

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Kolos Krisztina
Sz. Tóth Gabriella
Gyulavári Tamás

A MARKETING HOZZÁJÁRULÁSA A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGHEZ

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

21. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT
http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html

www.competitiveness.hu
versenykepesseg@uni-corvinus.hu
T: 482 5903 Fax: 482 5859

Kolos Krisztina – Sz. Tóth Gabriella – Gyulavári Tamás: A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez című tanulmánya –

A VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

21. sz. kötete

2005. december

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

Tartalom

BEVEZETÉS	5
1. A VÁLLALATOK PIACI KÖRNYEZETE	6
1.1. A PIACI VOLUMEN VÁLTOZÁSA	6
1.2. PIACI KONCENTRÁCIÓ	7
2. PIACI CÉLOK	9
3. A PIACORIENTÁCIÓ ÉS MARKETING ERŐFORRÁSOK	11
3.1. A PIACORIENTÁCIÓ ÉRVÉNYÜLÉSE A HAZAI VÁLLALATOKNÁL	12
3.1.1. <i>Vevőorientáció</i>	12
3.1.2. <i>Versenyháts-orientáció</i>	14
3.1.3. <i>Funkciók közötti együttműködés</i>	16
3.1.4. <i>Információszerzés</i>	17
3.1.5. <i>Információáramlás</i>	19
3.1.6. <i>Válaszképesség</i>	20
3.2. A MARKETING ERŐFORRÁSOK ÉS AZOK HATÁSA A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYRE	21
5. PIACI RÉSZSTRATÉGIÁK: A MARKETING-MIX ELEMEINEK ALAKULÁSA	29
5.1. TERMÉKPOLITIKA.....	29
5.1.1. <i>Új termékek bevezetése</i>	29
5.1.2. <i>Termékminőség, termékválaszték, egyediség</i>	31
5.1.3. <i>Márkázás</i>	32
5.1.4. <i>A környezettudatosság megjelenítése</i>	36
5.2. ÁRPOLITIKA	37
5.2.1. <i>A beszerzési és értékesítési árak változásainak összefüggései</i>	37
5.2.2. <i>Árváltozások ágazatok szerint</i>	37
5.3. ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁK.....	39
5.3.1. <i>Az értékesítési csatornák megoszlása</i>	39
5.3.2. <i>Árresek az értékesítési csatornáknban</i>	40
5.4. MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ	41
5.4.1. <i>A reklámköltségvetést meghatározó tényezők</i>	41
5.4.2. <i>A reklámköltségvetés megoszlása</i>	44
5.4.3. <i>Külső szervezetek felé irányuló kiadások</i>	46
5.4.4. <i>Hirdetési ügynökségi kapcsolatok</i>	47
5.5. ÖSSZEGRÉS.....	48
6. A MARKETING SZERVEZET MEGJELENÉSE	50
6.1. A MARKETINGVEZETŐK ÁLTAL ELLÁTOTT FUNKCIÓK A HAZAI VÁLLALATOKNÁL.....	50
6.2. A MARKETING HELYE A SZERVEZETBEN	54
6.3. ÖSSZEFOGLALÁS	60
FELHASZNÁLT IRODALOM	62

Összegzés

A tanulmány a vállalati versenyképesség és a marketing kapcsolatát elemzi. A kutatás egy kérdőíves felmérésen alapul, amelyre 2004-ben került sor, a minta 301 vállalatból áll. A tanulmányban a vállalat tágabb piaci környezetéből indulunk ki, bemutatjuk a piaci orientáció jellemzőit, majd a marketing mix alakulását elemzzük. Az elemzés során kiemeljük az egyes vállalati jellemzők hatását és marketing tevékenység valamint a vállalati teljesítmény összefüggéseit. Tanulmányunkban megállapítjuk, hogy a vállalatok jelentős része marketing tevékenysége során a piaci igények elemzéséből indul ki, sőt az elmúlt öt évben e szemléletmódban is pozitív előre lépés történt. A vállalati szemléletmód a teljesítményt is befolyásolja, hiszen a vezető vállalatokra a minőségorientáció sokkal inkább jellemző, mint a többi vállalatra. E csoport a marketing eszközök vonatkozásában is előnnyel bír: mind a termékminőség, választék, versenyképes árak, elosztási csatornák, és imázs vonatkozásában jobbak a versenytársaiknál.

Contribution of Marketing to Competitiveness of Hungarian Companies

Abstract

The study focuses on the relationship between marketing and competitiveness of the firm. The research is based on a survey that took place in 2004. The sample consists of 301 companies. In our study we start from the larger marketing environment of the firm, we discuss market orientation and the state of art of marketing activities in terms of the marketing mix. In our analysis we highlight the impact of firm characteristics and show the relation between marketing activities and business performance. Our study shows that an important proportion of company bases its marketing activity on analysing market needs, which is positive step forward compared to previous findings five years ago. Type of market orientation influences business performance as well. Companies with highest business performance can be characterised by a stronger quality focus than other companies. This group has better marketing assets: in terms of quality, product range, competitive prices, distribution channels and corporate image, they are better than their competitors.

Bevezetés

Az elemzés alapja egy 2004-ben készült vállalati megkérdezés, amely 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztató jogi személyiséggel bíró cégeket foglal magában. –A minta 301 vállalatból áll, a válaszolási arány 23% volt. A mintában szereplő vállalatok többsége a középvállalatok körébe tartozik, túlnyomó többségük hazai tulajdonban van és felük a feldolgozóipari tevékenységet folytat.

A 2004. évi kutatás során megfogalmaztunk tíz vállalati jellemzőt (pl. vállalatméret, domináns tulajdonos, ágazati hovatartozás, tevékenység diverzifikáltsága, a változásokhoz való viszony, a vállalati teljesítmény megítélése a versenytársakhoz képest, az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások) melyek alapján tovább vizsgálhatók a különböző vállalatcsoportok sajátosságai, s melyeket minden kutató egységes, a közösen elfogadott értelmezés szerint használ. A csoportok kialakítását, a minta jellemzőit és a kiválasztott jellemzők kapcsolatát a műhelytanulmány sorozat 3. kötete elemzi részletesebben (Wimmer–Csesznák, 2005). A kutatás módszertanáról és a mintáról részletes elemzés található a Versenyben a világgal c. kutatási program korábbi tanulmányaiban (Chikán, Czakó, 2005, Lesi, 2005).

Tanulmányunk első részében áttekintést adunk a vállalatok piaci környezetéről, a piaci volumen és koncentráció alakulásáról. Kiemelt hangsúlyt fektetünk a piaci orientáció és a marketing erőforrások kérdésére, hiszen ezek lehetnek jelzői a marketing funkció fejlettségének. Ezt követően a piaci részstratégiákat mutatjuk be a marketing mix egyes elemei szerint, ahol csak lehet felhívjuk a figyelmet az elmúlt időszak trendjeire, és a vállalati teljesítménnyel való összefüggésekre.

1. A vállalatok piaci környezete

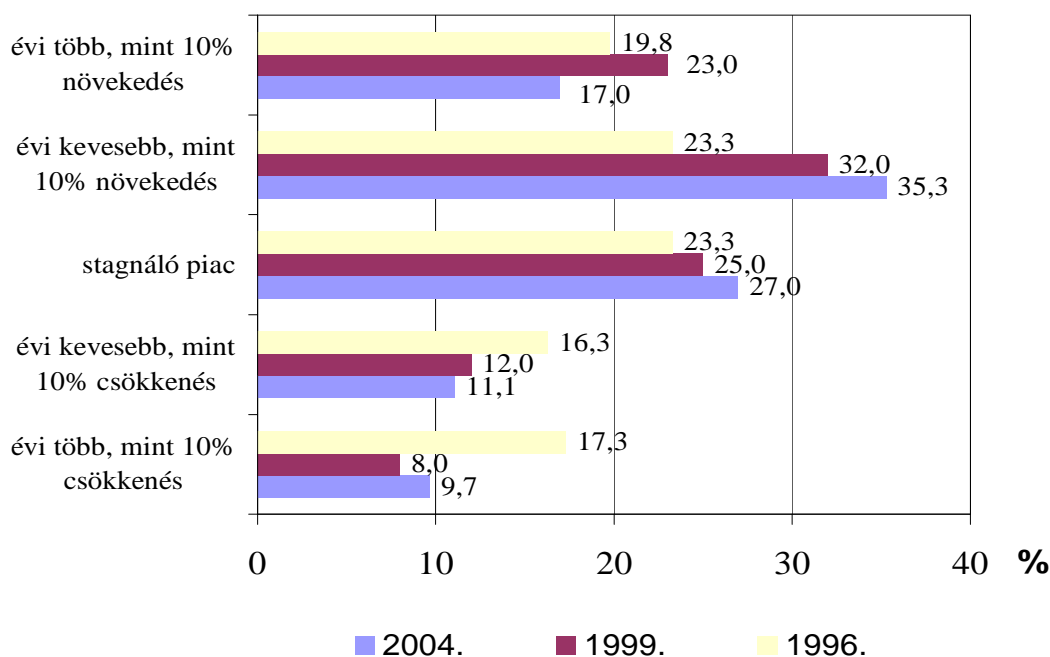
1.1. A piaci volumen változása

A megkérdezett vállalatok által kapott válaszokból (is) érzékelhető, hogy a piaci környezet igen dinamikus változik hazánkban. Ebben a részben a változásokat okozó tényezőket és a vállalatok reakcióit vizsgáljuk marketing szemszögből.

A vállalatok többsége a belföldi piacait növekedőnek érezte a legutóbbi felmérés óta eltelt 3-4 évben: a megkérdezettek több, mint fele (52%) állította, hogy - kisebb vagy nagyobb mértékben - növekedett piacuk, 27% szerint stagnált és mindössze 21% érzékelte úgy, hogy csökkentek piacaik.

Korábbi felméréseinkkel összehasonlítva az adatokat megállapítható, hogy 1996. és 1999. között nagyobb volt a változások aránya, mint 1999. és 2004. között, vagyis a piacok a rendszerváltozás után 15 évvel stabilizálódni látszanak. 1999-ben még többen vallották, hogy -akár 10%-nál többel, akár kevesebbel- növekvőnek érezték piacaikat 1996-hoz képest, ezzel párhuzamosan csökkenésről kevesebben számoltak be. 2004-re viszont a gyors -10%-ot meghaladó- növekedést már jóval kevesebben, 16,96% jelezte. A piacok növekedése kissé lelassult: a kevesebb, mint 10% növekedést jelzők aránya 3 százalékponttal nőtt, és nőtt a több, mint 10%-os csökkenést jelentők száma is.

1. sz. ábra: A belföldi piacok forgalmának alakulása az elmúlt 3-4 évben



Az érzékelt piacméret-változás szignifikáns összefüggést mutat a vállalatmérettel: a kisvállalatok közül többen nyilatkoztak kisebb-nagyobb piac csökkenésről (31.9%), mint a közép- és nagyvállalatok közül (18.3% és 16%). Minél nagyobb tehát egy vállalkozás, annál kisebb piaccsökkenést, illetve annál nagyobb piacbővülést érzékelt az elmúlt 3-4 évben. (Ld. 1. táblázat a mellékletben!)

Adataink azt mutatják, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok nagyobb piacnövekedést érzékelnek, arányaiban náluk nyilatkoztak a legtöbben (63.5%) piacbővülésről, míg a többségi belföldi, nem állami tulajdonban lévők között ez az arány 54.3%, az állami tulajdonú cégek körében pedig 42.1%.

A vállalatok teljesítményét tekintve elmondható, hogy a vezető vállalatok 64%-a növekedést észlelt, míg az átlagosan teljesítőknél ez az arány 56.8%, a lemaradóknál pedig 39.3%.

A piaci célok vizsgálatából kiderült, hogy a pozícióikat megtartani igyekvők inkább a piac csökkenését érzékelték, míg a mérsékelten vagy agresszív növekedni szándékozók inkább növekedő piacról jelentettek.

A piaci koncentráció foka is összefüggést mutat az érzékelt piacméret változással: legtöbben a koncentrált piacokon működők közül jelezték, hogy növekedtek piacaik (67%), míg a mérsékelten koncentrált, illetve megosztott piacon tevékenykedőknek fele sem érezte úgy, hogy növekedtek volna piacaik (rendre 48.8%, 44.9%).

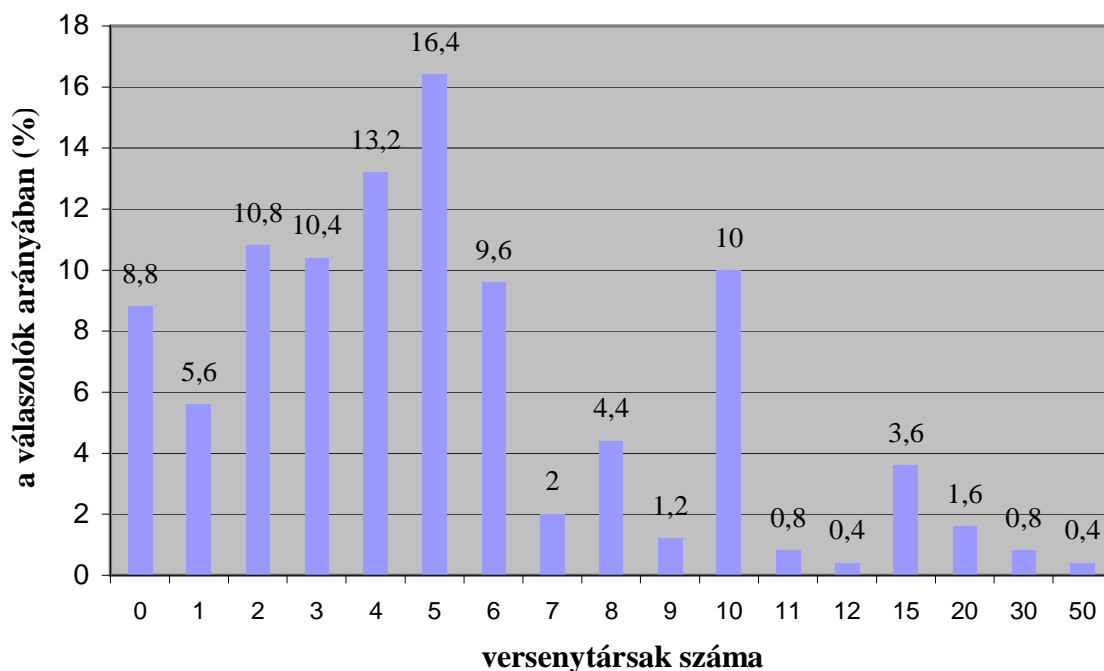
A piacok méretének változása az ágazattal, a vállalatok tevékenységének diverzifikáltságával, rugalmasságával, illetve EU csatlakozásunkhoz fűződő várakozásaival nem mutat szignifikáns összefüggést.

Megkérdeztük, hogyan értékelik magukat a vállalatok versenytársaikhoz képest a fogyasztók számát és méretét, az ügynöki, média és eladásösztönzési költségeket, valamint a vállalati imázst tekintve. A vállalatok háromnegyede azonban a semlegesnek vagy kitérőnek is nevezhető középértéket jelölte meg mind a hat kérdésre, így az eredmények nem árulnak el sokat.

1.2. Piaci koncentráció

A piacok észlelt koncentrációjával kapcsolatban megállapítható, hogy a vállalatok 65%-a legfeljebb 5 olyan versenytárral küzd a fogyasztók kegyeiért, amelyek piaci részesedése az 5%-ot meghaladja. Tíznel több ilyen versenytársa a vállalatok 8%-ának van. (Elvileg lehetetlen 20, vagy annál több 5%-os piacrészesedést meghaladó versenytárs megléte, heten mégis ezt jelölték meg.)

2. sz. ábra: 5%-os piacrészesedést meghaladó versenytársak száma a fő termék belföldi piacán



A piaci forgalom 75%-át a vállalatok fele (53%) szerint maximum 5 cég realizálja. További 25%-uk szerint 6-10 vállalat kezében összpontosul ennyi erő, a vállalatok fennmaradó 25%-a pedig úgy érzékelt, hogy 10-nél több cég osztozkodik a piac 75%-án. A szélső értékeket (0, illetve 300) figyelmen kívül hagyva megállapítható, hogy a piac 75%-át átlagosan 10 vállalat birtokolja.

A verseny erősödését az is mutatja, hogy a vállalatok fele szerint az elmúlt öt évben megjelent új (minimum 5%-os piaci részesedést elérő) versenytárs, ezzel szemben csak egynegyedük állította, hogy ilyen súlyú szereplő elhagyta volna a piacot. Ez az adat önmagában is bizonyítja, mekkora a mozgás a piacokon, egyúttal jelzi, hogy összességében több szereplő volt a piacon az időszak végén, mint az elején.

A piaci koncentráció foka erős összefüggést mutat az ágazati besorolással: legkoncentráltabbak a szolgáltatás, a kitermelőipar és energiaszolgáltatás, a gépipar, valamint a vegyipar; mérsékelten koncentrált az egyéb feldolgozóipar, az élelmiszeripar és a kereskedelem; míg ennél megosztottabb az építőipar, a könnyűipar és a mezőgazdaság.

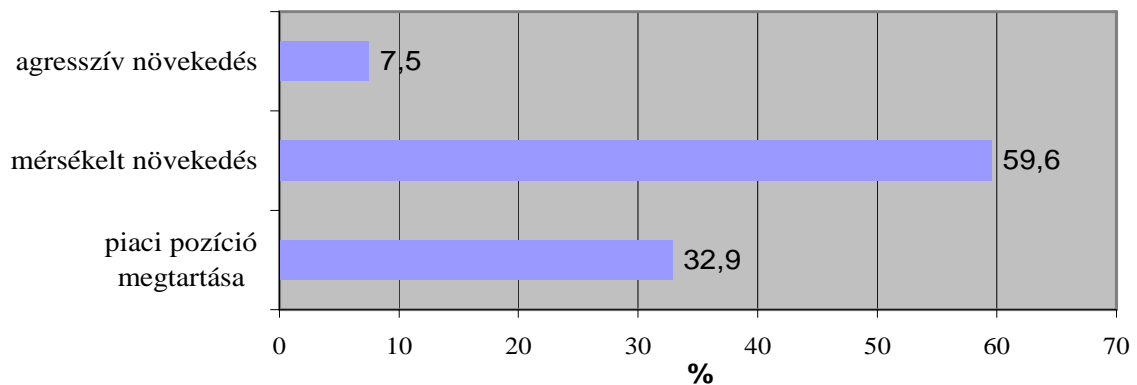
A tulajdonviszonyok szintén szignifikáns összefüggést mutatnak a koncentrációval: a többségi külföldi tulajdonú vállalatok működnek a legkoncentráltabb piacon, a többségi belföldi (de nem állami) tulajdonúak mérsékelten koncentrált piacon, míg a többségi állami tulajdonúak megosztott piacon.

A piacok méretének változásánál már elemeztük, itt tehát csak megemlítjük azt a tényt, hogy a koncentrált piacokon működők nagyobb piacnövekedést érzekeltek a mérsékelt koncentrált, illetve megosztott piacokon jelen levőknél.

2. Piaci célok

A piaci stratégia kialakításában a válaszadók három fő célt értékelték. A legelfogadhatóbb cél a többség (61%) számára a mérsékelt növekedés. Ezt követi a piaci pozíciók megtartása, míg az agresszív növekedés csak egy szűkebb csoportra jellemző.

3. sz. ábra: A piaci célok



Ezek az adatok megfelelnek annak, amit Berács 2003-ban, adatfelvételünk előtt megfogalmazott: a 90-es évek elején a vállalatok kétharmada még a túlélésért küzdött, az ezredfordulóra ez a szám 40% alá süllyedt, illetve 1996-ra a vállalatok mintegy kétharmada a hosszú távú piaci térnyerést fogalmazta meg célként és ez 2000-re csak enyhén emelkedett (Berács, 2003.)

A piaci célok kiválasztása szignifikánsan összefügg a változásokhoz való hozzáállással. A változásokat befolyásolni tudók számára leginkább a mérsékelt növekedés a cél (65.7%-uk nyilatkozott így), a változásokra felkészülőknél 66.4% ez az arány, míg a változásokra csak késve reagáló vagy azokat nehezen követők inkább a pozíciójuk megtartására koncentrálnak (37.7%, ill. 46.3%).

Szignifikánsan összefügg a stratégiaválasztás a vállalatmérettel is: míg a kisvállalatok 44.9%-a pozíció megtartását tűzte ki célul, 52.2% mérsékelt, 2.9% agresszíven szeretne növekedni, addig középvállalatoknál rendre 32.8%, 60.7% és 6.6%, nagyvállalatoknál pedig 24.8%, 63.4% és 11.9%-a mondta ugyanezt. Vagyis minél nagyobb egy vállalat, annál kevésbé koncentrálnak a túlélésre, annál inkább növekedési célokat tűz ki maga elé.

Az iparági besorolás nem mutat ugyan szignifikáns összefüggést a stratégiai célokkal, néhány eredményt azonban mégis érdemesnek tartunk megemlíteni. Berács, Keszezy és Sajtos 2000-es kutatásukban azt találták, hogy a mezőgazdaságban a legmagasabb a túlélésért küzdők aránya: a kutatásukat megelőző 2 évre vonatkozóan a mezőgazdasági vállalatok 65.7%-a, az azt követő 2 évre vonatkozóan pedig 58.2%-a. Ez nem változott az ő kutatásuk óta a jelen adatfelvételig eltelt 4 év alatt: a 2004-es adatfelvételünk szerint szintén a mezőgazdaság az az ágazat, ahol a legkevésbé tudnak a növekedésre koncentrálni a vállalkozások, hiszen 53.8% nyilatkozott piacmegtartási célokról, 42.3% mérsékelt növekedésről és 3.8% agresszív növekedésről. Mérsékelt növekedést elsősorban az építőipar és a közösségi szolgáltatás szektorokban tevékenykedők jeleztek, míg agresszív növekedési célokról elsősorban a kereskedelem és a szolgáltatás területén működők számoltak be. Bár Berács, Keszezy és Sajtos kutatásában kissé eltér az iparágak felosztása, a tendenciák náluk is hasonlóak.

A tulajdonviszonyokkal, a diverzifikáltság mértékével, a teljesítménnyel, a piaci koncentrációval és az EU csatlakozáshoz fűződő várakozásokkal a stratégiaválasztás nem mutat szignifikáns összefüggéseket.

3. A piacorientáció és marketing erőforrások

A marketing vállalaton belüli megjelenésével, a tevékenységek jellemzésével számos hazai és nemzetközi kutatás foglalkozott. Narver és Slater (1990) a **piacorientációt** egy olyan vállalati kultúraként határozzák meg, amely eredményesen járul hozzá a magasabb vevői érték megteremtéséhez. A szerzők három tényezőt különböztetnek meg: vevő-és versenytárs-orientációt, és funkciók közötti koordinációt. A piacorientáció alapja tehát a vevői igények megismerése, és kielégítése, a versenytársak tevékenységének nyomon követése, a vállalat erősségeinek, gyengeségeinek ismerete, illetve a pozicionálás révén a termékek és szolgáltatások megkülönböztetése a versenytársaktól. A harmadik tényező utal a marketingfunkció azon sajátosságára, hogy e funkció sikere alapvetően függ attól, hogyan tud együttműködni a vállalat más funkcióival, mint pl. az emberi erőforrás-menedzsment, termelés, logisztika, stb.

Kohli és Jaworski (1990) felfogásában a piacorientáció a következő elemekből áll: információszerzés a fogyasztókról és a versenytársakról (intelligence generation), az információknak a vállalaton belüli formális és informális áramoltatása (dissemination), valamint a válaszképesség (responsiveness). A fent említett kutatók későbbi munkáikban tesztelték is az általuk kifejlesztett skálákat, és pozitív összefüggést találtak a teljesítménnyel (profit). A piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát vizsgáló kutatásokról Deshpande és Farley, (2004) ad átfogó képet.

