

# ZÁRÓTANULMÁNYOK

---

**BERÁCS JÓZSEF**

## **A MARKETING HOZZÁJÁRULÁSA A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGHEZ**

*- Vállalati részfunkciók, marketing-  
alprojekt zárótanulmánya*

**A tanulmánysorozat**

**Z16.**  
kötete

Ez a zárótanulmány a

**„Versenyben a világgal”**

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői -  
kutatási program

igazgató: **Chikán Attila**

**Tevékenységszervezés és eredményesség**

c. projekt

vezetője: **Demeter Krisztina**

**Marketing**

c. alprojekt

vezetője: **Berács József**

keretében készült.

„Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c.  
kutatási program **MŰHELYTANULMÁNY** sorozata.

Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató

Technikai szerkesztő: Koblász Mária

Készült 100 példányban. Budapest, 1997. június 10.

## Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Elméleti megfontolások</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Marketing környezet, piaci szerkezet</b> .....	<b>11</b>
3.1. Gazdasági környezet nemzetközi összefüggésben.....	11
3.2. Piaci szerkezet, piaci szereplők .....	15
<b>4. Marketingstratégia</b> .....	<b>17</b>
4.1. Marketingstratégiai célok.....	17
4.2. Marketing és vállalati siker .....	21
4.3. A marketingeszközök alkalmazása és szerepe a vállalati teljesítményekben .....	27
4.3.1. Termék és márkapolitika .....	27
4.3.2. Az alkalmazott reklám.....	29
4.3.3. Értékesítési út .....	32
4.3.4. Árpolitika .....	34
4.3.5. Marketing és vállalati teljesítmények.....	36
<b>5. Marketing az átmenetben</b> .....	<b>39</b>
5.1. A versenyképesség és az ACE vizsgálatból az átmenetre vonatkozó trendek .....	40
5.2. Az átmenet lezárásának elméleti következményei.....	42
<b>6. Következtetések</b> .....	<b>46</b>
<b>Felhasznált irodalom</b> .....	<b>48</b>
<b>Mellékletek</b> .....	<b>49</b>

## Táblázatok jegyzéke

<i>1.sz. táblázat: A marketing-irányultság érvényesítésének korlátai 1996-ban .....</i>	<i>7</i>
<i>2.sz.táblázat: Marketing megközelítés Magyarországon, Ausztriában és Angliában, a kilencvenes évek elején..</i>	<i>10</i>
<i>3.sz.táblázat: A vállalatok üzleti szemléletének jellemzői a tulajdonformák* függvényében.....</i>	<i>11</i>
<i>4.sz.táblázat: A változó marketing környezet megítélése négy átalakuló országban.....</i>	<i>12</i>
<i>5.sz.táblázat: A vállalatok piaci helyzete és a piac szerkezete.....</i>	<i>16</i>
<i>6.sz.táblázat: Összefüggések az alapváltozók között .....</i>	<i>16</i>
<i>7.sz.táblázat: A vállalatok stratégiai prioritásai /1992: n=893; 1996: n=589/ .....</i>	<i>17</i>
<i>8.sz.táblázat: A vállalatok marketing célkitűzései .....</i>	<i>18</i>
<i>9.sz.táblázat: A vállalat fő piacának jellemzői az iparági versenyt meghatározó porteri modell alapján .....</i>	<i>20</i>
<i>10.sz.táblázat: Az iparágon belüli versenyt meghatározó jellemzők a vállalat fő piacán .....</i>	<i>21</i>
<i>11.sz.táblázat: A piaci siker tényezői a vállalat legfőbb piacán 1996-ban.....</i>	<i>23</i>
<i>13.sz.táblázat: A versenyképes ár és a költségelőny szerepe a sikerben Lengyelországban, Bulgáriában és Magyarországon.....</i>	<i>25</i>
<i>15.sz.táblázat: A vállalatok marketing stratégiai összpontosítása 1996-ban.....</i>	<i>26</i>
<i>17.sz.táblázat: A termék- és márkapolitika jellemzői különböző tulajdonú vállalatoknál.....</i>	<i>29</i>
<i>18.sz.táblázat: Reklámkiadások aránya az értékesítési forgalomban a piacszerkezet és a stratégiai cél függvényében .....</i>	<i>30</i>
<i>19.sz.táblázat: A reklámtervezés módszereinek fontossága néhány vállalatcsoportban* .....</i>	<i>32</i>
<i>20.sz.táblázat: A vállalatnál alkalmazott árképzési elvek, 1996.....</i>	<i>35</i>
<i>21.sz.táblázat: Értékesítési utak és az alkalmazott árresek .....</i>	<i>35</i>
<i>22.sz.táblázat: A csúcsteljesítményt nyújtó vállalatok néhány marketing jellemzője .....</i>	<i>39</i>
<i>23.sz.táblázat: A privatizáció és a külföldi tőkebefektetések által kiváltott változások .....</i>	<i>41</i>

## 1. Bevezetés

A vállalati **versenyképesség** mint tudományos fogalom szabatos és mindenki által elfogadható módon történő meghatározása valószínűleg megoldhatatlan vállalkozás. Számtalan szinonimája létezik /mint pl. piacképesség vagy marketing képesség/, amelyek közül a magyar köznyelvben a **siker/esség/** az amely leginkább visszaadja és mindenki számára érthetővé teszi, hogy miről is van szó.

Valójában tehát a sikeres vállalati működés jellemzőit kutatjuk és ha most inkább **versenyképességről** mint **piacképességről** beszélünk akkor ennek az az oka, hogy az elmúlt 15-20 esztendőben fokozódott a harc a piaci szereplők között. A marketingstratégiai irodalomban ez úgy fogalmazódott meg, hogy a **vevőkről a versenytársakra** helyeződött a hangsúly. A feladat azonban nem változott, minden vállalati funkciót sikeresen kell működtetni.

Ez a tanulmány azt vizsgálja, hogy a marketing mint egy vállalati részfunkció miként járul hozzá a versenyképességhez. Ugyan a zárótanulmány alcímet viseli, de sokkal inkább gondolatébresztő akar lenni, és a további kutatások egy markáns irányára kívánja felhívni a figyelmet.

A kutatás indításakor két nagyobb hipotézisből indultunk ki:

a/ A marketing funkció a piacgazdaságban meghatározó szerepet játszik. **Minél előrehaladottabb a piacgazdaság kialakulása, annál fejlettebb az alkalmazott marketing.**

Más szavakkal megfogalmazva „alulnézetből” is véleményt mondhatunk a piacgazdaságról. Ha Magyarországon fejlett marketinggel találkozunk, akkor - anélkül, hogy ok okozati összefüggésről beszélnének - vélelmezhetjük, hogy fejlett a piacgazdaság. Ettől ugyan nem teljesen független, de egészen más kérdés, hogy milyen a gazdaság teljesítőképessége, azaz hol tart a gazdasági növekedés pályája. Vannak szegény piacgazdaságú országok, amelyek tartósan alacsony fogyasztási színvonalal rendelkeznek, de erről gyakran megfeledezünk. Természetesen lehetnek olyan hipotézisek, hogy a marketing alkalmazása stimulálja a gazdasági növekedést, de ezt külön kell vizsgálni.

b/ **A privatizáció és a külföldi tőkebefektetés hatására** - egyéb feltételek változatlansága mellett - **nő a vállalatok marketing képessége.**

Tulajdonképpen az előző hipotézis elmélyítéséről van szó, hisz a fejlett piacgazdaság sajátos tulajdonszerkezettel rendelkezik, amelyet minden volt szocialista állam rövidebb vagy hosszabb távon célul tűzött ki.

A fenti két hipotézist számtalan további a marketing eszközök /reklám, termékfejlesztés, értékesítési rendszer, stb./ alkalmazására illetve a piaci szerkezetre vonatkozó hipotézisek követték, amelyet a kutatási program során készült tanulmányok tartalmaznak.

A ”versenyben a világgal” program keretében egy elméleti jellegű tanulmány /Bauer A.: Hatékonyságvitel a nemzetközi piacokon/ és 10 vállalati esetleírás született. Elsősorban a kereskedelmi vállalatok körében vizsgáltuk a b. hipotézis megvalósulását. Hazai és külföldi tulajdonú cégeknél kutattuk, hogy mennyire kedvez a gazdasági környezet a marketingnek, és milyen különbségek figyelhetők meg a nemzetközi és a hazai áruházlancok marketing gyakorlatában. A központi kérdőíves felmérés marketing vonatkozásainak feldolgozását a Bauer-Berács-Kenesei-Kolos /1997/a/ tanulmány tartalmazza.

Az ACE program keretében nagyszabású - a 20 főnél többet foglalkoztató gazdasági egységek 3000 elemes - reprezentatív vállalati mintájára támaszkodva kérdőíves felmérés készült a marketingről. Az első alkalommal 1992-ben majd 1996-ban elvégzett vizsgálatban 893 illetve 589 vállalati szakember töltötte ki a kérdőíveket.

A nemzetközi kutatócsoport által kidolgozott és továbbfejlesztett kérdőívet egyebek között Angliában, Ausztriában, Lengyelországban, Bulgáriában, Szlovéniában is lekérdezték. A kutatás legújabb hazai eredményeiről a Berács-Agárdi-Kolos /1997/, míg a nemzetközi eredményekről a Final Report /1997/ számol be.

Ebben a zárótanulmányban a fenti vizsgálatokból fogok felhasználni egyes eredményeket. Négy nagyobb témakört kívánok érinteni.

A **második fejezetben** néhány elméleti megfontolást kívánok tenni, amelyek alapján a marketing vizsgálható. Számos tudományos, módszertani kérdés vethető fel a kutatások irányultságára illetve igazságtartalmára vonatkozóan.

A **harmadik fejezet** azt vizsgálja, hogy a vállalati vezetők szerint a gazdasági környezet mennyire stabil, mennyire kedvez a marketing alkalmazásának. Kiemelt szerepet kap a piaci szerkezet, amelynek átalakulása a 90-es évek egyik legdrámaibb változása.

A **negyedik fejezetben** a marketingstratégiai célok és törekvések vállalati stratégiai összefüggésben jelennek meg. Azt vizsgáljuk, hogy mennyire stabil a vállalatok ilyen irányú viselkedése. Itt foglalkozunk részletesebben az egyes marketing eszközökkel.

Az **ötödik fejezetben** azt elemezzük, hogy hol tart a marketing és a piacgazdaság kiépülése Magyarországon 1996-ban. Beszélhetünk-e még átmenetről és milyen értelemben? A rendszerváltás óta eltelt 7 esztendőben sikerült-e új, pályára lépni vagy sem? Milyen következményei vannak annak, ha az attitűdök már piacgazdaságiak, de a reálfolyamatok még elmaradnak ettől?

A **hatodik fejezetben** néhány összefoglaló megállapítás következik, valamint utalás történik a marketing területén a versenyképesség érdekében folytatandó jövőbeli kutatásokra.

## 2. Elméleti megfontolások

Az 1996-os ACE kutatásban a vállalati marketing megközelítés jellegzetességeit kutatva feltettük a kérdést a vállalatvezetőknek:

**"Elégedett-e Ön vállalatának marketing-irányultságával"?** 36 % válaszolt igennel és 64 százalék fejezte ki elégedetlenségét. Az elégedetlenség okait rangsoroltattuk a megkérdezett vezetőkkel.

Az 1. táblázat az első helyre rangsorolt okokat mutatja be.

*1.sz. táblázat: A marketing-irányultság érvényesítésének korlátai 1996-ban*

*/Legfontosabb ok említési százaléka/  
/n = 589/*

Akadályok	%
Szűkös pénzügyi lehetőségek	26
Régi vállalati beidegződések érvényesülése	10
Gazdasági környezet gyors változása	9
Felkészültség hiánya a marketingorientált szemléletmódban	9
Nem igen tudják a vállalatnál mit is jelent a marketing	4
A jelenlegi tulajdonos(ok)/ attitűdjei	3
A marketing és a többi funkcionális terület együttműködése terén gondok vannak	1
A befolyással rendelkező menedzserek attitűdjei	1
<b>Összesen</b>	<b>64</b>

Gyakorlati szempontból jó tudni, hogy a vállalati vezetők egy harmada elégedett a vállalat marketing-irányultságával. Érdekes az is, hogy a **legfontosabb akadályozó tényezőnek** a vállalatok több mint egy negyede /26 %/ a **pénzszűkét** nevezte meg. A vállalatok másik egynegyede véli úgy, hogy tanulásra, továbbképzésre lenne szükség, mert hiányzik a felkészültség /9 %/ továbbélnék a régi beidegződések /10 %/, nem tudják mi a marketing /4 %/, rossz a vezetők kooperációja, attitűdje /2 %/.

Kérdőíves felmérésekből számtalan ehhez hasonló eredményhez jutunk. Értő vállalati vezetők, gazdaságpolitikusok, oktatók ebből le is tudják vonni a következtetéseket. Nevezetesen amennyiben hitelt érdemlőnek fogadják el az eredményeket akkor elgondolkodnak azon, hogy miként lehetne pl.:

- több pénzt szánni a reklámra
- a központi gazdasági intézkedések kiszámíthatatlanságát mérsékelni
- a marketingszemléletmódról sikeres tanfolyamokat indítani.

A kutató számára azonban legalább két további kérdés adódik:

- a/ fontos jellemző-e a marketing-irányultsággal kapcsolatos elégedettség?
- b/ a kapott eredmény releváns-e?

Az első kérdésre tulajdonképpen azt válaszolhatjuk, hogy amennyiben a vizsgált jellemző beilleszthető egy **elméleti keretbe**, akkor szükség van rá. A második kérdésre csupán akkor lehet válaszolni, ha vannak bizonyos **referencia számaink**, viszonyítási alapjaink.

