

MARKETING- VAGY SALESVEZÉRELT STRATÉGIA?

A PIACRA LÉPÉS ELŐTTI ALAPVETŐ DÖNTÉS



SZERZŐK: **PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC** | DÉKÁN | BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM | E-MAIL: APAPPVARY@METROPOLITAN.HU

BÉRES SZILÁRD | CEO | POMS CLOUD, DUBLIN | E-MAIL: SZILARD.BERES@POMSCLOUD.IE

GYURÁ CZ-NÉMETH IVÁN | NEMZETKÖZI MARKETINGSZAKÉRTŐ, PARTNER | ABSOLVO CONSULTING | E-MAIL: I.GYURACZ@ABSOLVO.HU

Örök vita tárgya, hogy vajon a marketing- vagy az értékesítési tevékenység a fontosabb-e. A politikailag korrekt válasz ilyenkor mindig az, hogy a kettő nem létezhet egymás nélkül, ezért egyformán fontosak. De biztos, hogy minden helyzetben egyformán azok? Egy induló vállalkozás, startup piacra lépésekor vagy éppen egy cég új, külföldi piacra lépése esetében nagyon nem mindegy, hogy a büdzséből mennyi pénzt kell költeni a marketing- és a salestevékenységre, vagy lehet-e ezeket valahogy prioritizálni. Cikkünkben ezt járjuk körül a Leslie's Compass keretrendszer alapján, melynek véleményünk szerint legalább annyira helye lenne az üzleti modellek közt, mint a STEEP-elemzésnek, a SWOT-analízisnek, a BCG-mátrixnak vagy éppen a 4P-nek.

Rengeteg startupsikerről olvasni, ám még több a sikertelenség. Bár az egyes források adatai eltérnek, illetve régióként is változik a szám, általánosan elmondható, hogy a sikertelenségi arány meghaladja a 90 százalékot. Sőt, a tőkebefektetést kapó, scaleupfázist elérő cégeknél is 75 százalék felett van ugyanez a failory.com adatai alapján. Sok oka van ennek, de a felmérések szerint a vállalkozások több mint felénél marketingproblémákra vagy a product-market fit hiányára vezethető vissza a sikertelenség. Ez persze jelentheti azt is, hogy a piac nem igazolta vissza a termék vagy szolgáltatás szükségességét, de legalább ennyire jellemző a rossz stratégiai tervezés is. Utóbbiba tartozik, hogy nem választják ki előzetesen: marketing- vagy inkább salesvezérelt stratégiára van-e szükség a piacra lépésük esetében. Ugyanígy, amikor egy, a hazai piacon sikeres cég úgy dönt, hogy a külföldi piacra lép, vagy éppen bővíti a már lefedett országok sorát, sokszor elmarad a fontos döntés: inkább marketing- vagy inkább salesorientációt válasszon.

Könnyű lenne persze azt a választ adni, hogy mindkettőt csinálja egyszerre, de erre általában se büdzse nincs elég, se értelme nincs, ha egy cég igazán sikeres akar lenni. Mindezt Mark Leslie, a Stanford Graduate School of Business professzora mondja, aki egyben egy befektető cég tulajdonosa is. A marketing versus sales kérdéssel húsz évvel ezelőtt kez-

dett foglalkozni – akkor egy salestárgy oktatójaként járta körül a kérdést, amibe bevonta a Stanford marketing tan-székének vezetőjét. Mert bizony ott is két külön tanszék a sales és a marketing.

A professzor után elnevezett Leslie's Compass voltaképp egy egyszerű teszt: hét kérdés alapján lehet megmondani, hogy az adott helyzetben, piacra lépéskor inkább marketing- vagy inkább salesvezérelt stratégiára van szükség, hogy a vállalkozás erős első benyomást tehessen az adott piacon. Mark Leslie és kollégái szerint a kettő egyfajta ellensúlyként képzelhető el: minél kevesebb marketing kell a piacra lépéshez, annál nagyobb salesintenzitásra van szükség. És fordítva: minél kevesebb a sales, annál intenzívebbnek kell lennie a marketingnek. Mindezt jól mutatja a 45. oldalon lévő felső ábra.