A hazai vállalatokról is számos empirikus kutatás áll rendelkezésre. Berács és Kolos (1994) kutatásai alapján látható, hogy már 1992 –ben a nyugat-európai országokhoz hasonló mértékben volt jellemző a vevőorientáció a magyar menedzserek körében. Egy 800 fős reprezentatív vállalati kutatásban a megkérdezettek 63%-a tartotta magát vevőorientáltnak, amely nagyjából megegyezik egy korábbi hasonló angol felmérés eredményeivel (ott a vállalatok 67%-a bizonyult vevőorientáltnak). További kutatások (Hooley és szt,m 1999., Hooley és Berács, 1997, Hooley, Berács, Kolos, 1993) a marketing vállalati teljesítményre gyakorolt hatását empirikus adatokkal támasztották alá.

Érdekes eredményeket ad az a megközelítés, amely során csúcsteljesítményt és a gyenge teljesítményt nyújtó cégeket hasonlítják össze (Berács, 2002). E különbségtételben a következő területek voltak meghatározóak: (A zárójelben a felső/alsó hányad arányát tüntettük fel).

1. termékfejlesztés a piacvezető szerep elérése érdekében (136)
2. marketingkutatás jelentős mértékű használata (127)
3. belső marketing megközelítés használata (126)
4. investálás jól ismert erős márkák létrehozásába (124)

3.1. A piacorientáció érvényülése a hazai vállalatoknál

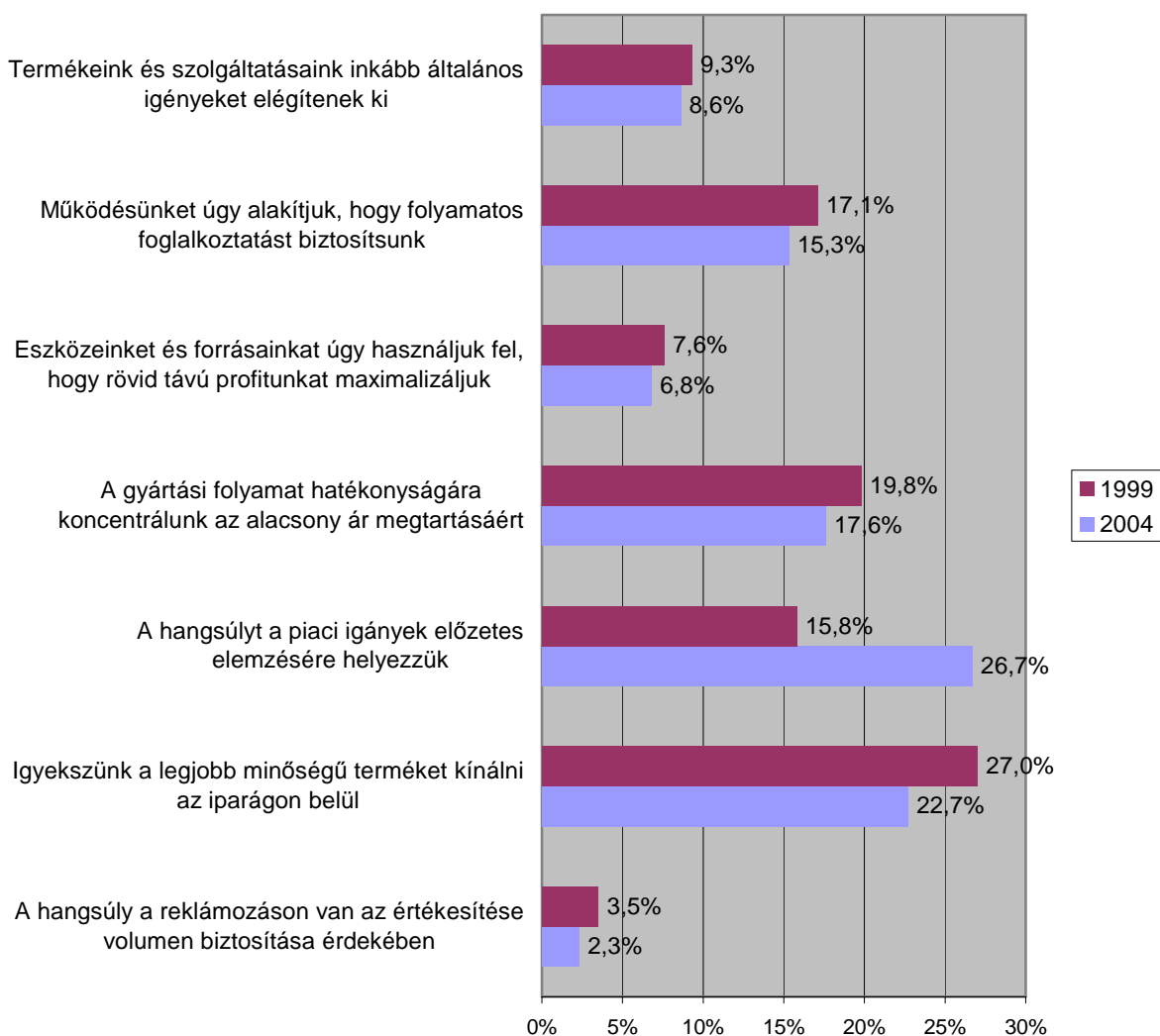
Az eredmények bemutatásánál mind a Narver és Slater, mind pedig a Kohli, Jaworski féle megközelítést figyelembe vesszük. A piacorientáció érvényesülését a következő dimenziók szerint elemezzük:

- Vevőorientáció
- Versenytárs-orientáció
- Funkciók közötti együttműködés
- Információszerzés
- Információáramlás
- Válaszképesség

3.1.1. Vevőorientáció

Az üzleti szemlélet jellemzésével választ kaphatunk arra, hogy az adott vállalat üzleti döntéseinél milyen mértékben támaszkodik a fogyasztói igényekre, milyen prioritásokat fogalmaz meg, illetve ezek a prioritások mennyiben tükröznek kifelé, illetve befelé való fordulást. Az 1. ábrában az 1999-es versenyképesség kutatás adatait is feltüntettük. Megállapíthatjuk, hogy 2004-ben a megkérdezett vállalatok relatív többsége (26,7%-a) a piaci igények elemzéséből indul ki, sőt ezen a téren 1999-hez képest jelentős előremozdulás is történt, hiszen akkor ez a szemléletmód a megkérdezettek 16%-ra volt jellemző. A minőség-orientáció továbbra is erős, a vállalatok több, mint 20%-ra jellemző. Érezhetően csökken a befelé forduló szemléletmód előfordulása, mint a foglalkoztatás fenntartása, gyártási hatékonyság., azonban még sok vállalat számára ezek a meghatározó megközelítések.

4. sz. ábra: Az üzleti szemlélet jellemzői (2004, n=176 és 1999, n=302)



Az egyes ágazatok között szignifikáns különbségeket találtunk. A feldolgozóiparban működő vállalatoknál jobban érvényesül a minőség-orientáció, a mezőgazdaság, a kitermelő-és építőipar esetében a biztos foglalkoztatás, a hatékonyságra történő koncentráció, és az általános piaci igényekben való gondolkodás az átlagosnál jellemzőbb. A kereskedelem és a szolgáltatások esetében jelenik meg hangsúlyosabban a vevői igényeket hangsúlyozó marketingorientáció, és ugyanebben a csoportban-bár alacsony gyakorisággal, de az átlaghoz képest mégis nagyobb arányban -érvényesül a rövid távú profitorientáció. Ez eltérések összefüggésben állnak a vállalat és a fogyasztó kapcsolatával. Azokban az ágazatokban, ahol élő, közvetlen kapcsolat áll fenn a vállalat és a fogyasztó között, a fogyasztói igények ismerete nem lehet kérdés. A viszonylag alacsony piaci belépési korlátok pedig kedveznek a rövid távú szemléletnek.

A vállalati méret is hatással van az üzleti szemléletre. A nagyvállalatokra jobban jellemző a minőségorientáció, a vevő igények figyelembevétele, és a gyártási hatékonyságra való összpontosítás. A középvállalatoknál az átlagosnál jellemzőbb a rövid távú szemlélet, míg a kisvállalatoknál jobban érvényesül a biztos foglalkoztatás mint prioritás.

Különösen érdekes az üzleti szemlélet és a teljesítmény összefüggése. A magas teljesítményt elérők csoportjában az átlagosnál nagyobb arányban fordul elő a minőségorientáció, míg a lemaradónál szignifikánsan többen vannak a hatékonyságra összpontosító vállalatok.

1. sz. táblázat: Az üzleti szemlélet összefüggései néhány vállalati jellemzővel és a teljesítménnyel (n=176)

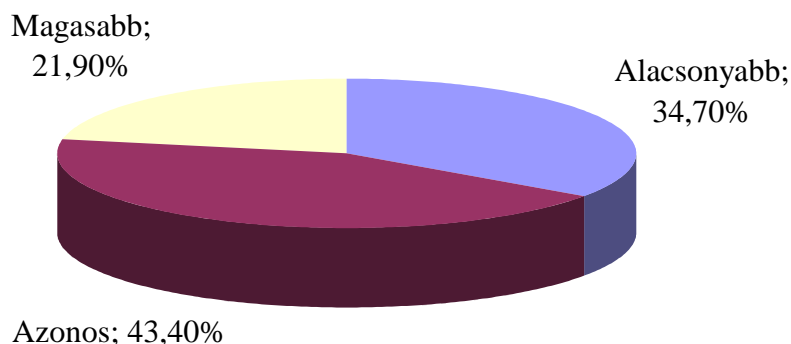
Vállalati jellemző %	Legjobb minőség	Vevői igények	Hatékonyág	Rövid távú szemlélet	Biztos foglalkoztatás	Ált. igények	Összes
Teljesítmény*							
Lemaradó	16,3	24,5	30,6	6,1	14,3	8,2	100,0
Átlagosan teljesítő	20,6	25,4	7,9	12,7	22,2	11,1	100,0
Vezető	34,0	26,0	22,0	6,0	4,0	8,0	100,0
Ágazat*							
Feldolgozóipar	31,8	28,2	20,0	5,9	11,8	2,4	100,0
Mezőgazdaság, kitermelés és építőipar	11,6	16,3	23,3	7,0	23,3	18,6	100,0
Kereskedelem és szolgáltatás	16,7	33,3	8,3	16,7	14,6	10,4	100,0
Méret*							
Kisvállalat	23,3	20,9	18,6	4,7	27,9	4,7	100,0
Középvállalat	20,3	25,7	12,2	14,9	16,2	10,8	100,0
Nagyvállalat	25,4	32,2	23,7	5,1	5,1	8,5	100,0
Összes	23,5	25,3	19,1	8,6	14,2	9,3	100,0

* $p < 0,05$

3.1.2.. Versenytárs-orientáció

A versenytárs-orientációt egy átfogó mutatószám tekintetében vizsgáltuk. Ez a mutatószám pedig a vállalat marketing innovációs készsége. Ez a fogalom utal arra, hogy mennyiben tud a vállalat újszerűt nyújtani marketingtevékenysége során legyen szó új termékről, disztribúciós formáról, árképzésről vagy kommunikációs eszközről. Amennyiben egy vállalatnak magas a marketinginnovációs képessége a versenytársaihoz képest, ez utal arra, hogy marketing tevékenysége során figyelembe veszi a versenytársak gyakorlatát, sőt azt felül is akarja múlni. A megkérdezett vállalatok ebben a tekintetben a következő képet mutatják:

5. sz. ábra: Marketinginnováció a versenytársakhoz képest (n=274)



Azt, hogy egy vállalat a versenytárs-orientáció szempontjából melyik kategóriába tartozik, a vállalati méret, a piaci célok és általában változásokhoz való viszony határozza meg, valamint összefüggésben áll a vállalati teljesítménnyel is.

2.sz. táblázat: A versenytárs-orientáció összefüggése a néhány vállalati jellemzővel és a vállalati teljesítménnyel (n=274)

Vállalati jellemző %	A marketinginnováció a versenytársakhoz képest			Összes
	Alacsonyabb	Azonos	Magasabb	
Teljesítmény*				
Lemaradó	45,8	38,6	15,7	100,0
Átlagosan teljesítő	39,6	42,9	17,6	100,0
Vezető	20,5	48,2	31,3	100,0
Méret*				
Kisvállalat	42,2	46,9	10,9	100,0
Középvállalat	35,4	46,0	18,6	100,0
Nagyvállalat	28,9	38,1	33,0	100,0
Piaci célok*				
Piaci pozíciók megtartása	49,4	33,3	17,3	100,0
Mérsékelt növekedés	28,0	47,6	24,4	100,0
Agresszív növekedés	38,1	38,1	23,8	100,0
Változásokhoz való viszony*				
A változásokat nehezen követők	45,0	42,5	12,5	100,0
A változásokra késve reagálók	41,4	43,4	15,2	100,0
A változásokra felkészülők	28,7	44,6	26,7	100,0
A változásokat befolyásolók	18,8	40,6	40,6	100,0
Összes	34,7	43,4	21,9	100,0

* p < 0,05

A 2. táblázatból látható hogy a kisvállalatoknál a marketinginnováció a versenytársakhoz képest alacsonyabb vagy azonos, a középvállalatoknál inkább azonos, míg a nagyobb vállalatoknál az

átlagosnál nagyobb a magasabb marketing-innovációval jellemezhető vállalatok aránya. A piaci pozíciók megtartásához nem szükséges a versenytársaknál magasabb marketinginnováció, de a mérsékelt növekedéshez már ez hozzátartozik. A marketinginnováció a teljesítménnyel is összefüggésben áll. A teljesítmény szerint vezető csoportba tartozó vállalatoknál a versenytársakkal azonos vagy az azt meghaladó marketinginnovációval rendelkező vállalatok aránya az átlagosnál nagyobb.

3.1.3. Funkciók közötti együttműködés

A funkciók közötti együttműködés során elsősorban arra kerestük a választ, hogy a milyen a marketing súlya vállalati döntéshozatalban illetve, a kereskedelem/marketing funkciótól mely más funkciók függenek, valamint a kereskedelem/marketing milyen más funkciótól függ.

3. sz. táblázat: A kereskedelem/marketing funkció jelentősége az összvállalati siker szempontjából

Vállalati jellemző	Átlagérték	N
Ágazat*		
Feldolgozóipar	4,32	146
Mezőgazdaság, kitermelés és építőipar	3,81	62
Kereskedelem és szolgáltatás	4,19	74
Méret**		
Kisvállalat	3,93	67
Középvállalat	4,28	116
Nagyvállalat	4,21	99
Piaci célok*		
Piaci pozíciók megtartása	4,09	82
Mérsékelt növekedés	4,19	170
Agresszív növekedés	4,68	22
Export*		
Nincs	4,01	92
Van	4,28	150
<i>Minta</i>	<i>4,17</i>	<i>282</i>

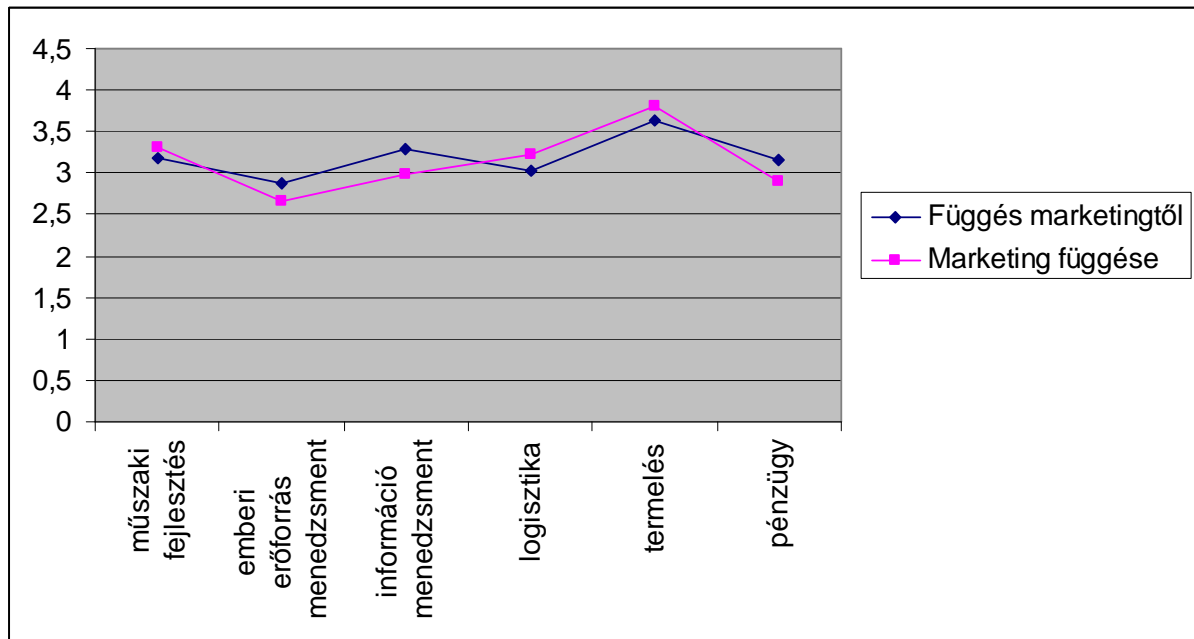
* $p < 0,05$, 1=csekély, 5=meghatározó, ** $p < 0,10$

Összességében megállapíthatjuk, hogy a megkérdezett vállalatok a marketinget fontosnak tartják az összvállalati siker szempontjából. A többi funkcionális területhez képest azonban a kereskedelmi/ marketing funkció csak negyedik a rangsorban. Első helyen a felső vezetés szerepe áll (4,82), ezt követi az értékesítés (4,11), és a költséggazdálkodás (4,21). A vállalati mérettel, agresszív piaci célokkal, exporttevékenységgel a marketing súlya is nő. Ágazat szerint is találtunk szignifikáns különbségeket: a feldolgozóiparban, és a kereskedelem/és szolgáltatások terén a marketing fontossága meghatározóbb, mint a mezőgazdaságban, illetve kitermelésben. Ez részben összefügg a marketing

értelmezésének nehézségeivel (szervezetközi piacok), másrészt a versenyhelyzet jellegével. Ahol erősebb a verseny, ott a marketingnek is más szerep jut.

Az egyes vállalati funkciók közötti együttműködést jól kifejezi, hogy az egyes funkciók milyen mértékben függenek egymástól.

6. sz. ábra: A különböző vállalati funkciók és a marketing viszonya



1 = hatás elhanyagolható, 5 = hatás meghatározó

A fenti ábrából látható, hogy leginkább a termelés függ a marketingtől, ami utal a marketingszemlélet érvényesülésére, hiszen a termelésnek a piaci igények alapján kell történnie. Legkevésbé a HR funkció függ a marketingtől, e két funkció együttműködése talán kevésbé nyilvánvaló, bár egyes ágazatokban, például a szolgáltatásoknál a frontemberek jelenítik meg a vállalatot a fogyasztók felé, és ily módon a vállalat marketing tevékenységének is részét képezik. Néhány esetben a függőségi viszonyok együtt mozognak, azaz nemcsak a termelés függ a marketingtől, hanem a marketing is éppen annyira függ a termeléstől. A marketingtől való függés valamivel nagyobb a marketing függésénél a HR esetében, az információmenedzsmentnél, és a pénzügynél. A függőségi viszonyokat kifejező mutatószámok azonban inkább a közepes mértékűek valamennyi funkció esetében, ami utal az együttműködés további javításában rejlő lehetőségekre.

3.1.4. Információszerzés

Az információszerzést három változóval vizsgáltuk:

- Keresleti előrejelzés készítése

- Vásárlói elégedettség mérése
- Vásárlói lojalitás mérése

Megállapítható, hogy a megkérdezett vállalatok 36%-a foglalkozik keresleti előrejelzés készítésével, 61%-a méri a vásárlói elégedettséget, és 32%-a méri a vásárlói lojalitást. Az információszerzés mértéke tehát elég alacsony és az eredmények jelzik, hogy folyamatos piackutatásra gyakran nem fordítanak elég pénzt a vállalatok.

4. sz. táblázat: Információszerzés és a vállalati jellemzők kapcsolata

A válaszadók %-ban kifejezve	Keresleti előrejelzés végzése	Elégedettség mérése	Lojalitás mérése
Vállalati jellemző			
Teljesítmény			
Lemaradók	32,5*	66,3	36,3
Átlagosan teljesítők	33,7	59,6	27,5
Vezetők	50,6	74,2	42,5
Méret			
Kisvállalat	28,6*	45,7*	27,5*
Középvállalat	34,8	66,7	28,1
Nagyvállalat	50,5	77,9	47,9
Tulajdonosok típusa			
Többségi állami	37,2*	64,1	29,3*
Többségi belföldi (nem állami)	33,6	63,9	32,1
Többségi külföldi	57,1	78,6	55,4
<i>Minta</i>	35,9	61,1	31,9

* $p < 0,05$,

A vállalati jellemzők közül a vállalati méret és a tulajdonosok típusa befolyásolja a három adott területen végzett piackutatást. A nagyobb vállalatok és a többségi külföldi tulajdonnal rendelkezők esetében lényegesen nagyobb arányban végeznek keresleti, elégedettségi és lojalitás méréseket. Ez részben erőforrásokkal, részben pedig a marketing know-how meglétével állhat összefüggésben.

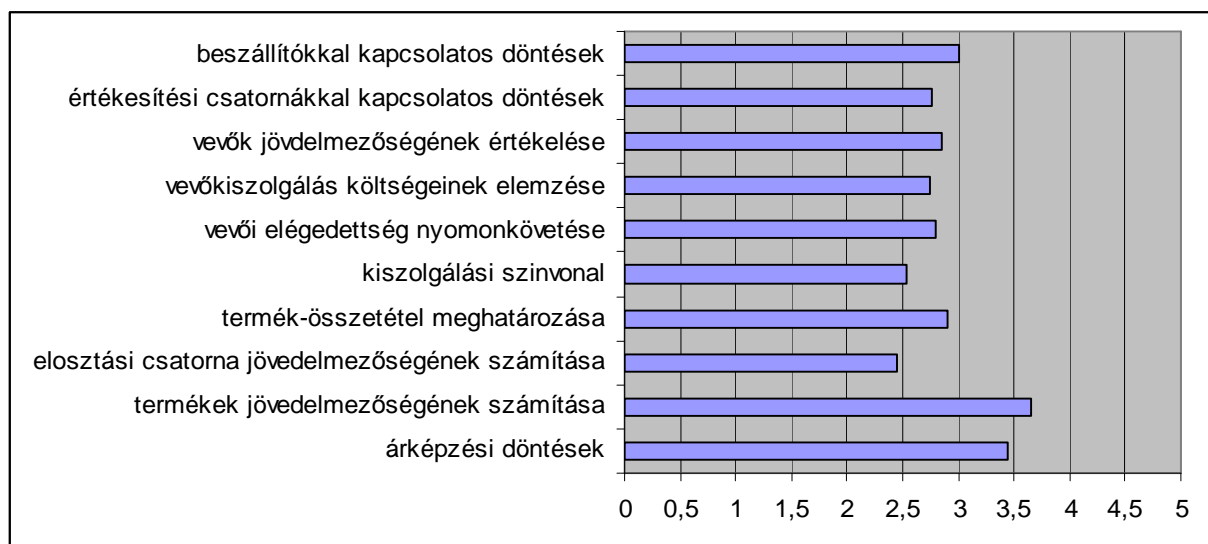
Ezen mérések fontosságát illetően is megoszlanak a vélemények. Leginkább és legeggyöntetűbben a vásárlói elégedettség mérést tartják fontosnak a vállalatok (átlag: 4,5 szórás: 0,8), kereslet illetve lojalitás mérése már kevésbé tűnik fontosnak (3,7 il. 3,8 átlagértékekkel, és 1,2 szórással)

3.1.5. Információáramlás

Az információáramlás hatékonyságát jelzi, hogy az információs rendszerekben megjelenő információ milyen mértékben támogatja a marketing döntéseket.