Ilyen referenciapontnak lehet tekinteni:

- normatív várakozásokat, amelyek például az emberek általános megelégedettségéből vezethetők le.
- korábbi időpontban végzett felméréseket
- más országokban végzett felméréseket.

Jelen esetben csupán az utóbbival rendelkezünk. Személyes véleményt ugyan meg tudunk fogalmazni arra, hogy inkább egy fordított helyzet lenne a kedvező, ha a vállalatok 2/3-a lenne elégedett a marketing-irányultsággal és csak 1/3-a elégedetlenkedne. Ennek kimondásához azonban további magyarázó elméletre lenne szükség.

Meglepőnek tűnik ugyan, de a Szlovéniában /n=621/ és Lengyelországban /n=386/ végzett felmérés szerint tized százalékos eltéréssel a vállalatvezetők 36 %-a volt elégedett és 64 %-a elégedetlen a marketing-irányultsággal. Az akadályok között 28 %-os említéssel szintén a „szüksős pénzügyi lehetőségek” szerepeltek az első helyen, de a második helyre is a „régii vállalati beidegződések” kerültek. Ekkora egyezőség láttán - ami persze lehet a véletlen műve is, - elgondolkodhatunk, hogy nem valami **törvényszerűséggel** van-e dolgunk. Tartós, stabil jellemzőjére bukkantunk-e a vállalati gazdálkodásnak, illetve a marketingnek, amelyre érdemes odafigyelni, évről-évre mérni és a változások érdekében a megfelelő intézkedéseket megtenni.

Felfogható-e ez a jelzőszám /amely véleményt tükröz/ úgy mint pl. a **vállalati készlet-struktúráját** jellemző input/output készletek aránya, amely Magyarországon a különböző gazdaságpolitikai és vállalati intézkedések ellenére 6:1 arányú volt a feldolgozóiparban /Chikán: 1984/ míg más piacgazdaságokban tartósan 1:1 arányú. A készletezési szakterületen folytatott kutatások, kimutatták, hogy hiába történtek a gazdaságpolitikában /gyakran ciklusokhoz vezető/ beavatkozások, reformok a készletstruktúra mutatószámai 20 éven keresztül makacsul ellenálltak ennek.



Általánosabban felvetve a kérdést a Kornai /1971/ által alaposan tárgyalt **gazdasági normál állapot** egyik fontos mutatójáról van-e szó. Kornai a gazdasági rendszerek elméleteiről és a kutatás feladatairól írott művében fontos szerepet játszik a **leíró-magyarázó** és a **normatív elmélet** közötti különbségtétel. Nem használja másként a fogalmakat mint S.Hunt /1983/, aki a marketingelméletről írott könyvében három dichotómia mentén képzei el a marketing vizsgálatát. Ezek:

- \* leíró - normatív
- \* profit - non profit
- \* makro - mikro

Megállapítja, hogy a vállalati gyakorlatban a **normatív-profit-mikró** megközelítés dominál, azaz erre jár a vállalati menedzserek feje. Ezzel szemben a tudományos kutatásokra a **leíró** megközelítés jellemző, és a másik két kritériumnak nincs különösebb jelentősége ebből a szempontból, azaz egyaránt vizsgálható.

A gazdasági tranzakciókat milliányi esemény követi nap mint nap, amelyek közül a releváns jelenségek megtalálása a tudományos kutatás feladata. Az Exonomist gazdasági szakírója Paul Ormerod /1994/ néhány éve ellentmondásos de gondolatébresztő könyvet írt „A közgazdaságtan halála” címmel. A provokatív cím ellenére elismeri, hogy „a közgazdaságtan és a társadalmi tudományok tanulmányozása nagy jelentőségű és ezt a könyv nem akarja kétségbevonni. Sokkal inkább arról szól, hogy a hagyományos közgazdaságtan nagyon félrevezető képet fest arról, hogy miként működik a világ ezért szükség van valamivel felváltani” /Ormerod (1994): VII.old./. Mint később írja:

”Az ortodox közgazdaságtan sok szempontból üres doboz. Világlátása hasonló: a fizikai tudományok középkori szintjéhez.”

A természettudományok más fejlettségi szintjéhez viszonyítva S.Hunt is megállapítja, hogy a **marketing** nem tudomány /science/ abban az értelemben miként a kémia. Ugyanakkor **alkalmas területe a tudományos kutatásnak**, amely során érvényesíteni próbálja a tudomány kritériumait. Eszerint a tudomány:

- ”- rendszerezett és csoportosított ismerethalmaz,
- egy vagy több központi elmélet és számtalan általános elv köré csoportosítható,
- általában kvantitatív módon fejezik ki.
- olyan ismeret amely alapján előrejelzés tehető és bizonyos feltételek között a jövőbeli események ellenőrizhetők.” Hunt /1983/ 16.old.

A fenti kritériumok mindegyik elemét vitatni lehet, hogy szükség van-e rá, illetve, hogy miként értelmezzük? Így például elfogadjuk-e azt a megközelítést, hogy a marketing központi elmélete a **tranzakció, a csere** míg a közgazdaságtan az **erőforrások szűkössége** körül mozog. /Teller Ede számára valószínűleg ez elfogadhatatlan, ezért nem tekinti a közgazdaságtant sem tudománynak./

Azt hiszem, hogy ha központi elmélet nincs is **de** általános elvek bőségesen találhatóak a marketing és menedzsment szakirodalomban. Ezekre támaszkodva készülnek például a kérdőívek.

Visszatérve a marketing-orientációra, az 1992-es ACE-vizsgálatban abból az akkor széleskörűen elfogadott, a marketing történeti fejlődésére is visszavezethető és P.Kotler könyveiben nagy publicitást kapott hármas felosztásból indultunk ki, miszerint a vállalatok alapvetően termelési, értékesítési vagy **piac/vevő/ orientáltak lehetnek**. Miként az a 2. táblázatból látható, meglepően hasonló eredményt kaptunk Magyarországon és a két fejlett piacgazdaságú ország esetében. Pozitívista kutatói szemmel nézve az eredményekre ezt ugyanúgy konstatálhatjuk, mint azt az információt, hogy a 10.000 lakosra jutó kórházi ágyak tekintetében szintén egy szinten vagyunk a fejlett piacgazdaságú országokkal. Mindkét esetben lehet vitatni, hogy jó-e a kialakult arány? Ugyanazt jelenti-e a két szám? A válasz igen is meg nem is. Ha a magyar vállalatok kétharmada már 1992-ben is olyan fontosságot tulajdonított a vevőknek mint osztrák vagy angol társa, akkor ez jó dolog. Még akkor is, ha tudjuk, hogy a vevő nincs úgy kiszolgálva mint Ausztriában. /A magyar kórházi ágy és környezete sem mindenben azonos az osztrák kórházakkal./

2.sz.táblázat: Marketing megközelítés Magyarországon, Ausztriában és Angliában, a kilencvenes évek elején

/százalék/

Megközelítés típusa	Magyarország 1992 /n=893/	Ausztria 1993 /n=210/	Anglia 1993 /n=500/
Termelés-orientáció	18	14	16
Értékesítés-orientáció	19	21	16
Piac-orientáció	63	65	68
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Az 1996-os vizsgálat előkészítése során úgy ítéltük meg, hogy a fenti hármas bontás nem adja vissza a valóság összetettségét, többcélúságát, ezért hétre bővítettük a válaszlehetőségek számát, és marketing megközelítés helyett **vállalati üzleti szemléletről** érdeklődtünk. /3.sz.táblázat/. Mint látható a legjobb minőségű termék előállítás után közvetlenül /23 %-kal/ a fogyasztói igények kielégítése, előzetes elemzése került a második helyre. A külföldi tulajdonú cégeknél a **termékminőség** még meghatározóbb szerepet játszik. Érdekes de logikus, hogy az ún. **organikus magánvállalkozásoknál** a foglalkoztatás biztosítása került az első helyre, tükrözve azt a helyzetet, hogy a gazdasági környezet bizonytalanságait ez a vállalati kör érzékeli leginkább.

3.sz.táblázat: A vállalatok üzleti szemléletének jellemzői a tulajdonformák\* függvényében

/említés százalékában/

Üzleti szemlélet	Állami vállalat n=51	Hazai tőkével privatizált n=154	Magán vállalkozás n=224	Külföldi tőkével privatizált n=68	Vegyes vállalat n=52	Zöld mezős beruházás n=24	Összesen n=545
Reklámozás és eladás	-	-	-	15	-	-	9
Legjobb minőségű termék	29	18	18	29	46	42	24
Piaci igények előzetes elemzése	-	25	20	29	23	33	23
Gyártási folyamat hatékonysága	20	-	-	-	10	-	13
Rövid távú profit	-	-	-	-	-	-	8
Folyamatos, biztos foglalkoztatás	-	15	27	-	-	-	16
Általános, társadalmi igények kielégítése	15	-	-	-	-	-	7
<b>Együtt</b>							100

\* A hazai tőkével és a külföldi tőkével privatizált valamint a vegyes vállalatok között van némi átfedés, ezért az egyes csoportok összege meghaladja az utolsó oszlopban szereplő számot.

### 3. Marketing környezet, piaci szerkezet

#### 3.1. Gazdasági környezet nemzetközi összefüggésben

A vállalatok működését nagymértékben meghatározza az őket körülvevő gazdasági, piaci környezet. Számos kérdés tehető fel ezzel kapcsolatban, amelyek közül a 4. táblázat az 1996-os ACE kutatásból mutat be néhány csoportot. Magyarország mellett a lengyel, szlovén és bolgár adatokat is bemutatjuk, lehetőséget teremtve a nemzetközi összehasonlításra.

A megkérdezetteknek nyilatkozni kellett, hogy egyetértene-e a felsorolt kijelentéssel, illetve, hogy az mennyire befolyásolta vállalatuk marketingstratégiáját és programját. A táblázat zárójeles számai csupán a „nagy hatás” kategóriát tartalmazzák. Ha ehhez hozzávennénk a „némi hatást” kifejt kategóriát is akkor arra a következtetésre jutnánk, hogy a vállalatok a **gazdasági környezetben végbemenő változásokat** a saját bőrükön tapasztalják. Longitudinális elemzés alapján kiderült, hogy Magyarországon a vállalatok 1992-ben 1996-hoz képest

- általában kevésbé érzékelték a környezeti nyomást,

- a saját vállalatukra kevésbé tartották kényszerítőnek mint más piaci szereplőkre.

/Berács- Agárdi-Kolos 1997. 14. old./

Más szavakkal a piaci kényszer meghatározóbbá vált mint volt 4 évvel ezelőtt. Nézzük a 4. sz. táblázatban szereplő négy témakört, hogy miként értékelték az egyes országokban.

4.sz.táblázat: A változó marketing környezet megítélése négy átalakuló országban

Állítások	/százalék/				
	Együtt /n=2642/	Magyarország /n=585/	Lengyelország /n=386/	Bulgária /n=1080/	Szlovénia /n=621/
<b>a/ Vevői várakozások</b>					
A vevők növekvő mértékben igénylik a jobb minőséget és a megbízhatóságot	96 /63/	93 /53/	98 /73/	96 /63/	98 /65/
A vevők növekvő mértékben érzékenyek az üzleti élet környezeti hatásaira	60 /21/	79 /53/	38 /18/	65 /13/	59 /26/
<b>b/ Gazdasági kényszer</b>					
A költségcsökkentés szükségessége előtérbe kerül	93 /75/	93 /63/	89 /66/	90 /83/	99 /76/
A technológia gyorsan változik	66 /37/	73 /44/	73 /41/	49 /26/	86 /49/
<b>c/ Piacgazdaság kiépülése</b>					
Az ország jelentősen előrehaladt a piacgazdaság felé vezető úton	34 /46/	60 /41/	53 /43/	5 /54/	50 /37/
A külföldi tőkebefektetés nagymértékben elősegíti a piacgazdaság alakulását	30 /28/	71 /55/	31 /30/	15 /20/	19 /18/
<b>d/ Gazdaságpolitikai jelenségek</b>					
A vállalkozásokat sújtó túl magas adóterhek csökkentik az újrabefektetéshez rendelkezésre álló forrásokat	96 /82/	94 /82/	92 /78/	99 /97/	96 /76/
A „fekete piac” elriasztja a szabályosan működő vállalkozásokat és gátolja a szabad kereskedelmet	65 /40/	75 /57/	39 /28/	71 /33/	63 /42/

Az első szám az állításokkal egyetértő válaszolók százalékát jelzi. A zárójelben lévő szám azok százalékos arányát jelzi a mintában, akiknél az adott állítás nagy hatást fejt ki a saját vállalatukra is.

Forrás: Final Report /1997/ 14-16.old.

#### a/ Vevői várakozások

A **jobb minőség** és megbízhatóság iránti igény mindegyik országban jelentős, közel 100 százalékos. Mondhatnánk, hogy ez a természetes, normál állapota az erre a kérdésre adott válasznak, ha nem tudnánk, hogy pl. Magyarországon erre a kérdésre 1992-ben 88 százalék válaszolt igennel a

mostani 93 százalékkal szemben. Ha a mostani Bulgáriát egy korábbi Magyarországgal feleltetnék meg /a nemzetközi analógiák szokásos történeti perspektívájából nézve/ akkor nem várnánk 96 százalékos választ. Hogy mégis ilyen magas értéket /98 %/ kaptunk Szlovéniában és Lengyelországban is annak az oka, hogy a **fogyasztók várakozásai globalizálódtak**, a hiánygazdaságban természetesnek tűnő attitűdök egyik napról a másikra megváltozhattak.

