

A marketingaktivitás és a vállalati stratégia összefüggéseinek vizsgálata a magyar vállalatok körében

Katona Ferenc

Óbudai Egyetem Szervezési és Vezetési Intézet
katona.ferenc@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A gazdasági tevékenységet folytató társaságok mindennapjainak cselekvéseit átfogja a vállalat által kitűzött cél, amely épp úgy lehet a profit növelése, a magasabb piaci részesedés megszerzése, a fogyasztói igények teljesebb kielégítése, a társadalmi felelősségvállalás erősítése, vagy ezek kombinációja. Azt, hogy a vállalkozás ezt hogyan kívánja elérni, milyen úton jut el, azt határozza meg a vállalat stratégiája.

Munkámban azt szeretném megvizsgálni bizonyos nézőpontokból, hogy milyen összefüggések vannak a vállalkozások által kifejtett marketingtevékenység és a vállalat által alkalmazott stratégia, illetve az ezt befolyásoló vállalati célok között.

Kulcsszavak: vállalati stratégia, marketingstratégia, marketing-költségvetés, marketingcélok

1 Fogalmi háttér

A vállalati stratégia egy olyan rendszerként fogható fel, ahol a vállalat elé hosszútávon kitűzött célokhoz cselekvési terveket dolgoznak ki, végrehajtásuk megvalósítása érdekében pedig az egyes részfeladatokhoz erőforrásokat rendelnek. Chikán (1997) értelmezésében a vállalati stratégia nem más, mint a vállalati működés vezérfonala, amely célokat és ezek elérésének lehetséges útjait határozza meg. Antal-Mokos et al. (1999) megfogalmazásában a vállalati stratégia a szervezet fő célkitűzéseit és azok megvalósításának lehetséges útjait jelenti, figyelembe véve a vállalati működés különböző területeinek adottságait. A szerzők különbséget tesznek aszerint is a vállalati stratégiával szemben támasztott elvárások tekintetében, hogy adott vállalat csak egy üzletágban tevékenykedik, vagy pedig diverzifikáltan.

A vállalati stratégiák csoportosításánál a leggyakrabban a Porter (1980) által alkotott besorolást használják, amely szerint megkülönböztethető:

Katona F.

A marketingaktivitás és a vállalati stratégia jellemzőinek vizsgálata a magyar vállalatok körében.

- Költségvető stratégia – a hangsúlyt a költségek minimalizálására helyezik, ezáltal próbálva elérni minél nagyobb versenylőnyt, ill. forgalom és nyereségnövekedést;
- Termékdifferenciáló stratégia – a stratégia alapját a vállalat termékeinek sarkalatos megkülönböztetésében látja;
- Koncentráló stratégia – olyan kisebb fogyasztói szegmenseket próbál feltárni, amelyeknek igényei még nem kerültek kielégítésre.

A vállalat marketingstratégiája a vállalati stratégia céljaihoz illeszkedő marketingcélokat határoz meg, amelyek megvalósítása érdekében ezekhez igazítja a marketing-eszközrendszer alkalmazását. A marketingstratégia a vállalat működését a fogyasztói igényeknek megfelelően integrálja, vagyis lényegében mindent ezen cél elérésének rendel alá, vagyis feladata tartós versenylőny biztosítása, teendői közzé pedig a célpiac és a versenysztratégia megválasztása, és a marketingeszközök megfelelő kombinálása tartozik (Chikán, 1997). Bauer és Berács (1992) értelmezésében a marketingstratégia a vállalat vagy a stratégiai üzleti egység céljainak kijelölését és azoknak az eszközöknek a meghatározását jelenti, amelyek segítségével a marketing-funkció menedzselésével a fent említett célok elérhetőek.

A stratégia tervezés témakörében számos mű született. Barakonyi és Lorange (1994) például arra hívják fel a figyelmet, hogy a vállalat rövid távú céljai nem szabad, hogy felülírják a vállalat hosszú távú stratégiai céljait, hiszen a rövid távú célok alárendelt szerepet töltenek be, mivel a stratégiai célokból lettek levezetve.