A következő ábra mutatja az információrendszer marketing döntéstámogató szerepét.

7. sz. ábra: Információrendszerek szerepe a marketing döntések támogatásában



1 = csekély szerep, 5 = igen hatékony

Megállapíthatjuk, hogy az információrendszerek nem támogatják kellő mértékben a marketing döntéseket. Leginkább az árképzési és jövedelmezőség számításában játszanak szerepet, a vevőkkel, elosztási csatornákkal kapcsolatos döntésekben a közepesnél kisebb mértékben játszanak szerepet.

Az információáramlás a hatékony belső marketingnek is egy eszköze. Azt is vizsgáltuk, hogy a vállalatok mennyire foglalkoznak az alkalmazottaktól származó információkkal, illetve az információk alkalmazottak irányába történő továbbításával. A kép itt sem túl kedvező: a megkérdezett vállalatok 28,2%-nál mérik az alkalmazotti javaslatok számát, és 29,6%-nál mérik a munkatársak felé továbbított információ hatékonyságát. Ezen vállalatok a teljesítmény szerinti csoportokban a csúcsteljesítmény mutatók között az átlagosnál nagyobb arányban fordulnak elő.

3.1.6 Válaszképesség

A vállalatok válaszképességét két kérdéssel mértük: egyrészt arra kértük a megkérdezett vállalatokat, hogy ítélik meg, a legfőbb versenytársukhoz képest mennyire jók a változó fogyasztói igények követésében, illetve a piaci változások előrejelzésében.

5. sz. táblázat: A válaszképesség és a vállalati jellemzők kapcsolata

Átlagértékek Vállalati jellemző	Fogyasztói igények követése	Piaci változások előrejelzése
Teljesítmény		
Lemaradók	3,34*	2,92
Átlagosan teljesítők	3,48	2,98
Vezetők	3,62	3,19
Méret		
Kisvállalat	3,70*	2,90*
Középvállalat	3,50	3,04
Nagyvállalat	3,36	3,12
Piaci célok		
Piaci pozíciók megtartása	3,24*	2,89
Mérsékelt növekedés	3,60	3,05
Agresszív növekedés	3,55	3,27
Tulajdonosok típusa		
Többségi állami	3,36**	2,93*
Többségi belföldi (nem állami)	3,62	2,94
Többségi külföldi	3,42	3,43

* $p < 0,05$, 1 = sokkal gyengébb, 5 = sokkal jobb, ** $p < 0,10$

Összességében inkább közepesnek tekinthető a vállalatok válaszképessége. A nagyobb teljesítményű vállalatoknál, a növekedésre koncentrálóknál, és a nem állami vagy külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál a válaszképesség az átlagnál valamivel nagyobb. A vállalati méret szerinti kép összetettebb: úgy tűnik, a fogyasztói igények követésében a kisvállalatok versenylőnnyel bírnak a rugalmasságuknak, illetve vevőikkel való személyes kapcsolatuknak köszönhetően, az előrejelzésben viszont a nagyvállalatok már valamivel jobbak.

3.2. A marketing erőforrások és azok hatása a vállalati teljesítményre

Sajtos (2004) a többdimenziós marketingteljesítmény kibővített modelljében azt vizsgálta, hogy a vállalati teljesítményt - a piacorientáción kívül - mennyire befolyásolják a vállalat marketing erőforrásai. A marketing erőforrásokat Day (1994) és Hooley et al. (1998) munkái alapján marketing eszközökre és marketing képességekre osztotta fel. Ebből a felosztásból kiindulva a versenyképesség-kutatás keretében a 6. táblázatban szereplő marketing erőforrásokat mértük.

6. sz. táblázat: A vizsgálatba bevont marketing eszközök és képességek

Termék	
<i>Eszköz</i>	<i>Képesség</i>
Termékminőség	Új termék piacra vitele
Termékválaszték	Rugalmas vevői igény-kielégítés
Ár	
<i>Eszköz</i>	<i>Képesség</i>
Versenyképes árak	Költséghatékonyság
Elosztás	
<i>Eszköz</i>	<i>Képesség</i>
Jól szervezett elosztási csatornák	Rövid szállítási idő
Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	A szállítás pontossága
Reklám	
<i>Eszköz</i>	<i>Képesség</i>
Vállalati imázs	Eladásösztönzés alkalmazása

Külön vizsgáltuk, hogy az egyes marketing eszközök és a képességek hatását a vállalati teljesítményre. Az eredményeket a 7. táblázat foglalja össze. Mint látható a marketing eszközök közül egyedül a fogyasztókkal fennálló közvetlen kapcsolat nem fejt ki szignifikáns hatást a vállalati teljesítményre. A legszorosabb kapcsolatot a termékminőség, a termékválaszték és a vállalati imázs mutat, míg kevésbé erős, de szignifikáns kapcsolat fedezhető fel a versenyképes árak és a csatornák szervezettsége esetében.

7. sz. táblázat: A vizsgálatba bevont marketing eszközök és képességek hatása a vállalati teljesítményre

	Vállalati teljesítmény			
	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Összes
Marketing eszközök				
Termékminőség**	3,35	3,61	3,87	3,61
Termékválaszték**	3,14	3,12	3,64	3,30
Versenyképes árak*	3,00	3,27	3,36	3,22
Jól szervezett elosztási csatornák*	2,82	2,94	3,16	2,98
Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,34	3,51	3,51	3,46
Vállalati imázs**	2,93	3,17	3,57	3,23
Marketing képességek				
Új termék piacra vitele**	2,77	2,93	3,40	3,04
Rugalmas vevői igény-kielégítés	3,51	3,70	3,70	3,64
Költséghatékonyság**	2,56	3,05	3,36	3,00
Rövid szállítási idő	3,19	3,31	3,38	3,30
A szállítás pontossága	3,34	3,60	3,53	3,49
Eladásösztönzés alkalmazása**	2,65	2,80	3,00	2,82

** p < 0,01; * p < 0,05 ; skála: 1 = a versenytársnál sokkal rosszabb, 5 = a versenytársnál sokkal jobb

A vizsgált marketing képességeknek csupán felénél sikerült a vállalati teljesítményre gyakorolt hatást kimutatni. A rugalmas vevői igény-kielégítés, a rövid szállítási határidő és a szállítás pontossága nem mutatott összefüggést a teljesítménnyel. Az új termék piacra vitele, a költséghatékonyság és az eladásösztönzés alkalmazása ezzel szemben erősen szignifikáns kapcsolatot mutat.

Feltáró faktorelemzéssel megvizsgáltuk, hogy a mért marketing erőforrások az empirikus adatok alapján is az elméletileg feltételezett, a 8. táblázatban ismertetett dimenziókat alkotják-e. Az eredmények azt mutatják, hogy az erőforrások mérésére szolgáló változók némileg más csoportosítást adnak ki.

Az elemzés során azt tapasztaltuk, hogy a mért marketing erőforrásokat¹ három nagy csoportba sorolhatók. A második és a harmadik dimenzióba (faktorba) kerülő erőforrások esetében jól elkülönülnek a marketing eszközök és a képességek, ugyanakkor az első dimenzióban mindkét típusú marketing erőforrást mérő változó megtalálható. Mindebből két következtetést is levonhatunk. Egyrészt a marketing erőforrásokon belül nem mindig különülnek el a marketing eszközök és képességek, egyes vállalati tevékenységeknél együttesen lépnek fel versenyelőnyként (vagy hátrányként). Másrészt a marketing erőforrások esetében nem feltétlenül érvényesül a McCarthy által bevezetett 4P felosztás.

8. sz. táblázat: A marketing erőforrások empirikus csoportosítása

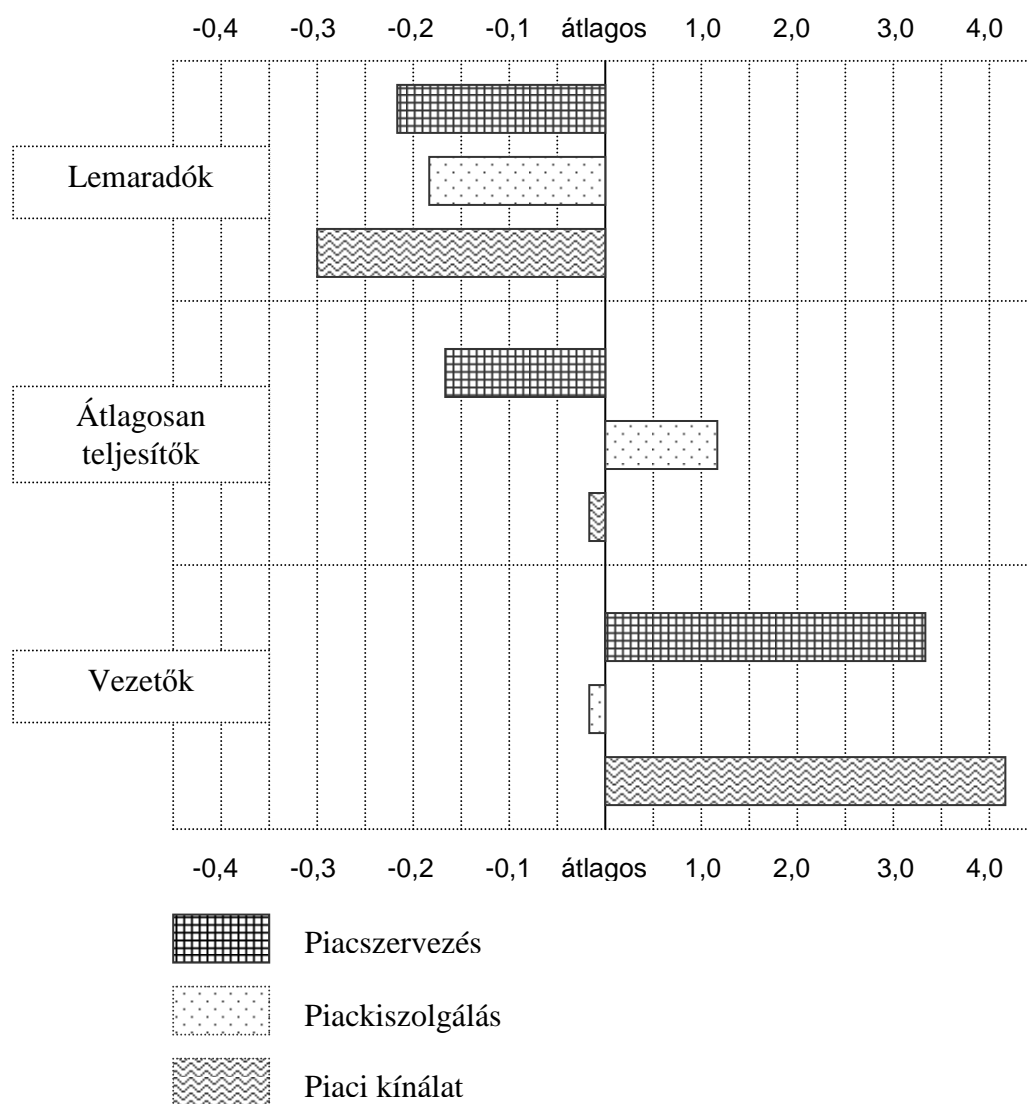
	1. faktor Piacszervezés	2. faktor Piackiszolgálás	3. faktor Piaci kínálat
Jól szervezett elosztási csatornák	0,799		
Eladásösztönzés alkalmazása	0,759		
Vállalati imázs	0,679		
Új termék piacra vitele	0,662		
A szállítás pontossága		0,847	
Rövid szállítási idő		0,806	
Rugalmas vevői igény-kielégítés		0,699	
Termékminőség			0,709
Versenyképes árak			0,658
Termékválaszték			0,637
<i>KMO</i>	0,776		
<i>Magyarázott varianciahányad</i>	60,13%		

A kapott eredmények alapján az első faktor a legérdekesebb és a legnehezebben magyarázható. Az itt megjelenő eszközök és erőforrások inkább jelenítik meg a vállalati termékpiaci sikerét támogató tevékenységeket, amit piacszerzésnek neveztünk el. A második faktor a vevők

¹ Az faktorelemzésbe bevont változók közül a *költséghatékonyságot* és a *vevőkkel kialakított közvetlen kapcsolatot* a jobb értelmezhetőség miatt kivettük az elemzésből, mivel egyik faktorial sem mutatott egyértelmű kapcsolatot.

minél jobb kiszolgálását reprezentálja, igaz ebben az esetben a szállítás gyorsasága és pontossága dominál, és kevésbé a rugalmas vevői igény-kielégítés. Nem mértük, de logikailag ide kellene kerülnie minden vevőszolgálati tevékenységnek is. Ennek a dimenzióknak a piackiszolgálás nevet adtuk. A harmadik faktorba tömörült a termék minősége, a termékválaszték, és az ár. Mivel összességében ez a vállalat alapvető kínálatát foglalja össze, így ezt a dimenziót piaci kínálatként határoztuk meg.

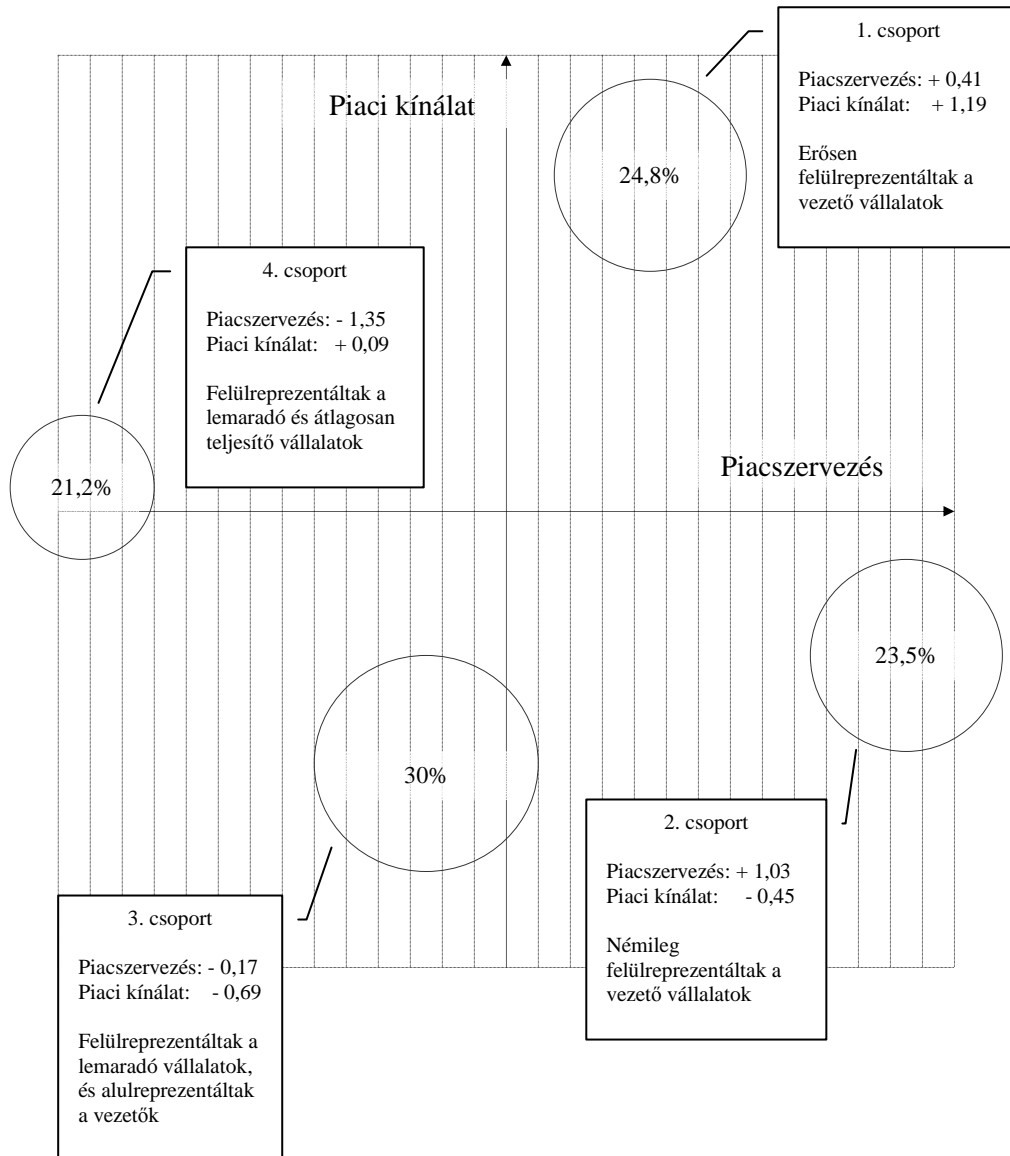
8. sz. ábra: A vállalati teljesítmény alapján képzett vállalati csoportok teljesítménye a marketing erőforrás-faktorok tekintetében



Megvizsgáltuk, hogy az újonnan azonosított erőforrás-faktorok mennyire hatnak a vállalati teljesítményre. Amint az a 8. ábrán látható, a piacszerzés (termékbevezetés és azt támogató marketing erőforrások), illetve a piaci kínálat színvonala erősen meghatározó szerepet tölt be a vállalati siker szempontjából. Ugyanakkor a három faktor közül a piaci kiszolgálás nem mutatott

szignifikáns összefüggést a teljesítménnyel. Utóbbi esetben az átlagosan teljesítő vállalatok körében figyelhetünk meg színvonalasabb piaci kiszolgálást a vezető vállalatokhoz képest.

9. sz. ábra: A marketing erőforrás-faktorok alapján képzett vállalati csoportok



A kapott faktor közül a nem szignifikánst kihagytuk a további elemzésből, és a maradék két faktorra klaszterelemzést végeztünk. A vállalatoknak négy homogén csoportját sikerült azonosítanunk, amelyeket a 9. ábrán jelöltük. Amint látható, nagyrészt hasonló nagyságú vállalati csoportokat kaptunk, a legnagyobb csoportba került a vállalatok 30%-a, míg a négy közül a legkisebb csoport a vállalatok 21,2%-át foglalja magába.

9. sz. táblázat: A marketing erőforrások alapján kialakított vállalati csoportok jellemzése

	1. csoport 24,8%	2. csoport 23,5%	3. csoport 30%	4. csoport 21,2%
Marketing erőforrások (az átlagos vállalathoz képest, standardizált faktorértékek) **				
Piacszervezők	0,41	1,03	-0,17	-1,35
Piaci kínálat	1,19	-0,45	-0,69	0,09
Vállalati teljesítmény (oszlopmegoszlás, %) **				
Lemaradók	14,0	28,0	38,5	37,5
Átlagosan teljesítők	29,8	32,0	38,5	47,9
Vezetők	56,1	40,0	23,1	14,6
Összes	100,0	100,0	100,0	100,0
Méret (oszlopmegoszlás, %) *				
Kisvállalat	22,8	16,7	26,1	26,0
Középvállalat	43,9	29,6	49,3	30,0
Nagyvállalat	33,3	53,7	24,6	44,0
Összes	100,0	100,0	100,0	100,0
Tulajdonosok típusa (oszlopmegoszlás, %) **				
Többségi állami tulajdon	18,5	37,3	27,9	42,6
Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	48,1	29,4	57,4	46,8
Többségi külföldi tulajdon	33,3	33,3	14,7	10,6
Összes	100,0	100,0	100,0	100,0
Exportorientáció (átlag) **				
	3,48	2,26	2,38	3,11
Piaci célok (oszlopmegoszlás, %) **				
Piaci pozíciók megtartása	21,8	21,2	32,4	30,6
Mérsékelt növekedés	67,3	69,2	64,7	57,1
Agresszív növekedés	10,9	9,6	2,9	12,2
Összes	100,0	100,0	100,0	100,0

** p < 0,01; * p < 0,05

Az **1. csoportba** tartozó vállalatok a versenytársakhoz képest a legjobb piaci kínálattal rendelkeznek, amelyhez az átlagosnál valamivel színvonalasabb piacszerzési erőforrások társulnak. Ebben a vállalati körben található legnagyobb mértékben a sikeres (vezető) cégek, de 14%-uk így is a lemaradókhoz tartoznak. A vállalati méret – amely egyébként szignifikánsan eltér az egyes csoportok tekintetében – ebben az esetben nem mutat különösebb eltolódást a teljes mintában található

arányoktól. A csoportba tartozó vállalatok körében felülreprezentáltak a többségi külföldi tulajdonnal rendelkező vállalatok, míg az átlagosnál kevésbé találhatunk állami tulajdonú cégeket. Az exportorientáció ebben a csoportban a legmagasabb. A piaci célok nem függenek össze szignifikánsan a vállalatok klasszifikációjával.

A **2. csoport** esetében átlagosan a kevésbé színvonalas piaci kínálattal rendelkező, de kiváló piacszerzési képességekkel rendelkező cégeket találhatunk. Ebben az esetben tehát a rosszabb ár-érték arányt a jobb piaci támogató tevékenységek kompenzálják. A csoportban tendenciájában némileg nagyobb arányban találhatunk vezető vállalatokat, de az eltérés nem szignifikáns. Vállalati méret tekintetében messze itt találhatók a legnagyobb cégek, és legkevésbé a kisvállalatok. Az első csoporthoz hasonlóan szintén az átlagosnál nagyobb arányban találhatunk külföldi tulajdonban lévő cégeket, de itt szignifikánsan alulreprezentáltak a hazai, de nem állami tulajdonú vállalatok. Az exportorientáció ebben a csoportban a legalacsonyabb.

A **3. csoport** vállalatai mindkét marketing alapú erőforrás tekintetében alulmaradnak a versenytársakhoz képest, elsősorban a piaci kínálathoz kapcsolódó eszközök tekintetében. Ebből kifolyólag - de akár ennek következtében is - az előző két csoporthoz képest kisebb arányban találhatunk vezető vállalatokat ebben a körben. A vállalati méretet tekintve felülreprezentáltak a középvállalatok a nagyvállalatok rovására. A klaszterben kisebb eséllyel találkozhatunk külföldi cégekkel, ellenben nagyobb arányban jelennek meg a hazai, nem állami tulajdonú vállalatok. Az exportorientáció szintén nagyon alacsony az átlaghoz viszonyítva. A piaci célokról korábban azt a megjegyzést tettük, hogy nem függ össze a csoportfelosztással, ez a megállapítás azonban csak a globális összefüggésre igaz, mivel ebben a csoportban (egyedüli megfigyelhető eltérésként) az átlagosnál kisebb arányban jelennek meg az agresszív növekedési stratégiával rendelkező cégek.

Végül a **4.**, számosságát tekintve legkisebb **csoportban** az átlagot tekintve olyan vállalatokat találhatunk, amelyek piaci kínálata megegyezik a teljes mintában tapasztalttal, ugyanakkor piacszerző képességei és eszközei messze elmaradnak a többi csoportba tartozóktól. Mindez oda vezet, hogy a itt található a legkevesebb vezető vállalat (az első csoportban a vállalatok 56,1%-a piacvezető, míg ebben a klaszterben csupán 14,6%-uk). A vállalati méretből tekintetében nem találtunk szignifikáns eltérést a vizsgált vállalatok egészétől, tulajdonviszony szerint azonban itt találhatók legkevésbé a külföldi cégek, ugyanakkor legnagyobb arányban a hazai állami vállalatok. Növekedési céljaik nem különböznek az átlagosan tapasztalt arányoktól, de szignifikánsan magas az exportorientáció ebben a vállalati körben.

A fent vizsgált és ismertetett leíró változókon kívül ellenőriztük meg az kapcsolatot a marketing alapú vállalati erőforrások alapján kialakított vállalati csoportok és a fő tevékenységi kör, a tevékenység diverzifikáltsága, Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások, és a változásokhoz való viszony között, de ezekben az esetekben nem találtunk szignifikáns összefüggést.