Az üzleti élet által okozott **környezeti hatások iránti érzékenység** azonban leginkább a magyar fogyasztókra jellemző. Ez különösen Szlovéniával szemben érdekes, minthogy ott az egy főre jutó fogyasztás lényegesen meghaladja a Magyarországit. Egy termékcsoportokra kiterjedő elemzés adhatna választ arra a kérdésre, hogy ennek elsősorban attitűdre visszavezethető okai vannak, vagy pl. a környezetszennyező csomagolási anyagok és technológiák intenzívebb magyarországi elterjedésének ellenreakciójáról van szó.

### **b/ Gazdasági kényszer**

Az üzleti életben létező számtalan piaci kényszer közül a **költségsökkentés** a legjelentősebb, amely minden országon végigsöpör. A különbségek helyett ezen változó magas /93 %/ átlagos értéke érdemel említést. /Csupán illusztrációként tesszük ismét hozzá, hogy itt is volt természetes növekedés mert Magyarországon 1992-ben még csak 83 % válaszolt igennel erre a kérdésre./

Más a helyzet a technológiai változás gyorsaságának megítélésében. Itt feltehetőleg a gazdasági fejlettségbeli különbségek okozzák az országok közötti jelentős eltéréseket. Szlovénia kiemelkedik, Bulgária lemarad, Magyarország és Lengyelország pedig fej-fej mellett /73 %/ halad. Ha történetileg nézzük, akkor itt is volt fejlődés mert a magyar vállalatok 58 %-a érzékelte 1992-ben a gyors technológiai változást. Magyarozatként hivatkozhatnánk a bekövetkezett szerkezeti átalakulásra. Míg 1992-ben a leépülés jegyeit figyelhettük meg, addig 1996-ra számos területen /pl. kereskedelmi hálózat, autóipar, stb./ már a változás jelei kitapinthatók.

### **c/ Piacgazdaság kiépülése**

Tulajdonképpen az előző kérdések is arról szóltak, hogy bizonyos területeken milyen szinten vagyunk egy elképzelt piacgazdasághoz képest, ahol a vevői igények is számíthatnak. Az egyes jellemzőkből képet kaphatunk az összképről, de sokkal egyszerűbb ha rákérdezzük. Eszerint Lengyelország és Szlovénia félúton van, Bulgária messze leszakadva /5 %/ keresi az utat, míg **Magyarország 60 százalékát tette meg ennek az útnak**. Nehéz megmondani, hogy meddig értelmes dolog egy ilyen kérdést feltenni. Nagy valószínűséggel az az áhított piacgazdaság amihez mint ideához próbáljuk magunkat mérni nem létezik, illetve nagyon sokszínű. /Más az USA-ban, Svédországban vagy Koreában./ Az azonban jól értelmezhető, hogy a megkérdezettek majd kétharmada összességében azt jelzi, hogy jó úton járunk. Érdekes, hogy a **mikrogazdasági szereplők**

/eladók és vevők/ jellemzőit általában magasra értékelték a vállalati vezetők, ugyanakkor alacsony minősítést adtak a makrogazdaságot irányítóknak. Rendre 30 illetve 25-25 százalék értett egyet a következő megállapításokkal:

·”A politikai helyzet stabil és kedvező az üzleti vállalkozások számára” /30%/.

·”A pénzügyi infrastruktúra ösztönzi a gazdasági aktivitást” /25 %/

· ”A jogi szabályozás elősegíti a gazdasági aktivitást” /25 %/

Általában negatívumként felvetett **bizonytalanság, kiszámíthatatlanság a gazdasági életben**, a gazdaságpolitikáért és a gazdasági törvényekért felelős politikusok felelősségét és feladatait is jelzi.

Kiinduló hipotéziseink között szerepelt, hogy a külföldi tőke beáramlása hozzájárul a piacgazdaság építéséhez általában és konkrétan a marketing eszközök alkalmazásához. Ez utóbbira még később térünk ki de az előbbit illetően megbizonyosodhattunk hipotézisünk helyességéről. A vállalatok 71 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a külföldi tőkebefektetés nagymértékben elősegíti a piacgazdaság alakulását. Nagyságrendekkel alacsonyabb értékelést adtak a bolgár /15 %/, a szlovén /19 %/ és a lengyel /31 %/ vállalati vezetők. Ha a tényleges megvalósult külföldi tőkebefektetéseket nézzük, akkor az EBRD becslése szerint 1989-1996 között 1 főre vetítve a magyar 1300 dollárral szemben Szlovéniában 366, Lengyelországban 128, Bulgáriában 54 dollár jutott 1 főre. Ezek az adatok látványosan mutatják, hogy ahol a külföldi tőke meghalad egy bizonyos szintet ott érzékelhető lesz a hatása.

#### **d/ Gazdaságpolitikai jelenségek**

Kivétel nélkül mind a négy országban túl magasak az adóterhek. Természetesen azt nem lehet várni, hogy az üzleti élet képviselői, az adófizetők örüljenek az adóknak. Azt viszont vélelmezhetjük, hogy legfeljebb a vállalatok fele, esetleg kétharmada mondja azt a mostani 96 %-kal szemben, hogy az adóterhek miatt nincs elegendő pénz a befektetésekhöz.

Egy másik - sajnos a többi országhoz képest is Magyarországon legkedvezőtlenebb - jelenség, hogy a **fekete piac** gátolja a normális kereskedelmet. A kérdőíves felmérésben szereplő negatív képet /75 % értett egyet az állítással/ a kereskedelmi vállalatok körében végzett esettanulmányok is megerősítették. A Július-Meinl az Aranypók, a Centrum és más vállalatok is felvetették, hogy a tisztességes verseny szabályait mindenkiel be kellene tartatni és a helyzetet kezelni képes jogszabályokat kellene hozni.

### 3.2. Piaci szerkezet, piaci szereplők

Az 1990-es évek egyik legmarkánsabb jelensége Magyarországon, hogy újabb piaci szereplők léptek a színpadra. 1996 végéig tovább nőtt a jogi személyiségű gazdasági egységek száma /kb. 130.000/. Az egyéni vállalkozói igazolvánnyal rendelkezőket is beleértve ma már több mint 1 millió vállalkozó van Magyarországon. A kisvállalkozások szerepét le nem becslve, de a marketing mint szervezettel is megjelenő üzleti diszciplína sajátosságait kutatva az ACE felmérésben 20 fő feletti kb. 15.000 vállalat, a Versenyképesség-vizsgálatban pedig az 50 fő feletti kb. 7.000 vállalatot reprezentáló mintában dolgozunk.

A marketing kutatások azt mutatják, hogy nagyon sok iparágban 2-3 domináns piaci szereplő határozza meg a játékszabályokat. A multinacionális vállalatok megjelenése is ebbe az irányba mutat, ugyanakkor az újabb és újabb vállalat létrehozása ellentétes trendet is indukálhat. Emiatt is izgalmas kérdés egyrészt, hogy a stratégiai irodalomban szokásos **piacvezető, piackihívó és piackövető** szerepek mellett, amelyeket az 1992-es megkérdezésnél alkalmaztunk, az újabban nagyobb szerepre jutott „**piaci résekre törő**” stratégiai szerep 1996-ban miként alakult. Másrészt viszont a közgazdasági gondolkodásban gyakori **monopol, oligopol és versenypiaci** besorolás miként hozható összefüggésbe az előzőekkel. Ez utóbbit alkalmaztuk a versenyképesség-vizsgálatnál. Az első esetben a vállalat magát helyezi el, a második esetben pedig „felülről”, kívülről néz rá a piacára. Ha reprezentatív a minta, akkor a kétféle „fényképnek” meg kellene egyeznie. Az 5. táblázat a vélelmezett egyezőséget kívánja hangsúlyozni.

Az ACE kutatásban 1996-ban két újabb kategóriát képeztünk. Egyrészt a piacvezetők táborából kiemeltük a monopol helyzetben levőket, másrészt a piackövetőket tovább bontottuk a „**piaci résekre törő**” kategória bevezetésével. Azt látjuk, hogy 1992-höz képest bekövetkezett az elméletileg várt koncentráció, hisz 15 %-ról 18 %-ra nőtt a piacvezetők aránya. Egyidejűleg 3 százalékkal nőtt a piackihívók aránya is. A piackövetőkön belül pedig a tudatos szegmentációs stratégiát követő résekre törők 17 százalékos aránya jelzi, hogy ezzel a vállalati körrel számolni kell! Egyébiránt pedig meglehetősen **stabil, konzervens piaci helyzet** jellemzi a vállalatok legfontosabb piacát.

5.sz.táblázat: A vállalatok piaci helyzete és a piac szerkezete

/százalékos megoszlás/

Megnevezés	ACE vizsgálat /20 fő feletti/		Versenyyképesség vizsgálat /50 fő feletti/	
	1992 /n=893/	1996 /n=589/	1996 /n=325/	A teljes piaci forgalom 75 %-át
Egyetlen vállalat van a piacon	-	3	11	Egy vállalat realizálja
Piacvezető /legnagyobb piaci részesedés/	15	15	19	2-3 vállalat realizálja
Piackihívó /2. vagy 3. legnagyobb részesedésű/	19	22	17	4-5 vállalat realizálja
Piackövető	66	43	53	5-nél több vállalat realizálja
Piaci résekre törő	-	17		
Együtt	100	100	100	Együtt

A versenyképesség-vizsgálatban egyrészt a piacszerkezet kategorizálás eltérései miatt /a teljes piaci forgalom nem 100 hanem 75 százalékáról van szó/ másrészt az alapsokaság nagyobb vállalatokból álló összetétele miatt 50 fő feletti/ azt várjuk, hogy koncentráltabb a piac. Ez be is következett. Az ACE minta 18 százalékaival szemben 30 százalék tekinthető piacvezetőnek és 17 százalék piackihívónak, az előző 22 százalékaival szemben. Itt azonban már megjelennek a piac szerkezetét befolyásoló **ágazati és méretbeli** különbségek is, továbbá a **tulajdonviszonyokban** meglévő eltérések.

A versenyképességi vizsgálatban a kérdőív elemzését 5 alapváltozó alapján végeztük el, amelyek között szintén megfigyelhetők voltak kapcsolatok. /6.sz.táblázat/. A megadott szignifikancia szintek mellett egyedül a **stratégiai változó** nem mutatott összefüggést a többi alapváltozó közül egyikkel sem. Emiatt valamint a versenyképességben vélelmezett nagy szerepe miatt ezzel külön is foglalkozunk.

6.sz.táblázat: Összefüggések az alapváltozók között

/n=327 illetve kevesebb/

	Árbevétel	Ágazat	Stratégia	Tulajdon	Piacszerkezet
Árbevétel		*		+	
Ágazat				+	+
Stratégia					
Tulajdon					+

+p &lt; 0,01; \* p &lt; 0,05

Forrás: Bauer-Berács-Kenesi-Kolos /1977a/: 9.old.



## 4. Marketingstratégia

### 4.1. Marketingstratégiai célok

Miként a marketingstratégiát a vállalati stratégiából lehet származtatni, ugyanúgy a marketing célokat a vállalati célokból. Nézzük meg először, hogy 1992-höz képest miként változtak meg a vállalatok stratégiai prioritásai. /7.sz.táblázat/

7.sz.táblázat: A vállalatok stratégiai prioritásai /1992: n=893; 1996: n=589/

/Legfontosabb termékcsoport/

Prioritás	Elmúlt 2 év		Következő 2 év	
	1992	1996	1992	1996
<b>Túlélés</b>	67	57	42	27
<b>Rövid távon nagy nyereség</b>	8	7	4	5
<b>Hosszú távú piaci térnyerés</b>	25	36	54	68

Mindkét alkalommal az elmúlt 2 esztendőre illetve a következő két esztendőre vonatkozóan is feltettük a kérdést. 1992-ben optimistábban ítélték meg a jövőt a vállalatok. 4 évvel később, **1996-ban** visszagondolva a múltra még mindit **57 %** ítélte meg úgy, hogy a **túléléssel** kellett küzdenie. A jövőt illetően azonban továbbra is optimisták mert **68 %** gondolja a **hosszú távú piaci térnyerést** a stratégiai gondolkodás vezérfonalának. Ez még inkább igaz a külföldi tulajdonban lévő vállalatokra, ahol a **túlélés** a zöldmezős beruházásoknál /n=24/ már csak **4 %-ot**, a külföldi tőkével privatizált vállalatoknál /n=68/ **lo %-ot** és a vegyes vállalatoknál /n=52/ is csak **14 százalékot** ért el, szemben a magyar tulajdonban levő vállalatokkal /n=401/ ahol **32 százalékra** becsülték.

A túlélés tipikusan **átmeneti gazdasági** kategória. Az Angliában végzett felmérésben ilyen nem is szerepelt. Vélelmezhetjük, hogy 4-5 év múlva teljesen vissza fog szorulni, vagy átveszi a szerepét a semlegesebb tartalmú pozíció fenntartási prioritás. Érdekes viszont, hogy a stratégiai prioritások között mennyire alacsony értékkel szerepelt a **rövid távon nagy nyereség** elérése. Sőt mind 1992-ben, mind 1996-ban a következő 2 évre már csak **4** illetve **5** százalék voksolt mellette a korábbi **8** illetve **7** százalékkal szemben. Ez azt jelzi, hogy a vállalati menedzserek fejében a rövid táv és a stratégia nem fér össze.