2 A vizsgált minta jellemzői

A kutatás gyakorlati vizsgálatának alapját szolgáló kérdőíves minta még csak részlegesen került feldolgozásra, nem egész 100 darab. Összetétel vonatkozásában a vállalkozások kétharmad részét budapesti és pest megyei vállalkozások teszik ki. A vállalkozások létszámát tekintve a minta bő 60%-a 20 fő alatti alkalmazotti létszámmal rendelkezik, 75%-uk 50 fő alatti, 87%-uk pedig 250 fő éves átlagos alkalmazotti szint alatt tevékenykedik. A vizsgált vállalatok közül a 13% adott piacon piacvezető vagy monopól helyzetben van, a 21%-uk pedig második vagy harmadik pozíciót töltenek be adott szegmensben belül. A tulajdonosok összetételét tekintve a legnagyobb arányt a vállalatvezetők teszik ki (42%), őket követi a hazai magántőke (38%), a külföldi tőke (15%), a Magyar állam (5%) és a vállalati alkalmazottak (3%). A legtöbb vállalkozás a kiskereskedelemben és az épít ipárban tevékenykedik (18-18%), a harmadik helyezett a feldolgozóipar (13%), a nagykereskedelem 9%-ot, a szállítás és vendéglátás egyenként 8%-ot, az egyéb szolgáltatások 11%-t ölelnek fel, a fennmaradó működési területeken a vállalkozások maximum 5%-a volt jelen.

3 A vállalati stratégia vizsgálata

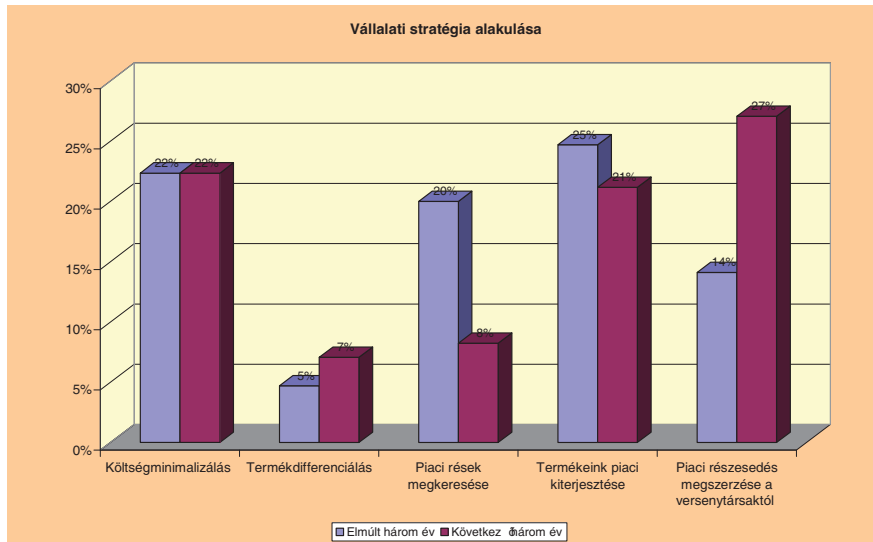
A vállalati stratégia tekintetében mindenképpen érdemes megjegyezni, hogy akár az előző három évet, akár az elkövetkező három évet tekintve nem a költségminimalizálás végzett az első helyen. Bár mind a két időszakban fontos szerepet játszott a maga 22%-ával, de mindkét esetben csak a második pozíciót tudta megszerezni. Az elmúlt három év tekintetében a legtöbbször által követett cél a termékek piaci kiterjesztése volt, tehát a vállalkozások leginkább a növekedésre, az értékesítési forgalmuk fejlesztésére koncentráltak. Ez nyilván összefügg a válság előtti időszak pozitív hangulatával, illetve az általános piacnövekedési tendenciáival. Az elkövetkező három év tekintetében azonban már sarkalatosan megváltozik a helyzet, a piacok növekedése leáll, sőt sok esetben beszűkülnek, a vállalkozások nagyobb része elkezd koncentrálni a versenytársak vevőinek az átcsábítására ezzel biztosítva a cég fennmaradását, esetleges növekedését, hiszen a felosztható „torta” mérete nem növekszik, hanem inkább csökken. Különösen a stratégia dinamizmusára tekintettel figyelemre méltó ez, hiszen az előző hároméves periódusban a versenytársak piaci részesedésének megszerzése még csak a vállalkozások 14%-ánál volt a vállalati stratégia alapköve, az elkövetkező időszakban viszont már a 27%-uk ezt a célt kívánja követni.

A legnagyobb visszaesés nem a termékek piaci kiterjesztésénél, hanem piaci rések felkutatásánál volt, míg az elmúlt három évben a vállalkozások 20%-a koncentrált a szűkebb célpiacok feltérképezésére és igényeinek kielégítésére, addig az elkövetkező három évben már csak a vállalkozások 8%-a tekinti ezt legfontosabb céljának. Nyilván a kereslet visszaesésével egyidejűleg a vállalkozások arra számítanak, hogy a speciálisabb fogyasztói igények is jelentősen csökkennek.

