

**Kenesei Zsófia - Gyulavári Tamás**

**A marketingeszközök alkalmazásának hatása a  
versenyképességre<sup>1</sup>**

TM 29. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup> A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely  
Vállalközi kapcsolatok* c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina  
Kutatócsoport-vezető: Kolos Krisztina

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

## Tartalom

<b>Bevezetés</b> .....	5
<b>1. A marketing észlelt szerepe a vállalati sikerben</b> .....	6
1.1. A marketing szerepének általános megítélése .....	6
1.2. A marketing egyes részterületeinek megítélése .....	11
<b>2. A vállalatok piacainak alakulása</b> .....	13
2.1. Az értékesítési lehetőségek változása .....	13
2.2. A vállalatok vevőinek típusai .....	15
<b>3. A vállalatok termék-, márká- és szolgáltatáspolitikája</b> .....	18
3.1. A termék-megkülönböztetés a vállalatoknál .....	18
3.2. A vállalatok márkázási gyakorlata .....	22
3.3. Szolgáltatási színvonal és panaszkezelés .....	30
<b>4. A vállalatok reklámtevékenysége</b> .....	34
<b>5. A marketingszervezet és hatása a vállalati versenyképességre</b> .....	39
5.1. A marketing szervezet által ellátott feladatkörök .....	39
5.2. A kereskedelmi és marketing funkciók kapcsolata más vállalati területekkel .....	43
<b>6. A marketing erőforrások hatása a vállalati teljesítményre</b> .....	45
6.1. A marketing erőforrások megjelenése a vállalatoknál .....	45
6.2. A vállalatok marketing erőforráson alapuló szegmentálása .....	49
<b>7. Összegzés</b> .....	53
Felhasznált irodalom .....	55

## Összegzés

A tanulmány a marketing szerteágazó területei és a vállalatok versenyképessége közötti összefüggéseket kereste és hasonlította össze az öt évvel ezelőtti felmérés eredményeivel. Az elemzés így kitért arra, hogy a vezetők hogyan érzélik a marketing szerepét a vállalati eredményesség szempontjából, hogyan hatnak a teljesítményre a termék- és márkázási döntések, a szolgáltatások menedzselése, valamint a reklámtevékenység. A kutatás érinti a marketing szervezeti megjelenését és a többi vállalati funkciókkal megfigyelhető kapcsolatát, majd az erőforrás-elmélet megközelítését felhasználva elemezte a marketing eszközök és képességek versenyképességre gyakorolt hatását. Az eredmények alapján azt állapíthatjuk meg, hogy a marketing gyakorlata számos ponton kapcsolódik a vállalati teljesítményhez, azonban előtérbe kerülnek azok a marketing jellegű képességek, amely a vállalat marketing rendszerének működtetéséhez, nyomon követéséhez és megújításához szükségesek.

Kulcsszavak: marketing erőforrások, marketing eszközök, vállalati versenyképesség, termék- és szolgáltatáspolitikai, márkapolitika, reklám

## The Impact of Marketing Tools on Competitiveness

### Abstract

The study aimed to reveal the association between the widespread functions of marketing and corporate competitiveness and it compared the results to the ones of the similar survey research conducted five years before. The analysis concerns the perceived role of marketing in the success companies and how product and brand decisions, the management of services or advertising practices can influence the performance of companies. The organisational representation of marketing and the relationship with other corporate functions were also investigated. Finally, the study implemented the approach of resource-based theory to determine the effects of marketing assets and capabilities on competitiveness. Based on the results we can conclude that several connections can be determined between marketing and corporate performance but the role of marketing related capabilities that are necessary for managing, tracing and developing marketing systems is increasing.

**Keywords: marketing resources, marketing tools, corporate competitiveness, product and service management, branding, promotion**

## Bevezetés

A vállalati versenyképesség kutatások esetében sokszor maga a fogalom egységes értelmezése során is nehézségekbe ütközhet a kutató. Az általunk elfogadott definíció szerint „*a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandóak legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat fizetni*” (Chikán és Czákó, 2009, 78. o.). A szakirodalomban vannak ugyan törekvések, hogy a definíció megpróbálja magába integrálni a fogalom előzményeit is, de annak bonyolult hatásmechanizmusai miatt ezek kevésbé szerencsés próbálkozások. Nem lehet ugyanis általánosan meghatározni, hogy az egyes tényezők egymásra gyakorolt hatása, illetve hozzájárulása a versenyképességhez időben hogyan változik. A rendszer dinamikus természete miatt viszont azt is nehéz kijelölni, hogy mely vállalati folyamatokra érdemes az elemzéseket fókuszálni. A Versenyképesség Kutató Központ kutatása ezért a vállalati funkciók széles körére terjed ki, amely lehetővé teszi, hogy külön-külön, illetve párhuzamosan is vizsgálni lehessen a teljesítményre gyakorolt hatásukat. Jelen tanulmányban a marketing eszközök vizsgálatára került sor.

A kutatás során 300 vállalattal készültek interjúk, és a lehetőségekhez mérten négy terület felelőse - a vállalat legfőbb vezetője, a marketingvezető, a pénzügyi vezető és a termelési vezető - külön kérdőívet töltött ki. Az adatfelvételre 2009. május és novembere között került sor, 13%-os válaszadási arány mellett. A minta kétharmadát olyan vállalatok tették ki, amelyek 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztatnak, mivel a kutatási program tartalmazott olyan kérdéseket is, amelyek elsősorban csak náluk értelmezhető.

A tanulmány első részében a marketing szerepének megítélését elemezzük, majd bemutatjuk a vizsgált vállalatok piaci környezetét, és az abban bekövetkezett változásokat. Ezt követően kitérünk a két fontos marketing-eszközre, és bemutatjuk a vállalatok termék- és márká- és szolgáltatás politikáját, valamint a reklámtevékenységét. A következő részben ismertetjük a marketingszervezet által ellátott feladatköröket, valamint kapcsolatát más vállalati funkciókkal. Bár a tanulmányban mindvégig ellenőrzésre kerül, hogy az egyes marketing részfunkciók milyen kapcsolatban állnak a vállalati teljesítménnyel, a kettő kapcsolatát elsősorban az utolsó fejezetben elemezzük, az erőforrás-elmélet megközelítésének alkalmazása szerint. Ebben a részben az eltérő marketing eszközökkel és képességekkel rendelkező vállalatok csoportjainak azonosítására is sor kerül.

# 1. A marketing észlelt szerepe a vállalati sikerben

## 1.1. A marketing szerepének általános megítélése

Annak ellenére, hogy a piaci siker szempontjából racionális feltételezni, hogy a piachoz legszorosabban köthető vállalati funkció kiemelkedő fontossággal bír, kérdés, hogy ezt valóban így látják-e a vállalatok felső vezetői is. A Versenyképesség Kutató Központ keretében végzett felmérések szerint a kereskedelmi és marketing tevékenységet a vállalat- és marketingvezetők mindig is az egyik legfontosabb vállalati funkciónak tartották; az öt évvel ezelőtti adatfelvétel során a vizsgált tényezők közül a negyedik helyre került a rangsorban a marketingvezetők véleményezése szerint (Kolos, Gyulavári és Sz. Tóth, 2006). A mostani, 2009-es adatfelvétel során pedig az első öt vállalati terület megegyezett a legutóbbi felmérésben is élen végzett funkciókkal, változatlan sorrendben (1. sz. táblázat). Érdekeség, hogy a vállalat legfelsőbb vezetői (vezérigazgatók, ügyvezetők, stb.) még a marketingvezetőknél is valamivel fontosabbnak ítélték ezt a területet, mivel az ő rangsorukban a marketing a költséggazdálkodást megelőzve a harmadik legfontosabb funkció. Érdekes még megjegyezni, hogy az értékesítés, ahogy legutóbb is, most is a felső vezetés utáni legfontosabb terület, amely szintén szorosan kapcsolódik a vállalat marketing tevékenységéhez, a gyakorlatban sokszor ennek a funkciónak az ellátása a marketing osztály egyik legfontosabb feladata.

A rangsorban elfoglalt helyet tekintve a változatlan élmezőny mellett történtek kisebb elmozdulások a funkciók megítélésében az elmúlt öt évhez képest. A leginkább a számviteli terület fontossága emelkedett, amely hat hellyel került előrébb. Három hellyel rangsorolták előbbre a bérigazgatókat, a logisztikát, kettővel a pénzügyet és a készletgazdálkodást. Ezek általában a gazdálkodási fegyelem erősítését jelentik.

A marketingvezetők ugyanakkor az öt évvel ezelőttihez képest kevésbé látják fontosnak a kutatás-fejlesztést, amely akkor még műszaki fejlesztés néven a tizedik legfontosabb funkciónak ítélték, most pedig az utolsó helyet foglalja el a rangsorban. Három hellyel hátrébb került a rangsorolásban a stratégiai tervezés, a kontrolling és a minőségbiztosítás. Összességben úgy ítélnék meg, hogy ezek a területek is inkább a válság megjelenése miatt kerülhettek hátrébb a rangsorban, mivel a vállalatok egy részének a valószínűleg inkább a túlélés a célja, így a hatásukat hosszabb távon kifejtő vállalati funkciók viszonylagosan kisebb prioritást kaphatnak.

*1. sz. táblázat: Az egyes vállalati terület súlyja a vállalati siker szempontjából a marketingvezetők megítélése szerint*

Működési terület	2004			2009		
	n	Átlag	Szórás	n	Átlag	Szórás
Felső vezetés	288	4,82	0,44	241	4,59	0,67
Értékesítés	283	4,43	0,84	235	4,34	0,86
Költséggazdálkodás	284	4,21	0,92	236	4,23	0,79
<b>Kereskedelem/Marketing</b>	<b>282</b>	<b>4,17</b>	<b>1,00</b>	<b>236</b>	<b>4,20</b>	<b>0,95</b>
Termelés	272	4,11	1,15	233	4,20	1,09
Beszerzés	285	3,88	0,97	232	4,08	0,92
Pénzügy	286	3,72	0,95	235	4,03	0,88
Bérgazdálkodás	284	3,63	0,98	235	4,02	0,87
Minőségbiztosítás	284	3,89	1,03	232	3,89	1,03
Számvitel	284	3,43	1,04	236	3,86	1,01
Stratégiai tervezés	279	3,8	1,12	234	3,84	1,04
Készletgazdálkodás	277	3,47	1,11	235	3,74	0,99
Emberi erőforrás-menedzsment	282	3,61	1,04	235	3,71	0,99
Logisztika	278	3,42	1,06	230	3,67	1,05
Információmenedzsment	277	3,43	1,11	234	3,52	1,12
Kontrolling	275	3,49	1,03	228	3,44	1,13
Szervezetfejlesztés	276	3,14	1,03	228	3,09	1,21
Kutatás-fejlesztés <sup>1</sup>	283	3,67	1,13	229	2,83	1,35

Skála: 1- csekély a jelentősége, 5- meghatározó tényező); <sup>1</sup> 2004-ben műszaki fejlesztésként szerepel

Megvizsgáltuk, hogy az egyes vállalati jellemzők tekintetében találunk-e valamilyen összefüggést a marketing szerepének megítélésében, de a vizsgált változók nem mutattak szignifikáns kapcsolatot. Helyenként azonban megfigyelhetők tendenciák, amelyek nagyobb minta-elemszám mellett kimutathatóan hathat a marketing észlelt jelentőségére.

2. sz. táblázat: A kereskedelem/marketing terület súlya a vállalati siker szempontjából vállalati jellemzők szerinti bontásban

		n	Átlag	Szórás
<b>Vállalatméret</b>	Kisvállalat	168	4,18	0,97
	Középvállalat	49	4,20	0,91
	Nagyvállalat	19	4,32	0,82
<b>Tulajdonosok típusa</b>	Többségi állami tulajdon	15	4,07	0,80
	Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	163	4,18	0,98
	Többségi külföldi tulajdon	38	4,29	0,98
<b>Fő tevékenység</b>	Mezőgazdaság	12	4,42	0,52
	Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	5	3,60	0,55
	Élelmiszeripar	16	4,31	1,25
	Könnyűipar	8	4,38	1,06
	Vegyipar	11	4,27	1,01
	Gépipar	38	4,03	1,10
	Egyéb feldolgozóipar	31	3,94	0,96
	Építőipar	22	4,14	1,04
	Kereskedelem	46	4,50	0,72
	Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	47	4,17	0,87
<b>Exportorientáció</b>	Nincs exporttevékenység	104	4,27	0,94
	Alacsony exporttevékenység	54	4,26	0,94
	Közepes exporttevékenység	29	4,34	0,77
	Jelentős exporttevékenység	21	3,71	1,35
<b>Változásokhoz való viszony</b>	A változásokat nehezen követők	27	4,22	0,75
	A változásokra késve reagálók	89	4,28	0,97
	A változásokra felkészülők	79	4,16	1,03
	A változásokat befolyásolók	22	4,32	0,84
<b>Piaci koncentráció</b>	Koncentrált piac	55	4,22	0,99
	Mérsékelt koncentrált piac	64	4,30	0,92
	Megosztott piac	43	4,19	0,79
<b>Összesen</b>		<b>236</b>	<b>4,20</b>	<b>0,95</b>

Skála: 1- csekély a jelentősége, 5- meghatározó tényező



Így a legmagasabb értékeket a marketing a kereskedelmi vállalatoktól kapta (4,50), míg legalacsonyabb értékelést pedig a kitermelő iparban és energiaszolgáltatásban érte el (3,6), de utóbbi esetben csak 5 vállalat alapján lehetett átlagot képezni. Az adott jellemzőkön belül a marketinget legfontosabbnak a nagyvállalatok, a többségi külföldi tulajdonban lévő, kereskedelemben működő, a közepes exporttevékenységet végző, a változásokat befolyásolni tudó és a mérsékelt koncentrált piaccal rendelkező vállalatok ítélték.

A vállalati teljesítmény alapján képzett vállalatcsoportokkal való összevetés alapján szintén nem találtunk kapcsolatot. Az átlagok alapján a közepesen teljesítő vállalatok számára tűnik a legfontosabb a marketing, de az eltérés statisztikailag nem szignifikáns.

3. sz. táblázat: A kereskedelem/marketing terület súlya a vállalati siker szempontjából a vállalati teljesítmény szerint

		n	Átlag	Szórás
<b>Teljesítmény</b>	Lemaradók	51	4,08	0,99
	Közepesen teljesítők	92	4,28	0,92
	Vezetők	81	4,19	0,79

<sup>a</sup>  $p < 0,05$  ( a szignifikáns különbséget az oszlopokban ugyanazon betűvel megjelölt értékek között találtunk)

Amíg az egyes területek súlyának megítélése során gyakorlatilag megegyezett a vállalatvezetők és a marketingért felelős személyek véleménye, addig eltéréseket tapasztaltunk a tekintetben, hogyan ítélik meg a hatékonyság növelése érdekében szükséges változtatásokat az egyes vállalati funkciók esetében. A vállalatvezetők, úgy látják, hogy a hatékonyabb működés elérése érdekében leginkább azokon a területeken kellene változtatni, amelyek egyben leginkább meghatározzák a sikert. Ez részben azt is jelenti, hogy a kulcsfontosságú területek, megítélésük szerint, nem működnek tökéletesen, részben pedig arra utal, ha jól is működnek, még akkor is érdemesebb ezek fejlesztésével foglalkozni, mint más funkciók esetében. Az első három ilyen terület tehát az értékesítés, a költséggazdálkodás és a kereskedelem/marketing. Egyedül a felső vezetés az, amely az első helyről az utolsóra került, de ezt értékelhetjük úgy is, hogy a válaszadók a saját teljesítményük megítélésével szemben tartózkodtak. Ezt támasztja alá, hogy a stratégiai tervezést – ami tipikusan a felső vezetés egyik legfőbb feladata - ebben a kérdésben előbbre sorolták, mint amikor arra kérdeztünk rá, hogy jelenleg mennyire járul hozzá a sikerhez.

Ugyanakkor némileg másként vélekedtek a marketingvezetők. Bár a saját területüket, a kereskedelem és marketing funkciót átlagosan hasonlóan ítélték meg e tekintetben (2,67-es átlag a

vállalatvezetők által adott 2,69-el szemben), addig egyes esetben jelentős az eltérés. A marketingvezetők például az információmenedzsment esetében jóval inkább látnak lehetőséget, hogy általa növeljék a vállalati hatékonyságot. Ez talán köszönhető a marketing területein egyre inkább elterjedő informatikai megoldások (pl. CRM-alkalmazások) dinamikus fejlődésének.

4. sz. táblázat: A gazdálkodás hatékonyságának fokozásához az egyes vállalati területeken szükséges változtatások marketingvezetők által megítélt mértéke

<b>Működési terület</b>	<b>n</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>
Értékesítés	228	2,81	1,14
Költséggazdálkodás	227	2,78	1,19
Információmenedzsment	224	2,71	1,18
Beszerezés	224	2,7	1,13
Termelés	223	2,7	1,22
<b>Kereskedelem/Marketing</b>	<b>227</b>	<b>2,67</b>	<b>1,23</b>
Minőségbiztosítás	217	2,66	1,23
Emberi erőforrás-menedzsment	227	2,64	1,19
Stratégiai tervezés	215	2,64	1,20
Bérgazdálkodás	220	2,62	1,15
Szervezetfejlesztés	219	2,61	1,27
Készletgazdálkodás	225	2,61	1,11
Logisztika	222	2,6	1,14
Kutatás-fejlesztés	219	2,52	1,29
Kontrolling	223	2,49	1,20
Pénzügy	228	2,47	1,16
Számvitel	226	2,44	1,17
Felső vezetés	228	2,27	1,20

Skála: 1 - úgy jó, ahogy van, 5 teljesen másként kellene csinálni

Összehasonlítva a vállalatvezetőkkel, a marketingvezetők nagyobb változtatásokat látnak szükségesnek még a beszerzés és a minőségbiztosítás területén, ugyanakkor hasonlóan ítélik meg,

hogy a pénzügyi tevékenység nem sok tartalékot nyújt a fejlődéshez, így a kontrolling, pénzügy, számvitel a lista végén kap helyet.

Ha a marketingvezetők véleményét nem a vállalatvezetőkhez, hanem az adott terület eredeti súlyához viszonyítjuk, akkor az információgazdálkodás mellett még az emberi erőforrás-menedzsment, a szervezetfejlesztés, és a kutatás-fejlesztés azok a területek, amelyeket ugyan kevésbé tartanak fontosnak a vállalati siker elérésében, de ugyanakkor nagyobb változtatásokat tartanak szükségesnek a hatékonyság fokozása érdekében.

Csak egy vállalati jellemzőt találtunk, amely szerint a kereskedelem/marketing területét érintő, a hatékonyságnöveléshez szükségesnek ítélt változtatás mértéke szignifikánsan eltér. Eszerint a vállalati teljesítmény tekintetében a lemaradók és a vezetők is átlagosan magasabb értékeket adtak meg, mint a közepesen teljesítő vállalatok, de szignifikáns eltérést csak a vezetők esetében tudtunk kimutatni.

5. sz. táblázat: A gazdálkodás hatékonyságának fokozásához a kereskedelem/marketing területen szükséges változtatások vezetők által megítélt mértéke vállalati teljesítmény szerinti bontásban

		n	Átlag	Szórás
<b>Teljesítmény</b>	Lemaradók	50	2,80	1,24
	Közepesen teljesítők	90	2,37 <sup>a</sup>	1,15
	Vezetők	76	2,92 <sup>a</sup>	1,24

<sup>a</sup>  $p < 0,05$  ( a szignifikáns különbséget az oszlopokban ugyanazon betűvel megjelölt értékek között találtunk)

Skála: 1 - úgy jó, ahogy van, 5 teljesen másként kellene csinálni

## 1.2. A marketing egyes részterületeinek megítélése

A válaszadók nem csak a marketing relatív szerepét értékelték, de az azon belül található teljesítmények fontosságát, illetve annak változását is megítélték aszerint, hogy azok mennyire járulnak hozzá a vevők megszerzéséhez, vásárlói megrendelések elnyeréséhez. A vállalatok átlagosan úgy tapasztalták, hogy az elmúlt három évben leginkább a pontos, gyors rendelésteljesítés, illetve a jobb minőségű termékek játszottak döntő szerepet a piaci térnyerésben, vagy azok megvédésében. Érdekes, hogy az alacsonyabb árak a középmezőnyben foglal helyet, míg a termék-innovációk, megítélésük szerint, a legkevésbé fontos terület e téren.

