befolyásoló hatására. A modell magában foglalja nem csak a fogyasztókat és a versenytársakat, mint a vállalati információs rendszerelemeit. A szerzők modelljüket olyan információ gyűjtési, megosztási, valamint az információk alapján kidolgozott válasz-reakciókra (versenytársak, beszállítók, vevők felé) alaposított rendszerként definiálják, amely magában foglalja a befolyásoló tényezők körét (társadalmi, kulturális, szabályozási és makrogazdasági tényezők). Ennél fogva az EMO alkalmaz a piacorientációt, mint jelenséget szélesebb kontextusban vizsgálni.

1.2. Nemzetközi példák a kisvállalkozások marketing tervezésének eredményességében

A vállalatok piacorientációját vizsgáló kutatások területén változást jelentett az 1.3. táblázatban bemutatott modellek elterjedése. Létrehozásukat követően számos országban, különböző iparákban tesztelték az ezekben kialakított módszertani elemeket. Ez azt eredményezte, hogy az eltérő nemzetekben végzett vizsgálatok igen jól összehasonlíthatóvá, sztenderdizálhatóvá váltak. Ennek eredménye az igen széles körű nemzetközi szakirodalom, amelyből a kisvállalatokra koncentráló kutatásokat állítjuk fókuszba.

A kisebb vállalkozások működése az általános piacorientációs modellek logikájához képest néhány dologban eltér, amelyekre érdemes felhívni a figyelmet és a kutatások eredményeit ezek tükrében értékelni. Esetükben felértékelődnek a személyes beállítódások, amelyek a marketinggel és a piacorientációval kapcsolatos ismereteken keresztül jelentős hatással lehetnek a szervezet kulturájára, működésére, tanulási képességeire (Cegarra-Navarro és Rodrigo-Moya, 2007).

Kisvállalatok esetében a piaci információgyűjtés színvonalán nem megfelelő, jellemzően nem rendelkeznek önálló marketing szakemberrel. Ez a tevékenység szekunder adatokra alapul, mint szaklapok, szektoriális elemzések, vagy pedig a személyes csatornák ből (vásárlók, beszállítók, üzleti partnerek) táplálkoznak. Abban az esetben, ha a vállalkozás termékét egy kisebb földraji területen, régióban értékesíti, akkor a különböző adatgyűjtési módszereket hatékonyabban képes kihasználni. A piaci információk szervezeten belüli kommunikációja a KKV-nál kisebb jelentőségével, mivel a tulajdonos egy személyben döntéshozó (Werhees és Meulenberg, 2004). Esetükben ennek hatása sokkal inkább az alkalmazottak elégedettségének és lojalitásának növekedésével kapcsolható össze, ugyanis Ruekert (1992) eredményei szerint a piacorientáció mértékének növekedése a munkahellyel való elégedettséggel szemben hatással van.

Tajeddini et al. (2006) Svédországban 650 db 5 és 200 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező vállalatot vizsgált az MKTOR skála alkalmazásával. Kutatásukban a fogyasztóorientáció és a piacrendszerezés, és a befektetések megterülése (ROI), valamint az új termékek és szolgáltatások kidolgozását jellemző tényezőknek tekintették. Tajeddini például arra is utal, hogy azok a vállalatok, amelyek fejlesztésekhez köthető operációkban tökéletesen meghatároznak a termék megfelelő megvalósítását, a kiemelt pozitív eredményekre vezethető vissza a termékek komplexitására és a piacorientáció mértékére. Céller (1992) a megfelelő konzisztencia a termék megfelelő megnyitását jellemzi.

Spanyolországban, Armario et al. (2008) vizsgálta az MKTOR skála alkalmazásával a vállalati piacorientáció befolyását. A vizsgálatban a vállalatok piacorientációjának jellemzőit és hatásait tekintettek a vállalatok teljesítményére és gazdasági eredményeire. A vizsgálat az MKTOR skála hatékonyságát (ROI) volt a kezdeti kapcsolódásban a vállalatok piacorientációjának mértéke és gazdasági eredménye között. A vizsgálatban a vállalatokban a piacorientáció mértéke és gazdasági eredmények között pozitív koreláció távolságát kutattak, ami a vállalatok teljesítményének és gazdasági eredmények között kifejezhető kapcsolattartást eredményezett. A kutatásból kifejezhetően jól megértették, hogy a piacorientáció befolyásolja a vállalatok teljesítményét és gazdasági eredményeit.
marketing-orientáció erősödésével a vizsgált cégek jobb szervezeti képességeket tudnak kiépíteni, ezen keresztül pedig a piacon hatékonyabb, gyorsabb válaszlépésekre képesek.

Martin et al. (2009) 21 db feldolgozást végző amerikai KKV-t elemzett a MARKOR skála segítségével. Azt figyelték meg, hogy azon vállalkozások vezetői, akiknek cégeiben magas fokú piacorientáció figyelhető meg, határozottan meg vannak győződve arról, hogy sikereik kulcsa a „fogyasztó hangjának” megértésében rejlik. Jövőbeni versenyképességük fokozásának lehetőségét pedig abban látják a vezetők, hogy mennyire képesek kreatívan felelni a vásárlói célszempontok igényeire. Hét olyan központi értéket találtak, amelyek közöse voltak a magas piacorientációs fokkal rendelkező KKV-k esetében:
1. Kiválóság iránt elkételezett vezető
2. Nyílt kommunikáció a cégen belül
3. Az alkalmazottak megfelelő értékelése
4. Az alkalmazottak innovatív ötleteinek beépítése
5. A piacot körülvevő folyamatok megértése
6. Különböző vállalati funkciók közötti koordináció
7. Az egyre gyorsuló változások az innováció motorjaként funkcionál

Ezzel szemben azon vállalkozások esetében, ahol a piacorientáció alacsony foka mérhető, ott a termelő kapacitások fontosságát hangsúlyozzák, jövőképük termék-központú, amelynek alapját a mérnöki tudományok előrehaladásában látják. Általános jellemzőük a szigorúan hierarchikus döntéshozatal, és az előbbiekből ellentétben az információk szűk körű elérését támogatják. Ugyanezen kör vezetői szerint fontos az alkalmazottak és a döntéshozók közötti távolság fenntartása. A jövőbeni fenyegetések közül azokat veszik figyelembe/képesek kezelní, amelyeket a saját döntéseiellenképp a képesek befolyásolni. A fogyasztói igények változását a későbbi sikerek korlátjáé kérdésekül.

Siu és Liu (2005) a kínai kis- és közepes vállalkozásokat vizsgálta 307 db cég bevonásával. A kutatást egy általuk meghatározott logikai modell mentén végezték, amelynek területei a vállalati filozófia, stratégiai elemzés, marketing célok, marketingstratégia, marketing szervezet és a marketing ellenőrzés voltak. Eredményeik szerint, ezen kivállalatok közül azok teljesítének jobban, ahol a marketing a cég filozófiasájában központi helyen szerepel. Felhívják ugyanakkor a figyelmet arra, hogy esetükben a reklámozás és az értékesítéshez kapcsolódó elemek hangsúlyosak, míg a piacelemzés háttérbe szorul. A stratégiai tervezés jelenlétét azoknál a vállalkozásoknál figyelték meg nagyobb arányban, ahol az átlagnál jobb teljesítményeket tudtak elérni. Ezek a cégek nagy hangsúlyt fektetnek a széleskörű helyzetelemzésre. Szintén jelentős különbséget fedeztek fel a magasabb piacorientációs fokkal rendelkező cégek marketingstratégiai célkitűzéseinek területen a többi vállalathoz képest. A jobban teljesítő piacorientált vállalkozások jellemzően hosszabb távú profit célokat tűztek ki, tehát tervezésük időhorizontja lényegesen tágabb, mint versenytársai. A marketingstratégiai jelenlét és azok ellenőrzését tekintve is több ponton fedeztek fel eltéréseket a versenyben jobban és rosszabbul teljesítők között. Az átlagot meghaladó eredményt felmutató cégek minden esetben rendelkeztek marketingstratégiai tervekkel, míg a lemaradók inkább a költségek csökkentésének és a termelékenység növelésének területén igyekeztek előrelépni. A stratégia jelenléte egyértelműen összekapcsolódott ezeknél a cégeknél a szervezeti felépítésben megtapasztalható különbségekkel is. Azt tapasztalták ugyanis, hogy ezek a sikereesebb cégek jellemzően rendelkeznek önálló marketing szervezettel.

elhagyták, mivel értelmezésükben az adatgyűjtés, a stratégiai tervezés és döntéshozás egy személynél, a tulajdonosnál összpontosul. Emellett a válaszkészséget leszűkítették az innováció területén való megfelelésre. Ez utóbbi a kutatásuk célkitűzéséből fakadt. Eredményeik egyértelműen rávilágítottak arra, hogy kisvállalatok esetében is azonosítható a piacorientáció növekedésénél pozitív hatása a vállalat teljesítményére. Pozitív összefüggést mutattak ki a fogyasztói információk jelenléte és az innovációs készség között, ami kedvező irányba befolyásolja a termék minőségét, a kapcsolódó szolgáltatások körét és szívnalát, a megfelelő piaci időzítés kialakítását.

Ez utóbbi kutatás arra irányítja a figyelmet, hogy a kis- és közepes vállalkozások esetében az általános piacorientációs modellek által tapasztalt eredmények értelmezhetősége korlátozott, hiszen több elemük (pl. szervezeti egészség közötti információáramlás, funkciók közötti koordináció, válaszkészség) egészen más értelmet nyer kisvállalati körben, mint ahogyan az a nagyobb vállalatok gyakorlatában általános.

1.3. Összefoglalás

Ebben a fejezetben az olvasó megismerhette a marketing szerepét a vállalkozáson belül. Bemutattuk, hogy ennek a menedzsment funkcióinak a megítélése vegyes a szakirodalomban, ugyanakkor a kritikák ellenére egyértelmű jelentőséggel bír. Áttekintettük a kisvállalkozások marketing sajátosságait, valamint az általuk végezhető niche marketinget, valamint a marketing vállalati teljesítményhez való hozzáárulásának módját. A piacorientáció irodalmi hátterét elemezve, megismertünk néhány nemzetközi példát, amelyek a marketing szervezeten belüli szerepét hangsúlyozták. Láthattuk, hogy a piacorientáció erősödésével párhuzamosan több vállalati funkció pozitív kapcsolatot mutattott. A vállalkozások innovativitása, nemzetközi aktivitása, illetve több vállalati menedzsment funkció pozitív kapcsolatban áll a piacorientáció mértékével.

1.4. Ellenőrző kérdések

1. Soroljon fel támogató érveket a marketing vállalaton belüli alkalmazása kapcsán!
2. A marketinget ért kritikák hatására hogyan változott ezen menedzsment terület szerepe a vállalaton belül?
3. Soroljon fel legalább négy olyan jellemzőt, amely a vállalat mérettének növekedésével párhuzamosan jelzi a piacorientáció szervezeti erősödését!
4. Mennyire jellemző a hazai kis- és közepes vállalkozásokra a marketingorientáció? Soroljon fel olyan tényezőket, amelyek gátolják a fogyasztóorientált vállalati működést!
5. Mit nevezünk niche-nek?
6. Mit nevezünk piacorientációnak?
7. Milyen összefüggést mutat a ROI és a piacorientáció?
8. Határozzon meg legalább négy olyan központi értéket, amelyek közösként jelennek meg a magas piacorientációval rendelkező vállalkozások esetében!
1.5. Kompetenciát fejlesztő kérdések és feladatok

1. feladat
1. Véleménye szerint egy kisvállalat hogyan tud kitörni a korlátozott marketing állapotából?
2. Milyen lépéseket tenne annak érdekében, hogy kisvállalkozása piaci sikereket érjen el?
3. A nemzetközi példák alapján mit tenne annak érdekében, hogy kisvállalkozása magas piacorientációs fokkal rendelkezzen?
4. Melyek azok a magyar sajátosságok, amelyek miatt a hazai vállalkozások piacorientációja eltér a nemzetközi példákban bemutatott vállalkozásokétól?
5. Soroljon fel réspiacokhoz kapcsolódó fogyasztói igényeket és az igényeknek megfelelő termékeket!
6. Hogyan reagálhat a marketingorientációnak megfelelően egy élelmiszerbolt vezetősége, ha azt tapasztalja, hogy idősödik a népesség? És ha úgy veszi észre, hogy egyre több nő dolgozik a társadalomban?

2. feladat
1. Jellemezze a marketingorientációt alkalmazó vállalati mentalitást! (Négy válasz helyes.)
   a) A vevői igények határozzák meg a vállalati terveket.
   b) A vevő örüljön, hogy a fejlesztések eredményeként jobb és olcsóbb terméket kap.
   c) Azt gyárt a vállalat, amit el lehet adni.
   d) Azt ad el a vállalat, amit képes előállítani.
   e) Az innovációpolitika az új piaci lehetőségek kiaknázására koncentrál.
   f) A vállalati innováció a technológiára és a költségekre irányul.
   g) Az értékesítő személyzet feladata a vevő vásárlásra ösztönözése.
   h) Az értékesítési személyzet feladata a vásárló kellő mélységű informálása és segítése a vásárlásban.
2. Melyik a helyes megfogalmazás?
   a) A marketingorientáció belülről kifele halad, azaz kiindulópontja a gyár, a vállalat meglévő termékeire összpontosít, és a termékeket erőteljesen értékesíti.
   b) A marketingorientáció szerint a fogyasztók, ha magukra hagyják őket, nem vásárolnak a vállalat termékeiből, ezért rámenős értékesitési és kommunikációs stratégiát kell folytatni a fogyasztók meggyőzése érdekében.
   c) A marketingorientáció kívülről befelé halad. A jól meghatározott célpiacból indul ki, a fogyasztói szükségletekre koncentrál, koordinálja a fogyasztót érintő valamennyi tevékenységet és a nyereséget a fogyasztói szükségletek kielégítésén keresztül éri el.
   d) A marketingkoncepció fő törekvése a termék készpénzzé konvertálása.

3. feladat
A marketingorientált vállalat aranyszabálya, hogy „ha nem innovatív, akkor tönkremegy!” E szabályra láttszolag fittyet hány a Stave Puzzles cég, amely olyan árut értékesít, amelyet 200 éve találtak ki, és ráadásul termékével halátra bosszantja saját vásárlóit. Az átlagpolgár, akinek már egy közönséges puzzle is fejtőrést okoz, kellő tisztelettel álмélkodhat a Stave Puzzles vevőköré

Megoldás (csak az egyszerű feleletválasztós kérdések megoldásait találja meg)

2. feladat
1. a, c, e, h
2. c
2. A marketing terv

2.1. A marketing terv jelentősége és hatása

A marketing terv a marketing erőfeszítések irányításának és koordinálásának központi eszköze (Kotler, 2002). A marketingtervezés fontos szerepet tölt be a marketing menedzsment folyamatán belül, a marketing menedzsment egyik elemének tekinthető. A marketing tervezés és a marketing menedzsment logikai kapcsolatrendszerét jól szemlélteti a Kotler (2002) által alkalmazott marketing menedzsment-modell, amely a következő elemekre épül kivülről befele irányulóan: a makrokönyezet elemei – marketinginformáció gyűjtés, marketingtervezés, marketingprogramok végrehajtása, a programok ellenőrzése – a marketing eszközrendszere (4P elemei), illetve a kiválasztott célpiacon. A 2.1. ábra szemléletesen mutatja be a marketing folyamatokat és a vállalat marketingstratégiaját alakító erőket.

![Diagram of the marketing strategy model](image-url)

2.1. ábra: A marketing menedzsment modell
Forrás: Kotler, 2002

A vállalkozások marketing tervezése során a cél az, hogy a cég üzleti tervével összhangban lévő, az abban megfogalmazott elképzelések elérését segítő elemzést végezzen, és meghatározza azon lépések láncolatát, amelyek hozzájárulnak a kitűzött pozíció eléréséhez.

Nem szabad ugyanakkor megfeledekezniünk arról, hogy a marketing egy proaktív tevékenység, ami igyekszik előbe menni a piaci folyamatoknak, a vásárlók véleménye alapján előre jelezni a várható változásokat. Így a marketing a vállalati célokat végrehajtó funkciótól
máris elmozdul az előzetes tervezést megalapozó tevékenységére, amelynek feladata, hogy a „fogyasztó hangjának” felismerésével támpontokat adjon a vezetői döntések meghozatalához.

A marketing tevék kialakítása során ezt a kettősséget érdemes figyelembe venni. Megfelelően piaconcentált vállalkozás esetében a marketing jelen van a vállalat stratégiai céljainak meghatározásakor, és a különböző funkcionális területek összehangolt tevékenysége során létrejött célok megvalósítását támogatja. A marketing stratégia felépítése ezt a logikát követi, amelyben az első két rész a helyzetelemzéssel és a lehetséges akadályok azonosításával foglalkozik. A stratégiai tervezés második blokkjában pedig a részletes helyzetelemzés alapján kitűzhető a marketing célok, valamint meghatározhatók az azok eléréséhez szükséges eszközök.

A bevezetőben fontos tisztázandó kérdés, hogy érdemes-e a jelenlegi igen gyorsan változó körülmények között írott marketing tervet készíteni, mondván, hogy olyan gyorsan változik a piaci környezet, hogy mire elkészül a marketing terv, addigra a helyzetelemzésben foglaltak akár jelentősen is változhatnak. Másrészt, ha elfogadjuk ennek szükségességét, akkor miben lehet segítségére a vállalkozásnak egy írott marketing terv.

Hazai kutatások (Sajtos, 2004; Polereczki, 2009; Szabó, 2009) igazolják, hogy a magyar vállalkozások jelenleg a termelés- és értékesítés-orientáció korszakát élik, jól megfigyelhető az azok méretétől. Jó esetben a marketing, mint végrehajtó funkció van jelen, kevésbé tud részt venni a vállalati célok kialakításában. Határozottan igaz ez a kis- és közepes vállalkozásokra, ahol a marketing tervezés egy marginális tevékenység, és egyáltalán nincsenek meggyőződve annak hasznáról, értelméről. Ugyanezen kutatások azonban arra is rávilágítanak, hogy a piacorientáció fokának emelkedésével együtt javul a vállalatok pénzügyi és nem pénzügyi eredményessége is.

A marketing tervezés jelentősége tehát egyértelmű, ugyanakkor egy másik kérdés is, hogy milyen segítséget nyújthat egy marketing terv a vállalkozás számára. Az írott marketing tervezés legfőbb előnyeit az alábbiakban foglalhatjuk össze (Cohan, 2009):

- A marketing terv olyan, mint egy útvonalterv.
- Segíti a vállalat stratégiai menedzsmentét és a stratégia megvalósítását.
- Tájékoztatja az új résztvevőket a terv végrehajtásában és a célok elérésében játszott szerepükőről.
- Segít a megalapozásra szükséges források megszerzésében.
- Új gondolatokat ébreszt, és elősegíti a korlátozott források jobb felhasználását.
- Segít a felelősség, a feladatok és az ütemezés szervezésében és felosztásában.
- Segít tudatosítani a ránk váró problémákat, lehetőségeket és veszélyeket.

A marketing tervezés során – mint minden stratégiai tervezés esetében – kiemelt jelentősége van a stratégiai elgazdálkodás előkészítő elemzéseknél. Éppen ez az a terület, ami a
hazai vállalkozások gyakorlatában leginkább csorbát szenved, ennek érdekében az elemzéssel foglalkozó részek hangsúlyos szerepet kapnak a marketing terv felépítésének bemutatása során.

2.2. Marketing helyzetkép (helyzetelemzés)

A marketing stratégia kialakításának első szakaszában a hangsúly a vállalatot körülvevő környezet főbb tendenciáinak áttekintésére helyeződik. Ennek során a következő főbb kérdésekre kell választ adni:

- Milyen makrokörnyezeti tényezők befolyásolják a piacot, a vállalkozás tevékenységét?
- Ezek a makrotényezők hogyan változtak az előző tervezési időszakhoz képest?
- Milyen tényezők változtak a termék piacán (keresleti jellemzők, fogyasztói igények változása, telítettség)?
- Milyenek a piacon tapasztalható verseny jellemzői (versenytársak, verseny jellege)?
- Milyen a termék piaci helyzete (életgörbe, piacrésztesedés, profit, célcsoportok)?

A marketing helyzetkép kialakítása során figyelembe kell vennünk minden olyan tényezőt, amely hatással lehet a stratégiai célok meghatározására, és befolyásolhatja a célok elérését. A főbb területeket a 2.2. ábra foglalja össze.

![Diagram](image)

2.2. ábra: A marketing helyzetkép elemei

A marketing helyzetkép felvázolása során tulajdonképpen egy fogyasztóorientált megközelítésű iparági elemzést kell végeznünk. Ennek lépéseit a következők (Porter, 2006):

1. A vállalat számára releváns iparág határainak feltérképezése.
2. Az iparág struktúrájának elemzése.
3. A közvetlen versenykörnyezet elemzése.

Az iparág marketing szempontból leginkább elfogadható meghatározása Porter (2006) nevéhez fűződik, aki szerint az azonos vagy egymással közvetlenül helyettesíthető termékeket/szolgáltatásokat előállító vállalatok csoportját nevezhetjük iparágnak. A megfogalmazásból jól látható, hogy az elemzés során igen fontos a megfelelő iparági határok
meghatározása, mivel így valóban arra a területre koncentrálhatunk, ahol a termékünk „élete” lezajlik.

Az ipari elemzés második és harmadik lépése a marketing terv elkészítése szempontjából nagyobb jelentőséggel bír, hiszen az első elemet az üzleti terv más részei magukban foglalják. Ennek megfelelően a marketing terv javasolt felépítése az alábbiak szerint néz ki:

1. Vezetői összegzés
2. Marketing helyzetkép
   2.1. Makrokönyzeti helyzetkép
   2.2. Piaci helyzet
   2.3. A termék helyzete
   2.4. Versenyhelyzet
   2.5. Elosztási helyzet
3. Lehetőségek és problémák elemzése
   3.1. Lehetőségek és veszélyek elemzése
   3.2. Erősségek és gyengeségek elemzése
   3.3. Fő kérdések elemzése
4. Célkitűzések
   4.1. Pénzügyi célok (Várható nyereség és veszteség)
   4.2. Marketing célok
5. Marketingstratégia
6. Pénzügyi terv
7. Cselekvési program

2.2.1. Makrokönyzeti helyzetkép

A makrokönyzet elemzése során megvizsgáljuk, hogy melyek azok a makroszintű folyamatok, amelyek hatással bírnak a termék piacára, az értékesítés folyamatára. Ennek általánosan elfogadott és leggyakrabban alkalmazott logikai kerete a STEEP-elemzés, amely az angol Social, Technological, Economic, Ecological és Political szavak kezdőbetűiből képzett mozaikszó. Olyan elemeket foglal magában, amelyek felett az egyes vállalkozásoknak nincs befolyásuk, azokon változtatni nem tudnak, vagyis ezekhez a tényezőkhöz alkalmazkodniuk kell.