A termékek piaci kiterjesztésére még mindig a vállalkozások jelentős része koncentrált (21%). A termékdifferenciáló stratégia azonban mindkét időszak tekintetében csekély népszerűségnek örvend. Véleményem szerint a vállalkozások nagy része nem látja kellőképpen a termékek sarkalatos megkülönböztetésében rejlő előnyöket. Másrészt a kisebb vállalkozások szempontjából egy ilyen stratégia megvalósítása sokkal energiaigényesebb volna, a szervezet működésének mélyebb átgondolását, újragondolását kívánná meg.

Katona F.

A marketingaktivitás és a vállalati stratégia jellemzőinek vizsgálata a magyar vállalatok körében.



1. ábra.

Vállalati stratégiák időbeli alakulása

Forrás: saját szerkesztés

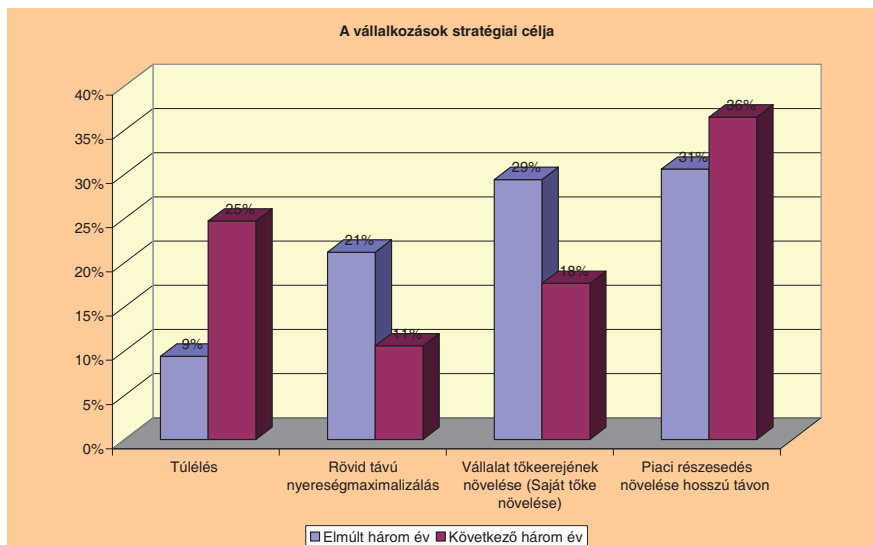
4 A vállalkozások stratégiai célja

A vállalkozások stratégiai célját tekintve a legfontosabb célként mind az előző, mind az elkövetkező három év tekintetében a vállalkozások a piaci részesedésük hosszú távú növekedését jelölték meg. Az elkövetkező három év viszonylatában itt növekedés tapasztalható, 31%-ról 36%-ra növekedett azoknak a vállalkozásoknak az aránya, amelyek számára a piaci részesedés növelése a legfontosabb stratégiai cél. Fontos figyelemmel lenni arra, hogy ha a vállalatok nem is eszerint a cél szerint végzik a mindennapjaikban a gazdasági tevékenységüket, mindenképpen ezt érzik kívánatos magatartásnak hosszútávon, és ha a jelenben nem is eszerint cselekszenek a jövőben mindenképp ezen célnak szeretnék alárendelni tevékenységüket.

A stratégiai célok tekintetében talán a leginkább figyelemre méltó az a változás, ami a túlélés, mint stratégiai cél tekintetében következett be, ugyanis míg az előző három év vonatkozásában csak a vállalkozások 9%-a számára volt a legfontosabb stratégiai cél a túlélés, addig a következő három évben már a vállalkozások egynegyedénél ez a meghatározó. Ez a drasztikus változás valószínűsíthetően szorosan összefügg az utóbbi időszakokban bekövetkezett kedvezőtlen gazdasági változásokkal, amelyek a vállalkozások jelentős részét kritikus helyzetbe sodorták. A vizsgált további két stratégiai cél tekintetében egyaránt jelentős visszaesést figyelhetünk meg. A rövid távú nyereségmaximalizálás, - amely egy rövid távú

szemléletet testesít meg, és alapvetően az adott körülmények között lehetséges legnagyobb jövedelmezőség elérésére való törekvést jelenti, - mint stratégiai cél közel 100%-kal esett vissza a vizsgált időszakok viszonylatában, ami egyrésztől vagy azt feltételezi, hogy a vállalkozások "érettebbé" váltak és a hosszú távú gondolkodást előnyben részesítő cél került előtérbe, vagy azt, hogy a cégek egy rövid távú nyereségmaximalizáló szemlélettel szemben egy szintén rövid távú a mindennapi túlélést szem előtt tartó cél és magatartásrendszert alakítottak ki. Véleményem szerint mindkét jelenség megfigyelhető volt, amihez még azt is hozzá lehet fűzni, hogy ezeket az elmozdulásokat nem a szervezeten belülről kezdeményezték, hanem külső tényezők „kényszerítették” ki.