6. sz. táblázat: A vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából az egyes tényezők fontosságának az elmúlt 3 évben

	n	Átlag	Szórás
Pontosabb rendelésteljesítés	244	4,22	0,781
Magasabb szintű előállítási minőség	241	4,10	0,824
Gyorsabb rendelésteljesítés	244	4,05	0,921
Jobb terméktervezés és minőség	240	4,02	0,828
Magasabb szintű vevőszolgálat	241	3,82	0,999
Szélesebb termékkála	242	3,67	0,972
Alacsonyabb eladási árak	245	3,67	0,946
Nagyobb rendelési volumen-változtatási rugalmasság	241	3,63	0,932
Környezetbarát termékek és folyamatok	243	3,54	1,092
Innovatívabb termékek kínálata	237	3,38	1,045
Új termékek gyakoribb piacra dobása	240	3,36	1,013

Skála: 1 = egyáltalán nem fontost, 5 = nagyon fontos

A vállalatok döntő többsége (átlagosan 64,2%) úgy ítélte meg, hogy a válság hatására nem változott az adott tényezők fontossága. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy a maradék esetekben inkább úgy gondolják, hogy az adott faktor szerepe nőtt (átlagosan 30,9%), és csak minimális esetben csökkent (átlagosan 5,0%) Mindez azt mutatja, hogy nem átstrukturálódtak, azaz, egymás ellenében változtak a tényezők, hanem többségében minden tényező egyre fontosabb lett, vélhetően a kiéleződő verseny miatt. Amennyiben mégis tapasztalható eltérés az egyes tényezők között, akkor a leginkább azt állapíthatjuk, hogy az eredeti fontossági sorrendjük alapján változott szerepük, ami eddig fontosabb volt, az még inkább az lett. Az egyetlen szembeötlő kivétel az ár, amely - mint korábban említettük – sem a legfontosabb, sem a legkevésbé fontos tényezők között találhattuk, viszont ennek a szerepe nőtt meg a többiektől eltérő mértékben.

7. sz. táblázat: A vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából az egyes tényezők fontosságának változása a válság hatására

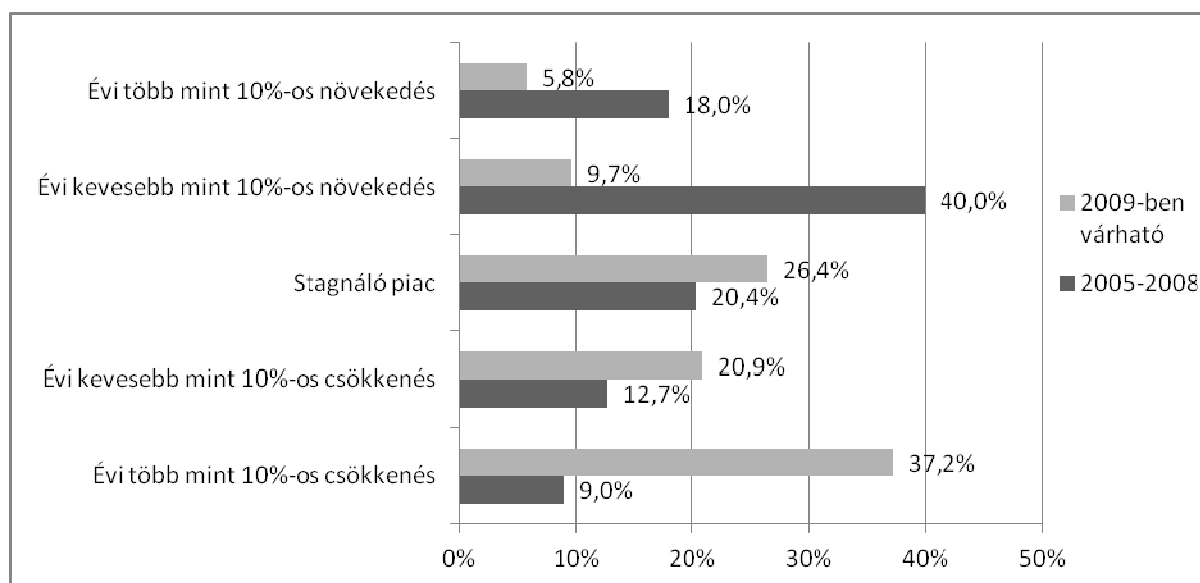
	n	Csökcent	Nem változott	Nőtt	Összesen
Alacsonyabb eladási árak	257	3,9	48,2	47,9	100,0
Pontosabb rendelésteljesítés	255	2,4	62,4	35,3	100,0
Gyorsabb rendelésteljesítés	255	2,7	63,5	33,7	100,0
Jobb terméktervezés és minőség	253	4,0	61,3	34,8	100,0
Magasabb szintű előállítási minőség	252	4,0	64,3	31,7	100,0
Magasabb szintű vevőszolgálat	251	4,4	66,5	29,1	100,0
Környezetbarát termékek és folyamatok	252	7,1	63,1	29,8	100,0
Nagyobb rendelési volumen-változtatási rugalmasság	250	8,8	60,8	30,4	100,0
Szélesebb termékskála	252	5,6	69,0	25,4	100,0
Innovatívabb termékek kínálata	245	5,3	72,7	22,0	100,0
Új termékek gyakoribb piacra dobása	248	6,5	75,0	18,5	100,0
<b>Átlag</b>	<b>252</b>	<b>5,0</b>	<b>64,2</b>	<b>30,9</b>	<b>100,0</b>

## 2. A vállalatok piacainak alakulása

### 2.1. Az értékesítési lehetőségek változása

A vállalatok belföldi piacainak összesített forgalmát a 2005-2008 közötti időszakban a megkérdezett vállalatok inkább növekvőnek érezték. Mintegy 40 százalékuk évi kevesebb, mint 10% növekedést tapasztalt, de 18 százalék azon vállalatok aránya, ahol a belföldi piacok növekedése meghaladta az évi 10 százalékot. Ezek az arányok mind az 1999-es, mind pedig a 2004-es adatfelvételhez hasonlóak. A 2009-es várakozások esetében azonban megfordul a helyzet: mindössze 14 százalék azon vállalatok aránya, ahol növekedéssel számolnak, a megkérdezettek jelentős része (37 százaléka) erős, azaz több mint 10 százalékos visszaeséssel számol (1. sz. ábra).

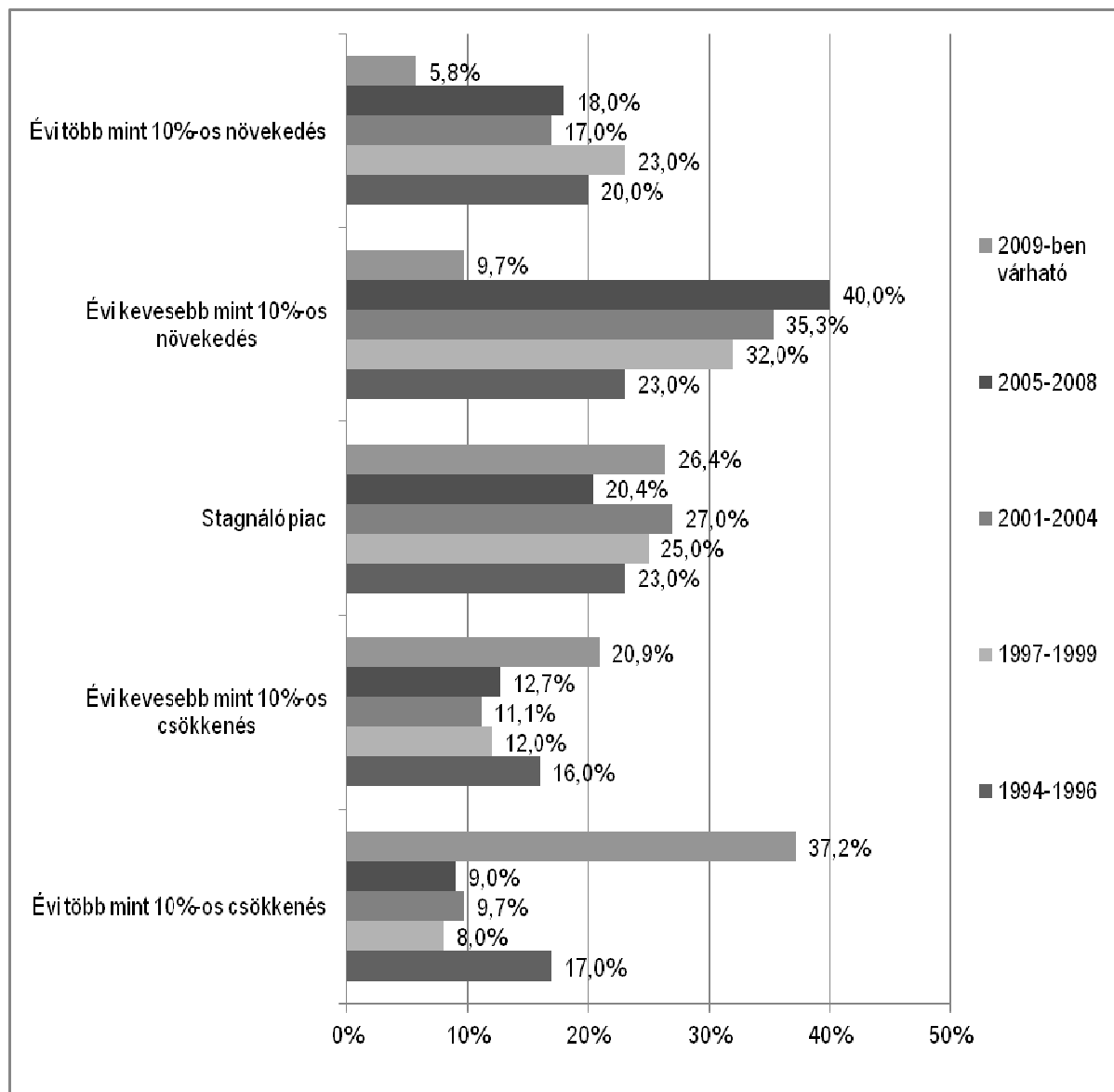
1. sz. ábra: Az összesített forgalom alakulása a vállalat belföldi piacain 2005-2008 között és 2009-re becsült mértéke



2005-2008: n = 245, 2009: n = 258

Összehasonlítva az 1996-os, 1999-es és 2004-es adatfelvétellel, 2009-ben a vállalatok egyáltalán nem néztek szembe jelentős forgalomcsökkenéssel, sőt némileg jelentősebb azon vállalatok aránya, akik forgalomnövekedésről számoltak be, és kevesebb a stagnáló vagy csökkenő forgalmú vállalat. Ez az eredmény azt mutatja, hogy 2005 és 2008 között még semmilyen jele sem volt a válságnak. 2009-re viszont már drasztikus forgalomcsökkenéssel számoltak a vállalatok. Ilyen erős visszaesés egyetlen évben sem volt. A gazdasági válság a várakozások alapján tehát erőteljesen érinti a vállalatok belföldi piacainak összesített forgalmát. A korábbi évtized pozitív növekedési tendenciája legalábbis a várakozások szintjén- megtörni látszik.

2. sz. ábra: Az 1996-os, 1999-es és 2004-es forgalom változása és a 2009-es várakozások

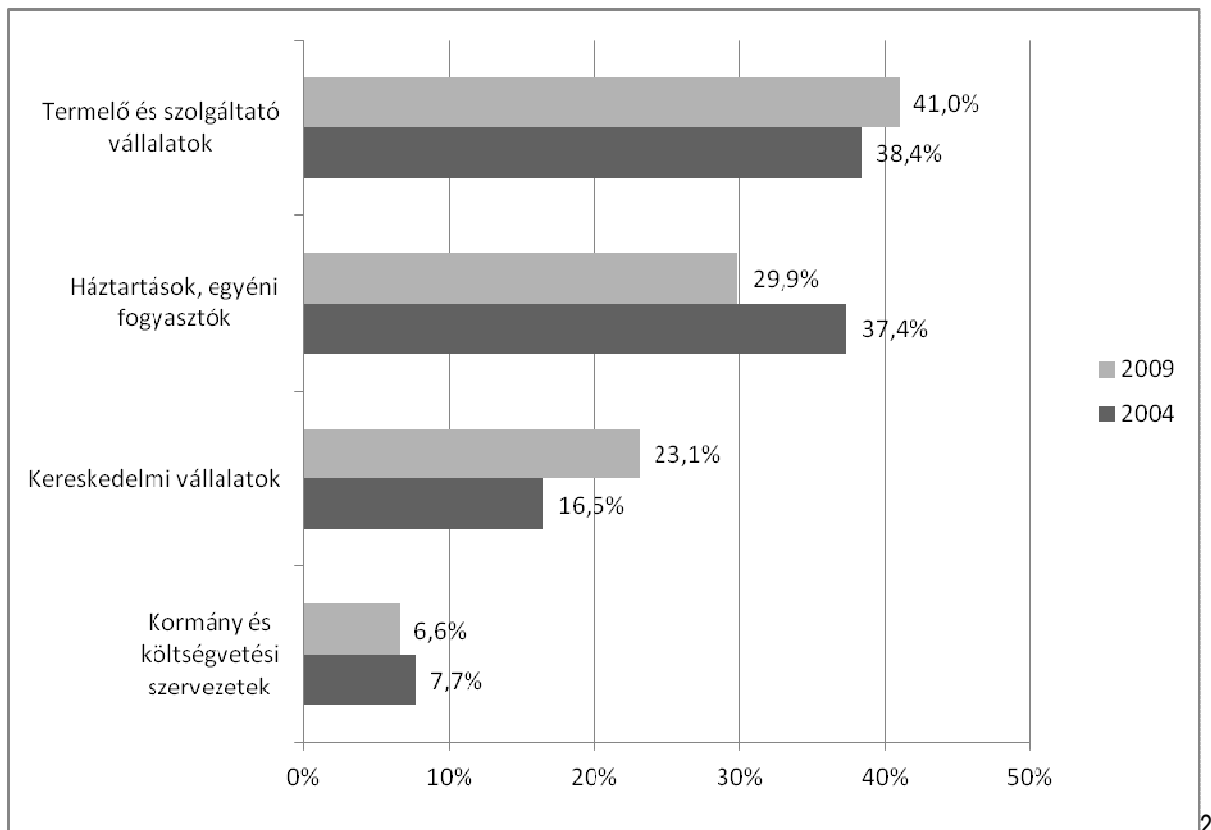


## 2.2. A vállalatok vevőinek típusai

Amíg az 5 évvel ezelőtti felmérésben a vizsgált vállalatok csaknem azonos arányban értékesítettek olyan termékeket és szolgáltatásokat, amelyeknek egyrészt a háztartások, másrészt a termelő/szolgáltató vállalatok voltak a végfelhasználói, addig a 2009-ben már egy kilenc százalékpontos különbség figyelhető meg az utóbbiak javára. Ez nagyrészt a háztartások csökkenő szerepének köszönhető. A két csoport még így is az előállított termékek/szolgáltatások 71,7%-ának végső fogyasztóit teszik ki. A kereskedelmi vállalatok – bár szerepük nőtt – a termékek 22%-ánál tekinthetők

végfelhasználóknak, míg a kormányzati és költségvetési szervek a vállalatok termékeinek 6,2%-ának felhasználói.

3. sz. ábra. A vállalat termékeinek/szolgáltatásainak végfelhasználó csoportok szerinti átlagos megoszlása



004: n = 240; 2009: n = 238

A vállalatok termékportfóliójukkal több végfelhasználói csoportot is megcélznak. Alig több mint minden ötödik vállalat (20,2%) fókuszál a fenti csoportok közül csupán egyre. Ezek közül a legtöbben a termelő/szolgáltató vállalati körre szakosodtak, (11,3%), míg a csak a háztartásokat kiszolgáló cégek aránya ettől valamivel elmarad (7,1%). A csak a kereskedelmi, illetve kormányzati szervezeteket kiszolgáló cégek aránya pedig már alig mérhető. Az egy szektorra szakosodott cégeknél valamivel több azon vállalatok aránya (26,1%), amelyek termékeinek minden egyes szegmentum ténylegesen is a felhasználója. Érdekes eredmény, hogy a vizsgált vállalatok döntő többségének (86,1%) termékei eljutnak termelő/szolgáltató vállalatokhoz (függetlenül attól, hogy az az összes értékesítésük hány százalékát teszik ki), de magas ez az arány a háztartások/egyéni fogyasztók (68,9%) és a kereskedelmi vállalatok (70,6%) esetében is. A kormányzati és költségvetési szervek a vállalatok 38,2%-ának termékeit fogyasztja el, de csak kisebb mértékben, mint a többi csoport.



8. sz. táblázat: A kizárólagos, illetve a nem releváns végfelhasználói csoportok aránya

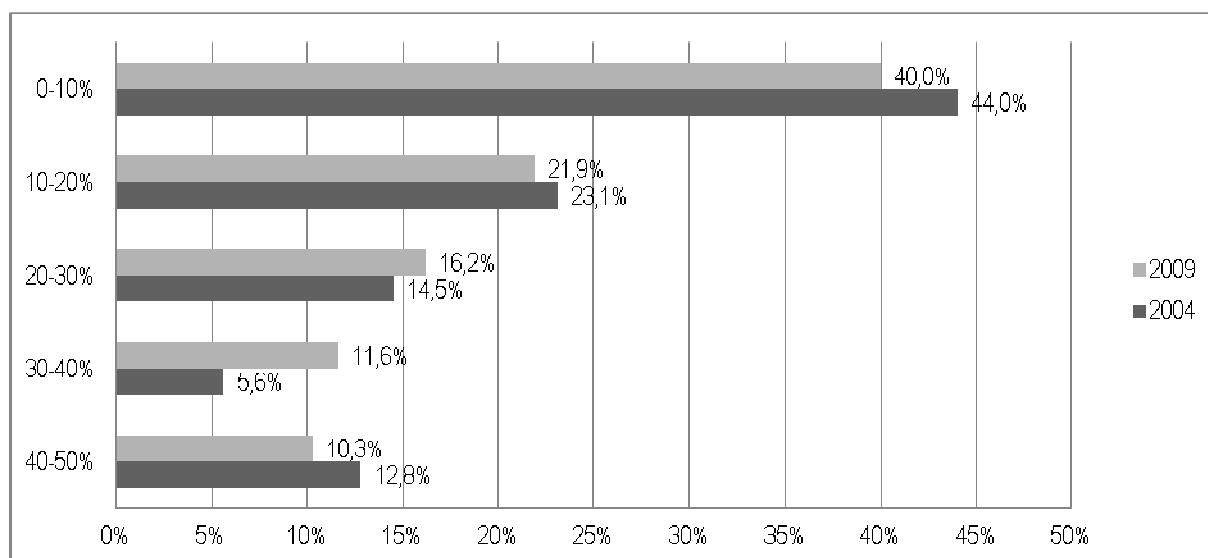
	Azon vállalatok aránya, amelyek termékeit/szolgáltatásait az adott csoport (is) használja	Azon vállalatok aránya, amelyek termékeit/szolgáltatásait csak az adott csoport használja
Termelő és szolgáltató vállalatok	86,1%	11,3%
Háztartások, egyéni fogyasztók	68,9%	7,1%
Kereskedelmi vállalatok	70,6%	1,3%
Kormány és költségvetési szervezetek	38,2%	0,4%

n = 2 38

A különböző méretű vállalatok eltérő mértékben értékesítenek a végfelhasználóknak.

Bár némileg csökkent, mégis azon vállalatok aránya a legnagyobb (40%), ahol az árbevétel fele csupán a vevők kevesebb, mint 10%-ától származik, tehát az eladói oldal jó része még mindig erősen függ vevőinek egy kisebb csoportjától. Az 5 évvel ezelőtti felméréshez képest viszont azoknak a vállalatoknak részaránya nőtt leginkább, ahol csak enyhe koncentráció figyelhető meg, azaz, a forgalom felét a vevők 30-40%-ának történő eladások teszik ki.