Az igazi kihívás az, hogy bár mindkettőre szükség lehet, stratégiai szempontból választani kell, hogy marketing- vagy salesvezérelt stratégiánk lesz-e az új piacra lépés esetében. Különösen igaz ez a startupoknál, amelyeknél a rossz stratégia választása végzetes lehet, hiszen így nem megfelelő helyen költik el a korlátozott büdzsét. Nem véletlen, hogy ezért gyakran már a befektetői prezentációk, az úgynevezett pitchek során is elvárják annak bemutatását, hogy az adott startup mely stratégiát fogja követni.



De nézzünk egy-egy extrém példát a marketingintenzív, illetve a salesintenzív stratégiára! Míg előbbire a fogkrém lehet példa (Mark Leslie itt a Procter & Gamble Crest márkáját emeli ki), addig utóbbira a General Electric sugárhajtóműve. A 45. oldal alsó ábráján látható, szóba jövő, összesen hét szempont alapján a fogkrém tisztán marketingintenzív, míg a repülőgép-sugárhajtómű tisztán salesintenzív. Fontos leszögezni, hogy a két szélsőség közt bárhol elhelyezhető egy új piacra lépő termék/ szolgáltatás. Egyfajta csúszkaként lehet tehát értelmezni a vízszintes vonalakat a hét szempontnál: beállítható a két oldal végére, és behúzható köztük is bárhova – csak éppen középre nem! Minden esetben dönteni kell, hogy melyik oldalt választjuk az adott szempont alapján.

A HÉT FONTOS SZEMPONT

1. A TERMÉK ÁRA

„Amikor az ügyfelek tőlünk vásárolnak, az nagy vagy kis értékű beszerzésnek számít számukra?” – hangzik az ehhez kapcsolódó kérdés. Ha kis értékű beszerzésről van szó, akkor az marketingorientált. Ha nagy értékűről, akkor az salesorientált. A fenti példával élve: egy pár dolláros (néhány száz forintos) fogkrém esetében felesleges salescsapat, amely minden egyes fogyasztót felhív vagy megkeres, mert ennek a return on investmentje borzasztóan alacsony lenne. Ehelyett itt erős marketingre, pontosabban marketingkommunikációra van szükség. (Ugyan Mark Leslie következetesen a marketing szót használja, de alatta leginkább a marketingkommunikációs eszközöket érti.) Ezzel szemben egy hajtómű ára több millió vagy akár pár tízmillió dollár is lehet, így minden bizonnyal még a drága értékesítők bérért is kitermeli.

2. A PIAC MÉRETE

„Ki kit talál meg könnyebben: mi a vevőinket vagy ők minket?” – tehető fel itt a kérdés. Ha sok ügyfél van, azaz ők találják ránk

egyszerűbben, akkor marketingintenzív stratégiára lesz szükség. Ellenben ha kevés az ügyfél, vagyis nekünk egyszerűbb és hatékonyabb felkutatnunk őket, akkor salesvezérelt, salesintenzív stratégia szükséges. A szokásos példával élve: fogkrémre akár több milliárd embernek is szüksége lehet a Földön, míg sugárhajtóművet összesen pár tíz cég vásárol a világon.

A salesben és a marketingben egyaránt kulcsfontosságú vevői út (buyer journey) felől közelítve: hajtóművet nem úgy vásárolnak a repülőgépgyártók, hogy Facebook- vagy Google-hirdetésekre kattintanak, hanem megvan a maguk bejáratott hosszú minősítési eljárása és technikai egyeztetése, amihez a hajtóműgyártók részéről mérnök végzettségű értékesítőkre van szükség. És fordítva: fogkrém-értékesítéshez nem alkalmaznak házaló ügynököket, akik egyesével kopogtatnak be a családokhoz, és kínálják kipróbálásra a legújabb tuttifrutti ízű gyerekfogkrémeket.

3. A TERMÉK KOMPLEXITÁSA

„Szükséges piaci edukáció, vagy »önkiszolgáló« a piac?” – hangzik a kérdés ennél a pontnál. Egy fogkrém esetében mondhatjuk, hogy önkiszolgáló, hiszen csak levesszük a terméket a polcra. Ellenben egy sugárhajtómű esetén nagyon komoly edukációra, illetve az ügyfél igényeinek és elvárásainak pontos megismerésére van szükség. Míg egy fogkrém működése magától értetődő, egy repülőgép-alkatrészről több körben kell szakértő csapatonak, mérnököknek tárgyalni, terveket, rajzokat elemezni.