Össességében azt állapíthatjuk meg, hogy a marketing erőforrások hatással vannak a vállalati piaci helyzetére és teljesítményére. Elsősorban a marketing eszköz típusú erőforrások hatnak az eredményességre, míg a képesség alapú erőforrások kevésbé erős hatást fejtenek ki.

A marketing erőforrások alapján a vállalatok homogén csoportokba sorolhatók. Az egyes csoportokban megjelenő erőforrás-kombinációk eltérő mértékben hatnak a vállalat piaci helyzetére. Egyes erőforrások egymással helyettesíthetők a hasonló eredményesség érdekében.

5. Piaci részstratégiák: a marketing-mix elemeinek alakulása

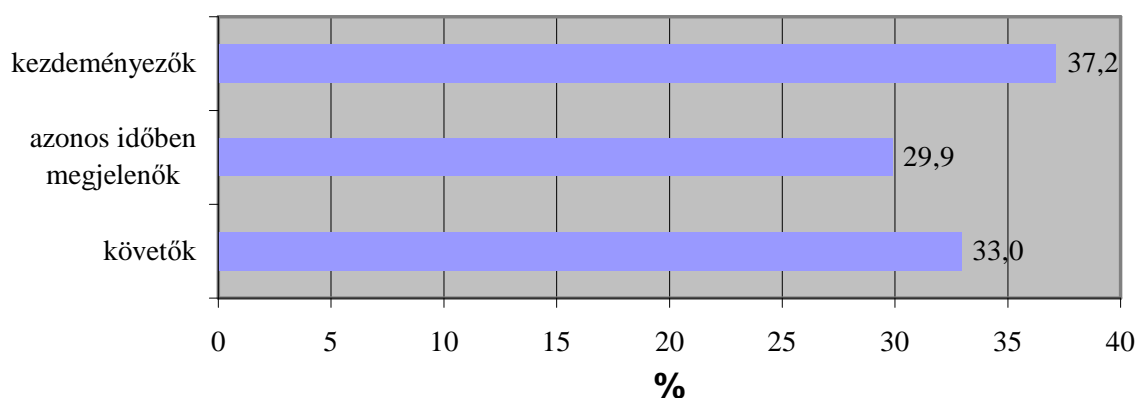
5.1. Termékpolitika

A válaszadók döntő többsége (94%) már több, mint öt éve van a piacon. Ez némiképp ellentmond az eddigi elemzésekből levonható következtetéseknek, miszerint a piacokon igen nagy a mozgás, sok a ki- és belépő vállalat. Előfordulhat, hogy a mintában felülreprezentáltak a már több, mint 5 éve az adott piacon jelenlévő vállalkozások, amelyek azonban maguk körül érzékelik a versenytársak gyakori változását. (Az ilyen, lábukat már jobban megvetett cégek részéről talán nagyobb a válaszadási hajlandóság is.) Az is lehetséges, hogy nem ítélik meg jól ezeket a folyamatokat és a valós helyzet stabilabb. Mindenesetre megalapozott tapasztalatok alapján tudtak nyilatkozni az általuk alkalmazott marketing-mixről.

5.1.1. Új termékek bevezetése

Az új termékek piacra vitelének stratégiáját tekintve a minta eloszlása igen egyenletes: a versenytársakat követő, azokkal azonos időben megjelenő, illetve kezdeményező stratégiát folytató vállalatok száma közel azonos (rendre 33, 30, 37%).

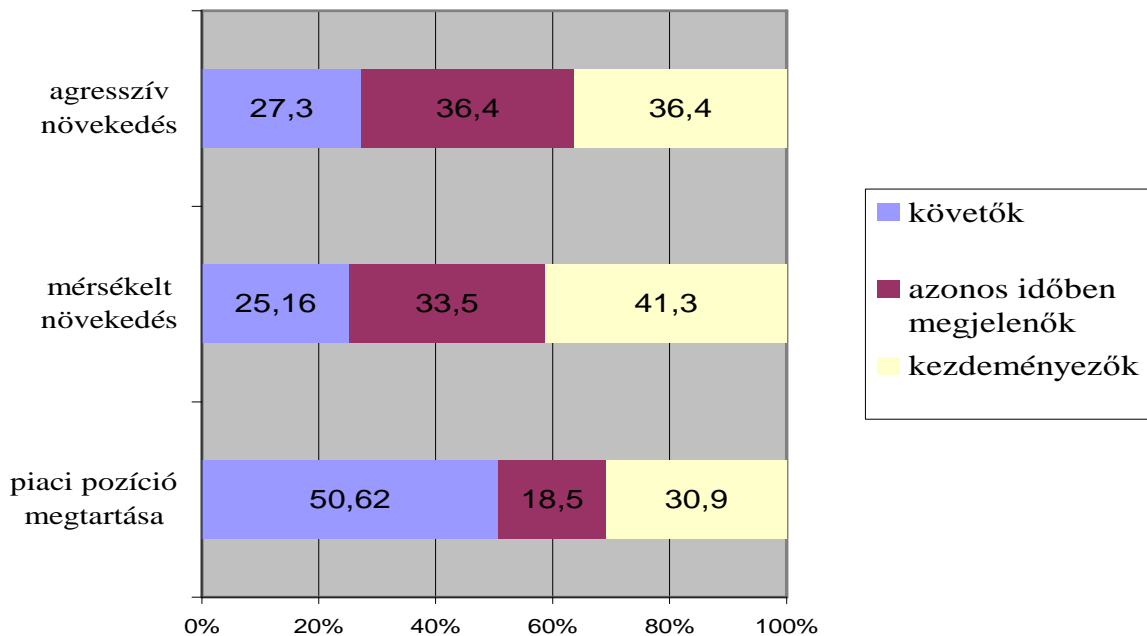
10. sz. ábra: Új termékek bevezetésének stratégiája



A választ adó 85% adatai alapján szignifikáns összefüggés mutatkozik a piaci célok és az új termékek bevezetésének stratégiája között. Azok a cégek, amelyek piaci pozícióik megtartására törekednek, inkább jellemezték magukat követőnek, mint azok, amelyek növekedni szeretnének. Ez

utóbbiak gyakrabban vallották magukat kezdeményezőnek, vagyis olyan vállalkozásnak, amely igyekszik elsőként megjelenni a piacon új termékekkel.

11. sz. ábra: A piaci stratégia hatása a termékbevezetésre



Szignifikáns az összefüggés az innovációs képesség megítélése és a termék-bevezetési stratégia között is: a magasabb innovációs képességről nyilatkozó vállalkozások 76%-a élenjáró az új termékek bevezetését illetően -vagy legalábbis annak tartja magát-, a versenytársaikkal azonos innovációs képességekkel rendelkezők azonos időben jelennek meg új termékekkel, míg az alacsonyabb innovációs képességet jelzők inkább követők a piacon.

A vállalatméret szintén befolyásoló tényező -a kisvállalatok inkább követik a kezdeményező nagyvállalatokat-, csakúgy, mint a tulajdonos kiléte: a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalkozások a legbátrabbak a termékbevezetésben, őket követik a többségi állami tulajdonúak (ahol szintén a kezdeményezők vannak a legtöbben, de arányaiban kevesebben, mint a külföldiekénél); a többségi magyar, de nem állami tulajdonban lévő vállalkozások között pedig a követők képviselik magukat legnagyobb számban.

A vállalat rugalmassága, vagyis változásokhoz való hozzáállása összefügg az új termékek bevezetési stratégiájával: a rugalmatlanabb, a változásokat követő vállalatok az új termékek bevezetése során is követők maradnak, míg a változásokat befolyásolni tudók kezdeményezők az új termékek bevezetése terén is.

Ugyanez elmondható a vállalati teljesítményre vonatkozóan is: a lemaradó vállalatok inkább követők, míg a vezetők inkább kezdeményezők, amennyiben új termékek bevezetéséről van szó.

Nem túl erős, de mégis szignifikáns összefüggés van az EU-csatlakozáshoz fűződő várakozások és a termékbevezetési stratégia között: azon vállalatok, amelyek inkább nehézségekre számítanak a csatlakozás kapcsán inkább követők a termékbevezetés kapcsán, míg a csatlakozást semlegesnek tekintők, illetve az optimisták az azonos időben történő termékbevezetési stratégiáról nyilatkoztak.

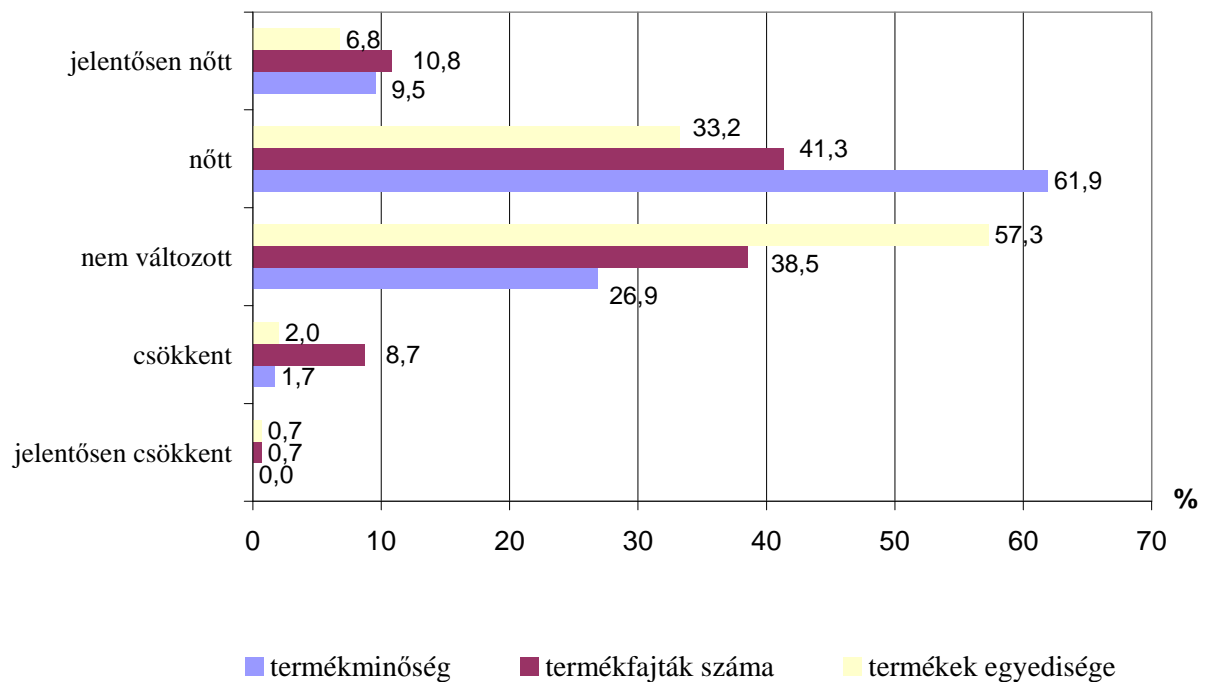
Az ágazat, a vállalat diverzifikáltsága, valamint a piaci koncentráció nem mutat szignifikáns összefüggést az új termékek bevezetésének stratégiájával.

5.1.2. Termékminőség, termékválaszték, egyediség

A verseny erősödésére válaszul többféle stratégiát dolgoznak ki a vállalatok. Az ezredforduló óta eltelt években -saját bevallásuk szerint- igen jellemző volt a termékek minőségének fejlesztése: a megkérdezettek több, mint 70%-a állította, hogy növekedett termékeik minősége. Csökkenő minőséget csupán 5 vállalat említett, ami a mintanagysághoz képest elenyésző. Legfontosabb versenytársukhoz képest a vállalatok 52.8%-a jobb minőséget jelzett, 43.5%-uk szerint megegyező és csupán 3.7% érzekelte azt rosszabbnak. Mindez az e tekintetben megnyilvánuló magabiztosságot és a fejlődési igényt jelzi.

A termékválaszték bővítésében és egyedibbé tételében is történt előrelépés. A vállalatok felénél növekedett a termékfajták száma, 40%-nál nem változott, a maradék 10%-nál pedig csökkent, ami természetesen nem feltétlenül jelent visszafejlődést, hiszen a racionalizálás, a méretgazdaságosság kihasználása is indokolhat ilyen lépéseket. A termékek egyedisége a válaszadók 60%-ánál változatlan maradt, egyharmaduknál nőtt, 7% pedig jelentős növekedésről számolt be. A vállalatok érzékelik a verseny erősödését és ilyen piacokon az egyik előny az egyediség fokozása, amit az adatok alapján 40% meg is valósított.

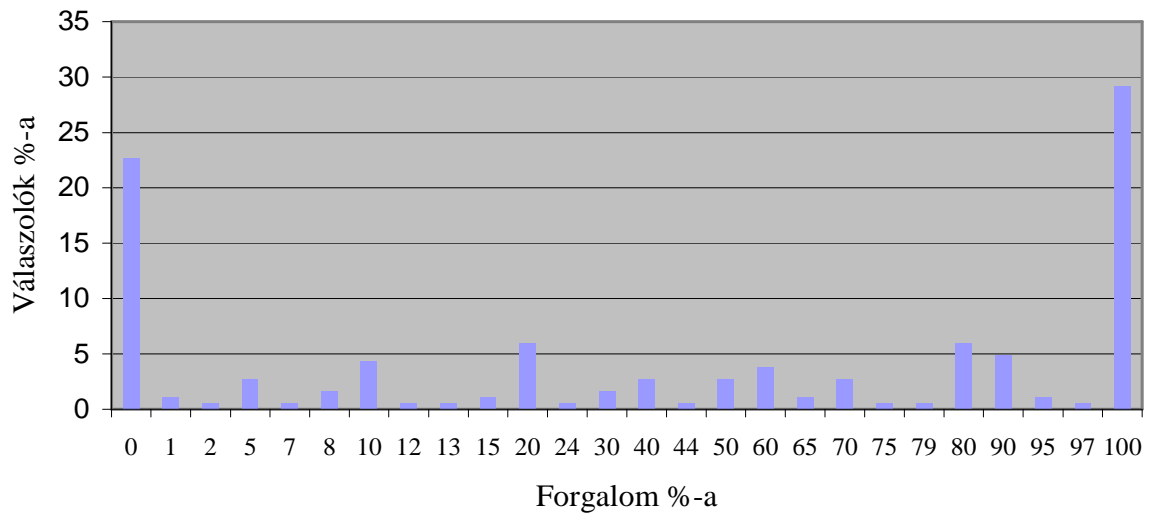
12. sz. ábra: A termékek minőségének, egyediségének és a termékfajták számának megítélése 2000-2003. között



5.1.3. Márkázás

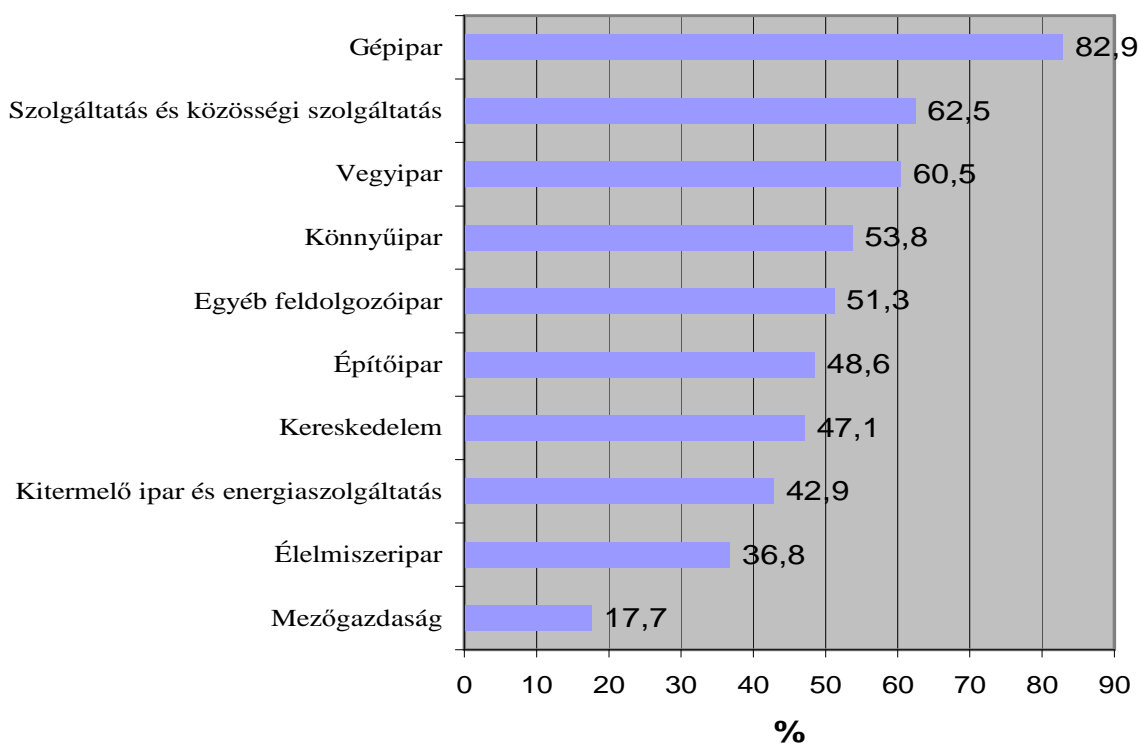
A verseny erősödésére válasz lehet a márkák tudatos fejlesztése is. A hazai vállalatok márkázási gyakorlatának feltérképezése érdekében rákérdeztük, hogy a vállalat legfőbb termékének hazai piacán a teljes forgalom mekkora részét teszik ki a márkázott termékek. A kérdésre a vállalatok 61.5%-a válaszolt. Az eredmények igen szélsőségesek, azaz a vállalatok egy részének (42 vállalat, a válaszadók 23%-a) nincsenek márkázott termékei, egy másik részüknek pedig kizárólag márkázott termékei vannak (54 vállalat, 29%). A többi válaszadó a két szélsőség között viszonylag egyenletesen oszlik el. (A „kerek” számú százalékok valószínűleg jellegükből adódóan ugranak ki kissé, hiszen többen mondanak 10, 20, 80 vagy 90 százalékos márkázottsági arányt, mint mondjuk 8 vagy 79 százalékosat.) Az átlag 51%, ám a szélsőségek, a nagy szóródás megjelenése miatt közel sem mondhatjuk általánosságban, hogy a vállalatok termékeinek fele márkázott lenne.

13. sz. ábra: Márkázott termékek aránya a teljes forgalomhoz képest



Erős szignifikáns összefüggés van a márkázott termékek aránya és az iparág között. Meglepő, hogy leginkább márkázottak a gépipar termékei (átlagosan forgalmuk 83%-a). Ezt követi a szolgáltatás és közösségi szolgáltatás (62%) és a vegyipar (60%). Kevésbé meglepő módon legkisebb a márkázott termékek aránya a mezőgazdaságban (18%).

14. sz. ábra: Márkázott termékek aránya iparágak szerint



A vállalatméretnek is van hatása arra, mennyi figyelmet fordítanak márkázásra az egyes cégek. A nagyvállalatok a maguk 64%-nyi márka-arányával markánsan elkülönülnek a kis- és középvállalkozásoktól, amelyek forgalmának rendre 44, illetve 42%-át teszik ki ilyen termékek.

Szintén befolyásoló a tulajdonosi szerkezet: a többségi külföldi tulajdonú vállalatok forgalmának közel 78%-át teszik ki a márkázott termékek, míg a többségi belföldi (nem állami) tulajdonúakét 45%, a többségi állami tulajdonúakét pedig 42%.

A piaci célokat és a vállalati teljesítményt tekintve megállapítható, hogy a márkázás eszköz a vállalatok kezében a sikerhez. Az agresszív növekedést célul kitűzők forgalmának 68%-át teszik ki a márkázott termékek, míg a mérsékelt növekedést tervezőkének 56%-át, a pozícióik megtartására törekvőkének pedig 39%-át. A magukat vezetőnek titulálók forgalmának 63%-a márkás termék, miközben az átlagosan teljesítőknél ez az arány 48%, a lemaradóknál 45%.

A vállalat diverzifikáltsága, rugalmassága, EU-csatlakozásokhoz fűződő várakozásai, illetve a piaci koncentráció nem mutatott szignifikáns összefüggéseket a márkázott termékek arányával.

A vállalat legnagyobb márkájának piaci részesedését firtató kérdésünkre az előbbieknél is kevesebben válaszoltak, a megkérdezettek 53%-a. Ez az arány valószínűleg abból fakad, hogy a vállalatok nem szívesen adnak ki ilyen információkat magukról. A nyilatkozók 23%-a 0%-ot adott meg, vagyis ők nem rendelkeznek márkával. (Ez megfelel az előző kérdésre adott válasznak.) A

vállalatok felének (49.7%) legnagyobb márkája nem éri el a 15 %-os piacrészesedést, ugyanakkor a nyilatkozók közel ötöde (19.5%) uralja márkájával a piac legalább felét.

Összefüggés mutatkozik a vállalat mérete és legnagyobb márkájának piacrészesedése között: A nagyvállalatoknál a legnagyobb a piacrészesedés (33%), a kisvállalatoknál 26%, míg a sort a középvállalatok zárják 20%-os átlagos piacrészesedéssel.

Szignifikáns összefüggés a tulajdonlás tekintetében is megfigyelhető: a többségi külföldi tulajdonú vállalatok legnagyobb márkájának átlagos piacrészesedése 36%, a többségi állami tulajdonú vállalatoké 30%, legkisebb részesedést pedig a többségi belföldi, de nem állami tulajdonú vállalatok adtak meg (21%). Elgondolkodtató, hogy az állami vállalatok e tekintetben lekörözték a magánvállalatokat.

Ágazati megoszlásban gyenge, de mégis szignifikáns összefüggés mutatható ki: a kitermelőipar és energiaszolgáltatás iparágban működő vállalkozások legnagyobb márkájának piaci részesedése átlagosan 44%, a gépipariaké 41%. A középmezőnyben helyezkedik el a kereskedelem (33%), a szolgáltatás és közösségi szolgáltatás (33%), a vegyipar (30%), az egyéb feldolgozóipar (27%) és a könnyűipar (25%). A legkisebb piacrészesedést az építőipari (13%) és mezőgazdasági vállalatok (11%) adták meg.

Koncentrált piacokon nagyobb a vállalatok legnagyobb márkája által képviselt piacrészesedés (41%), mint a mérsékelt koncentrált (23%), illetve megosztott piacokon (17%).

A diverzifikáció, rugalmasság, teljesítmény, piaci stratégiák és az EU-csatlakozási várakozások tekintetében nem mutatható ki szignifikáns összefüggés.

A márkastratégiák közül a legtöbben a vállalati márkanév használatát nevezték meg, szám szerint 129 vállalat, a válaszolók 64, a teljes sokaság 43%-a. A válaszolók 14%-a jelölte be a vállalati márka/almárka használatát, 27%-uk a termékmárkákét. Más vállalatok márkázott termékeit 21% forgalmazza. (Megjegyzendő, hogy több választ is bejelölhettek a válaszolók.)

A kérdésseltevés talán lehetett volna pontosabb is, mert nem lehetett tudni, hogy a vállalati márkanévet és almárkákat is használók mindkét választ megjelölik-e. Erre utal, hogy 13-an bejelölték mindkét választ, 15-en azonban csak a vállalati márkanév/almárka választ.

A vállalatok legfőbb termékének piacán márkahűség szempontjából a legnagyobb csoportot a márkahű fogyasztók képviselik: a vállalatok az elosztható 100 százalékból átlagosan 32,76%-ot ítéltek meg a márkahű fogyasztók arányának. Őket követik az árleszállítások esetén a konkurenciához átpártoló, kevésbé márkahűek 24,44%-a, majd a termékhiány esetén mást választó, korlátozottan márkahűek 22,37%-a, végül a tőlük alig elmaradó nem márkahűek 21,62%-a zárja a sort.