4. sz. ábra: Az árbevétel 50%-át adó vevők átlagos aránya



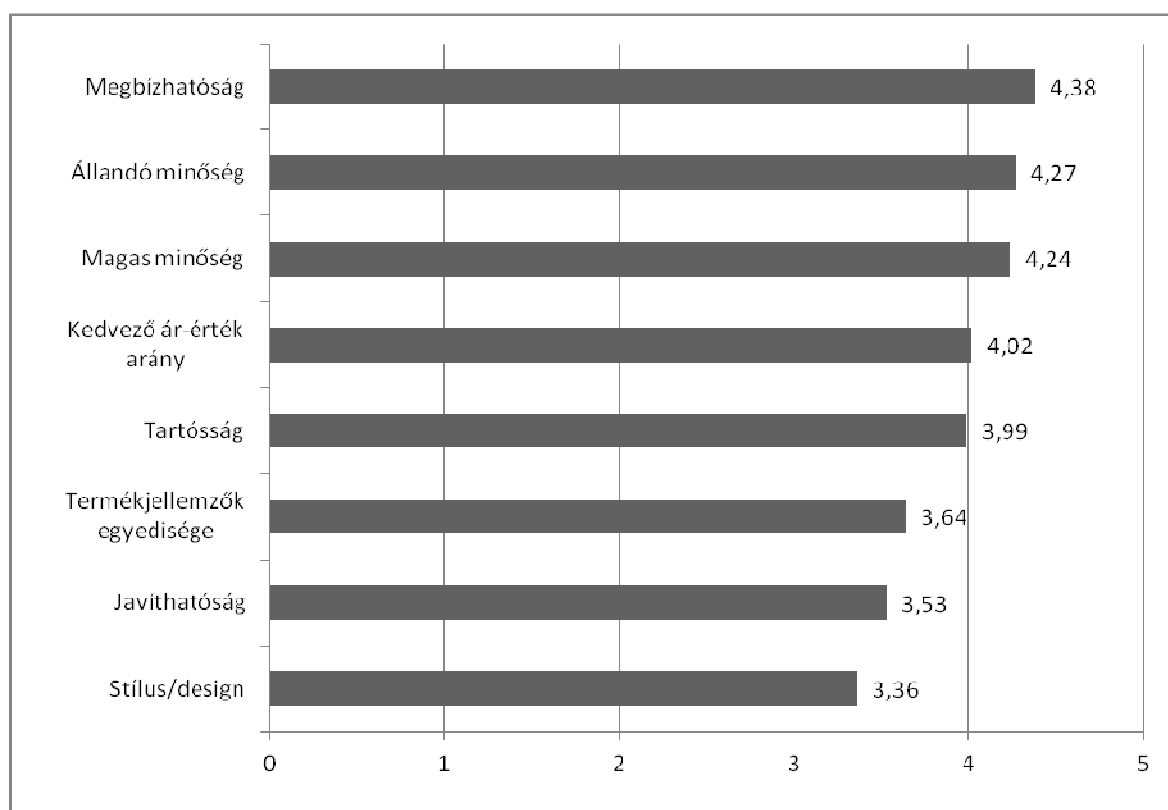
2004: n = 234; 2009: n = 155

### 3. A vállalatok termék-, márka- és szolgáltatáspolitikája

#### 3.1. A termék-megkülönböztetés a vállalatoknál

A vállalatok saját termékeiket elsősorban a megbízhatóság, az állandó és magas minőségben látják eltérőnek a versenytársakéhoz képest. Legkevésbé a stílus/design, a javíthatóság és az egyediség jelentenek megkülönböztető jegyet. Mindez akkor sem változik jelentősen, ha az elemzést csak olyan vállalatokra végezzük el, amelyek a B2C piacon is jelen vannak. Az eredmények arra utalnak, hogy a vállalatok a megkülönböztetési és költségelőny két fő versenyelőny alkalmazása közül sokkal inkább a megkülönböztetési előnyt alkalmazzák (Bharadwaj, Varadarajan és Fahy, 1993). Erre utal, hogy mind a megbízhatóság, mind a magas, illetve állandó minőség a terméktulajdonságaira épülő megkülönböztetést szolgálja, s a kedvező ár/érték arány, mint költségelőny realizálása csak a negyedik helyen szerepel. A magyar piacon a stílus és design, mint megkülönböztető termékjellemző egyáltalán nem kap hangsúlyt. Ez nyilvánvalóan egyfajta reakció a fogyasztói igényekre: a vevők sokkal magasabbra értékelik a termék minőségét, mint a stílusát, kialakítását. Ez egyben utalhat arra is, hogy a termékek minősége sokszor elmarad az elvárttól, így differenciáló ereje lehet e tényezőnek.

5. sz. ábra: A vállalatok főbb termékeire jellemző megkülönböztető vonások



Skála: 5 fokozatú, ahol az 5 = nagyon jellemző; n = 252-263

A vállalatok jellemzőit vizsgálva sem a méret, sem a tulajdonviszonyok nem befolyásolják, hogy mely megkülönböztető eszközöket használják. Az ágazatokat tekintve azonban már adódnak érdekes különbségek. Az első, amit megfigyelhetünk, hogy vannak ágazatok, ahol egyik eszközt sem alkalmaznak erőteljesen, ilyen a mezőgazdaság vagy az élelmiszeripar, illetve érdekes módon a szolgáltató szektor. Míg az első két ágazat esetében bizonyos mértékben érthető, hogy a marketing eszköztár differenciáló eszközeit kevésbé ismerik, alkalmaznak, addig a szolgáltató ágazat fejlettségi szintjéről sokat elárul, hogy nem élnek ezekkel az eszközökkel. Azok az ágazatok, amelyek ezen termék-megkülönböztető ismérveket az átlagnál erőteljesebben alkalmaznak a kereskedelem és a gépipar, míg a többiek egy-egy eszköz alkalmazásában emelkednek ki.

9. sz. táblázat: A vállalatok főbb termékeire jellemző megkülönböztető vonások ágazat szerinti bontásban

Fő tevékenység	Termék-jellemzők egyedisége	Magas minőség	Kedvező ár-érték arány	Állandó minőség	Tartósság	Megbízhatóság	Javíthatóság	Stílus/design
Mezőgazdaság	2,42	4,00	3,67	4,08	3,00	3,33	2,27	2,18
Kitermelőipar és energiaszolgáltatás	3,00	4,60	3,60	4,40	4,20	4,20	2,20	1,60
Élelmiszeripar	3,47	4,16	4,11	4,26	3,61	4,26	2,29	3,24
Könnyűipar	3,67	4,00	3,90	4,10	4,10	4,30	4,10	3,78
Vegyipar	4,09	4,58	4,00	4,67	4,17	4,67	3,17	3,33
Gépipar	3,89	4,35	4,03	4,38	4,30	4,43	4,11	3,67
Egyéb feldolgozóipar	4,13	4,21	4,12	4,30	4,24	4,58	3,59	2,72
Építőipar	3,75	4,46	4,00	4,00	4,21	4,37	3,83	3,37
Kereskedelem	3,56	4,32	4,18	4,50	4,12	4,53	3,63	3,71
Szolgáltatás	3,50	4,08	3,93	4,12	3,69	4,36	3,61	3,57
<b>Átlag</b>	<b>3,64*</b>	<b>4,25</b>	<b>4,02</b>	<b>4,28*</b>	<b>3,99*</b>	<b>4,39*</b>	<b>3,53*</b>	<b>3,36*</b>

n = 249-262; \* p < 0,05

Szintén különbség érzékelhető a vállalatok között abban a tekintetben, hogy hogyan reagálnak a változásokra. Az adatokból látható, hogy a változásokat nehezen követők általában véve sokkal kevésbé alkalmaznak bármilyen megkülönböztető jellemzőt termékeiknél, mint a változásokat befolyásolók (10. táblázat). Ez megerősíti azt a feltételezésünket, hogy a marketingeszközöket tudatosan alkalmazók versenyképessége nagyobb fokú, mint az ezen eszközöket nem alkalmazó vállalatoké.

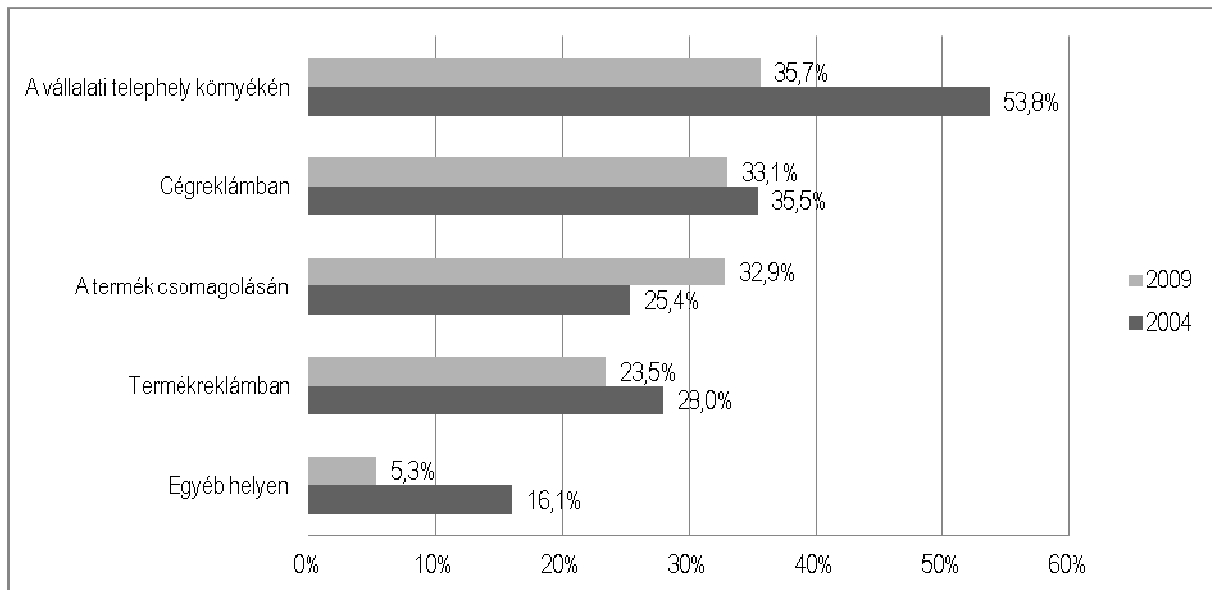
10. sz. táblázat: A vállalatok főbb termékeire jellemző megkülönböztető vonások reagálási képesség szerinti bontásban

<b>Reagálási képesség</b>	<b>Termék-jellemzők egyedisége</b>	<b>Magas minőség</b>	<b>Kedvező ár-érték arány</b>	<b>Állandó minőség</b>	<b>Tartósság</b>	<b>Megbízhatóság</b>	<b>Javíthatóság</b>	<b>Stílus/design</b>
A változásokat nehezen követők	3,25	4,21	3,86	4,14	3,82	4,07	3,30	2,81
A változásokra késve reagálók	3,71	4,27	3,98	4,26	4,05	4,45	3,71	3,43
A változásokra felkészülők	3,68	4,31	4,05	4,41	4,01	4,49	3,32	3,36
A változásokat befolyásolók	3,87	4,48	4,39	4,39	3,87	4,48	3,39	3,64
<b>Átlag</b>	<b>3,66</b>	<b>4,30</b>	<b>4,03</b>	<b>4,32</b>	<b>3,99</b>	<b>4,42</b>	<b>3,49</b>	<b>3,36</b>

n = 228-241; p < 0,05

Egyfajta megkülönböztetést jelenthet a környezeti tényezők arculati megjelenítése, és annak tudatosítása a vevőkben. Az eredmények alapján azonban úgy tűnik, hogy a környezeti hatás vagy a környezetvédelem az elmúlt évekhez képest kevesebb szerepet kap a termékek, szolgáltatások kommunikációjában, illetve a súlypont a megjelenítés helyét illetően átrendeződni látszik. A termékek csomagolása az egyetlen olyan hely, ahol ennek a tematizálása erősödik (a vállalatok 25,4%-a helyett 32,9%-a helyez el itt ezzel kapcsolatos információkat), ugyanakkor az összes többi lehetőséggel kevésbé élnek a vállalatok. A vállalati telephely környékén különösen drasztikus visszaesés figyelhető meg, annak ellenére, hogy a vállalatok legnagyobb része, cég- és termékreklám hiányában, még mindig itt kommunikálja a tevékenységével összefüggő környezeti hatásokat.

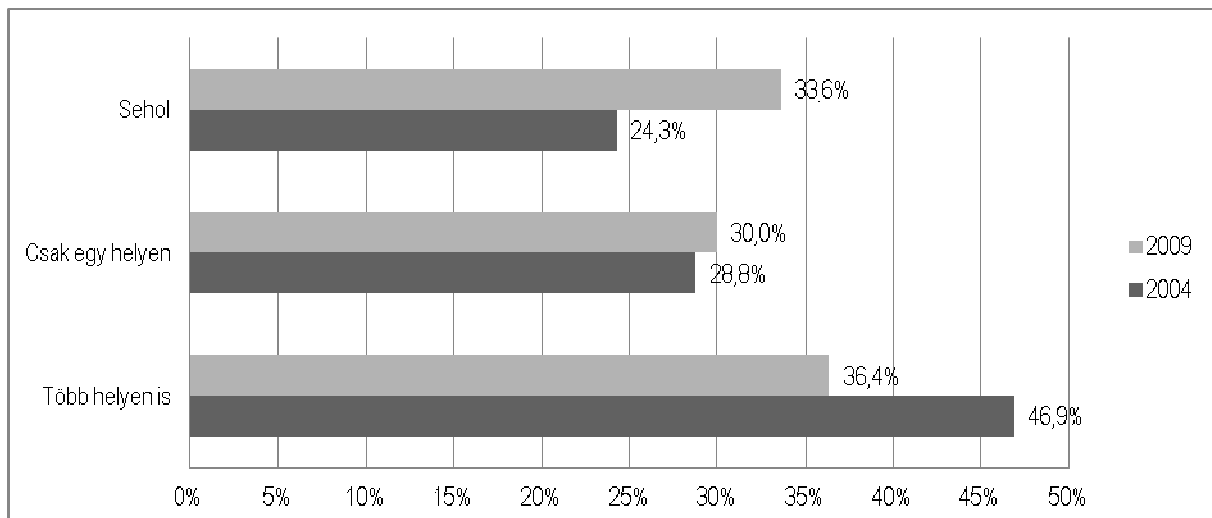
6. sz. ábra: A környezeti hatást vagy környezetvédelmet különböző helyeken kifejezetten megjelenítő vállalatok aránya



2004: n = 242-288; 2009: n = 211-249

A vállalatok tehát nagyrészt 3 egyenlő részre oszthatók aszerint, hogy több, egy vagy egyetlen helyen sem jelenítenek meg környezetvédelemmel kapcsolatos elemeket az arculatukban. Ez mindenképpen visszaesést jelent a korábbiakhoz képest, amikor majdnem a vállalatok fele több csatornán keresztül is kommunikálta a vállalat tevékenységének környezetre gyakorolt hatását.

7. sz. ábra. Hány helyen jeleníti meg kifejezetten a vállalat a környezeti hatást vagy környezetvédelmet az arculatában

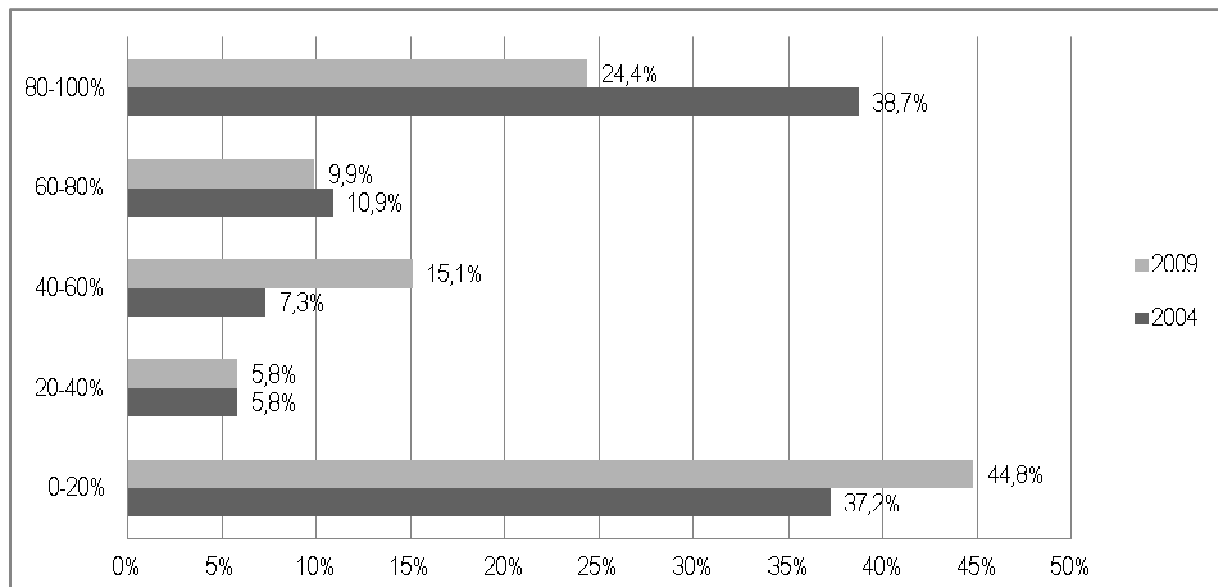


2004: n = 292; 2009: n = 250

### 3.2. A vállalatok márkázási gyakorlata

A termékpolitika egyik meghatározó területe a márkamenedzsment, amely a termékek megkülönböztetésének egyik alapvető eszköze. Az 5 évvel ezelőtti adatfelvétel során azt az eredményt kaptuk, hogy a piacok jelentős részén vagy nagyon domináltak a márkázott termékek, vagy nagyon marginális szerepük volt. Várakozásunkkal ellentétesen ez a helyzet nem a márkázott termékek térnyerése felé mozdult el, hanem ellenkezőleg, a márkatermékek 20% alatti részesedése a piacok 44,8%-ában figyelhető meg, míg a 80% feletti részesedés csak az esetek 24,4%-ában. Átlagosan a márkás termékek piaci részesedése 55%-ról 43%-ra esett vissza. A visszaesés oka mögött állhat a kereskedelmi márkák térnyerése is, amely sokak szemében a nem márkázott termékeket jelenti.

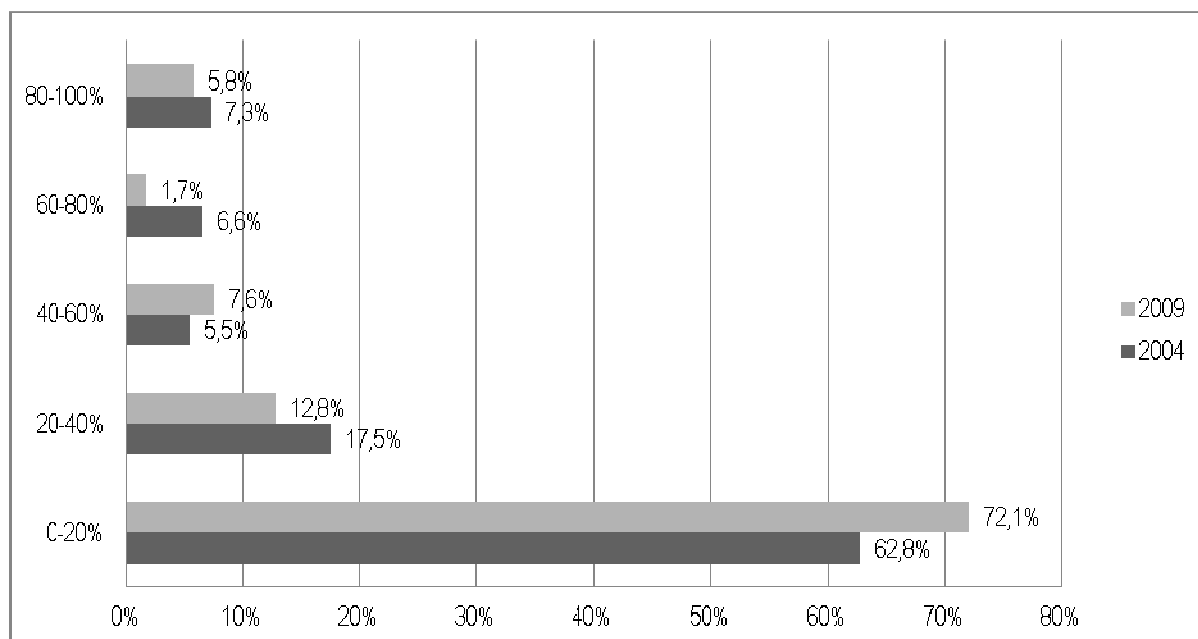
8. sz. ábra. A márkázott termékek részaránya a teljes forgalomból a vállalatok legfőbb termékeinek belföldi piacain



2004: n = 137; 2009: n = 172

A vizsgált vállalatok legnagyobb márkáinak piaci részesedése is némileg visszaesett, átlagosan 24,3%-ról 17,7%-ra. Mindez jelenthetné akár más márkák előretörését is, azonban a 9. sz. ábra adatai azt mutatják, hogy ezt a veszteséget elsősorban a márkázatlan termékek térnyerése okozta.