A legstabilabbnak tekinthető elem a társadalmi tényezők csoportja. Ezek változása igen hosszú időtávon történik, a rövid távú tervezésben lényegében állandónak tekinthető. A fejlett országokban napjainkban megmutatkozó általános – de eltérő mértékben jelentkező – tendencia a születések arányának csökkenése és az idősebb korosztály részarányának növekedése.

A magyar demográfiai adatokat nézve megállapítható, hogy napjainkban nagyjából kiegyenlített a hatvan év felettiek és a 19 év alatti fiatalok aránya. A 2050-es előrejelzések azonban közel 80%-kal több időssel számolnak, mint fiatallal egy olyan Magyarországon, ahol a legoptimistább becslések szerint is erre a dátumra az ország összlakossága körülbelül 1,5 millióval lesz kevesebb a mai népességsszámnál. A magyar demográfiai arányok növekedése a munkapiaciakra is kifejlődik hatását: a munkaképes lakosság aránya fökotatosan visszaesik, és az előrejelzések szerint négy millió fő alatti szintet elérve az I. világháború előtti helyzetet fogja tükrözni (Mátyus, 2006).

Ezen felül a házasság, a munkába állás, a gyermekvállalás kitolódása, az egyszemélyes háztartások arányának növekedése, a társadalmi csoportok jövedelem különbségeinek széthúzódása, valamint az általános képzettségi szint növekedése mind olyan tényezők, amelyek aktívan befolyásolják az egyének értékitűítetet.

A következő elem, amely az előbbivel ellentétben a legdinamikusabban változó faktor, a technológiai környezet. A hazai KKV szektor sajátossága, hogy a technológiai színvonal középvállalati szinten megfelelő, viszont ezzel nem minden esetben jár együtt a
menedzsmentstruktúra átalakulása (Nyers és Szabó, 2003). Ez azt jelenti, hogy a korábbi időszakhoz képest nagyobb termék előállítási potenciál mögött nincsenek meg a hatékony menedzsment képességek. Ennek következtében a kapacitások a potenciál alatt alakultak, ami az egy termékegységre jutó költségek arányának növekedését eredményezi. Nem véletlen a nagyvállalatok azon törekvése, amely szerint egyes részfeladatok koordinálására és végrehajtására a lehető legmagasabban képtett szakembert veszik igénybe az általa működtetett rendszer hatékonyságának maximális kiaknázása érdekében.

A KKV szektor számára a különös fontossággal bíró technikai környezetben bekövetkezett a legmarkánsabb változásnak minden bizonytal az informatikai technológiák rohamos terjedését tekinthetjük. Az internet alapú technológiáknak, a mobilkommunikációknak a kisvállalkozások szempontjából a legfontosabb hatások a következők (Wierenga, 1996):

- Lehetővé teszi a költséghatékony, személyre szabott interaktív marketing alkalmazását.
- Lehetővé teszi a piac fragmentációját, illetve a termék lokális piachoval való igazítását.
- Hozzájárul az ellátási láncok belüli erőviszonyok átrendezéséhez, a kiskereskedelem alkupozíciójának erősödéséhez.
- Hozzájárul a termék dematerializálódásához, lehetővé teszi a szolgáltatás és az információ tartalmának növelését.
- Megváltoztatja az input cseréhez kapcsolódó tranzakciós költségek abszolút és viszonylagos nagyságát.

Jól látszik, hogy olyan előnyöket rejt magában az informatikai technológiák terjedése, mint a költséghatékony marketingtevékenység, a piacok egyre kisebb egységekre történő felosztása, szolgáltatások kapcsolása az alaptermékeken, amelyek egy kisvállalkozó számára piaci lehetőséget jelenthetnek.

A gazdasági környezet legfőbb, hazánkban is erőteljesen érzékelhető trendjének a szakirodalom a globalizációt tekinti. Ennek négyféle formáját különböztetjük meg: a fogyasztás, a hatalmi struktúrák, a pénzügyi struktúra és a társadalmi struktúrák globalizációja (Lehota, 2005). Az élelmiszeripari kisvállalkozások számára legkézzelfoghatóbb módon a fogyasztás és a hatalmi struktúrák átalakulása jelenik meg. Közvetve – a finanszírozási feltételek átalakulásában – a pénzügyi struktúrák változása is hat rátuk.

A fogyasztási struktúrák globalizációjának során hazánkban is erőteljesen érzékelhető trendjének a szakirodalom a globalizációt tekinti. Ennek négyféle formáját különböztetjük meg: a fogyasztás, a hatalmi struktúrák, a pénzügyi struktúra és a társadalmi struktúrák globalizációja (Lehota, 2005). Az élelmiszeripari kisvállalkozások számára legkézzelfoghatóbb módon a fogyasztás és a hatalmi struktúrák átalakulása jelenik meg. Közvetve – a finanszírozási feltételek átalakulásában – a pénzügyi struktúrák változása is hat rátuk.

A hatalmi struktúrák átalakulása kapcsán az élelmiszeripari KKV-k életére legmarkánsabban jelentkező hatás a kiskereskedelmi láncok hatalmi koncentrációja, és a multinacionális élelmiszergyártók hatékonysága globális logisztikai rendszerei nyomán megjelenő import bőség.

A hatalmi struktúrák átalakulása kapcsán az élelmiszeripari KKV-k életére legmarkánsabban jelentkező hatás a kiskereskedelmi láncok hatalmi koncentrációja, és a multinacionális élelmiszergyártók hatékonysága globális logisztikai rendszerei nyomán megjelenő import bőség.

A hatalmi struktúrák átalakulása kapcsán az élelmiszeripari KKV-k életére legmarkánsabban jelentkező hatás a kiskereskedelmi láncok hatalmi koncentrációja, és a multinacionális élelmiszergyártók hatékonysága globális logisztikai rendszerei nyomán megjelenő import bőség.

2.1. táblázat: Az öt legnagyobb élelmiszer kiskereskedelmi vállalat piaci részaránya néhány európai országban

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ország</th>
<th>Piaci részesedés átlaga (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Finnország</td>
<td>96</td>
</tr>
<tr>
<td>Svédország</td>
<td>87</td>
</tr>
<tr>
<td>Ausztria</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>Hollandia</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>Dánia</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td>Németország</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>Franciaország</td>
<td>67</td>
</tr>
<tr>
<td>Egyesült Királyság</td>
<td>67</td>
</tr>
<tr>
<td>Görögország</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>Belgium-Luxemburg</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>Irország</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Portugália</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>Spanyolország</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>Olaszország</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Lakner és mtsai, 2004

A hazai élelmiszer kereskedelem számára további aggasztó adat, hogy a fogyasztók tradicionális kiskereskedelmi egységek (hentesüzlet, zöldséges, stb.) iránti igénye egyre inkább csökken. Vásárlásaik túlnyomó többségét a nem specializált, nagy alapterületű kereskedelmi egységekben végzik, éppen azokban, amelyek üzletpolitikájával szemben a hazai élelmiszeripari KKV-k a legtöbb kritikát fogalmazzák meg. A specializált, illetve a nem specializált kiskereskedelem forgalmának megoszlását a 2.2. táblázat tartalmazza.

### 2.2. táblázat: A specializált és nem specializált kiskereskedelmi egységek forgalmának megoszlása Európában 2004-ben

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ország</th>
<th>Nem specializált üzletek (%)</th>
<th>Speciális élelmiszer-, ital-, dohányüzletek (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Litvánia</td>
<td>98,3</td>
<td>1,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Lettország</td>
<td>96,2</td>
<td>3,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Észtország</td>
<td>95,2</td>
<td>4,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Szlovénia</td>
<td>94,4</td>
<td>5,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Dánia</td>
<td>92,7</td>
<td>7,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Franciaország</td>
<td>92,7</td>
<td>7,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Norvégia</td>
<td>91,2</td>
<td>8,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Magyarország</td>
<td>90,2</td>
<td>9,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Finnország</td>
<td>89,8</td>
<td>10,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Németország</td>
<td>89,5</td>
<td>10,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Egyesült Királyság</td>
<td>89,4</td>
<td>10,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Luxembourg</td>
<td>88,4</td>
<td>11,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Írország</td>
<td>88,0</td>
<td>12,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Románia</td>
<td>86,2</td>
<td>13,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Szlovákia</td>
<td>85,3</td>
<td>14,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Belgium</td>
<td>84,7</td>
<td>15,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Hollandia</td>
<td>84,4</td>
<td>15,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Svédország</td>
<td>83,3</td>
<td>16,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Olaszország</td>
<td>82,2</td>
<td>17,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Portugália</td>
<td>81,3</td>
<td>18,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Bulgária</td>
<td>81,3</td>
<td>18,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Ausztria</td>
<td>79,4</td>
<td>20,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Ciprus</td>
<td>79,1</td>
<td>20,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Lengyelország</td>
<td>79,0</td>
<td>21,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Spanyológország</td>
<td>71,3</td>
<td>28,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Görögország</td>
<td>67,3</td>
<td>32,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Málta (1)</td>
<td>56,9</td>
<td>43,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>


A gazdasági tényezők vizsgálata során fontos említést tenni a hazai KKV-k finanszírozási lehetőségeiről is. A kis és közepes méretű vállalkozások a működésüket akadályozó egyik legfontosabb problémának a pénzügyi forrásokhoz jutás nehézségét látják (Csubák, 2003), ami a marketingtevékenység nem megfelelő végzésének indokaként is szolgál. Magyarországon a tőke koncentráció hangsúlyozott formában jelenik meg, az összes vállalkozás saját tőkéjének több mint kétharmada (69%) tartozik a nagyvállalatokhoz (Pitti, 2001). A középvállalatok részesedése 22%, a kisvállalkozásoké 4%, a mikrovállalkozásoké pedig 5% (Csubák, 2003). Ezen felül az adott vállalati méretkategóriákban belül is jelentős a koncentráció, ami azt jelenti, hogy a vállalkozások saját tőkéjének értéke többségében a kategória átlagértékénel lényegesen kisebb (Kőhegyi, 2001), ahogyan az a 2.3. táblázatban látható.
2.3. táblázat: A hazai vállalatok átlagos saját tőke ellátottsága és a méretkategóriák mediánjai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mutató</th>
<th>Átlagos saját tőke</th>
<th>Kísérleti középkategóriájú vállalkozás</th>
<th>Középkategóriájú vállalkozás</th>
<th>Nagytestű vállalkozás</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>(millió Ft)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mutató</td>
<td>Alkalmazott nélküli mikro rendelkező mikro-</td>
<td>Kís-</td>
<td>Közép-</td>
<td>Nagy-</td>
</tr>
<tr>
<td>Átlagos saját tőke</td>
<td>9,460</td>
<td>7,43</td>
<td>70,81</td>
<td>389,69</td>
</tr>
<tr>
<td>Medián</td>
<td>1,124</td>
<td>2,87</td>
<td>16,27</td>
<td>129,97</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Kőhegyi, 2001

Következő vizsgálandó elem az ökológiai adottságok köre. Napról napra fontosabbá váló kérdés ez az élelmiszeripari kisvállalkozások számára is, hiszen a környezetszennyezés és a növekvő energiaéhség következtében előtérbe kerül a természet erőforrások szükségének problémája. Ez a kisvállalkozások számára a termeléshez szükséges input tényezők árában, illetve a környezetrombolás kapcsán környezettudatossá váltó fogyasztói elvárások markáns megjelenésében nyilvánul meg. Egyre erőteljesebb az igény a tisza, vegyszermentes és nyomon követhető élelmiszer iránt (Szente és mtsai, 2007), ugyanakkor az ezeknek való megfelelés több energiát igényel a gyártóktól, feldolgozóktól. Ezen ellentmondás feloldására a jövő vállalkozásainak megfelelő választ kell adniuk a fogyasztók bizalom és a természeti környezet fenntartása érdekében.

A STEEP-elemzés utolsó elemeként a politikai, jogi környezet áttekintése szükséges. Ennek a rendszerek a feladata a termelés, a feldolgozás, a kereskedés feltételeinek biztosítása, illetve a jogszabályokhoz nem tartása esetén a szankcionálás. Az, hogy ezen szerepek mennyire tud eleget tenni, jelentős mértékben függ annak elfogadottságától, fejlettségétől és a jogszabályok betartatásának képességétől. Napjainkban mindhárom feltétel kisebb-nagyobb mértékben, de sérül. Az élelmiszeripari KKV-k működését szabályozó jogszabályi környezet, a rendkívüli adminisztrációs terhek, a stratégiai szemléletű agrár- és élelmiszeripari ágazati politika hiánya, mind-mind oda vezetnek, hogy a vállalkozások túlnyomó többsége egyáltalán nem lát lehetőséget a tervezésre. Hosszú távú stratégia és stabil piaci környezet nélkül pedig a célok legtöbb esetben a túlélesere korlátzódnak.

Emellett ugyanakkor nem szabad megfeleldeknünk a vállalkozások belső környezetét alakító tényezők áttekintészét sem, vagyis a vállalkozás mikrokörnyezetéről.

A mikrokörnyezet elemeinek meghatározása a szakirodalomban eltérő módon történik. A legáltogatóbb Lehota és mtsai (2001) munkájában található meg, akik a következőket sorolták ide:

- a vállalat belső környezete,
- a fogyasztók és a szervezeti piaci vevők,
- a versenytársak,
- a beszállítók,
- a piaci közvetítő szervezetek,
- az elősegítő szervezetek (pénzügyi, kutatási, oktatási, stb.)
- a logisztikai és marketing-szolgáltató szervezetek,
- az információs szervezetek,
- a szakmai szövetségek és érdekképviseletek,
- a politikai pártok,
- a közvélemény,
- a civil szervezetek, valamint
- a média.
Jelen esetben ezen tényezők közül a vállalkozások belső környezetének, azon belül is a marketing erőforrásoknak a vizsgálata tárolásunk, mintegy bemutatva a STEEP-elemzésben megismertekkel szemben azon faktorokat, amelyekre a vállalkozásoknak egyértelműen befolyásuk lehet. A marketing erőforrások Hooley et al. (1998) szerint a következők:

- vevő alapú eszközök;
- elosztási csatorna eszközei;
- belső eszközök;
- szövetség alapú eszközök.


2.4. táblázat: A marketingeszközök előnyként való megítélése

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eszköz</th>
<th>Átlag</th>
<th>Szórás</th>
<th>Eszköztípus</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Jó kapcsolat a kulcsfontosságú vevőkkel.</td>
<td>3,91</td>
<td>0,84</td>
<td>Vevő alapú eszközök</td>
</tr>
<tr>
<td>Stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom.</td>
<td>3,70</td>
<td>0,84</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A fogyasztói szolgáltatás magas szintű ellátása.</td>
<td>3,64</td>
<td>0,84</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A vállalat, illetve a márká neve és megítélése.</td>
<td>3,47</td>
<td>0,96</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Költséghatékony termelés.</td>
<td>3,23</td>
<td>0,89</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fejlett költségkontrolling rendszer.</td>
<td>3,04</td>
<td>0,85</td>
<td>Belső eszközök</td>
</tr>
<tr>
<td>Fejlett marketing információrendszer.</td>
<td>2,80</td>
<td>0,77</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Szabadalmak és licenszek.</td>
<td>2,69</td>
<td>0,89</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kapcsolat a beszállítókkal.</td>
<td>3,47</td>
<td>0,75</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kapcsolatok az elosztási csatornában.</td>
<td>3,14</td>
<td>0,78</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Az elosztás egyedisége.</td>
<td>3,13</td>
<td>0,79</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kiterjedt elosztási hálózat.</td>
<td>2,97</td>
<td>0,83</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Piaci hozzáférés stratégiai szövetségeken és partnerkapcsolatokon keresztül.</td>
<td>3,20</td>
<td>0,81</td>
<td>Szövetség alapú eszközök</td>
</tr>
<tr>
<td>Stratégiai szövetségekkel közös technológia.</td>
<td>3,07</td>
<td>0,80</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hozzáférés a stratégiai szövetséges know-how-hoz és menedzsment tapasztalataihoz.</td>
<td>2,94</td>
<td>0,85</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hozzáférés a partner pénzügyi forrásaihoz.</td>
<td>2,87</td>
<td>0,77</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Sajtos, 2004

A kutatás eredményei szerint a vállalatok úgy vélik, hogy a vevő alapú eszközök terén állnak a legjobban a versenytársaihoz képest. Ezzel szemben kevésbé érzik magukat előnyben a cégek a belső eszközök és a stratégiai szövetségek terén, ahol a szabadalmak, licenszek, know-how-k, az információrendszek kér désében, és a pénzügyi forrásokhoz való hozzáféréseket tekintve kedvezőtlenebbül ítéltek meg helyzetüket. A pénzügyi erőforrások és az információrendszek esetén egyértelműen jelzik a számok, hogy saját megítélésük szerint nincs előnyük a vállalatoknak (Sajtos, 2004).

Szabó (2009) kutatásaiban 12 területre bontva vizsgálta a hazai kisvállalatok marketingtevékenységének színvonalát. Eredményei szerint a KKV-k a piaci információkérész területét elhanyagolják, emellett többségük nem is tartja igazán fontosnak azt. Az alkalmazott marketing eszközök köréből az árkialakításhoz, valamint az arculat kialakításához használatos faktorokat emeli ki a szerző, mint (relatíve) szélesebb körben elfogadott elemeket. A marketingtevékenységehez kapcsolódó utólagos ellenőrzések és az eredményesség vizsgálata a felmérés szerint a megkérdezettek közel 70%-ának esetében teljesen lényegtelen. Az írásos
marketing terv jelenlétét a megkérdezettek 20%-a tartja fontosnak, nem meglépő tehát, hogy a hozzá kapcsolt költségvetés meghatározását is szinte teljesen lényegével függ meg.


A makro- és mikrokörnyezeti elemek áttekintésével igyekszünk rámutatni, hogy az élelmiszeriparban milyen mértékben működnek kis- és közepes vállalkozások mennyire összetett környezetben végzik tevékenységüket.

A hazai élelmiszeriparban tevékenykedő kisvállalkozói kör talán kevéssé ismerte fel a marketing eszközöket termelésére, hiszen Mohácsi (1996) már közel másfél évtizede a hazai húságazat versenyképességét vizsgálva kiemelt a marketing eszközök javításának fontosságát. Rendkívüli jelentőségű lenne a szemléletváltozás ezen a területen, ugyanis a vállalkozások jövőbeni sikeres termékfejlesztéseik és picii szereléseik esélyétől függ és születik meg magukat. A 2.5. táblázatban megtalálható egyszerű alapvető felismerésük, amely szerint a vállalatok saját elképzeléseik a piacról származó korrekt marketinginformációk felhasználásával válthatnak sikeressek, hatékonyabbá tehetik az új termékek innovációját és a meglévők korszerűsítését.

| 2.5. táblázat: Az 1-es és 2-es típusú hibák megjelenése új termékek fejlesztése során |
|-----------------------------------------------|---------------------|
| A fogyasztói elfogadás az új termékekkel szemben |
| | alacsony | magas |
| Belső vélekedés | sikeres | 1-es típusú hiba Indokolatlan beruházás | Lehetőség |
| Tudományos és technológiai alapra az termék… | sikertelen | Nem lehetőség | 2-es típusú hiba A piaci lehetőség elvesztése |

Forrás: cf. Eliashberg et al., 1997; Van Trijp, 1999
Ezen elgondolás szerint két rizikófaktor különböztethető meg a termékfejlesztés stratégiai döntéshozatali mechanizmusában. Az első esetben jelentős erőforrásokat fektetnek egy új termékbe, amelynek piaci megjelenése balsikert eredményez (1-es típusú hiba). A második esetben egy élelmiszer iránti lappangó igény már létezik, de az új termék kifejlesztésének gondolata érdemtelenül háttérbe szorul, vagy átsíklanak felette. Még ha a vállalatok ennek nincsenek is mindig tudatában, ezeket az ötleteket kihagyott lehetőségként vagy piaci lehetőség elmulasztásaként értékelhettük (2-es típusú hiba) (Van Kleef és mtsai, 2002). A vállalkozásoknak tehát fel kell ismerniük a marketinginformációk értékét, azokat megfelelő módon be kell építeniük a vállalati stratégia, valamint a terméktervezés folyamatába, hogy maximalizálják jövőbeni sikereik esélyét.

2.2.2. Piaci helyzet

A marketing helyzetkép felvázolásának egyik lényeges eleme a piaci viszonyok áttekintése. Az elemzések ebben a szakaszában a vállalkozás termékének piacára vonatkozó előrejelzéseket, a piac telítettségét, és az ott található fogyasztói csoportok jellemzőit szükséges megvizsgálni. A termék piacára vonatkozó elemzés során az első terület a piac méretének becslése, amelynek során kétféle információforrásra hagyatkozhatunk. Egyrésztől az ágazatról különböző szakmai szervezetek (kamarák, egyesületek, szövetségek) által vezetett statisztikák, amelyek jó iránymutatással szolgálhatnak. Másrészről a termék esetében a vállalat maga is jól ismeri az adott piac potenciálját. A másik információforrás piactudatot cégeken keresztül érhető el, akik az általuk alkalmazott kutatási módszerek segítségével pontos tájékoztatást adhatnak. Ez utóbbit abban az esetben mindenképpen érdemes élni, ha új termék bevezetéséről van szó, hiszen a vállalkozás még nem rendelkezik tapasztalatokkal az új termékrol, így az ezzel kapcsolatban rendelkezésre álló adatbázisok helytállóságát is nehezen tudja értékelni. Lényeges elem, hogy ezt az elemzést érdemes naturáliákban elvégezni, mivel így kiküszöbölhetők a különböző árfolyam ingadozásából származó eltérések, illetve a természetes mértékegységekben történő vizsgálat során észrevehetünk olyan trendeket is, amelyeket a pénzben kifejezett adatok elemzése elfedné. A méret mellett fontos információ az adott piac növekedésének üteme is. Ennek elemzése rávilágít arra, hogy új termék esetén beléphat-e a piacban, vagy meglévő terméknél meddig tarthat a növekedés, illetve észlelhetjük a piac megterpesztését. Ezen információk alapján döntést lehet hozni a belépéskor, illetve a megfelelő kilépési pontok meghatározásáról. Az itt felhasznált adatok forrása megegyezik az előbb megemlített csatornákkal. A növekedés jelenléteinek áttekintése során már hosszabb idősorokat vizsgálunk nem csak naturáliákban, hanem érdemes a pénzben kifejezett értékeket is figyelembe venni. Ennek oka, hogy a naturáliák és a pénzben kifejezett mennyiségek együttes, vagy éppen eltérő mozgásából fontos következtetéseket vonhatunk le a piac jövőbeni alakulására vonatkozóan. A növekedés ütemét folyamatosan érdemes nyomon követni, mivel így információkhoz juthatunk a piac aktuális életciklusáról, ami alapvetően meghatározza a későbbi marketing tervünk. Egyéni és a környezeti tényezők hatására a piac életciklusa változhat, ami a termékhelyzet változását okozza. Az ezen változások azotását előírja, hogy a termék jövőbeli jövőbeli megterpesztésének megindítása a piac jövőbeli életciklusát. Ennek során az adatok elemzése vitatható, hogy a piac jövőbeli telítettségének megváltozását okozza. A piac telítettségének elemzése nem jelent mást, mint az adott piac életciklusának meghatározását. Ebben az esetben a korábbiakban bemutatott vizsgálati szempontok közül a piaci
növekedés üteme szolgálhat alapvető információval, amelyből következtethetünk az aktuális életciklusra. Emellett olyan szempontokat érdemes vizsgálnunk, mint a versenytársak száma és azok változása, a piacon megjelenő termékváltozatok mennyisége (termékdifferenciáltság foka).