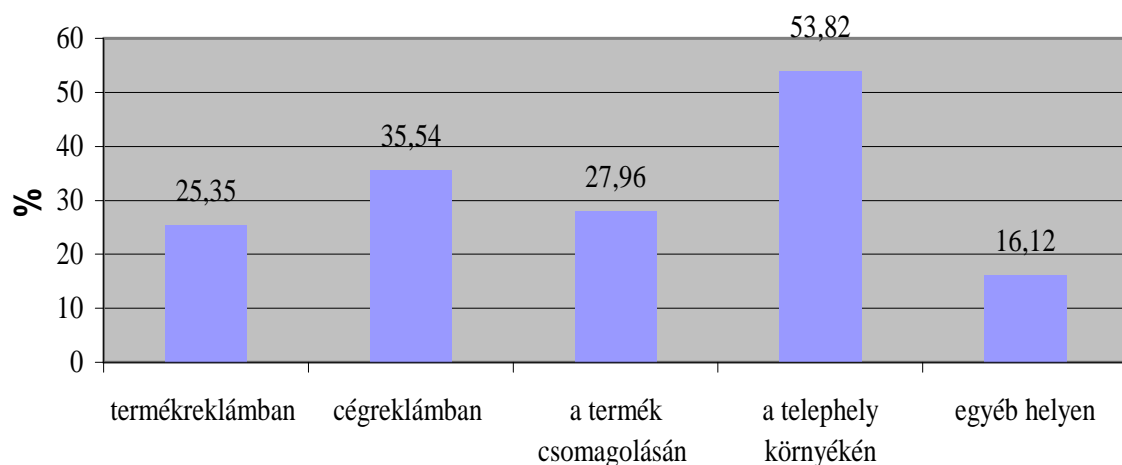
A vállalatok tehát optimisták, úgy érzékelik, hogy vevőik közel négyötöde többé-kevésbé márkahű. Ennek megítélését azonban jelentősen befolyásolhatja a vállalat márkázott termékeinek

aránya. Szignifikáns összefüggés van ugyanis a márkahűség megítélése és a márkázott termékek aránya között: minél nagyobb a márkázott termékek aránya a vállalat teljes forgalmán belül, annál inkább márkahűnek gondolja vásárlóit. Kérdés azonban, hogy a márkahűséget meg tudják-e ítélni objektíven, vagy pusztán a márkázott termékek relatíve magasabb aránya miatt bíznak vevőik hűségében.

5.1.4. A környezettudatosság megjelenítése

A vállalati arculatban a környezeti hatásra vagy környezetvédelemre utaló jellemző kevésbé jelenik meg. A termékreklámban a válaszolók 25%-a jeleníti ezt meg, a cégreklámban 36%, a csomagoláson 28%. Egyedül a telephely környékén található, ilyen irányú jelzések esetén kerültek némi túlsúlyba a pozitív válaszok: a vállalatok 54%-ánál van a telephely környékén környezetvédelemre utaló jelzés. Ez az eredmény azért érdekes, mert ez utóbbi esetben találkozhatnak a legkevesebben -legalábbis a fogyasztói piacon- a megjelöléssel, ami így nem feltétlenül jelent versenyelőnyt. A reklámozás, a csomagolás esetén többen győződhetnek meg a vállalat környezettudatosságáról. (Az adatok részletesebb elemzéséből kiderült, hogy e tekintetben nincs különösebb eltérés a főként fogyasztói piacra, illetve az inkább szervezeti piacra koncentrálók között. Ez alól csak a csomagoláson szerepeltetett környezetvédelmi megjelölések képeznek kivételt, melyek a fogyasztói piacra termelőknél némiképp hangsúlyosabb.)

15. sz. ábra: A környezettudatosság megjelenítése



5.2. Árpolitika

5.2.1. A beszerzési és értékesítési árak változásainak összefüggései

Az árpolitikához kapcsolódóan az elmúlt években tapasztalható árváltozásokra kérdeztünk rá, mind a beszerzési, mind az értékesítési oldalon. A vállalatok ötöde nem válaszolt az értékesítési árak, negyede a beszerzési árak változását firtató kérdésre.

A vállalatok értékesítési átlagára 1997. és 2003. között átlagosan 53%-kal nőtt. Két vállalat számolt be (5, ill. 15%-os) árcsökkentésről, kilencen nem változtattak árat. A másik véglet az a néhány vállalat volt, amelyek többszörös (akár 500%-os) áremelést hajtottak végre. (A szélsőséges (ötszörös) áremelést -amelyet egyetlen vállalat adott meg- kiszűrve 51%-os átlagos áremelkedést kapunk.) A beszerzési átlagárak ugyanebben az időszakban átlagosan 61%-kal nőttek. Itt is volt egy olyan vállalat, amely több, mint 50%-os csökkenésről számolt be, öt vállalat az árak változatlanágáról nyilatkozott, és itt is előfordult ötszörös áremelés (amelyet kiszűrve itt is 2%-ponttal csökken, azaz 59%-os lesz az eredmény). (Az ötszörös áremelkedést ugyanaz a vállalat jelölte meg mindkét esetben.)

A vállalatok a beszerzési árak növekedését -bizonyos mértékig- érvényesítették értékesítési áraikban, a két változó között igen erős pozitív és szignifikáns összefüggés van. Azonban a vállalatok nem teheték meg, hogy a beszerzési árak növekedését teljes egészében vevőikre hárítsák. Erre utal az, hogy a beszerzési átlagárak 8 százalékponttal többel emelkedtek, mint az értékesítésiek. Az infláció mindeközben 66%-os volt (www.ksh.hu, letöltés: 2005. május 4.).

Az erősödő versenyben a vállalatok nem tudták teljes egészében áthárítani költségnövekedésüket a vevőikre, dinamikus piacokon természetesen fontos az árverseny.

5.2.2. Árváltozások ágazatok szerint

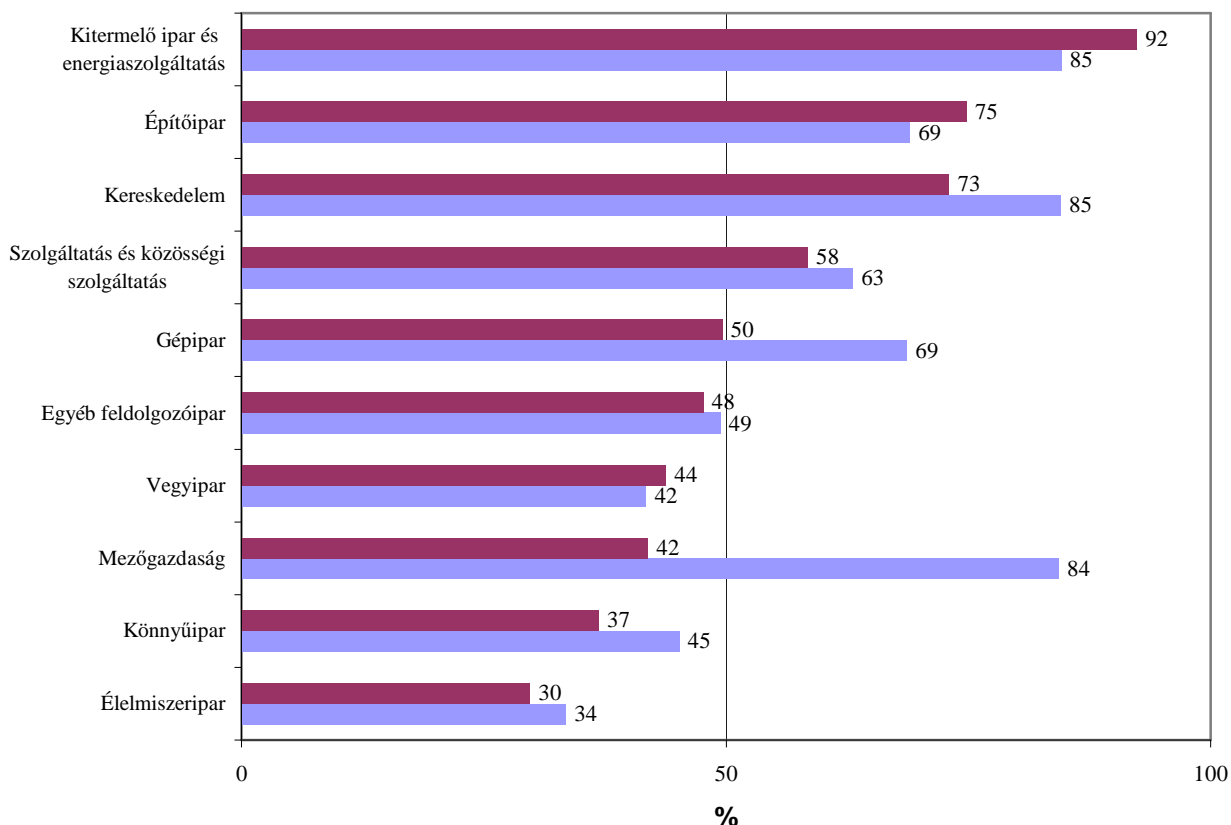
Szignifikáns összefüggés mutatkozik az ágazat és az áremelkedés mértéke között, mind a beszerzési, mind az értékesítési árak vonatkozásában. A listát mindkét esetben a kitermelőipar és energiaszektor vezeti 85%-os beszerzési és 92%-os értékesítési áremelkedéssel. A beszerzési árak tekintetében a kereskedelem (85%) és a mezőgazdaság (85%) csak néhány század százalékkal marad el a listavezetőtől. A legkevésbé az élelmiszeriparban emelkedtek a beszerzési árak (34%).

Az értékesítési árak emelkedése -a már említett- kitermelő- és energiaipar mögött leginkább az építőiparban (75%) és a kereskedelemben (73%) volt megfigyelhető. Csakúgy, mint a beszerzési árak esetén, itt is az élelmiszeripar található a lista végén 30%-os áremelkedést jelentve.

Az átlagtól eltérően bizonyos szektorok jobban tudták növelni értékesítési áraikat beszerzési áraiknál. Ide tartozik pl. a kitermelő ipar és energiaszolgáltatás, az építőipar és a vegyipar.

Ezen szektorokkal ellentétesen a mezőgazdaság helyzete: a 84%-os beszerzési áremelkedésnek csupán a felét, 42%-ot sikerült áthárítani fogyasztóikra, így ez az ágazat tekinthető e szempontból az elmúlt évek vesztesének.

16. sz. ábra: Az értékesítési és beszerzési átlagárak változásai ágazat szerint



■ Hány % az értékesítési átlagárak változása 1997-ről 2003-ra a vállalat legfőbb termékére?

■ Hány % a beszerzési átlagárának változása 1997-ről 2003-ra a legfontosabb vásárolt terméknek?

Összefüggés van a változásokhoz való hozzáállás, azaz a vállalat rugalmassága és az értékesítési, illetve beszerzési árak változása között: a változásokat befolyásolók 93%-os, a változásokra felkészülők 53%-os értékesítési árnövekedésről számoltak be, vagyis a rugalmasan reagáló vállalatok magasabb árakat tudnak elfogadtatni a piacon, mint a változásokat nehezen követők (átlagosan 45%-os árnövekedés) vagy a változásokra késve reagálók (44%). Azonban a beszerzési átlagárak is a rugalmasan reagálóknál növekedtek leginkább: 94%-kal a változásokat befolyásolóknál, 62%-kal a változásokra felkészülőknél. A változásokat nehezen követők 55%-os, a változásokra késve reagálók 51%-os beszerzési átlagár-növekedésről számoltak be. Mindebből kitűnik, hogy bár a

össességében a vállalatok nem tudták érvényesíteni értékesítési áraikban a beszerzési árak növekedését, a változásokat befolyásolni tudó cégek szenvedték el a legkisebb, 1 százalékpontnyi veszteséget e téren, míg a rugalmasan reagálók 9 százalékponttal, a késve reagálók 7 százalékponttal, a változásokat nehezen követők pedig 10 százalékponttal kevesebbel tudták emelni értékesítési áraikat a beszerzésiekénél.

Az EU-hoz való csatlakozásunkhoz fűződő várakozások érdekesen függenek össze az értékesítési árak változásaival: leginkább a semleges, változást nem váró cégek emelték áraikat, méghozzá átlagosan 82%-kal. Az optimista, a csatlakozásban lehetőségeket látó, illetve a nehézségekre számítók ezzel szemben csak fele ennyire tudták áraikat emelni (mindkét csoport átlagosan 43%-kal). Talán az áraikat emelni tudó cégek „jól érezték magukat” már a csatlakozás előtt is, és kevésbé voltak érdekes számukra az EU tagságunkban rejlő lehetőségek, míg az áraikat csak kisebb mértékben emelni tudók vagy optimista módon az EU tagságtól várják helyzetük javulását, vagy pesszimista módon még nagyobb nehézségekre számítanak.

Ugyanez igaz a beszerzési árak változásánál is: a semleges vállalatoknál 82% volt a beszerzési árak változása, az optimistáknál 54%, a nehézségekre számítóknál 49%. A semleges cégek tehát át tudták hárítani vásárlóikra a beszerzési árak növekedését, érdekes módon azonban nem csak a nehézségekre számítók, de az optimista cégek sem voltak erre képesek. Az optimisták talán e tekintetben is javulást várnak a csatlakozás után.

A vállalat méretével, tulajdoni viszonyaival, diverzifikáltságával, teljesítményével, piaci stratégiájával és a piac koncentráltóságával az értékesítési átlagárak változása nem függ össze kimutathatóan.

5.3. Értékesítési csatornák

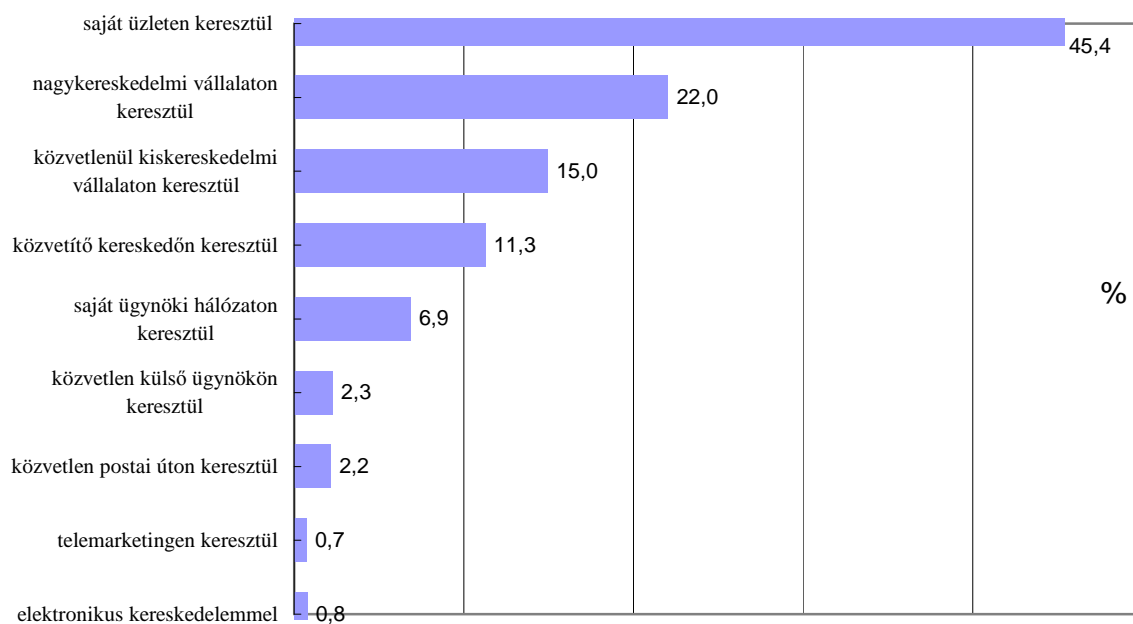
5.3.1. Az értékesítési csatornák megoszlása

A mintában szereplő vállalatok értékesítésének valamivel több, mint fele irányul közvetlenül a végső felhasználóhoz, a nagy-, illetve kiskereskedelem felé pedig kb. 30 és 15%. Kizárólag végfelhasználóknak szállít a vállalatok 31%-a. Közvetlen értékesítéssel a vállalatok 13%-a egyáltalán nem foglalkozik, 13%-uk legfeljebb 10%-ot értékesít így, a vállalatok további 10%-a pedig termékei 10-20%-át adja el ily módon.

Kizárólag nagykereskedőknek a vállalatok 5,3%-a értékesít, további 3%-uknál 90%-nál magasabb a nagykereskedők felé irányuló értékesítés aránya. A megkérdezettek 35%-a egyáltalán nem értékesít nagykereskedőknek, 12%-nál 10%-nál kevesebb ez az arány. Kiskereskedőknek kizárólagosan 1,6% értékesít, 1,2%-nál 90% feletti ez az arány. Egyáltalán nem értékesít kiskereskedőknek a vállalatok 44%-a, 22%-nál pedig 10%-nál kisebb ez az arány.

A vállalatok 100%-ot oszthattak el között, hogy milyen formában bonyolítják legfőbb termékük/szolgáltatásuk eljuttatását a végfelhasználókhöz. A vállalatok átlagosan 45%-ot ítétek meg a saját irodán/üzleten keresztül értékesítésnek, 22%-ot a nagykereskedőkön, 15%-ot pedig a közvetlen kiskereskedőkön keresztül értékesítésnek. Átlagosan a termékek 11%-a kerül értékesítésre közvetítő kereskedőkön keresztül, közel 7%-a saját, 2%-a pedig külső ügynökök révén. Szintén 2%-ot képvisel a hagyományosnak is mondható postai értékesítés, ám az olyan modern formák, mint a telemarketingen keresztül, illetve elektronikus kereskedelem útján történő értékesítés az 1%-ot sem éri el. (Az elektronikus értékesítés használatáról 21 cég nyilatkozott, közülük 9 a szolgáltatóiparban, 5 pedig a könnyűiparban tevékenykedik.) A közeljövőben számítani lehet ezen értékek emelkedésére, hazánkban is tapasztalható tendencia az Internet terjedése, ami várhatóan magával hozza az újfajta értékesítési csatornák szélesebb körű elterjedését.

17. sz. ábra: A vállalatok legfőbb termékének eljuttatási módjai a végfelhasználókhöz

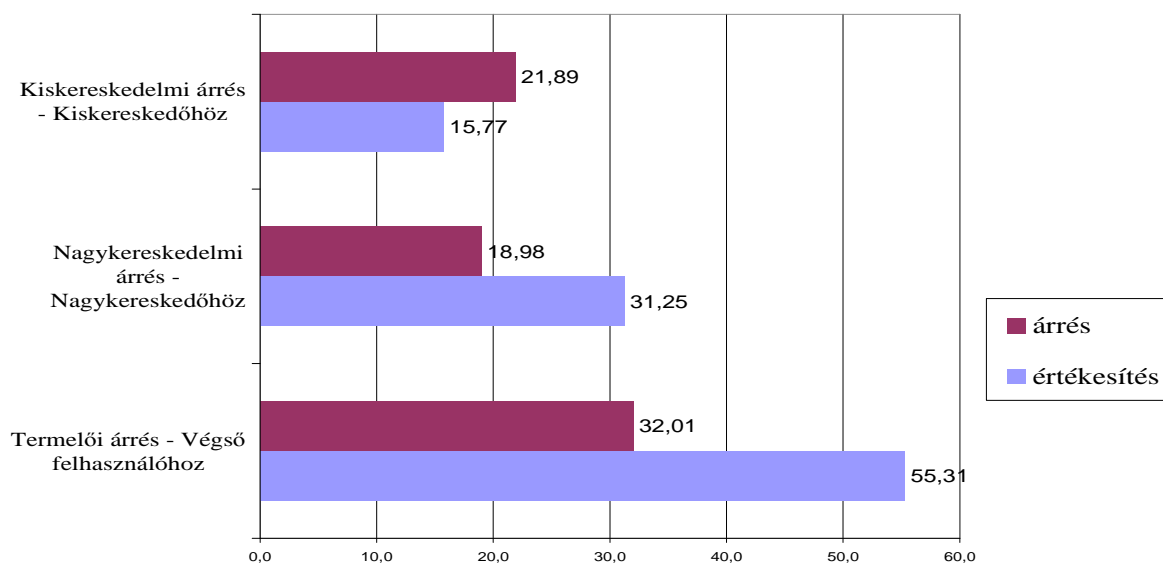


(vállalatonként 100%-ot elosztva a lehetőségek között)

5.3.2. Árrések az értékesítési csatornában

Az értékesítési utakon jellemző árréseket a vállalatok mintegy fele adta meg. Ennek alapján elmondható, hogy a termelői utakon átlagosan 32%-os, a nagykereskedőknél 19%-os, míg a kiskereskedőknél 22%-os az árrés.

18. sz. ábra: Az értékesítési csatornák megoszlása és az azokon alkalmazott árrés mértéke



A vállalatok mintegy fele (56%) értékelte úgy, hogy termékeik elérhetősége (az eladási pontok tekintetében a három legfontosabb versenytárs átlagához viszonyítva) azonos, mint versenytársaié, 19% szerint kevesebb, 25% szerint több helyen hozzáférhető.

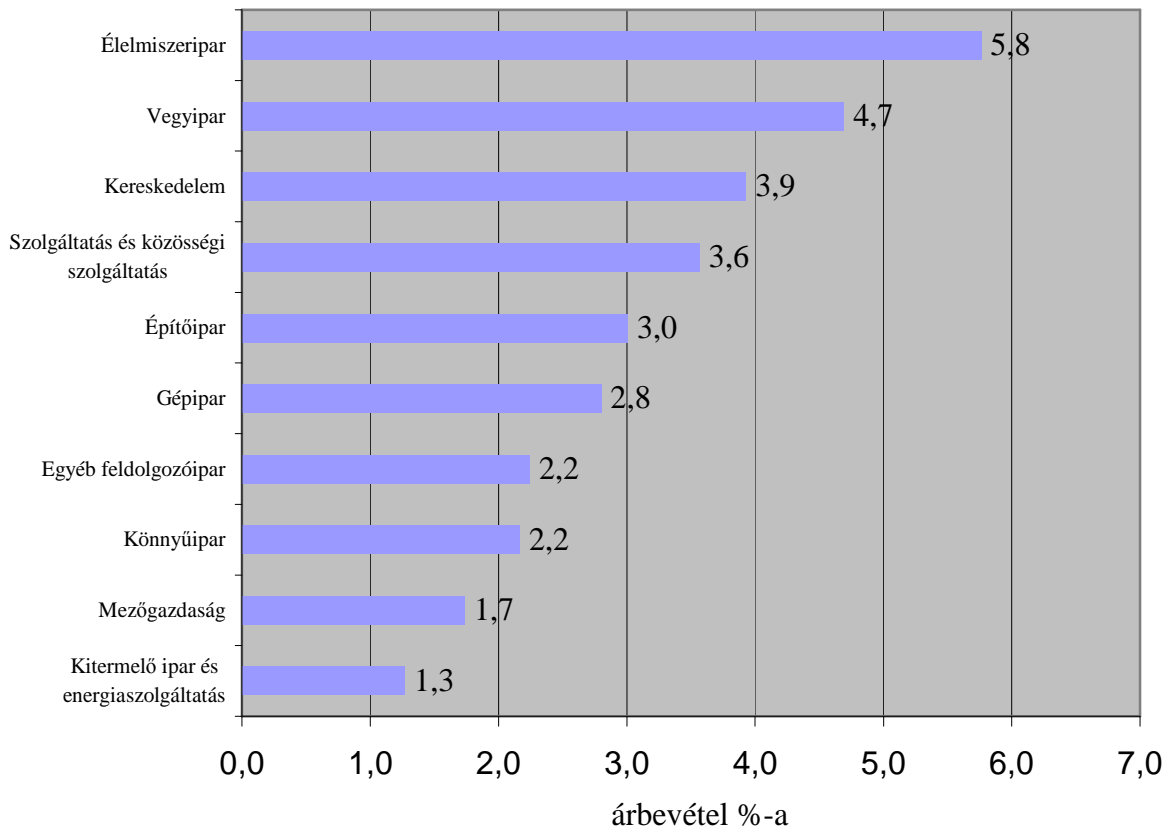
5.4. Marketingkommunikáció

5.4.1. A reklámköltségvetést meghatározó tényezők

Megkérdeztük a vállalatokat, hogy értékesítési árbevételük milyen arányát költötték reklámra (ide értve a hirdetést, eladásösztönzést, szponzorálást, valamennyi ilyen célú kiadást), illetve véleményük szerint mi volt ez az arány legfontosabb versenytársuknál. A vállalatok árbevételüknek átlagosan 3,16%-át költötték reklámra, míg megítélésük szerint legfontosabb versenytársuk átlagosan 5,28%-ot. A megkérdezettek tehát úgy gondolják, hogy akikkel leginkább versenyeznek, többet költenek ilyen célra. (Megjegyezzük, hogy a saját kiadásokra vonatkozóan a cégek négyötöde adott választ, a versenytársak vélt költségét azonban a válaszadók kevesebb, mint fele adta meg.)