Ami a vállalatok **marketing célkitűzéseit** illeti ott az értékesítéssel kapcsolatos elképzelések játsszák a fő szerepet. /8.sz.táblázat/

8.sz.táblázat: A vállalatok marketing célkitűzései

/Legfontosabb termékcsoporthoz, százalék/

Célkitűzés	ACE vizsgálat		Versenyképesség	Anglia	Ausztria
	1992 /n=893/	1996 /n=589/	1996 /n=327/	1993 /n=500	1993 /n=210/
Pozíció fenntartása/ megvédése	55	44	36	21	22
Értékesítés folyamatos növelése	41	49	55	60	64
Agresszív eladásnövelés	4	7	9	19	14
Együtt	100	100	100	100	100

Ha az angliai eredményeket tekintjük referencia pontnak, akkor azt fogalmazhatjuk meg, hogy egy piacgazdaságban az **értékesítés folyamatos növelése** lehet a fő marketing cél. Nem véletlen, hogy ennél ugyan kevesebben de kb. azonos nagyságrendben /20-20 %/, **szimmetrikusan** törekednek pozíció fenntartásra és agresszív eladásnövelésre az angol vállalatok. Ezzel szemben a **magyar vállalatoknál asszimetria** figyelhető meg. A túlélésből következő pozíció fenntartási cél dominanciája volt jellemző 1992-ben, ami 4 év múlva részben mérséklődött. A korábban tárgyalt piaci szerkezet átalakulása, a recesszió mérséklődése ahhoz vezetett, hogy az angol helyzethez közeledtünk. Még inkább igaz ez a **nagyobb vállalatokra** a versenyképességi mintában, ahol már 9 % folytat agresszív eladásnövelést. Az ACE mintában szereplő **külföldi tulajdonú** vállalatoknál ez az arány **14 %**. Az átlagosnál valamivel nagyobb agresszivitás jellemzi a belföldi tőkével privatizált vállalatokat is. Viszont az agresszív ausztriai vállalatok aránya szintén 14 %, ami azt is sejtetheti, hogy a döntően német és amerikai tőke magyar képviselői az osztrákoknál is agresszívebb magatartást fognak hamarosan folytatni.

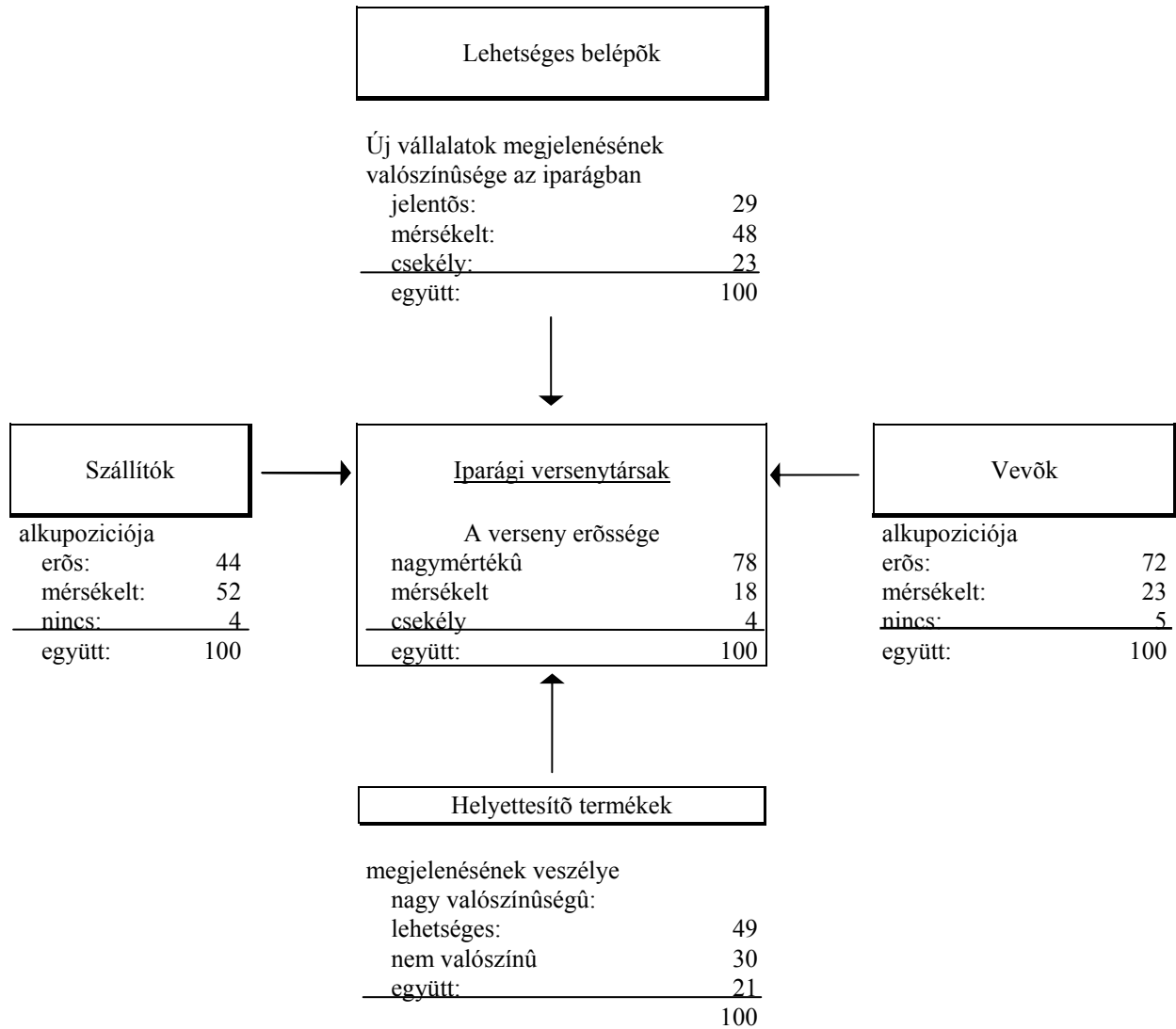
Mind a vállalati mind a marketing célokat nagymértékben befolyásolja, hogy milyen a versenyhelyzet. Ennek jellemzésére érdemes egy pillantást vetni a 9. táblázatra, amely a M.Porter által kidolgozott öt versenytényezőt tartalmazza. Az 1996-os ACE kutatásban az egyes versenytényezőket egy vagy több kérdéssel jellemeztettük. Ezek közül a legátfogóbbakat mutatjuk be most. A **verseny** egyértelműen az iparágban belül a **legerősebb**. A megkérdezettek 78 %-a minősítette nagymértékűnek. Második helyre ettől alig lemaradva a **vevők** alkupozíciója került, amelyet 72 % nevezett erősnek. Ez az a két terület tehát amelyre a vállalatok többségének a fő figyelmét fordítania kell.

A **szállítók** és a **helyettesítő termékek** versenyét közel minden második vállalat szintén erősnek ítélte. Itt már érdemes mélyebb bontásban /pl. ágazati hovatartozás, stb./ megnézni, hogy kik is ezek a vállalatok. Ez még inkább igaz az ötödik helyre rangsorolódott **lehetséges belépőkre**, akiknek a feltűnését 29 % tartotta nagyon valószínűnek.

A porteri modell gyakorlati alkalmazhatóságát az adja meg, ha minél több leíró információval rendelkezünk az egyes tényezők tartalmára vonatkozóan.

9.sz.táblázat: A vállalat fő piacának jellemzői az iparági versenyt meghatározó porteri modell alapján

/százalék/ 1996: /n=589/



Tekintsük a modell legerősebb tagját az iparági verseny erősségét. A 10. táblázat három további olyan jellemzőt tartalmaz, amely segít megérteni a verseny jellegét, illetve alapja lehet további elemzési eszközök /mint pl. portfólió elemzés/ bevezetésének. A **piacszerkezetre** itt adott értékek ha két csoportot képezünk mint versenypiac /71 %/ és monopol/oligopol piac /29 %/, szinte egy az egyben megfelelnek az 5. táblázatban szereplő versenyképességi minta 70 illetve 30 százalékos arányainak.

A **versenytársak köre** részben kialakult /35 %/ többnyire lassú cserélődés figyelhető meg /40 %/ és csak egy negyednél kerül sor folyamatos változásra. Ennek értékeléséhez nem rendelkezünk

igazi referencia értékkel. Ezzel szemben a piac növekedési ütemére adott válaszokból egy meglehetősen szokványos, harang alakú életgörbe formája rajzolódik ki.

10.sz.táblázat: Az iparágon belüli versenyt meghatározó jellemzők a vállalat fő piacán

/százalék/ 1996 /n=589/

#### **Piacszerkezet**

Monopóliumként működünk, versenytársaink nincsenek	4
2 vagy 3 fontos szereplője van a piacnak	25
<u>Sok versenytárs van jelen a piacon</u>	<u>71</u>
<u>Együtt:</u>	<u>100</u>

#### **A versenyhelyzet változása**

A versenytársak köre kialakult, szilárdan tartja magát	35
A versenytársak lassan cserélődnek	40
<u>A versenytársak köre kialakulatlan, folyamatosan változik</u>	<u>5</u>
<u>Együtt</u>	<u>100</u>

#### **A piac növekedési üteme**

Új kialakulóban levő piac	12
Bejártott növekedő piac	25
Érett változékony piac	41
<u>Hanyatló piac</u>	<u>22</u>
<u>Együtt</u>	<u>100</u>

## **4.2. Marketing és vállalati siker**

Miként a bevezetőben jeleztük a versenyképességet nagymértékben azonosítjuk a sikerrel. Amennyiben azonosíthatók és operacionalizálhatók a siker forrásai akkor a vállalati vezetés elé egyértelmű feladatok állíthatók. A versenyképességi empirikus kutatás első eredményeit tartalmazó

gyorsjelentésből kiderül, hogy az **összvállalati sikerben az egyes funkcionális területek rangsora** a következő:

1. Felső vezetés
2. Értékesítés
3. Kereskedelem/Marketing
4. Költséggazdálkodás
5. Termelés

Nem is folytatva a sort meglepéssel nyugtázzhatjuk, hogy a marketing illetve részfunkciói előtérbe kerültek a vállalati gazdálkodásban. Azok számára tehát akik sikerre áhítoznak felvázolható a teendők rangsora. Először is jó vezető kell majd kiváló marketinges. Hogy nem lehetünk elégedettek /önelégültek/ az abból is kiderül, hogy a **hatékonyság javításához változásra szoruló területek** rangsorában szintén előkelő helyen van a marketing:

1. Költséggazdálkodás
2. Értékesítés
3. Kereskedelem/Marketing
4. Műszaki fejlesztés
- .
- .
- .
16. Felső vezetés
17. Számvitel

Annak, hogy a felső vezetés most az utolsó előtti helyen kullog, feltehetően az is oka, hogy a felsővezetők töltötték ki a kérdőíveket.

A kérdőíves felmérésben a **legfőbb versenytársakhoz** való viszonyítás alapján kiderül, hogy a következő tényezőkben mutatnak jobb teljesítményt.:

1. Etikus magatartás
2. Rugalmas vevői igény-kielégítés

3. Pontos szállítás
4. Színvonalas jól felkészült vezetők
5. Jó vállalati image, stb.

Ha az **iparági átlagszínvonalhoz** kell mérni a teljesítményt, akkor a megkérdezett vállalatok a következő jellemzőkben múlik felül az iparági átlagot:

1. Minőség
2. Menedzsment
3. Technológiai színvonal
4. Piaci részesedés, stb.

Mindezek azt mutatják, hogy a marketingnek jelentős szerepe van a sikerben. De kérdés, hogy a marketing részterületeit is bekapcsolva miben tűnnek ki a hazai vállalatok. Az ACE kutatás keretében erre is kerestük a választ. Egy hosszú listán öt legfontosabb tényezőt kellett kiválasztani a megkérdezetteknek. Az első három említés alapján kapott válaszokat a 11.sz.táblázat tartalmazza.

*11.sz.táblázat: A piaci siker tényezői a vállalat legfőbb piacán 1996-ban*

*/az első három említés alapján százalék/  
/n=893/*

SIKERTÉNYEZŐK	Első három említés százalékban
A termék/szolgáltatás teljesítménye	29,6
Formatervezés	6,0
A fogyasztói szükségletek és igények alapos megismerése	33,5
Hatékony személyes eladás	17,8
Hirdetés	9,2
Egyéb értékesítésösztönzés	7,6
Vevőszolgálat	8,7
Versenyképes árak	65,1
Széles piaci terítés és/vagy különleges értékesítési csatorna	11,6
Pénzügyi és részletfizetési kedvezmények	15,5
A termék minősége	54,7
A vállalat/márka hírneve	23,1
Termékkínálat	16,3
A fogyasztói igényekre való reagálás gyorsasága	26,4
Kiváló csomagolás	5,6
Költségelőny	11,0
Elsőrangú belső információs rendszer	9,1
Szoros kapcsolat a legfőbb vevőkkel	29,2
Iparágon belüli kapcsolatok	12,3
Kapcsolatok a kormánnyal vagy a kereskedelmi döntéshozókkal	6,4
Együttműködés ismert külföldi márkákkal	6,3

Kérdés azonban, hogy a tényezők súlya mennyire stabil? Erre a longitudinális elemzés alkalmas ezért csupán a legfontosabb sikertényezőkre helyezve a hangsúlyt, nézzük meg az 1992-es adatokat is /12.sz.táblázat/. Szembetűnő az első helyeken tapasztalt azonosság. A **versenyképes ár** 65 százalékkal mindkét évben vezeti a rangsort.

12.sz.táblázat: A piaci siker fő tényezői

/az első három említés alapján százalék/

Versenyelőny	1992 /n=893/	1996 /n=589/
Versenyképes ár	65	65
Termékminőség	56	55
Szoros kapcsolat a legfőbb vevőkkel	33	29
A fogyasztói igényekre való reagálás gyorsasága	27	26
A fogyasztói szükségletek és igények alapos megismerése	-	33
Termék teljesítmény	13	30

A második helyen álló **termékminőség** is csak 1 százalékos eltérést mutatott 4 év után. Ezután a **fogyasztók** szükségleteinek megismerése, a vevőkkel való kapcsolattartás, és az igényekre való gyors reagálás következik. 1996-ban a **termék teljesítmény** is feljebb került a rangsoron, ami az angliai tapasztalatokkal is megegyezik. Kérdés, hogy miként értékeljük, hogy a **marketing**



**részterületek** /hírdetés, vevőszolgálat, csomagolás, értékesítési út, stb./ viszonylag alacsony besorolást kaptak? Úgy gondolom, hogy ez törvényszerűen következik be, amikor korlátozott rangsorolásra készítjük a megkérdezetteket, és a lehetséges válaszok között egyaránt vannak átfogóak, valamint szűkebb területre irányulók.

