13. FEJEZET: A PIACRA LÉPÉS ELŐTTI ALAPVETŐ DÖNTÉS STARTUPOK SZÁMÁRA: ÉRTÉKESÍTÉSVEZÉRELT VERSUS MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ-VEZÉRELT STRATÉGIA? A LESLIE'S COMPASS MODELL GYAKORLATI ALKALMAZÁSA

PAPP-VÁRY ÁRPÁD

Tudományos főmunkatárs
Soproni Egyetem
papp-vary.arpad@uni-sopron.hu

GYURÁCZ-NÉMETH IVÁN

nemzetközi marketing szakértő, partner
Absolvo Consulting
i.gyuracz@absolvo.hu

BÉRES SZILÁRD

CEO
POMS Cloud Dublin
beres.szilard@pomscloud.ie

Absztrakt

Örök vita tárgya, hogy vajon a marketing- vagy az értékesítési tevékenység a fontosabb-e egy cég számára. 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 meglévő cég új, külföldi piacra lépése esetében nagyon nem mindegy, hogy a büdzséből mennyi pénzt kell költeni a marketingkommunikáció- és a salestevékenységre, vagy lehet-e ezeket valahogy priorizálni. Cikkünkben ezt járjuk körbe a Leslie's Compass keretrendszer alapján, mely Mark Leslie-hez, a Stanford

Graduate School of Business professzorához kötődik, aki egyben egy befektetőcég tulajdonosa is. Az először a LinkedIn-en, 2017-ben publikált gondolatainak, 7 fő kérdésre épülő keretrendszerének véleményünk szerint legalább annyira ott lenne a helye az üzleti modellek közt, a gyakorlati tanácsadásban és a tankönyvekben egyaránt, mint a STEEP-elemzésnek, a SWOT-analízisnek, a BCG-mátrixnak vagy éppen a 4P-nek. A Leslie's Compass-t a tanulmány szerzőinek volt alkalmuk több tréning és tanácsadás során is használniuk, így látták, hogy az milyen sokat segít akár startupoknak, akár nemzetközi piacra lépő, Magyarországon már sikeres cégeknek.

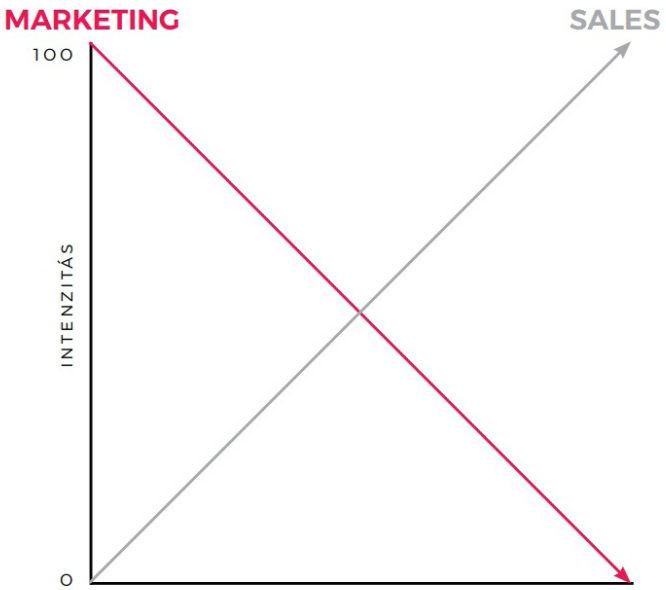
1. Bevezetés

Rengeteg startup sikerről olvasni, ám még több a sikertelen. Bár az egyes források eltérnek, illetve régiónként is változik a szám, általánosan elmondható, hogy a sikertelenségi arány 90% felett van. Sőt, a tőkebefektetést kapó, scaleup fázist elérő cégeknél is 75% felett van ugyanez a failory.com adatai 2021-es adatai alapján (Cerdeira – Kotashev, 2021). Sok oka van ennek, de a felmérések szerint több mint felénél marketing problémákra 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 annyira jellemző a rossz stratégiai tervezés is. Azaz a termék jó, de a piacra lépés mégis sikertelen, mert nem érik el vagy nem jól érik el a lehetséges vevőket. (Rachleff, 2012, illetve Feinleib, 2012) Mindez azért is történik, mert nem választják ki előzetesen, hogy marketingkommunikáció- vagy inkább sales-vezérelt 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.