A reklámköltség mértéke eltérő ágazatonként. Legtöbbet az élelmiszeriparban (átlagosan az árbevétel 5,76%-át) és a vegyiparban (4,69%) fordítanak ilyen célra, legkevesebbet a mezőgazdaságban (1,74%) és a kitermelő iparban és energiaszolgáltatásban (1,27%).

19. sz. ábra: Reklámköltés az értékesítési árbevétel százalékában



Különbség mutatkozik a tulajdonviszonyok függvényében is: a többségi külföldi tulajdonú vállalatok szignifikánsan többet költenek (4,3%-ot), mint a többségi belföldi tulajdonú, nem állami cégek (3,67%) vagy az állami tulajdonúak (1,8%).

Meghatározó a piaci stratégia is: az agresszív növekedést célul kitűzők átlagosan bevételük 6,85%-át fordítják reklámozásra, míg mérsékeltlen növekedni szándékozó társaik ennek felét sem, 3,25%-ot. A pozícióik megtartására törekvők bevételeik 2,17%-át fordítják ilyen célra.

Szintén befolyásoló az EU-csatlakozáshoz fűződő várakozás: ez esetben is a semleges, változásra nem számító vállalatok különülnek el bevételeik 4,4%-át reklámozásra költve, míg az optimista vállalatok (2,61%) és a nehézségekre számító (2,59%) bevételeiknek jóval kisebb és szinte ugyanakkora hányadát fordítják ilyen célra.

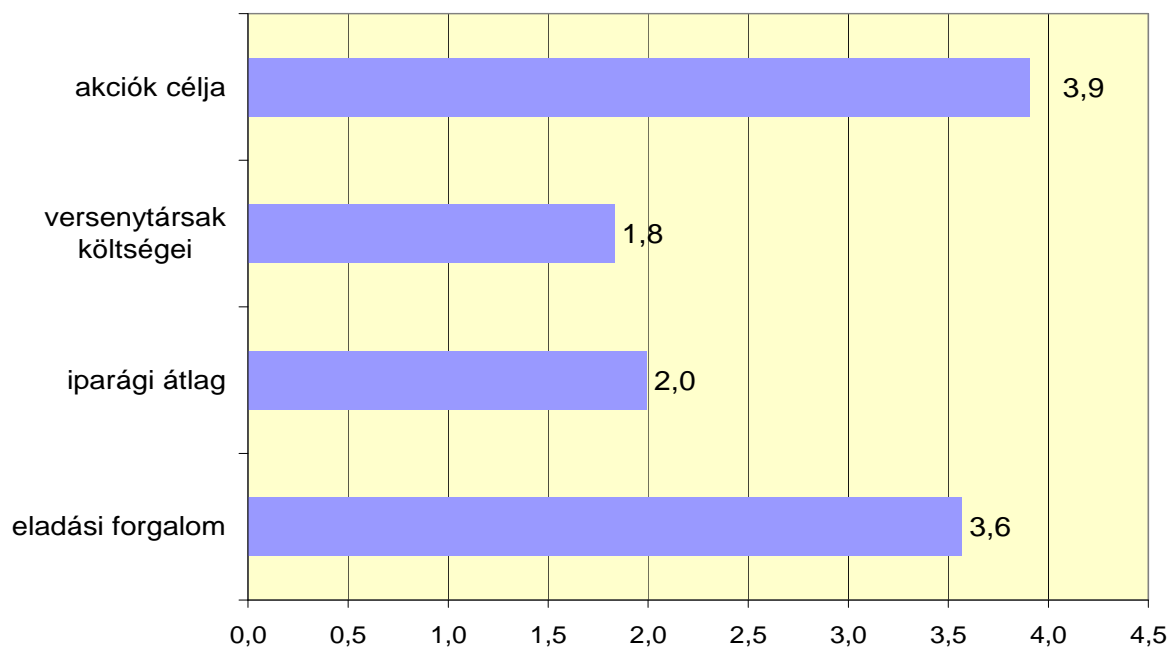
A vállalatméret, a diverzifikáltság, a teljesítmény, a rugalmasság és a piaci koncentráció nem mutat szignifikáns eltérést.

Tizenöt vállalat nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem költ reklámozásra. Közülük 9 szerint versenytársuk is így tesz, talán ez is indokolja döntésüket.

Szignifikáns összefüggés mutatkozott a saját és a versenytárs költsége között azon vállalatok esetén is, amelyek bevételük több-kevesebb hányadát reklámra költik: a saját és a versenytárs reklámköltségei erősen és pozitívan korrelálnak, vagyis minél többet költ a versenytárs reklámozásra, annál többet fog az adott cég is költeni rá.

Ennek némiképp ellentmondanak a kérdőívben soron következő kérdésre adott válaszok, miszerint a reklámköltségvetés meghatározásánál leginkább az akció célját és az eladási forgalmat veszik figyelembe, míg a versenytársak költsége az utolsó tényező lett, maga elé utasítva az iparági átlagos költség mértékének befolyásoló hatását is. (A megadott értékek 1-5-ig terjedő skálán értendők, 1 = egyáltalán nem, 5 = döntő súllyal.)

20. sz. ábra: A reklámköltségvetés meghatározásánál figyelembe vett tényezők



Az, hogy az egyes vállalatok ezek közül a tényezők közül melyiket milyen mértékben veszik figyelembe, függ bizonyos jellemzőiktől.

Az eladási forgalom figyelembe vétele szignifikáns összefüggést mutat a vállalat méretével és az ágazati hovatartozással. Az eladási forgalmat leginkább a középvállalatok veszik figyelembe (3,7), őket követik a nagyvállalatok (3,63), majd a kisvállalatok (3,20). Ágazati besorolás alapján a forgalmat leginkább a vegyiparban (átlag 4,08), élelmiszeriparban (3,83) és a szolgáltatás és közösségi szolgáltatás szektorban (3,86) működő vállalatok veszik figyelembe reklámbüdzsájuk kialakításakor, legkevésbé pedig a kitermelőiparban és energiaszolgáltatásban tevékenykedők (2,35).

Az iparági átlag figyelembe vétele a vállalat méretével, tulajdonosi szerkezetével és teljesítményével függ össze. Az iparági átlagot leginkább a nagyvállalatok veszik figyelembe a reklámbüdzsés kialakításakor (2,17), a közép- és kisvállalatok kevésbé (1,97, illetve 1,74). A többségi külföldi tulajdonú vállalatoknál jellemzőbb (2,30), mint a többségi belföldi (2,17), illetve a többségi állami tulajdonúaknál (2,06). Teljesítmény alapján pedig nézve pedig a vezető vállalatoknál a leghangsúlyosabb az iparági átlag figyelembe vétele (2,21), megelőzve az átlagosan teljesítőket (1,94) és a lemaradókat (1,83).

Érdekes módon a versenytársak költségének figyelembe vétele csupán a vállalati mérettel mutat gyenge szignifikáns összefüggést: a nagyvállalatok (1,99) inkább figyelembe veszik ezt a tényezőt, mint a közép-, illetve kisvállalatok (1,82, illetve 1,59).

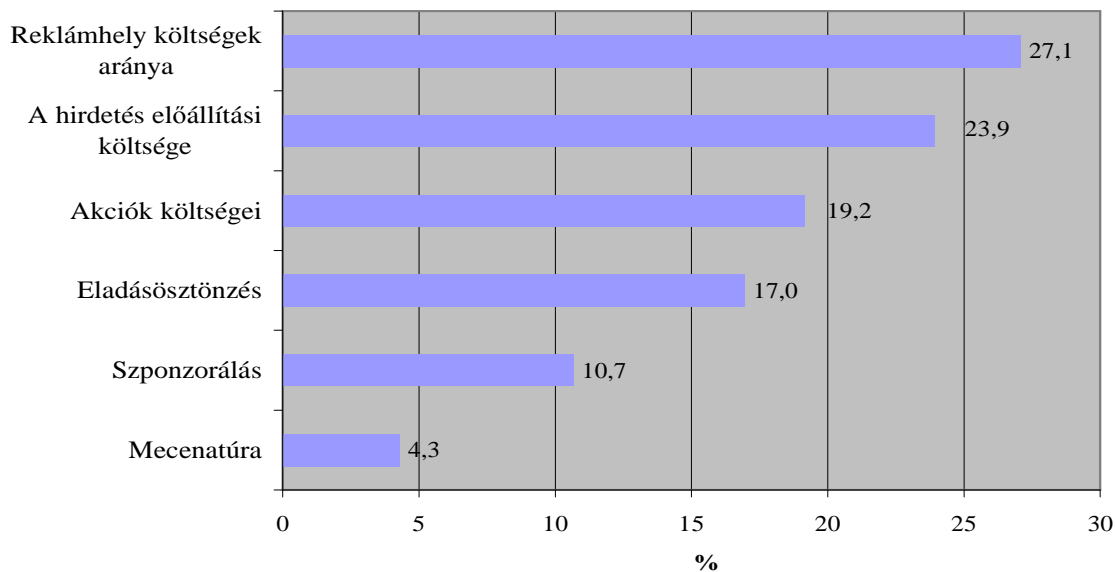
Az akciók céljának figyelembe vétele mutatja a legtöbb összefüggést, ez a tulajdonviszonyok és a diverzifikáltság kivételével minden változóval összefügg. A vállalatméret igen erős összefüggést mutat az akciók figyelembe vételével: a nagyvállalatoknál a legerősebb ennek hatása (kisvállalat 3,30, középvállalat 3,98, nagyvállalat 4,18). Befolyásoló az iparág is: a vegyipar vezet (4,58) a kitermelő és energiaszolgáltatók előtt (4,29). Legkevésbé fontos az akciók hatása a mezőgazdaságban (3,23). A változásokat befolyásolók (4,19) és a változásokra felkészülők (4,09) jobban figyelembe veszik az akciók céljait, mint a változásokra késve reagálók (3,74), vagy azokat nehezen követők (3,56). A teljesítmény szempontjából nézve vezetők (4,19) számára fontosabb ez, mint az átlagosan teljesítők (3,85) vagy lemaradók (3,77) részére. Összefügg a piaci célok és az akciók céljának figyelembe vétele is: az agresszív (4,14), illetve mérsékelt (4,10) növekedésre koncentrálókat jobban befolyásolják a tervezett akciók céljai a reklámköltségvetés meghatározásánál, mint a piaci pozícióikat megtartani igyekezőket (3,56). Végezetül a piaci koncentráció fokát tekintve megállapítható, hogy legmagasabb az akciók céljának hatása a koncentrált piacokon (4,19), megelőzve a mérsékelt koncentrált piacokat (3,80) és a megosztott piacokat (3,78).

5.4.2. A reklámköltségvetés megoszlása

A reklámköltségvetés megoszlásából kiderült, hogy minden 100 forintból a vállalatok 27 forintot költenek reklámhelyekre és 24 forintot hirdetések előállítására (produkción). Az nem meglepő, hogy ez a két leginkább költségigényes tényező, az már viszont annál inkább, hogy alig van különbség a kettő között. Magyarázható lenne ez azzal, hogy a mintában számos közép- és kisvállalkozás is képviselteti magát. (A megkérdezett vállalatok 24%-a kisvállalat, 42%-a középvállalat és 34%-a nagyvállalat.) Nekik általában nincs forrásuk a drága tömegmédiákban hirdetni magukat, így előtérbe kerül a hirdetések előállítási költsége. A statisztika ellenben azt mutatja, hogy a vállalatméretnek nincs szignifikáns hatása a két költségre. Egy másik magyarázat lehet, hogy a vállalatok sokszor külső cégekre bízzák a marketingkommunikációs munkákat, így csak az

összköltségről van kimutatásuk, az előállítási és médiaköltségeket nem tartják külön számon (pl. mennyi volt egy plakát legyártási és kihelyezési költsége), így ezen költségek megoszlásáról nem is tudnak érdemben nyilatkozni. A kutatási következő fázisában érdemes lehet mélyinterjúk segítségével feltárni a meglepő számadatok mögött megbújó okokat.

21. sz. ábra: A reklámköltségvetés megoszlása (vállalatonként 100%-ot elosztva)



Figyelemre méltó, hogy az akciók költségei a harmadik helyen állnak, a reklámköltségvetés majdnem ötödét felemészítve. Ezt indokolhatja a magyar fogyasztók rendkívüli árérzékenysége, bár Kenesei kutatása feltárta azt, hogy a hazai vásárlók elsősorban nem önmagában az akció miatt vásárolják inkább az akciós termékeket, hanem egyszerűen azon oknál fogva, hogy abban az időpillanatban az a termék éppen olcsóbb versenytársánál. A vásárlók mintegy 60%-a nincs is tisztában azzal, hogy akciós terméket tett a kosarába (Kenesei, 2003.).

A reklámhely költségek aránya csak a piaci koncentráció mértékével mutat szignifikáns összefüggést: koncentrált piacokon 26%-ot, mérsékelten koncentrált piacokon 30%-ot, megosztott piacokon pedig 19%-ot fordítanak ilyen célra.

A hirdetések előállítási költsége szignifikánsan összefügg az ágazati besorolással. Hirdetések előállítására legnagyobb arányban a szolgáltató szektorban (34% a szétosztható 100%-ból), a gépiparban (34%), illetve a mezőgazdaságban (33%) tevékenykedő vállalatok költenek. A legkevésbé az élelmiszeriparra jellemző az ilyen irányú költés (9%).

A piaci célok is meghatározóak, azonban meglepően a piaci pozíciójukat megtartani igyekvők költik a legtöbbet ilyen célra, 32%-ot, míg a mérsékelten növekedni szándékozók 21%-ot, az agresszív növekedést célul kitűzők pedig 18%-ot.

A piaci koncentráció mutatott még erős összefüggést: legnagyobb a hirdetések előállítására fordított összeg aránya a megosztott piacokon (34%). Koncentrált piacokon ez az arány 23%, mérsékelten koncentrált piacokon pedig 18%. A többi vizsgált változó nincs szignifikáns hatással a hirdetések előállítására fordított összeggel.

Az akciókra fordított összegeket a vizsgált változók közül a tulajdonosi szerkezet és az iparági hovatartozás befolyásolja. Az állami vállalatok arányaiban jóval kevesebbet költenek erre (13%), mint a többségi belföldi (22%), illetve többségi külföldi (21%) tulajdonú vállalatok. Nem meglepő, hogy kiemelkedően magas az élelmiszeripar (41%) ilyen irányú költségeinek aránya a reklámköltségvetésen belül. Az átlagosnál többet költ még erre a vegyipar (28%) és a kereskedelem (25%). Legkevesebbet a kitermelőipar és energiaszolgáltatás területén működő vállalatok fordítanak ilyen célra (6%).

Eladásösztönzésre arányaiban legtöbbet a vegyiparban (30%) és a feldolgozó-iparban (25%) költenek, legkevesebbet az építőiparban (7,86%), a mezőgazdaságban (7,89%) és a kereskedelemben (8,8%). Más változóval az eladásösztönzésre fordított összeg nincs összefüggésben.

A szponzorálásra fordított összegek a vállalatmérettel és a vállalat fő tevékenységével (ágazat) van összefüggésben. A nagyvállalatok többet költenek szponzorálásra (14%), mint a középvállalatok (10%), illetve a kisvállalatok (7%). Kiemelkedően legtöbbet az építőipar költ erre (27%). Az átlagnál többet költ még ilyen célra a kitermelő ipar és energiaszolgáltatás (13,19%), az egyéb feldolgozóipar (12,65%) és meglepő módon a mezőgazdaság (12,50%). Legkevesebbet a vegyipar (7,39%) és a gépipar (6,39%) költ ilyen célra.

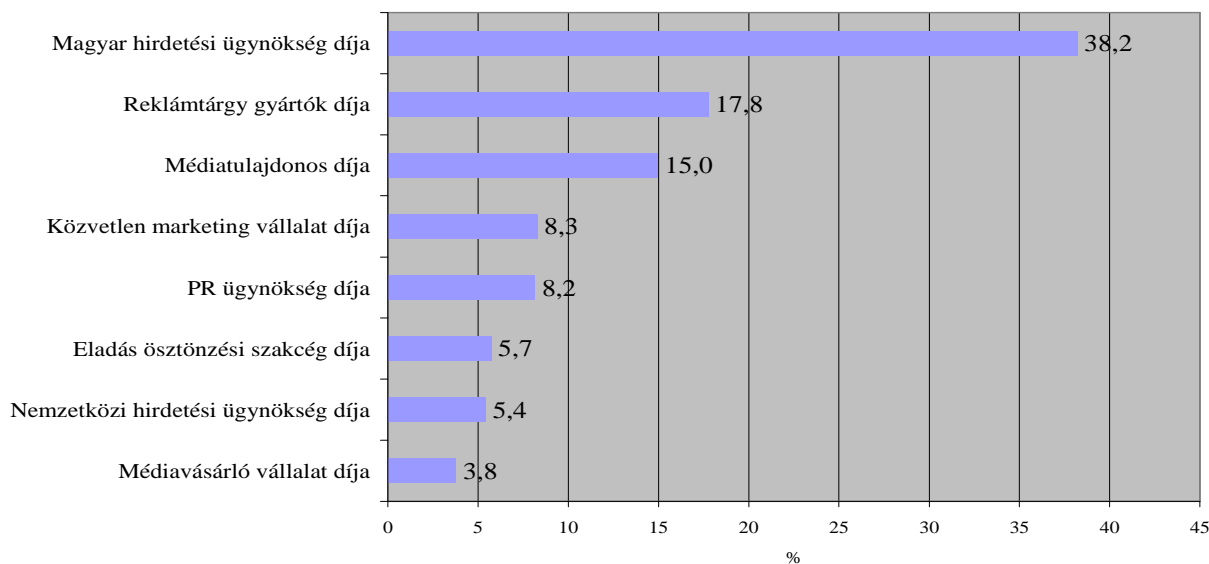
A mecenatúrára költött összegek egyik vizsgált változóval sincsenek összefüggésben.

5.4.3. Külső szervezetek felé irányuló kiadások

A külső szervezetek felé irányuló kiadásokat (szintén 100 forintra vetítve) 38 forinttal a magyar hirdetési ügynökségek díja vezeti. A nemzetközi hirdetési ügynökségekre költött 5 forint messze elmaradt e mögött. A gyakorlati tapasztalatok alapján ez is meglepő eredmény. A furcsa megoszlás talán a kategóriák könnyű félreértelmezhetősége miatt alakult ki: elképzelhető például, hogy a vállalatok számára nem volt egyértelmű, mely ügynökség számít magyarnak, illetve külföldinek. A mélyinterjúk során ezt a kérdést is érdemes lenne megvizsgálni.

Második helyen áll a reklámtárgyakra fordított összeg, 18 forinttal. A médiatulajdonosoknak minden 100 forintból átlagosan 15 forintot fizetnek a vállalatok.

22. sz. ábra: A reklámra fordított, külső szervezetek felé irányuló kiadások megoszlása



5.4.4. Hirdetési ügynökségi kapcsolatok

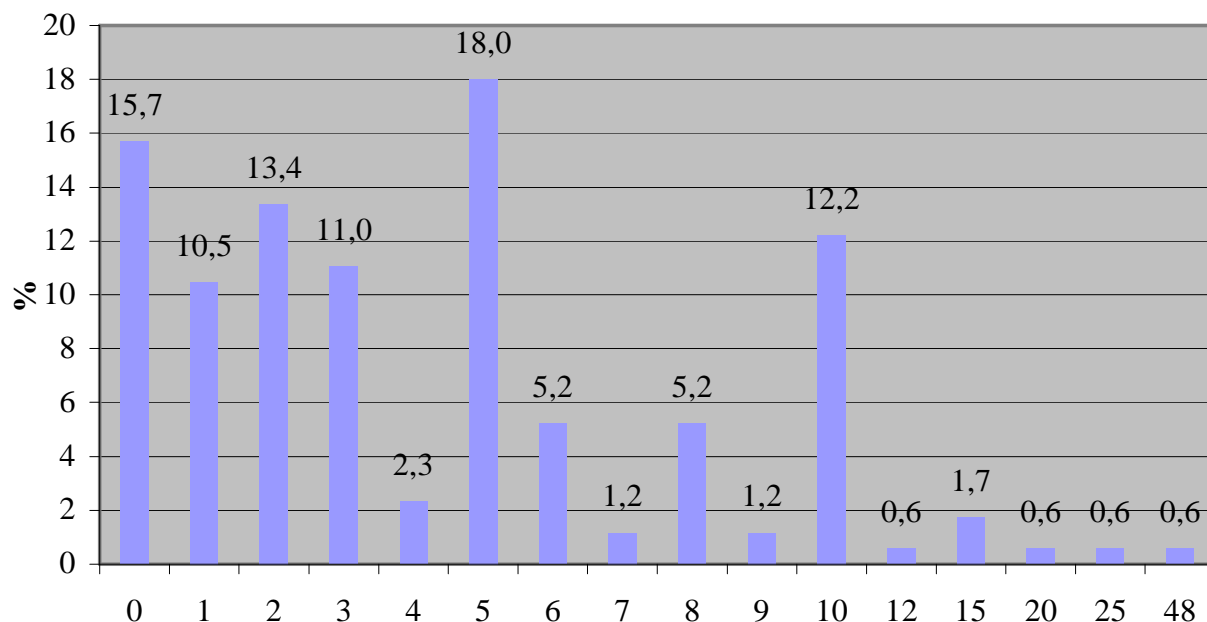
A jelenlegi (fő) hirdetési ügynökségükkel a vállalatok átlagosan közel 5 éve (4,71) dolgoznak együtt. (A kérdésre a vállalatok 57%-a válaszolt.) A megadott értékek 0-tól 48 évig terjednek, vagyis vannak olyan vállalatok, amely nem dolgoznak együtt ügynökséggel, de van olyan is, amely már közel fél évszázada ugyanazzal az ügynökséggel dolgoztat. Az adatokat közelebbről megvizsgálva kiderül, hogy 27 vállalat adott meg 0 értéket, ami jelenthetné azt is, hogy épp a felmérés idején kezdtek el együttműködni egy új ügynökséggel, azonban ezen vállalatok többsége az ügynökségi költségek arányát is 0%-ban adta meg, vagyis ők valószínűleg egyáltalán nem dolgoztatnak ügynökséggel. Ez az érvényes válaszok közel 16%-a.

A szélső maximum értékeket kiszűrve -egy-egy vállalat adott meg 48, 25, illetve 20 évet, három vállalat pedig 15 éves együttműködést-, az átlag a 4 éves kapcsolatfenntartás felé tendál (átlagosan 4,05 év). Öt évnél régebben a vállalatok 30%-a működik együtt jelenlegi ügynökségével. A szórás a szélsőértékekkel együtt 5,25 év, azokat kiszűrve 3,3 év, ami azt jelzi, hogy a vállalatok gyakran váltanak ügynökséget. A környezet tehát e tekintetben is dinamikus, a folyamatos odafigyelés, az új ügynökségek kiválasztása és velük a kapcsolat kialakítása újabb erőforrásokat köt le a vállalatoknál. Hosszú távú stratégiát, hosszú évekig futó kampányokat így elég nehéz kidolgozni.