A piacon található fogyasztói csoportok jellemzőinek áttekintése az elemzés egyik legjelentősebb eleme. A vizsgálat során mindenképpen érdemes primer kutatást végeznünk, hiszen egy konkrét termék fogyasztóiara vonatkozó információk nem érhetők el a korábbiakban említett nyilvános adatbázisokban. Itt nem kell rögtön több millió forintos piackutatásra gondolni, a vállalkozás által elkészített, a potenciális cèlcsoportokkal elvégzett, egy szakértő által elemzett kutatás költségei lényegesen alacsonyabbak is lehetnek, illetve a különböző piackutató cégek már a KKV-k számára is megfelelő konstrukciókat tudnak ajánlani. Az elemzés során a következőkre mindenképpen igyekozzunk választ adni:

- Milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a különböző fogyasztói csoportok (demográfiai, életstílus)?
- Ezek közül melyik számára nyújt valamilyen előnyt a termék?
- Ismerik-e a terméket a cèlcsoportok?
- A fogyasztók milyen korábbi tapasztalatokkal rendelkeznek a termék fogyasztása kapcsán?
- Elégedettek-e a termékkal a cèlcsoportok?
- Az elégedettségnek, és különösen az elégedetlenségnek mi az oka?

A piacon található csoportok jellemzőinek áttekintése a hazai tej- és húságazatban tapasztalható piaci tendenciák jellemzésén keretén belül vonatkozó következmények megértéséhez. Az elemzés során említett tények az aktuális tendenciák és az ideális stratégiai lépések közötti eltérés következményeként, amelyek azokat a csoportokat jellemzőek, amelyek nem megfelelnek a tendenciák követésére.

A piaci struktúra áttekintését a hazai tej- és húságazatban tapasztalható piaci tendenciák jellemzésén keretén belül vonatkozó következmények megértéséhez. Az elemzés során említett tények az aktuális tendenciák és az ideális stratégiai lépések közötti eltérés következményeként, amelyek azokat a csoportokat jellemzőek, amelyek nem megfelelnek a tendenciák követésére.

2.2.2.1. A hazai tejfogyasztás és -vásárlás főbb trendjei

A 2.6. táblázat adatai szerint hazánkban a folyadéktej- és vízbázisú termékek, valamint a vaj vezetik a fogyasztás gyakorisága szerinti listát. Itt érdemes megjegyezni, hogy a megkérdezések során a válaszadók a vaj és margarin kategóriákat következetesen „egy kalap alá veszik”. Ennek következtében a vaj vezető szerepét, és ezen alapján a felmérések mértékét hozzájárul azoknak a fogyasztóknak a tábora, akik margarin fogyasztanak abban a hiáson, hogy az vaj.

Ezeket az érlelt sajtok, a vajkrémek, illetve a gyümölcsjoghurtok követik. A középmozgatókban a fermentált termékek a magas hozzájárul azoknak a fogyasztóknak a tábora, akik margarin fogyasztanak abban a hiáson, hogy az vaj.

Ezeket az érlelt sajtok, a vajkrémek, illetve a gyümölcsjoghurtok követik. A középmozgatókban a fermentált termékek a magas hozzájárul azoknak a fogyasztóknak a tábora, akik margarin fogyasztanak abban a hiáson, hogy az vaj.
### 2.6. táblázat: A tejtermékek fogyasztási gyakorisága a hazai lakosság körében 2005-ben (n=1000)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Termékcsoporth</th>
<th>Fogyasztási alkalmak száma (nap/év)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Folyadéktej (zacskós)</td>
<td>170,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Vaj</td>
<td>154,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Folyadéktej (dobozos)</td>
<td>144,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Érlelt sajtok</td>
<td>121,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vajkrém</td>
<td>104,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Gyümölcsjoghurtok</td>
<td>99,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Tejföl</td>
<td>91,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Tejdesszert</td>
<td>81,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ömlesztett sajtok</td>
<td>55,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Tejpor</td>
<td>50,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Kefir</td>
<td>46,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Izesített tejtermékek</td>
<td>45,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Tejszín</td>
<td>37,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Túró</td>
<td>33,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Natúrjoghurt</td>
<td>26,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Jégkrém</td>
<td>25,6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Huszka, 2005

A kedveltséget egy egytől ötig terjedő skálán vizsgálva (1: egyáltalán nem kedvelem, 5: teljes mértékben kedvelem) ugyanezen kutatás szerint a sorrend a legtöbb termék esetében megfordul (2.7. táblázat).

Az érlelt sajtokat kedvelik leginkább a hazai fogyasztók, amit a tejföl, a jégkrém, a tejdesszertek, valamint a gyümölcsjoghurt követnek, tehát az alapvetően magas hozzáadott értéket képviselő „élvezeti cikkek”. A fogyasztók által felállított sorrendben hátterében hátrafelé haladva egyre inkább a hazai konyha hideg, illetve meleg ételeinek az alapanyagai kerülnek előtérbe.

### 2.7. táblázat: A tejtermékek kedveltsége a hazai lakosság körében 2005-ben (n=987)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Termékcsoporth</th>
<th>Kedveltség (átlag)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Érlelt sajtok</td>
<td>4,49</td>
</tr>
<tr>
<td>Tejföl</td>
<td>4,16</td>
</tr>
<tr>
<td>Jégkrém</td>
<td>4,03</td>
</tr>
<tr>
<td>Tejdesszert</td>
<td>4,03</td>
</tr>
<tr>
<td>Gyümölcsjoghurt</td>
<td>4,02</td>
</tr>
<tr>
<td>Túró</td>
<td>3,97</td>
</tr>
<tr>
<td>Ömlesztett sajtok</td>
<td>3,90</td>
</tr>
<tr>
<td>Vajkrém</td>
<td>3,69</td>
</tr>
<tr>
<td>Folyadékt (dobozos)</td>
<td>3,60</td>
</tr>
<tr>
<td>Vaj</td>
<td>3,57</td>
</tr>
<tr>
<td>Tejszín</td>
<td>3,56</td>
</tr>
<tr>
<td>Folyadékt (zacskós)</td>
<td>3,54</td>
</tr>
<tr>
<td>Izesített tejtermék</td>
<td>3,25</td>
</tr>
<tr>
<td>Kefir</td>
<td>3,13</td>
</tr>
<tr>
<td>Natúrjoghurt</td>
<td>2,56</td>
</tr>
<tr>
<td>Tejpor</td>
<td>2,06</td>
</tr>
</tbody>
</table>

33
Abban az esetben, ha egy pillanatfelvétel helyett idősorokat vizsgálunk, akkor jól látható (2.8. táblázat), hogy a kialakult fogyasztási struktúra az elmúlt években végbemenő jelentős átalakulások eredménye. Hazánkban is egyre inkább előtérbe kerülnek a magas hozzáadott értékű tejtermékek, illetve alacsonyabb feldolgozottsági fokú társaik háttérbe szorulnak, és ez a tendencia megegyezik a nemzetközi fogyasztásban tapasztaltakkal (Szakály, 2006; Szakály, 2007).

### 2.8. táblázat: Az egy főre eső átlagos tejtermék-fogyasztás a főbb termékkategóriákat tekintve Magyarországon (kg/fő/év)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Termékkategória</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>2004</th>
<th>2005</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Folyadéktej</td>
<td>81,6</td>
<td>81,0</td>
<td>77,0</td>
<td>74,2</td>
<td>72,4</td>
<td>58,6*</td>
<td>56,9*</td>
<td>53,8*</td>
</tr>
<tr>
<td>Tejitalok és fermentált termékek (joghurttal)</td>
<td>11,5</td>
<td>11,9</td>
<td>14,3</td>
<td>15,4</td>
<td>19,2</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Vaj</td>
<td>0,6</td>
<td>0,7</td>
<td>0,6</td>
<td>0,6</td>
<td>0,9</td>
<td>1,1**</td>
<td>1,1**</td>
<td>1,1**</td>
</tr>
<tr>
<td>Sajt</td>
<td>8,7</td>
<td>8,9</td>
<td>8,8</td>
<td>9,0</td>
<td>10,0</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*liter
**vaj és margarin együttesen – kg

2.2.2.2. Piaci versenystruktúra

A marketingszemlélet kedvezőtlen szintje mellett tovább gyengíti a tejiparban működő kisvállalkozások helyzetét a szektor méretstruktúrájának alakulása. A koncentráció a feldolgozó vállalatok nagy száma ellenére viszonylag magas, a felvásárlás alapján számítva a legnagyobb cég kb. 30%-ot, az öt legnagyobb cég kb. 63%-ot, a tíz legnagyobb cég összesen kb. 81%-ot képvisel. Az elmúlt években a nagyvállalatok erősödtek, a kicsik pedig tovább zsugorodtak. Az EU régi tagállamaiban erősebb koncentráció, és jóval nagyobb üzemméretek jellemzik a tejfeldolgozó ipart (Vágó, 2008).

### 2.9. táblázat: A piaci versenystruktúra jellemzői a tejszektorban termékkategóriánként

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tulajdonság</th>
<th>Pasztőrözött és UHT tej</th>
<th>Ízesített tejtermék</th>
<th>Savanyú tejtermék</th>
<th>Túró és túrókrém</th>
<th>Natúr és ömlesztett sajt</th>
<th>Vaj, vajkrém</th>
<th>Poritott és sürített tejtermék</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Piaci koncentráció</td>
<td>Erős</td>
<td>Nagyon erős</td>
<td>Erős</td>
<td>Fehér túró: gyenge; ízesített: nagyon erős</td>
<td>Erős/nagyon erős</td>
<td>Erős/nagyon erős</td>
<td>Közepes/nagyon erős</td>
</tr>
<tr>
<td>Versenystruktúra típusa</td>
<td>Oligopolisztikus</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Termékdifferenciáltság foka</td>
<td>Kicsi</td>
<td>Nagy</td>
<td>Közepes</td>
<td>Közepes</td>
<td>Nagy</td>
<td>Közepes</td>
<td>Kicsi</td>
</tr>
<tr>
<td>Belépési korlátok</td>
<td>Közepes</td>
<td>Nagy</td>
<td>Közepes</td>
<td>Közepes</td>
<td>Nagy</td>
<td>Közepes</td>
<td>Nagy</td>
</tr>
<tr>
<td>Kilépési korlátok</td>
<td>Közepes</td>
<td>Közepes</td>
<td>Közepes</td>
<td>Közepes</td>
<td>Nagy</td>
<td>Közepes</td>
<td>Nagy</td>
</tr>
<tr>
<td>Információellátottság</td>
<td>Jó</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Szereplők hatása az árakra</td>
<td>Közepes</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kölcsönös függőség elismerése</td>
<td>Közepes</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Alternatív stratégiaválasztás lehetősége</td>
<td>Közepes</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Lehota, 2004
Eredményei alapján a hazai tejfeldolgozásban működő KKV-knak egy koncentrált, tipikusan oligopol piacon kell, hogy végezzék tevékenységüket, ahol mind a belépési, mind a kilépési korlátok viszonylag magasak. Ne felejtsük el ugyanakkor, hogy 2004 óta a KKV-k számára kedvezőtlen változások (koncentráció foka, termékdifferenciáltság, termékek száma, stb.) egyre erőteljesebben mutatkoznak.

2.2.2.3. Költségszerkezet, árak

A kutatás peremfeltételei közül negyedik figyelembe veendő szempontként a vállalkozások eltérő méretétől adódó költségszerkezet, illetve árérvényesítő képesség mutatkozik. Vágó (2008) kutatásában a hazai tejfeldolgozó vállalkozásokat három fő csoportba sorolta:

- A legnagyobb feldolgozók, széles termékpalettával (1. csoport);
- Specializált, közepes méretű feldolgozók (2. csoport);
- Kisebb méretű, standard termékeket gyártók (3. csoport).

A három csoportot tekintve jelentős eltéréseket tapasztalt az alapanyag felvásárlási ára, illetve a késztermékek értékesítési árai között, amit a 2.10. táblázat foglal össze.

2.10. táblázat: A különböző kategóriákba sorolt tejfeldolgozó vállalatok fontosabb értékesítési adatai

<table>
<thead>
<tr>
<th>Év</th>
<th>Megnevezés</th>
<th>1. csoport</th>
<th>2. csoport</th>
<th>3. csoport</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2005</td>
<td>Nyerstej felvásárolt mennyiség (1000 kg)</td>
<td>863 774</td>
<td>293 108</td>
<td>161 749</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>Nyerstej felvásárlási ár (Ft/kg)</td>
<td>62,9</td>
<td>63,6</td>
<td>61,1</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>2,8%-os dobozos tej értékesítési ára (Ft/l)</td>
<td>107,5</td>
<td>131,4</td>
<td>111,5</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>Trappista sajt értékesítési ára (Ft/kg)</td>
<td>833,3</td>
<td>824,3</td>
<td>840,8</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>Tejföl értékesítési ára (Ft/kg)</td>
<td>276,2</td>
<td>397,5</td>
<td>263,5</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>Vaj értékesítési ára (Ft/kg)</td>
<td>910,8</td>
<td>1064,3</td>
<td>921,1</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>Nyerstej felvásárolt mennyiség (1000 kg)</td>
<td>733 576</td>
<td>298 178</td>
<td>130 886</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>Nyerstej felvásárlási ár (Ft/kg)</td>
<td>62,7</td>
<td>62,9</td>
<td>60,1</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>2,8%-os dobozos tej értékesítési ára (Ft/l)</td>
<td>112,9</td>
<td>142,7</td>
<td>109,1</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>Trappista sajt értékesítési ára (Ft/kg)</td>
<td>895,0</td>
<td>829,7</td>
<td>934,3</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>Tejföl értékesítési ára (Ft/kg)</td>
<td>294,2</td>
<td>409,5</td>
<td>268,7</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>Vaj értékesítési ára (Ft/kg)</td>
<td>940,3</td>
<td>1213,6</td>
<td>949,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Vágó, 2008

A vizsgálat tárgyát képező kis- (3. csoport) és közepes (2. csoport) vállalkozások a következő eltéréseket mutatták. A közepes feldolgozók fizették a legmagasabb felvásárlási árat az alapanyagért, ugyanakkor magas hozzáadott értéket képviselő termékeikben ezt a többletet érvényesíteni is tudták. A legkisebbek fizettek a legkevesebb tartományban az alapanyagért, ugyanakkor viszonylag magas árait a középtömbben viszonylag magas hozzáadott értéket képviselő termékek aránya.

2.2.2.4. A hazai húsfogyasztás és -vásárlás főbb trendjei

Mivel az egyes húspapír kategóriákban változások és fogyasztásának alakulásáról viszonylag kevés rendelkezésre álló információ lehetség fel, ezért a Kaposvári Egyetem
Gazdaságtudományi Kar Marketing és Kereskedelem Tanszékén 500 fős országos reprezentatív kérdőív alapján végeztünk azok megismerésére eredőkében (Szakály és mtsai, 2008c).

A felmérések során öt városban (Budapest, Szeged, Debrecen, Szombathely, Kaposvár) kérdeztük meg a fogyasztókat személyes interjúk formájában a megkérdezett lak helyén.

A vizsgálat eredményei szerint a baromfihús vezeti a kedveltségi listát, ahogyan azt a 2.11. táblázat tartalmazza (1: leginkább kedvelem, 5: legkevésbé kedvelem).

2.11. táblázat: Az egységes húsfélék kedveltsége

<table>
<thead>
<tr>
<th>Húsféle</th>
<th>N</th>
<th>Átlag</th>
<th>Szórás</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Baromfihús</td>
<td>492</td>
<td>1,61</td>
<td>0,809</td>
</tr>
<tr>
<td>Sertéshús</td>
<td>493</td>
<td>2,09</td>
<td>0,879</td>
</tr>
<tr>
<td>Marhahús</td>
<td>473</td>
<td>2,61</td>
<td>0,844</td>
</tr>
<tr>
<td>Hal</td>
<td>130</td>
<td>3,16</td>
<td>0,888</td>
</tr>
<tr>
<td>Nyúlhús</td>
<td>9</td>
<td>3,22</td>
<td>0,833</td>
</tr>
<tr>
<td>Báranyhús</td>
<td>17</td>
<td>3,41</td>
<td>0,939</td>
</tr>
<tr>
<td>Vadhús</td>
<td>71</td>
<td>3,44</td>
<td>0,937</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Szakály és mtsai, 2008

A baromfit a sertés, a marha, a hal, valamint a nyúlhús követi. A kedveltségi lista végén a bárány és a különböző vadhúsok szerepelnek.

A sorrend hasonló, ha a teljes fogyasztásból elfoglalt részesedést vizsgálunk, azzal a különbséggel, hogy a bárányhús megelőzi a nyúlhús fogyasztását.

Amenyiben a húsfélék egy főre jutó éves fogyasztásának hosszabb idősorait vizsgáljuk országos statisztikai adatbázisok alapján (2.12. táblázat), azt láthatjuk, hogy a kedveltségből megmutatkozó sorrenddel jelentős hasonlóságot mutat.

2.12. táblázat: Egyes húsfélék és készítményeik egy főre jutó évi fogyasztása 2002 és 2007 között (a 2002-es év csökkenő sorrendjében; kg)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Megnevezés</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>2004</th>
<th>2005</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Baromfihús</td>
<td>21,4</td>
<td>20,1</td>
<td>18,4</td>
<td>19,0</td>
<td>18,4</td>
<td>17,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Sertéshús</td>
<td>17,2</td>
<td>17,0</td>
<td>16,2</td>
<td>17,0</td>
<td>17,0</td>
<td>16,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Szalámi, szárazkolbász, sonka</td>
<td>6,0</td>
<td>5,4</td>
<td>6,3</td>
<td>6,4</td>
<td>6,4</td>
<td>6,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Juh-, kecske-, nyúl- és egyéb hús, belsőség</td>
<td>2,5</td>
<td>2,2</td>
<td>2,9</td>
<td>3,1</td>
<td>3,1</td>
<td>3,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Hal</td>
<td>1,4</td>
<td>1,5</td>
<td>1,4</td>
<td>1,4</td>
<td>1,4</td>
<td>1,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Marha- és borjúhús</td>
<td>1,1</td>
<td>1,2</td>
<td>1,1</td>
<td>1,1</td>
<td>1,0</td>
<td>1,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Halkonzerv</td>
<td>0,3</td>
<td>0,3</td>
<td>0,3</td>
<td>0,4</td>
<td>0,4</td>
<td>0,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Egyéb hentesáru, húskonzerv</td>
<td>12,6</td>
<td>11,9</td>
<td>12,0</td>
<td>12,0</td>
<td>11,9</td>
<td>11,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Összesen</td>
<td>62,5</td>
<td>59,6</td>
<td>58,6</td>
<td>60,4</td>
<td>59,6</td>
<td>59,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: KSH, 2009

A továbbiakban a sertéshús, mint a legnépszerűbb vöröshús és készítményeinek fogyasztási gyakoriságát vizsgáltuk (2.13. táblázat). Jól látható, hogy a parizerfélék, az egyéb felvágottak és a kolbászok vezetik a sort, amit a sonkafélések, virslik, májasok, szalonnák, füstölt-főtt húsok és a fagyasztott termékek követnek.
2.13. táblázat: Az egyes sertéshús alapú termékcsoporthoz viszonyított sorrendje

<table>
<thead>
<tr>
<th>Termékcsoporthoz</th>
<th>N</th>
<th>Átlag</th>
<th>Szórás</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Parizer, párizsi</td>
<td>439</td>
<td>3.29</td>
<td>1.348</td>
</tr>
<tr>
<td>Egyéb felvágottak</td>
<td>468</td>
<td>3.26</td>
<td>1.205</td>
</tr>
<tr>
<td>Kolbászok, szalámik</td>
<td>488</td>
<td>3.09</td>
<td>1.128</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonkaféleségek</td>
<td>479</td>
<td>2.92</td>
<td>1.172</td>
</tr>
<tr>
<td>Virslifélék</td>
<td>464</td>
<td>2.70</td>
<td>1.041</td>
</tr>
<tr>
<td>(Kenő)májasok</td>
<td>449</td>
<td>2.60</td>
<td>1.054</td>
</tr>
<tr>
<td>Szalonnaféleségek</td>
<td>446</td>
<td>2.39</td>
<td>1.190</td>
</tr>
<tr>
<td>Füstölt-főtt húsok</td>
<td>466</td>
<td>2.34</td>
<td>1.096</td>
</tr>
<tr>
<td>Mélyhűtött termékek</td>
<td>378</td>
<td>2.17</td>
<td>1.153</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Szakály és mtsai, 2008


2.14. táblázat: Az egyes sertéshús alapú termékcsoporthoz megkérdezettek szerint

<table>
<thead>
<tr>
<th>Termékcsoporthoz</th>
<th>N</th>
<th>Átlag</th>
<th>Szórás</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sonkaféleségek</td>
<td>490</td>
<td>4.05</td>
<td>1.019</td>
</tr>
<tr>
<td>Kolbászok, szalámik</td>
<td>492</td>
<td>3.79</td>
<td>1.084</td>
</tr>
<tr>
<td>Füstölt-főtt húsok</td>
<td>492</td>
<td>3.47</td>
<td>1.210</td>
</tr>
<tr>
<td>Virslifélék</td>
<td>492</td>
<td>3.34</td>
<td>1.148</td>
</tr>
<tr>
<td>(Kenő)májasok</td>
<td>492</td>
<td>3.31</td>
<td>1.270</td>
</tr>
<tr>
<td>Egyéb felvágottak</td>
<td>490</td>
<td>3.16</td>
<td>1.060</td>
</tr>
<tr>
<td>Szalonnaféleségek</td>
<td>491</td>
<td>3.16</td>
<td>1.353</td>
</tr>
<tr>
<td>Parizer, párizsi</td>
<td>491</td>
<td>3.00</td>
<td>1.307</td>
</tr>
<tr>
<td>Mélyhűtött termékek</td>
<td>489</td>
<td>2.42</td>
<td>1.261</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Szakály és mtsai, 2008

Az eredményekből megállapítható tehát, hogy a hazai piacon a húságazatnak a fehérhúsok előtérbe kerülésével, illetve a vöröshúsokon belül a parizer, felvágott, kolbász hármasának előretörésével kell számolnia.