4. AZONNALI HASZNÁLHATÓSÁG

Az angolul fit & finish pont kapcsán a következő a segítő kérdés: „Miótan a termék elkészült, és leszállították, mennyi dolga van még vele az ügyfélnek?” Egy marketingorientált termék esetében kevés: megnyomja a fogkrémtubust, és kijön a fogkrém. Ellenben egy salesorientált terméknel sok a dolga, mert ebben az esetben alacsony az azonnali használhatóság szintje, egy sugárhajtóművet például még be kell szerelni, tesztelni kell.

5. A VEVŐK

„Vállalatoknak vagy magánszemélyeknek adjuk el a terméket?” – hangzik a nagyon egyszerű kérdés. Ha vállalatoknak, akkor B2B-ről van szó, így a piacra lépési stratégia nem meglepően inkább salesorientált lesz. Ha fogyasztói piacra, akkor B2C a modell, ami viszont sokkal inkább marketingintenzív. Ha azonban a KKV-k a célcsoportunk, ők B2B-ként és B2C-ként is tudnak viselkedni. Például egy nagy értékű gyártóberendezést egy nagy és egy kisebb vállalat is hasonló folyamat mentén szerez be, és várhatóan az adott piacon vagy szegmensben kevés tranzakció történik. Egy vállalati szoftver, például egy pénzügyi vagy számlázóprogram esetén ugyanakkor lehet a célcsoportunk a KKV-szektor, amely letölt egy olcsó, gyorsan integrálható (magas fit & finish) szoftvert. Így potenciálisan sok tízezer vállalkozás lehet a célcsoport, és emiatt inkább marketingvezérelt stratégiára lesz

szükség. Míg ha hasonlót nagyvállalatnak akarunk eladni, akkor kevesebb vevőnk lesz, nagyobb igényekkel és nagyobb büdzsével.

6. ÜGYFÉLÉLETTARTAM-ÉRTÉK

A customer economic lifetime, azaz CLV esetében a kapcsolódó kérdés: „A sikeres ügyfélkapcsolat tranzakciókban vagy a kapcsolat hosszában mérhető?” Ha sok kis tranzakcióról van szó (még ha azok akár egy életen át is tartanak), mint egy fogkrém esetében, akkor marketingvezérelt stratégia kell. Ellenben ha mindössze néhány, viszont hosszú távú szerződés köttetik meg, akkor salesorientációra, salesintenzív stratégiára van szükség.

7. ÜGYFÉL-ELKÖTELEZETTSÉG

„Milyen az ügyfélkapcsolat mélysége? Az ebbe fektetett erőfeszítések összeadódnak, kamatoznak vagy egyszerűek?” – tehető fel itt a kérdés. Egy repülőgép-alkatrész esetében akár 30-50 éves kapcsolatról is szó lehet a repülő élettartamától függően, amihez hosszú előkészítő értékesítésre van szükség. Ez az úgynevezett high touch. Egy fogkrém esetében viszont ilyesmiről nincs szó, ez az úgynevezett low touch: bármennyire is szeretjük egyik vagy másik márkát, ha az éppen nem kapható a nagybevásárláskor, vagy csak a sorban állva jut eszünkbe, hogy még fogkrémet is kell vennünk, azt fogjuk levenni a polcra, amelyik a legközelebb van, vagy amelyik márkát jobban ismerjük a választékból – utóbbihoz kell a brandépítés, ami ugye marketingfeladat.

MARKETING VAGY SALES

Visszatérve az eredeti példára: a Crest fogkrém esetében alacsony az ár, a piac mérete nagy, hiszen sok millióan használják a terméket, melynek komplexitása kicsi, a fogkrém a vásárlás után azonnal kész a használatra. Nem fognak minket salesügynökök gyözködni, hogy miért jobb a Crest, mint mondjuk a Colgate. És bár jó lenne egy egész életre elkötelezni a fogyasztókat, lássuk be, könnyű a váltás, akár csak egy akció miatt már mást vehetnek le a polcra.