Szintén drámai visszaesés figyelhető meg a vállalkozás tőkeerejének a növelése tekintetében. A vállalat által termelt eredmény visszaforgatása a vállalatba az mindenképp a tulajdonosok hosszú távú elkötelezettségét támasztja alá. Ennek a stratégiai célnak 29%-ról 18%-ra való visszaesése kedvezőtlen tendenciákat tükröz, amely nem feltétlenül azt mutatja, hogy a vállalkozások egy jelentős részének megváltozott a szemléletmódja, hanem sokkal inkább a lehetőségek hiánya, hiszen a korábban termelt eredmény szint elérésének lehetősége beszűkült vagy pedig eltűnt.



2. ábra.

A vállalkozások stratégiai célja

Forrás: saját szerkesztés

Katona F.

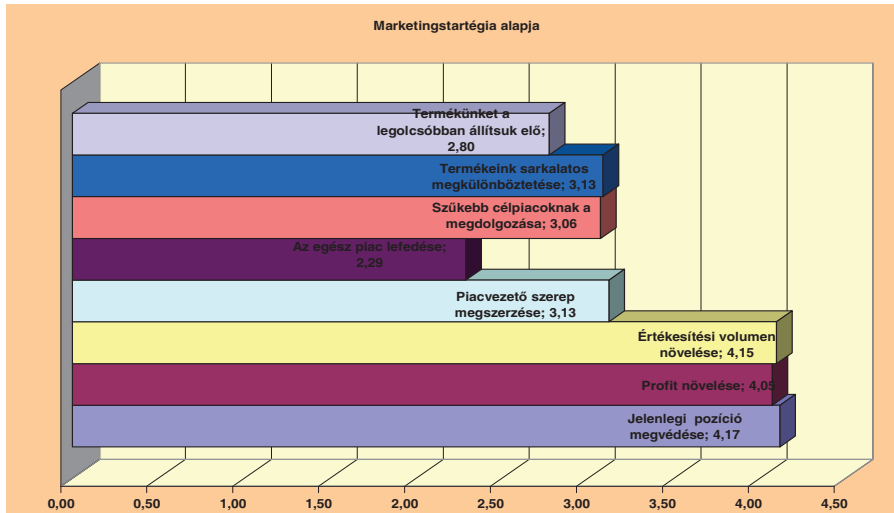
A marketingaktivitás és a vállalati stratégia jellemzőinek vizsgálata a magyar vállalatok körében.

5 A vállalati marketingstratégia céljainak vizsgálata

Az alábbi táblázat a vállalkozások marketingstratégiáját megalapozó célokat vizsgálja. Ezek között a célok között a legfontosabb szerepet a jelenlegi pozíció megvédése, fenntartása képezi. Szintén hasonló értéket kapott az értékesítési volumen és a profit növelésének célja. A pozícióvédelem kiemelkedő értékelésében talán némi szerepet tulajdoníthatunk a jelenleg kialakult kedvezőtlen gazdasági viszonyoknak, amelyben a vállalatok számára felértékelődik a jelenlegi helyzet fenntartásának fontossága. Az értékesítési volumen és a profit növelésének a térnyerése meglehetősen általános és kevésbé jövőbemutató célmeghatározás, adódhat a vállalkozások kisebb méretéből is. A célképzésnél nyilván komolyabb megfontolásokat igényel annak a belátása, hogy például a magasabb profit elérésének egyik útja az épp a költségek lehető legalacsonyabb szintre való leszorítása jelentené, ami az értékesítés volumenének növeléséhez szintén sarkalatosan hozzájárulhat, hiszen így szélesebbé válhatnak a potenciális fogyasztók fizetőképes rétegei. Az értékesítési volumen növekedése pedig alacsonyabb egységár mellett is növelheti a vállalat árbevételét és ezen keresztül profitját is.