A vöröshús megítélése az elmúlt években fokozatosan romlott, köszönhetően az azt övező negatív híreknek, élelmiszerbotrányoknak. Ezzel szemben a baromfi húsok kedveltsége emelkedett, megítélésük javult, amelyben nagy szerepet kapott az ágazat sikeres közösségi marketing aktivitása. Tetten érhető ez abban, hogy kevésbé „tipikus” női élelmiszerként azonosított a termékkör, egyre több férfias tulajdonság is felfedezhető az imádók között, és bevallottan több férfi fogyasztja szívesen, mint néhány évevel ezelőtt. Gondoljunk itt a Baromfi Terméktanács által reklámarcként felhasznált Fekete László, vagy Benke Laci bácsi hatására a termék férfiasosságának erősödésében.

A fejezet megértését és elsajátítását segíti a 4.1. alfejezetben szereplő esettanulmány feldolgozása.
2.2.3. A termék helyzete

A piacon tapasztalható trendek elemzését követően érdemes szárba venni az adott termék aktuális marketingjellemzőit is.


Jól látható tehát, hogy az eltérő életszakaszkoban eltérő marketing célok fogalmazhatók meg. Ehhez hozzájárul az a tény is, hogy más és más étletstilus jellemezőkkel rendelkező fogyasztói csoportok jelennek meg az egyes fázisokban, amelyeket más és más módon kell megszólítani.

A termék helyzetének elemzése megkívánja a piaći részesedés időszakos felülvizsgálatát is. Ebben az esetben két oldalról közelíthetünk. Egyrészt érdemes nyomon követni a termékünk abszolút piaći részesedését, mind naturáliákban, mind pedig pénzben kifejezett értékben. Emellett azonban mutatkozik egy alternatív lehetőség is, a relatív piaći részesedés, illetve a piaći növekedési ütemének vizsgálatával. Ez a BCG mátrix (Henderson, 1973), amelyben a vállalat termékeit/üzletágait az említett két dimenzió mentén tudjuk elhelyezni (2.3. ábra).
A piaci növekedés ütemét a korábbi elemzések alapján jól tudjuk becsülni. A relatív piacrészesedés meghatározása során a vállalat a legerősebb versenytársokhoz méri magát. Itt az egyes érték azt jelenti, hogy ugyanakkora a piacrészesedés, mint a piacvezető cégé, a 0,1 pedig, hogy a legjelentősebb versenytársokhoz képest 10%-os piacrészesedést tudhat magáénak a vállalat. Tízes értéknél pedig a második legjelentősebb szereplőhöz képest tízszoros relatív piaci részesedése.

Ennek az elemzési keretnek az alkalmazásával a vállalkozás termékeit négy jellegzetes kategóriába tudjuk sorolni. A kérdőjelek közé a vállalkozás azon termékei/üzletágai tartoznak, amelyek egy dinamikusan növekvő piacon igen kis relatív piacrészesedést tudnak elérni. Az ide tartozó termékek esetében a stratégiai döntés kérdése az, hogy több marketing, vagy egyéb beruházással megpróbálja-e a vállalat elmozdítani a sztárok irányába, vagy a termék kivezetése mellett dönt. A sztárok között a jelentős növekedési potenciált felmutató termékek a magas relatív piaci részesedéssel bíró termékekkel találhatjuk meg. Ebben az esetben fontos szempont a jövedelmezőség vizsgálata. Egy gyorsan növekedő piacon lépést tartani, sőt, tartósan megelőzni a versenytársokat jelentős befektetéseket igényel, amelyek megtérülését folyamatosan érdemes nyomon követni. Az itt található termékekben válhat a legmagasabb esély, hogy a termékek kiválóan mérlegelésre méltó keretekből összeállítsák, és így az ide tartozó termékek lehetnek a legmagasabb profit felcseréltetők. A kutyaütők csoportjába tartozó termékek olyan piacon vannak jelen, ahol alacsony növekedés tapasztalható, és így az ide tartozó termékek alacsony relatív piacrészesedést szolgáltatnak a vállalatnak.

Harmadik vizsgálandó terület a termékvonal diverzifikáltságának foka. Ennek kapcsán érdemes mind a termékvonalak számát, mind azok hosszát nyomon követni a vállalaton belül és a piacon. Ezen a ponton a termék elemzése jelentős mértékben összekapcsolódik a piač vizsgálatával, hiszen a termék diverzifikáltsága mellett jelentős figyelmet kell fordítanunk a versenytárs termékek hasonló jellemzőjére is. A termékvonalak alatt az egymással szoros kapcsolatban lévő áruk csoportját értjük. Ennek a kapcsolatnak az alapja lehet, hogy hasonló szerepet töltenek be, vagy ugyanazoknak a fogyasztói csoportoknak kínálják, illetve azonos csatornák közötti forgalmazási lehetőségek is.

2.3. ábra: BCG mátrix

A 2.3. ábra a piacrészesedés alapján felosztott piacrészesedés egyszerű grafikonja, amely a relatív piacrészesedés értékeit szintjére osztja a térkép felületét. A kérdőjelek közé négy kategória tartozik: a sztárok, a kérdőjelek, a fejőstehenek és a kutyaütők. A piacrészesedés értékek 10%-os kisebbsége mellett a sztárok, a 0,5%-os kisebbsége mellett a fejőstehenek, 0,1%-os kisebbsége mellett pedig a kutyaütők, az összterület nagyobb része pedig a kérdőjelek területére tartozik.
során általános szabályként fogalmazhatjuk meg, hogy "túl hosszúnak tekinthető" (túl sok a termék változat) ha a nyereség egyes termék változatok megszüntetésével növelhető, és "túl rövid, ha új termék változatok bevezetésével javítható" (Kotler, 2002). A termék vonalak számának vizsgálatakor pedig fő irányelvként azt érdemes figyelembe venni, hogy hány eltérő tulajdonságú terméket képes hatékonyan menedzselté a vállalat. Ha a termékvonalak számának meghatározása során nem veszi figyelembe a vállalkozás a rendelkezésre álló erőforrásokat, akkor lesznek olyan termékcsoporthoz, amelyekre nem jut jól figyelem, ugyanakkor a vele kapcsolatos költségek változatlanul jelentkeznek. Az ezen a területen meghozott rossz döntések eredményezik azt a korábban már bemutatott sajátosságot, amely szerint a hazai KKV-k körében a nagyobb termék előállítási potenciál mögött nincsenek meg hatékony menedzsment képességek, aminek az eredményeként a kapacitások a lehetséges teljesítőképességük alatt kerülnek kihasználásra.

2.2.4. Versenyhelyzet

A versenykörnyezet elemzésének első lépéseként érdemes definíálni azon vállalatok körét, akik ténylegesen konkurenciáként jelennek meg. Ehhez meg kell ismerkednünk a stratégiai csoporthoz fogalmával. Ez nem más, mint az iparág vállalatainak azon köre, amelynek tagjai hasonló vagy azonos stratégiát követnek, azonos piaci szegmensek kiszolgálásával és közel azonos források, illetve eszközök felhasználásával tevékenykednek, következésképpen hasonló módon reagálnak a piaci lehetőségekre és veszélyekre (Porter, 2006). Az ebbé a körbe tartozó vállalkozások jelentik azt a csoportot, amelyet a versenyhelyzet elemzése során figyelembe kell venni. A túl tágán meghatározott stratégiai csoport azt eredményezi, hogy olyan szereplőket is figyelembe vesz az elemzés, amelyek ténylegesen nem jelentenek veszélyt. Ez ahhoz vezet, hogy erőforrásokat fordíthat a cég egy olyan szereplő megismerésére, amely nem befolyásolja a tevékenységet, ez pedig a szűkös erőforrások elaprózódását vonhatja maga után. Szintén probléma a túlságosan szűkre szabott csoport meghatározás, hiszen így a látótéren kívül kerülhetnek olyanok, akik akár jelentős hatással is lehetnek a vállalat eredményességére. A felvázolt folyamat a versenytársak azonosítása, amely kijelölő a későbbi vizsgálatok hatókörét.

A versenytársak azonosítását követően lehetőség nyílik azok stratégiájának és céljainak feltérképezésére. A két terület vizsgálata szorosan összefügg. A versenytársak céljainak megismerése nehézségekbe ütközhet, mivel a rivalizáló vállalkozások nehezen osztják meg versenytársaiikkal stratégiai céljait. Viszont a stratégia végrehajtása, tehát azok az akciók, amelyeket a versenytárs végez a piacon mindenki számára ismertek. A megvalósítás lépéseit elemezve jól meghatározható az az irány, aminek az eléréséért a versenytárs tevékenykedik. Ezt segíthetik olyan online eszközök (pl. Alexa, Google Trends, Google Analitics), amelyek a versenytársak weboldalának figyelemmel követésével hasznos információkkal szolgálnak. Emelt alkalmazhatunk olyan hagyományos információgyűjtési módszereket, mint az ügyfélszolgálat tesztelése, sajtóelemzés, prospektusok gyűjtése.

Szintén a versenytársak elemzéséhez tartozó terület e szereplők erős és gyenge pontjainak vizsgálata is.
2.2.5. Elosztási helyzet

Az elosztási helyzet elemzése során a vállalat a jelenlegi és a jövőbeni potenciális értékesítési csatornáit tekinti át, azok mérete, a cég szempontjából való fontossága és relevanciája alapján.

Ennek során érdemes kiérni a jelenlegi értékesítés csatornánkénti megoszlásának vizsgálatára. Ez nem jelent mást, mint a vállalat által alkalmazott értékesítési rendszerek súlyának meghatározását. Amennyiben a cég tisztában van az általa alkalmazott értékesítési formák jelentőségével, meg is tudja határozni azok jövedelmezőségét.

Az elosztási helyzet elemzése során a következőkre érdemes kiérni:

- Jelenleg alkalmazott csatornák azonosítása.
- Az alkalmazott csatornák jellemzőinek meghatározása (részesedés az összes értékesítésből, költségek, jövedelmezőség, rugalmasság, együttműködési készség, konfliktusok).
- Versenytársak által alkalmazott elosztási csatornák áttekintése.
- Potenciális jövőbeni csatornák.

Jól látható, hogy az elosztási helyzet elemzésekor csak az egyik terület a jelenleg alkalmazott csatornák értékelése. A másik kérdés a jövőben potenciálisan alkalmazható elosztási rendszerek, mint lehetséges értékesítési utak azonosítása és rövid értékelése.

2.3. Marketinglehetőségek és -problémák

A marketing terv következő blokkja egy szintetizáló fejezet, ami az előbbiekben elvégzett elemzéseket egy mindenki számára utasítja, a lényegi elemekre fókuszáló táblázatból és a hozzá fűzött szöveges magyarázatból áll, amely a vizsgálat során mutatkozó gyengeségeket, erősségeket és veszélyeket mutatja be.

Ki kell emelni: az előbbi lépésben elvégzett információgyűjtési munka teremti meg a hatékony stratégia kialakításának alapját; amennyiben az hiánysos, nem kellő körültekintéssel készül, úgy az abból levezetésre kerülő célkitűzések is irányt tévesztenek.

Az ennek során szokásosan alkalmazott logikai keret az ún. SWOT analízis, vagy más néven GYELV elemzés. Ebben kerülnek összegyűjtésre a gyengeségek, erősségek, lehetőségek és veszélyek. A módszer széles körben alkalmazott, ugyanakkor annak téves használatából fakadóan sok esetben kevessé használható, tülságosan általános információkat nyújt. Ennek kiküszöbölése néhány egyszerű alapelv betartásával elérhető:

- Koncentrálás (minél konkrétabb az elemzés tárgya, annál kézzel foghatóbb eredmények születnek).
- Versenytársak nyomon követése.
- Együttműködés más funkcionális területekkel.
- Vevői nézőpont alkalmazása.
- A belső és külső elemek elválasztása (Józsa, 2002 alapján).

A belső és külső elemek elválasztása (Józsa, 2002 alapján).

Alapelvként megfogalmazható, hogy a gyengeségek és az erősségek a vállalkozás belső környezetéből fakadnak, míg a lehetőségek és a veszélyek a külső piai környezetből érkeznek.

Az elemzés több szinten (termék, termékcsoport, vállalat, stratégiai csoport, stb.) végezhető, ugyanakkor annál jobban alkalmazható, minél konkrétabb, jól körülhatárolható a
vizsgálat tárgya. Egy adott termék esetében tehát igen jó szolgálatot tehet, ugyanakkor egy egész iparág feltérképezése során már tévütra vezethet.

2.3.1. Lehetőségek és veszélyek elemzése

A lehetőségek és veszélyek a SWOT elemzés azon elemei, amelyeket a vállalkozás nem képes befolyásolni, azok adottságként jelentkeznek számára, amelyekhez alkalmazkodnia kell. A veszélyek azon kulcsos tényezőket fedik le, amelyek a vállalkozás, vagy egy adott termék piaci életét jelentősen, negatív irányba képesek befolyásolni. Ezen elemek számbavételével a vállalkozás felkészülhet azok bekövetkeztére, elemezheti felbukkanásuk valószínűségét. Ha a tervezés során kellő alapossággal járt el az elemzést végző, akkor a veszély felmerülésekor nem tüzoltást kell végeznie a vállalatnak, hanem tervezett válságmenedzsmentet folytathat. A lehetőségek ezzel szemben azon kulcsos tényezők, amelyek jelenléte, vagy jövőbeni bekövetkezése pozitív irányba befolyásolhatja a vállalkozás/termék sorsát. Az elemzés során számba vett lehetőségek azonban mindössze a potenciált hordozzák magukban, jelenlétük nem jelent egyértelmű pozitív változást a cég számára. A tervezés feladata e potenciálok kiaknázására való felkészülés.

2.3.2. Erősségek és gyengeségek elemzése

Az erősségek és gyengeségek a vállalat belső erőforrásaiból és az erőforrások felhasználására létrehozott szervezeti felépítéséből származhatnak. A gyengeségek a vállalkozás azon tulajdonságai, ahol nem használja ki a lehetőséget hatékony módon. Fontos megemlíteni, hogy a gyengeség nem valaminek a hiányát jelenti, hanem egy meglévő, működő terület nem megfelelő működését. Az erősségek a vállalkozás azon tulajdonságai, amelyeket a versenytársaknál hatékonyabb módon tud ellátni. Egy termék esetében viszont jobb igénykifejtő képességet érthetünk alatt.

2.3.3. Fő kérdések elemzése

A főbb kérdések elemzésénél a tervező felhasználja a SWOT analízis során nyert tapasztalatokat, és ezen keresztül kijelöli a tervben mindenképpen megjelenítendő fontos irányokat (Kotler, 2002). Ennek során a következő területeket mindenképpen érdemes görső alá vennie a vállalkozásnak:

- Üzletágak jövedelmezősége, annak változásai.
- Vállalkozás versenyképessége az adott piacon.
- Esetleges kivonulás szükségessége.
- Alkalmazott értékesítési csatornaszerkezet szükséges változtatásai (meglévökből kilépés, újakra való belépés, jövedelmezőség alapján esetleges hangsúly áthelyezés).
- Eddigiekben alkalmazott termék-, kommunikációs- és árazási stratégia szükséges változtatásai a múltban mutatott hatékonyságuk alapján.
- A lehetőségek kiaknázása és a veszélyek kivédése érdekében szükséges K+F+I feladatok (akár termékfejlesztés, akár szervezeti vagy szolgáltatás innováció).
A fő kérdések elemzése során tehát érdemes kitérni minden olyan területre, amely a későbbiekben alapvető hatást gyakorolhat a vállalkozás eredményes működésére és a marketing eszközrendszerével összefüggésbe hozható.

A marketing terv fejezetének kulcsszerepe jut, hiszen az itt felvetett főbb kérdések azok, amelyek a későbbiekben alapját képezik a felállításra kerülő stratégiának. Éppen ezért a legfontosabb területek elemzésénél a stratégiát megalkotók feladata, hogy figyelembe vegyenek minden olyan kutatási eredményt, amelyek a marketing terv elkészítése során eddig felmerültek.

A fejezet megértését és elsajátítását segíti a 4.2. alfejezetben szereplő esettanúlmány feldolgozása.

2.4. Célkitűzések

A marketing terv célkitűzései a korábban elemzett területek tapasztalatai, és a főbb kérdések fejezetében tárgyalt központi gondolatok alapján határozhatók meg. A célkitűzések feladata, hogy fókuszálja a vállalkozás tevékenységét arra az időtartamra, amelyre a marketing terv vonatkozik. A jól megfogalmazott célkitűzés az alapja a későbbi megvalósításnak. A célok hatékony kitűzése során a következő kritériumokat érdemes figyelembe venni (Cohan, 2009):

- Alkalmasság
- Időbeli mérhetőség
- Megvalósíthatóság
- Elfogadhatóság
- Rugalmasság
- Motiválás
- Érthetőség
- Elkötelezettség
- Részvétel
- Összhang

A megfelelő célkitűzés segíti a vállalat létrehozásakor megfogalmazott alapvető célok elérését. Időben mérhető, tehát meghatározza, hogy mikorminek kell történnie, ami megteremti az ellenőrzés alapját. Olyan célokat kell kitűzni, amelyek réalisan elérhetők, ellenkező esetben ugyanis a megvalósításban résztvevőket nem fogja kellőképpen motiválni. Legyenek a célok elfogadhatók azokat megvalósító dolgozók, döntéshozók számára, hiszen a megvalósítás hozzá szükséges erőforrások jelentős részével ők rendelkeznek. Váratlan (a tervezés során figyelembe nem vett) események bekövetkezésekor rugalmasan alkalmazhatók legyenek a megváltoztott környezetben is. A jól megfogalmazott célokat a vállalkozás dolgozói magukének érzik, így megfelelően motiválják őket a megvalósítás során. Ezt segíti, ha világosan, érthetően, szakzsargontól mentesen formába öntjük őket. Gondoskodni kell arról is, hogy a megvalósítók elkötelezették legyenek a terv végrehajtásában, amit legegyszerűbben az előkészítésbe való bevonással érhetünk el. A jó célkitűzés végezetül összhangban van a különböző vezetési szintek elvárásaival, a vállalat alapvető filozófiájával.
2.4.1. Pénzügyi célok (Várható nyereség és veszteség)

A marketing koncepció egyik alapvető eleme a jövedelmezőség. Ennek megfelelően a marketing terv részét képezi a pénzügyi célok meghatározása. A pénzügyi célok kitűzésénél fontos figyelembe venni az adott termék aktuális életciklusát, a piac és a vállalkozás jellemzőit, amelyeket korábban már elemzettünk. Célkokat fogalmazhatunk meg a jövedelmezőség, forgalom különböző területeire. Ezek meghatározása során figyelembe kell vennünk, hogy célkitűzéseink jelentősen eltérhetnek a termék különböző életciklus szakaszainban. Míg a bevezetés és növekedés fázisában egyértelműen növekedéssel kapcsolatos elvárásokat fogalmazhatunk meg, addig az érettség szakaszában az elért szintek megtartása lehet a cél, míg a hanyatlás fázisában már a veszteségek minimalizálása és a kivonulás alternatíváinak meghatározásán van a hangsúly. Ebben az esetben is fontos a számszerűsített, idődimenzióval rendelkező cílmeghatározás.

A pénzügyi célok kitűzését követően célszerű az elvárt értékesítési volumenről becslést készíteni. Ez az értékesítési prognózis lehetőség szerint havi bontásban tartalmazza az árbevétel várható nagyságát.

2.4.2. Marketing célok

A marketing célok meghatározása során a marketing szakember felvázolja azokat a területeket, amelyeket a későbbiekben el szeretne érni. A marketing célokat érdemes különböző területekre vonatkozatva meghatározni, amelyek a kövezetők lehetnek (Kotler, 2002 alapján):

- Célpiacok
- Fő termékjellemzők
- Termékcsoportok
- Ár
- Értékesítési csatornák
- Marketingkommunikáció
- Kutatás, fejlesztés
- Piackutatás

Fontos megemlíteni, hogy a marketing célkitűzéseket termék, esetleg termékcsoport szinten határozzuk meg. Olyan ugyanis, hogy „a vállalat marketing terve” nem létezik. Az a kategória, amit gyakorta ezzel a jelzővel illetnek nem jelent mást, mint az egyes termékek/termékcsoportok szintjén meghatározott marketing akciók összességét.

2.5. Marketingstratégia

A marketingstratégia nem jelent mást, mint az előbbiekben megfogalmazott célok elérése érdekében megtenni kivánt lépések láncolatát. Ebből fakadóan a cselekvési terv kifejtését is ugyanolyan felbontásban érdemes megtenni, mint ahogyan korábban a célok is megfogalmazásra kerültek.
A marketingstratégia készítése során érdemes a célokat több szinten meghatározni (2.4. ábra).

A stratégiai marketing menedzsment (SMM) szintjén meghatározásra kerülő elképzelt meg lehetősen általános, ezért ehhez a következő szinten stratégiai célokat szükséges rendelni.

2.4. ábra: A stratégiapiramis  
Forrás: Cohan, 2009

Az SMM szintjén meghatározásra kerül, hogy a vállalatnak szükséges növelnie a filézett pulyka mellhús értékesítését. Ezt kétféleképpen teheti meg. Egyrészről új piacokra léphet be, másrészt a meglévőkön növelheti a részesedését. Ez utóbbi már a marketingstratégiai célék körébe tartozik. Ez tovább bontható a taktikai lépések szintjén, ami nem jelent mást, mint a marketing-mix eszközrendszerének meghatározását. Abban az esetben, ha a vállalkozás a meglévő piacokon való részesedés növelése mellett dönt, akkor alternatív cél lehet a termék differenciálása, de a meglévő piacok további szegmensekre bontása is szóba jöhet, amelyeket eltérő tulajdonságú termékekkel szolgál ki a cég.

Ez esetben tehát a célok hierarchiájáról van szó, a piramis magasabb fokán meghatározott célkitűzések egyre részletesebbé, kézzel fogható eszközökké válnak a marketingtaktika szintjén.