9. sz. ábra. A vállalat legnagyobb márkájának piaci részesedése a vállalat legfőbb termékének belföldi piacán a teljes forgalomból



2004: n = 137; 2009: n = 172

A márkázás gyakorlata legelterjedtebb a külföldi tulajdonú vállalatoknál, nyilvánvalóan a marketing szofisztikáltabb alkalmazásának köszönhetően. A legkevésbé az állami vállalatok élnek a márkázás adta lehetőségekkel:

11. sz. táblázat: A tulajdon és a márkázás kapcsolata

Tulajdonforma	A márkázott termékek részaránya a vállalat legfőbb termékének belföldi piacán a teljes forgalom hány %-át teszi ki?	A vállalat legnagyobb márkájának piaci részesedése a vállalat legfőbb termékének belföldi piacán a teljes forgalom hány %-át teszi ki?
Többségi állami tulajdon	15,79%	4,12%
Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	38,87%	21,25%
Többségi külföldi tulajdon	46,83%	21,74%
<b>Átlag</b>	<b>38,42%</b>	<b>20,06%</b>

p < 0,05; n = 187, 174

Nemcsak a tulajdonviszonyok, hanem az ágazat is jelentősen befolyásolja a márkázási gyakorlatot. A bevett elméleti megfontolások alapján (Bauer és Berács, 2007) feltételezhetjük, hogy azon ágazatokban, ahol jelentős a differenciálatlan tömegtermékek jelenléte, a márkázás kisebb hangsúlyt kap, mint a differenciált termékek piacán. Ennek megfelelően a mezőgazdasági és kitermelőiparban kisebb kell, hogy legyen a márkázott termékek aránya, mint akár a feldolgozó, akár a

gépiparban, vagy a kereskedelmi, szolgáltató ágazatban. Ezek a feltételezések beigazolódta kutatásunkban, amit a 12. táblázat mutat be.

12. sz. táblázat: Márkázási gyakorlat ágazati különbségei

Ágazat	A márkázott termékek részaránya a vállalat legfőbb termékének belföldi piacán a teljes forgalom hány %-át teszi ki?	A vállalat legnagyobb márkájának piaci részesedése a vállalat legfőbb termékének belföldi piacán a teljes forgalom hány %-át teszi ki?
Mezőgazdaság	24,50%	7,22%
Kitermelőipar és energiaszolgáltatás	3,33%	0,00%
Élelmiszeripar	36,39%	18,14%
Könnyűipar	33,89%	14,63%
Vegyipar	49,60%	23,71%
Gépipar	43,57%	26,04%
Egyéb feldolgozóipar	35,04%	32,15%
Építőipar	10,88%	13,82%
Kereskedelem	51,24%	21,28%
Szolgáltatás	40,46%	15,23%
Átlag	38,60%	20,34%

$p < 0,05$ ;  $n = 203,189$

Az adatok alapján elmondhatjuk, hogy a kitermelőipar és energiaszolgáltatás, az építőipar és a mezőgazdaság alkalmazza legkevésbé a márkázás lehetőségét, míg a kereskedelem, a vegyipar és gépipar a leginkább. Abban az esetben, ha a márkázást, mint egyfajta marketing-benchmarkot alkalmazzuk, ezek azok az iparágak, ahol a marketing nagyobb jelentőséget kap. Ezt az állításunkat természetesen árnyaljuk a következőkben, a marketingkommunikációs eszközök alkalmazásának vizsgálatával.

Vizsgálati fókuszunk szempontjából fontos megvizsgálni, hogy a márkázási gyakorlat és a vállalati versenyképesség milyen összefüggést mutat. A 13. táblázatból kitűnik, hogy a „Vezetők” sokkal jelentősebb márkázási politikát folytatnak, mint „Lemaradó” és „Átlagosan teljesítő” társaik. Ez ismét csak azt a feltételezésünket erősíti, hogy a jelentősebb marketing-eszköztárat felmutató vállalatok jobb piaci helyzetet tudnak elérni a versenyben.



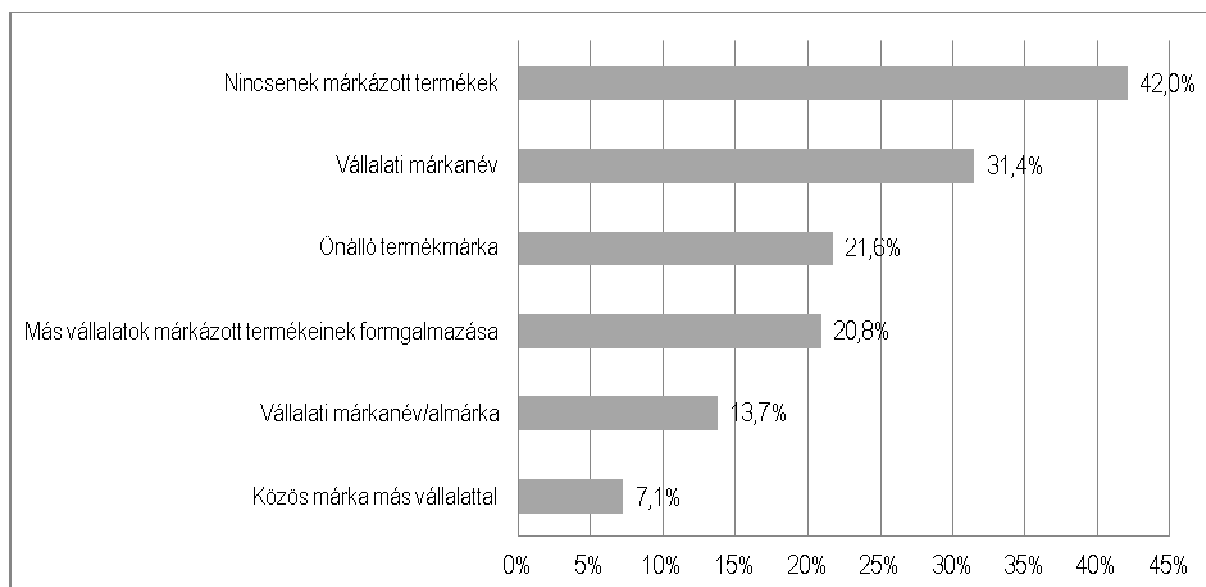
13. sz. táblázat: Márkázás és versenyképesség kapcsolata

Versenyképesség	A márkázott termékek részaránya a vállalat legfőbb termékének belföldi piacán a teljes forgalom hány %-át teszi ki?	A vállalat legnagyobb márkájának piaci részesedése a vállalat legfőbb termékének belföldi piacán a teljes forgalom hány %-át teszi ki?
Lemaradók	34,2	14,8
Átlagosan teljesítők	35,6	19,1
Vezetők	46,9	24,6
<b>Átlag</b>	<b>38,8</b>	<b>20,0</b>

n = 194, 181

A vállalatok 42%-a nem rendelkezik márkázott termékkel, míg 5 évvel ezelőtti felmérésünkben csak 33,7%-uk nem tudott említeni semmilyen követett márkastratégiát. Azok a cégek, amelyek élnek ezzel a marketingeszközzel, leginkább vállalati márkával vannak jelen a piacon. 31,4% alkalmazza önállóan, 13,7% almárkával együtt, amiből 5,1% mindkét stratégiát követi. Önálló termékmárkával alig több mint minden ötödik vállalat foglalkozik (21,6%), ugyanakkor nem mondható elenyészőnek más vállalattal történő együttműködés közös márkák felépítése és menedzselése területén (7,1%).

10. sz. ábra: Az egyes márkázási stratégiákat alkalmazó vállalatok aránya



n = 255

Mielőtt rátérnénk a márkázás típusának elemzésére, vessünk egy pillantást arra, hogy mely vállalatok azok, amelyek egyáltalán nem alkalmaznak márkázást. Ágazatot tekintve, ezek elsősorban a mezőgazdasági (72%) és kitermelőiparban (75%), építőiparban (71%) tevékenykedő vállalatok - ami természetesen nem meglepő -, ami azonban érdekesebb eredmény, hogy a szolgáltatások (55% nem

márkáz) viszonylag ritkán élnek a márkázás lehetőségeivel. Ez valószínűleg annak tudható be, hogy a szolgáltatások egy jelentős része elaprózódott kínálati struktúrával írható le, s számukra a márkázás túlzottan nagy befektetés lenne. A legerősebb márkázás a kereskedelemben tapasztalható, ahol csupán a vállalatok 22 %-a jelölte meg, hogy semmilyen típusú márkastratégiát nem folytat. Ez nyilvánvalóan nem csupán a saját vállalati márkanév alkalmazását jelenti, hanem csupán azt, hogy választékukban jelentős szerepet kapnak a márkás termékek. Ezt a feltételezésünket támasztja alá, hogy a mintaátlagot (20,8%) messze meghaladó mértékben jellemző a kereskedelmi cégekre (42%) a „más vállalat márkázott termékeinek forgalmazása”.

Az, hogy a vállalat mennyire képes reagálni a környezeti hatásokra az eredmények alapján kihat a márkázási gyakorlatra is, hiszen azok a vállalatok, amelyek saját megítélésük szerint késve reagálnak a változásokra, sokkal kevésbé alkalmazzák a márkázás lehetőségeit, mint azok, amelyek a változásokat képesek befolyásolni (43% vs 75%). A márkázás alacsonyabb szintje mondható el azokról a vállalatokról is, amelyek gyengébb versenyképességgel rendelkeznek: míg a vezetők 68%-a márkáz, a lemaradóknak csak 54 %-a.

A márkázási stratégiák vizsgálatát azokra a vállalatokra szűkítjük le, amelyek alkalmaznak bármilyen típusú márkázást, így elkerülhetjük annak a csapdáját, hogy a márkázással nem foglalkozó vállalatok adatai torzítsák az eredményeket. Minta-elemszámunk ennek megfelelően a következő elemzési részben 138 vállalatot jelent. Ezekre a vállalatokra a következő márkázási stratégia jellemző:

14. sz. táblázat: A vállalatok által követett márkastratégia típusok megoszlása

<b>Márkastratégia</b>	<b>%</b>
Vállalati márkanév	52,9
Vállalati márka/almárka	18,8
Termékmárkázás	35,5
Más vállalat márkázott termékeinek a forgalmazása	34,8
Közös márka más vállalattal	11,6

n = 138

Az adatok alapján elmondható, hogy a mintában szereplő márkázást valamilyen szinten alkalmazó vállalatok több mint 50%-a használja a vállalat nevét önálló márkanévként, míg az önálló termékmárka gyakorlata csak a minta körülbelül harmadára jellemző. A vállalati márka és termékmárka együttes alkalmazása viszonylag ritka (18,8%), csakúgy, mint a közös márkázás (11,6%). További

elemzésünk során arra keressük a választ, hogy a különféle márkázási gyakorlatok eltérnek-e a vállalatok adottságai, versenyképességük, illetve piaci viszonyaik mentén. Az elemzésben elsősorban a jelentősebb márkázási típusokkal foglalkozunk.

A márkázási stratégiák közül a vállalati márkanév használata elsősorban az élelmiszergyártók és a szolgáltató vállalatokra jellemző, míg a termékmárkázás inkább a gépiparban, vegyiparban és könnyűiparban használt marketingeszköz.

Versenyképességre utaló képzett változónk hatásáról elmondható, hogy mind a vállalati márkázás, mind a termékmárkázás sokkal jelentősebb a versenyben élen járók körében, mint a lemaradók vagy átlagosan teljesítők között. Tekintve, hogy több fajta márkázási lehetőséget is bejelölhettek a válaszadók, ez egyben azt is jelenti, hogy a versenyben élen járók egyszerre többféle márkázási stratégiát is alkalmaznak.

15. sz. táblázat: A vállalatok által követett márkastratégia típusok megoszlása teljesítmény-csoportok szerint

Piaci teljesítmény	Termékmárka	Vállalati márka	Vállalati és termékmárka	Márka-forgalmazó	Összesen
Lemaradók	23,3	50,0	16,7	33,3	123,3
Átlagosan teljesítők	34,0	44,0	18	48,0	144
Élenjárók	42,3	63,5	23,1	25	153,9
<b>Átlagosan</b>	<b>34,8</b>	<b>53,0</b>	<b>19,7</b>	<b>35,6</b>	<b>143,1</b>

n = 132; p<0,05

Erős szignifikáns összefüggés fedezhető fel a piaci koncentráció és a márkázás között, ami elméletileg várható volt, hiszen a szakirodalom szerint (Scherer és Ross, 1990) oligopol körülmények között sokkal jelentősebb a márkázás gyakorlata, mint akár monopol, akár megosztott piacokon.

A táblázat adatait elemezve azonban kicsit árnyaltabb a kép a márkázási gyakorlat és a piaci koncentráció viszonyát tekintve. Az elméleti felvetésünk úgy tűnik, csupán a termékmárkák esetében igazolódott be, mivel a vállalati és vegyes márkázás is sokkal inkább jellemző a koncentrált piacon működő vállalatokra, mint a kevésbé koncentrált piacra. A más vállalatok márkáit forgalmazó vállalatok elsősorban a megosztott piacokon működnek, s egyben ők azok, akik az átlagnál kevésbé alkalmazzák a termék, illetve vállalati márkázást. A különféle márkázási stratégiákat tekintve a mérsékelt koncentrációjú piacon működő vállalatok összességében kevesebb típusú stratégiát jelöltek meg,

amelyek közül viszont a termékmárkázás tűnik döntőnek. Koncentrált piacon működő vállalatok viszonylag sokféle márkázási stratégiát alkalmaznak, amelyek közül a vállalati márkázás emelkedik ki.

16. sz. táblázat: A vállalatok által követett márkasztratégia típusok megoszlása a piac koncentrációja szerint

Piaci koncentráció	Termékmárka	Vállalati márka	Vállalati és termékmárka	Márka-forgalmazó	Összesen
Koncentrált	34,3	74,3	22,9	17,1	148,6
Mérsékelt koncentrált	38,5	38,5	15,4	30,8	123,21
Megosztott piac	20,8	54,2	8,3	50,0	133,3
<b>Átlagosan</b>	<b>32,7</b>	<b>55,1</b>	<b>16,3</b>	<b>30,6</b>	<b>134,7</b>

n = 98

A marketingeszközök alkalmazásának fontos feltétele a mérés. A márkázás eredményességének egyik lehetséges mérési pontja a márkaérték. Erre vonatkozóan a pénzügyi kérdőív tartalmaz információkat. Azon vállalatok aránya, amelyek egyáltalán foglalkoznak márkáik értékének mérésével csupán a minta 26%-át teszik ki. Ezen a csoporton belül is megkülönböztethetjük azokat, akik fel is használják ezen adatokat a döntéshozatalban, ők már csak 10,7%-át adják a mintának.

17. sz. táblázat: A márkanév értékét mérő vállalatok aránya

Márkanév értékének mérése	Megoszlás (%)
Nem mérik	73,6
Mérik	12,7
Mérik, és a döntésekben használják	13,6
<b>Összesen</b>	<b>100</b>

n = 220, p<0,05

Nyilvánvalóan a márkáik értékét csak azon vállalatok tudják egyáltalán mérni, amelyek rendelkeznek márkázott termékkel, így ha a minta azon 49%-ára végezzük el az elemzést, akik rendelkeznek márkázott termékkel, megfigyelhetjük, hogy ezen vállalatoknak csupán 30 %-a foglalkozik tudatosan márkaérték méréssel.

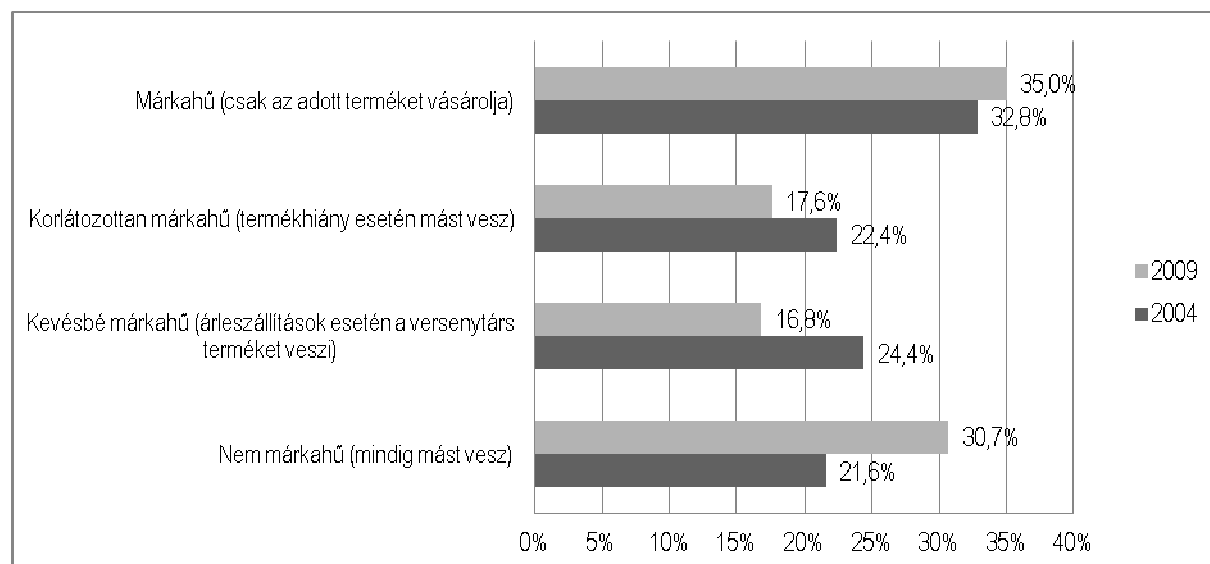
Alapos vizsgálatnak alávetve a minta ezen részét, kitűnik, hogy a márkaértéket mérők legfőképpen a versenyben mutatott eredményességükkel írhatóak le, azaz a versenyben vezetők sokkal jelentősebb mértékben alkalmazzák a márkaérték mérésének lehetőségét, mint az átlagosan teljesítők, míg a lemaradók közül igen kevesen foglalkoznak ezzel. Következtetésünk mindezek alapján, hogy a márkaérték mérése fontos lépés a versenyképesség megszerzése szempontjából, azok a vállalatok, amelyek képesek márkázott termékeket kialakítani, ezeket tudatosan menedzselik, és mérik tevékenységük eredményességét, jelentős versenyelőnyre tehetnek szert.