A vállalati stratégiát megalapozó célok következő lépcsőfokát a piacvezető szerep megszerzése (3,13), termékeink sarkalatos megkülönböztetése (3,13) és a szűkebb célpiacok megoldozása (3,06) jelentik. A piacvezető szerepre való törekvés nyilván az esetek többségében növekedési stratégiát sejtet. Az adott érték kialakulásában valószínűleg meghatározó jelentősége volt annak, hogy a megkérdezett vállalkozások több mint egyötöde az adott piacon második vagy harmadik pozíciót töltött be.

A vállalkozások nagy részénél a termékdifferenciálást véleményem szerint nem kezelik stratégiai tényezőként. Holott a termékeink sarkalatos megkülönböztetése a versenytársaktól, olyan előnyt teremtenek, amelyet árelőnnyel vagy egyéb hatásos eszközzel is nehéz lenne kompenzálni.



3. ábra.

Marketingstratégiai célok

Forrás: saját szerkesztés

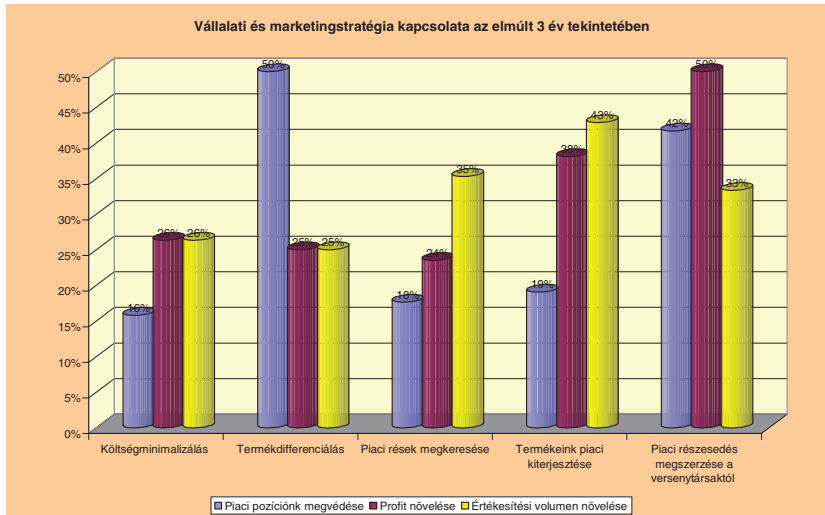
6 A vállalati- és marketingstratégia céljai közötti kapcsolat vizsgálata

A vállalati- és a marketingstratégia kapcsolatát vizsgálándó kiragadtam a marketingstratégiai célok közül hármat mind a két időszak vonatkozásában és megnéztem, hogy az egyes vállalati stratégiákat követő vállalatok közül mekkora volt azoknak az aránya, amelyek a három kiragadott marketingstratégiai cél valamelyikére az ötfokozatú Likert-skálán az ötös értékelést adták.

A növekedési stratégiát folytató (termékek piaci kiterjesztése és a piaci részesedés versenytársaktól való megszerzése) vállalatok esetében többnyire a profit és forgalom növelésén volt a hangsúly. A piaci részesedést versenytársaktól megszerezni szándékozók szintén nagy arányban adtak legmagasabb értéket a piaci pozíciók megvédésére a marketingstratégiai célok értékelésekor. A piaci rések feltárásás koncentráló és a költségminimalizáló versenystratégiát folytató vállalkozások esetében ugyancsak a értékesítési és profit célok kerülnek előtérbe a marketingstratégia esetében. A vállalati stratégiában a termékdifferenciálást előtérbe helyező vállalatok meghatározó többségben a marketingstratégiaiban a piaci pozíció megvédésére helyezik a hangsúlyt.

Katona F.

A marketingaktivitás és a vállalati stratégia jellemzőinek vizsgálata a magyar vállalatok körében.



