A márkanév védelme a központosítás eszközeivel

Az egyes országokat átfogó ár- és feltételrendszer, valamint a szinte korlátlan mobilitás az elárusítóhelyek között, megnövelték a verseny és a költséggazdálkodás szerepét. Ez a körülmény a marketingszervezet tekintetében is hatékony szervezeti formák kialakítását követeli meg. A hatékony, költségtudatos nemzetközi marketingben – minthogy erős a heterogenitás a kereslet oldaláról – nem lehet az egy-egy területen bevált koncepciókat egyszerűen másolni, majd sokszorosítani. Ugyanakkor a hatékonyság követelménye a központosítás mellett szól. Márcsak azért is, mert a marketing központi irányítása lehetővé teszi az egységes fellépést a nemzetközi piacokon. A túlzott decentralizáció végül is olyan termékstruktúra kialakulását eredményezheti, amely túl nagy költségekhez és szervezeti ráfordításokhoz vezet.

ÖSSZHANGOT A KÖZPONTOSÍTÁS ÉS A DECENTRALIZÁLÁS KÖZÖTT!

• A globális marketingkoncepciók többnyire kompromisszumos megoldást jelentenek a központosított és a decentralizált formák között .A meghatározó szerepet a fontosabb márkatermékek adják, amelyek marketingköltségei az összköltségeken belül igen jelentős arányt képviselnek. Dilemmát jelent annak eldöntése, hogy milyen arányt képviseljen a piaci fellépés egységessége, valamint a nemzeti piacok sajátos követelményei közötti összhang megteremtése. A helyes középút megtalálása kiemelt feladatot jelent a vállalati vezetés számára. A Procter and Gamble konszern globális marketingstratégiát alakított ki, míg a Beiersdorf AG a hazai piacok elvárásaira alapozta koncepcióját, mivel tapasztalataik szerint a Németországban kidolgozott koncepciók más országokban való átvétele megfelelő adaptáció nélkül problémákat okozhat.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a nemzetközi piacokon a vállalati siker feltétele a központosított elképzelések és a helyi igények sikeres összehangolása. A túlzott költségcsökkentés ugyanakkor a piaci részesedés csökkenéséhez vezethet.

A pusztán költségmegtakarításra való törekvés önmagában véve rövid távú megoldás. A vevőközelség nemcsak a fizikai közelséggel mérhető, hanem a régióra vonatkozó ismeretekkel is ki kell azt egészíteni. Főbb törekvések:

- A globális piacok összekapcsolódása következtében a jelentősebb piacvezető márkacégek arra törekednek, hogy a központosítás és a decentralizáció előnyeit egyesítsék.
- A lényeg az egyensúly megteremtése a piacon való fellépés egységessége, valamint az egyes nemzeti piaci követelmények figyelembevétele között.
- A központosított és a decentralizált tevékenységek egyeztetése a jövőben mind nagyobb jelentőségű a márkacikkek szempontjából.

RUGALMAS SZERVEZETI FORMÁK • Az optimális marketingszervezeti formára nem lehet általános érvényű megoldást adni. A konkrét megoldási mód függ az ágazattól, a nemzetköziség fokától, a piaci jelenléttől, a termékösszetételtől, valamint a vállalati céloktól.

Alapvető követelmény: választ kell adni arra a kérdésre, hogy mennyire központosított jelenleg a marketing, és melyek azok a nemzeti jellegű helyi igények, amelyeket mindenképpen teljesíteni kell. Már ez az elemzés is megmutatja, hogy

- a központi és a decentralizált marketingszervezet között a felelősség nem egyértelműen tisztázott,
- átfedések vannak az egyes tevékenységek között,
- a központi egységek és a decentralizált részlegek munkatársai közötti viszony nem kielégítő,
- a központi marketing olyan költséges akciókat szervez, amelyek ugyan termékbővítést jelentenek, de esetükben nem kellő a nyereségtartalom az egyes területekre vonatkozóan.

A marketingszervezet modellezése során gondolni kell arra is, hogy a szervezeti formán kívül a súlyarányt is át kell gondolni a központi és a decentralizált marketingrészlegek között, beleértve a felelősségeket, a folyamatokat és a költségtényezőket is.

A helyi vezetők beleszólási jogának szabályozása is fontos feladat, mivel frusztrációt okozhat, ha egy-egy marketingdöntés előkészítése során az érintett munkatársak bevonására nem kerül sor. A megfelelő motiváció révén időben elkerülhető azon vezetők és szakemberek fluktuációja, akik magas szintű ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkeznek.

A fontosabb márkatermékek nagymértékben meghatározzák a strukturális változásokat, mivel e termékek biztosítják a vállalat növekedését, kevesebb költségráfordítást igényelve, mint az új és még bevezetetlen termékek.

A nemzetközi piacokon kialakult erős versenyhelyzet szükségessé teszi, hogy a korábbinál nagyobb összhang alakuljon ki a központi és a helyi tevékenységek között, egymásra építve a különböző marketingakciókat.

Központi és helyi szinten is fontos a meghatározó termékek kialakítása, amelyek gyors reagálást tesznek lehetővé. A folyamatokat és a struktúrákat úgy kell kialakítani, hogy a bennük részt vevő munkatársak döntési helyzetbe

kerüljenek. Más szóval megfelelő felelősséggel és döntési hatáskörrel rendelkezzenek ahhoz, hogy a piaci eseményekre gyorsan és hatékonyan tudjanak reagálni.

Az alábbi két vállalati példa jól illusztrálja a különböző megoldási lehetőségeket.

A KÖLTSÉGCSÖKKENTÉS ÉRDEKÉBEN: A PROCTER & GAMBLE KÖZPONTOSÍTOTT SZERVEZETE • A PROCTER and GAMBLE 2000-ben kezdett hozzá a cég teljes átszervezéséhez. Genfben hoztak létre egy központi marketingegységet, amely felelős az európai szintű marketingstratégia kialakításáért és megvalósításáért, kiegészítve azokkal az alközpontokkal, amelyek az egyes európai kulcspiacokon működnek.

A 2005-ig érvényes célkitűzés egyik törekvése a marketingköltségek drasztikus csökkentése. A központosítással az egyes egységeknél foglalkoztatottak számát kívánják csökkenteni, valamint az egyes reklámötletek átfutási idejét kívánják rövidíteni.

A PROCTER and GAMBLE a kitűzött főbb költségcsökkentési előirányzatokat már részben elérte, de a főbb célkitűzés a maga egészében még nem valósult meg, mivel a központi egység túlságosan nagyra nőtt és ezzel egyidejűleg a helyi piacokon némi részaránycsökkenés következett be, pl. azért, mert egyes termékeket, ill. márkákat (pl. a Rei, Sanso vagy a Valensina márkát) úgy vonták ki a piacról, hogy a helyettesítő termékeket még nem vezették be. Mindez csökkentette a cég versenyképességét a piacon, ami a forgalom csökkenéséhez vezetett, rontva ezzel a központi ésszerűsítési törekvések hatékonyságát.

Felismerve ezt a jelenséget, a PROCTER and GAMBLE vezetése úgy döntött, hogy a marketingstratégia továbbfejlesztése során megfelelő egyensúlyt kell teremteni a központi és a decentralizált egységek fejlesztése között. A fejlesztés „mérföldkövei” akkor kerülnek elfogadásra, ha azok a helyi piacok által is megerősítést nyernek.

Helyesbítették a felelősség meghatározását is. Eszerint egy-egy akció végrehajtásának hatékonyságát az egyes piacokon működő egységek által végzett munkán is mérik. A hatékonyságot meghatározza a felkeresett partnerek száma és a célcsoport forgalma is.

SZAKÉRTŐI TEAMEKKEL KIEGÉSZÍTVE: A BEIERSDORF AG. KÖZPONTI SZERVEZETE • A hamburgi székhelyű, bőrápoló cikkeket gyártó kozmetikai cég központjában működik a termékfejlesztés és a csomagolástechnológia. Ez a részleg dolgozza ki a márka-, a termék- és a kommunikációs stratégiát egész Európa számára. A fő marketingelemek, mint pl. a termék, az ár, a promóció, a hely meghatározása azonban nem kizárólagosan a központi egységekben történik, mivel a termékcsoportok tagjai között vannak a központi fejlesztési egység munkatársain kívül azok a vezetők is, akik az egyes helyi

piacok irányításáért felelősek, illetve kapcsolatban állnak a helyi reklámügynökségekkel. Ily módon lehetőség van arra, hogy az egyes marketingakciók kidolgozása során a helyi piacok sajátosságait is kellően mérlegeljék.

Az egyes területek reklámköltségvetését a központ határozza meg, figyelembe véve a forgalom nagyságát, a piac sajátosságait, valamint az egyes konkrét akciók jellegét. Az új szervezeti struktúra eredményeként sikerült jelentősen növelni a piaci részesedést a NIVEA bőrápoló termékcsaládnál.

Természetesen ez a struktúra sem vehető át megfelelő korrekció nélkül, mivel adott esetben hatékonyabb lehet , ha nem a teljes reklámkeretet osztják el központilag, hanem annak legalább egy részét az egyes országok és piacok használják fel – saját elképzeléseik alapján.

(Dr. Góber Lajos)

Kricsfalussy, A.; Bay, U.; Elste, R.: Zentralisierungs-Mix. Wie Organisation den Markenwert stützt? =Absatzwirtschaft, 2002. 6. sz. p. 34–37.

Münger, M.: Customer Value Management: Kundenorientierung in der Praxis – Grundlagen eines kundenorientierten entscheidungsunterstützenden Systems. = io. Management, 69. k. 6. sz. 2000. p. 56–59.