18. sz. táblázat: Versenyképesség hatása a márkaérték mérésére a márkázott termékkel rendelkezők körében

Versenyképesség	Nem mérik a márkaértéket	Mérik a márkaértéket
	(%)	(%)
Lemaradók	83	16
Átlagosan teljesítők	58	42
Vezetők	53	46
<b>Átlagosan</b>	<b>67</b>	<b>38</b>

n = 108, p < 0,05

11. sz. ábra. A márkahű végső fogyasztók aránya a vállalatok legfőbb piacán



2004: n = 146; 2009: n = 184

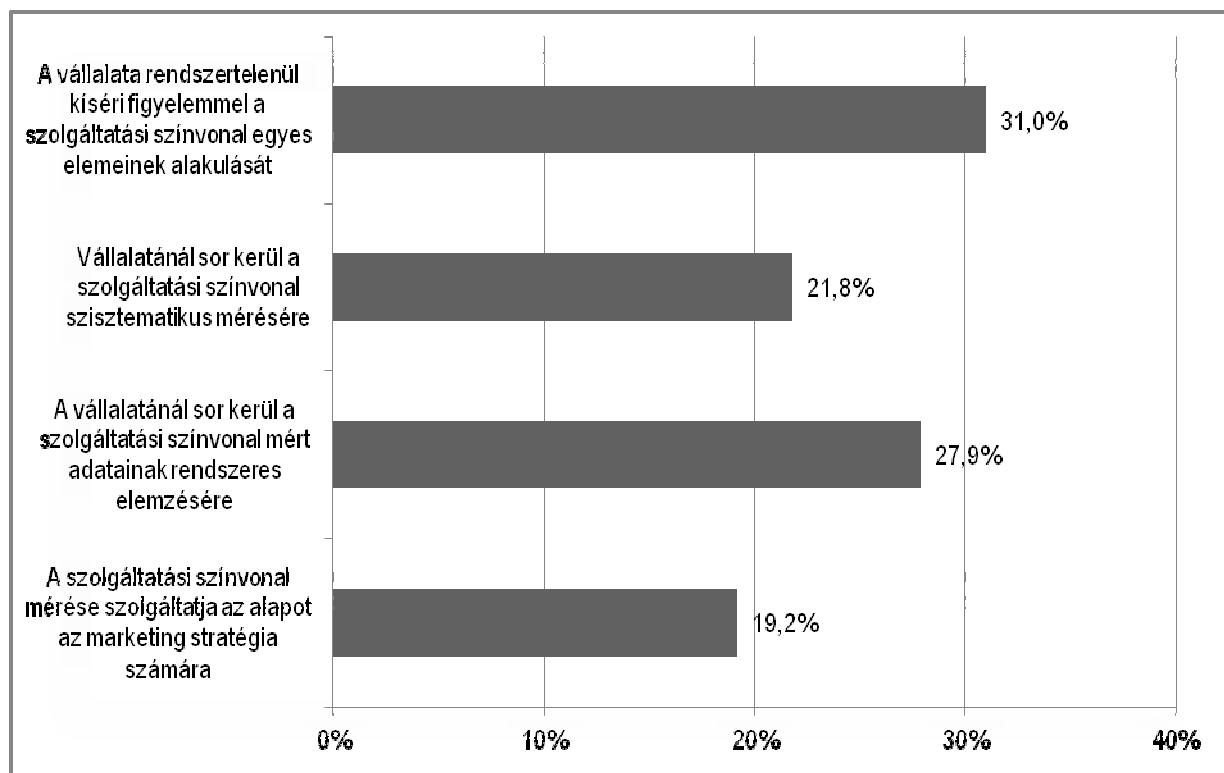
A márkázatlan termékek előretöréséhez kapcsolódik a vásárlók márkákkal szemben tanúsított magatartása. Ugyan a szigorú értelemben vett márkahű fogyasztók aránya gyakorlatilag nem változott a

korábbi eredményekhez képest, és még mindig a vevők egyharmadát teszik ki (35%), de a nem márkahűek aránya egyértelműen emelkedett (21,6%-ról 30,7%-ra).

### 3.3. Szolgáltatási színvonal és panaszkezelés

Egy vállalat minőség iránti elkötelezettségét jól lehet mérni azzal, hogy mennyire tartja fontosnak a kapcsolódó szolgáltatásainak színvonalát, illetve mennyire foglalkozik a vevőpanaszokkal. Ebben a tekintetben a vállalatok saját tevékenységük értékelésénél nagyon pozitívan nyilatkoztak, hiszen csaknem 69%-uk foglalkozik tudatosan a szolgáltatási színvonal ellenőrzésével, s csak 31% kíséri figyelemmel rendszertelenül annak alakulását. A vállalatok majdnem fele rendszeresen elemzi is az ezzel kapcsolatosan összegyűjtött információkat, viszont csak kisebb része (az összes vállalat 19,2%-a) építi ezekre az eredményekre a marketingstratégiáját.

12. sz. ábra. A szolgáltatás színvonalának figyelési és értékelési módszereinek gyakorlata a vállalatoknál



n = 229

A vállalati méretet tekintve elmondható, hogy a kisvállalatok közül kerülnek ki elsősorban a színvonalat rendszertelenül mérők köre, s a nagyvállalatok azok, amelyek a legszisztematikusabban mérik és fel is használják ezeket az adatokat.

19. sz. táblázat: Vállalati méret hatása a szolgáltatási színvonal mérése (%)

	Rendszertelenül figyeli	Szisztematikusan méri	Elemzi az adatokat	Felhasználja az adatokat
Kisvállalat	33	23	30	14
Középvállalat	25	16	26	33
Nagyvállalat	23	30	18	30
<b>Átlag</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>20</b>

n = 228, p < 0,05

Erős szignifikáns kapcsolat fedezhető fel a versenyképesség és a szolgáltatási színvonal figyelése között. Amint azt a 20. sz. táblázatból látható, a piaci versenyben vezetők sokkal szisztematikusan elemzik, és használják is ezeket az adatokat, mint társaik, míg a lemaradókra jellemző, hogy rendszertelenül kísérik figyelemmel ezeket az adatokat. Következtetésünk egyértelmű: azok a vállalatok, amelyek kimagasló piaci teljesítményt mutatnak, rendszeresen mérik és használják azokat az adatokat, amelyek szolgáltatásaik színvonalára vonatkoznak. Nyilvánvalóan ez lehet piaci sikereik egyik oka.

20. sz. táblázat: Versenyképesség hatása a szolgáltatási színvonal mérésére (%)

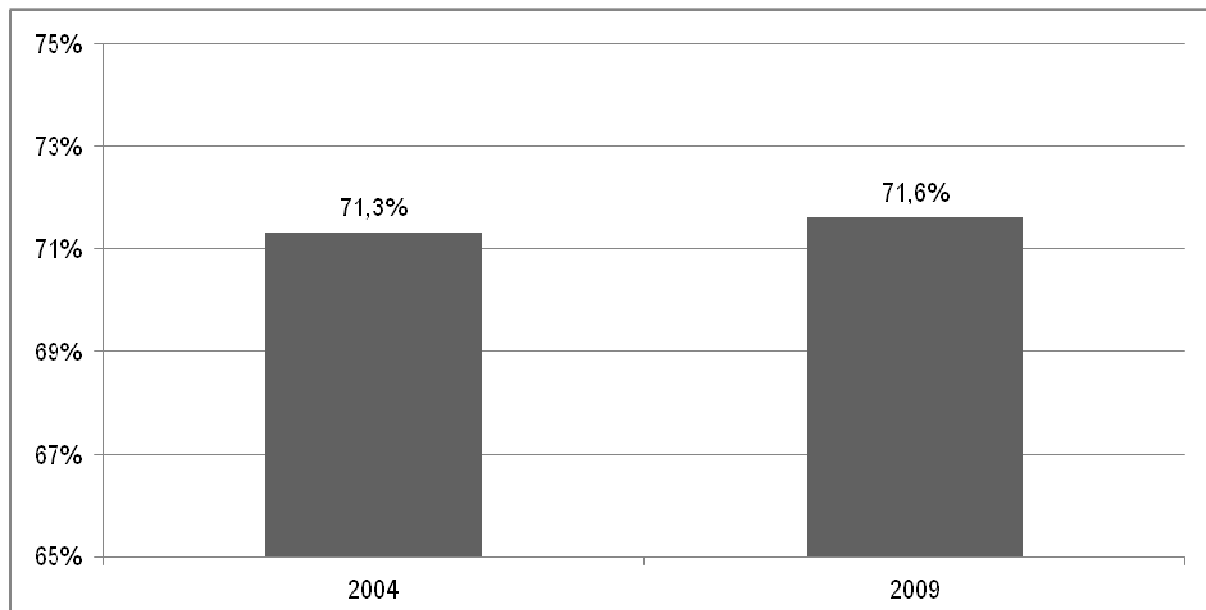
	Rendszertelenül figyeli	Szisztematikusan méri	Elemzi az adatokat	Felhasználja az adatokat
Lemaradók	50	21	19	11
Átlagosan teljesítők	25	28	25	22
Vezetők	28	14	35	23
<b>Átlag</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>20</b>

n = 215, p < 0,01

Hasonlóan fontosnak tartjuk a piaci sikerhez vezető úton a vevőpanaszokhoz való vállalati hozzáállást. Sokat bizonyított tény mind a szakirodalomban, mind a gyakorlatban, hogy a vevők elégedettségének és hosszú távú lojalitásának elengedhetetlen feltétele, hogy a felmerülő panaszokat a vállalat minél vevő-orientáltabb módon kezelje (Kenesei és Kolos, 2007). Az egyik erre utaló tény lehet, hogy van-e formális panaszkezelési eljárása a vállalatnak. Az előző kutatáshoz képest nem változott azon vállalatok aránya, amelyek rendelkeznek formális panaszkezelési renddel (13. ábra). A 71,6%-os

arány ugyan nagyrészt megegyezik azoknak az arányával, akik rendszeresen mérik is a szolgáltatásuk színvonalát, de annak ellenére, hogy szoros összefüggés van a két gyakorlat között, nem feleltethető meg teljesen egymással. Még azoknál a vállalatoknál is, amelyeknél nem követik rendszeresen a szolgáltatási színvonalat, az esetek 55,1%-ában van formális panaszkezelési rend, míg fordítva, azoknál a vállalatoknál is, ahol a szolgáltatások rendszeres mérésén alapul a marketingstratégia megfigyelhető (az esetek 18,2%-a), hogy formális eljárás a panaszok kezelésére nem létezik.

13. sz. ábra. Formális panaszkezelési renddel rendelkező vállalatok aránya



2004: n = 286; 2009: n = 243

Érdekes módon az, hogy egy vállalat rendelkezik-e formális panaszkezelési eljárással, nincs összefüggésben sem a piac típusával, sem a piaci teljesítményével. Egyetlen leíró változó a méret, amely alapján eltér a vállalatok gyakorlata (21. sz. táblázat).

21. sz. táblázat: Méret hatása a panaszkezelésre

	Van panaszkezelési eljárásrend	Nincs panaszkezelési eljárásrend
Kisvállalat	67,5	32,5
Középvállalat	83,6	16,4
Nagyvállalat	77,8	22,2
<b>Átlag</b>	<b>71,9</b>	<b>28,1</b>

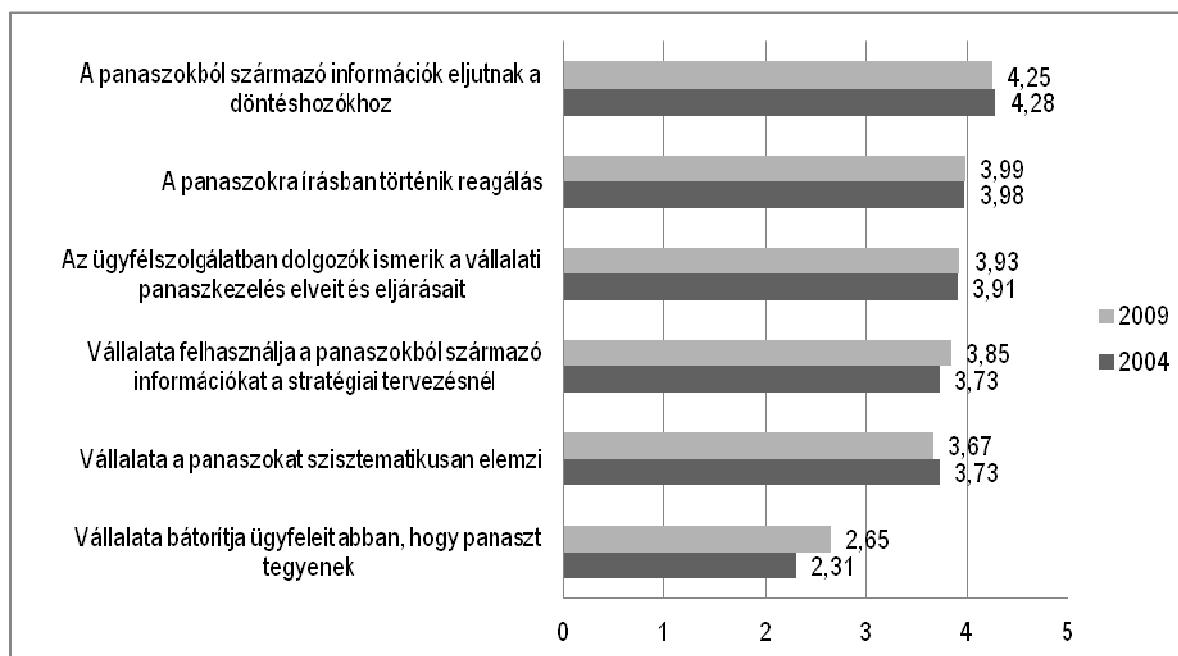
n = 242; p < 0,05



Míg a nagyvállalatok több mint kétharmadának van ilyen eljárása, addig a kisvállalatoknak csak a kétharmadára jellemző. Annak oka, hogy feltételezésünkkel ellentételesen a formális panaszkezelés gyakorlata nem befolyásolja a piaci teljesítményt, az lehet, hogy sok vállalatnál a panaszkezelést nem formalizálták, hanem a napi gyakorlat részeként használják. Ennek alátámasztására érdemes megvizsgálni, hogy milyen panaszkezelési gyakorlatot folytatnak a vállalatoknál.

A panaszkezelés gyakorlatából megállapítható, hogy a vállalatok inkább passzívan kezelik a beérkező vevőpanaszokat, azaz, igyekeznek az így szerzett információkat felhasználni és beépíteni a döntésekbe, de kiugróan kevesen jelezték, hogy aktívan keresnék, és motiválnák a vevőket, hogy megosszák velük negatív tapasztalataikat.

14. sz. ábra: A vállalatok panaszkezelési gyakorlata egyes jellemzők mentén



Skála: 5 fokozatú, ahol az 5 = nagyon jellemző; 2004: n = 275-285; 2009: n = 266-271

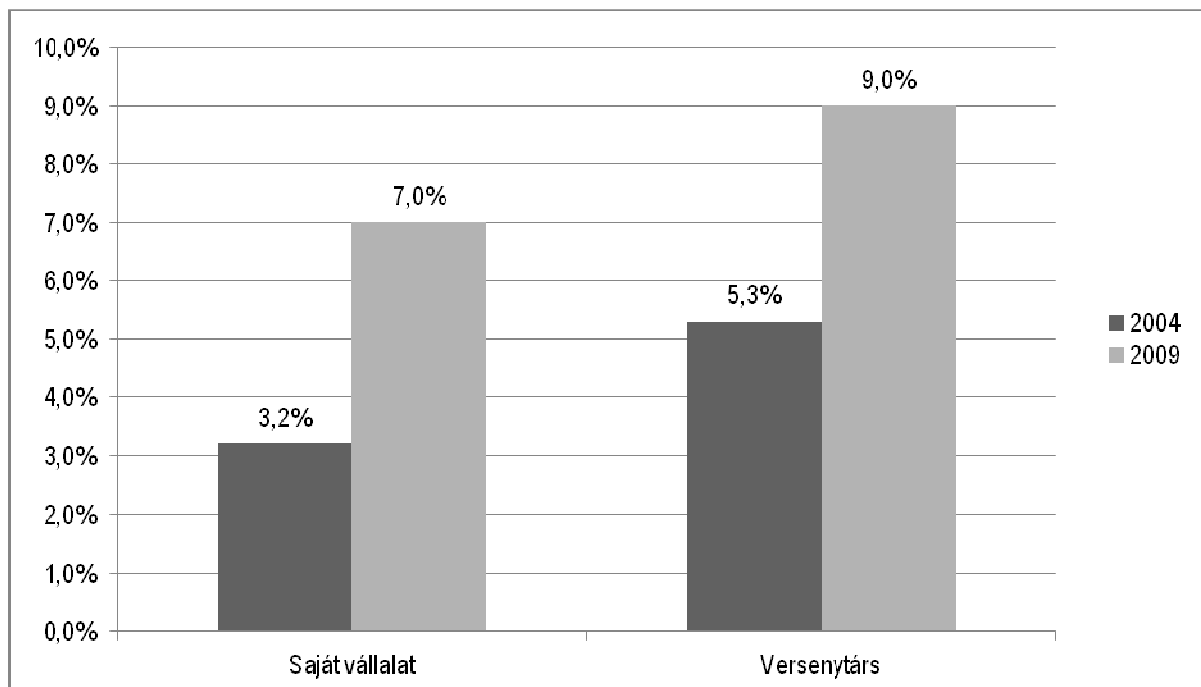
A vállalatok termékpolitikájáról összefoglalásként elmondhatjuk, hogy a vizsgálatba bevont vállalatok termékei/szolgáltatásai több mint kétharmadában (68,6%) valamilyen B2B piacra számára kerülnek előállításra. A többségük egyszerre több területen is jelen van termékeivel. A megbízhatóság és magas és állandó minőség azok a területek, amelyek mentén a vállalatok megkülönböztetik termékeiket, a környezettudatosság, mint üzenet viszont kevésbé jelenik meg a vállalatok kommunikációjában a korábbiakhoz képest. A márkázott termékek részaránya a teljes forgalomból – talán a nem márkás termékek tekintett kereskedelmi márkák hatására – visszaesett, ezzel párhuzamosan a nem márkahű vevők aránya növekedett. A vállalatok 42%-ának nincs márkázott terméke, míg a tudatos márkastratégiát követők körében a vállalati márka, vagy annak kombinált

alkalmazása a legnépszerűbb. A vállalatok körülbelül 70%-ának van formális panaszkezelési gyakorlata, és hasonló mértékben mérik rendszeresen a szolgáltatások színvonalát is, de a két tevékenység – bár szorosan összefügg – nem feltétlenül együtt alkalmazott gyakorlat.

#### 4. A vállalatok reklámtevékenysége

A 15. sz. ábra azt mutatja, hogy jelentősen emelkedtek az árbevétel arányában számolt, reklámra költött összegek az öt évvel ezelőtti felméréshez képest. Ez természetesen két tényező együttes hatása lehet, egyrészt a ténylegesen reklámra fordított összegek növekedése, illetve a forgalom visszaesése. A kutatásban részt vevő vállalatok azonban, akárcsak legutóbb, most is úgy érzik, hogy arányaiban valamivel kevesebbet költenek erre a területre, mint a versenytársak, hiába nőtt 3,2%-ról 7,3%-ra a reklámköltségvetésük az árbevétel függvényében. Ez a – nyilvánvalóan percpionális különbség – szignifikánsan jelentkezik eddigi Versenyképességi elemzéseink mindegyikében (Kenesei et al., 2000; Kolos, Sz. Tóth és Gyulavári, 2006), így kijelenthetjük, hogy a vállalati marketingszakemberek érzékelése torzít a reklámkiadások becslésének tekintetében.

15. sz. ábra: Reklámköltség az értékesítési árbevétel százalékában



2004: n<sub>saját</sub> = 238, n<sub>versenytárs</sub> = 142; 2009: n<sub>saját</sub> = 215, n<sub>versenytárs</sub> = 148

Azon vállalatok száma, amelyek egyáltalán nem költenek reklámra 9,3%, míg a minimális összeget megjelölők (1%, vagy kevesebb) a minta 41%-át képviselik, azok pedig, akik kevesebb, mint

2%-ot fordítanak reklámozásra, már a minta több mint felét teszik ki (57%). Ez jelzi, hogy a reklámozás sok vállalatnál még mindig nem épült be a mindennapi gyakorlatba, még akkor sem, ha a reklámköltséget igen széles értelemben vesszük figyelembe (hirdetés, eladásösztönzés, közvetlen marketing, szponzorálás). Nem arról van tehát szó, hogy a vállalatok nem költenek TV vagy újsághirdetésekre (ez viszonylag sok vállalat esetében valóban nem megfelelő eszköz), hanem semmilyen más módon sem próbálnak kommunikálni vevőik felé (akár B2B, akár B2C piacon tevékenykednek).

Megvizsgáltuk, hogy melyek azok a vállalatok, amelyek aktívabbak a reklámtevékenységüket tekintve, s összességében elmondhatjuk, hogy a nagyobb, a piaci versenyben aktív, és sikeres vállalatok jellemezhetőek jelentősebb reklámozással. Ez ismét csak megerősíti azon előzetes feltételezésünket, hogy a versenyben maradás és a piaci vezető szerep elérésének fontos feltétele a megfelelő marketing-gyakorlat alkalmazása.