2.6. Pénzügyi terv

A pénzügyi terv a korábbiakban meghatározott marketingstratégia megvalósításához szükséges pénzügyi erőforrások számbavételét foglalja magában. Annak érdekében, hogy a pénzügyi terv reálisan legyen összeállítható, ahhoz a stratégiai célkitűzések és taktikai lépések meghatározása során konkrétan kell fogalmazni. Ennek hiányában a pénzügyi terv elveszíti az alapját, a benne szereplő számok jó esetben is a „mérnöki becslés” eredményei lehetnek.
A pénzügyi terv elkészítésekor a következő költségelemekkel kell számolni (Irving, 2001 alapján):

- Piackutatási kiadások
- Reklámköltségek
- Promóciós költségek
- Marketing személyzet (külső szakértő) költsége

Fontos azonban megemlíteni, hogy a marketing terv megvalósítása során számos olyan költségelem merül fel, amelyek nem közvetlen marketing költségként számolandók el. Ilyenek az értékesítés költségei (szállítás, raktározás, értékesítési személyzet, stb.) és az egyéb közvetlen költségek, amelyek mindazon költségelemeket magukba foglalják, amelyek nem merülnének fel, ha megszüntetné a vállalkozás a termék értékesítését.

2.7. Cselekvési program

A marketingstratégiai célkitűzéseinek és a hozzá rendelt költségelemeknek az ismeretében a marketing terv végén a következő kérdésekre kell választ adnunk: ki, mit, mikor csináljon és mindez mennyibe fog kerülni?

A cselekvési program kidolgozása során a marketing terv által felölelt időszakot célszerű havi, esetleg negyedéves ciklusokra bontani, és a korábbiakban meghatározott feladatokat az így kialakított időtényezőhöz viszonyítani táblázatos formában. A havi bontás azért jobb, mert a negyedéves ciklusok túl nagy teret engednek az ún. „kampánymunkának”, vagyis amikor a feladattal megbízott megvalósítók a negyedév végén igyeksznek több havi lemaradást néhány hét alatt behozni, aminek az eredménye igen kétes lehet. A havi feladatfelbontás a tervező részéről valóban nagyobb odafüggőséget igényel, ugyanakkor jobban biztosítja a folyamatos végrehajtást.

A cselekvési programban az adott hónaphoz rendelve célszerű megjeleníteni a következőket:

- Milyen feladat végrehajtása időszerű?
- Kik vesznek részt a megvalósításban?
- Mi a határidő?
- Ki felel a megvalósításért?
- Mik a sikerkritériumok? (Vagyis milyen esetben mondja azt a vezetés, hogy a feladatot sikeresen végrehajtották?)
- Mennyibe kerül mindez?

Az elkészült cselekvési program akkor tekinthető megfelelőnek, ha a megvalósításban résztvevők számára világos, egyértelmű az abban szereplő feladatok végrehajtásának mikéntje.

2.8. Végrehajtás és ellenőrzés

A marketing terv utolsó eleme a végrehajtás és az ellenőrzés módjának meghatározása. A marketing terv elkészítése során minden területen fontos a számszerűsíthetőség, aminek az alapvető célja a későbbi nyomon követhetőség megteremtése. Az ellenőrzés során a tervben foglalt célokat vetjük össze a tényleges teljesítéssel és meghatározottan az eltérés okát. Az eltérés
lehet pozitív vagy negatív. Az eltérés okának meghatározása nem csak a negatív eltérés azonosításakor fontos, hanem a tüllteljesítés esetében is. Minden esetben fel kell tárnunk a mögöttes okokat, annak érdekében, hogy a következő időszak terveiben felhasználhatók legyenek a tapasztalatok. Kiemelten fontos tehát a marketing számszerűsítése, hiszen ezzel biztosítható, hogy a hazai gyakorlatban is egyenrangú menedzsment funkcióként váljon elfogadottá.

Az ellenőrzésnek több típusa ismert (Kotler, 2002):

- Éves terveellenőrzés
- Jövedelmezőség ellenőrzése
- Hatékonyság ellenőrzése
- Stratégiai ellenőrzés

Az éves terveellenőrzés során a vállalat felső-, illetve középvezetésére azt viszgálja, hogy a tervekben foglalt előírásokat sikeresen teljesítette-e a cég. Ennek során a forgalmat, a piacrészleteskarbantartást, a forgalom/költség arányt, valamint számos egyéb pénzügyi mutató teljesülését elemzik, a piacon tevékenykedő egyéb szereplők (versenytársak) hasonló időszakban nyújtott teljesítménye mellett.

A jövedelmezőség ellenőrzése a marketing audítor feladata, aki arra keres választ, hogy mely termékek, tevékenységek esetében nyereséges, illetve veszteséges a vállalat. Ezt az elemzést termékek, földrajzi régiók, vevők, piaci szegmentumok és csatornák szintjén érdemes elvégeznie.

A hatékonyság ellenőrzése során a marketing feladatok vezetésével megbízott szakember a marketing auditorral közösen a marketing akciók költséghatékonyságát tekinti át. Ezt a vizsgálat időszakban végrejátszott marketingtevékenységek mindigeykénél elvégzik. Fontos megjegyezni, hogy ennek megfelelő végrehajtásához szükséges és szükséges a marketingfeladatok hatásának nyomon követése, nyilvántartása is. Tehát nem elegendő tudni azt, hogy egy adott negyedévben mennyi összeget fordítottak pl. online reklámzásra, hanem azzal is tisztában kell lennie a vállalatnak, hogy ennek eredményeként hány új vevő érkezett, a meglévők közül hányan vásároltak újra. Így összehasonlíthatóvá válnak a különböző kommunikációs csatornák is.

A stratégiai ellenőrzések során a vállalat vezetése a marketing auditorral közösen időnként felülvizsgálja a marketing tevékenység egészének működését, annak érdekében, hogy a marketing célkitűzéseit és eredményességét elemzze értékelhesse, hogy mennyiben volt megfelelő a vállalkozás stratégiai megközelítése, piacról alkotott véleménye. Ennek során teljes marketing auditot hajtanak végre, számos szempontot tartalmazó pontozásos marketing teljesítményértékeléssel.

Az éves terveellenőrzést jellemzően évente, a jövedelmezőség és hatékonyság ellenőrzést évi 2-3 alkalommal érdemes elvégeznie. A stratégiai ellenőrzés időzítésének meghatározása a felső vezetés feladata, bármikor időszerű lehet, de célszerű legalább 1,5-2 évente megtenni.

Az ellenőrzésre vonatkozó részben szükséges kitérni arra, hogy milyen típusú ellenőrzést, ki és milyen időközönként végez. Az ellenőrzés során felszínre került eredmények felhasználásának formáját és nem megfelelőségek azonosítása esetén a helyesbítő intézkedések körét is tartalmazni kell a marketing terv ezen részének.

2.9. Összefoglalás

A fejezetben bemutattuk a vállalati marketing terv elkészítésének lépéseiit. Ennek kapcsán sorra vettük a makrokörnyezet befolyásoló tényezőit, illetve a vállalkozást körülvevő piaci viszonyok
elemzését. Ezt a termék helyzetének elemzése, a versenykörnyezet, valamint az elosztási környezet áttekintése követte. Mindezen környezeti elemzési részek eredményein alapulva megvizsgáltuk a SWOT analízis alkalmazásának lehetőségeit. A fejezet záró szakaszában a marketing stratégia kialakításának alapvető elemei, az ehhez kapcsolódó pénzügyi terv szakaszait, valamint a kivitelezés és az utólagos ellenőrzés területeit ismerhette meg az olvasó.

### 2.10. Ellenőrző kérdések

1. Miért szükséges az írott marketing terv kidolgozása?
2. Milyen területek áttekintése szükséges a marketing helyzetkép kapcsán?
3. Mit jelent a piac telítettségének elemzése?
4. Az egyes eltérő termék-élethetők szakaszokban milyen tipikus marketingstratégiai célok határozhatók meg?
5. Mit érünk a stratégiai csoportok fogalmában, és milyen jelentőséggel bírnak a versenyhelyzet elemzése során?
6. Melyek a SWOT elemzés alkalmazásának alapelvei?
7. Milyen főbb kritériumoknak kell megfelelnie a jól meghatározott marketing célkitűzésnek?
8. Hogyan épül fel a stratégiapiramis?
9. Az ellenőrzésnek milyen típusait ismeri?

### 2.11. Kompetenciát fejlesztő kérdések és feladatok

#### 1. feladat

1. Milyen marketing eszközöket alkalmazna egy sikeres kisvállalat működtetéséhez?
2. Keressen nyomtatott vagy elektronikus hírforrásokból gyakorlati példát az új termék fejlesztésénél megjelenő 1-es és 2-es típusú hibákra!
3. Ha a tejiparban/húsiparban működtetne kisvállalkozást, melyik termékkategória fejlesztésére fordítana kiemelt figyelmet? Miért?

#### 2. feladat (Kiss, 2004)

1. A marketingstratégia
   
   a) a vállalat küldetésének meghatározása.
   
   b) a vállalat hosszú távú terveinek kimunkálása és végrehajtása.
   
   c) a termék élethetiúsának megfelelő vállalati reakciók megszervezése.
   
   d) a vállalat tevékenységeinek és termékeinek formálása a hosszú távú piaci folyamatokhoz a nyereségesség és a növekedés elérése érdekében.

2. A piaci részesedés
   
   a) a piac felvevőképessége.
   
   b) az adott piacon, adott termékből, bizonyos idő alatt ténylegesen értékesített mennyiség.
   
   c) az adott piacon egy adott termékből elméletileg eladható maximális mennyiség.
   
   d) az adott vállalkozás a piacméretből mekkora részt birtokol.
3. A termék életciklus legkritikusabb és legköltségesebb szakasza
   a) a bevezetés
   b) a növekedés
   c) az érettség
   d) a hanyatlás

4. A sikeres termékek életútja a BCG-mátrixban
   a) sztárok – kérdőjelek – fejőstehenyek – kutyautók
   b) kérdőjelek – sztárok – fejőstehenyek – kutyautók
   c) kutyautók – sztárok – kérdőjelek– fejőstehenyek
   d) kérdőjelek – kutyautók– fejőstehenyek – sztárok

3. feladat (Kiss, 2004)
Egy állatgyógyászati vállalkozás különböző termékeket gyárt. A termékek relatív piaci részesedései és növekedési ütemei a következők:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Termékcsoportok</th>
<th>Relatív piaci részesedés</th>
<th>Növekedési ütem (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Baromfi vakcinák</td>
<td>2,8</td>
<td>14,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Injektális antibiotikumok</td>
<td>0,2</td>
<td>18,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Orálisan, perorálisan adható antibiotikumok</td>
<td>1,4</td>
<td>6,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vitaminok, takarmány kiegészítők</td>
<td>0,5</td>
<td>3,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Vakcinák kérődzőknek</td>
<td>1,1</td>
<td>10,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Központi idegrendszerre működésére ható szerek</td>
<td>0,6</td>
<td>5,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Szaporodásbiológiai készítmények kérődzőknek</td>
<td>1,2</td>
<td>3,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. Rajzolja fel a vállalkozás BCG-mátrixát!
2. Milyen piaci stratégiát javasol az egyes ágazatoknak?

4. feladat
Egy mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalat több évtizede sikeres vállalkozásként működik, amelynek egyik titka a több lábon állás. Stratégiai üzletágai:
- szántóföldi növénytermesztés,
- tejelő tehenészet,
- tejtermékek gyártása,
- gasztronómiai szaküzlet.

A változó piaci környezet kihívásaikhoz történő alkalmazkodás újabb és újabb feladatokat ró a menedzsmentre. A vállalkozás rendelkezik marketingstratégiával, de a vezetés szükségesnek tartja ennek felülvizsgálatát, mivel fel kíván készülni az elhúzódó gazdasági válságra. A menedzsment elemezte a cég makro- és mikrokörnyezetét, valamint a belső adottságokat, és az alábbi megállapításokra jutott:
   a) A cég jó üzleti hírnévnek örvend.
   b) A cég forgalmának növekedési üteme az elmúlt évben csökkent.
   c) A marketing költségvetést a vállalkozás menedzsmentje nem csökkentette, és a következő években nem kívánja ezt megtenni.
d) A tejtermékgyártás üzletágban élveződik a verseny, új gyártók jelentek meg a piacon, és kedvező áron kinálják magas minőségi színvonalú termékeiket.

e) A legújabb kifejlesztett speciális sajtféleség piaci tesztelése azt mutatja, hogy az új termék népszerű és keresett a vevők körében.

f) A kutatásfejlesztési kiadások mértéke már a tárgyévben is csökkenő és a következő évben is csökkenés várható.

g) A kutatásfejlesztési költségek csökkentése miatt két, az innováció területén élenjáró mérnök távozott a cégtől.

h) Kreatív műszaki szakemberekből hiány van.

i) A cég fő exportpiacán számító Németországban nem várható gazdasági növekedés a következő években.

j) A Food-Expón nagy érdeklődés mutatkozott a vállalkozás termékei iránt, több potenciális vevőnek készült ajánlat.

k) Az Expón a vállalkozás két díjat is nyert a környezetkímélő technológiák alkalmazása miatt.

l) Egyes termékek esetén a vállalkozás vizsgálja a direkt értékesítés lehetőségét.

1. Az alábbi táblázatban készítsé el a cég SWOT analízisét!

2. Egészítsé ki a táblázat mezőinek hiányzó megnevezését (kipontozott részek)!

3. A vállalkozásról kapott információk alapján töltse ki a SWOT analízis megfelelő mezőit! Vegye figyelembe a bevezetőben közölt információkat is!

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pozitívumok</th>
<th>………………..</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>………………..</td>
<td>………………..</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Belső tényezők | ……………….. |
|……………….|……………….|

| Lehetőségek | ……………….. |
|……………….|……………….|

A MÁTRIX gyógyszergyártó első számú terméke a Tixon® fényes karriert futott be. Már évek óta az előkelő második helyet foglalja el a hasonló terápiás hatású gyógyszerek piacán. Sikerét nem csak annak köszönheti, hogy hatékony gyógyszer és a kiváló marketingmunka eredményeként ezt ma szinte minden orvos tudja, hanem annak is, hogy kizárólagos védettséget élvezett a piacon, ezért semmilyen más cég nem hozhatta forgalomba a Tixon® hatóanyagát. A Tixon® nyeréségesessége igen magas, ami elengedhetetlen a hatalmas költségek amortizálásához, amibe a gyógyszer fejlesztése került. Nemsokára azonban ha a szabadalmi védettség lejár, más cégek is forgalomba a Tixon® hatóanyagát, ún. generikus gyógyszerként sokkal alacsonyabb áron, hiszen nekik a drága kutatást és fejlesztést már nem kell még egyszer megismételni. Két évvel a szabadalmi védettség előtt a vezérigazgató stratégiai értekezletet hív össze, amelynek témája hogyan lehet majd védekezni a Tixon® generikus versenytársai ellen.

1. Milyen információkra van szükség, hogy a stratégiai döntést meghozhassák?
2. Mekkora időtartamra vonatkozik a marketingstratégia kialakítása és megvalósítása?
3. Ön vezérigazgatóként kinek a stratégiaját támogatná?

Megoldás (csak az egyszerű feleletválasztós és a 4. kérdés megoldásait találja meg)

2. feladat
1. d
2. d
3. d
4. b
### 4. feladat

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pozitívumok</th>
<th>Negatívumok</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Belső tényezők</strong></td>
<td><strong>Negatívumok</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>sikeres vállalkozás</td>
<td>K+F költségek csökkenése</td>
</tr>
<tr>
<td>több lábon áll</td>
<td>szakember elvándorlás</td>
</tr>
<tr>
<td>piaci kihívásokhoz alkalmazkodik</td>
<td>szakember hiány</td>
</tr>
<tr>
<td>marketingstratégiával rendelkezik</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>jó hírnév</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>marketing költségvetés szinten tartása</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>kedvező piaci teszteredmények</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>díjazott termékek</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Külső tényezők</strong></td>
<td>Lehetőségek</td>
</tr>
<tr>
<td>új vevők megszerzése</td>
<td>elhúzódó gazdasági válság</td>
</tr>
<tr>
<td>népszerű új termék</td>
<td>forgalom növekedési ütem csökken</td>
</tr>
<tr>
<td>környezetkímélő technológia</td>
<td>éleződő verseny</td>
</tr>
<tr>
<td>direkt értékesítés</td>
<td>új versenytársak</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>jó minőségű termékek megjelenése (árverseny)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>kereslet visszaesése (Németo.)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>lemaradás a versenytársaktól (K+F kiadás csökkenése miatt)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**A fejezetben található adatok frissítését segítő források**

- [http://www.euromonitor.com/retailing](http://www.euromonitor.com/retailing)
- [http://oksz.hu/kisker_adattar.htm](http://oksz.hu/kisker_adattar.htm)
- [http://www.ksh.hu/belkereskedelem](http://www.ksh.hu/belkereskedelem)
- [http://www.tejtermek.hu/hasznos/statisztika](http://www.tejtermek.hu/hasznos/statisztika)
- [http://www.ksh.hu/elelmfogy_tablak](http://www.ksh.hu/elelmfogy_tablak)
- [http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm)
3. A marketing terv hatékony megvalósításának feltételei rendszere a kisvállalatok körében

A javaslatok kiindulási pontja egy, a hazánkban az agrár- és élelmiszeripari KKV-k körében végzett országos felmérés, amelyet a Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Karán működő Marketing és Kereskedelem Tanszék végzett. Javaslatainkban egy olyan modell kialakítását célozzuk meg, amelyben a niche termékek döntő többséget tesznek ki a vállalkozás bevételeiből. A cégek ezzel a megközelítéssel kiléphetnek a nagyvállalatokkal történő árversenyből a minőség verseny területére, amely hosszú távon a fogyasztó és a vállalkozás számára is előnyösebb lehet.

Az eredmények alapján a KKV-k marketing tevékenységének fejlesztésére két alapvető irány képzhető el. Az egyik a marketingfeladatok vállalatban belüli optimalizálása, illetve fejlesztése. A másik horizontális integrációk létrehozásával egy speciális termékpalya szervezet kialakítása és a marketing feladatok ezen belüli koordinálása. Ez utóbbi megoldás jelentheti egy szolgáltató igénybevételét is.

A marketing stratégia megvalósítása során ugyanakkor a vállalat belüli feltételrendszer alakulására fókuszálunk. Ennek megfelelően a vállalkozások belső működéséhez kapcsolódó feltételeket tekintjük át.

3.1. Niche marketingre optimalizált vállalati működés

3.1.1. Szervezeti felépítés

A kisvállalkozások esetében a legkritikább esetben beszélhetünk önálló marketingsztaálályról. A leginkább az jellemző, hogy a marketing funkciót (ha van) egy, a feladattal megbízott személy látja el, aki jó esetben marketing szakismeretekkel rendelkezik. Ez a személy általában a kereskedelmi tevékenységeket is koordinálja, tehát marketing és kereskedelmi vezetőként funkcionál.

Az első alapvető javaslat a felsőfokú végzettséggel rendelkező állandó felelős vezető kinevezése erre a területre, amennyiben az elvégzendő feladatok mennyisége igazolja egy főállású kollégája alkalmazását (egyébként a tevékenység kihelyezése ajánlott). Jól látható, hogy azon vállalkozásoknál, ahol nincs ilyen döntéshozó, ott jelentősen hátraszorul mindenféle marketing tevékenység. Az ilyen vezető jelenléte a marketing területén fontosságát hangsúlyozza a vállalkozáson belül, illetve javítja az eredményességet és számon kérhetővé válik a terület.

A vállalkozás méretének és a termékek, ezzel együtt a lefedett piacok számának emelkedésével indokolttá vált a marketing szempontjából. Ebben az esetben középfokú marketing ismeretekkel rendelkező személy felvételére ajánlott, aki részt vesz a jelentős adminisztratív feladatok elvégzésében is. Magának a marketing teamnak a kialakítása ezen vállalkozásoknál nem jelentheti az önálló marketing osztály létrejöttét, hanem az egy, esetleg két szakismertettel rendelkező kollégá köré csoportosuló különféle feladatokat kapja. Ez a fajta megközelítés a Kotler (2002) szerinti felfogásában a marketingosztály megmaradásához legmegagyszerűsítőbb fejlődési fokat jelent (folyamat- és eredménycentrikus vállalat), ugyanakkor a KKV-k számára a szükséges humánerőforrás szervezés legracionálisabb módja. Ez a gyakorlatban nem jelent mást, mint azt, hogy az egy-, esetleg kétszemélyes marketing vezetés mellett adott marketing folyamat kivitelezésére a vállalkozás más területein tevékenykedő alkalmazottak időlegesen – a
projekt lezártáig – munkaidejük egy részében marketing feladatokat látnak el. Ez az ún. funkcióintegrációs team jelenti az adott feladat (kérdőív kidolgozás, értékelés, stratégia kialakítás, végrehajtás, kommunikációs kampanyok kivitelezése, stb.) elvégzéséhez szükséges humánerőforrás háttéret. Egyéb időszakokban csupán a team vezetője/vezetői (aki maga a marketing szakember) tartozik szervezetileg a marketing „osztályhoz”. Ez a team viszonylag állandó tagokkal dolgozik, a résztvevők folyamatos marketing képzésben részesülnek a marketing vezető, illetve külső cégek tréningei, szakmai konferenciák keretében.

Ebben az esetben nem merül fel plusz munkabér a marketingosztály kampanyfeladatainak ellátása során, illetve a különböző területekről érkező team tagok a saját szakterületükön erősíthetik a szervezet marketingorientációját, mint „marketing nagykövetek”.

Rendkívül fontos terület a marketing vezető önálló döntési jogköré. Munkaköri leírásában, a vállalkozás vezetője által írásban jóváhagyott területeken döntési szabadsággal, hozzá rendelt jogkörökkel és felelősséggel kell bírna. Ennek oka kettős. Egyrészt a marketinggel kapcsolatos aktuális napi problémák megoldását nagyban könnyíti egy döntési szabadsággal bíró vezető, ami meggyorsíthatja az ügymenedzetet. Másrészt amennyiben csupán „meggyengült” az egyén, fontos az egészséges, felelősséget viselő és meggyengítő terület alkupozíciója, így a lehetséges eszközöket a marketingesek kezéből a szervezeti ellenállás leküzdésére.

Szintén itt kell megemlíteni a marketing költségvetés kérdését is. Ez két szempontból jelentős. Egyrészt a marketingeljak kapcsolata az együttműködésre, annak kialakítása a vállalkozás vezetésének informális kinyitott és meggyengítő terület, ennek oka a marketing szakember. Másrészt pedig figyelembe kell venni a marketing feladatok száma, amelyek közül nagy része a marketing vezető személyre jellemző.