Összefüggés csak az ágazati besorolással mutatkozik. Legrégebben az egyéb feldolgozóiparban működők dolgoznak együtt jelenlegi ügynökségükkel (8 év), illetve a mezőgazdasági vállalatok (6,24 év). Leggyakrabban az élelmiszeriparban tevékenykedők (2,88 év) és

a vegyiparban működők (3,18 év) váltogatják ügynökségeiket. Az ügynökségek váltogatása nem mutat szignifikáns összefüggést semmilyen más vizsgált mutatóval.

23. sz. ábra: *Hány éve dolgoznak együtt jelenlegi (fő) hirdetési ügynökségükkel?*



5.5. Összegzés

A tanulmányból kitűnik, hogy a vállalatok jó része még most is az útkeresés fázisában van, kevés közöttük az olyan, amely pontosan tudja, mit akar, azt milyen stratégiával és eszközökkel érheti el és amely terveit tudatosan, folyamatos ellenőrzés és visszacsatolás mellett véghez is vinné.

A dinamikusan változó és sokszor kiszámíthatatlan piacon a vállalatok nincsenek könnyű helyzetben. Folyamatosan új kihívásokkal kell szembenézniük és a rendszerváltás óta eltelt időszak úgy tűnik még kevés volt ahhoz, hogy biztosan vegyék az akadályokat.

Pozitívumként említhető, hogy a vállalatok növekvőnek érzékelik piacaikat és sok tekintetben optimisták. Jó véleménnyel vannak innovációs képességükről, termékminőségüket javulónak értékelik, versenytársaikhoz képest általában jobbnak ítélik magukat és bíznak fogyasztóik márkahűségében.

Ezzel szemben gondban vannak a vállalatok a termékek márkázásával, az egyre magasabb beszerzési költségek áraikban történő érvényesítésével és nem figyelnek oda különösképpen sem a környezettudatosságra, sem az elektronikus kereskedelemre.

Úgy tűnik, marketing szempontból az elmúlt időszak nyertesei a többségi külföldi tulajdonú nagyvállalatok voltak, míg kiugró vesztesként a mezőgazdaságban tevékenykedők említhetők.

A felmérés egyik célja az EU-csatlakozás pillanatában történő helyzetelemzés volt. Ebben a tekintetben megállapítható, hogy a vállalatok kissé közönyösen reagáltak a csatlakozásra: nem vártak ettől az eseménytől túl sok jót, de nem is tartottak tőle, stratégiájukban általában nem szerepelt kiemelkedő tényezőként. Érdekes lehet majd pár év múlva felmérni, változott-e véleményük.

6. A marketing szervezet megjelenése

A marketing funkciók elhelyezkedése a vállalati szervezetben elméleti szinten sem mindig teljesen egyértelmű, és a gyakorlatban szintén számos megoldás található (Bauer-Berács, 1998, 516. old.). A marketingkoncepció alapján a szervezetben érvényesülnie kell a vevőorientációnak, amely megköveteli, hogy a marketingvezetés központi helyet foglaljon el a vállalati szervezetben.

6.1. A marketingvezetők által ellátott funkciók a hazai vállalatoknál

A megkérdezett vállalatok 18,6%-ánál a marketingvezető az 24. ábrán felsorolt funkciót egyikét sem látja el, amiből nagy valószínűséggel arra lehet következtetni, hogy ilyen pozíció nem is létezik a vállalatnál. A marketingvezető által ellátott funkciók száma erősen függ a vállalat méretétől. A kisebb vállalatok közel egyharmadánál nincs jele elkülönült marketing tevékenységnek. Ez az arány a nagyvállalatoknál csak 10,8%.

10. sz. táblázat: A marketingvezetők által ellátott funkciók száma a vállalati méret függvényében

A vezetők hatáskörébe tartozó funkciók száma	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	Összesen
0	32,9%	16,7%	10,8%	18,6%
1-5	16,4%	27,8%	30,4%	25,9%
6-10	41,1%	35,7%	34,3%	36,5%
11-17	9,6%	19,8%	24,5%	18,9%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$p < 0,01$

Az exportorientáció a marketing vezetők kezében összpontosuló funkciók számával szintén szignifikáns összefüggést mutat. Azoknál a vállalatoknál figyelhető meg ez a fajta koncentráció, ahol az export-tevékenység közepesnek mondható.

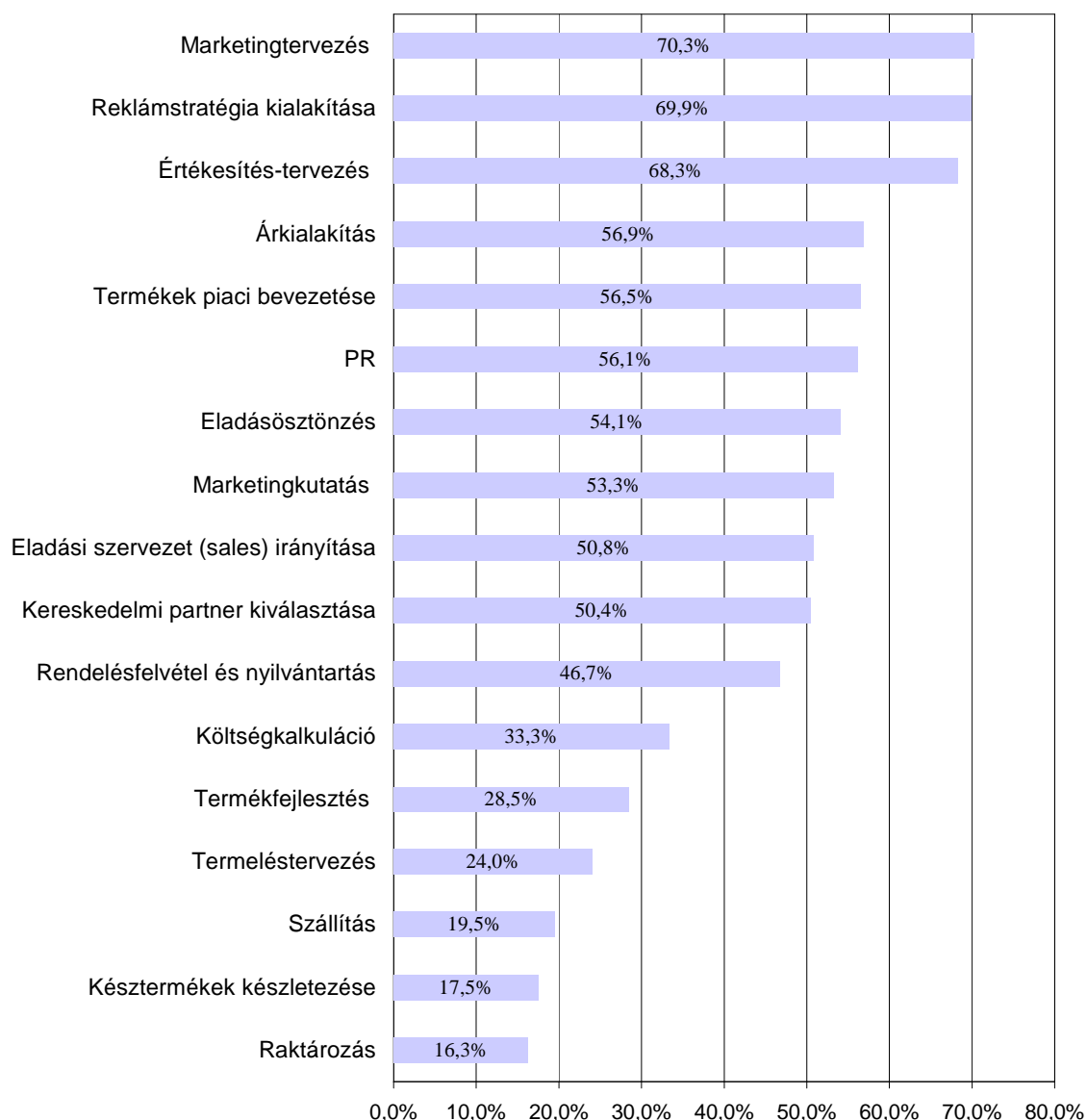
Várakozásainkkal ellentétben az iparágak kevésbé határozzák meg a marketing szervezet hatáskörét. A mezőgazdaságban, a kitermelő ipar és az energiaszolgáltatás esetében csak redukált hatáskörrel rendelkeznek a marketingvezetők, ugyanakkor az egyéb feldolgozóiparban és a vegyiparban figyelhető meg erősebb marketingszervezet.

A marketingvezetők leginkább a marketingtervezésért, a reklámstratégia kialakításáért és az értékesítés megtervezésért felelősek. A vállalatok közel 70%-ánál található ilyen funkciók a marketingosztályon.

Azoknál a vállalatoknál, ahol tetten érhető a marketing szervezet (legalább felelős szintjén) valamivel több, mint felénél (56,9%) az árkialakítás is annak hatáskörébe tartozik. Az ehhez esetlegesen szükséges költségkalkulációt azonban csak a vállalatok egyharmadánál végzi a marketing osztály. A két tevékenység vállalati elhelyezkedése természetesen összefügg. Ott, ahol a költségkalkulációt a marketingszervezet végzi 79,3%-ban az ármeghatározás is ennek a szervezeti egységnek a feladatkörébe tartozik. Talán meglepőnek tűnhet, hogy az ár több esetben tartozik a marketingszervezet hatáskörébe, mint például a marketingkutató. Ezek az arányok azonban nem csupán azt tükrözik, hogy adott funkció mennyire köthető a marketing- vagy egyéb szervezeti egységhez, hanem azt is, hogy melyek azok a funkciók, amelyek egyáltalán megtalálhatók a vállalatnál.

A korábbi versenyképességi felmérésekkel összehasonlítva (Bauer-Berács-Kenesei-Kolos, 1997) azt láthatjuk, hogy a vállalatok egyre nagyobb arányánál jelennek meg bizonyos funkciók a marketingszervezetben. 1996-hoz képest a marketingtervezés, az árképzés és a költségkalkuláció, a termékek fejlesztése és piaci bevezetése, a marketingkutató, de még a termelés-tervezés is nagyobb mértékben tartoznak a marketingvezető hatáskörébe. Valamivel csökkent azon vállalatok aránya, ahol az értékesítés-tervezést, a szállítást és a raktározást a marketingszervezet irányítása alá sorolják.

24. sz. ábra: A marketingvezetők által ellátott funkciók (n = 246)



Az, hogy a marketingszervezet az egyes funkciók közül melyeket látja el, kapcsolatban áll a vállalat típusával és piaci helyzetével. Minden egyes funkció vállalati elhelyezkedését, illetve meglétét befolyásolja az általunk vizsgált kilenc tényező valamelyike (11. táblázat), de nem egyenletes mértékben. A termék piaci bevezetése, illetve a rendelésfelvétel és nyilvántartás azok a funkciók, leginkább összefüggnek ezekkel a faktorokkal, míg az árkialakítás és a költségkalkuláció azok, amelyek csak egy-egy tényezővel állnak szignifikáns kapcsolatban.

A vállalati tényezőket vizsgálva azt állapíthatjuk meg, hogy a vállalat mérete és az ágazat függ össze leginkább az egyes funkcióknak a marketing szervezetben megfigyelhető jelenlétével. Figyelemre méltó viszont, hogy a legkevesebb kapcsolatot a vállalati teljesítménnyel tudtuk kimutatni, ami némileg azt sugallja, hogy a piaci pozícióra minimális hatással van az, hogy milyen döntéseket vonnak a marketingvezetőhöz.

A vállalat méretéről az állapítható meg, hogy minél nagyobb egy vállalat, annál inkább a marketingszervezetbe különülnek el a klasszikus marketingtevékenységek (marketingtervezés, reklámstratégia, PR, termék piaci bevezetése, marketingkutatás), míg a kevésbé jellemző tevékenységek inkább a kisebb vállalatok esetében jelennek meg a marketingvezető irányítása alatt (raktározás, szállítás). A külföldi tulajdonú cégek szintén nagyobb hajlandóságot mutatnak arra, hogy a marketing- és reklámtervezést, illetve a termék piaci bevezetésének feladatát a marketingvezetőre bízzák, míg az állami vállalatoknál nagyobb arányban figyelhető meg, hogy termelésstervezés és a szállítás is ide tartozik.

Érdekes kapcsolatokat mutat a vállalat rugalmassága és a marketingvezető hatásköre. Minél inkább proaktív a vállalat, annál kevésbé tartozik az értékesítés-tervezés, a kereskedelmi partner kiválasztása, vagy a rendelésvétel és nyilvántartás a marketing szervezethez. Nem nehéz észrevenni, hogy ezek a funkciók a közvetlen értékesítést fedik le.

Mivel a vállalatok 73%-ára a funkcionális szervezet a jellemző, ezért statisztikai összefüggéseket nem lehet keresni a szervezeti felépítés és a marketingvezetők hatásköre között. Inkább tendenciaként jegyezhető meg, hogy a funkcionális szervezetek esetében szélesebb hatáskör összpontosul a marketingvezetőnél, mint az egyéb szervezeti struktúrák esetében.

11. sz. táblázat: Az egyes vállalati funkciók marketingszervezeti megjelenése és a vállalati típusok közötti összefüggések (n = 301)

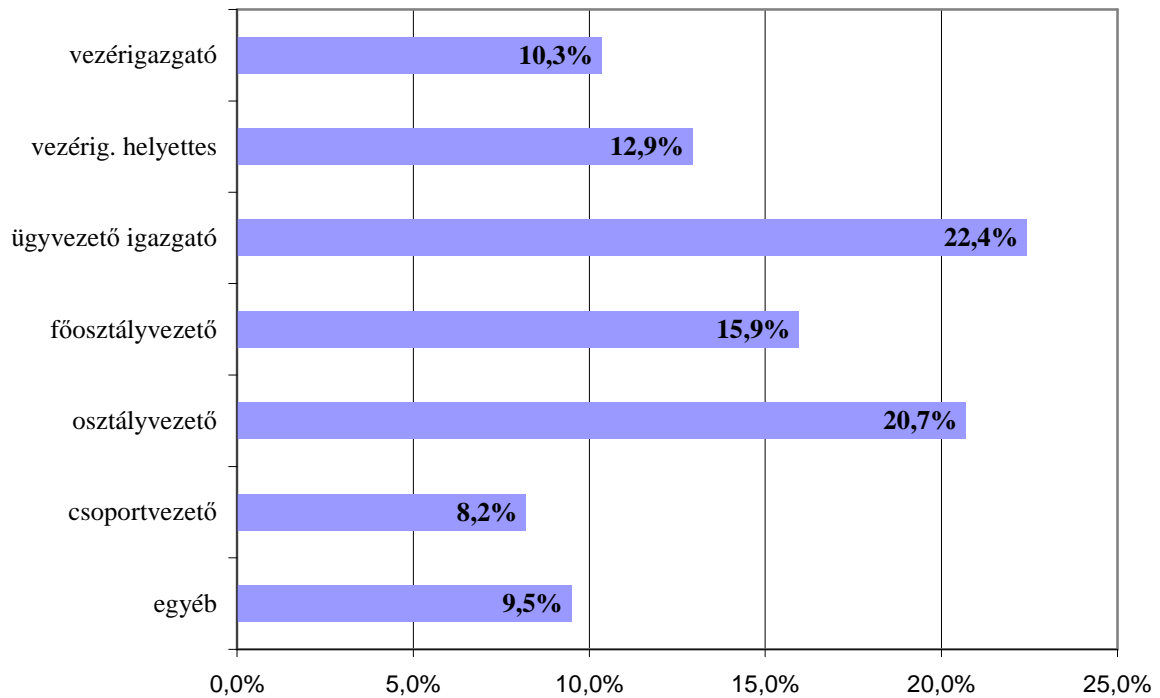
	Méret	Tulajdon	Ágazat	Diverzifikáció	Exportorientáció	Rugalmaság	Teljesítmény	Növ. célok	Piaci koncentráció
Marketingtervezés	**	**	**		*			*	
Reklámstratégia kialakítása	**	*	*						
Értékesítés-tervezés			**	**		*		*	
Árkialakítás			*						
Termékek piaci bevezetése	*	**	**		**	*			**
PR	*		**			*			
Eladásösztönzés			*	*					**
Marketingkutatás	**					**			
Eladási szervezet (sales) irányítása	**			*					
Kereskedelmi partner kiválasztása			**		**	**		*	
Rendelésfelvétel és nyilvántartás	*		**	*	**	**		**	
Költségkalkuláció							**		
Termékfejlesztés	*				*				
Termelésstervezés		**		*					
Szállítás	*	**	*		**				**
Késztermékek készletezése			**	**			**		**
Raktározás	**		**				**		

** p < 0,01 * p < 0,05

6.2. A marketing helye a szervezetben

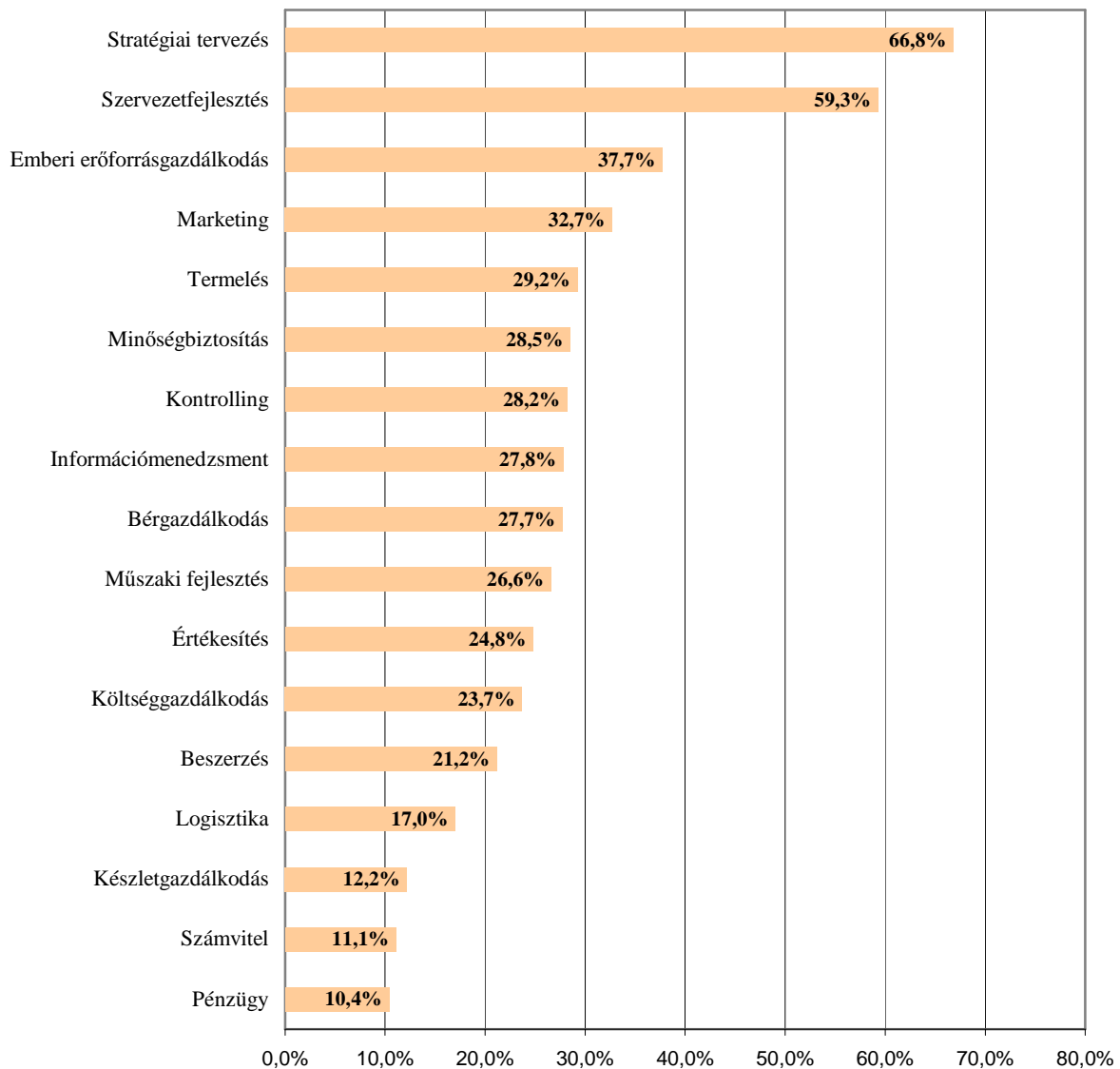
A vállalatok 32,7%-ában a marketingért a legfelsőbb vezető (vezérigazgató vagy ügyvezető) felel, amit értelemszerűen befolyásol a vállalat mérete is. Ennél valamivel nagyobb arányban (36,6%) külön osztály, illetve főosztály vezetőjeként végzi munkáját (25. ábra).

25. sz. ábra: A marketingért felelős személyek elhelyezkedése a vállalati hierarchiában (n = 232)



A vállalatvezetők legnagyobb arányban a stratégiai tervezést és a szervezetfejlesztést vonják feladatkörükbe. Ezeket követően, bár arányában valamelyest lemaradva, az emberi erőforrás-gazdálkodás és a marketing a leginkább a hatáskörükbe tartozó funkció (26. ábra). Leginkább a pénzügyi és a számviteli feladatokat delegálják a szervezeten belül.

26. sz. ábra: A vállalati vezetők (vezérigazgatók és ügyvezetők) által ellátott funkciók (n = 202)

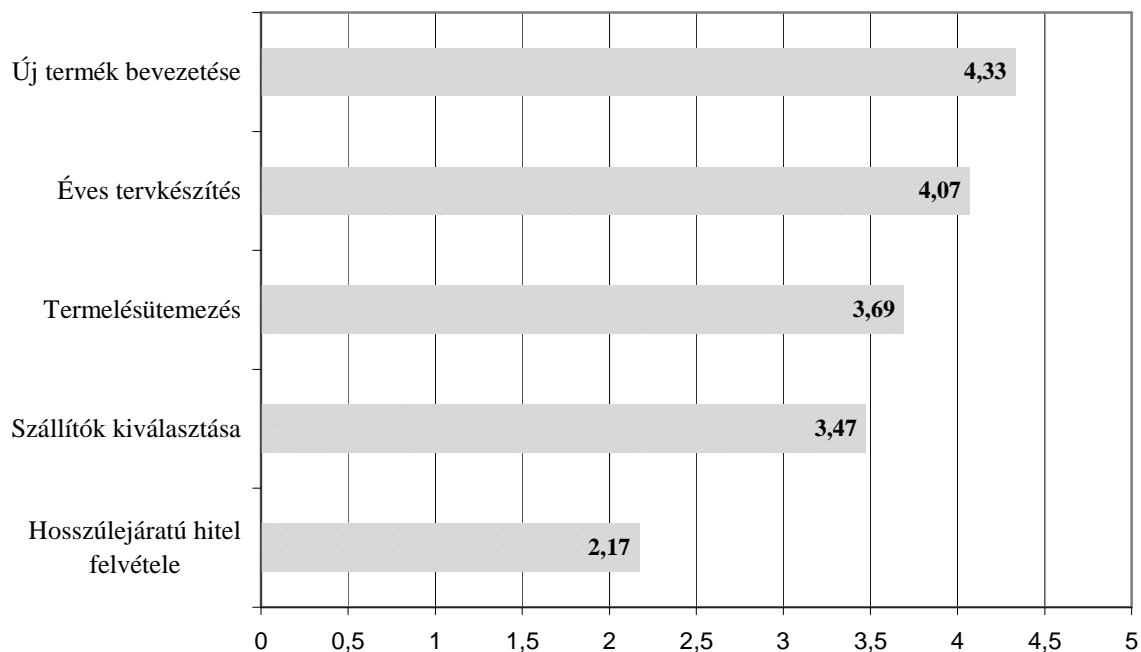


A marketingnek a szervezetben elfoglalt szerepét csupán egyetlen vállalati jellemző, nevezetesen a vállalat mérete befolyásolja. Minél kisebb egy vállalat annál inkább jellemzőbb, hogy a marketing döntéseket a legfelsőbb vezető hozza meg.