Persze könnyű lenne azt a választ adni, hogy mindkettőt csinálja egyszerre, de erre általában se büdzsé 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 befektetőcég tulajdonosa is. A marketing versus sales kérdése immár húsz éve foglalkoztatja – akkor egy sales tárgy oktatójaként járta körül a kérdést, amibe bevonta a Stanford marketing tanszékének vezetőjét. Mert bizony ott is két külön tanszék a sales és a marketing.

A professzor után elnevezett, először egy LinkedIn-bejegyzésben (!) 2017 januárjában publikált Leslie's Compass voltaképp egy egyszerű teszt: 7 kérdés alapján lehet megmondani, hogy az adott helyzetben, piacra lépéskor inkább marketing vagy inkább sales-vezérelt stratégiára van szükség, hogy a vállalkozás erős első benyomást tehessen az adott piacon. (Leslie, 2017) 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 mellékelt 1. ábra.

1. ábra: A marketingintenzitás és a salesintenzitás közötti összefüggés



Forrás: Papp-Váry Á. – Béres Sz. – Gyurácz-Németh I. (2021)

Az igazi kihívás az, hogy bár mindkettőre szükség lehet, stratégiai szempontból választani kell, hogy marketingvezérelt (még pontosabban marketingkommunikáció-vezérelt) vagy salesvezérelt stratégiánk lesz az új piacra lépés esetében. Különösen igaz ez a startupoknál, ahol a rossz stratégia választása végzetes lehet, hiszen így nem megfelelő helyen kerül a korlátozott büdzsé elköltésre, vagy akár úgy is fogalmazhatunk, hogy „elégetik a pénzt" (Feinleib, 2012). Ezzel szemben, ha előzetesen ezt alaposan körbejárjuk, akkor jobban meg lehet határozni a célokat, be

lehet osztani az erőforrásokat, időt és pénzt lehet spórolni, és végül, de nem utolsósorban több profitot lehet termelni (Leslie – Holloway 2006). A cél startupok, de egyébként minden vállalkozás esetében annak a kialakítása, hogy megismételhető és hatékony módon vevőket tudjanak akvirálni. (Feinleib, 2012) Nem véletlen, hogy ezért már gyakran a befektetői prezentációk, ún. pitchek során is elvárják annak bemutatását, hogy az adott startup melyik piacra lépési stratégiát fogja követni: marketingintenzív vagy salesintenzív lesz.

De nézzünk egy-egy extrém példát a marketingintenzív, illetve a salesintenzív stratégia szemléltetésére! Míg előbbire a fogkrém lehet példa (Mark Leslie itt a Procter&Gamble-nek a Crest márkáját emeli ki), addig utóbbira General Electric sugárhajtóműve. A következő, szóba jövő, összesen 7 szempont alapján, a fogkrém tisztán marketingintenzív, míg egy repülőgép sugárhajtómű tisztán salesintenzív. Fontos leszögezni, hogy a két szélsőség közt bárhol elhelyezhető egy új piacra lépő termék/szolgáltatás. Tehát egyfajta csúszkaként lehet értelmezni a vízszintes vonalakat a 7 szempontnál: behúzható a két oldal végére és közte is bárhova – csak éppen középre nem! Minden esetben dönteni kell, hogy melyik oldalt választjuk az adott szempont alapján.

2. ábra: A marketingintenzív stratégiára jó példa a Crest fogkrém, míg a salesintenzívre a General Electric repülőgép sugárhajtóműve

Forrás: Papp-Váry Á. – Béres Sz. – Gyurácz-Németh I. (2021)

2. A 7 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 értékű beszerzésről van szó, akkor az salesorientált. A fenti példával élve: egy pár dolláros (néhányszáz forintos) fogkrém esetében felesleges sales csapat, aki minden egyes fogyasztót felhív vagy megkeres, mert ennek a return on investmentje borzasztó alacsony lenne. E helyett itt erős marketingre, pontosabban marketingkommunikációra van szükség. (Ugyan Mark Leslie következetesen a marketing szót használja, de az alatt leginkább a marketingkommunikációs eszközöket érti, ezért használtuk mi is ezt már a cikk címében is.) Ezzel szemben egy hajtómű ára többmillió dollár is lehet, így minden bizonnyal még a drága értékesítők bérét is kitermeli.