Következő szervezeti kérdésként kerül fel a marketing kapcsolódása más területekhez. Könnyen belátható, hogy egy olyan szervezeti kulturában, mint amelyeket az eredményekből megismerjük, a marketing az együttműködéshez fontos az egészségesnek és felelősségeinek. Jelenlegi kiindulási pontunk az, hogy a marketing elért helyzetét a vállalat stratégiai jelentősége alapján határozza meg a marketing vezető, ami fontos arra, hogy a stratégiai feladatok megoldására a marketing szerepet felállítsa.

Ennek első lépésként a marketing pozícióját a vállalati egységek belüli fel kell határoznia. Nincs másról szó, mint az SZCP marketing során alkalmazott pozicionálási metódus egy speciálisan a cégek belső életére adaptált verziónáról, egyfajta belső PR tevékenységről, aminek a célja a marketing elfogadatlatatása, a szervezeti ellenállás leküzdése. Felesleges azt gondolnunk, hogy a klasszikus marketingelméletből ismert vállalati kapcsolók felhasználása a megújulás kényszeri, ami piaci pozíciók folyamatos gyengüléséből származik. Ez a három elem megfelelő alapot teremthet a marketingkoncepció szervezeti elterjesztéséhez.

Ennek első lépésként a marketing pozícióját a vállalati egységek belüli fel kell határoznia. Nincs másról szó, mint az SZCP marketing során alkalmazott pozicionálási metódus egy speciálisan a cégek belső életére adaptált verziónáról, egyfajta belső PR tevékenységről, aminek a célja a marketing elfogadatlatatása, a szervezeti ellenállás leküzdése. Felesleges azt gondolnunk, hogy a klasszikus marketingelméletből ismert vállalatbeli kapcsolók felhasználása a megújulás kényszeri, ami piaci pozíciók folyamatos gyengüléséből származik. Ez a három elem megfelelő alapot teremthet a marketingkoncepció szervezeti elterjesztéséhez.
belüli pozíciója a „hatékony partner az üzleti sikerekben” kell, hogy legyen, ami kiszolgálja a fogyasztót, illetve a többi vállalaton belüli területet, ugyanakkor ebből a kettős szerepéből fakadóan egyfajta irányítási funkcióra is szert tesz. Ennek oka az, hogy jelenleg a vállalkozások vezetőit, középvezetőket leginkább racionális, praktikus erőkkel lehet meggyőzni a kialakult piaci helyzetben, és kevésbé fogékonyak a marketing, mint vállalatirányítási filozófia mély, elméleti összefüggéseiire.

A célok elérésének eszköze a képzés, ismeretterjesztés. Jelentős szerep hárul ebben a kérdésben a vállalkozásban belüli marketingesekre, akik tevékenységéhez hozzá kell tartozzon, hogy lerántsák a leplet a ma jellemzően „úri huncutságnak”, valamilyen megfoghatatlannak és az átlagember számára átláthatatlannak tartott területéről. Ez jelentős szakmai felkészültséget is igényel a vállalkozásban belüli formális vagy informális képzéseknek a lebonyolításában. Ez a folyamat azonban közelebb hozhatja a marketinget a többi területhez, megkönnyítve annak elfogadását.

Harmadik szervezeti elemként a koordináció kérdését érdemes tisztázní. A marketingért felelős vezető számára fontos írásban megfogalmazni, hogy milyen függelmei viszonyai vannak. Kitől fogadhat el utasítást, kinek tartozik beszámolási közteleszettséggel, milyen területeken adhat ki ő maga utasítást, milyen esetekben és milyen mértékig rendelkezik döntési szabadsággal. Fontos meghatároznia a felső vezetéssel és más területek vezetőivel való kapcsolattartásának formáját.

Zárásként pedig érdemes néhány szót szólni a vállalkozás más szervezetekkel való kapcsolódásáról. A kis- és közepes vállalkozások többsége nem kíván semmilyen együttműködésben részt venni. Éppen ezért első lépésben nem is lehet jelentős, tömeges áttörésre számítani ezen a téren, a cél az lehet, hogy a kooperatív személyiség típus osszeg alapján rendelkező vezetők számára lehetőséget és teret engedjen az együttműködésre. A marketing szakembereknek ezen kezdeményezéseket támogatniuk kell. Gondoljunk a pályázati lehetőségek jobb kihasználásából fakadó motivációval létrejött vállalati klaszterek sok esetben igen formális együttműködésére, ahol tényleges közös tevékenységek a legritkább esetben jelennek meg. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy ez a terület messze túlmutat a marketing tevékenységen.

3.1.2. Marketing eszközök és feladatok

A fejezet ezen szakaszában arra teszünk kísérletet, hogy javaslatot tegyünk olyan marketing eszközök alkalmazására, amelyek elérhetők és alkalmazhatók lehetnek egy KKV számára, azzal a kitetítel, hogy ezek hatékony kiaknázásához jó, ha rendelkeznek egy marketing ismeretekkel rendelkező alkalmazottal. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a marketing egy bizonyos szintig a megfelelő készségek birtokában szakiskolákban nélkül is jól végezhető, hiszen az embereknek való foglalkozásáról, azok lehető legjobb készségekkel biztosítandóval létrejött vállalati klaszterek sok esetben igen formális együttműködésére, ahol tényleges közös tevékenységek a legtöbb esetben jelennek meg. Úgy sem tudunk meg, hogy ez a terület messze túlmutat a marketing tevékenységen.

A feladatokban bemutatott eredmények szerint erre leginkább az általános piaci információk beszerzése jellemző, leginkább az ismeretségi körön belülről. A cél az lenne, hogy ebből a helyzetből elmozduljanak a termékspecifikus
fogyasztói információk irányába, végső soron a saját termék fogyasztói megítélésének megismeréséhez. Ez több szinten valósul meg. Azt kijelenthetjük, hogy a vizsgált vállalkozásoknak az általános piaci tendenciákról megfelelő ismereteik vannak, ugyanakkor már hiányosságokat tapasztalhatunk a termékkör általános fogyasztói megítélésére, illetve még súlyosabb problémák mutatkoznak a saját termék fogyasztói megismerésére vonatkozóan. A termékkör általános fogyasztói megítélésének megismeréséhez nagyban hozzájárulhat a KKV-k kapcsolatfelvétele a hazai marketing kutatóműhelyekkel. Sajátos hazai helyzet, hogy a két szféra között igen szűk az átjárás technológia transzfer szinten (Sebők, 2009), ami megmutatkozik a rendelkezésre álló információ cseréjének terén is. A tudományos publikációk egy olyan ingyenes és részletes adatforrást jelenthetnek, melyeket egyelőre alig használnak ki.

 Másik megfontolandó adatforrás az online felelhető ingyenes weboldali figyelő (Alexa, Google Trends, Google Analytics) szolgáltatások. Sajnos a vállalkozások jelentős részének nincs weboldala („Aki ma nem jelenik meg az Interneten, az az üzleti világ számára mintha nem is létezne!” – Anonym szerző). Akinek a versenytársa, esetleg saját maga is rendelkezik ilyen oldallal, az ezeknek a szolgáltatásoknak az igénybevételével jól tájékozódhat a körüli tevékenykedők oldalainak látogatottságáról, megvizsgálhatja, honnan keresik fel, hosszú távon milyen ciklikúságok figyelhetőek meg az adott oldalon, és még számos hasznos információt begyűjthet. Ezek a versenytársak megítélésében sokat segíthetnek, például, ha sok a külföldi látogató egy adott országból, akkor következtethetünk arra, hogy megjelent az adott piacon, vagy ha egy időszakban jelentősen megugrik a látogatottság, akkor valamilyen vásárlószintőző akciót sejthetünk a háttérben.

Az információszerszer következő szintjén (konkrét fogyasztói információ a termékemről) a vállalkozás nem kerülhet el a saját kutatás kivitelezését, vagy piackutató megbízását. Az első alternatíva a saját kutatás lebonyolítása. Ez elsősorban azon KKV-k számára lehetőség, akik jellemzően üzleti piacokon értékesítenek, vagy területileg koncentrált a vevőkörük, ebből fakadóan könnyebben elérhetők. Az élelmiszeriparban tevékenykedő KKV-k jelentős része regionálisan értékesíti termékeit, tehát például egy debreceni székhelyű vállalkozás, ha képes Hajdú-Bihar megyében 200-300 főt megkérdezni, és az Észak-Alföldi régióban értékesíti termékeinek jelentős részét, akkor nyugodtan kijelentheti, hogy mindent megtett fogyasztói megismerésére érdekében. Ehhez azonban a vállalkozáson belül szükséges egy olyan szakember, aki képes összeállítani egy kérdőívet, megszervezni és lebonyolítani a megkérdezést, valamint a beérkező információkat érdemben feldolgozni és értelmezni. A másik alternatíva egy piackutató cég megkeresése.

A következő fontos terület a tervezés kérdése. A cégek túlnyomó része nem készít semmilyen írásos marketing tervet, azokban az esetekben pedig, ahol igen, ott jelentős mértékben nem járul hozzá költségvetés és ellenőrzés. Ezzel az általános jelenséggel szemben úgy véljük, szükséges a kicsik számára is az írott marketing terv. Részletességében azonban nem szükséges azt a cizelláltásgot mutatnia, mint a nagyvállalatoknál alkalmazott és a marketing iskolákban oktatott klasszikus felépítésből ismerünk. Egy KKV ideális marketingstratégiája 1-1,5 évre szól, 5-15 oldalban összefoglalja azt, hogy jelenleg hol tart a vállalkozás, milyen célokat fogalmaz meg, és ezeket milyen eszközökkel kívánja elérni, milyen célsorok körében, természetesen mindezt számokkal alátámasztva. Értelemzésről a legrészletesebb rész az alkalmazott eszközöket bemutató szakasz kell, hogy legyen. Az írott marketing terv több szempontból is szükséges és elengedhetetlen. Egyrészről a marketing tervek illeszkednie kell a vállalati célkitűzésekhöz, és ha máskor nem, akkor legalább a marketing terv elkészítése során mindenképpen felmerül a kérdés, hogy hová is tart valójában a vállalkozás, hiszen amikor ezek a kérdések nem tisztázottak, addig igen nehéz ehhez marketing tervet illeszteni. Az írott marketing terv tehát segíti a vállalati szintű célok megfogalmazását. Másrészről, amikor egy vállalkozás nem kezdi el léni jövőbeni elképzeleseit és legalább főbb vonalakban meghatározni tevékenységeit, addig nem is kerülnek felszínre a
megvalósítás során felmerülő potenciális problémák. A gondok mindig az írásnál kezdődnek! Ez a fajta probléma-feltárási folyamat pedig segíti a vállalkozást az azokra való előzetes felkészülésben, ilyen módon nem a felmerülés időpontjában kell válsámgenedsmentet folytatnia a vezetőknek, hanem előre felkészülve, tervezetten léphetik át az akadályt. Harmadérett az ırott terv előkészíti az ellenőrzés lehetőségét, hiszen a vezetőknek alkalmuk nyilik elemezni tényleges teljesítményüket a korábban megfogalmazottakhoz képest. Feltárhatják akár a túlteljesítés, akár az elmaradás okát, és ezek alapján korrekciókat végezhetnek a következő időszakban. A gondolatsor zárásaként pedig ismert a közmondás, hogy „amelyik hajó nem ismeri a célkikötőt, annak minden szél rossz irányból fű”.

A termékpoltika területén egyértelmű cékként fogalmazható meg a KKV-k réspiacok felé való orientációjának erősítése. Ez két módon valósítható meg. Egyrészről a termékek hozzáadott értékének növelésén keresül készülés. Ebben az esetben kiváló minőségű, megjelenésében, élvezeti értékében és pozicionálásában különleges terméket kell előállítania a vállalkozásnak. Ezhez egyértelműen magasabb ár is kapcsolódik, amit viszont el kell tudnia fogadni a vállalatnak potenciális fogyasztói körével. Ennek feltétele a magas szintű marketing-tevékenység, a vállalatnál belüli marketing hatékonyság jelentős javítása. Az a vállalkozás, amelyik ilyen termékeket akar eladni fogyasztói számára fontos, hogy a kiváló minőség, magas ár, határozott jövőkép és erős vállalati kultúra ismérveivel rendelkezzen.

A másik alternatíva egy „cheap basic” termékcsalád kialakítása. Ezen termékkörnek történelmi hagyományai vannak, gondoljunk az 1929-33-as amerikai gazdasági válság idején megjelenő kiságú termékekre, amik a lakosság alapellátását célzották. Ezeknek a termékeknek a jellemzői az átlagosan jó minőség, a lehető legegyszerűbb csomagolás, jellemzően nagyobb kiszerelés, ezekhez kapcsolódóan pedig alacsony-közepes ár. A GfK-TÁRKI közös kutatása alapján (Sánta, 2009) ma a hazai lakosság 56%-a (!) a szegénységgel küzdő három fő segmensbe (Underclass, Szegény nyugdíjas, Szegény munkásréteg) tartozik. Ez azt jelenti, hogy ma Magyarországon gyakorlatilag hiányzik az a középosztályba sorolható réteg, akiket a klasszikus marketing megközelítés alapján igyekeznek elérni a nagy gyártók. Ez a KKV-k szempontjából elöny lehet, hiszen a tömegtermékek piacon való háttérbe szorulásuk legfőbb indokaként megfelelő nagyvállalatok kevésbé képesek reagálni egy ilyen speciális társadalmi helyzetre. A világ nálunk fejlettebb országai a fogyasztás alapját a valós termékek fejlesztése, a népszerűsítés alapján, a speciális értékeken alapuló marketing-stratégiák azonban egyre jobban komoly eszközöknek számítanak a megfelelő vállalati társadalmi helyzetekben.

Fontos ugyanakkor odafigyelni a vállalkozásoknak arra, hogy termékfejlesztésnek ez az iránya nem azt jelenti, amit ma sok termék esetében tapasztalhatunk. Mégpedig azt, hogy a termékminőség, terméktartalmi és élvezeti érték folyamatos romlása mellett hivatott csomagolással, valós háttér nélküli üzenetekkel próbálja a termék magáról elhiteni, hogy az mégis kiváló minőségű és emellett persze jó áron kapható. A koncepció célja a hangsúlyok áthelyezése, tehát a táplálkozásból való élvezetek megőrzése, amivel szemben a csomagolás, a kommunikáció talán kissé háttérbe szorul. Ez marketinges megközelítésből „antimarketingnek”, a marketing háttérbe szorítása látszódhat, ugyanakkor tisztában kell lennünk azzal, hogy a hazai piac egy igen jelentős része ma ezt igényli hazánkban. Emellett a termékhivatás ugyanolyan marketing tervezést igényel, hiszen egy speciális igényű célcsoport kiszolgálásáról van szó.

Másrészt azok a vállalkozások, amelyek ezt a megközelítést választják, a bemutatott nagyobb célcsoporthoz köszönhetően kezdhetek talán jobban tudni visszacsatolni a termékek kiváló minőségét és termékpótlétként az elérés céljának megközelítése, amivel szemben a csomagolás, a kommunikáció talán kissé háttérbe szorul. Ez marketinges megközelítésből „antimarketingnek”, a marketing háttérbe szorítása látszódhat, ugyanakkor tisztában kell lennünk azzal, hogy a hazai piac egy igen jelentős része ma ezt igényli hazánkban. Emellett ezt a tevékenységet ugyanolyan marketing tervezést igényel, hiszen egy speciális igényű célsorozat kiszolgálásáról van szó.
érhet el a feldolgozó, amit a „minimal processing” elvével megegyezően feldolgozva „cheap basic” termékategóriába illő hagyományos magyar élelmiszerként értékesíthet. Ez a megközelítés a feldolgozó számára piaci előnyt jelenthet, hiszen hazai felmérések szerint (Szakály, 2007; Szakály és mtsai, 2008; Pallóné Kisérdi I., 2003) a vásárlók kifejezetten előnyben részesítik ezen termékategória esetében a hazai eredetű alapanyagot és a tradicionális feldolgozási eljárást, valamint a magyar előállítót. Ezt pedig alapvetően a KKV-k lehetnek képesek megvalósítani. Másrészt ez a termékkör magában hordozza a fejlesztési lehetőségeket is, az egészségességen, a korszerű táplálkozásba való beillesztésen keresztül, ami alkalmassá teszi a későbbiekben prémium kategóriás termékek fejlesztésére is.

Az ár- és kommunikációs politika terén mutatkozó feladatok logikusan következnek a termékpolitikából. Azon vállalkozások esetében, akik a prémium kategóriás termékek előállítását céljuk meg, a felár stratégia lehet célravezető. Ebben az esetben a fejlesztések hangsúlyos pontja a minimális feldolgozási eljárások alkalmazása, az optimális kiszerelési nagyságok meghatározása, valamint a csomagolás kivitelének egyszerűsítése. Egy-egy nagybevásárlás alkalmával gyakran megállapíthatjuk, hogy több csomagolóanyagot vásárolunk, mint élelmiszert. A „cheap basic” kategóriába tartozó termékek egységes jelölése, ezen végezés közzétájékoztatást, illetve könnyedén a keresztülvágás és a csomagolóeszközök megszüntetése mellett. Ezen termékek esetében pedig az alacsony-közepes ár és a felár kivitelezése lehet megfelelő, ami a hivatkozott 56%-os kibővüléseket támogatja az általa kínált összes termékhöz. Fontos azonban minden esetben megfelelő a termék jellemzőit és előtérbe helyezését. A termékek alapján megértve a termékeket, a termék megfelelő minőség és a felár egyensúlyát, azonnal megfelelő megfelelőséget érhetünk el a termékkategóriánkban.

Rövid-közép távon a vállalkozások túlnyomó részének azonban a „minimal processing” elve szerint feldolgozott, csomagolt „cheap basic” termék vel alapvető alternatívát jelenlegi réstermék jellegéből adódóan. Ebben az esetben a fejlesztések hangsúlyos pontja a minimális feldolgozási eljárások alkalmazása, az optimális kiszerelési nagyságok meghatározása, valamint a csomagolás kivitelének egyszerűsítése. Ezen feladatok megvalósítása megállapítható, hogy több csomagolóanyagot vásárolunk, mint élelmiszert. A „cheap basic” kategóriába tartozó termékek egységes jelölése, ezen végezés közzétájékoztatást, illetve könnyedén a keresztülvágás és a csomagolóeszközök megszüntetése mellett. Ezen termékek esetében pedig az alacsony-közepes ár és a felár kivitelezése lehet megfelelő, ami a hivatkozott 56%-os kibővüléseket támogatja az általa kínált összes termékhöz. Fontos azonban minden esetben megfelelő a termék jellemzőit és előtérbe helyezését. A termékek alapján megértve a termékeket, a termék megfelelő minőség és a felár egyensúlyát, azonnal megfelelő megfelelőséget érhetünk el a termékkategóriánkban.
figyelmet fordítaniuk a helyi/regionális szintű rendezvényeken való megjelenésre, szponzorációra, melyek helyes megválasztásával egyrészről ismerté tehetik vállalkozásukat, másrészt kedvező attitűdöket köthe netek hozzá.

Zárásként talán a legfontosabb kommunikációs javaslat egy márkanév kialakítása. A cégek több mint fele nem rendelkeznek márkanévvel. Egy márkanév jelenléte teremt meg az alapját a hatékony kommunikációknak, a lehetőséget a márkahű fogyasztói rétegek kialakításának. Enélkül a vállalkozások maguk szítják az egyre erőteljesebb árversenyt, hiszen egy homogén árutételekből a válaszoló egy szempont, az ár alapján tud csak tájékozódni. Ugyanakkor el kell oszlatni azt a téves elképzelést, amely szerint a márkaképítés csak a nagyok eszköze. Megfelelő szaktudással, a korábbiakban is bemutatott költséghatékony eszközökkel egy KKV is képes lehet egy – ha nem is országosan, de regionálisan mindenképpen – ismert brand felépítésére.

A stratégiai javaslatok utolsó elemeként a disztribúciós csatorna következik. A megfogalmazott két fő irányból alapvetően két értékesítési stratégiai következhet. A prémium kategorías termékek esetében egy szelektív értékesítés a célcsoporthoz meghatározott fogyasztók vásárlási szokásainak megfelelően. Különösen fontos azonban jól meghatározni előzetes kutatások segítségével, hogy melyek azok a konkrét üzletek, ahol szívesen vásárolnak a magas felárat kifizetni hajlandó fogyasztók. Azon termékek esetében, amelyek beleillelnek a hagyományos magyar élelmiszer körében mindenképpen javasolható a direkt értékesítés arányának növelése. Korábbi vizsgálataink (Szakály, 2007; Szakály és mtsai, 2008) kimutatták, hogy ezen termékkör egyre inkább bizalmi jellegűvé válík, ahol fontos az autentikus forrás, a tradicionális receptúra. Az alternatív értékesítési csatornánk arányának növelése egyébként azon vállalkozásoknak is ajánlható, akik ezen hagyományos magyar élelmiszer körön kívül tervezik tevékenységüket, hiszen így kiszolgáltatottságuk jelentősen csökkenthető egy-egy nagyobb (jellemzően multinacionális) partnertől.

A „cheap basic” irányban tevékenykedő vállalkozások esetében éppen ellentétes stratégia képzethető el. Ezen cégek sokkal intenzívebb értékesítést kell, hogy folytassanak a lakosság 56%-át kifejező underclass, szegény nyugdíjas, szegény munkásréteg előnézései, hogy melyek azok a konkrét üzletek, ahol szívesen vásárolnak a magas felárat kifizetni hajlandó fogyasztók. Azon termékek esetében, amelyek beleillelnek a hagyományos magyar élelmiszer körében mindenképpen javasolható a direkt értékesítés arányának növelése. Korábbi vizsgálataink (Szakály, 2007; Szakály és mtsai, 2008) kimutatták, hogy ezen termékkör egyre inkább bizalmi jellegűvé válík, ahol fontos az autentikus forrás, a tradicionális receptúra. Az alternatív értékesítési csatornánk arányának növelése egyébként azon vállalkozásoknak is ajánlható, akik ezen hagyományos magyar élelmiszer körön kívül tervezik tevékenységüket, hiszen így kiszolgáltatottságuk jelentősen csökkenthető egy-egy nagyobb (jellemzően multinacionális) partnertől.

A megfogalmazott javaslatok alapján létrejövő piacorientált, valamint az ezeket mellőző kis- és középvállalkozások közötti különbséget mutatja be a 4.3. fejezetben leírt esettanulmány.
a mezőgazdasági termékeknél, ugyanakkor a termelők lehetőségei ezen a téren meglehetősen korlátozottak. A legtöbb élelmiszer-feldolgozó nagy multinacionális vállalat kezében van, hiányoznak a kis- és közepes méretű regionális feldolgozók. A jelenlegi helyzet kialakulásában alapvető szerepet játszott, hogy a termelők a rendszerváltás után nem tudtak komoly részesedést szerezni az élelmiszeriparban. Ebből következően a termelők csak korlátozottan tudnak feldolgozási tevékenységet folytatni.