A másik oldalon ugyanakkor a General Electric sugárhajtóműve esetében magas az ár, a piac mérete viszont nagyon kicsi, ellenben a termék komplexitása nagy, és vásárlás után még sok idő a pontos beüzemelés, a cégre szabottan. Nem fogunk 30 másodperces reklámokat látni a tévében vagy éppen display hirdetések online a termékről, és a bevásárlóközpontokban sem lesz akció. A saleseseknek azonban nagyon képzeteknek kell lenniük, hogy a termék előnyeit át tudják adni a sok-sok körös meetingeken. A cél pedig az, hogy a vásárlók egy életre elköteleződjenek, már csak azért is, mert egy ilyen termék esetében nehezebb a váltás. Így az ügyfélkapcsolat is jóval mélyebb lesz.

De hogyan működik ez egy kevésbé extrém példa esetében? Miként használhatja egy startup vagy egy olyan cég,

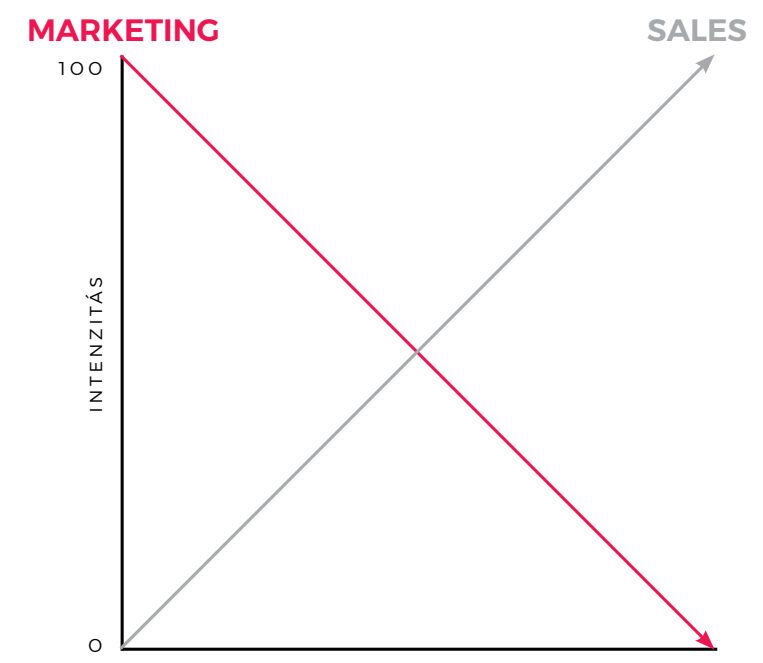
amely új, mondjuk külföldi piacra lépne? Nos, nem az a cél, hogy mind a hét dimenzióban egészen pontosan helyezzük el a csúszkát, vagy más szavakkal, állítsuk be a potmétert. Sokkal inkább arról van szó, hogy meg lehessen határozni, esetünkben inkább marketing- vagy inkább salesintenzív tevékenységre van-e szükség.

Hogy melyikre, az nagyon egyszerű: Ha a terméket inkább megveszik, akkor marketingintenzív. Ha a terméket inkább eladják, akkor salesintenzív. Minél marketingintenzívebb egy üzletág, annál kevesebb a sales, hiszen előbbi szinte automatikussá teszi utóbbit. Vannak azonban olyan iparágak, ahol éppen a salesnek kell intenzívnek lennie, és nem a marketingnek. Ezzel együtt is ritkán fordul elő az, amikor mind a hét szempontot egyértelműen vagy egyik, vagy másik végletre lehet rendelni, mint a fogkrém és a sugárhajtómű esetében. Sokkal gyakoribb, hogy egy-két szempont a skála másik oldalán van. Egy iPhone Pro esetében például a termék drága – ezért még szükség van salesaktivitásra a mobiltelefon-üzletekben. Az összes többi szempont szerint viszont inkább a marketingtevékenység lesz a fontos, azaz az iPhone Pro összességében marketingintenzív.

A Leslie's Compass modell azonban hangsúlyozza, hogy a hét szempont alapján egyértelműen látni kell, marketing- vagy salesalapú stratégiára és tevékenységre van inkább szükség. Ezért ugyan egy vagy két potméter lehet a másik oldalon, de az már nagyon furcsa, ha három is a hétből. Ahogy az is, ha mindegyik csúszka nagyjából középre van beállítva. Ez halálos csapda lehet a piacra lépéskor.