13.sz.táblázat: A versenyképes ár és a költségelőny szerepe a sikerben Lengyelországban, Bulgáriában és Magyarországon

/az első két említés alapján, százalék/

Versenyelőny	Lengyelország 1992 /N=893/	Bulgária 1992 /N=523/	Magyarország 1992 /N=893/	Magyarország 1996 /N=589/
<b>Versenyképes ár</b>	33	22	53	54
<b>Költségelőny</b>	10	6	6	7

Talán ezért is meglepő, hogy a költségelőny ennek ellenére alacsony említést kapott. A 13.sz. táblázatban az első két említés alapján adott költségelőny és versenyképes ár sikerben játszott szerepét Lengyelország és Bulgária adataival kiegészítve mutatjuk be. Ez utóbbi két országban a versenyképes ár a magyarnál lényegesen kisebb szerepet játszik, de azért jelentős. Ezzel szemben a **költségelőny egyik országban sem jelentős**. Hazánkban 6-ról 7-re nőtt az első két helyen való említés aránya, ami azt is jelzi, hogy nem történt lényeges változás. Ha a három porteri stratégiai előnyre gondolunk /differenciálás, fókuszálás, költség minimalizálás/, akkor azt kell látnunk, hogy éppen a versenyképes ár alapját nyújtó költségelőny terén van a legnagyobb lemaradás. A külföldi tőkebefektető számára a hazai olcsó munkaerőre hivatkozva egy nemzetközi piacon ható költségelőnyt nevezünk meg. Úgy látszik, hogy a belföldi piacon már nem nagyon találunk ehhez hasonló érvet.

Ennek némileg ellentmond a 14. sz. táblázat, amelyben a versenytársakhoz viszonyítva értékelték a vállalatok **termékeik minőségét és árát**. A vállalatok 2-3-a jelezte, hogy "nagyjából azonos" szinten áll a versenytársaival. Ezt tekinthetjük úgy is mint a vállalatok többségének az átlaghoz igazodó stratégiáját.

14.sz.táblázat: A vállalatok termékeinek minősége és ára a versenytársakhoz képest

/1992:n=893; 1996:n=589/

/Legfontosabb termékcsoport

	Minőség		Ár	
	1992	1996	1992	1996
<b>Magasabb</b>	29	29	9	12
<b>Nagyjából azonos</b>	67	69	62	61
<b>Alacsonyabb</b>	4	2	29	27
<b>Együtt</b>	100	100	100	100

**Asszimetria** figyelhető meg a magasabb és alacsonyabb megítélés között. A minőséget magasabbnak, míg az árat alacsonyabbnak vélik a versenytársakhoz képest. Ez csak úgy lehetséges, hogy alacsonyabb költségekkel dolgoznak. Jóllehet első látásra ez nagyon korszerű, a vevők igényeit messzemenően figyelembevevő és nyerő stratégia, összességében itt mégsem erről van szó, hanem egyfajta szubjektív megítélésről, ami elég mélyen beívódott a menedzserek gondolkodásába. A minőség vonatkozásában ez még csak fokozódott 1996-ban, hisz 4 helyett csak 2 % jelezte, hogy versenytársainál alacsonyabb minőségű terméket állít elő. Márpedig a piaci helyzetre vonatkozó korábbi megállapítások /lásd 5. sz. táblázat/, alapján, miszerint a vállalatok 43 %-a piackövető pozícióban van egyértelmű, hogy a valóságban más arányok működnek.

Ugyanakkor a jelzett asszimetria tudatos gondolkodásbeli /attitűdbeli/ törekvést fejez ki. Ezt igazolja, hogy a versenyképességi felmérésben a **vállalati pozíció alapja** után érdeklődő kérdésünkre messze a legmagasabb válasz a **minőség/ár** arányra vonatkozott. A „jó minőség olcsó áron” filozófiát a saját vállalat esetében 69 % míg a versenytársak esetében csupán 51 %-os mértékben találták igaznak.

Ezek a számok is azt jelzik, hogy további mélyebb elemzésre van szükség annak megértéséhez, hogy a vállalatok helyzetét leíró jellemzők alapján milyen irányban célszerű elmozdulni, és mit lehetne javasolni. A vállalatok természetesen a siker érdekében fogalmazzák meg jövődöbeli elképzeléseiket. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az eredmények automatikusan jönnek is. Korábban láttuk, hogy a vállalatok stratégiai prioritásaiban /7.sz. táblázat/ a túlélésről a hosszú távú piaci térnyerésre helyeződik a hangsúly. Ezt a változást tükrözi az is, hogy az elkövetkező két évben az elmúlt két évhez képest a vállalatok jobban kívánnak **összpontosítani a piacok kiterjesztésére** illetve a **versenytársaktól piaci részesedés elnyerésére** mint a költségcsökkentésre, ill. hatékonyságnövelésre. /15. sz. táblázat/. Feltehetjük ekkor a kérdést, hogy miként fog megvalósulni a jövőben, hogy az alacsony költség valóban versenyelőny lehessen? A választ valószínűleg abban találjuk, hogy a stratégiai utak között egy kiegyensúlyozottabb arány figyelhető meg. A **külföldi tőkével működő vállalatok** esetében már az elmúlt időszakban is csupán 1/3 jelölte meg a költségcsökkentést, mint az összpontosításának irányát, szemben a **magyar tulajdonú vállalatok** 2/3-os arányával. A jövőre vonatkozó elképzelések tehát itt is a nemzetközi vállalatok által követett és a piac normál állapotának leírására alkalmas irányt jelölnek meg. Az alacsony költség viszont itt egy kiindulási alap, nem stratégiai megkülönböztető jellemző. Ezt pregnánsan jelzi, hogy az elmúlt két esztendőben még a külföldi tőkével működő vállalatokon belül is nagy különbségek figyelhetők meg.

*15.sz.táblázat: A vállalatok marketing stratégiai összpontosítása 1996-ban*

*/említések százaléka, n=589/*

Megnevezés	Elmúlt két év	Következő két év
Összpontosítás a költségcsökkentésre és a hatékonyságnövelésre	59	39
A termékeink piacának kiterjesztése	27	35
Piaci részesedés elnyerése a versenytársaktól	14	26
Együtt	100	100

Míg a külföldi tőkével privatizált vállalatok /n=68/ 50%-a, addig a zöldmezős beruházásban érintett vállalatok /n=24/ csupán 20 %-a említette, hogy a költségcsökkentésre összpontosít. Az első esetben valószínűleg egy átmeneti állapotról volt szó, az utóbbi esetben pedig nyugodtan beszélhetünk a porteri értelemben vett stratégiai előny kiaknázásáról.

### 4.3. A marketingeszközök alkalmazása és szerepe a vállalati teljesítményekben

A versenyképességi vizsgálatok és az ACE kutatás egyik fő célja az volt, hogy átfogó képet kapjunk arról, hogy miként működik a marketing. A versenyképességi vizsgálatok kutatási hipotéziseit szem előtt tartva, elsősorban a marketingszemléletmód, -orientáció, vállalati filozófia kérdésköreire helyezük a hangsúlyt. Nem tekinthetünk el azonban attól, hogy a résztanulmányokban bővebben tárgyalt marketingeszközökre vonatkozóan is ne tegyünk néhány összefoglaló megállapítást.

#### 4.3.1. Termék és márkapolitika

A vállalatok sikerességét végül is a piacra vitt termék és szolgáltatás tágan értelmezett minősége határozza meg. Ezt pedig további tényezők, mint például a termékfejlesztés lehetőségei, a márkázás alkalmazása, a marketingben alkalmazott innováció a versenytársakhoz képest, a márkahűség alakítják és talán itt érdemes utalni a reklámköltségre is. A versenyképességi vizsgálatban megnéztük, hogy a fenti marketingtényezők milyen összefüggésben vannak a korábban tárgyalt /6.sz.táblázat/ alapváltozókkal. A kapcsolatok statisztikai szorosságára utaló adatokat a 16. sz. táblázat tartalmazza. A vizsgált marketingtényezőkkel legszorosabb kapcsolata a **piacszerkezetnek** van. Ezt követi a **stratégia**, majd az **ágazati hovatartozás**. Igaz ugyan hogy a márkázásban külföldi tulajdonban lévő cégek járnak az élen, de ennek elsősorban a piaci helyzetükből adódó okai vannak. A nagyobb vállalatok, oligopol piaci helyzetében ez a magatartás teljesen általánosan elvárható követelmény, ajánlott stratégia. Amikor tehát a **tulajdon jellege** és egyes marketing változók között állapítunk meg kapcsolatot, akkor tudatában kell lennünk, hogy más változók legalább ilyen erős hatást fejtenek ki, s így az oksági kapcsolat intenzitására csak feltételesen következtethetünk. A márkázott termékek aránya a vállalat legfőbb piacán átlagosan 17 % volt, de meglepő, hogy a külföldi többségű vállalatokat /24 %/ megelőzték az **állami többségű vállalatok** az általuk jelzett 39 %-os

arányal. Ez is arra hívja fel a figyelmet, hogy óvakodjunk a leegyszerűsítő megállapításoktól, minthogy a márkázott termékek aránya a vállalatok három legfőbb piacát is alapul véve egyértelműen az:

16.sz.táblázat: Összefüggés a vállalatok alapváltozói és egyes marketingváltozók között  
/n=325/

Marketingváltozók	Vállalat mérete	Piac szerkezet	Stratégia	Tulajdonviszonyok	Ágazat
Termékminőség			+		*
Új termék fejlesztése	+		+	+	+
Marketinginnováció		+	+	+	+
Márkázott termékek	*	*	*		
Márkahűség		+		*	*
Reklámköltés		+	+		
Reklámköltés/eladásösztönzés		+	+		

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

- állami többségi tulajdonú,
- 1000 mFt feletti árbevétellel rendelkező,
- kitermelő és feldolgozóiparban tevékenykedő,
- agresszív árbevételnövekedést megcélzó,
- oligopol piaci helyzetben lévő

vállalati szegmentumban a legnagyobb. Ilyen vállalatnak tekinthető pl. a Postabank, amely ágazati besorolást kivéve mind a négy korábbi kritériumnak megfelel.

7.sz.táblázat: A termék- és márkapolitika jellemzői különböző tulajdonú vállalatoknál

/említések százaléka, 1996/

Megállapítás	Hazai magán-vállalatok n=224	Hazai tőkével privatizált vállalatok n=154	Külföldi érdekeltségű vállalatok n=148	Összesen n=589
Sokat investálunk jól ismert erős márkák létrehozásába.	30	23	55	35
A versenytársakat figyeljük, ha megjelennek egy sikeres termékkel követjük őket	37	43	24	36
Kezdeményezők vagyunk a termékfejlesztésben, hogy a piacon vezető szerepünk legyen	58	49	73	59

A helyzet azonban változik. Ennek is betudható, hogy az ACE vizsgálatban amikor a vállalatok által a márkákba investált összegek nagyságáról érdeklődtünk, akkor a **hazai magántulajdonú vállalatok** is viszonylag magas 30 %-os aránnyal képviseltették magukat. /17.sz.táblázat/. Viszont a legtöbb pénzt a külföldi érdekeltségű vállalatok költik a márkázásra.

A márkázásba fektetett pénz nagysága visszavezethető arra is, hogy a termékfejlesztésben mennyire innovatívak, kezdeményezők az egyes vállalatok. Az új termékek piaci bevezetése - amelyben a külföldi érdekeltségű vállalatok elsősorban magukra számítanak - értelemszerűen több kommunikációs erőfeszítést igényel. Ezzel szemben a hazai vállalatokra nagyobb mértékben jellemző az utánzás, a sikeres versenytársak követése. Az persze ebből a felmérésből nem derült ki, hogy a magyar piacon új termék megjelenítése mennyi hazai munkaerőre támaszkodó műszaki fejlesztési tevékenységet jelent a multinacionális cégeknél. Valószínűleg lényeges különbségek figyelhetők meg pl. a TUNGSRAM, a Lehel Hűtőgépgyár vagy akár a Magyar Hitelbank között az új tulajdonosok eltérő üzleti filozófiája és lehetőségei miatt.

#### 4.3.2. Az alkalmazott reklám

A teljes marketing-mix feladata, hogy a vállalathoz ragaszkodó un. **márkahű fogyasztókat** alakítson ki. Az 1 milliárd Ft feletti forgalommal rendelkező vállalatok /a teljes 325 elemes minta 56 százaléka/ esetében tapasztaltuk, hogy a márkahűséget illetően egy csökkenő arányt jeleztek a vállalatok, rendre:

márkahű	37 %
korlátozottan márkahű	26 %
kevésbé márkahű	22 %
<u>nem márkahű</u>	<u>16 %</u>

Együtt

100%

Ez az eredmény eléggé meglepő ha a **márkahűség piramisának** D.Aaker által leírt standard elméletére gondolunk. Eszerint ugyanis a piramis csúcsán helyezkednek el a márkahű fogyasztók és a piramison lefelé haladva egyre nő a száma /aránya/ a kevésbé márkahű vevőknek. Ezzel szemben nálunk - legalábbis a vállalatvezetők véleménye alapján - egy fordított piramis /vagy inkább trapéz/ állt elő ahol a márkahű vevők vannak többségben /37 %/ és a nem márkahűek kisebbségben /16 %/.