A hozzáadott érték növelésének másik lehetősége a közvetlen értékesítés rendszerének kiépítése. A közvetlen értékesítés (direkt marketing) a mezőgazdasági termékek és a feldolgozók közvetlen eladása a fogyasztóknak a közvetítő szervezetek kiiktatásával (Adam, Balasubrahmanyam és Born, 1999; Hall, 2004). Ilyen értékesítési forma, pl. a termelői piac, a „szedd magad” eladás, a házhoz szállítás, az út melletti értékesítő standok, az elektronikus kereskedelem, a saját boltban történő értékesítés, a katalógus, valamint az éttermeknek és a speciális boltoknak történő közvetlen szállítás.

A közvetlen értékesítés a klasszikus disztribúciós csatornákhoz képest alternatív megoldást jelent. Megváltoztatja azt a szemléletet, amely szerint minél nagyobb egy vállalkozás, annál sikeresebbek; a direkt marketing a kis- és közepes méretű szerveződéseknek kedvez! Azok a termékek, amelyek nem igényelnek feldolgozást (pl. zöldségek, gyümölcsök, fogyasztott hús) kiváló lehetőséget biztosítanak a direkt eladásoknak. Fontos azonban kiemelnünk, hogy a fejlett országokban a közvetlen értékesítés inkább kiegészítő tevékenység, és nem elsősorban disztribúciós forma. A gazdasági szempontok mellett a direkt eladás nagy szerepet játszik a falusi életforma fenntartásában és a vidék fejlesztésében (Adam, Balasubrahmanyam és Born, 1999; Hall, 2004).

A közvetlen értékesítésben rejlő másik lehetőség a piaci rések (nichek) kiszolgálása. A piaci résekben a fogyasztók száma kisebb, mint a hagyományos szegmensekben, ugyanakkor igényeik pontosan meghatározhatóak. A szegletekben lehetőség van speciális, magas hozzáadott értékű termékek értékesítésére kisebb mennyiségben. A piaci rések jellemzője még, hogy a nagy élelmiszeripari vállalatok méretbeli okokból nem tartják jövedelmezőnek azokat, így azok viszonylag szabadon megcélozhatóak a kisebb termelők által (Adam, Balasubrahmanyam és Born, 1999; Hall, 2004).


A termelők azt is tudják, hogy a fogyasztók egyre inkább keresik a megbízható, eredetigazolt, egészségesnek tartott termékeket, amelyekért – megfelelő marketingbefolyásolás esetén – hajlandók többet is fizetni. Ez a tendencia nálunk is egyre nagyobb jelentőséggel bír.

A termelők szempontjából a közvetlen értékesítés szemlélet-változások is vesz: az eddigi erőteljes termelési koncepció helyett egyre inkább figyelembe veszik a fogyasztók igényeit, ígyek ezek azokhoz rugalmasan alkalmazkodni, egy szóval a termelők marketingorientáltakká válnak.
A közvetlen értékesítés talán legnagyobb hozadéka, hogy a termelők alkupozíciója javul, a termelők alkupozíciója javul, a termelők alkupozíciója javul, kiszolgáltatottságuk csökken, ár elfogadó szerepből ármeghatározóvá léphetnek elő, a marketingfunkciók (pl. csomagolás, logo, közös márkanevek) alkalmazása révén pedig képesek differenciálni termékeiket is. A hazai viszonyokat ismerve még egy fontos előnye van a közvetlen értékesítésnek: nem igényel jelentős beruházást és üzleti-menedzsment fejlesztést.

A direkt marketing elterjedését azonban néhány tényleg gátolja. Az egyik a jelenleg uralkodó fogyasztói magatartás, amely alapvetően befolyásolja az élelmiszerkereskedelem csatornátípusainak kiválasztását. Napijainkban azt tapasztaljuk, hogy a vevők az élelmiszerek beszerzéséért szabadidős programként kezeli. Ennek az elvárásnak leginkább a nagy alapterű hiper- és szupermarketek felelnek meg, de az alacsony ár miatt az ún. keménydiszkontok is egyre népszerűbbek. Ezek a kiskereskedelmi hálózatok óriás termékválaszdaiból, kifejezetten kedvező árakkal várják a hazai fogyasztókat, akiknek érték az kép, hogy mindegyik egy hagyományos, nem közvetlen értékesítési formákhoz. Ráadásul a piacrán belépő kiskereskedelmi hálózatok nagy száma miatt a hazai vevők még mindig „tesztelek” az új termékeket, az Európai Unióhoz történő csatlakozással megítélő piacok révén pedig elválasztják az importtermékek növekvő választékát is. A termelőtől a fogyasztótól határozott hozzáférést a termékek értékesítési újta, sokkal inkább a kiskereskedelemben beszerzési csatornájára. Ebben a helyzetben a termelők nemcsak kiszolgáltattakodnak, de bármikor le is cserélhetők külföldi beszállítókra. A folyamat veszteseit a kismeretlen vállalkozások és a kisebb méretű élelmiszerfeldolgozók.

Az elmúlt években azt is tapasztaljuk, hogy az egyre inkább áttekinthetetlenné váló élelmiszerkereskedése, az egyre sokasodó élelmiszerbotrány (aflatoxinnal szennyezett paprika, izocukorral és glicerinnel vegyített méz, dioxintartalmú guargumi stb.), a fogyasztói aggókot keltő technológiai eljárások (pl. GMO), a kölcsönös minőségű importtermékek mind a tömegtermékek iránti bizalom csökkenéséhez vezettek. Ennek pedig egyenes következménye, hogy egyre többen tekintik megjegyzést a kiskereskedelmi hálózatok a termelőtől történő közvetlen vásárlásra. Ebben az esetben a vevő nemcsak személyes kapcsolatba kerül a gazdálkodóval, megismeri a termelés körülményeit, kialakul a kölcsönös bizalom. Ez egy olyan lehetőség, ami a kisebb vállalkozások számára piaci réseket jelent.

Néhány tanács a direkt marketinget végző kisebb vállalkozásoknak:

- Olyan tevékenységet (termékkört) érdemes kiválasztani, amelyet a termelő örömmel és nagy motivációval végez.
- Célszerű pénzt és energiát fektetni a piackutatásba, a piaci helyzet elemzésébe, azonosítva a legfontosabb versenytársakat.
- Kicsiben kell elkezdeni a tevékenységet, annak érdekében, hogy a költségek is minimálisak legyenek.
- A költségek alacsony szinten tartása mellett törekedni kell minőségi termékek kialakítására és azon keresztül a fogyasztókkal történő kapcsolatok optimalizálására.
- Figyelni kell a fogyasztói véleményekre és panaszokra, azok alapján azonosítani kell a piaci lehetőségeket (piaci szegélyek, rések).
- Biztosítani kell a diverzifikált termékválasztékot: ha az egyik termékcsoport értékesítése csökken, a többi még nyereséges lehet.
- Törekedni kell a tiszteletességes árára; kerülni kell a nagyobb vállalkozásokkal a versenyt, főként az árak, a termékválaszték és a termékjellemzők tekintetében.

62
3.2. Összefoglalás

A fejezetben egy hazánkban végzett kutatás alapján fogalmazzuk meg a marketing stratégia megvalósításának feltételeit. A stratégia megvalósításához szükséges szervezeti feltételek kialakítása során tárgyaljuk azon minimális elvárásokat, amelynek meg kell felelnie egy vállalkozásnak a működőképes marketing szervezet működtetéséhez. Ezt követik a szükséges marketing eszközök és feladatok megtervezésének, kialakításának területei.

3.3. Ellenőrző kérdések

1. Mit jelent a funkcionális team-ek működtetése a marketing tervezésben?
2. Miért fontos az önálló marketing költségvetés kialakítása?
3. Melyek azok a marketingutatási eszközök, amelyek könnyen alkalmazhatók egy kisebb vállalkozás számára is?
4. Mit jelent az employee branding?
5. Véleménye szerint miért lehet hatékony megoldás a kisebb vállalkozások számára a piaci rész (piaci niche) marketing?
6. Soroljon fel támogató érveket arra, hogy miért lehet kitörési lehetőség a kisebb és közepes vállalkozások számára a közvetlen értékesítés?

3.4. Kompetenciát fejlesztő kérdések és feladatok

1. Mit tenne annak érdekében, hogy a kis- és közepes vállalkozások jól működő marketingrészletet építsenek ki?
2. Milyen piaci információgyűjtési technikákat javasolna egy kisebb vállalkozás számára?
3. Milyen módon valósítható meg az ún. cheap basic marketingstratégiát a kis- és közepes vállalkozásoknál?
4. Milyen közvetlen értékesítési lehetőségeket használna ki, ha zöldség-gyümölcs termesztéssel foglalkozó kisvállalkozást vezetne? És mangalica készítményeket előállító vállalkozás esetén?
5. Állítsa össze élelmiszer feldolgozó kisvállalkozása szervezeti felépítését!
6. Tervezze meg egy induló kisvállalkozásnak eszközrendszerét és feladatait!
4. Esettanulmányok

A marketing terv készítés gyakorlatának elsajátítását segíti a 4. fejezetben szereplő esettanulmányok feldolgozása.

4.1. Fogyasztói vélekedés a hazai élelmiszerekről

Célkitűzés

A hazai élelmiszer-gazdaság törekvése, hogy a magyar fogyasztók egyre nagyobb aránya részesítse előnyben a határainkon belül létrehozott termékeit. Ennek feltétele a tudatosan választó vásárló, aki garantáltan a magyar élelmiszert preferálja és tisztában van a hazai termék mellett szóló érvekkel, döntéseiben pedig visszaköszönne ezek az ismeretek.

Az esettanulmány bemutatásának célja kettős. Egyrészt a marketing helyzetképén belül a piaci helyzet elemzéséhez nyújt mintat, másrészét pedig információit szolgáltat a jegyzet olvasója számára a hazai élelmiszerkezkel kapcsolatos vásárlói vélekedésekkel kapcsolatban. Az esettanulmány áttekintése kapcsán tehát a hallgató egy, a fogyasztási trendekkel kapcsolatos áttekintéshez kap útmutatót, másrészét az anyag feldolgozásával megbízható információkhoz juthat, mivel a kutatás alapja egy országos 1000 fős megkérdezés, amelyet a szerzők több helyen publikáltak már.

A jelenlegi helyzet

Hogyan lehetséges megvalósítani ezt a célt? Első lépésként érdemes megvizsgálnunk, hogy a racionális, vagy inkább az emocionális fogyasztói magatartás kedvez a hazai termékeknek. A racionális fogyasztó kifejezetten és körültekintően vásárol. Alapvetően figyel a „jó vétel” lehetőségére, jellemezően fontos számára a termék ára és kényelmes beszerezhetősége. Az emocionálisan döntő fogyasztó már nem termékeket, hanem olyan márkákat vásárol, amelyek üzeneteivel azonosulni tud, biztosítva ezzel valamiféle érzelmi többletet. A fogyasztás nemcsak a termék jellemzői miatt történik, hanem az azzal kapcsolatos érzéseként is. Ez utóbbi magatartásforma esetében kerülhet előtérbe a patrióta magatartás, ami a hazai termékek előnyben részesítéseket jelentik meg.

Ez a patrióta fogyasztói magatartás egyes nemzetek esetében már jelentős arányban jelen van. Példaként említhetőek az osztrák vásárlók, akik számára a legfontosabb vásárlást befolyásoló szempont az osztrák eredet (28%), ami megelőzi a minőséget (15%) és az árat (11%) is (AMA, 2008). A hazaihoz viszonyítva extrém lojalitással rendelkeznek a francia fogyasztók, akik a kiváló minőségű élelmiszerek között szinte kivétel nélkül a saját hazájukból származó termékeket említik elsőként.

Hol tartunk e tekintetben Magyarországon? Kifejezetten kedvező a vélemény a magyar élelmiszerek megbízhatóságáról, minőségéről, választékáról és áráról. A fogyasztók elégedettek a magyar élelmiszekkel és érzelmileg is azonosulnak tudnak ezekkel. Általánosságban kijelenthető, hogy a felsorolt tulajdonságok alapján a magyar élelmiszerek kaptak a legjobb minősítést, megelőzve a német és a francia termékeket. Eszerint úgy tűnhet, hogy a hazai vásárlók fejében erős pozícióval rendelkeznek a magyar élelmiszerek. Abban az esetben azonban, ha összevetjük ezt az igen magas (95%-os) kedveltséget a rendszeres fogyasztók számával (35%), akkor igen jelentős különbséget tapasztalunk ez utóbbi rovására.
Eredményeink szerint ezt az eltérést a hazai és import termékek árszintje közötti különbség okozza. Azonos fogyasztói ár esetén 7-8 vásárolná meg a hazait, míg ha az import olcsóbb, akkor ez a szám 2-3-ra esik vissza.

**A bizalom növelésének lehetősége**

Mi lehet a magyarázata ennek a magatartásnak? Egyrészt jól ismert a GfK és a TÁRKI (2008) közös kutatásának eredménye, amely a hazai lakosság több mint felét a szegénység különböző mértékével küzdő csoportok valamelyikébe sorolta (underclass 18%; szegény nyugdíjasok 25%; szegény munkásréteg 13%).


Harmadrészt a válság erősödésével előtérbe kerültek a különböző lecsúsztás-kerülő stratégiák. A háztartások először a láthatatlan fogyasztás kategóriájához tartozó termékek vásárlását csökkentik, esetleg áttérnek olcsóbb márkákra. Második lépésként a már látható fogyasztási kategóriák területén tapasztalható visszalépés. Ekkor már látszik a probléma, érzékelhető a megjelenésben is a probléma. Harmadik lépés, ami a leginkább drasztikus, az a környezet megváltoztatása, új vonatkozási csoport választása (Töröcsik, 2011). Rossz hír az élelmiszer ágazat számára, hogy az élelmiszerek a láthatatlan fogyasztás kategóriájába tartoznak, abba a csoportba, aminek a vásárlását elsőként fogják vissza a vásárlók.

Negyedrészt – ami némi optimizmusra ad okot – a fogyasztók eljutottak abba a fázisba, ahol a hazai élelmiszerekkel való azonosulás már gondolati, érzelmi szinten jelen van. Innen már csak egy lépés, hogy ezt a kedvező érzelmi státusz tényleges vásárlások irányába mozdítsa a hazai élelmiszerek megfelelő közösségi marketing stratégiával. Az Ajzen (2000) által létrehozott modell (4.1. ábra) jól magyarázza ezt a helyzetet.

### 4.1. ábra: A tervezett magatartás elmélete

Forrás: Ajzen, 2000
A hazai fogyasztók jelenleg a cselekvési szándék szintjén vannak, az észlelt magatartás irányítás megfelelő befolyásolásával ez tovább mozdítható a megvalósított cselekvés irányába. Felmerül a kérdés, hogy ezen viszonyok között milyen típusú érvek alkalmazhatóak a megvalósított cselekvés elősegítésére?

**A jelölések szerepe**

A fogyasztók lecsúszás-kerülő stratégiáinak előtérbe kerülésével egyre markánsabb szerepehez jutnak a racionális érvek a vásárlási döntés folyamatában. Ennek részeként érdemes megvizsgálnunk, hogy a védjegyek, jelölések milyen szerepet töltenek be.

Eredményeink szerint a fogyasztók 73,5%-a szerint fontos a minőségre utaló jelölések feltüntetése. 68,5% igényli, hogy a csomagoláson származási helyre vonatkozó információk szerepeljenek, míg 67,7%-uk számára jelentőséggel bír a termék előállítására utaló jelölések feltüntetése. Tehát 10-ből 6-7 fogyasztónak fontos a különböző jelölések megléte. Ezzel szemben mindössze 23%-uk bizik meg bennük. Ugyanazzal a paradoxonnal találkozunk, mint a kedveltség és a rendszeres vásárlás esetében, vagyis a vásárlók 2/3-án fontosként jelölik meg ezt a területet, ugyanakkor mindössze 10-ből 2 vásárló mutat bizalmat a jelenleg használatban lévő védjegyek/jelölések irányába. Mi okozhatja ezt a helyzetet? Eredményeink szerint a védjegyek/jelölések ismertetésének szerepe is kritikus.

A spontán említéseket vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a legismertebb hazai jelölés a Magyar Termék logó (30,5%), míg a legnagyobb büdzsével rendelkező Kiváló Magyar Élelmiszer (KMÉ) nem kapott értékkelhető számú említést. A támogatott ismeret esetében már kedvezőbb kép mutatkozik. Ebben az esetben szintén a Magyar Termék jelölés áll az első helyen (90,0%), amit a „Made in Hungary” felirat (71,9%), valamint a KMÉ (71,9%) követ. A jelölések ismerete szoros kapcsolatban áll a felárfizetési hajlandósággal. A legnagyobb arányban (31,7%) a Magyar Termék jelöléssel ellátott termékekért látottuk hajlandóak többlet árat fizetni a hazai fogyasztók, amit a KMÉ (28,2%) és a Magyar Baromfi (24,3%) követ.

1. Hogyan vélekednek a hazai fogyasztók a hazai előállítású élelmiszerekről?
2. Milyen jelöléseket ismer a hazai élelmiszerek piacán és ezek milyen ismertséggel rendelkeznek?
3. Hogyan vezetne be a piacon egy helyi előállítású (keszthelyi) élelmiszert? Mivel próbálná a fogyasztói bizalmat növelni? Milyen jelölést alkalmazna?

**4.2. Az innováció helyzete a hazai élelmeszeripari kisvállalkozások körében**

**Célokítés**

Az innováció területének kiemelése a marketing terv „Marketinglehetőségek és -problémák elemzése” című alfejezethez kapcsolódóan az innovációs területen mutatkozó trendek, és az ebből fakadó lehetőségek szemléltetését szolgálja. Az esetanálszöveg összekötő a fogyasztási trendeket az élelmeszeripari innováció irányával. Ezen trendek közül az olvasó a 4.1. fejezetben egyet részletesen megismerhetett már.
Az innováció jelentősége

A hazai élelmiszeripar nemzetközi versenytársakkal szembeni hátrányának le dolgozásában kulcsszerepe lehet a cégek innovációról alkotott elképzelésének. Az élelmiszeripari KKV-k innovációs aktivitásának megértéséhez érdemes abból kiindulnunk, hogy milyen finanszírozási környezetben végzik ezt a tevékenységüket. Ennek jó mutatója az innovációra fordított összegek GDP-hez viszonyított aránya, amit a 4.1. táblázat foglal össze néhány európai ország, valamint az EU-27 átlagának esetében.

Talán nem meglepő módon hazánk az EU átlagához képest is jelentős elmaradást mutat, ami azt jelenti, hogy olyan országokkal, mint Görögország vagy Portugália a sereghajtókhoz tartozunk ezen a területen, messze lemaradva a vezető helyen álló Skandináv országoktól. Hasonlóan komor a kép, ha összevetjük az USA-val, vagy a Távol-Kelet egyik vezető gazdaságával, Japánnal. Ez utóbbiban átlagosan 3,3%-ot, míg az USA 2,6%-ot fordít a GDP-ből erre a célra.

4.1. táblázat: Egyes európai országok innovációs ráfordításai a GDP százalékában (%)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ország</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>2004</th>
<th>2005</th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ausztria</td>
<td>2,07</td>
<td>2,14</td>
<td>2,26</td>
<td>2,26</td>
<td>2,45</td>
<td>2,47</td>
<td>2,54</td>
<td>2,68</td>
</tr>
<tr>
<td>Belgium</td>
<td>2,07</td>
<td>1,94</td>
<td>1,88</td>
<td>1,86</td>
<td>1,83</td>
<td>1,86</td>
<td>1,90</td>
<td>1,92</td>
</tr>
<tr>
<td>Csehország</td>
<td>1,21</td>
<td>1,20</td>
<td>1,25</td>
<td>1,25</td>
<td>1,41</td>
<td>1,55</td>
<td>1,54</td>
<td>1,47</td>
</tr>
<tr>
<td>Dánia</td>
<td>2,39</td>
<td>2,51</td>
<td>2,58</td>
<td>2,49</td>
<td>2,46</td>
<td>2,48</td>
<td>2,55</td>
<td>2,72</td>
</tr>
<tr>
<td>Finnország</td>
<td>3,32</td>
<td>3,37</td>
<td>3,44</td>
<td>3,45</td>
<td>3,48</td>
<td>3,48</td>
<td>3,48</td>
<td>3,73</td>
</tr>
<tr>
<td>Franciaország</td>
<td>2,20</td>
<td>2,23</td>
<td>2,17</td>
<td>2,15</td>
<td>2,10</td>
<td>2,10</td>
<td>2,04</td>
<td>2,02</td>
</tr>
<tr>
<td>Németország</td>
<td>2,46</td>
<td>2,49</td>
<td>2,52</td>
<td>2,49</td>
<td>2,49</td>
<td>2,53</td>
<td>2,53</td>
<td>2,64</td>
</tr>
<tr>
<td>Görögország</td>
<td>0,58</td>
<td>n.a.</td>
<td>0,57</td>
<td>0,55</td>
<td>0,59</td>
<td>0,58</td>
<td>0,58</td>
<td>n.a.</td>
</tr>
<tr>
<td>Magyarország</td>
<td>0,92</td>
<td>1,00</td>
<td>0,93</td>
<td>0,87</td>
<td>0,95</td>
<td>1,00</td>
<td>0,97</td>
<td>1,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Izland</td>
<td>2,95</td>
<td>2,95</td>
<td>2,82</td>
<td>n.a.</td>
<td>2,77</td>
<td>2,99</td>
<td>2,69</td>
<td>2,65</td>
</tr>
<tr>
<td>Írország</td>
<td>1,10</td>
<td>1,10</td>
<td>1,17</td>
<td>1,23</td>
<td>1,25</td>
<td>1,25</td>
<td>1,28</td>
<td>1,43</td>
</tr>
<tr>
<td>Olaszország</td>
<td>1,09</td>
<td>1,13</td>
<td>1,11</td>
<td>1,10</td>
<td>1,09</td>
<td>1,13</td>
<td>1,18</td>
<td>1,19</td>
</tr>
<tr>
<td>EU27</td>
<td>1,76</td>
<td>1,76</td>
<td>1,75</td>
<td>1,73</td>
<td>1,74</td>
<td>1,76</td>
<td>1,77</td>
<td>1,81</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: OECD Science, Technology and R&D Statistics, 2010 alapján

Tovább árnyalhatjuk a képet, ha megvizsgáljuk az egyes vállalati méretkategóriák innovációs aktivitását, amit jól tükrözi az általuk birtokolt szabadalmak, know-how-k száma, amit a 4.2. táblázat foglal össze.
4.2. táblázat: Az élelmiszeripari innovációk birtoklásának megoszlása vállalati méretkategóriánként (%)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Szabadszámok száma (db)</th>
<th>Összesen</th>
<th>Alkalmazottak száma (fő)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0-9</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>61</td>
<td>92</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>11</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2-4</td>
<td>12</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>5-9</td>
<td>4</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>10-50</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>50-</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Nem tudja</td>
<td>8</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Összesen</td>
<td>100</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: SMES-NET Vision paper – Ten Theses on Food and Drink SMEs and Innovation in Europe, 2006

Azt láthatjuk, hogy a szabadszámok, know-how-k birtoklásában elsősorban a nagyobb vállalatok állnak az élen, míg a kisebbek jellemzően 0-1 ilyennel rendelkeznek. Ezt a trendet támasztja alá az a tény is, hogy a KKV-k egy része egyáltalán nem végez innovációs tevékenységet, amelyek mégis, azok jellemzően a meglévő termékek tökéletesítését sorolják ide (4.2. ábra).