22. sz. táblázat: A teljesítmény-csoportok átlagos reklámköltése az értékesítési árbevétel százalékában

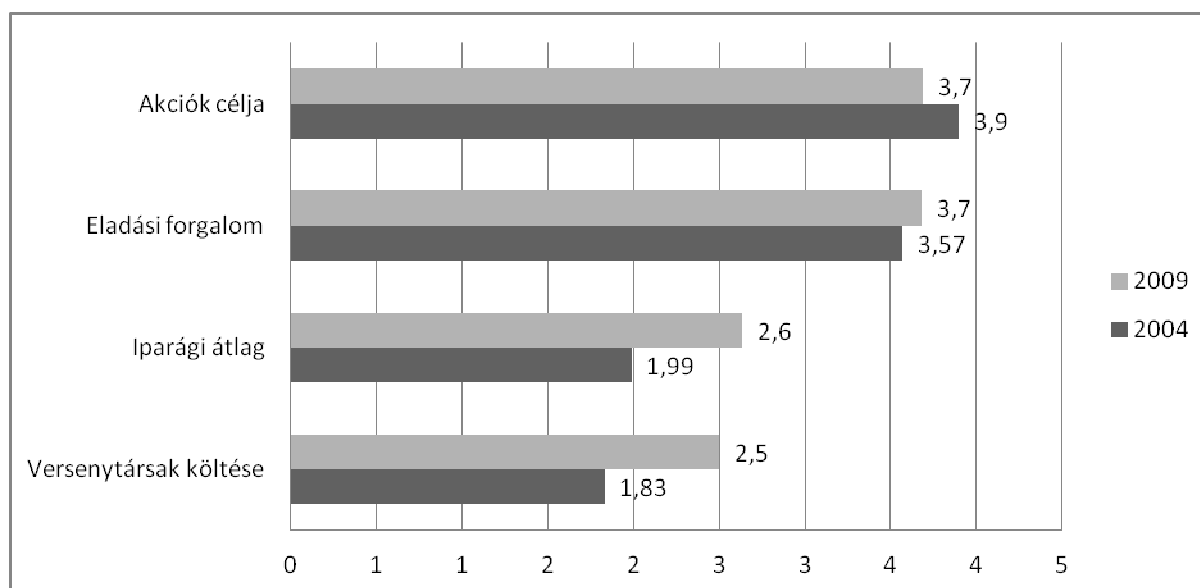
	Saját költség	Versenytárs költsége
Lemaradók	3,6	7,0
Átlagosan teljesítők	7,5	8,0
Vezetők	8,8	9,8
<b>Átlag</b>	<b>7,0</b>	<b>8,5</b>

n = 204, 142; p < 0,05

Egy másik érdekes megfigyelést tehetünk az adataink elemzése során: azon vállalatok, amelyek kevésbé versenyképesek, s kevésbé képesek lépést tartani a piaci változásokkal, rendre alacsonyabb reklámköltséget jelentenek, mint társaik, s egyben a versenytársaikra rendre magasabb szintű költséget becsülnek. Mivel – ahogy az előbb már rávilágítottunk – a versenytárs költsége becsülése pusztán csak percepció, így arra a következtetésre juthatunk, hogy a vállalatok érzik a reklámozás hiányának problematikáját, s valószínűleg ezért fogalmazódik meg bennük az az érzés, hogy versenytársaik a magasabb reklámtevékenységgel versenyelőnyre tesznek szert.

Összehasonlítva az öt évvel ezelőtti adatokkal, továbbra is leginkább a konkrét reklámakciók célja és az eladási forgalom alapján határozzák meg a cégek, mennyit költsenek reklámokra, számottevően erősödött az iparágban átlag, elsősorban a versenytársak által elkülönített reklámbüdzsé, mint referenciapont súlya a döntésben.

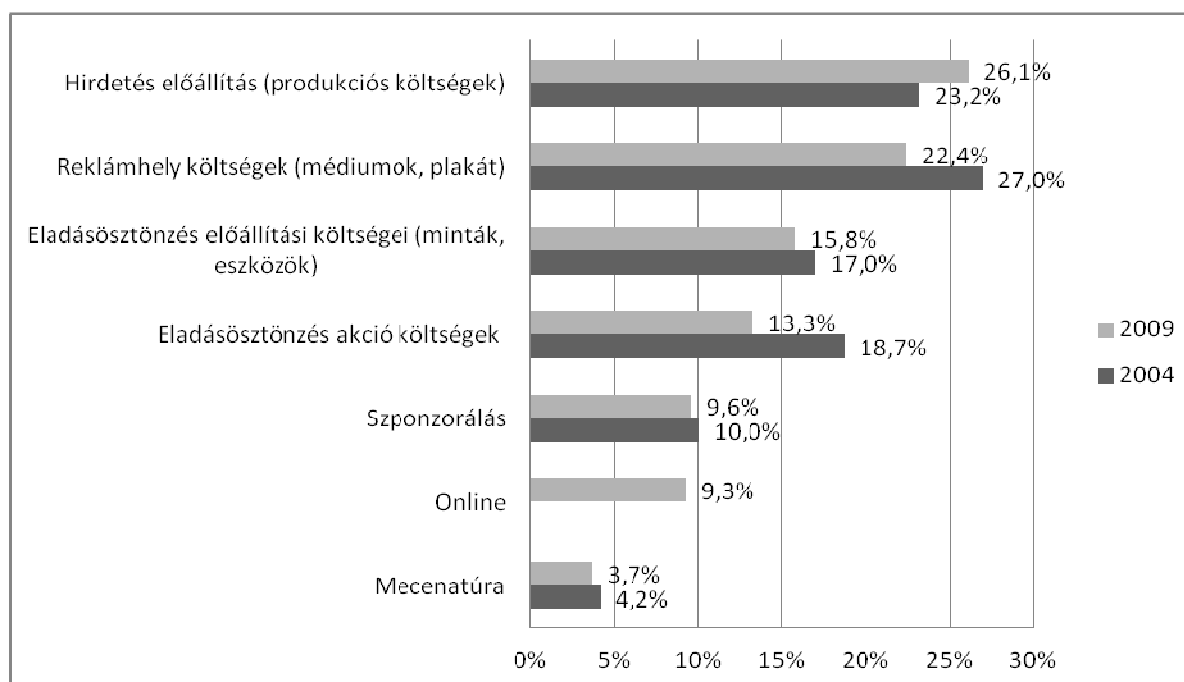
16. sz. ábra: A reklámköltségvetés meghatározásánál figyelembe vett tényezők



Skála: 5 fokozatú, ahol az 5 = döntő súllyal; 2004: n = 245-252; 2009: n = 238-242

A legutóbb még nem mért online kommunikáció is hatással lehetett arra, hogy a hagyományos médiumok használatáért fizetett költségek arányaiban visszaestek. Így a legnagyobb tétel a reklámköltségvetésben a hirdetések előállítás (produkciós) költségei lettek (26,1%), megelőzve a hirdetések elhelyezésének költségeit (22,4%). Az eladásösztönző akciókra költött összegek is arányában visszaestek, több mint öt százalékpontot.

17. sz. ábra: A reklámköltségvetés megoszlása költséghelyenként



2004: n = 239; 2009: n = 207

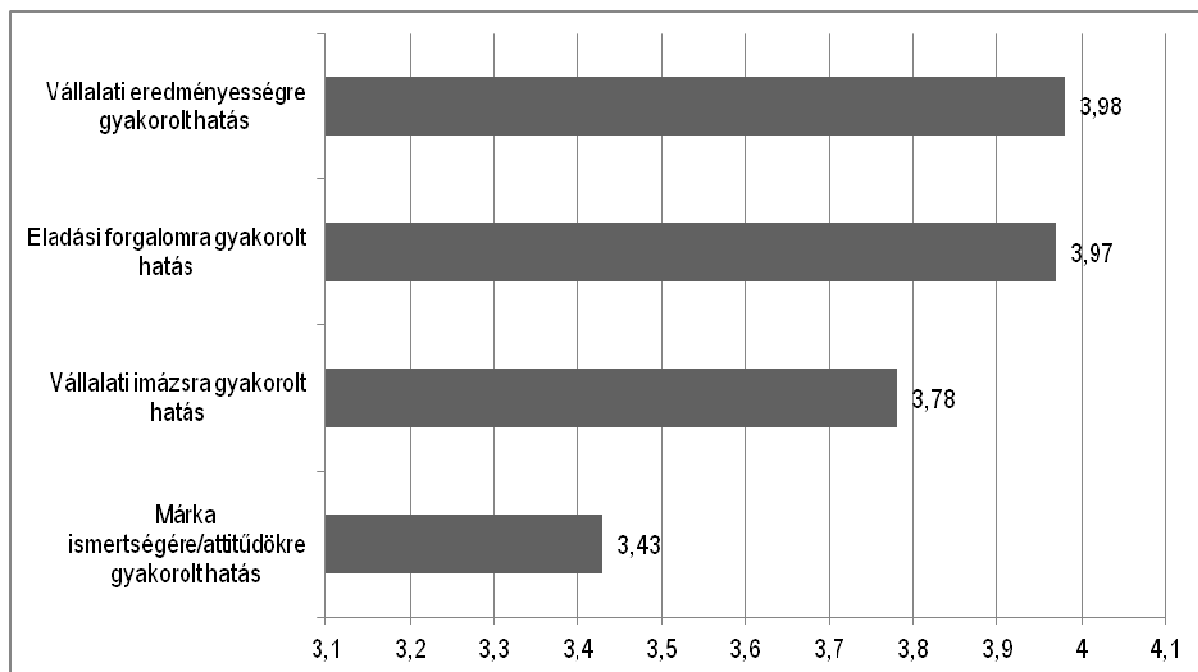
A mintában 210 vállalat használ valamilyen online kommunikációs eszközt. Döntő többségük (92,9%) rendelkezik weboldallal, akiknek csaknem a fele (az össze online kommunikációs eszközt használó vállalat 41,4%-a) csak ezzel az egy online eszközzel rendelkezik. A vállalatoknak meglehetősen magas aránya (51,9%) alkalmaz célzott email-eket, és kisebb részük (22,4%) egyéb online eszközt (pl. webkampány, blog, chat, Web2.0-ás alkalmazásokat, stb.).

23. sz. táblázat: Online reklámeszközök használata

	Használja	Csak azt használja
Honlap	92,9%	41,4%
Célzott email-ek	51,9%	3,3%
Egyéb online eszköz	22,4%	0%

n = 210

18. sz. ábra: A reklámtevékenység eredményesség-vizsgálatánál az adott tényező figyelembe vételének mértéke



Skála: 5 fokozatú, ahol az 5 = döntő súllyal; 2009: n = 185-187

A vállalatok leginkább a vállalat eredményessége (megtérülés, profit, stb.) és a forgalom alakulása alapján ítélik meg a reklámtevékenységük sikerét, és csak kevésbé veszik figyelembe a közvetlenebb kommunikációs célok teljesülését. Ez a szakmai körökben is vitatott gyakorlat egyrészt

rákényszeríti a vállalatot arra, hogy ne öncélú kommunikációt folytasson, ugyanakkor a forgalomra és a vállalat eredményességére számos más tényező is hat, így nehéz beazonosítani a reklám független hatását.

A vállalati gyakorlatokat vizsgálva azt figyelhetjük meg, hogy azon vállalatok, amelyek rugalmasabban reagálnak a változásokra és viszonylagos versenyelőnnyel rendelkeznek, többféle mérési pontot is alkalmaznak a reklámok hatékonyságának vizsgálatakor. A következő táblázat alapján elmondhatjuk, hogy a változásokat befolyásolni képes vállalatok mind a négyféle mérési módszert gyakrabban alkalmazzák, mint a többi vállalat (24. sz. táblázat). A versenyképesség tekintetében a lemaradók pedig azok, akik kevésbé élnek a különféle mérési lehetőségekkel.

24. sz. táblázat: A reklámtevékenység eredményesség- vizsgálatánál az adott tényező figyelembe vételének mértéke vállalati jellemzők szerint bontásban

		Eladási forgalomra	Márka ismertségére/ attitűdökre	A vállalati imázsra	A vállalati eredményes- ségre
<b>Változásokhoz való viszony*</b>	A változásokat nehezen követők	4,00	3,25	3,62	3,73
	A változásokra késve reagálók	3,96	3,36	3,69	3,92
	A változásokra felkészülők	3,94	3,45	3,83	4,01
	A változásokat befolyásolók	4,17	3,89	4,33	4,33
<b>Átlagosan</b>		<b>3,98</b>	<b>3,44</b>	<b>3,81</b>	<b>3,98</b>
<b>Teljesítmény***</b>	Lemaradók	3,66	3,05	3,39	3,66
	Közepesen teljesítők	4,11	3,42	3,87	4,07
	Vezetők	3,98	3,65	3,90	4,03
<b>Átlagosan</b>		<b>3,97</b>	<b>3,42</b>	<b>3,78</b>	<b>3,97</b>

n = 179 -181> \* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

Összességében elmondhatjuk, hogy az árbevétel arányában nőtt a reklámra költött összeg, amit elsősorban még mindig a kommunikációs célok, és a forgalom alapján határoznak meg elsősorban, de már egyre erősebben veszik figyelembe a versenytársak ez irányú magatartását. Az online kommunikáció szerepe egyre erősödik, de még a költségvetésnek így is kevesebb, mint 10%-át fordítják erre a területre. A reklámhatás mérésének a kifinomultabb formái nem terjedtek el általánosan,

ugyanakkor a válság idején erős elvárás az értékesítésre és a vállalati eredményességre gyakorolt minél gyorsabb és közvetlenebb hatás.

## **5. A marketingszervezet és hatása a vállalati versenyképességre**

### **5.1. A marketing szervezet által ellátott feladatkörök**

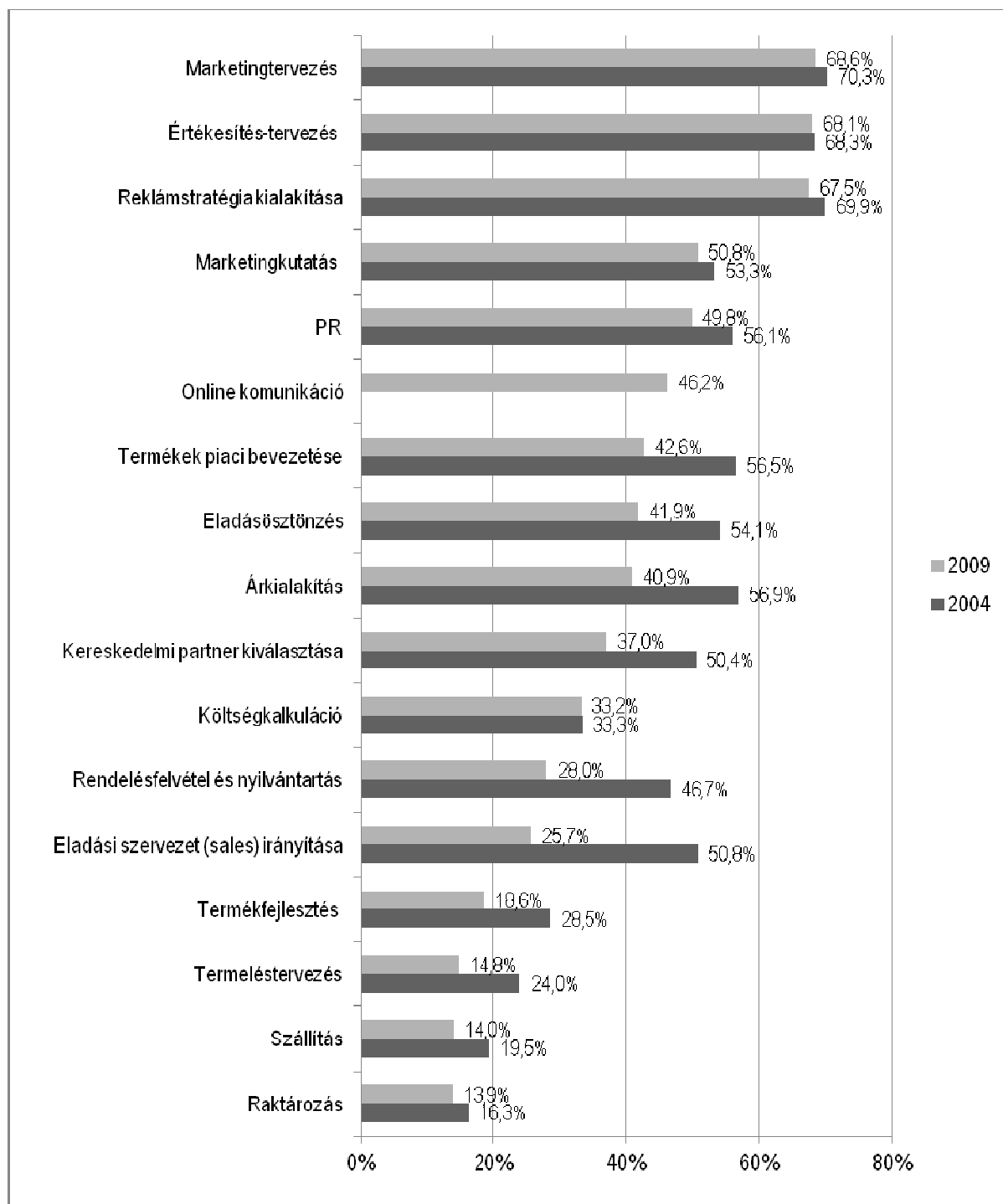
A marketingvezetők által hagyományosan ellátott feladatok, azaz a marketingtervezés, a reklámstratégia kialakítása, és az értékesítés-tervezés továbbra is azok a területek maradtak, amelyek legnagyobb arányban a hatáskörükbe tartozik. Idén a felmérésünkben megjelent az online kommunikáció, amelyet a vállalatok 54%-ában lát el a marketingvezető, és ezzel a negyedik leggyakoribb tevékenysége lett. Hasonlóan gyakran, az esetek 50-51%-ában a marketingkutatás és a PR-tevékenység is a marketingért felelős személyhez tartozik.

A korábbi évekhez képest azonban vannak olyan feladatok, amelyeket a válaszadók egyre kevésbé sorolnak a marketingvezetőhöz. Jelentős a visszaesés például az értékesítéshez kapcsolódó tevékenységek esetében. Az eladási személyzet irányítása, a rendelésvétel és nyilvántartás, a kereskedelmi partner kiválasztása, és az egyre inkább a marketing- és az értékesítési osztály között elhelyezkedő trade-marketing hatáskörébe kerülő eladásösztönzés is kizorul a marketingszervezetből. Jelentős visszaesés tapasztalható még az árkialakítás tekintetében is. Míg öt évvel ezelőtt ez a funkció a vállalatok 57%-ában tartozott a marketingvezetőhöz, addig most csak 39%-ban az ő feladta.

Összességében az a tendencia tapasztalható, hogy a vállalatok esetében a marketing szervezet feladatköre egyre inkább letisztul vagy specializálódik. Ennek lehetséges oka a professzionálisabb, és, ezáltal, funkcionálisabb marketingszervezetek létrejötte, vagy más osztályok felértékelődése, specializálódása lehet. Mindkét esetben figyelmet érdemel azonban, hogy az integrált piaci szemlélet miként érvényesül, ha az egyes feladatok a szervezetben távolabb kerülnek egymástól.

A vizsgált vállalati jellemzők közül nem találtunk olyat, amely szerint ne tért volna el valamelyik feladatkör marketingszervezeti megjelenése. Leginkább a vállalat tulajdonosi összetétele hatott arra, hogy az egyes tevékenységek megtalálható-e a marketingszervezetben belül, de az egyes ágazatok szerint is több eltérés figyelhető meg. A vállalatok exportorientációja tekintetében találtuk a legkevesebb különbséget, nevezetesen kettőt a lehetséges tizenhét esetből.

19. sz. ábra: A marketingvezetők hatáskörébe tartozó feladatkörök



2004: n = 246; 2009: n = 254-258

Az eredmények nagymértékben eltérnek az öt évvel ezelőtti mértéktől. Akkor az ágazati besorolásnak volt a legnagyobb hatása arra, hogy egy feladatkör a marketingosztályhoz tartozik-e vagy



sem. Jelentős szerepe volt még a vállalat méretének, valamint az exportorientációnak. A 2009-es felmérés alapján mindhárom vállalati jellemző hatása csökkent. Mindez különösen a vállalat mérete esetében érdekes, hiszen korábban azzal magyaráztuk a tapasztalt eltéréseket, hogy minél kisebb egy vállalat, annál kevésbé különül el a marketing tevékenység a felső vezetéstől, vagy egyáltalán nem is létezik külön marketingrészleg. A legutóbbi két felméréskor pedig abban tér el egymástól a minta összetétele, hogy a 2009-es adatfelvétel során a felmérésbe bekerültek az 50 főnél kisebb vállalatok is, így az volt várakozásunk, hogy ez a tendencia tovább erősödik, és még több esetben találunk szignifikáns eltérést a tevékenységek marketingszervezeti megjelenése tekintetében. Abban a négy esetben (marketingtervezés, marketingkutatás, PR, online kommunikáció), ahol a méret szerint összefüggést találtunk, a kisebb vállalatok esetében valóban nem jellemző, hogy külön marketing részlegbe kerüljenek ezek a tevékenységek, de összességében az eltérések száma mégsem nőtt, hanem csökkent.

Az eredmények alapján tulajdonosi összetétel vált a legmeghatározóbb vállalati jellemzővé. Érdekes módon az eltérések nem az állami és magántulajdonú vállalatok között mutatható ki, hanem a többségében belföldi, de nem állami tulajdonnal rendelkező cégek szervezeti megoldásai térnek el a másik két csoporttól, azaz, a többségében külföldi tulajdonú és a hazai állami vállalatokétól. A marketing- és reklámstratégia-tervezés, a marketingkutatás, online kommunikáció és a PR inkább az utóbbi két tulajdonostípus esetében jelenik meg a marketing hatáskörében, míg az árkialkítás és a költségkalkuláció a többségében belföldi, de nem állami cégeknél tartozik a marketingvezetőhöz nagyobb mértékben.

Az ágazati besorolás szerint találtuk a második legtöbb eltérést, amelyen belül az sok esetben a kereskedelem és az építőipar között fennálló különbségekből fakad. Az építőiparra nem jellemző, hogy a reklámstratégia, PR, online kommunikáció és a marketingkutatás feladatkörei a marketingvezető alá tartozzanak. Ugyanakkor a kereskedelemben működő vállalatokra ennek az ellenkezője az igaz, kivéve az online kommunikáció, ami az egyéb szolgáltatások esetében kerül nagyobb arányban a marketingrészleghez. A költségkalkuláció némileg másként viselkedik, hiszen az a mezőgazdasági és az egyéb feldolgozóipari vállalkozásoknál jelenik meg inkább a marketingvezetőnél, a raktározás és a szállítás az építőiparban, az eladásösztönzés pedig az élelmiszeriparban működő cégeknél jelenik meg nagyobb mértékben.

A termeléstervezés inkább a csak hazai piacon működő vállalatok esetében, a marketingkutatás pedig inkább az exporttevékenységet végző vállalatok körében kerül nagyobb eséllyel a marketingvezető hatáskörébe. A reagáló képesség szerint a marketingrészleg mind a változásra nehezen reagálók, mind a változásokat befolyásolók esetében kisebb arányban látja el a PR feladatát.

Az eladásösztönzést viszont a változásokat befolyásolóknál felügyeli nagyobb arányban a marketingvezető. A rendelésvétel hatása szintén nem egyértelmű; a változásokra késve reagálóknál kevésbé, minden más esetben, azaz, a náluk jobb és rosszabb reagálási képességekkel rendelkező vállalatoknál egyaránt nagyobb arányban jelenik meg a marketingrészlegnél. A megosztott piacon működők körében a reklámstratégiát, az online kommunikációt és a termelés tervezést is a marketingvezető látja el nagyobb valószínűséggel, míg a rendelés-nyilvántartást a mérsékelt koncentrált piaccal rendelkező vállalatok esetében.

25. sz. táblázat: Az egyes vállalati feladatkörök marketingszervezeti megjelenése és a vállalati típusok közötti összefüggések

	Vállalat- méret	Tulajdonos típus	Ágazat	Export- orientáció	Reagálási képesség	Teljesít- mény	Piaci koncent- ráció
Reklámstratégia kialakítása		*	**				**
Marketingtervezés	**	**					
Értékesítés-tervezés							
Online kommunikáció	**	**	***			**	*
PR	*	***	***		***	**	
Marketingkutató	**	*	***	***			
Termékek piaci bevezetése							
Eladásösztönzés			*		*		
Árkialakítás		***					
Kereskedelmi partner kiválasztása							
Költségek kalkuláció		**	**			**	
Rendelésvétel és nyilvántartás		*			**		*
Eladási szervezet (sales) irányítása							
Termékfejlesztés							
Termelés tervezés				***			*
Szállítás		*					
Raktározás		*	**				

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

Tanulmányunk szempontjából kiemelten érdekes, hogy találunk-e összefüggést a teljesítmény és a tevékenységek szervezeti elhelyezkedése között. Legutóbb kettő, most három tevékenység

esetében sikerült azonosítani eltéréseket a vezető vállalatok és a többiek között. A növekedés annak köszönhető, hogy az online kommunikáció mérése csak most, a legutóbbi felméréssel indult, tehát gyakorlatilag azonos számú kapcsolatot találtunk. Ez alapján pedig úgy tűnik, hogy a versenyképességet döntően nem befolyásolja, hogy a marketingszervezet milyen feladatkörökért felelős. A vezető vállalatok csupán abban különböznek szignifikánsan a lemaradóktól, hogy náluk mind a PR, mind az online kommunikáció nagyobb arányban a marketingért felelős részleg hatáskörébe tartozik. Az átlagosan teljesítők és a lemaradók összehasonlításában az előbbiek mellett még a költségkalkuláció is inkább a marketinghez tartozik, szemben a lemaradókkal, de e tekintetben a vezető vállalatok nem térnek el az átlagtól.

## **5.2. A kereskedelmi és marketing funkciók kapcsolata más vállalati területekkel**

A marketingkoncepció szerint a vállalati funkciók koordinációja során érvényesülnie kell a piacorientációnak, így a marketingnek nagyobb hatást kellene gyakorolnia a többi vállalati tevékenységre. Ennek érdekében megvizsgáltuk, hogy a marketingvezetők mindezt hogyan látják érvényesülni a saját vállalatukon belül.

Az eredmények közül a legszembetűnőbb az, hogy a marketingfunkció gyakorlatilag azonos mértékben van hatással a többire, mint fordítva, a gyakorlatban az egymásrautaltság tehát kölcsönös (26. sz. táblázat). A marketing leginkább a termeléssel áll kapcsolatban, és legkevésbé a kutatás-fejlesztéssel. Erről azt feltételezhetnénk, hogy ez esetleg hazai sajátosság, miszerint a nemzetközi cégeknél a kutatás-fejlesztési tevékenységeket nem hazánkban végzik, így az erősen értékesítésorientált hazai marketing tevékenységet nem annyira a fejlesztések, mintsem a termelés, annak szintje érinti leginkább. Annak ellenére, hogy a hazai többségű nem állami vállalatok esetében a marketing hatása a többi vállalati funkcióra nagyobb, mint a külföldi tulajdonú vagy állami vállalatoknál,<sup>2</sup> a fenti feltételezést elvethető, mivel a fordított hatások ebben a vállalati körben szintén nagyobbak. Inkább az figyelhető meg, hogy a hazai tulajdonú, nem állami vállalatok esetében az egyes funkciók szorosabb kapcsolatban vannak egymással, de a marketing dominanciája nem mutatható ki.

A vállalatok teljesítménye egyedül a kereskedelmi és marketingfunkció K+F-re gyakorolt hatást befolyásolta 95%-os megbízhatósági szinten.<sup>3</sup> A vezető vállalatok esetében a kereskedelmi és marketingtevékenység átlagosan jóval nagyobb mértékben meghatározza a kutatás-fejlesztés irányvonalát. (27. sz. táblázat)

---

<sup>2</sup> Szignifikáns összefüggés csak nem megbízhatóan mutatható ki a mintaeloszlás miatt.

<sup>3</sup> Gyengébb, 90%-os megbízhatósági szinten eltérés mutatható ki még az egyes teljesítmény csoportok között az emberi erőforrás menedzsment kereskedelem/marketing tevékenységre gyakorolt hatása tekintetében.

26. sz. táblázat: A kereskedelmi és marketing-, valamint egyéb vállalati funkciók egymásra gyakorolt hatása

	A vállalat kereskedelmi és marketingtevékenységének hatása az egyes vállalati funkcióra			Az egyes vállalati funkció hatása a vállalat kereskedelmi és marketingtevékenységére		
	n	Átlag	Szórás	n	Átlag	Szórás
Termelés	161	<b>3,84</b>	1,18	165	<b>3,84</b>	1,17
Pénzügy	167	<b>3,40</b>	1,28	169	<b>3,66</b>	1,21
Logisztika	165	<b>3,29</b>	1,22	171	<b>3,38</b>	1,28
Információmenedzsment	165	<b>3,27</b>	1,18	165	<b>3,32</b>	1,15
Emberi erőforrás-menedzsment	166	<b>3,13</b>	1,27	166	<b>3,10</b>	1,24
Kutatás-fejlesztés	165	<b>2,98</b>	1,41	161	<b>2,93</b>	1,32

Skála: 1 - a hatás elhanyagolható; 5 – a hatás meghatározó jellegű

27. sz. táblázat: A kereskedelmi és marketingfunkció hatása a vállalati K+F-tevékenységre

		n	Átlag	Szórás
Teljesítmény	Lemaradók	33	<b>2,85</b>	1,30
	Közepesen teljesítők	70	<b>2,69<sup>a</sup></b>	1,37
	Vezetők	59	<b>3,39<sup>a</sup></b>	1,41

<sup>a</sup>  $p < 0,05$  ( a szignifikáns különbséget az oszlopokban ugyanazon betűvel megjelölt értékek között találtunk)

Skála: 1 - a hatás elhanyagolható; 5 – a hatás meghatározó jellegű

## 6. A marketing-erőforrások hatása a vállalati teljesítményre

### 6.1. A marketing-erőforrások megjelenése a vállalatoknál

A vállalati versenyképesség szakirodalmában meghatározó szerepet kapnak az erőforrás alapú vállalatelméletek, amelyeknek az eredete Edith Penrose-hoz köthető (Chikán és Czakó, 2009). A marketingterületen való értelmezésében jelentős szerepet játszott George Day (1994), aki megkülönböztetett eszközöket és képességeket, illetve Graham Hooley, és az általa vezetett iskola, aki számos nemzetközi összehasonlító tanulmányt végzett ezen a területen (lásd Sajtos, 2006). A marketing-erőforrásoknak esetében általánosan elfogadott értelmezés a szakirodalomban nem található. Az egyik legnépszerűbb meghatározás szerint erőforrásnak tekinthető *„minden, a vállalat által kontrollált eszköz, képesség, szervezeti folyamat, vállalati jellemző, információ, tudás, stb., amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy eredményességet és hatékonyságot növelő stratégiát valósítson meg”* (Barney, 1991:101).

28. sz. táblázat: A vizsgált marketing-erőforrások felosztása marketingeszközökre és- képességekre

ESZKÖZ	KÉPESSÉG
<b>Termék</b>	
Termékminőség	Új termék piacra vitele
Széles termékválaszték	Rugalmas vevőigény-kielégítés
<b>Ár</b>	
Versenyképes árak	Költséghatékonyság
<b>Elosztás</b>	
Jól szervezett elosztási csatornák	Rövid szállítási idő
Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	A szállítás pontossága
<b>Reklám</b>	
Vállalati imázs	Innovatív eladásösztönzés alkalmazása

Típusait tekintve megkülönböztethetünk marketingeszközöket és -képességeket. A marketingeszközök olyan adottságoknak tekinthetők, amelyeket a vállalat megszerzett vagy létrehozott,

míg a képességek ezek kötőelemei, amelyek az eszközöket működtetik, felhasználják (Day, 1994). Bár a marketingeszközök általában olyan jellegű tényezők, amelyeknek, a szakirodalom szerint, meghatározható a pénzügyi értéke, ám minél elvontabban értelmezzük az eszköz fogalmát, ez annál kevésbé lehetséges. A képességek pedig egyrészt működtetik az eszközöket, másrészt azokat létre is hozhatják. A rugalmas vevőigény-kielégítés egy idő után például megjelenik a vállalati imázsban vagy márkaértékben.

Kutatásunk során a 28. sz. táblázatban található marketing-erőforrásokat mértük, és vizsgáltuk hatását a vállalati teljesítményre. Az adott tényezőket a válaszadóknak a versenytársakhoz képest kellett értékelnie (1 = a versenytársnál sokkal gyengébb, 5 = a versenytársnál sokkal jobb)

29. sz. táblázat: A vállalati teljesítménycsoportokra jellemző marketing-erőforrások

	Vállalati teljesítmény			
	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	<b>Főátlag</b>
<b>Marketingeszközök</b>				
Termékminőség***	3,33	3,59	3,94	<b>3,65</b>
Széles termékválaszték***	3,02	3,40	3,79	<b>3,45</b>
Versenyképes árak***	3,07	3,34	3,66	<b>3,39</b>
Jól szervezett elosztási csatornák***	2,71	3,23	3,57	<b>3,23</b>
Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal***	3,26	3,49	3,95	<b>3,6</b>
Vállalati imázs***	2,75	3,31	3,83	<b>3,36</b>
<b>Marketingképességek</b>				
Új termék piacra vitele***	2,55	2,94	3,70	<b>3,11</b>
Rugalmas vevőigény-kielégítés***	3,48	3,61	4,12	<b>3,76</b>
költséghatékonyság***	2,72	3,20	3,48	<b>3,19</b>
Rövid szállítási idő***	3,32	3,35	3,88	<b>3,53</b>
A szállítás pontossága***	3,44	3,53	3,99	<b>3,66</b>
Innovatív eladásösztönzés alkalmazása***	2,75	3,08	3,66	<b>3,2</b>

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01; skála: 1 = a versenytársnál sokkal gyengébb, 5 = a versenytársnál sokkal jobb; n = 247-252

Az eredmények meglehetősen egyértelmű kapcsolatot mutatnak a vállalati teljesítményt magába foglaló vállalati besorolás és a marketing-erőforrások között, ugyanis az összes tényező esetében sikerült szignifikáns összefüggést meghatározni. Az öt évvel korábbi, 2004-es adatfelvételhez képest tehát a mért kapcsolat erősödött, mivel akkor a marketingeszközök közül fogyasztókkal kiépített közvetlen kapcsolat esetében nem sikerült statisztikai kapcsolatot kimutatni, illetve akkor a képességek esetében csak a rugalmas vevő-kiszolgálás, a gyors, valamint pontos szállítás esetében mértünk összefüggést (Kolos, Sz. Tóth és Gyulavári, 2005).

Jelen tanulmány során azt állapíthatjuk meg, hogy különösen a vezető vállalatok rendelkeznek inkább marketing-erőforrásokkal, mivel a belső elemzés során az átlagaik minden esetben statisztikailag is eltértek az átlagosan teljesítőktől, míg utóbbiak csak felerészben a lemaradó vállalatoktól. Tehát a rés leginkább a vezetők és a többiek között jelenik meg markánsan.

Annak érdekében, hogy meghatározzuk a vizsgált erőforrás-elemek közötti struktúrát, illetve további elemzések céljából kevesebb és kezelhetőbb erőforrás-dimenzióhoz jussunk, feltáró faktorelemzést (főkomponens-analízist) is végeztünk. Az eredmények jobb értelmezhetősége érdekében – hasonlóan az öt évvel korábbi elemzéshez – ki kellett vennünk a költséghatékonyság és a vevőkkel kialakított közvetlen kapcsolatot lefedő állítást, mert azok egyszerre több faktorhoz is kapcsolódtak magas korrelációs értékek mellett.

A végül kialakított faktorstruktúra teljesen megegyezik az előző, öt évvel ezelőtti kutatás során kapott eredménnyel, ami azok megbízhatóságát nagymértékben növeli. Természetesen a tényezők és a faktorok közötti korreláció valamelyest eltért, de ez tartalmilag nem jelent változást. Az egyes faktorok elnevezését így nem változtattuk meg a legutóbbi alkalomhoz képest.

Az eredmények szerint tehát most is három dimenziót sikerült azonosítani. Két esetben az adott dimenzió kizárólag vagy marketingeszközöket, vagy marketingképességeket tartalmaz. A tényezők tagozódása nem követi a hagyományos 4P-felosztást, amely jól tükrözi, hogy mennyire nem elkülönülten kezelt és menedzselt területekről van szó.

A piaci kínálat elnevezésű faktor mögött a vállalat ajánlatának lényegi része húzódik meg, mindaz, amivel megjelenik a piacon. A széles termékválaszték, a termékminőség és a versenyképes ár került ebbe a tényezőcsoportba. A piackiszolgálás faktor olyan képességeket jelenít meg, amelyek, a Lewitt-termékkonceptió alapján, inkább egyfajta kiterjesztett termékszintnek tekinthetők. A pontos és gyors szállítás, illetve a rugalmas vevőkielégítés azt fejezi ki, hogy a vállalat képes magasabb szinten kiszolgálni a vásárlóit.

30. sz. táblázat: A vizsgált marketing-erőforrások közötti, főkomponens-elemzéssel feltárt struktúra

	1. faktor Piacszervezés	2. faktor Piackiszolgálás	3. faktor Piaci kínálat
Jól szervezett elosztási csatornák	<b>,806</b>	,244	,062
Vállalati imázs	<b>,766</b>	,184	,217
Innovatív eladásösztönzés alkalmazása	<b>,672</b>	,150	,270
Új termék piacra vitele	<b>,574</b>	,163	,456
Rövid szállítási idő	,238	<b>,793</b>	,074
Rugalmas vevőigény-kielégítés	,216	<b>,790</b>	,278
A szállítás pontossága	,192	<b>,773</b>	,299
Széles termékválaszték	,304	,191	<b>,799</b>
Termékminőség	,229	,186	<b>,716</b>
Versenyképes árak	,082	,470	<b>,575</b>
<i>Az egyes faktorok által magyarázott variancia (varimax rotáció után)</i>	23%	23%	20%
<i>Az összes faktor által magyarázott variancia</i>		66%	

n = 236

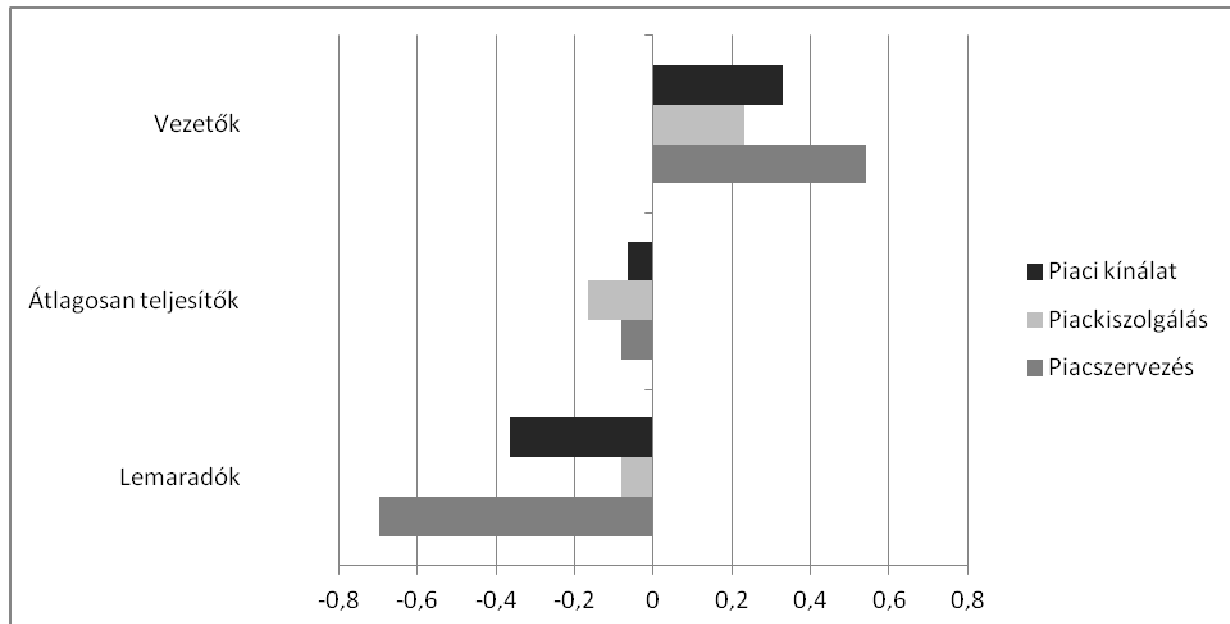
Amíg az előző két faktorban olyan marketing-erőforrások jelentek meg, amelyek a teljes vállalati működés eredményeképpen is értelmezhetők, addig a harmadik faktorba kerülő elemek valamelyest szorosabban kapcsolódnak a marketingfunkcióhoz, és így azok a vállalati folyamatoktól némileg független dimenzióként is értelmezhetők. A piaci kínálat faktor például szorosan kötődik a termeléshez és annak hatékonyságához, a piackiszolgálás pedig a logisztikai funkcióra épül. A harmadik faktorba elsősorban a marketing, a trade-marketing, vagy az értékesítés által kontrollált területek kerültek be, ahol egyaránt megjelennek eszközök és képességek is. Az innovatív eladásösztönzések szervezése és az új termékek piacra vitele egyfajta innovációs készséget takar, míg a vállalati imázs és a jól szervezett elosztási csatornák inkább a marketingképességek által létrehozott eszközöket képviselik. Összességében egy olyan kompetencia rajzolódik ki, amely leginkább azt a marketingjellegű versenyképességet tükrözi, ahogy a vállalat képes reagálni, és kontrollálni a piacon történő eseményeket.