Az empirikus eredmények alapján két megállapítást tehetünk. Egyrészt vélelmezhetjük, hogy a fogyasztói márkahűség piramisa illusztráció kevésbé állja meg a helyét. Másrészt úgy gondoljuk, hogy a **vállalati vezetők túlbecsülték a márkahűség szerepét**. A 37 %-os átlagos érték az egyes termékcsoportokban mért adatok alapján is túlzásnak mondható. Így pl. a világ egyik legjobban karbantartott márkája a Coca-Cola esetében szoktak 38 %-os márkahűségről beszélni.

Talán ezek miatt is érdemel különös figyelmet, hogy a vállalatok  **mennyi pénzt** és milyen formában költenek reklámra. A 16. sz. táblázatban jelzett kapcsolat-erősség szerint a stratégiai célok és a piacszerkezet alapján valóban találunk eltéréseket. Miként az a 18.sz. táblázatból látható a vállalatok túlnyomó többsége /87 százalék/ az árbevétel 5 %-a alatt költ reklámra. Sajnos a kérdőívben túlságosan nagy léptéket /5 %-ot/ használtunk az egyes kategóriák elkülönítésére. Különböző makrogazdasági számítások és egyedi felmérések szerint a reklámköltségek átlagosan nem haladják meg az árbevétel 2 százalékát. Az **oligopol pozícióban lévő** illetve **agresszív árbevétel növekedést megcélzó** vállalatok azonban árbevételük 10 %-a felett is költhetnek reklámra.

18.sz.táblázat: Reklámkiadások aránya az értékesítési forgalomban a piacszerkezet és a stratégiai cél függvényében

/említések százaléka/  
/n=325/

Alapváltozók	Reklámköltség az értékesítési forgalomban			
	5 % alatt	6-10 %	11-20 %	20 % felett
<b>Stratégiai cél</b>				
Pozíciótartás	97	2	1	-
Mérsékelt növekedés	84	14	1	1
Agresszív növekedés	71	25	4	-
<b>Piacszerkezet</b>				
Monopol	91	9	-	-
Oligopol	79	17	3	1
Verseny	90	8	1	1
<b>Átlagosan</b>	87	11	1,4	0,7
<b>Versenytárs feltételezett reklámköltsége</b>	60	29	8	3

A piaci verseny élességét jelzi, hogy a vállalatok versenytársaikról sokkal agresszívebb magatartást tételeznek fel mint amit maguk követnek. /Az értékesítési árbevétel agresszív növelését 9

% jelezte, ugyanakkor a versenytársaik 30%-áról vélelmezték ezt./ Ez nyilvánul meg a reklámköltséket illetően is. A saját magukra vonatkozó 13 %-kal szemben a **versenytársak** 40 %-áról tételezik fel, hogy az árbevétel több mint 6 %-át költik reklámra. Óvatos becslések szerint ez alapján kb. **3-szor akkora reklámköltség jönne ki** mint amit a korábbiakban feltételeztünk a gazdaság egészére. Az igazság nem lehet ettől messze, hiszen a megnevezett legfőbb versenytársak a marketing alkalmazásának élenjárói és így a 6 %-ot megközelítő reklámköltség nagyon is elképzelhető.

Nagyon keveset tudunk a **vállalatok reklámköltségének struktúrájáról**, ezért önmagában is érdekes, hogy az 50-nél többet foglalkoztató vállalatoknál ez a következőképpen alakult:

hirdetés előállítási költség	24 %
reklámhely költség	31 %
eladásösztönzés előállítási költség	16 %
eladásösztönzés akció költségei	18 %
szponzorálás	9 %
<u>mecenatúra</u>	<u>2 %</u>
Együtt	100 %

A kialakult struktúra különböző alapváltozók szerinti részletesebb elemzését megtalálhatjuk a Bauer-Berács-Kenesei-Kolos /1997/a/ és 1997/b/ tanulmányban. Ebből most azt a megállapítást idézzük, amely a **hirdetési és eladásösztönzési költségek** jelenleg tapasztalt  $54/34=1,6$  hányadosát érinti. A fejlett piacgazdaságokban ez a hányados az eladásösztönzési költségek javára látszik átbillenni, jóllehet erre vonatkozó pontos adatokkal nem rendelkezünk. Ha megnézzük az agresszív növekedést célul tűző vállalatok ezen hányadosát, akkor azt találjuk, hogy az  $(44/46=0,96)$  a piacgazdaságokban szokásos irányban tér el az átlagostól. Ismét megerősítést nyert, hogy referencia értéként nem csupán külföldre kell mutatnunk, hanem idehaza is vannak olyan vállalatcsoportok, amelyek ugyan még kisebbségben vannak, de a fejlett piacgazdaságokban elvárt, ott átlagos magatartási jegyekkel jellemezhetők. Annak magyarázatául pedig, hogy miért költenek - tulajdonviszonyoktól függetlenül - többet a magyar vállalatok reklámra, mint eladásösztönzésre a márkaépítés átmeneti gazdaságban jelentkező magas fajlagos költségigénye szolgálhat. Gondoljunk csak bele, hogy az elmúlt 10 esztendőben hány, korábban ismeretlen világmárka /az élelmiszerektől a szórakoztató elektronikaig, az autóktól a számítógépekig, stb./ honosodott meg Magyarországon, vált mindennapi fogyasztásunk tárgyává. Mindez jelentős hirdetési költség-növekedéssel járt.

Sokat fejlődött a **reklámszolgáltatói infrastruktúra** is. Jóllehet a piacot a nemzetközileg ismert reklámügynökségek uralják, a képzett magyar szakembergárda miatt a vállalati vezetők többsége „magyarnak” véli őket. Ez a „félreértelmezés” felveti annak igényét, hogy általánosan is átgondoljuk a magyar és a nemzetközi „vállalat”, „termék”, „szolgáltatás”, stb. szóhasználatát. Magyar termék-e a kőbányai vagy a borsodi világos, amikor tudjuk, hogy dél-afrikai, illetve belga tulajdonosok húzódnak meg a gyárak mögött. Az ország-eredet, illetve ország-image vizsgálatok hivatottak ezt a kérdést megválaszolni. A reklámügynökségek és a vállalatok közötti **együtműködés** stabilitását jól példázza, hogy bármennyire is átmeneti időszak volt az elmúlt 7 év, a partnerek kapcsolatának **átlagos időtartama a 4 évet** is meghaladta. Ha ehhez hozzávesszük, hogy a vállalati reklámkiadások több mint 50 százaléka közvetlenül a reklámügynökségekhez kerül, akkor nagyon is indokolt, hogy tartós, megbízható viszony alakuljon ki közöttük.

Végezetül érdemes megnézni, hogy a reklámtervezésnél milyen módszereket alkalmaznak a vállalatok. /19.sz.táblázat/

19.sz.táblázat: A reklámtervezés módszereinek fontossága néhány vállalatcsoportban\*

Tervezés alapja	Vállalatcsoportok			Teljes minta n=326
	Agresszív növekvő n=29	Oligopol piacú n=108	Külföldi tulajdonú n=59	
Eladási forgalom	4,4	3,6	3,8	3,6
Iparági átlag	2,0	2,0	2,1	1,9
Versenytárs	1,8	1,9	2,4	1,8
Akciók	4,4	4,1	3,8	4,0

\*Átlagértékek; 1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos

A fontosság alapján történő minősítés szerint az **akciók és az eladási forgalom** jelenti az igazi mércét a reklámeszközök alkalmazásához. Az iparági átlag és a versenytársak csak másodlagos szerepet játszanak. Ez tükröződik abban, hogy egy-egy nagy gyártó /pl. Coca-Cola, Pepsi-Cola/ vagy bank /OTP, Postabank/ helye a reklámozók toplistáján egyik évről a másikra lényegesen megváltozik. További módszertani érdekessége a táblázatnak, hogy a robusztus összefüggések viszonylag kis mintaelemszám mellett is /agresszív növekvő vállalatok száma csak 29/ elemi erővel érvényesülnek.

#### 4.3.3. Értékesítési út

Az értékesítési rendszerben jelentős változások történtek az elmúlt 7 esztendőben és várhatóak újabbak az elkövetkező időszakban is. Feltehetőleg kialakultnak tekinthető a **nagy- és kiskereskedelem** szerepvállalása, valamint a **közvetlenül** a végső felhasználónak történő értékesítés aránya. Az ACE vizsgálatban az első esetet a vállalatok 48 %-a, a második esetet pedig 69 %-a nevezte meg mint alkalmazott értékesítési utat.



Emellett 15 % jelezte még, hogy **kizárólagos disztribúciós kapcsolatokat** tart fenn. Ezek az arányok valószínűleg nem fognak változni, viszont nagy átcsoportosításra lehet számítani a kiskereskedelmi szereplőkön belül, ha megépülnek az újabb bevásárló központok.

A versenyképességi vizsgálatban a vállalati méretből adódóan kissé eltérő arányok jöttek ki, viszont a részletezettebb bontás tartalmazza a ma még elhanyagolható, de a jövőben perspektivikussá válható értékesítési formákat is. Ezek szerint az értékesítésnél alkalmazott főbb megoldások megoszlása:

saját üzlet	49 %
nagykereskedelem	23 %
kiskereskedelem	13 %
közvetítő	7 %
saját ügynök	4 %
külső ügynök	3 %
postai úton	0,7 %
telemarketing	0,1 %
<u>elektronikus út</u>	<u>0,1 %</u>
Együtt	100,0 %

A magyar értékesítési rendszerben a 90-es években történt áttörés az ügynökök **alkalmazása** terén a különböző ágazatokban. A jelenlegi 7 százalékos részesedés mindenképpen érdemi változást takar, amelyben a külföldi tulajdonú vállalatok jártak az élen /pl. gyógyszergyárak orvos és patikalátogató hálózatának a kiépítése./ Ugyancsak az átlagosnál több saját ügynökkel dolgoztak azok a cégek, amelyek agresszív értékesítési növekedést, tűztek célul maguk elé. Egyébként az általában agresszívabb piaci magatartással jellemzett **versenytársak** által alkalmazott értékesítési utak nagyjából megegyeznek a vizsgált vállalatokéval, azzal a kivétellel, hogy 4 % helyett 8 % alkalmaz saját ügynöki hálózatot.

Az értékesítési rendszerben közreműködő partnerek között kiemelt jelentősége van a **hosszú távú kapcsolatoknak**. A hosszú távú szerződések mind a szállítói mind a vevői oldalon közel azonos arányt képviselnek és az üzleti forgalom közel 40 %-ára terjednek ki. Az itt megnyilvánuló szimmetria - a korábbi hiánygazdasági rendszertől eltérően - a fejlett piacgazdaságok jellemzői közé sorolható. A szerződéskötés okai között első helyekre a stabil kapacitáskihasználás és stabil bruttó árbevétel, valamint az ismert mennyiségi és minőségi követelmények teljesítése került.

A **fogyasztók kiszolgálásának színvonalát** 1995-ben, az egyes események becsült százalékos arányával mérve a következőképpen értékelték a megkérdezett vállalatok:

szállítás időbeli pontossága	90 %
szállítás az ígért minőségben	87 %
szállítás mennyiségi pontossága	93 %
a számla pontossága	95 %
<u>sértetlen szállítás</u>	<u>94 %</u>
szolgáltatás összevont pontossága:	65 %

Az egyes részterületekre adott 91 % körüli arány egy régi beidegződés alapján még jónak tűnik. Ha viszont a korszerű logisztikai és információs rendszerek által lehetővé tett kiszolgálási színvonalat nézzük, ott sokkal inkább a 99 százalékhoz kellene közelíteni mintsem a 90-hez. Sokkal tragikusabb a helyzet, ha a marketing szempontból érdekes **szintetikus kiszolgálási színvonal** mutatóját nézzük, amely csak **65 százalék**. /Az egyes eseményeket egymástól független eseménynek feltételezve a százalékos értékek összeszorzásával jutunk ehhez a mutatóhoz./ Ez azt jelenti, hogy minden harmadik szállítás esetén volt kifogásolnivalója a vevőnek. Ez plasztikusan mutatja, hogy a szemléletmódban megnyilvánuló vevőorientáció gyakorlati megvalósításáért még sokat kell tenni. A vállalatok azonban - saját bevallásuk szerint - 1992-höz képest javították kiszolgálási színvonalukat. /Az 5 fokozatú skálán a fenti kiszolgálási színvonalat jellemző tényezők javulásának növelésére vonatkozóan egyhangúan 3,6-es értéket adtak./ Saját magukat jellemezve a vállalatok a legnagyobb hangsúlyt /4,38 érték az 5 fokozatú skálán/ az „**azonos színvonalú szolgáltatás**”-ra helyezték. Magas értéket kapott az a megjelölés is, hogy a „**vevővel mindennapos kapcsolatban**” vannak /4,2/. Ez a látszólag pozitív jelenség azonban nem csupán a rugalmasságot, a vevők minden igényére való gyors reakcióképességet jelentheti, hanem a kiszolgálási színvonalban meglévő hiányosságok korrigálására is irányulhat és akkor már fenntartásokkal kell kezelünk.

Mindezek alapján úgy ítéljük meg, hogy az értékesítési rendszerben **mind a funkciókat mind a szereplőket** illetően további változások várhatók.

#### **4.3.4. Árpoltika**

A vállalat versenyképességét, sikerét - mint korábban láttuk - tartósan a versenyképes árban vélik felfedezni a megkérdezett vállalatok. Az ár szintetikus összefoglalója, értékelése a teljes

tevékenységi körnek. Vannak azonban olyan tényezők is a modern piacon, amelyek egy tudatos árpolitika szerepét hangsúlyozottabbá teszik.