![4.2. ábra: A KKV-k által végzett innovációs tevékenységek jellege](attachment:image_url)


*A fogyasztási trendek és az innováció*

4.3. ábra: Globális fogyasztási trendek és az élelmiszeripari innováció irányainak egyes kapcsolódási pontjai az EU-ban

Mit is jelent ez? Nem mást, mint hogy az európai élelmiszeripar innovációs tevékenysége piacorientált, fogyasztóorientált módon valósul meg. Ebben a megközelítésben a fogyasztói elvárásokra való gyors reagálás központi elemként jelenik meg, ugyanakkor ennek az a feltétele, hogy a fejlesztést kivitelezők képesek legyenek pontosan meghatározni azokat a piaci elvárásokat, fogyasztói attitűdöket, amelyek a fejlesztés alapját szolgáltatják.


A hazai élelmiszeripari KKV-k innovációs törekvései és a fogyasztói információk

Egy 2008-ban közel 100 élelmiszeripari vállalkozás körében végzett felmérésünk szerint az innovációs törekvések elsősorban a partnerkör szélesítésének, valamint a tömegtermékek piacán történő termékefesztésnek az irányába mutatnak. Ez utóbbival megegyező arányban, a megkérdetettek negyede a réspiaci termékek fejlesztését is perspektívikusnak tartja, míg a marketing tevékenység erősítése csupán tízből egy vállalat
„fantáziáját mozgatja meg”. Amennyiben figyelembe vesszük azt a tényt, hogy ezen vállalkozások 82,1%-a az ismeretségi körből, míg 43,3%-uk nyilvánosan elérhető adatbázisokból tájékozódik fogyasztóikkal kapcsolatban, akkor felmerül a kérdés, hogy vajon hány vállalkozás esik az előbbiekben bemutatott 1-es és 2-es típusú hibákba?

Ezzel is magyarázható a sikeres innovációk alacsony aránya, ugyanis a fejlesztési elképzelések nagyobb arányban a vállalkozás belső vélekedéseinek alapján alakulnak. Ez érhető tetten az Eurostat 2007-es felmérésében (4.4. ábra), amely az innováció eltérő területeinek fontosságát elemezte. Eszerint hazánk a sereghajtók közé tartozik a fogyasztói igényekre való gyorsabb reagálást célul kitűző fejlesztések gyakoriságában.

![Diagram](image)

4.4. ábra: A fogyasztói igényekre való gyorsabb reagálás előfordulása, mint a szervezeti innováció formája

Talán ez eredményezi azt a – 2009-es, 250 db élelmiszeripari cég körében végzett felmérésünkön alapuló – tendenciát, amely szerint ezekre a kisvállalkozásokra kevésbé jellemző, hogy az elsők között lépnek be új, vagy fejlődő piacokra új termékekkel, továbbá kevésbé jellemző rájuk a termékek rendszeres, vagy évente legalább egyszeri megújítása (4.5. ábra).
Összefoglalóan elmondható, hogy a hazai élelmiszer fejlesztési elképzelések az EU-s átlaghoz képest lényegesen szűkebb információs bázison, kevésbé fogyasztókra vonatkozó, sokkal inkább általános, szekunder információk alapján történnek. A vizsgált vállalkozások esetében az innovációs elképzelések fő mozgatóerőja sokkal inkább a technológiai push, míg az előzőekben inkább a piaci szívóhatás dominanciája volt megfigyelhető.

1. A vállalatok méretének növekedésével hogyan változik az innovációk jellege?
2. Milyen kapcsolatot mutatnak az innovációs és a fogyasztási trendek az EU-ban és hazánkban?
3. Hogyan kapcsolódik a piacorientáció és az innovativitás mértéke a hazai kisvállalkozások esetében?

Az alfejezetben található adatok frissítését segítő források
http://www.oecd.org/statistics/
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/introduction

4.3. A piacorientáció hatása a magyarországi kisvállalkozások működésére

Célkitűzés

Az esettanulmány célja, hogy a cselekvési programok kidolgozása kapcsán a tervezést végző szakember állása a marketing tevékenység kialakítása során fellépő szinergikus hatásokat egy országos reprezentatív kutatás eredményei alapján. Ezen kapcsolódásokat felhasználva a marketing tervezés hatékonysága jelentősen javulhat, a vállalaton belüli egyéb menedzsment területekkel való hatékonyabb kooperáció révén.

Az esetpélda választ ad arra a kérdésre, hogy a piacorientáltabb vállalkozások eredményesebbek tudnak-e lenni a tevékenységükben azoknál, akik nem fordítanak megfelelő figyelmet a marketing teretére.

Ennek megválaszolása érdekében 200 hazai élelmiszeripari kis- és közepes vállalkozást kérdeztünk meg a területtel kapcsolatos gyakorlatáról országszerte. Ezen kutatás egyes eredményeit mutatjuk be, összevetve benne az alacsonyabb és magasabb piacorientációs szinttel rendelkező vállalkozások eredményességét különböző területeken.

Az adatgyűjtés és elemzés módszertana

A vállalkozások megkérdezése 2010 nyarán zajlott egy országos kérdezőbízosi hálózattal rendelkező piackutató cég segítségével. A minta 200 élelmiszeripari vállalkozást foglalt magában, amelyek összetétele a vállalati méretkategóriák (mikro-, kis-, középvállalat) egymáshoz viszonyított aránya szempontjából reprezentatívnak tekinthető.

Az alkalmazott kérdőív központi részét a 1.1.3. fejezetben bemutatott MARKOR és MKTOR skálák képezik, ezek kapcsolatát vizsgáltuk a vállalkozások külső tényezőkkel kapcsolatos vélekedésével, a vállalati eredményesség különböző kategóriáival, valamint a vállalaton belüli, belső tényezők alakulásával összevetve.
Az elemzés során az volt a célunk, hogy választ adjunk arra a kérdésre, hogy az eltérő piacorientációt mutató vállalati csoportok (klaszterek) mutatnak-e igazolható eltérést működésük más területein is, és ez összefüggésbe hozható-e a piacorientációs szint változásával.


Ezt követően került sor a normalitás vizsgálatra, amely során teszteltük a hipotézist, hogy a skálák szummált értékei normális eloszlásból származnak-e. Erre a célra a Shapiro-Wilk tesztet használtuk. Ennél a vizsgálatnál a nullhipotézis az, hogy a skála normális eloszlásának tekinthető, ha a szignifikancia szint 0,05 felett van, akkor a skála normális eloszlású, ha 0,05 alatt, akkor a nullhipotézist el kell vetni. Amennyiben az adott skála normális eloszlást mutatott, úgy a parametrikus módszerek közül a varianciaanalizist alkalmaztuk, hogy kimutassuk a klaszterátlagok közötti egyezőséget vagy különbséget. Nem normális eloszlás esetén nem parametrikus próbát (K Independent Samples test) alkalmaztunk az eltérések meghatározására. Ennek alkalmazása kissé eltér a parametrikus teszt során alkalmazott számítási módtól annyiban, hogy az output-ban nem klaszterátlagok vannak, hanem úgynevezett rangsorátlagok találhatóak.

Az esettanulmányban bemutatásra kerülő eredmények az egyes eltérő szintű piacorientációval rendelkező vállalati klaszterek (1: legalacsonyabb; 3: legmagasabb) és a vizsgált tényezők kapcsolatát ábrázolják. A sárga oszlopok a MARKOR, a kék oszlopok az MKTOR skálákkal való kapcsolatot jelölők.

Előként a gazdasági kapacitás kihasználtság vizsgálatára kerül sor. Ennél a skálánál az elérhető legjobb értékelés: 25. Az élelmiszeripari ágazatban is elmondható, hogy a piacorientáció növekedésével a vállalatok költséghatékonysága és eszközöket jobban kihasználva működnek. Továbbá a működési környezetüket is jobban ismerik, ami szintén magyarázza a hatékonnyabb működést (4.6. ábra).
4.6. ábra: Gazdasági hatékonyság kapacitás kihasználtság

Az Innovativitás tényező esetében lehetett az ANOVA módszert alkalmazni, a HR minőség esetében a nem-parametrikus módszert kellett alkalmazni. Az innovativitás tényező 6 állítást tartalmaz, így a legjobb elérhető értékelés: 30.

Az MKTOR és a MARKOR skála megegyezően befolyásolja az Innovativitás skálát, az 4.7. ábrán látszik is, hogy majdnem egy magasságból vannak az oszlopopok. Az 1-es és a 2-es klaszter között az Innovativitás skála értéke nő a piacorientáció függvényében, a 2-es és a 3-as klaszter között stagnálnást tapasztalunk. A post hoc teszt is ezt bizonyítja, a 2-es és a 3-as klaszter eredményei között nem található szignifikáns eltérés. Az innovációk két tényező befolyásolja: a technológia és a piaci szívóhatás. A piacorientáció a piaci szívóhatás részét magyarázza a technológiai részre nincs hatással. A piacorientáció az innovációkat csak egy bizonyos szintig tudja növelni, további fejlődéshez a technológiai háttérre is szükség van.
Az Innovativitás tényező alakulása a piacorientáció függvényében

4.7. ábra: **Innovativitás**


A két piacorientációt vizsgáló skála egyezően értékelő a Humán erőforrás minőségét. A piacorientáció emelkedésével a HR funkciók is jobban működnek. A HR területét vizsgáló állítások között olyan típusúak is találhatóak, amely az alkalmazottak lojalitására, fluktuációjára is kiterjedik. A három klaszterbe eső vállalkozásoknál elmondható, hogy a náluk dolgozók jobban kötődnek a céghez, régebb óta dolgoznak ott, lojálisabbak. Ebből adódóan a fluktuáció is alacsonyabb, ami a hatékonyabb HR szervezetnek is köszönhető. Ez abból is adódik, hogy a piacorientáció növekedésével a vállalkozásoknak magasabban képzett munkaerőre van szüksége, amely magába foglalhat jobb HR-es munkatársat/munkatársakat is.
A Marketing eszközök tényező alakulása a piacorientáció függvényében

4.8. ábra: **Humán erőforrás minősége**

A Marketing eszközök tényezőt parametrikus próbával lehet teszteni és a skála maximális értéke: 80. A 4.9. ábráról leolvasható, hogy a MARKOR skála esetén a piacorientáció növekedésével a marketing eszközök rendelkezése állása is nő. Az MKTOR skálánál az 1-es és a 2-es klaszter között növekedés a 2-es és a 3-as között stagnálás tapasztalható. A post hoc teszt is ezt támasztja alá. A MARKOR skála esetén a növekedés szignifikáns, az MKTOR esetén pedig a 2-es és a 3-as klaszter között nem mutatható ki szignifikáns különbség.

4.9. ábra: **Marketing eszközök**
A Marketing képességek tényezőnél már nem lehetett parametrikus próbát végezni, így a post hoc teszt se áll rendelkezésünkre. Az elérhető legjobb értékelés: 110. A piacorientáció növekedésével a Marketing képességek skála értékelése is növekszik (4.10. ábra). A Marketing eszközök skála esetében a piacorientáció növekedésével nem minden esetben járt együtt a rendelkezésére álló marketing eszközök bővülése. Viszont a marketing képességek növekednek a piacorientáció növekedésével, tehát ha nem is állnak rendelkezésre új eszközök, attól még a meglévőket jobban, hatékonyabban használják a vállalkozások.

![Diagram](image)

**4.10. ábra: Marketing képességek**

A Tanulás iránti elkötelezettség skála nem tekinthető normális eloszlásúnak, ezért a nem-parametrikus tesztet kellett elvégezni. Az elérhető legjobb átlag: 20. Mindkét piacorientációs skála esetében a piacorientáció növekedésével a tanulás iránti elkötelezettség is nő (4.11. ábra). A Tanulás iránti elkötelezettség tényezőt a Humán erőforrás minősége skálával érdemes együtt vizsgálni. Az előzetes várakozás az volt, hogy ennek a két skálának együtt kell mozognia és ez be is bizonyosodott.
A Tanulás iránti elkötelezettség tényező alakulása a piacorientáció függvényében

4.11. ábra: Tanulás iránti elkötelezettség

A Vízió megosztása esetén az előző skálához hasonlóan itt is nem-parametrikus tesztet kellett végezni és a legjobb értékelés: 35 (4.12. ábra). A Vízió megosztása tényező összhangban van a Humán erőforrás minősége tényezővel. A piacorientáció növekedésével a vállalaton belüli információáramlás javul és a marketing tevékenység tudatosabb lesz.

4.12. ábra: A vízió megosztása

A Fogyasztói elégedettség esetén az elérhető maximum értékelés: 15. A kapott eredmény értékelése megegyezik a mezőgazdasági szektor elemzésével. A piacorientáció
emelkedésével a fogyasztók elégedettsége növekszik, pontosabban a vállalatok önértékelése alapján mért fogyasztói elégedettség (4.13. ábra). A várakozásoknak megfelelően a fogyasztói elégedettség ott is növekszik, ahol a Versenytársak skála csökkenést mutat.

4.13. ábra: **Fogyasztói elégedettség**

Az előző skálához hasonlóan a Pénzügyi eredményességnél is önértékelésről, azaz a szubjektív pénzügyi eredményességről beszélhetünk (4.14. ábra). Objektív pénzügyi eredményesség mérésére a rendelkezésre álló adatok miatt nem volt lehetőség.

4.14. ábra: **Pénzügyi eredményesség**

A Pénzügyi eredményesség esetében az elérhető legjobb átlag: 75. A tesztelés során a parametrikus tesztelést használtuk. Így nem csak arra lehet támaszkodni, ahogy az ábrán nő a pénzügyi eredményesség a piacorientáció függvényében, hanem ezt a post hoc teszt is
alátámasztja. Kijelenthető, hogy a piacorientáltabb vállalatok pénzügyileg is sikeresebbnek értékelik magukat.

1. Állítsan össze egy rövid marketing tervet egy tejiparban működő vállalkozás tetszőlegesen kiválasztott termékére vonatkozóan 5-8 oldalban!

2. Találjon ki egy élelmiszeripari termék újdonságot, majd végezze el marketing szempontú elemzését! Határozza meg a piaci igényeket, a versenytársakat, a célcsoportot! Fogalmazza meg a pozícionálási stratégiát, majd a marketing eszközrendszert!
5. Irodalomjegyzék


Bauer A. – Berács J. – Kolos K. (2001): The appearance of the marketing management among Hungarian companies (Hungarian) University of Economic Sciences of Budapest, Budapest


Lehota J. (2001, eds.): Food economy marketing. (Hungarian) Technological Publishing, Budapest


Molnár A. (2003): Competitive strategies in the food industry. (Hungarian) Agriculture management, 47. 2. 57-64. p.
Polereczki Zs. – Szabó G. (2005): Examination of the marketing characteristics of the Hungarian SMEs working in the dairy and meat processing industries. (Hungarian) Presentation, “Sharp competition” International Conference, NYME, Mosonmagyaróvár, 5-6th May


Szakály Z. (2008): International experiences in community marketing with special regard to the brands and trademarks. (Hungarian) In: The role of brands and trademarks in national and international community marketing. AMC research study, Kaposvár-Budapest, 3-14. p.


Töröcsik M. (2007a): Food trends and consumer trend groups. (Hungarian) Presentation 1st Economic Conference in Kaposvár


6. Terminológiai szótár

A belső elemzés területei
A belső elemzés két területe a szervezet erőforrásainak felmérése, illetve a szervezet képességeinek a feltárása. A szervezet erőforrásai közé tartoznak a pénzügyi, működési, emberi erőforrások, a törvény által biztosított jogok, a menedzsment döntéseit támogató adatbázisok, valamint a marketing erőforrások. A szervezet képességei a következő csoportokba sorolhatók: stratégiai, funkcionális, operatív, egyéni, csoportképességek, valamint a szervezet szintjén érvényesülő képességek.

A külső környezet fő elemei
Bár a külső környezet minden eleme valamilyen kapcsolatban áll a vállalkozással, stratégiai szempontból az a lényeges, hogy az adott tényező hat-e a marketingre, és ha igen akkor hogyan. Ebből kiindulva a vizsgálat leszűkíthető a következő csoportokra:

- Társadalmi (social) környezet
- Technológiai (technical) környezet
- Gazdasági (economical) környezet
- Természeti (ecological) környezet
- Politikai és jogi (political) környezet
- Versenykörnyezet

Ezen tényezők vizsgálata a STEEP-elemzés.

A marketing helyzetkép elemei

- Makrokörnyezeti helyzetkép
- Piaci helyzet
- Versenyhelyzet
- A termék helyzete
- Elosztási helyzet

A stratégiakészítés folyamata

1. lépés: A szervezet küldetésének és hosszú távú céljainak meghatározása.
2. lépés: A vállalat feltételrendszerének elemzése és a piaci lehetőségek azonosítása.
3. lépés: A rendelkezésre álló erőforrások, szervezeti képességek, vállalati erős és gyenge pontok értékelése.
4. lépés: A célok újbóli meghatározása a környezet és a belső feltételek elemzési eredményei alapján, továbbá azon egyeztetett stratégiák felvázolása, amelyek révén a célok elérhetők.
5. lépés: A stratégiáik időbeli lefutásának meghatározása, rögzítve az egyes stratégiákon belül a cselekedetek sorrendjét és egymáshoz kapcsolódását.
6. lépés: Az előzetesen meghatározott célok megvalósítása, létrehozva olyan szervezeti kereteket, amelyek elkészítik a részletes taktikai és akcióterveket, s a tervezésen keresztül pontosítják a megteendő lépések.
7. lépés: Ellenőrzés, a stratégiai terv megvalósításával elért eredmények vizsgálata, elemzése.

A versenykörnyezet elemei
A versenykörnyezet vizsgálata négy területet foglal magába:

- A piac méretét és növekedési ütemét.
- A piac szerkezetét és növekedési ütemét.
- A vállalkozás alkupozícióját.
Az ágazati átlagos költségszintet.

**BCG mátrix felépítése**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Piac növekedési üteme (%)</th>
<th>Sztárok</th>
<th>Kérdőjelek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8</td>
<td>10x</td>
<td>0,1x</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>5x</td>
<td>0,5x</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>1x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Niche (piaci rés, szeglet) marketing**
A niche nem más, mint a vállalkozás céljainak figyelembevételével kialakított, a cég számára lényeges – alapos megfontolás után kiválasztott – tulajdonságok szempontjából erősen homogén, jól elkülönített (a többiektől jól elhatárolható), éppen megfelelő (a költségek felett már profitot hozó) méretű, a vállalkozás számára hozzáférhető ügyfélkör, illetve piacrész.

**Marketing**
A marketing – tágabb értelemben – a vállalat egészére kiterjedő, a vevőkkel való azonosulást hangsúlyozó filozófia, szemléletmód, amelynek megvalósítása a vállalati felső vezetés feladata, oly módon, hogy a vállalati részvényesek integrációjában a marketingszempontok dominálnjanak.

**Marketing-alapstratégia**
Marketing-alapstratégian a vállalat vagy stratégiai üzleti egységek céljainak kitüszését és azon eszközök hosszabb távra történő, tartós meghatározását értjük, amely révén a marketing funkció menedzselésével e célok megvalósíthatók.

**Marketing-részstratégia**
Marketing-részstratégian a marketingcéllok meghatározását és az egyes marketing-részvényeségek (eszközök) révén történő megvalósításának felvázolását értjük.
Marketingdiagnózis
Marketingdiagnózisnak a marketingstratégia kialakítását megelőző alapos és szisztematikus helyzetelemzést, valamint a stratégia megvalósulásának folyamatos mérését biztosító elemző tevékenységet nevezzük. A marketingdiagnózis a marketing-információ rendszer magas rendű felhasználási eredménye.

Marketing stratégia
A marketingstratégia alapvető célja és feladata a vállalkozások magasabb szintű stratégiáinak megvalósítása versenyképes, jó piaci pozíció kialakításával. Középpontjában a következő fő kérdések állnak:
Az üzleti környezet elemzése
Vevői szükségletek és igények feltárása
A megfelelő, a piaci szegmensek igényeit kielégítő termékek és szolgáltatások biztosítása
A tervek megvalósítása

Piacorientáció
A piacorientáció olyan vállalati kultúra, amely a leghatékonyabban és legeredményesebben váltsa ki a megfelelő magatartást a magasabb vevői érték, ezen keresztül pedig a magasabb üzleti teljesítmény létrehozása érdekében.

Stratégia és a megvalósítás kapcsolata

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stratégia</th>
<th>Rossz</th>
<th>Jó</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Végrehajtás</td>
<td>Jó</td>
<td>Esély</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Rossz</td>
<td>Bukás</td>
</tr>
</tbody>
</table>

SWOT-analízis
A SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) elemzés a vállalat belső és külső környezetének megismerésére alkalmazott módszer. A belső elemzés a vállalat erősségeit és gyengeségeit tartalmazza, míg a piaci lehetőségek és veszélyek vizsgálata a külső elemzés része. Ez utóbbi olyan elemeket foglal magában, amelyek felett az egyes vállalkozásoknak nincs befolyásuk, azokon változtatni nem tudnak, vagyis ezekhez a tényezőkhöz alkalmazkodniuk kell.

Versenyelemzés
A versenyelemzés a marketing információ-rendszer azon területe, mely a versenytársakhoz viszonyítva vizsgálja a piacot és a verseny jellegét.

Versenytárs-orientáció
A versenytárs-orientáció úgy értelmezik, hogy a termék előállítója felméri mind a rövid távú, mind pedig a hosszú távon versenytársként azonosított vállalkozások esetében azok erősségeit és gyengeségeit, valamint stratégiai lehetőségeiket. A jelenlegi és jövőbeni versenytársak elemzésének magában kell foglalnia a fogyasztók jelenlegi és jövőbeni igényeinek kielégítésében szerepet játszó technológiákat is.