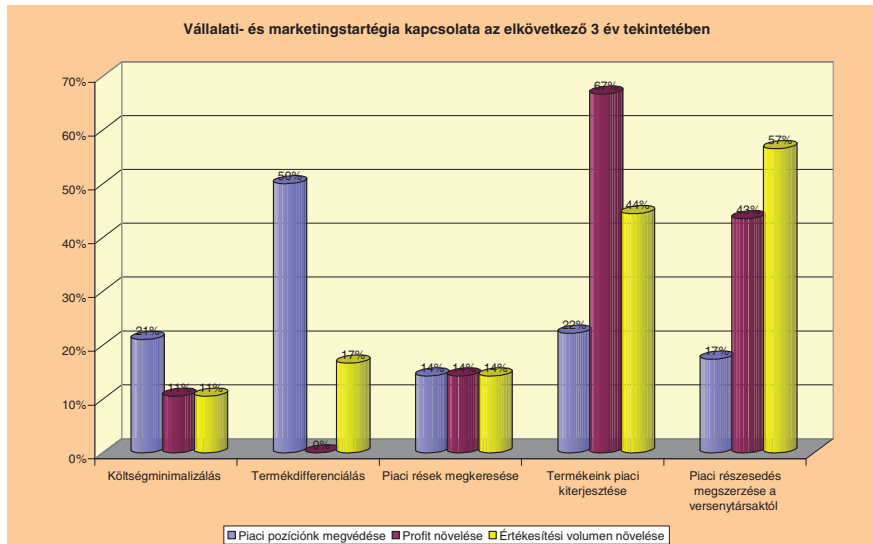
4. ábra.

A vállalati- és marketingstratégia kapcsolata az elmúlt 3 év tekintetében

Forrás: saját szerkesztés

Amennyiben megvizsgáljuk a vállalati- és a marketingstratégia közötti összefüggéseket a következő három év tekintetében néhány kiválasztott szempont vonatkozásában úgy egyértelműen kirajzolódni látszik, hogy a növekedési stratégiát követő vállalkozások – úgymint termékeink piaci kiterjesztése és a piaci részesedés megszerzése a versenytársaktól – legfőbb marketingstratégiai célja a profit ill. az értékesítési volumen növelése. A résstratégiát folytató vállalkozások esetében nem mutatható értékelhető kapcsolat a vállalati- és a marketingstratégia között. A termékdifferenciáló stratégiát folytató vállalatok esetében egyértelműen a piaci pozíciók megvédése magaslik ki a marketingcélok közül, az értékesítési és profit célok itt elenyésző mértékűek.

A két időszak tekintetében mutathatók ki eltérések és azonosságok egyaránt, azonban mindkét esetben elmondható, hogy a piaci részesedés növelését előtérbe helyező vállalati stratégiák esetében az árbevétel és profit növelésére összpontosító marketingstratégiai célok, addig a termékdifferenciáló vállalati stratégiát folytató vállalatok a piaci pozíciójuk megvédését helyezték előtérbe mindkét időszakban.



5. ábra.

A vállalati- és marketingstratégia kapcsolata az elkövetkező 3 év tekintetében

Forrás: saját szerkesztés

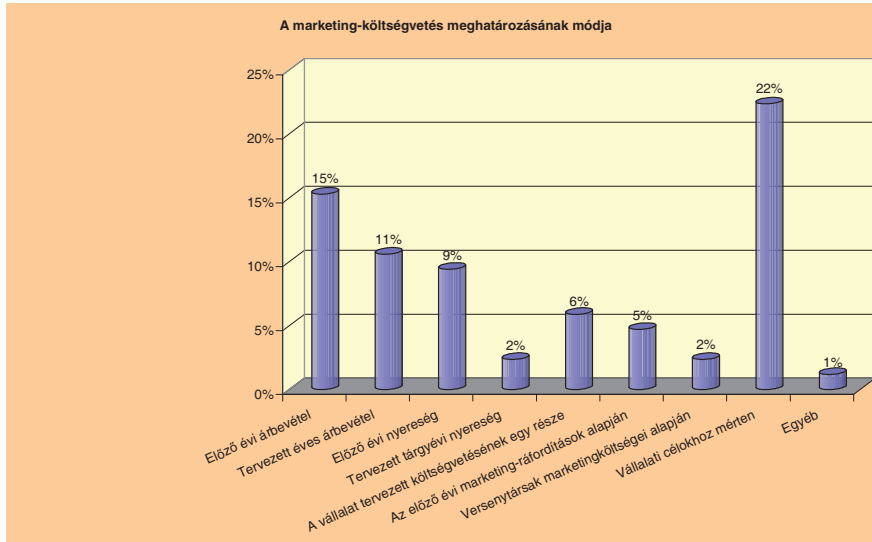
7 A marketing-költségvetés meghatározásának a módja