Nem sikerült kimutatni, hogy a marketing funkció központosítása hatással lenne a vállalati teljesítményre, sőt, a vezető vállalatoknál kevésbé figyelhető meg ez a szervezeti megoldás. Ugyanakkor ez nagyrészt annak köszönhető, hogy a mintánkban a kisebb vállalatok jóval inkább vallották magukat lemaradóknak vagy átlagosan teljesítőknak. A kisebb vállalatnál érthetően kevésbé osztódnak a hatáskörök, így a marketing funkció sem külön szervezeti egységben jelenik meg.

Érdekes eredmény kaptunk azonban, amikor az egyes vállalati méretcsoportokon belül vizsgáltuk a marketingfunkció szervezeti elhelyezkedése és a vállalati teljesítmény között összefüggést. A kisvállalatok esetében nincs kapcsolat, a közepes vállalatoknál a vezető cégek kevésbé vonják a legfelsőbb vezető hatáskörébe a marketinget, míg a nagyobb vállalatoknál inkább tendenciájában figyelhető meg, hogy a marketing vonatkozású döntésekért a legfelsőbb vezető a felelős (igaz a kapcsolat nem szignifikáns a kisebb elemszám miatt).

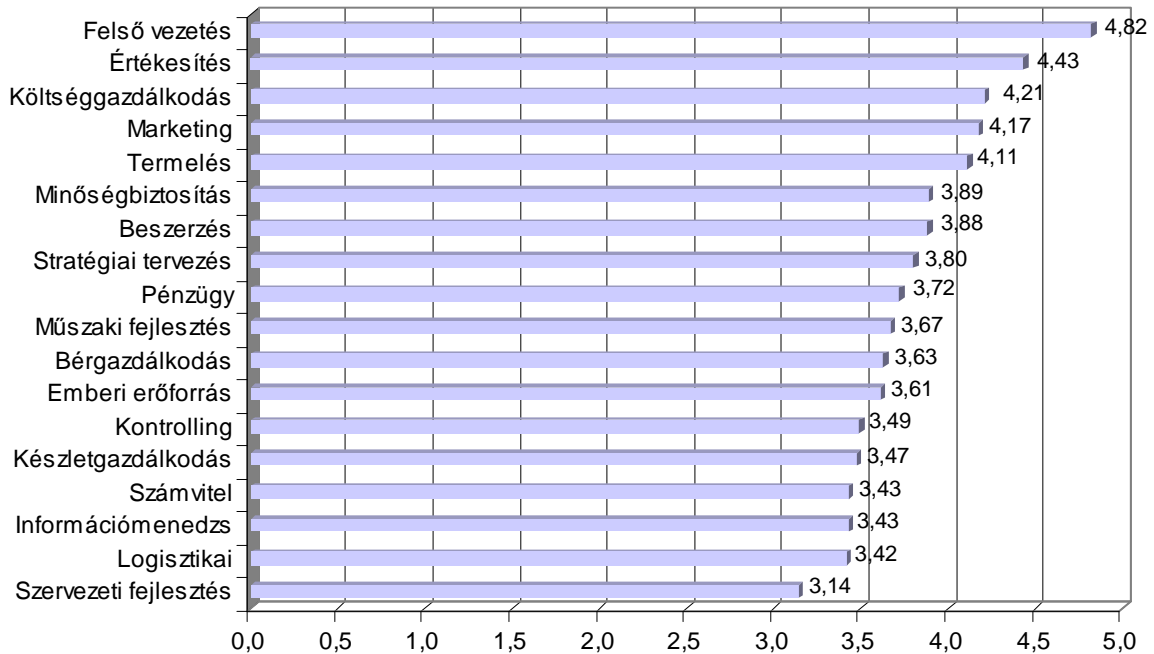
27. sz. ábra: A marketingért felelős személy részvétele az egyes vállalati döntésekben (n = 230)



A kereskedelem/marketing vállalaton belüli szerepét és ezáltal a vállalat piacorientációját mutatja, hogy ezt a funkciót, amely a piaccal a legszorosabb kapcsolatban van, mennyire vonják be a bizonyos vállalati döntési folyamatokba. Az átlagos értékeléseket elemezve megfigyelhető, hogy a nyolc felsorolt funkció (felsővezetés, kereskedelem/marketing, műszaki fejlesztés, emberi erőforrás gazdálkodás, logisztika, információ-menedzsment, termelés és pénzügy) közül a kereskedelem/marketing funkció az, amelyik a felsővezetés mellett mindig megtalálható a három, az adott döntésekbe leginkább bevont funkciók között. A vizsgált területek közül az új termék bevezetésénél és az éves tervekészítésnél játszik legjelentősebb szerepet a marketing a vállalaton belül.

Nem mutatkozik azonban közvetlen összefüggés a vállalat teljesítménye és a kereskedelem/marketing funkciónak az egyes vállalati döntéshozatalban betöltött szerepe között.

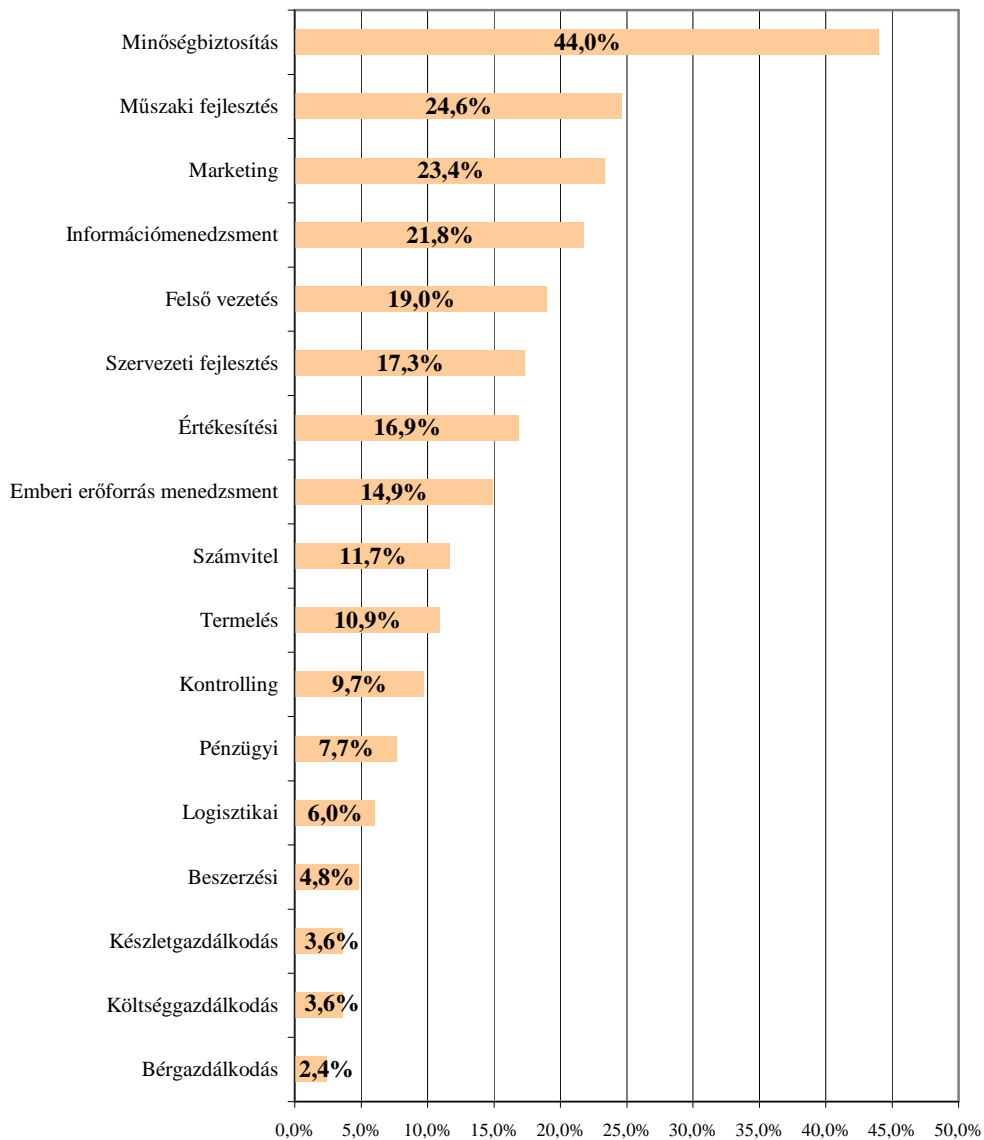
28. sz. ábra: Az egyes vállalati funkciók hozzájárulása a vállalati sikerhez a válaszadók megítélése szerint (n = 249)



A válaszadók úgy látják, hogy a felsővezetés mellett az értékesítés, a költséggazdálkodás és a marketing azok a funkciók, amelyek leginkább meghatározzák a vállalati sikert. Ezen belül a marketing megítélésére hatással van a vállalat mérete. A közepes és nagyobb vállalatok valamivel fontosabbnak tartják ezt a funkciót, mint a kisebbek. Maga az iparág szintén befolyásolja, mennyire látják a menedzserek a marketinget a siker kulcsának. Az élelmiszeriparban, a vegyiparban, és a könnyűiparban hasznosabbnak ítélik meg, míg a kitermelőiparban és energiaszolgáltatásban kisebb jelentőséget tulajdonítanak neki.

A vállalat növekedési céljaival szintén összefüggött a marketing és a siker közötti kapcsolat megítélése. Azok a vállalatok, amelyek agresszív növekedési stratégiát folytatnak, jobban bíznak abban, hogy a marketing segít nekik a siker elérésében. Ugyanakkor a vállalat piaci rugalmassága, illetve a piaci pozíciója nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a marketing szerepének megítélésében.

29. sz. ábra: Az elmúlt három évben az adott vállalati funkcióhoz kötődően külső tanácsadót foglalkoztató vállalatok aránya (n = 248)



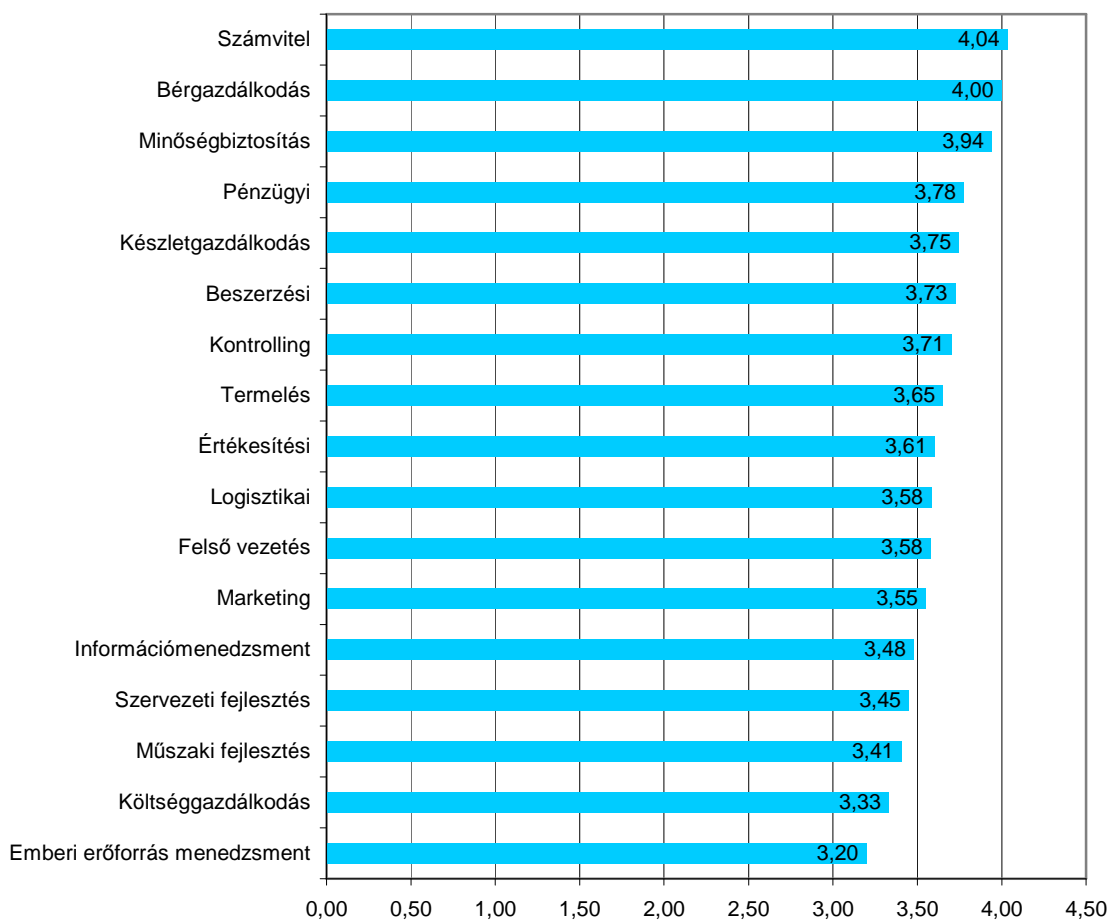
A vállalatok leginkább minőségbiztosítási rendszerekhez vesznek igénybe külső tanácsadót, amely a különböző tanúsítványok megszerzési kritériumai alapján érthető. A marketing a műszaki fejlesztés mögött szorosan a harmadik helyen álló vállalati funkció, ahol leginkább támaszkodnak külső szervezetek segítségére. Általános tendencia, hogy a jobb piaci pozícióval rendelkező vállalatok hajlamosabbak külső tanácsadót foglalkoztatni, de csak két esetben sikerült szignifikáns összefüggést kimutatnunk. A többségében magyar magántulajdonú vállalatok számviteli és termelési tanácsadót nagyobb arányban foglalkoztatnak. Az erősen diverzifikált vállalatok inkább veszik igénybe minőségbiztosításra külső szervezet segítségét. A kevésbé rugalmas vállalatok inkább elzárkóznak a külső tanácsadóktól. A sikeres, piacon vezető vállalatok azonban nem térnek el szignifikánsan a többi vállalattól a tanácsadók igénybe vétele alapján.

A vállalat mérete nagy mértékben befolyásolja, hogy a cégek igényelnek-e külső marketing tanácsadót. A nagyvállalatok 32,2%-a, a középvállalatoknál 21,6%, míg a kisvállalatoknál csupán 12,5%-a dolgozott külső cégekkel az elmúlt három évben.

Legkevésbé az emberi erőforrás-menedzsment tanácsadókkal nincsenek megelégedve a vállalatok, amely némileg magyarázhatja, hogy miért gondolják úgy, hogy a szervezetfejlesztés járul legkevésbé hozzá a vállalati sikerhez.

A marketing szolgáltatók megítélése szintén a lista második felébe esik. Az értékelésekből általában az figyelhető meg, hogy a szubjektív, kevésbé számszerűsíthető funkciók esetében az elégedettség is alacsonyabb.

30. sz. ábra: Elégedettség az egyes vállalati funkciók esetében igénybe vett külső tanácsadókkal (n = 245)



6.3. Összefoglalás

Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a hazai vállalatoknál a marketing fontos szerepet játszik a vállalati működésben. A kutatásban résztvevő vállalatok szoros kapcsolatot látnak a

marketingtevékenységük és a vállalati siker között, és ennek megfelelően a marketing funkciók magas szinten jelennek meg a vállalati szervezetben. A marketing szervezeti koordinációs szerepét támasztja alá az is, hogy a marketingvezető számos vállalati döntéshozatalnál dominánsan jelenik meg.

Ugyanakkor a marketing vállalati elhelyezkedését és szerepét számos tényező befolyásolja. Leginkább a vállalat mérete van hatással arra, hogyan jelenik meg a marketing az adott szervezetben. A kisebb vállalatoknál inkább jellemzőbb, hogy a legfelsőbb vezető látja el ezeket a funkciókat.

A marketing vállalati elhelyezkedése és a vállalat piaci pozíciói között nem találtunk egyértelmű összefüggést. A közepes méretű vállalatok esetében a piacvezetők kevésbé centralizálják a marketingfunkciókat, míg a nagyobb vállalatoknál ellentétes tendencia figyelhető meg.

A marketing inkább a vállalat hosszú távú sikeréhez járul hozzá. A szervezet rövid távú rugalmasságát ugyanakkor elősegíti, ha a marketingszervezettől elkülönülő értékesítési szervezet működik.

Felhasznált irodalom

Bauer, A. – Berács, J. (1998): Marketing, Aula Kiadó, Budapest

Bauer, A. – Berács, J. – Kenesei, Zs. – Kolos, K. (1997): A marketing helyzetének értékelése az empirikus vizsgálat tükrében, „Versenyben a világgal”, BKE, H82. kötet, 67. old.

Berács, J. (2003): Piacorientáció, érték és marketing, Vezetéstudomány, XXXIV. évf., 5.szám, pp. 13-25.

Berács, J. (2002): Piacorientáció, Közgazdasági és marketing megközelítés, habilitációs értekezés, BKÁE

Berács J. - Keszey T. - Sajtos L. (2001): Magyarországi vállalatok stratégiai prioritásai a különböző ágazatokban „Stratégiai kihívások és válaszok a marketingoktatásban és kutatásban” A Magyar Marketing Oktatók VII. Országos Konferenciájának előadásai Gödöllő 2001.augusztus 30-31. 81-90.old.

Berács J. – Kolos, K. (1994): A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben, Marketing, Vol.28, No 1., 7-12

Chikán Attila, Czakó Erzsébet, Zoltayné Paprika Zita (2004) Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről

Day, G. S. (1994): ['The Capabilities of Market-driven Organizations', Journal of Marketing, vol. 58, pp. 37-52.](#)

Deshpande, R. - Farley J. U. (1998): Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance, an International Research Odyssey, International Journal of Research in Marketing

Hooley, G. J. – Berács, J. (1997): Marketing Strategies for the 21st Century: Lessons from the Top Hungarian Companies, Journal of Strategic Marketing, vol. 5, pp.143-165

Hooley G. J. – Berács, J. – Kolos, K. (1993): Marketing Typologies in Hungary, European Journal of Business, Vol.27, pp.80-101

[Hooley, G. J., Saunders, J. A. és Piercy, N. P. \(szerk.\) \(1998\): Marketing Strategy and Competitive Positioning, Prentice Hall International, Heamel Hempstead.](#)

Kenesei, Zs. - Todd, S. (2003): The Use of Price in the Purchase Decision, Journal of Empirical Generalisations in Marketing, Science 8, pp. 1-21.

Kohli A. - Jaworski B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research, Proposition and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol.54, pp.1-18

Lesi Mária (2005) A 2004-es versenyképességkutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása, Versenyben a világgal, 2004-2006, 2. sz. műhelytanulmány

Narver, J. - Slater S. (1990): The Effect of Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, vol.54, pp.20-35

Sajtos, L. (2004): A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében, Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola.

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2005) Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. 3. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Központi Statisztikai Hivatal honlapja, www.ksh.hu, 2005. május 4.

MELLÉKLETEK

1. melléklet: A belföldi piacok forgalmának alakulása az elmúlt 3-4 évben

	Vállalati méret				Többségi tulajdon			
	kis	közép	nagy	N	Álla-mi	Bel-földi	Külföldi	N
A belföldi piacok forgalmának alakulása az elmúlt 3-4 évben								
Évi több, mint 10% növekedés	15.9%	20%	14%	17%	12%	21.7%	15.4%	17.6%
Évi kevesebb, mint 10% növekedés	24.6%	39.2%	38%	35.3%	30.1%	32.6%	48.1%	34.8%
Stagnáló piac	27.5%	22.5%	32%	27%	33.7%	23.2%	26.9%	27.1%
Évi kevesebb, mint 10% csökkenés	11.6%	12.5%	9%	11.1%	16.9%	9.4%	5.8%	11%
Évi több, mint 10% csökkenés	20.3%	5.8%	7%	9.7%	7.2%	13%	3.8%	9.5%
Összesen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Teljesítmény					Cél			
A belföldi piacok forgalmának alakulása az elmúlt 3-4 évben	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Z		Pozíció megtartás	Mérsékelt növ.	Agresszív növ.	Z
Évi több, mint 10% növekedés	9.5%	17.9%	22.1%	16.6%		5.9%	18%	52.4%	16.9%
Évi kevesebb, mint 10% növekedés	29.8%	38.9%	41.9%	37%		28.2%	42.1%	14.3%	35.9%
Stagnáló piac	28.6%	26.3%	24.4%	26.4%		35.3%	24.2%	14.3%	26.8%
Évi kevesebb, mint 10% csökkenés	13.1%	11.6%	7%	10.6%		16.5%	7.9%	14.3%	10.9%
Évi több, mint 10% csökkenés	19%	5.3%	4.7%	9.4%		14.1%	7.9%	4.8%	9.5%
Összesen	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	

2. melléklet: A marketingstratégia, illetve a piaci részstratégiák és a vállalati típusok közötti összefüggések szignifikanciaszintjei

	Vállalat- méret	Tulajdon	Ágazat	Diver- zifikáció	Rugal- masság	Telje- sítmény	Piaci célok (stratégia)	EU változásokh oz való hozzá- állítás	Piaci kon- centráció
K1. Piac méretének változása	0.05	0.05	-	-	-	0.01	0.00	-	0.05
K9. Piaci célok (stratégia)	0.05	-	-	-	0.01	-	-	-	-
K11. Marketing innovációs képesség	0.05	0.10	-	-	0.01	0.00	0.05	-	0.1
V1a. Fogyasztó orientáció	-	-	0.00	-	-	0.05	-	-	0.01
V1b. Profitorientáció	-	0.00	0.00	-	-	0.01	-	-	0.1
K12. Új termékek bevezetésének stratégiája	0.1	0.01	-	-	0.1	0.05	0.01	0.1	-
K73. Márkázott termékek aránya	0.01	0.00	0.01	-	-	0.05	0.01	-	-
K74. Legnagyobb márkájának piaci részesedése	0.1	0.05	0.1	-	-	-	-	-	0.00
K13. Értékesítési átlagárak változása	-	-	0.05	-	0.01	-	-	0.01	-
K14. Beszerzési átlagárak változása	-	-	0.05	-	0.05	-	-	0.05	-
K68. Árbevétel reklámra költött aránya	-	0.01	0.05	-	-	-	0.01	0.1	-
K69: Reklámköltségvetésnél figyelembe vett tényezők:									
Eladási forgalom figyelembe vétele a reklámköltségvetésnél	0.1	-	0.01	-	-	-	-	-	-
Iparági átlag figyelembe vétele a reklámköltségvetésnél	0.1	0.1	-	-	-	0.1	-	-	-
Versenytársak költségének figyelembe vétele a reklámköltségvetésnél	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-
Akciók céljának figyelembe vétele a reklámköltségvetésnél	0.00	-	0.05	-	0.1	0.1	0.01	0.1	0.1
Hány éve dolgoznak együtt jelenlegi hirdetési ügynökségükkel	-	-	0.1	-	-	-	-	-	-
K70: Reklámköltségvetés megoszlása:									
Reklámhely költségek aránya a reklámköltségvetésben	-	-	-	-	-	-	-	-	0.1
A hirdetések előállítási költsége a reklámköltségvetésben	-	-	0.01	-	-	-	0.01	-	0.01
Akciók költségei a reklámköltségvetésben	-	0.1	0.00	-	-	-	-	-	-
Eladásösztönzés költsége a reklámköltségvetésben	-	-	0.01	-	-	-	-	-	-
Szponzorálás költsége a reklámköltségvetésben	0.05	-	0.05	-	-	-	-	-	-

A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-1891(nyomtatott)
ISSN 1787-6915 (online)