A legtöbb B2B-startup például itt vérzik el. Kifejlesztnek egy nagyvállalati szoftvermegoldást, és megpróbálnak minden fronton versenyképesek lenni: technológiai tulajdonságokban, illetve árban is. Ezért aztán néhány ezer euróért árulnak olyan termékeket, amelyeknek versenytársai akár százezer euróba is kerülnek. Így viszont nem lesz pénzük értékesítőkre, márpedig a nagyvállalatokat, ahogy fent is láttuk, nem marketingeszközökkel kell megszólítani. Ilyenkor a Leslie' Compass valamelyik eleméhez hozzá kell nyúlni: vagy az árhoz, vagy a célcsoporthoz. Vagyis ez a módszertan leginkább a stratégia konzisztenciájának kialakításában segít.

Ha marketingintenzív egy üzletág, azaz a terméket megveszik és nem eladják, akkor a fő cél az igényteremtés. Ennek eszközei lefedik többek közt a reklámot, hirdetéseket, a tartalommarketinget, a public relationst és a brandinget, amiknek hatására aztán a fogyasztók megveszik a terméket. Az értékesítés dolga itt az, hogy kiszolgálja a marketinget, voltaképp megteremtse az eladási helyet, a 4P-ből a place-t, és biztosítsa a termék jelenlétét. A közvetett értékesítés is sokszor ide tartozik – ilyenkor a disztribútor marketingtámogatást kér, ő maga pedig intézi, hogy a termék kikerüljön a megfelelő polcokra. Salesintenzív üzletág esetén a fő cél az eladás. Sokkal nagyobb hangsúlyt kell ilyenkor helyezni a networkingre, a salescsa-



tornák kiépítésére. Ebben az esetben a kommunikációs aktivitások a leadek gyűjtésére, az ajánlatok nagy hatékonyságú eljuttatására fókuszálnak. A marketinganyagok, broszúrák, üzenetek megfogalmazása az értékesítést szolgálja. A tartalommarketing, az e-mail marketing és a social marketing mind az értékesítő felé tereli az érdeklődőt. A salescsapat dolga pedig a zárás, vagyis hogy a leadekből vásárló legyen.

Összességében bár a Leslie's Compass modell nagyon leegyszerűsítőnek tűnik, a gyakorlatban remekül működik. A cikk szerzői is többször tapasztalták, hogy miként világosodtak meg tréningjeik résztvevői, miután a hét szempontot végig gondolták. Bár a modell elsősorban startupokra lett kifejlesztve, annak vizsgálatára is alkalmas, hogy ha egy meglévő cég külföldi piacra kíván lépni, ott milyen utat válasszon. Ez pedig segítheti azt, hogy a magyar márkákból nemzetköziesek váljanak – akár most alakultak, akár korábban.

MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ

SALESAKTIVITÁS

KIS/OLCSÓ	←	ÁR/BESZERZÉS TELJES KÖLTSÉGE „Amikor az ügyfelek tőlünk vásárolnak, az nagy vagy kis értékű beszerzésnek számít?”	→	NAGY/DRÁGA
SOK ÜGYFÉL	←	PIACMÉRET „Ki kit talál meg könnyebben: mi a vevőinket vagy ők minket?”	→	KEVÉS ÜGYFÉL
EGYSZERŰ	←	A TERMÉK KOMPLEXITÁSA „Szükséges piaci edukáció, vagy »önkiszolgáló« a piac?”	→	BONYOLULT
MAGAS FIT & FINISH (KEVÉS DOLGA VAN)	←	FIT & FINISH „Miótan a termék elkészült, és leszállították, mennyi dolga van még vele az ügyfélnek?”	→	ALACSONY FIT & FINISH (SOK DOLGA VAN)
VÉGFELHASZNÁLÓK (B2C)	←	A VEVŐK „Vállalatoknak vagy magánszemélyeknek adjuk el a terméket?”	→	SZAKMAI VÁSÁRLÓK (B2B)
ALKALMI (EGYSZERI)	←	ÜGYFÉLKAPCSOLAT-ÉLETTARTAM (CUSTOMER ECONOMIC LIFETIME - CLV) „A sikeres ügyfélkapcsolat tranzakciókban vagy a kapcsolat hosszában mérhető?”	→	STRATÉGIAI (HOSSZÚ TÁVÚ)
ALACSONY (NEM ISMEREM SZEMÉLYESEN)	←	ÜGYFÉL-ELKÖTELEZETTSÉG „Milyen az ügyfélkapcsolat mélysége?”	→	MAGAS (SZEMÉLYES KAPCSOLAT)