A kérdőív tanulsága szerint a marketing-költségvetés a vállalat által meghatározott célok megvalósításához szükséges nagyságban kerül meghatározásra, a megkérdezettek 22%-a ezt állította. Véleményem szerint azonban itt valószínűleg különbség van a kinyilvánított és a követett metódusok vonatkozásában. A második helyen szereplő módszer az előző évi árbevétel figyelembevételével készülő költségvetés, a harmadik a tervezett éves árbevétel viszonylatában meghatározott költségvetés (11%). Tehát tulajdonképpen a vállalkozások 26%-a a marketingköltségek meghatározásakor az árbevételéből indul ki. Ez bölcs megoldást jelenthet, hiszen a vállalat „addig nyújtózkodik, ameddig a takarója ér”. Igen ám csak hogy ez a megoldás nem veszi figyelembe a vállalat stratégiáját, és az ennek alapjául szolgáló stratégiai célokat, valamint, hogy ezek megvalósításához mekkora ráfordításra lenne szükség. Hasonló megoldást jelent a költségvetés az előző vagy a tárgyévi nyereség alapján való kialakítása (összesen 11%), ami az előző módszernek egy kicsit más megközelítés szerint kialakított változata, itt is a vállalkozás anyagi lehetőségeiből indulnak ki. A megkérdezettek 6%-a a marketing-költségvetést a vállalati költségvetés bizonyos százalékában határozza meg, 5%-uk pedig az előző évi marketing-költségvetést veszi alapul a

Katona F.

A marketingaktivitás és a vállalati stratégia jellemzőinek vizsgálata a magyar vállalatok körében.

tárgyévi kialakításához. Érdekes, hogy mindössze a vállalkozások 2%-a készíti a költségvetését a versenytársak marketing-költségvetésének figyelembevételével. A vállalkozások több mint egynegyede nem tervezi a marketing ráfordításait, legyen ez akár írott vagy íratlan forma.



6. ábra.

A marketing-költségvetés kialakításának módja

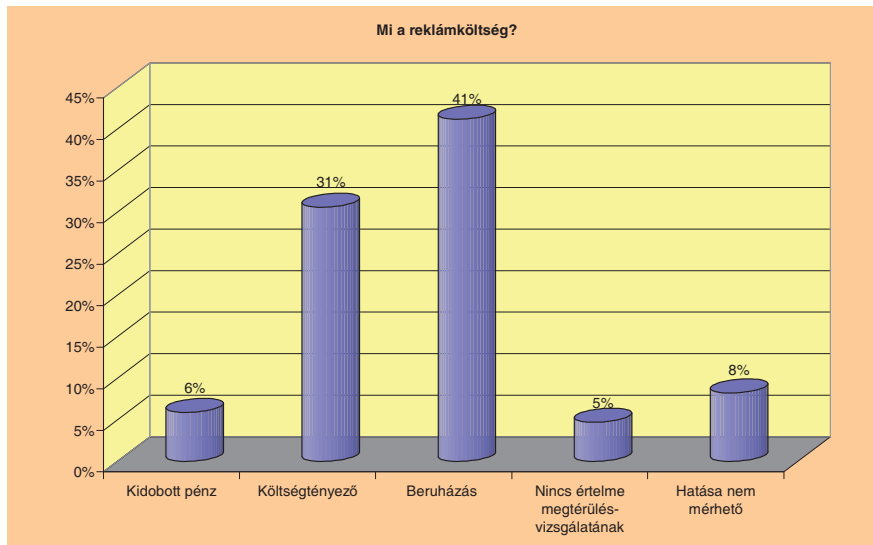
Forrás: saját szerkesztés

A marketing-költségvetés sajátosságainak áttekintése után érdekes lehet megvizsgálnunk azt, hogy a megkérdezett vállalatok hogyan tekintenek a marketingtevékenység ráfordításaira. Meglepő eredményt hozott az a megállapítás, hogy a vállalkozások 41%-a úgy tekint a marketingre, reklámra fordított kiadásokra mint beruházásra a vállalkozás jövőbeni tevékenységébe, amely fokozatosan térül meg. Ezzel a hangzatos, a kérdőívben szereplő válaszlehetőséggel a válaszadók jelentős része könnyen azonosulni tudott, a kapott értékek nem biztos, hogy a valóságot tükrözik. Annál is inkább mivel ez kiforrottabb és átgondoltabb marketingstratégiát kívánna, és egy ehhez illeszkedő megfelelően átgondolt marketing-költségvetést. Azonban ha megnézzük a vállalkozások által kinyilvánított marketingstratégiai célokat, akkor látjuk, hogy a hosszú távú célok azok jelentős hátrányban vannak a rövid távú célokkal (értékesítési volumen növelése, vállalati profit növelése) szemben. Ugyancsak ha megnézzük a marketing-költségvetés kialakításának szempontjait, akkor látjuk, hogy a vállalkozások többnyire elavult, rövid távú szemléletet tükröző megoldásokat részesítenek előnyben a hosszútávon átgondolt és az eredményességet vizsgáló, a költségeket hosszútávon célokhoz rendelő marketingbüdzsével szemben.