Természetesen nem lehet kicentizni, hogy abból a 65 %-os arányból, amit a versenyképes ár kapott hány százalék jutna arra, hogy az árat stratégiai szinten kezelték. A tudatos, szisztematikus információgyűjtésre, a termékéletgörbe figyelembevételére, stb. támaszkodó árképzéssel szemben a vezetők intuitív megérzései is sikert hozhatnak. Ezzel együtt a vállalati árpolitikának vannak bizonyos kiinduló pontjai, amelyeket részben már érintettünk a stratégiai célok és a termékpolitika kapcsán. A minőség/ár viszony nagyban meghatározza a vállalati elképzeléseket, ezért nem meglepő, hogy elsősorban a **piac által meghatározott árat** jelölték be legtöbbször /83 %/. Második helyre került a versenytárs és harmadikra a költség alapján történő árképzés. Csupán 8 % említette, hogy az állam diktálja az árakat. /20.sz.táblázat/

20.sz.táblázat: A vállalatnál alkalmazott árképzési elvek, 1996

/n=589, százalékos megoszlás/

Árképzési elvek	Egyetértek	Nem tudom	Nem értek egyet	Együtt
A költségekre egy meghatározott százalékot teszünk	42	11	47	100
Olyan árat állapítunk meg, amit a <b>piac</b> még meg tud fizetni	83	5	12	100
A <b>versenytársakhoz</b> igazítjuk az árainkat	58	10	32	100
Az <b>állam</b> által meghatározott és kötelezően követendő áron kínáljuk termékeinket.	8	8	84	100
<b>Árképzésünk</b> határozza meg a piacon érvényesülő árszinten	20	14	66	100

Természetesen az egyes szempontokat egyidejűleg mérlegelik a vállalatok, de lényeges, hogy a belső /költség/ és külső /állam/ kényszerek mellett a **piaci kényszerek** /vevők és versenytársak/ a **döntők**. Ami a rangsort illeti, 1992 óta nem történt változás. Az arányokat tekintve viszont eltolódás következett be a piaci/vevői oldal irányába. Ez hűen tükrözi a stratégiai célokban bekövetkezett ilyen jellegű változásokat. A vállalatok **20 %-a** jelezte hogy **ármeghatározó** szerepet tölt be ágazatában, ami a 18 %-ot kitevő piacvezető vállalat ismeretében ugyancsak nem meglepő.

A különböző értékesítési utakon kialakuló árakat az alapvető termelési költségek mellett az is meghatározza, hogy a kereskedelmi tevékenységért az egyes piaci szereplők milyen árrékeket számolnak fel. /21.táblázat/

21.sz.táblázat: Értékesítési utak és az alkalmazott árrékek

/1996, n= 325/

Értékesítési út	Értékesítés megoszlása	Jellemző árrés
Közvetlenül végső felhasználó	57	26
Nagykereskedő	27	16
Kiskereskedő	16	24
Együtt/átlag	100	23

Mint látható a direkt értékesítés sem jelenti azt, hogy nincs árrés. A termékek jellegéből adódóan itt bonyolódik a piaci forgalom nagyobb része.

A megváltozott piaci szerepkörből adódik, hogy a kereskedő vállalatok nagy változékonysággal ugyan /az árrések szórása mindenütt meghaladja az árrések átlagát/, de növelték a 90-es években a forgalomból náluk maradó hányadot. Sejtésünk szerint a nagykereskedelemtől ez erősebb lehetett, mert ugyan csökkent a relatív szerepük a forgalmazásban, de nőtt a teljes funkciókört ellátók aránya és ez magasabb árréssel jár.

#### 4.3.5. Marketing és vállalati teljesítmények

A marketing tág értelmezésében a vevőorientáció és a marketing eszközök alkalmazása mellett szerepeltetjük a hosszabb távon érvényesítendő **profitcélokat**. Nem triviális, hogy a rövid távú nyereségérdekeltség ugyan ellentmondásba kerül a vevőközpontúsággal, de hosszabb távon ezek feltételezik egymást. Nem egyértelmű tehát, hogy a marketing célok követése, és a korszerű marketing eszköztár alkalmazása valóban több nyereséghez vezet-e. A nyereség azonban csak egy mutató /még ha a legfontosabbnak is tűnik/ a sok közül és nem lehet mindenáron való növelésére törekedni. Ehelyett célszerűbb inkább a **vállalati teljesítményről** beszélni, amely többoldalú megközelítésre ad lehetőséget. Kérdés azonban, hogy milyen mutatószámokkal célszerű kifejezni a vállalati teljesítményt. Az ACE vizsgálatban 7 ilyen jellemzőre kérdeztünk rá, de előbb rangsoroltattuk fontosságuk alapján. [1=legfontosabb; 7=legkevésbé fontos]. Ezek szerint a rangsor: /Zárójelben az első három hely valamelyikére történő rangsorolás kumulált százalékos értéke szerepel./

- |                                |      |
|--------------------------------|------|
| 1. Realizált profit            | (85) |
| 2. Eladási volumen             | (57) |
| 3. Piaci részesedés            | (47) |
| 4. Tőkemegtérülés              | (51) |
| 5. Cash-Flow                   | (36) |
| 6. Termékegységre jutó költség | (29) |
| 7. Foglalkoztatás biztosítása  | (25) |

A sorszám alapján képzett rangsortól csak egy helyen a piaci részesedés és a tőkemegtérülés esetében lenne eltérés ha az első három helyen való említést vettük volna figyelembe. Különböző tulajdonú vállalatcsoportokban is meglehetősen stabil értékelést találtunk, még ha a rangsorokban nincs is egyezőség. Meglepő azonban, hogy a fenti rangsor legkonzekvensebben a kis elemszámú [n=24] **zöldmezős beruházások** esetében állt elő. Miután ezt a vállalatcsoportot egyfajta referenciaszintként lehet használni, ezért nagyon tanulságos, hogy a vállalatok által képzett, fontossági rangsor nagy valószínűséggel normatív értéként is javasolható. A szórásról azonban, nem lehet „megfeledezni”. Így pl. a profit míg a hazai magánvállalkozásoknál /1,85 pontérték/ kiemelkedően került az első helyre, addig a hazai tőkével privatizált vállalatoknál /3,04 pontérték/ sokkal kiegyensúlyozottabb versengésben lett az első. Ez jelzi a kétféle vállalatcsoport eltérő motivációját.

A fenti mutatók közül négyet abszolút értékben is megvizsgáltunk, míg az összesnél rákérdeztünk az eredeti célkitűzés, az előző évi tény és a fő versenytárs vélelmezett értékéhez képest történő elmozdulásra. Ezek alapján a kutatás néhány fontosabb megállapítására hívnánk fel a figyelmet.

Viszonylag magasabb tőkemegtérülést jeleztek a **magánvállalatok**. Ez összefüggésben lehet a kisebb vállalati mérettel, valamint a rugalmasabb, dinamikusabb és kockázatvállalóbb magatartással.

A **külföldi tőkével** rendelkező vállalatok általában magasabb teljesítményt nyújtanak az átlagnál. A **magyar vállalatok** egyedül az **egységköltség** tekintetében bizonyultak jobbnak. Ez kapcsolatban lehet azzal, hogy a túlélés érdekében nagyobb hangsúlyt helyeztek a hatékonyság fejlesztésére és a versenyképes árképzésre.

A teljesítménymutatók között stratégiai szempontból a **nyereségnek** és a **piaci részesedésnek** van kiemelt jelentősége. Ezek együttes szerepeltetése a rövid és a hosszú távú célok megvalósításának egyidejűségét is jelenti. A két mutató alapján csúcsteljesítményt nyújtó vállalatokat /a minta 10 %-át/ kiválasztva azt találtuk, hogy ezek a vállalatok széles körből verbuválódtak. Megtalálhatók közöttük külföldi és hazai, nagy- és közepes, feldolgozóipari és szolgáltatási, export- és belföld-orientált, stb. vállalatok.

Ezekre a **csúcsteljesítményt** nyújtó vállalatokra a marketing képességek magas foka jellemző. Érdeemes ezek közül néhányat, a legmarkánsabbakat kiragadni. /22.sz.táblázat/

A csúcsteljesítményt nyújtó vállalatok által produkált magasabb marketing képességek százalékos értékei azt jelzik, hogy különböző színvonalat /nagyságrendet/ lehet elvárni a vállalati átlagtól, és emiatt az egyedi vállalatok nagyon sokszínűek lehetnek. Példaként említsük meg az „agresszív eladásnövelést” mint piaci célt. A top vállalatok 13 %-a jelezte szemben a 7 %-os átlaggal,

hogyan ezt követi. Ha tehát tanácsot akarnánk adni egy konkrét vállalatnak, akkor legfeljebb 0,13 valószínűséggel mondhatjuk neki, hogy legyen agresszív. Ezzel szemben a termékfejlesztésnél 0,81 valószínűséggel mondhatjuk, hogy legyen kezdeményező, ha általában is sikeres akar lenni. Emögött az a logika húzódik meg, hogy a topvállalatok által produkált teljesítményt normatív értéként, referenciaként tudjuk elfogadni.

22.sz.táblázat: A csúcsteljesítményt nyújtó vállalatok néhány marketing jellemzője

/százalék/

Marketing képességek	Teljes minta /n=589/	Csúcsteljesítményt nyújtók /n=57/
<b>Vállalat üzleti szemlélete</b> A hangsúlyt a piaci igények előzetes elemzésére helyezzzük	23	46
<b>Marketingstratégia</b> Hosszú távú piaci térnyerés Piaci részesedés elnyerése a versenytársaktól Agresszív eladásnövelés piaci vezető szerep elérése érdekében Termékeink minősége magasabb a versenytársakénál	36 14 7 29	63 32 13 52
<b>Versenyelőny</b> A vállalat/márka hírneve A termék/szolgáltatás teljesítménye Széles piaci terítés és/vagy különleges értékesítési csatorna	22 21 9	44 40 25
<b>Marketing alkalmazása</b> Sokat invesztálunk jól ismert erős márkák létrehozásába Kezdeményezők vagyunk termékfejlesztésben, hogy a piacon vezető szerepünk legyen Termékeink magasabb árfekvésűek mint a versenytársaké, mert mi nagyobb fogyasztói értéket kínálunk Közvetlenül a végső felhasználónak értékesítünk Termékeink promóciójára a Direct Marketing /DM/ eszközeit használjuk	29 52 16 64 32	60 81 33 84 51

p&lt;0,001 minden egyes fenti jellemzőre

Forrás: Hooley /1997/

Hooley /1997/ véleménye szerint az **élenjáró magyar vállalatok** által elért marketing színvonal egyben a **világszínvonal** is. Nem kell tehát a szomszédba mennünk, ha példaképeket akarunk találni. Ez a példakép azonban nem merev, nem statikus, hanem változó és differenciált, tehát szó sincs arról, hogy mechanikus utánzásra nyílna lehetőség. Minden vállalatnak magának kell kidolgoznia a számára ajánlatos /sikerrel kecsegtető/ utat.

## 5. Marketing az átmenetben

A fejezet címe után kérdőjelet is lehetne tenni. A fejlődő piacgazdaságok különböző szektorai más és más ütemben fejlődnek, más és más állapotban voltak az 1989-es rendszerváltás időszakában is. A versenyképesség-vizsgálat jelen tanulmányban kitűzött célja, hogy a marketing funkció illetve a marketingstratégia 1996-os láttelepe alapján véleményt formáljunk a jövőben várható fejlődésről. Ez

azonban elkerülhetetlenné teszi, hogy állást foglaljunk az átmenet kérdésében. 7 év után hol is tartunk? Milyen minőségű változásokra számíthatunk és milyen mértékű változtatásokra kényszerülünk? Először a vizsgálatból vonunk le néhány következtetést, majd általánosabb elméleti síkra emeljük a kérdést.

### 5.1. A versenyképesség és az ACE vizsgálatból az átmenetre vonatkozó trendek

Az ACE vizsgálat eleve lehetőséget adott longitudinális elemzésre (1992-1996 között), míg a versenyképesség-vizsgálatban több olyan kérdés volt amelyre a vállalatok 1992-ig visszamenően adtak választ. Így például a vállalatok **piaci stratégiáiban** megnőtt a támadó, növekedési stratégiák súlya (28%-ról 50%-ra). Ennek aránya feltehetőleg tovább fog nőni, de a mértéke már kisebb lesz.

Találtunk több olyan mutatószámot (például a siker kritériumai, ár és termékpolitika jellemzői stb.) amelyek 1992 és 1996 között semmit sem változtak. Nem azért mert ebben az időközben nem történt semmi, hanem azért mert már 1992-ben is vagy a stabil hazai piaci, vagy a nemzetközi piaci értékeknek feleltek meg. A vállalati vezetők döntéseit nagymértékben meghatározó **attitűdjük**, mint tanult készenléti állapotuk, már ekkor kialakult volt.

Az egyes marketing eszközök alkalmazásában olyan mértékű változás következett be, amely már nem fokozható az előző időszak ütemében. A **gazdasági környezetben** elsősorban a kormányzatra váró feladatokban kell/lehet forradalmian előrelépni. (Lásd például a jogi berendezkedéssel való elégedettség 25%-os szintjét) A legszintetikusabb mutatót - a piacgazdaság felé vezető úton való előrehaladást - illetően 60%-át tettük meg az útnak „amit évente valószínűleg már csak néhány százalékkal lehet növelni. Nem lehet megduplázni vagy megtízszerezni mint Bulgária esetében ahol csak 5%-ra értékelték ugyanezt a jellemzőt.