Elemzésünk során megvizsgáltuk, hogy a faktorelemzés során kialakított dimenziók értékei hogyan változnak a vállalatok piaci teljesítménye szerint. Amint az 1. ábrán látható – és ahogy arra az



egyres erőforrás-tényezők vizsgálata alapján számítani lehetett, a vezető vállalatok mindhárom dimenzió tekintetében erősebbek. A lemaradó vállalatok a piaci kínálat és a piacszerzési kompetencia tekintetében elmaradnak a másik két csoport vállalataitól.

20. sz. ábra: A marketing erőforrás-faktorok megjelenése a vállalati teljesítménycsoportokban



n = 234

Ugyanakkor érdekes megfigyelni, hogy a kiszolgálási képesség, mint erőforrás szerint jobb pozícióval rendelkeznek, mint az átlagosan teljesítők. E faktor esetében szignifikáns különbséget csak a vezetők és az átlagosan teljesítők között sikerült azonosítani; a lemaradók a másik két csoport között helyezkednek el. A másik eredmény, amit érdemes észrevenni, hogy a - már korábban is a versenyképességhez leginkább kapcsolt - piacszerzés dimenzió mentén válnak el legmarkánsabban a teljesítménycsoportok, amely így kihangsúlyozza a mögöttes, marketinghez köthető képességek fontosságát.

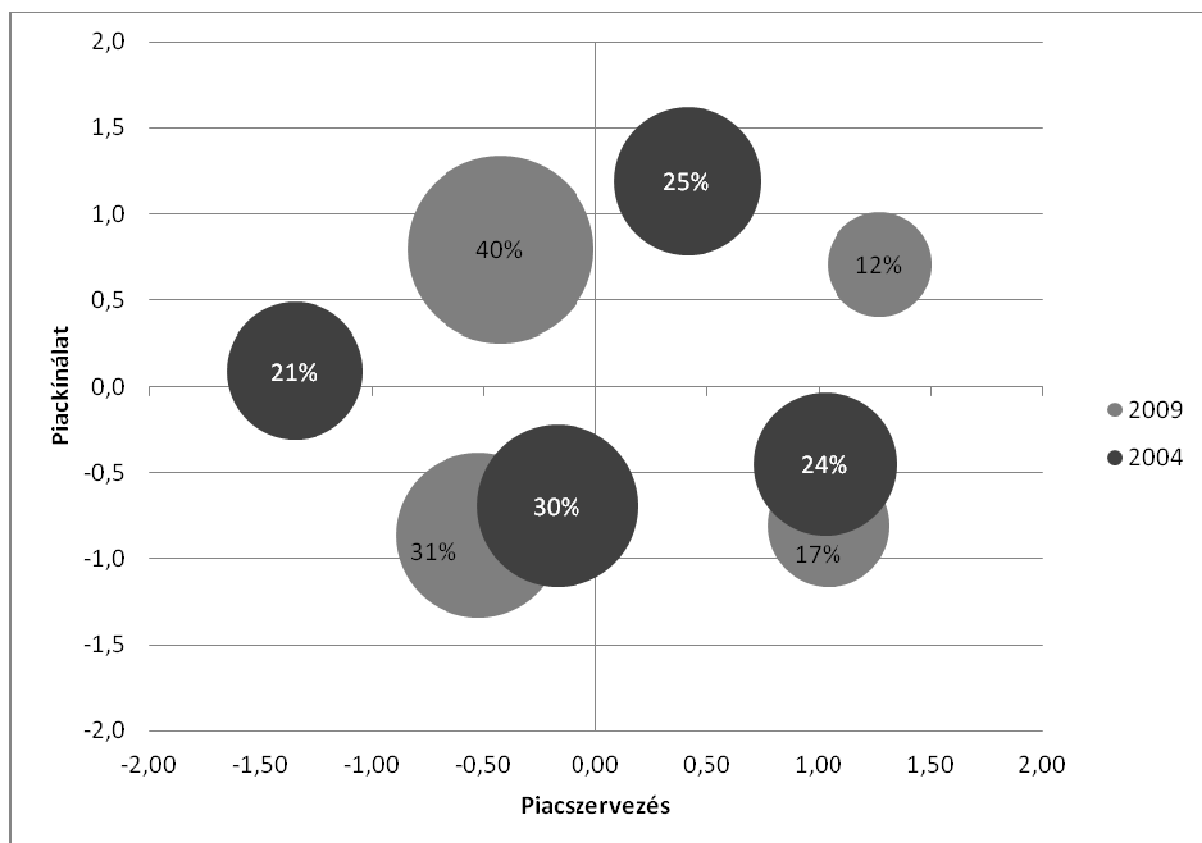
## 6.2. A vállalatok marketing-erőforráson alapuló szegmentálása

Mivel a piackiszolgálás esetében tapasztalhattunk legkevésbé erős összefüggést a teljesítménnyel, így a másik két faktor felhasználásával végeztünk klaszterelemzést, annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, hogy a hasonló marketing-erőforrásokkal rendelkező csoportok a piaci szereplők mekkora hányadát teszik ki, illetve milyen egyéb vállalati jellemzőkkel írhatóak le. A szegmentálást az öt évvel ezelőtti elemzés során alkalmazott módszerrel (hierarchikus klaszterelemzés; összevonási

eljárás: ward) megegyező módon végeztük. Ezúttal is négy csoportot sikerült kialakítani, amely így az eredményeket könnyebben összehasonlíthatóvá teszi.

Az egyik leglátványosabb eredmény a legutóbbi adatfelvétel óta, hogy a mindkét dimenzió mentén jól teljesítő vállalati szegmentumból kivált egy, számosságukat tekintve az eredeti közel felét kitevő, 12%-os vállalatcsoport, amely az átlaghoz képest erősebb piaci kínálat mellett jelentősen fejlődött a többiekhez képest a piacszerzés területén is.

21. sz. ábra: A marketing-erőforrásfaktorok alapján létrehozott vállalati csoportok ábrázolása



2004: n = 230; 2009: n = 236

A csoport másik fele az átlagnál kicsit jobb piaci kínálattal, de a leggyengébb piacszerzési képességgel rendelkező csoporttal olvadt össze, amely így összességében a vállalatok 40%-t teszi ki. Az így létrejövő új csoportra átlagosan jobb piaci kínálat és immár nem a legrosszabb piacszerzési képesség jellemző. Az öt évvel korábban a vállalatok 24%-át kitevő, legjobb piacszerzési képességekkel rendelkező vállalatcsoport mérete valamelyest csökkent (17%-ra), és egyben a piaci kínálata az átlaghoz képest még rosszabb lett. Végül az a szegmentum, amely az előző kutatás idején mindkét dimenzió mentén az átlagnál gyengébben szerepelt, gyakorlatilag méretét megőrizte

(30% helyett 31%), azonban mind a piaci kínálat, mind a piacszervezés tekintetében gyengültek a pozíciói az átlaghoz képest.

A vállalati szegmentumok jellemzése során elsőként a vállalati teljesítményt kell megemlíteni, bár a fentiek fényében nagy meglepetést valószínűleg nem okoz, hogy erős eltérés tapasztalható e téren a csoportok között (4. táblázat). Talán az arányok azok, amelyek plusz információval szolgálhatnak. A legkisebb, de a legjobb erőforrásokkal rendelkező szegmentumban található vállalatok 71,4%-a a vezetők közé tartozik, míg a mindkét erőforrás-dimenzió tekintetében átlag alatt teljesítő vállalatcsoport esetében ez a szám csak 11%. Ha megvizsgáljuk a kapott csoportokat egyéb jellemzők szerint, akkor azt láthatjuk, hogy összességében a vállalat mérete, a tulajdonosok típusa, illetve a piac koncentrátsági foka tekintetében nincs eltérés az egyes vállalati szegmentumok között. Másrészt azonban az exportorientáció és némileg a változásokkal szembeni felkészültség szerint mutatkozott szignifikáns összefüggés. Természetesen annak ellenére, hogy egy összefüggés-vizsgálat összességében nem mutat szignifikáns kapcsolatot, annak egyes részeredményei (esetünkben a keresztábrán belül egy-egy százalék) mutathatnak kiugró, statisztikailag is szignifikáns eltérést. Ezekre az egyes vállalati klaszterek értékelésénél külön kitérünk.

Az 1. csoportról már tudjuk, hogy nagy arányban tartoznak ide a vezető vállalatok. Vállalatméret szerint a többi csoportnál kisebb a kisvállalatok aránya, és inkább jelennek meg a közepes méretűek; bár ez utóbbiak statisztikailag nem szignifikánsak. Szintén csak tendenciaként értelmezhető, hogy minden más csoportnál nagyobb valószínűséggel jelennek meg itt a külföldi tulajdonú cégek. Ehhez kapcsolódhat az az eredmény is, hogy drasztikusan alacsony azon vállalatok aránya ebben a vállalati klaszterben, amelyek egyáltalán nem folytatnak exporttevékenységet. Szintén jellemző erre a csoportra, hogy a változásokat nehezen követők vagy késve reagálók összességében alacsonyabb arányt tesznek ki, mint bármelyik másik klaszter esetében. Jellemző még, hogy az ide tartozó cégek fele koncentrált piacon működik, ami jóval magasabb arányt jelent, mint ami a többi csoportot esetében megfigyelhető.

A 2. csoport, amely jó piaci kínálatot képes nyújtani, de átlagosnál rosszabb piacszervezési képességekkel rendelkezik, tömöríti legnagyobb mértékben a kisvállalatokat: 79%-uk ebbe a klaszterbe sorolható. Ők azok, akik legkevésbé végzik tevékenységüket koncentrált piacokon. Némileg meglepő, hogy tendenciájukat tekintve leginkább náluk jelennek meg azok a vállalatok, amelyek képesek befolyásolni a változásokat, igaz, az azokat nehezen követők aránya is náluk a legmagasabb.

A 3. csoport vállalatai az átlagosnál jobb piacszervezési képességgel rendelkeznek, de gyengébb piaci kínálat jellemzi őket. Ugyan 95%-os megbízhatósági szint mellett nem szignifikáns az összefüggés, de ebben a csoportban jelennek meg leginkább a közép méretű, valamint az állami tulajdonú vállalatok. Figyelemre méltó a vezető és a változásokra felkészülő vállalatok aránya.

31. sz. táblázat: A marketing erőforrás-faktorok alapján létrehozott vállalati csoportok megoszlása vállalati jellemzők szerint

		1. csoport	2. csoport	3. csoport	4. csoport
		12%	40%	17%	31%
<b>Marketing-erőforrások<sup>1</sup></b>	Piacszervezés	1,27	-0,43	1,04	-0,53
	Piaci kínálat	0,70	0,79	-0,81	-0,86
<b>Teljesítmény<sup>***</sup></b>	Lemaradók	10,7%	20,2%	15,4%	35,6%
	Közepesen teljesítők	17,9%	43,6%	38,5%	53,4%
	Vezetők	71,4%	36,2%	46,2%	11,0%
<b>Összesen</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Vállalati méret</b>	Kisvállalat	55,2%	78,7%	62,5%	72,6%
	Középvállalat	34,5%	17,0%	32,5%	17,8%
	Nagyvállalat	10,3%	4,3%	5,0%	9,6%
<b>Összesen</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Tulajdonosok típusa</b>	Többségi állami tulajdon	10,7%	7,8%	16,2%	7,9%
	Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	64,3%	73,3%	67,6%	77,8%
	Többségi külföldi tulajdon	25,0%	18,9%	16,2%	14,3%
<b>Összesen</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Exportorientáció<sup>**</sup></b>	Nincs exporttevékenység	17,4%	51,1%	58,8%	59,7%
	Alacsony exporttevékenység	56,5%	22,2%	23,5%	19,4%
	Közepes exporttevékenység	13,0%	12,2%	11,8%	11,9%
	Jelentős exporttevékenység	13,0%	14,4%	5,9%	9,0%
<b>Összesen</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Változásokhoz való viszony<sup>*</sup></b>	A változásokat nehezen követők	3,6%	13,3%	2,9%	12,7%
	A változásokra késve reagálók	32,1%	40,0%	41,2%	52,1%
	A változásokra felkészülők	53,6%	32,2%	50,0%	28,2%
	A változásokat befolyásolók	10,7%	14,4%	5,9%	7,0%
<b>Összesen</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Piaci koncentráció</b>	Koncentrált piac	50,0%	23,2%	30,0%	37,5%
	Mérsékelt koncentrált piac	37,5%	46,4%	45,0%	27,5%
	Megosztott piac	12,5%	30,4%	25,0%	35,0%
<b>Összesen</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

<sup>1</sup> az átlagos vállalathoz képest (standardizált faktorértékek)

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

A 4. és egyben utolsó csoportba a mindkét erőforrás-dimenzió szerint leggyengébb pozícióval rendelkező vállalatok jutottak. A mintában kevés számú (23 db) építőipari vállalat valamivel több, mint fele ebbe a csoportba jutott. A csoport tagjai azok, akik leginkább megosztott piacon működnek, de ez az eltérés sem szignifikáns. Az ide tartozó vállalatok körében található legnagyobb arányban azok, amelyek nehezen vagy késve reagálnak a piaci változásokra.

## 7. Összegzés

A marketinget a vállalatvezetők továbbra is az egyik kulcsfontosságú területnek tartják a piaci siker elérésében, és ennek megítélésében a vállalatok homogénnek tekinthetők, a tapasztalt eltérések nem szignifikánsak. Annak ellenére, hogy az 2005-2008 közötti időszakban a vállalatok fokozatos növekedést tapasztaltak, 2009-ben már jelentős visszaeséssel számoltak az értékesítési számokban. A válság hatására az ár szerepe a vevőszerezésben jelentősen megnövekedett, holott korábban kevésbé fontos tényezőnek számított a minőség, valamint a pontos és gyors teljesítés mögött. A vállalatok termékeik pozicionálása során is inkább a megbízható, minőségi jellemzőket elemik, az egyediség, dizájn szerepe kevésbé jelentős. Érdekes, hogy a környezettudatosság megjelenítése nemhogy erősödött volna, hanem némileg vissza is esett az elmúlt években.

A márkázott termékek némi piacvesztése volt tapasztalható az elmúlt években. A márkáépítést leginkább a piaci koncentráció mértéke magyarázza, ahol ez erősebb, ott a vállalatok jobban rákényszerülnek, hogy intenzívebben foglalkozzanak a márkáépítéssel. Megfigyelhető ugyanakkor az is, hogy a legjobban teljesítő vállalatok sokkal jelentősebb márkázási gyakorlatot folytatnak. Esetükben a termékmárka, a vállalati márka, és a kettő együttes alkalmazása is nagyobb arányban jelenik meg, mint a többi cég esetében. A még tudatosabb márkamenedzsment alkalmazása pedig további lehetőségeket rejt magában. Erre példa, hogy a sikeresebb vállalatok majdnem fele követi a márkáérték alakulását, addig a lemaradó vállalatok esetében csak kevesebb, mint minden hatodik. Hasonlóan a márkamenedzsmenthez, a szolgáltatási színvonal esetében is azok a vállalatok működnek eredményesebben, amelyek fejlettebb és a vállalati döntéshozatalba jobban integrált mérési rendszert működtetnek.

A vállalatok reklámtevékenységéről elmondhatjuk, hogy a közepesen teljesítő és a vezető vállalatokra együttesen valamivel eltérőbb kommunikációs gyakorlat a jellemzőbb, mint a lemaradókra. Előbbi csoport úgy látja, hogy kevésbé marad el a versenytársaktól a kommunikációra költött összeg tekintetében, illetve összetettebb visszacsatolási folyamatok jellemzőek rájuk. Piaci pozíciótól

függetlenül elmondható még, hogy nő az online kommunikáció jelentősége, és ebben az időszakban nagyobb elvárás a reklámozás felé a forgalomra és vállalati eredményességre gyakorolt közvetlenebb hatás elérése.

A marketingszervezet által ellátott feladatkörök nagymértékben függenek az egyes vállalati jellemzőktől, amelyek közül leginkább tulajdonos típusa és az ágazati besorolása van erre hatással. Általánosságban azonban elmondható, hogy a marketingosztályok tevékenysége letisztul, specializálódik, a kevésbé oda tartozó feladatok a legutóbbi méréshez képest kisebb arányban jelennek itt meg. Különösen az értékesítéshez köthető funkciók aránya esett vissza jelentősen. A marketingszervezet kapcsolata más vállalati részlegekkel inkább kölcsönösnek mondható, a vállalatok funkciók az egymástól való függését páronként mindkét irányban hasonlóan ítélték meg. A mért egymásrautaltság azonban eltérő mértékű lehet, a termelés esetében mutattuk ki a legszorosabb kapcsolatot, míg a K+F tevékenységgel találtuk a legkisebb mértékűnek. A vezető vállalatok esetében a marketing az átlagosnál nagyobb mértékben határozza meg a kutatás-fejlesztési tevékenységet.

A vállalati marketingtevékenység versenyképességre gyakorolt hatását az elemzés során mindvégig nyomon követtük, az utolsó fejezetben az erőforrás-elméleti megközelítésben átfogóbban is vizsgáltuk. Ennek eredményeként levonhatjuk azt a következtetést, hogy – a korábbi felmérésünkkel ellentétben – már nemcsak a marketingeszközök, de a marketingképességek birtoklása is szorosan összefügg a teljesítménnyel. A fenti eredményekből példaként kiragadva, már nem elég, hogy a vállalat rendelkezzen márkával, annak finomra hangolt menedzselése, döntések következményeinek mérése, követése is egyre fontosabb. Az egyes erőforráselemek birtoklása között ugyanazok az együttgondozások figyelhetők meg, mint az öt évvel ezelőtti felmérés során. Az ezek alapján végzett klaszterelemzés szerint a többiektől elválik egy, a vizsgált vállalatok 12%-át lefedő csoport, amely tagjainak a korábbi felméréshez képest sikerült a marketingképességeket is magába foglaló piacszervezés területén fejlődnie, és amely szegmensben kiemelkedő a sikeres vállalatok aránya.

## Felhasznált irodalom

- Bauer – Berács (2006): Marketing, Budapest: Aula Kiadó.
- Bharadwaj, S. G. - Varadarajan, P. R. - Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, vol. 57 (4), pp. 83-99.
- Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-52.
- Chikán, A. – Czakó, E. (2009): Versenyben a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csesznák A. - Wimmer Á. (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Kenesei, Zs - Kolos, K. (2007): Szolgáltatásmarketing-menedzsment. Budapest: Alinea Kiadó.
- Kenesei, Zs. - Bauer, A. - Berács, J. - Kolos, K. (2000): A piaci pozíció tényezőinek hatása a magyar vállalatok marketingtevékenységére. *Vezetéstudomány*, 04., 8-16
- Kolos, K. - Sz Tóth, G. - Gyulavári, T. (2005): A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez. Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Kolos, K., Gyulavári, T., Sz Tóth, G. (2006): Helyzetkép a marketingről: marketingkörnyezet, vevőorientáció és marketingszervezet. *Marketing & Menedzsment*, 40 (5-6), 86-93.
- Matyusz Zsolt (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- 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.
- Scherer, F.M.- Ross, D. (1990): *Industrial Marketing Structure and Economic Performance*. 3.Eds, Boston: Houghton Mifflin.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ

Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-6915