A válaszadók 31%-a a marketingköltségekre úgy tekintett, mint rendszeresen felmerülő költségtényező. Ilyen szempontból ez meg is felel annak a gyakorlatnak, hogy a marketing-költségvetést az árbevétel vagy a profit viszonylatában határozzák meg a legtöbb esetben. Apadó árbevétel vagy profit setében pedig az egyik legkönnyebben csökkenthető költségtényező a marketingköltség. Azonban ez a szemlélet nem számol az ilyen jellegű lépések hosszú távú hatásaival.

E sorok szerzője szerint a marketingköltségek jóval nagyobb része „kidobott pénz”, mint a felmérés eredményeiben szereplő 6%, hiszen ha a marketingráfordítások átgondolatlanul kerülnek felhasználásra, akkor az jelentősen rontja adott marketingakció, reklám hatékonyságát, eredményességét, és ilyenformán ennek a kiadásnak egy része tényleg kidobott pénz lesz. A válaszadók valószínűleg nem ilyen értelemben fogalmazták meg állításukat, hanem valószínűleg kevésbé hisznek a marketingkommunikációs tevékenységek eredményességében.

A válaszadók 13%-a elhiszi, hogy a marketingaktivitás hatással van a vállalat célközönségére, azonban vagy nem hisz az eredmények számszerűsíthetőségében (5%), vagy azt mondja, hogy abszolút nem is mérhető annak hatása (8%).



7. ábra.

Reklámkiadások a vállalkozások szemszögéből

Forrás: saját szerkesztés

Konklúzió

A fenti vizsgálódások tekintetében elmondható, hogy a vállalatok által követett stratégia tekintetében jelentős változások következtek be, illetve vannak folyamatban. A hosszú távú megfontolások gyakran áldozatul esnek a

Katona F.

A marketingaktivitás és a vállalati stratégia jellemzőinek vizsgálata a magyar vállalatok körében.

vállalkozások rövid távú érdekeinek. Az előző időszakhoz képest az elkövetkező években előtérbe kerülnek a növekedési stratégiák, de ezekből is azok, amelyek a versenytársak rovására kívánják ezt megvalósítani, hiszen az elhúzódó gazdasági válság jelentősen beszűkíti a vállalkozások mozgásterét. Ilyenformán drasztikusan megnő azoknak a társaságoknak a száma, amelyek a túlélésükért küzdenek. Továbbá szintén súlyos következményeket jelent a jövő vonatkozásában, hogy a vállalkozások saját forrás-teremtő képessége jelentősen visszaesik, így erősen korlátozva számukra növekedési potenciáljukat.

A marketingstratégia alapjait jelentő marketingcélok tekintetében a vállalkozások számára leginkább fontos célok az értékesítési volumen növelése, a profit növelése és a jelenlegi piaci pozíció fenntartása voltak. Az átgondoltabb és hosszabbtávú marketingszemléletet tükröző marketingcélok, mint például a termékdifferentiálás, háttérbe szorultak.

A vállalati stratégia és a marketingstratégia céljai közötti kapcsolat vizsgálata során különösen szembetűnő, hogy a növekedést preferáló vállalati célokat követő vállalkozások a marketingcélok tekintetében az értékesítés és a profit növelésére koncentrálnak. Az elkövetkező időszakok vonatkozásában ez a kapcsolat jelentősen erősödni látszik. Szintén szoros kapcsolat fedezhető fel a termékdifferentiálás, mint vállalati cél és a piaci pozíció fenntartása, mint marketingcél között.

Érdemes kitérni a marketing-költségvetés kialakításához kapcsolódó vizsgálatok eredményeire, amelyek megdöbbentők, abból a szempontból, hogy nem az elérni kívánt célokat helyezik előtérbe, hanem az esetek jelentős részében az árbevétel vagy a profit mértékéhez kötik a marketingbüdzsé kialakítását, sok esetben előidézve ez által a marketingkommunikációs tevékenység hatékonyságának jelentős romlását.

Irodalomjegyzék

- [1] Barakonyi Károly – Lorange, Peter (1994) Stratégiai Management. Budapest: KJK
- [2] Bauer András – Berács József (1992) Marketing. Budapest: Aula Kiadó
- [3] Chikán Attila (1997) Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó
- [4] Porter, Michael E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press
- [5] Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (1999) Stratégia és szervezet. Budapest: KJK