A **tulajdonviszonyokban** lényeges változások következtek be, amelyek érzékelhetően hatottak a vállalati magatartásra de nem mindig olyan drámaian mint azt képzelnénk. A 23. sz. táblázatból kiderül, hogy a hazai tőkével és a külföldi tőkével privatizált vállalatoknál nem azonos mértékű és horderejű változásokat észleltek a vezetők. A mértéket illetően talán meglepő, hogy a **külföldi tőkével privatizált cégek átlagosan kisebb mértékű (33%-os) változást érzékeltek** mint a hazai tőkével privatizáltak (42%). Ennek magyarázatául szolgálhat, hogy azok a vállalatok amelyek eljutottak arra a pontra, hogy egy külföldi vásárolja meg őket, már eleve a jobb cégek közül kerültek ki, ahol a menedzsment birtokában volt a korszerű üzleti tudományoknak. Ezt jelzi az is, hogy a tulajdonosváltás után a vállalati első számú vezetők kb. 50%-a továbbra is a helyén maradt.

A külföldi tulajdonú vállalatok legfontosabb változásnak azt tartották, hogy **”az anyagi erőforrások bővültek”**. Miután a marketing fejlődésének gátját elsősorban a pénzsűkésben látták a



vállalatok, ezért érthető az, hogy - akár a marketing know-how külföldi beáramlásának hiányában is - történt előrelépés a marketingben.

A **hazai befektetők** által privatizált cégeknél első helyen a **vevőkapcsolatok fejlődését** míg a másodikon a **vállalkozói képességek** érvényesülését nevezték meg mint ahol a legtöbb változás következett be. Harmadik helyre - de még mindig jelentős említéssel (59%) - került a "marketingszemlélet megjelenése".

A változást generáló tényezők nem teljesen érzéketlen területre értek, hiszen sok más tényezőben történt kisebb mértékű előrelépés. Azt is tapasztaltuk, hogy az állami vállalatoknál, tulajdonosváltás nélkül is lezajlott részleges fejlődés a marketingben. (Lásd pl. márkateremtés)

23.sz.táblázat: A privatizáció és a külföldi tőkebefektetések által kiváltott változások

/említések százaléká/

Hogyan változtak a vállalati eszközök és képességek?	Hazai befektetők által privatizált cégek /n=112/	Külföldi befektetők által privatizált cégek /n=91/
Vevőinkkel való kapcsolatunk fejlődött	71	44
A korábbiakkal szemben a vállalkozói képességek érvényesülnek	65	25
A marketingszemlélet megjelent	59	42
Vállalatunk hírneve javult	50	45
Piackutatási és -megértési képességünk fejlődött	49	33
Vevőink jobban bíznak bennünk	47	42
A beszállítókkal való kapcsolatunk fejlődött	43	25
Az anyagi erőforrások bővültek	36	62
Termelési tevékenységünk fejlődött	35	45
A hitelezőink jobban bíznak bennünk	30	36
Más vállalatokkal való kapcsolatunk fejlődött	30	17
Termékfejlesztési tevékenységünk bővült	27	21
Új termékkel tudunk megjelenni Magyarországon	17	34
Az elosztókkal való kapcsolatunk fejlődött	17	34
Nem volt igazi változás	17	11
<b>Átlag</b>	<b>42</b>	<b>33</b>

Mindezek alapján úgy ítéljük meg, hogy a marketing funkció sokkal inkább egy **evolúciós fejlődés** előtt áll mintsem egy forradalmian új változás előtt. Emiatt vagy meg kell változtatni az eddigi szóhasználatot (átmenet) vagy az eddigiektől eltérő tartalommal kell felruházni. Az új helyzet sokkal inkább a vezetési irodalomban ismert **változás (change) menedzsmenttel** rokon mintsem a közgazdasági szakirodalomban használatos **átmenet (transition)** gondolkörével. Érdemes ezt a kettősséget egy kicsit más oldalról is megnézni.

## 5.2. Az átmenet lezárásának elméleti következményei

Az átmeneti marketingről értekezve Simonds /1994/ annak a véleményének adott hangot, hogy a marketing mindig valamilyen átmeneti helyzetben van, így minden marketing egyben átmeneti marketing is. Ebben az összefüggésben átmenet alatt igazában véve változást értett. Minthogy a piaci igények állandó változáson mennek keresztül, ezért a marketingnek, amely a vevői igények tökéletes kielégítésére törekszik, folyamatosan meg kell újulnia. A marketing akkor hatékony, ha a környezeti feltételeknek meg tud felelni. Ezen a ponton azonban igazában véve már átcsúszunk a **hatásosság** területére.

Bauer /1997/ részletesen tárgyalja a hatásosság /= a helyes úton haladni/ és a **hatékonyság** /= a dolgokat megfelelően végezni/ megközelítés közötti különbséget a közgazdaságtanban általában és a marketingben specifikusan is. A hatásosságot a „mit tegyünk” kérdéssel kifejezve /szemben a hatékonyság „hogyan tegyük” felvetésével/ visszajutunk a gazdasági piaci környezethez. Simonds szerint ugyanis a marketing területén dolgozók Kínában, Indiában, Egyiptomban vagy az isztambuli bazárban vevőorientáltabbak mint a fejlett piacgazdaságú kollégáik, mert rá vannak

kényszerítve. A létük függ tőle, hogy alkalmazkodjanak a környezeti feltételekhez. Szociális, kulturális, politikai és egyéb más tényezők hatóteréből nem lehet csak úgy egyszerűen kiszakítani a gazdálkodó egységeket és egy másfajta logika alapján való működést elvárni tőlük.

Ez a másfajta logika pedig nem más mint a **piacgazdaság** fejlett társadalmakban kialakult működési rendje. Ez az a problémakör, amellyel a 60-as évektől küzdöttek a gazdasági reformok kiagyaloí is Magyarországon. A reformok gyakran azért buktak meg mert propagálóik nem számítottak az egyéb szférák /politika, kultúra, technológia, motiváció stb./ öntörvényeire, korlátozó hatásaira. A rendszerváltás /1989/ óta a deklaráció szintjén lényeges változások következtek be, különösen a politika terén. A kulturális gyökereket és tudatot illetően viszont már korábban is egyfajta „nyugati” értékrend uralkodott Magyarországon. A pontos mérés a társadalom-tudósok feladata, azt azonban mint kutatási hipotézist kijelenthetjük, hogy ezek áthatása a gazdasági szférára és így a marketingre is korlátozott, illetve összességében nem ellenséges. Ez alatt azt értem, hogy jelentős tér van a marketing **öntörvényeinek** érvényesülésére. Más szavakkal fogalmazva amit a marketing területén találunk ma Magyarországon az már nem valami illékony, tovatűnő dolog, amit külső hatások könnyen elsodorhatnak, hanem egy hosszú folyamat eredménye, amelyben az elmúlt 7 év néhány megismételhetetlen drámai változást hozott.

### a/ A makrogazdasági rendszer néhány főbb jellemzője

A **magánszektor részesedése** a GDP-ből 7 év alatt kb. megduplázódott /60-70%/. Ez évente már csak néhány százalékkal nőhet. A privatizálható vagyon nagy része 1997. végéig dobra került/. A hivatalos vélemények szerint is 1998 lesz az utolsó éve a ÁPV Rt korábbi működésének, amelyet egy

állami vagyonkezelő feladatkör vált fel. Ennek természetesen részét képezheti az időszakos privatizáció /miként Ausztriában vagy Angliában/ de nemzetgazdasági súlya már marginális lesz.

A **külföldi tőkebefektetés** abszolút és fajlagos nagysága is csak fokozatosan nőhet. Egyes becslések szerint a külföldi tőke 25 % körüli penetrációja a magyar vállalkozói szférába kb. megegyezik az ausztriai helyzettel. A magyar tőke gyengesége miatt persze lehet, hogy itt a mérce magasabb mint az osztrák érték. Ha évente 2-3 milliárd \$ tőke áramolna be az országba - optimista becslések szerint - akkor ez 15-20 százalékos növekedést jelentene a külföldi ösztőke állományában és nem 125 százalékosat mint 1991-ben, vagy 55 százalékosat mint 1993-ban és 1995-ben. A **növekmények relatív nagysága egyre csökken**. Ez vonatkozik az 1 főre vetített értékekre is. A továbbiakban a gazdasági növekedés válik a meghatározó tényezővé.

A nagy **szolgáltató rendszerek** /egészségügy, oktatás, nyugdíjrendszer/ ugyan drámai változások előtt állnak, de a változások hordereje inkább a **korszerűtlen vezetési rendszerekhez** vonatkozik, mintsem a teljesítménymutatókban is kifejezhető reálszférára. A társadalmi viták is azt mutatják, hogy késhegyig menő harcok folynak - a status quóban bekövetkező - néhány százalékos változásokról. Ez természetes, csak azt jelzi, hogy a gazdasági átmenet szempontjából ne tulajdonítsunk neki nagyobb jelentőséget. Az oktatási rendszer gondjai is elsősorban menedzselési problémák. A felsőoktatásban tanuló hallgatók száma 1990 és 1995 között 102 ezerről 179 ezerre nőtt. Itt további növekedésre lehet számítani. Ez a probléma valami egészen más mint az acéliparé, ahol 1980-ban 3,8, 1990-ben 2,8 és 1995-ben 1,9 millió tonna nyersacélt termeltek. A felsőoktatásban dolgozók szemléletmódjának, ismereteinek megváltozását célzó külföldi támogatások nagysága 1990-1998 között példátlan mértékű /lásd TEMPUS/ volt amely fajlagos növekedésére az EU-hoz való csatlakozás után sem számíthatunk.

## **b/ A mikroszférában, marketingben bekövetkezett változások**

A legfontosabb változás a **vállalati struktúrában** következett be. A méret szerinti korábbi fordított piramis a feje tetejére állt. Sok kis és közepes vállalat van és kevés nagyvállalat. Leszűkítve a marketing-infrastruktúrában fontos szerepet játszó **reklám ügynökségekre** illetve **piackutató cégekre** - amelyekből külön-külön is 300-400-at tartanak nyilván - azt látjuk, hogy a nagy nemzetközi cégek jelen vannak a hazai piacon, és ők birtokolják a forgalom jelentős részét. Létrejött egyfajta koncentráció, megalakultak az érdekképviselői szervek /pl. MaRS= Magyarországi Reklámügynökségek Szövetsége/, kialakultak szakmai szttenderdek, amelyekről újonnan indított szaklapok /pl. KREATÍV havi Marketingkommunikációs szaklap, alapítva 1992-ban/ adnak folyamatosan tájékoztatást.

A marketing költségek között a leginkább szem előtt álló **reklámköltségek** nagysága és szerkezete stabilizálódott. A médiában való megjelenés alapján számított éves reklámráfordítás az

1990. évi 11 milliárd Ft-ról 1996-ra 64 md Ft-ra nőtt. Csupán az első éveket jellemezte 50 % körüli növekedés, ezután „beállt” a 20-30 % közötti változásra, amely a hazai inflációs rátát figyelembe véve nem tekinthető forradalminak. Oroszországban pl. volt olyan év amikor a reklámkiadás megháromszorozódott az előző évhez képest.

Az alkalmazott média területén is stabilizálódás következett be. A 10 évvel ezelőtti helyzethez képest a **TV részaránya** 10 %-ról 40 %-ra emelkedett s ez a közeljövőben nem fog változni.

A legnagyobb **reklámozó cégek** rangsorában ugyan évről-évre lesznek változások mert az egyes ágazatok /termékcsoportok reklámintenzitása eltérő /lásd pl. bank-szolgáltatások vagy a mobil telefonok piacát/, de az első két helyet 1995-re ugyanaz a két cég Procter & Gamble 19 millió, Unilever 18 millió dollár/ foglalta el Magyarországon mint Németországban 1993-ban. Ezek a multinacionális cégek amelyek számtalan termékcsoportban érintettek és sok márkát vezetnek be, egy idő után elég stabil, kiszámítható reklámköltséssel rendelkeznek./ Durva becslés alapján azt lehet mondani, hogy pl. a **P&G évente egy magyar állampolgárra vetítve 1996-ban 2 dollárt**, egy **német állampolgárra vetítve pedig 6 dollárt** költött reklámra. Ezek már olyan arányok, hogy figyelembe véve az eltérő GDP adatokat, az ár, költség viszonyokat, a reális vásárlóerőt stb. nem várható, hogy egy év alatt lényegesen megváltozzanak.

Számtalan további példát hozhatnánk fel a média-piac stabilizálódására a nyomtatott sajtó vagy óriás poszter stb. területén. Mind-mind azt jelzi, hogy állandósulnak a dolgok, „csillapodnak a rezgések”. Egy-egy vállalatra nézve óriási változások következhetnek be /lásd pl. a kereskedelmi TV csatornák beindulása/, de a legtöbb kategóriában /pl. a TV hirdetésekre fordított összegben/ a **fokozatosság** veszi át a drámai változás helyét.

### **c/ A fogyasztás és a fogyasztók körében bekövetkezett változások**

A gazdasági átalakulás egyik legdrámaibb változása, a tartós stagnálás miatt az **1 főre jutó fogyasztásban** következett be. Átrendeződtek az egyes termékcsoportok fogyasztási szokásai, többnyire kialakultak a reális ár-költség viszonyok, még ha a bérekre ez nem is mindig igaz. A lakosság kemény költségvetési korlátja /a fekete gazdaság torzító hatása ellenére/ új fogyasztási struktúrához, kiadási szerkezethez vezetett. Lehet, hogy 1996-ban az összes új gépkocsi eladás csak 70.000 volt /szemben a MERKÚR 140.000 darabos 1990-es értékesítésével/, azaz a 7 évvel ezelőttihez viszonyítva felére csökkent, de a keletiről a nyugati márkákra való átállás a minőségi csere miatt inkább megkétszereződött az új autók értéke 1996-ban 1990-hez képest.

Sorolni lehetne azokat a tartós fogyasztási cikkeket /pl. lakás/ vagy élelmiszereket, /tej, hús, stb./ élvezeti cikkeket /sör/, ahol 20-40 %-os csökkenés következett be a reálfogyasztásban. