

KENESEI Zsófia - GYULAVÁRI Tamás

A MARKETING-ERŐFORRÁSOK HATÁSA A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGRE

A tanulmány a marketing-erőforrások és a vállalatok versenyképessége közötti összefüggéseket elemzi és hasonlítja össze az öt évvel korábbi felmérés eredményeivel. A háromszáz hazai vállalatra kiterjedő kutatás során a szerzők azt állapították meg, hogy a vizsgált marketing-erőforrások mindegyike hatással van a vállalati teljesítményre. Ez annyiban jelent változást az öt évvel korábbi eredményekhez képest, hogy akkor a marketingképességek szerepe még nem volt egyértelmű. Az elemzés során kimutatták, hogy a vállalatok által birtokolt marketing-erőforrások hasonló struktúrát mutatnak, mint korábban. Ezek közül kiemelkedik a marketingfunkcióhoz leginkább köthető piacszerzési dimenzió, amely a legszorosabb összefüggést mutatja a versenyképességgel. A vizsgált vállalatok egy kis csoportjának (12%) sikerült a versenyképes termékkínálat és árak fenntartása mellett e képesség kifejlesztésében és birtoklásában előre lépniük. Körükben a sikeres vállalatok aránya kiemelkedő.*

Kulcsszavak: versenyképesség, vállalati teljesítmény, marketing-erőforrások, marketingeszközök, marketingképességek

A vállalatok versenyképességét magyarázó elméletek számos, egymástól eltérő megközelítésen alapulnak (lásd Chikán - Czakó, 2009), amelyek közül az egyik leginkább kutatott irányzat a vállalati erőforrásokból, és azok felhasználási módjaiból indul ki. Az elmúlt évekig azonban elsősorban a koncepcionális publikációk domináltak ezen a területen, és csak kevesebb empirikus eredmény próbálta igazolni a feltételezett összefüggéseket (Hooley és társai, 2005). Jelen kutatásunkban a fenti irányzaton belül a marketing-erőforrások versenyképességre gyakorolt hatását vizsgáltuk.

A kutatás során 313 vállalattal készült kérdőíves 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 májusa 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 esetükben értelmezhetők (Matyusz, 2009). Az eredményeket helyenként összevetettük a korábbi, 2004-es adatfelvétel során tapasztaltakkal.

A cikk első részében az erőforrások általános és marketingspecifikus elméletét ismertetjük, kitérve a marketing-erőforrások és a vállalati versenyképesség kapcsolatára. Ezt követően rátérünk az eredményekre, me-

lyek keretén belül megvizsgáljuk, hogy a vállalatok milyen marketing-erőforrásokat birtokolnak leginkább; ezek közül melyek azok, amelyek együttes megjelenése jellemzőbb; az így kialakított erőforrás-faktorok alapján milyen stratégiai csoportokat lehet kialakítani, illetve megvizsgáljuk, hogy mindezek hogyan hatnak a vállalatok versenyképességére.

A marketing-erőforrások elméleti háttere

Az erőforrás-alapú vállalatértelmezés

A vállalati versenyképesség szakirodalmában meghatározó szerepet kap az erőforrás-alapú vállalatfelfogás, amely eredetileg az 1950-es években fejlődött ki a közgazdaságtani és a stratégiai területekből, és amelynek első megjelenését a legtöbben Edith Penrose munkáihoz kötik (Chikán - Czakó, 2009). Az erőforrás-alapú szemlélet a stratégiaalkotásban és a versenyképesség kialakításában elsősorban a belső, szervezeti faktorok fontosságát hangsúlyozza, és e tekintetben szembehelyezkedik a Porter által is fémjelzett megközelítéssel, amely a környezet, azaz, az iparág-specifikus elemek meghatározó hatását emeli ki (Porter, 1980).

A fogalom összetettsége miatt az erőforrásokra nem található egységesen elfogadott definíció a szakirodalomban. Az egyik legnépszerűbb meghatározás szerint

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

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. o.).

A fenti értelmezés is érzékelteti, hogy számtalan erőforrás azonosítható egy szervezet esetében, léteznek azonban olyanok, melyek fontosabbak a többinél. Hooley és társai (2005) szerint ezek az alábbi három szempont megfelelő súlyozása alapján határozhatók meg:

- milyen mértékben segítik a versenytársaknál nagyobb vevői érték létrehozását, - milyen nehezen szerezhetők meg, fejleszthetők ki, - mennyire védhetők meg a versenytársak másolási szándékától.

A vállalat a versenylőnyt biztosító erőforrásokat többféleképpen védheti meg a többi piaci szereplőtől. Egyrészt jogi eszközökkel, amennyiben azok olyan szellemi tulajdont képeznek, amelyek levédhetők. A vállalat gazdasági korlátot is felállíthat, például egy bizonyos szintű méretgazdaságosság elérésével. Végül sikeresen védhető meg az erőforrás, ha az kevésbé átlátható, mert például nehezen kódolható tudásra, képességre épül, több erőforrás összetett kombinációjaként fejt ki hatást, illetve, ha a versenytárs számára nem azonosítható, hogy a versenylőnyt milyen erőforrás felhasználásával sikerült elérni.

A marketing-erőforrások

Az erőforrás-elmélet keretén belül George Day munkái kísérletet tesznek arra, hogy az elméletet a marketing területén is értelmezni lehessen. A szerző a marketing-erőforrások két típusát különbözteti meg: a marketing-eszközöket és -képességeket. A marketingeszközök olyan adottságoknak tekinthetők, amelyeket a vállalat megszerzett vagy létrehozott (Day, 1994). Bár a marketing-eszközök általában olyan jellegű tényezők, amelyeknek, a szakirodalom szerint, meghatározható a pénzügyi értéke, ám minél elvontabban értelmezzük az eszköz fogalmát, és terjesztjük ki az immateriális javakra, ez annál kevésbé lehetséges. A versenyképesség szempontjából a marketingeszközökön belül azok a legfontosabbak, amelyek vállalatspecifikusak, ezáltal nehezebben szerezhetők meg, illetve másolhatók. Ilyenek lehetnek a koncessziók, a márkaérték, egy jól kiépített disztribúciós hálózat, egy részletesebb és régebb óta működtetett vevői adatbázis stb. Az erőforrásokon belül a képességek az eszközök kötőelemei, amelyek segítségével az eszközöket, illetve azok rendszerét működtetni lehet. Ezek olyan készségeket és a szervezet által felhalmozott tudást jelentenek, amelyek a vállalati folyamatokban érthetők tetten.

A marketing-erőforrások értelmezése során Hooley

- Saunders - Piercy (2004) megpróbálnak továbblépni, és megkülönböztetik az erőforrás-alapú marketinget, amely egyfajta középút az értékesítésorientáció és a vevőorientáció között. Hooley és társai (2005) a marketing-erőforrásokon belül megkülönböztetnek piaci alapú erőforrásokat és marketinget támogató erőforrásokat. A piaci alapú erőforrások segítségével – a szerzők felfogása szerint – képesek vagyunk azonnali versenylőnyt kialakítani, mert azok közvetlen hatást fejtenek ki a marketingjellegű és - azon keresztül - a pénzügyi teljesítményre. A marketinget támogató erőforrások, ezzel szemben, csak közvetetten hatnak a versenylőnyre, a piaci alapú erőforrásokon keresztül. A szerzők szerint a marketinget támogató erőforrásokhoz a piacorientáció és a menedzseri képességek tartoznak, míg a teljesítménnyel közvetlen kapcsolatban álló piaci alapú erőforrások négy típusát különböztetik meg, amely így magába foglalja a hírnéven alapuló, illetve az emberierőforrás-alapú eszközöket, valamint a piaci innovációs, illetve a vevőkiszolgálási képességeket.

A marketing-erőforrások és a versenyképesség

A versenyképesség-kutatások gyakran az országokat, régiókat hasonlítják össze, így a fogalom pontos értelmezése vállalati szinten ritkábban kap figyelmet. 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 - Czakó, 2009: 78. o.). A szakirodalomban vannak ugyan törekvések, melyek során a definíció megpróbálja magába integrálni a fogalom előzményeit is, de annak bonyolult hatásmechanizmusai miatt ezek kevésbé szerencsés próbálkozások. Nem lehet ugyanis általánosan meghatározni, hogy a 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. Mielőtt rátérnénk az erőforrások és a versenyképesség összefüggésére érdemes még megemlíteni az eszközök és a képességek viszonyáról, hogy azok egymással is interaktív kapcsolatban állhatnak. Az egyes eszközök felhasználásával egyrészt sikeresebben tudunk működtetni más eszközöket, így az ezekhez kapcsolódó képességeink is javulnak. Egy részletes vevőadatbázis

segítségével például képesek vagyunk hatékonyabban felhasználni a termékfejlesztésre vagy kommunikációra elköltethető pénzeszközöinket. Ugyanakkor mindez fordítva is igaz, a képesség segítségével nemcsak működtetni, de létrehozni vagy erősíteni is tudjuk a meglévő marketing-eszközöket is. A sikeres termékinnovációk és azok piaci bevezetésének képessége például egy idő után erősíthetik a márkaértéket. Mindez azért is lehet érdekes, mert ez ismételt felveti a vállalati versenyképesség értelmezésének kérdését. Chikán - Czákó (2009) például megjegyzi, hogy a különböző kompetenciák és képességek eredménye a vállalati teljesítményen felül olyan további előnyökben is megnyilvánulhat, mint pl. a lojális vevőkör. Ez utóbbi azonban erőforrás-elméleti megközelítésből tekinthető egyfajta marketingeszköznek is.

Sok szerző az eszközökkel szemben a képességeket tekinti igazán a vállalat versenyképességét meghatározó tényezőknél, mert ezeket csak fokozatosan lehet megszerezni, kifejleszteni (Rumelt – Schendel - Teece, 1991; Day, 1994). A védhetőség - ezáltal a fenntarthatóság - abból is fakadhat, hogy a képességek jobban beépülnek a vállalati folyamatokba, így nehezebb is őket azonosítani. Ugyanakkor az erőforrások összetett kombinációi sokszor gátjai is lehetnek a gyors reagálásnak, hiszen ezek a kombinációk merev eljárásokba, rutinokba, egymásra épülő rendszerekbe szerveződhetnek. Eisenhardt - Martin (2000) így megkülönböztet dinamikus képességeket, amelyek az erőforrások megszerzését, újrakonfigurálását, illetve integrálást segítik. Ezeknek a fontosságát és a versenyképesség fenntartásában játszott szerepét elsősorban a piaci turbulencia határozza meg.

Annak ellenére, hogy az erőforrás-alapú vállalatelmélet sok esetben csak esettanulmány jellegű kutatásokra építi következtetéseit, néhány esetben kvantitatív felmérésekkel is vizsgálták az erőforrások és a teljesítmény kapcsolatát. Hooley és társai (2005) szignifikáns kapcsolatot mutattak ki mind a marketinget támogató erőforrások közvetett, mind a piaci alapú erőforrások közvetlen hatása esetében. Sajtos (2004) szintén pozitív összefüggést mért a marketing-erőforrások és a teljesítmény között.

Az empirikus kutatás eredményei

A kutatásunk keretében vizsgált marketing-erőforrásokat – azon belül az eszközöket és a képességeket - a hagyományos 4P szerint csoportosítottuk (1. táblázat). Ezek közül nem találtunk olyat, amelynek átlagos megítélése pozitív vagy negatív irányban kiemelkedne a hazai vállalatok körében. A válaszadók úgy vélik (2. táblázat), hogy az új termékek piaci bevezetésének képességét birtokolják a legkevésbé (3,11), míg leginkább a vevői igények rugalmas

kielégítésében erősek (3,76). A képességeknél az átlagok szóródása valamivel nagyobb volt, mint az eszközöknél.

1. táblázat

A vizsgált marketing-erőforrások felosztása marketing-eszközökre és -képességekre

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

A marketing-erőforrások hatása a versenyképességre

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 (2. táblázat). Az öt évvel korábbi, 2004-es kutatáshoz képest tehát a mért kapcsolat erősödött, mivel akkor a marketingeszközök közül a fogyasztókkal kiépített közvetlen kapcsolat esetében nem sikerült statisztikai kapcsolatot kimutatni, illetve akkor a képességek esetében csak a rugalmas vevőkiszolgálás, a gyors, valamint pontos szállítás esetében mértünk összefüggést (Kolos és társai, 2005).

Jelen tanulmány során azt állapíthatjuk meg, hogy különösen a vezető vállalatok rendelkeznek jobb marketing-erőforrásokkal, mint versenytársaik. A részletesebb elemzés során kitűnt, hogy a vezető vállalatok átlagai minden egyes elem esetében statisztikailag is eltértek az átlagosan teljesítőktől, míg utóbbiak csak felerészben tértek el a lemaradó vállalatoktól. Tehát a rés leginkább a vezető és a többiek között jelenik meg markánsan.

A vállalati teljesítménycsoportokra jellemző marketing-erőforrások

	Vállalati teljesítmény			
	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Főátlag
Marketingeszközök				
Termékminőség***	3,33	3,59	3,94	3,65
Széles termékválaszték***	3,02	3,40	3,79	3,45
Versenyképes árak***	3,07	3,34	3,66	3,39
Jól szervezett elosztási csatornák***	2,71	3,23	3,57	3,23
Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal***	3,26	3,49	3,95	3,60
Vállalati imázs***	2,75	3,31	3,83	3,36
Marketingképességek				
Új termék piacra vitele***	2,55	2,94	3,70	3,11
Rugalmas vevőigény-kielégítés***	3,48	3,61	4,12	3,76
Költséghatékonyság***	2,72	3,20	3,48	3,19
Rövid szállítási idő***	3,32	3,35	3,88	3,53
A szállítás pontossága***	3,44	3,53	3,99	3,66
Innovatív eladásösztönzés alkalmazása***	2,75	3,08	3,66	3,20

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

Annak érdekében, hogy meghatározzuk a vizsgált erőforrás-csoportok 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 végeredményként kialakított faktorstruktúra teljesen meg-egyezik az előző, öt évvel korábbi kutatás során kapott ered-

ménnyel, ami nagymértékben növeli annak megbízhatóságát. Természetesen a tényezők és a faktorok közötti korreláció valamelyest eltér, de ez tartalmilag nem jelent változást. Az egyes faktorok elnevezését így nem változtattuk meg a legutóbbi alkalomhoz képest (Kolos és társai, 2005).

Az eredmények alapján három dimenziót sikerült azonosítani (3. táblázat). Két esetben az adott dimenzió kizárólag marketingeszközöket vagy -képességeket tartalmaz. A tényezők tagozódása nem követi a hagyományos 4P-felosztást, amely jól tükrözi, hogy mennyire nem elkülönülten kezelt területekről van szó.

A vizsgált marketing-erőforrások közötti, főkomponens-elemzéssel feltárt struktúra

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

n = 236

VEZETÉSTUDOMÁNY

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 rugalmas vevőkielégítés azt fejezi ki, hogy a vállalat képes magasabb szinten kiszolgálni a vásárlóit.

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.

mindhárom dimenzióban erősebbek. A lemaradó vállalatok piaci kínálatban és piacszerzési kompetenciában elmaradnak a másik két csoport vállalataitól. 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. Amennyiben - ahogy már fentebb utaltunk rá - a piaci kínálatot a termelés hatékonyságához, a piackiszolgálást a logisztikához, míg a piacszerzést magához a marketinghez kötjük, akkor ez az eredmény összhangban van Demeter - Kolos (2006) öt évvel ezelőtti elemzésével, akik e három funkció közül a marketing és a termelés esetében találtak erősebb összefüggést a vállalati teljesítménnyel.

A vállalatok marketing-erőforráson alapuló szegmentálása

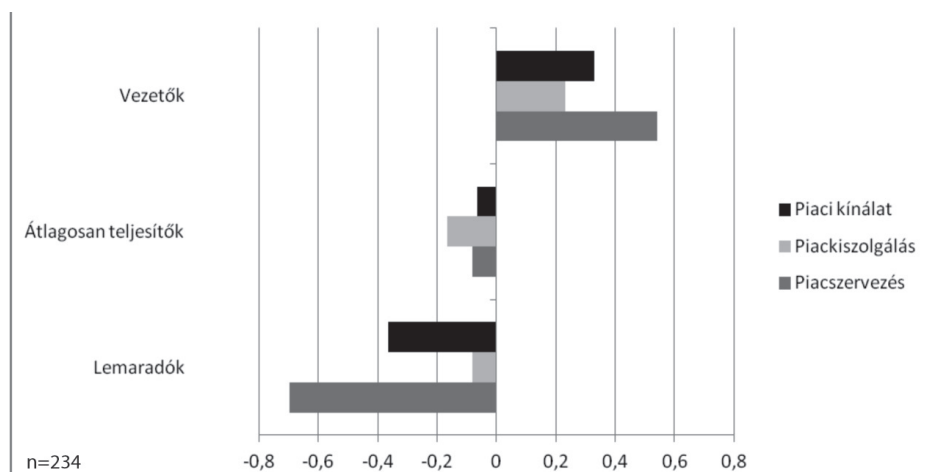
Mivel a piackiszolgálás esetében tapasztalhattuk a legkevésbé erős összefüggést a teljesítménnyel, így a másik két faktor felhasználásával végeztünk klaszterelem-

zést 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 korábbival megegyező módszerrel (hierarchikus klaszterelemzés, összevonási eljárás: ward) végeztük. Ezúttal is négy csoportot sikerült kialakítani, amely az eredményeket könnyebben összehasonlíthatóvá teszi.

Az egyik leglátványosabb változás a legutóbbi adatfelvétel óta, hogy a mindkét dimenzió

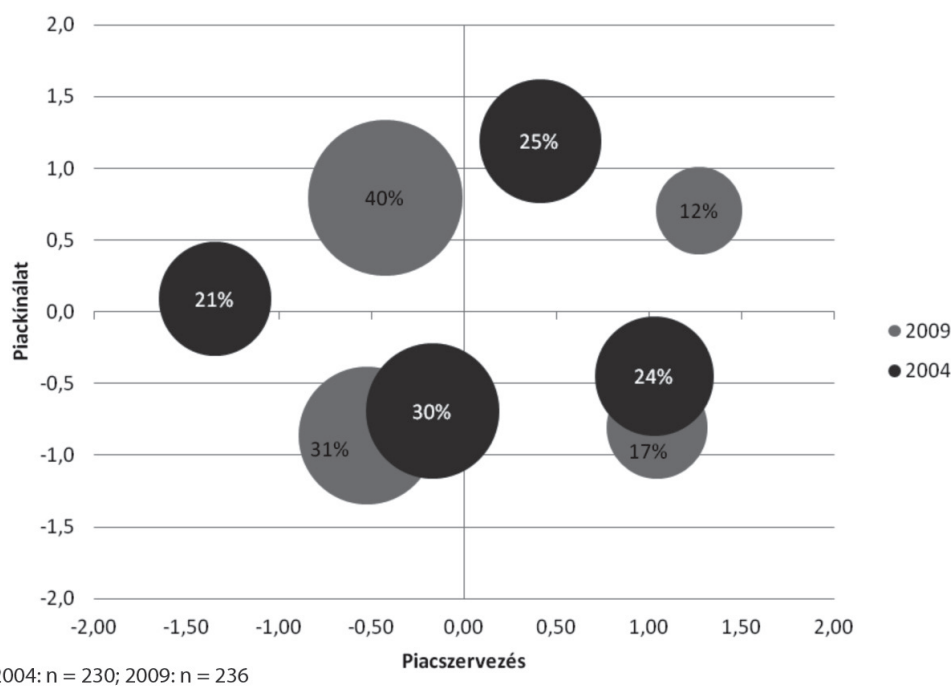
mentén jól teljesítő vállalati szegmentumból kivált egy, számosságukat tekintve az eredeti közel felét kitevő, 12%-os vállalatcsoport, amely az átlaghoz képest erősebb piaci kínálat mellett jelentősen fejlődött a többiekhez képest a piacszerzés területén is. (2. ábra)

A marketing-erőforrásfaktorok megjelenése a vállalati teljesítménycsoportokban



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 egyes erőforrás-tényezők vizsgálata alapján számítani lehetett, a vezető vállalatok

A marketing-erőforrásfaktorok alapján létrehozott vállalati csoportok ábrázolása



A csoport másik fele az átlagosnál kicsit jobb piaci kínálattal, de a leggyengébb piacszerkezési 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 piacszerkezési képesség jellemző. Az öt évvel korábban a vállalatok 24%-át kitevő, legjobb piacszerkezési képességekkel rendelkező vállalatcsoport mérete valamelyest csökkent (17%-ra), és egyben a piaci kínálat az átlaghoz képest még rosszabb lett. Végül az a szegmentum, amely az előző kutatás idején mindkét dimenzió mentén az átlagosnál gyengébben szerepelt, gyakorlatilag méretét megőrizte (30% helyett 31%), azonban mind a piaci kínálatban, mind a piacszerkezésben 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-dimenzióban átlag alatt teljesítő vállalatcsoport esetében ez a szám csak 11%. Ha megvizsgáljuk a kapott csoportokat egyéb jellemzők szerint,

2. ábra

akkor azt láthatjuk, hogy összességében a vállalati méretben, a tulajdonosok típusában, illetve a piacconcentrátsági fokban 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 piacszerkezési 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 marketing-erőforrásfaktorok alapján létrehozott vállalati csoportok megoszlása vállalati jellemzők szerint

		1. csoport (12%)	2. csoport (40%)	3. csoport (17%)	4. csoport (31%)
Marketing-erőforrások¹	Piacszervezés	1,27	-0,43	1,04	-0,53
	Piaci kínálat	0,70	0,79	-0,81	-0,86
Teljesítmény^{***}	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%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Vállalati méret	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%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tulajdonosok típusa	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%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Exportorientáció^{**}	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%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Változásokhoz való viszony[*]	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%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Piaci koncentráció	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%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

¹ az átlagos vállalathoz képest (standardizált faktorértékek); * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01

A 3. csoport vállalatai az átlagnál 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 közepméretű, valamint az állami tulajdonú vállalatok. Figyelemre méltó a vezető és a változásokra felkészülő vállalatok

aránya. 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 került. A csoport tagjai azok, akik leginkább megosztott piacon működnek, de ez az eltérés sem szignifikáns. Az ide tartozó vállalatok köré-

ben található legnagyobb arányban azok, amelyek nehezen vagy késve reagálnak a piaci változásokra.

Összegzés

Felmérésünk a marketing-erőforrások versenyképességre gyakorolt hatását vizsgálta. A szakirodalmi áttekintés során elsősorban az erőforrások marketingspecialitásaira fókuszáltunk. Az empirikus kutatásban elsősorban Hooley és társai (2005) által piaci alapú erőforrásoknak nevezett tényezőkre koncentráltunk, és nem vizsgáltuk a marketinget támogató erőforrásokat. Előbbiket azonban nem a szerzők szerinti csoportosításban vizsgáltuk, hanem törekedtünk a hagyományos 4P szerinti rendszer minden elemét lefedni.

Az eredményekből levonhatjuk azt a következtetést, hogy – a korábbi felmérésünkkel ellentétben – már nemcsak a marketingeszközök, de a marketingképességek is szorosan összefüggnek a teljesítménnyel. Az egyes erőforrás-elemek birtoklása között ugyanazok az együttingadozások figyelhetők meg, mint az öt évvel korábbi felmérés során, így ugyanazt a faktorstruktúrát sikerült azonosítani, mint a legutóbbi alkalommal. Ennek egyik jellemzője, hogy a vállalatok által birtokolt marketing-erőforrások nem a hagyományos marketingmix szerint jelennek meg, azaz, nem mondhatjuk, hogy valamelyik szervezet úgy általában a kommunikációban jó, míg a másik az árázásban, hanem más dimenziók menték épülnek fel az erőforrás-rendszerek. Az általunk azonosított három faktor közül a piaci kínálat elnevezésű a termékkínálatához és a versenyképes árhoz, mint eszközökhöz kapcsolható, a piackiszolgálás faktor pedig a rugalmas vevőkiszolgálási, a gyors és pontos szállítási képességeket reprezentálja. Legvégül, a piacszerzés faktor – amely a leginkább a marketingspecifikus erőforrás-elemeket tömöríti – az imázst, a jól szervezett értékesítési csatornákat, a termékbevezetési és a promóciós képességeket foglalja magában. A versenyképességgel leginkább a marketing-erőforrásoknak ez utóbbi dimenziója mutat összefüggést, de a piaci kínálat szintén jelentős szerepet játszik a vállalati teljesítményben. Az ezek alapján végzett klaszterelemzés szerint a többiek közül elválnak egy, a vizsgált vállalatok 12%-át lefedő csoport, amely tagjainak – a korábbi felméréshez képest – sikerült a marketingképességeket is magába foglaló, illetve annak háttéréként meghúzódó piacszerzés területén fejlődnie, és amely vállalati szegmensben kiemelkedő a sikeres vállalatok aránya.

Felhasznált irodalom

Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, március, 99-120. o.

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*, október, 83-99. o.

Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-driven Organizations. *Journal of Marketing*, október, 37-52. o.

Demeter Krisztina - Kolos Krisztina (2006): Marketing, termelés vagy logisztika? Melyik befolyásolja leginkább a vállalati eredményességet? BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Chikán Attila – Czakó Erzsébet (2009): Versenyben a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest

Csesznák Anita - Wimmer Ágnes (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, október-november, 1105-1121. o.

Hooley, G. J. - Saunders, J. A.- Piercy, N. P. (2004): Marketing Strategy and Competitive Positioning. Prentice Hall International, Harlow, Essex

Hooley, G. J. - Greenley, G. E. - Cadogan, J. W. - Fahy, J. (2005): The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, január, 18-27. o.

Kolos Krisztina – Sz. Tóth Gabriella - Gyulavári Tamás (2005): A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez. Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Kolos Krisztina - Gyulavári Tamás- Sz. Tóth Gabriella (2006): Helyzetkép a marketingről: marketingkörnyezet, vevőorientáció és marketingszervezet. *Marketing & Menedzsment*, december, 86-93. o.

Matyusz Zsolt (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategies*. The Free Press, New York

Rumelt, R. P. - Schendel, D. - Teece, D. (1991): Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 2. különkiadás, 5-29. o.

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