2) A piac mérete

„Ki kit talál meg könnyebben: mi a vevőinket, vagy ők találnak ránk egyszerűbben?” – tehető fel itt a kérdés. Ha sok ügyfél van, azaz ők találnak ránk egyszerűbben, akkor marketingintenzív stratégiára lesz szükség. Ellenben, ha kevés ügyfél van, akkor azokat nekünk egyszerűbb és hatékonyabb felkutatnunk, tehát salesvezérelt, salesintenzív stratégia szükséges. A szokásos példával élve: fogkrémre akár többmilliárd embernek is szüksége lehet a Földön, míg sugárhajtóműre pár tíz repülőgépgyártónak.

A salesben és marketingben is 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 hajtómű gyártók 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 tutti-frutti 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 polcról. Ellenben egy sugárhajtómű esetében

nagyon komoly edukációra van szükség, illetve az ügyfél igényeinek és elvárásainak pontos megismerésére. Míg egy fogkrém működése magától értetődő, addig egy repülőgép alkatrészről több körben kell szakértő csapatoknak, mérnököknek tárgyalni, terveket, rajzokat elemezni.

4) Azonnali használhatóság

Az angolul fit&finish pont kapcsán a következő a segítő kérdés: „Amint a termék elkészült és le lett szállítva, mennyi dolga van még vele az Ügyfélnek?" Egy marketingorientált termék esetében kevés a dolga: megnyomja a fogkrémtubust és kijön a fogkrém. Ellenben egy salesorientált termék esetében sok dolga van, mert ott alacsony az azonnali használhatóság, például egy sugárhajtóművet még be kell szerelni, tesztelni.

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 célcsoportunk a KKV-k, ők tudnak B2B-ként és B2C-ként is viselkedni. Például egy nagy értékű gyártóberendezést egy nagy és kisebb vállalat is hasonló folyamat mentén szerez be és várhatóan egy adott piacon vagy szegmensben kevés tranzakció történik. Ugyanakkor egy vállalati szoftver, pl. pénzügyi- vagy számlázóprogram esetén 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 marketing-vezérelt stratégiára lesz szükség. Míg, ha hasonlót nagyvállalatnak akarunk eladni, akkor kevesebb vevőnk lesz, nagyobb igényekkel és nagyobb büdzsével.

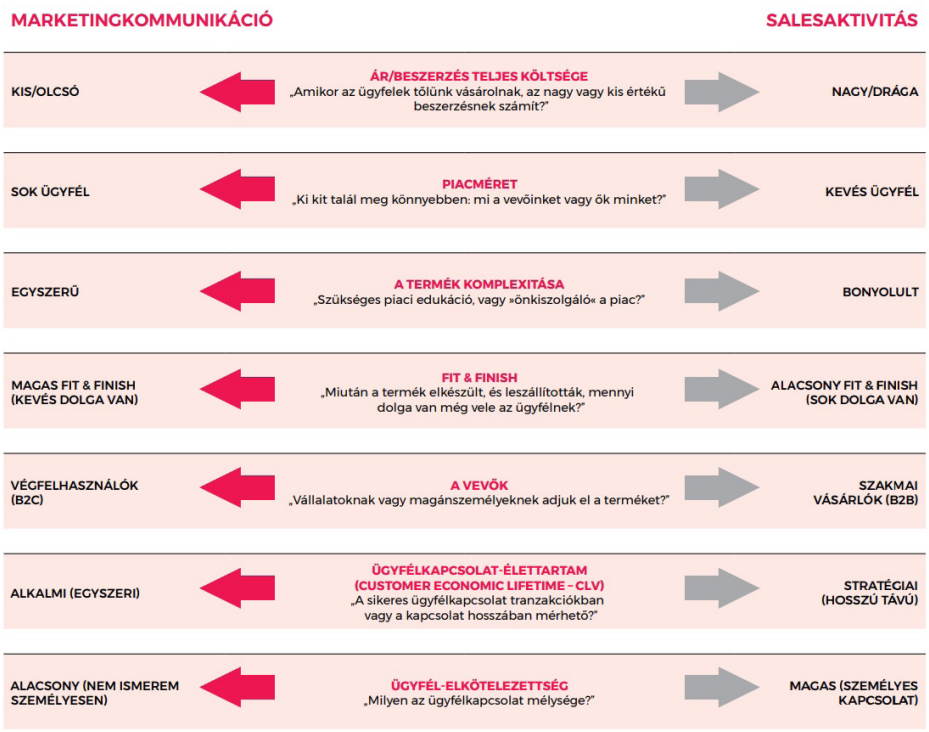
6) Ügyfél élettartam érték

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

7) Ügyfél-elkötelezettség

„Milyen az Ügyfél-kapcsolat mélysége? Az ebbe fektetett erőfeszítések összeadódnak, kamatoznak vagy egyszeriek?” – tehető fel itt a kérdés. Egy repülőgép-alkatrész esetében akár több évtizedes kapcsolatról is szó lehet, a repülő élettartamától függően, amihez hosszú előkészítő értékesítésre van szükség. Ez az ún. „high touch”. Egy fogkrém esetében viszont ilyesmiről nincs szó, ez az ún. „low touch”: bármennyire is szeretjük egyik vagy másik márkát, ha azt éppen nem kapunk a nagybevásárláskor, vagy csak a sorban állva jut eszünkbe, hogy még fogkrémet is kell vásárolnunk, azt fogjuk levenni a polcról, amelyik a legközelebb van, vagy amelyik márkát jobban ismerjük a választékból – utóbbihoz kell a brandépítés, ami ugye marketing feladat.

3. ábra: Marketing versus Sales:
A Leslie’s Compass modellhez kapcsolódó 7 fő kérdés



Forrás: Papp-Váry Á. – Béres Sz. – Gyurácz-Németh I. (2021)

3. Marketing vagy sales

Visszatérve az eredeti példára: egy Crest fogkrém esetében alacsony az ár, a piac mérete nagy, hiszen sok-sok millióan használják, a termék komplexitása kicsi, a használatra a fogkrém a vásárlás után azonnal kész. Nem fognak minket sales-ügynökök győzködni, hogy miért jobb a Crest, mint mondjuk a Colgate. És bár jó lenne egy egész életre elkötelezni a fogyasztókat, de lássuk be, könnyű a váltás, akárcsak egy akció miatt már mást vehetnek le a polcról.

A másik oldalon viszont 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 TV-ben vagy éppen display hirdetéseket róla online, és a bevásárlóközpontokban sem lesz akció. Ellenben a saleseknek nagyon képzetteknek kell lennie, 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 ügyfél-kapcsolat is jóval mélyebb lesz.

De hogy működik ez egy kevésbé extrém példa esetében? Miként használhatja egy startup vagy egy cég, ami egy 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, hogy esetünkben inkább marketing- vagy inkább salesintenzív tevékenységre van szükség.

Hogy melyikre, az nagyon egyszerű: Ha a terméket inkább megveszik, akkor marketing-intenzív. Ha a terméket inkább eladják, az sales-intenzív. Minél marketingintenzívebb egy üzletág, annál kevesebb a sales, hiszen előbbi szinte automatikussá teszi utóbbit. Azonban vannak olyan iparágak, ahol éppen a salesnek kell intenzívnek lennie, és nem a marketingnek. Ezzel együtt is ritkán van olyan, amikor mind a 7 szempontot egyértelműen egyik vagy másik véglethez 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 ára drága – ezért még szükség van sales aktivitásra a mobiltelefon üzletekben. Viszont az összes többi

szempont szerint 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 kettő lehet a másik oldalon, de az már nagyon furcsa, ha három is van a hétből. Ahogy az is, ha mindegyik csuszka nagyjából középre van beállítva. Ez halálos csapda lehet a piacra lépéskor.

A legtöbb B2B startup például itt vérzik el. Kifejlesztenek egy nagyvállalati szoftvermegoldást és megpróbálnak minden fronton versenyképesek lenni: technológiai tulajdonságokban, illetve árban is. Ezért aztán néhány ezer euróért árulnak olyan termékeket, amelynek versenytársai akár 100 ezer euróba is kerülnek. Viszont így nem lesz pénzük értékesítőkre, márpedig a nagyvállalatokat, ahogy fent is láttuk, nem marketing-eszközökkel 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, aminek 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 marketing-támogatást kér, ő maga pedig intézi, hogy a termék kikerüljön a megfelelő polcokra.

A sales-intenzív üzletág esetében a fő cél az eladás. Sokkal nagyobb hangsúlyt kell helyezni a networkingre, a sales csatornák kiépítésére. Ebben az esetben a kommunikációs aktivitások a leadek gyűjtésére, az ajánlatok nagy hatékonyságú eljuttatására fókuszálnak. A marketinganyagok, -brosúrák, -üzenetek megfogalmazása az értékesítést szolgálja. A tartalommarketing, email marketing és social marketing mind az értékesítő felé tereli az érdeklődőt. A sales csapat 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, amikor

a hét szempontot végiggondolták. 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 nemzetközi márkák váljanak – akár most alakultak, akár korábban.

Ugyan a Leslie's Compass modell mindössze öt éve jelent meg, használata olyan revelációt jelent az ügyfelek számára, hogy idővel bekerülhet az olyan klasszikus elemzési, és egyben tanácsadási módszertanok közé, mint a STEEP-elemzés, a SWOT-analízis, a BCG-mátrix vagy éppen a marketingmix, azaz a 4P.

4. Szakirodalmi források a 13. fejezethez

Cerdeira, N. – Kotashev, K. (2021): Startup Failure Rate: Ultimate Report + Infographic [2021] (URL: https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate, megjelenés: Letöltve:: 2021. 09.7.)

Feinleib, D. (2012): Why Startups Fail: And How Yours Can Succeed. (Apress Production, Springer Science + Business Media, New York)

Leslie, M. (2017): Leslie's Compass: A Framework For Go-To-Market Strategy (URL: https://www.linkedin.com/pulse/leslies-compass-framework-go-to-market-strategy-mark-leslie/, megjelenés: 2017. január 24., (Letöltve:: 2021. 09. 7.)

Leslie, M. – Holloway, C. A. (2006): The Sales Learning Curve.Harvard Business Review, 7-8. 114-123. o)

Papp-Váry Á. – Béres Sz. – Gyurácz-Németh I. (2021): Marketing- vagy salesvezérelt stratégia? A piacra lépés előtti alapvető döntés (Márkamonitor Magazin, 3, 42-45. o

Rachleff, A. (2012): Why Angel Investors Don't Make Money … And Advice For People Who Are Going To Become Angels Anyway (URL: https://techcrunch.com/2012/09/30/why-angel-investors-dont-make-money-and-advice-for-people-who-are-going-to-become-angels-anyway/, megjelenés: (Letöltve:: 2022. 01. 8.)

Business, Arts and Culture

METROPOLITAN SCHOLAR

MEGÚJULÁS ÉS NÖVEKEDÉS A COVID ÁRNYÉKÁBAN

X. NEMZETKÖZI TANÁCSADÓI KONFERENCIA

METROPOLITAN SCHOLAR

Business, Arts and Culture

Poór József – Hollósy-Vadász Gábor – Szabó Szilvia (szerk.)

Szeiner Zsuzsanna (lektor)

Megújulás és növekedés a Covid árnyékában
X. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia

Budapest, 2023

METROPOLIAN SCHOLAR – Business, Arts and Culture könyvsorozat / book series

Szerkesztők: Poór József – Hollósy-Vadász Gábor – Szabó Szilvia
Lektor: Szeiner Zsuzsanna

© Barna Zsolt, Béres Szilárd, Bódis Gábor, Budavári-Takács Ildikó, Csehné Papp Imola, Dernóczy-Polyák Adrienn, Fányó Zsófia Zsuzsanna, Győrváriné Tumpek Gabriella, Gyurácz-Németh Iván, Józsa László, Jenei Szonja, Kalló Noémi, Kenderfi Miklós, Keszi-Szeremlei Andre, Kiss Ferenc, Módosné Szalai Szilvia, Mészáros Aranka, Molnár Anna, Nádasdi Ferenc, Noszkay Erzsébet, Papp-Váry Árpád, Poór József, Suhajda Csilla Judit, Szabóné Szabó Andrea, Tarjáni Ariella Janka, Vas Magdolna, Vass Vilmos, 2023

Támogatók:

BUDAPESTI KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA

Humán Szakemberek Országos Szövetsége

Copyright: Jelen kiadvány szabad hozzáférésű a Creative Commons „CC BY” licensznek megfelelően. /
This publication is Open Access according to the Creative Commons „CC BY” licence scheme.

ISBN: 978-615-5459-22-1 (pdf)
Első kiadás / First edition, 2023

Kiadó / Publisher: Budapesti Metropolitan Egyetem,
1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1–9.
www.metropolitan.hu

Felelős kiadó / Published by: a Budapesti Metropolitan Egyetem rektora / Rector of Budapest Metropolitan University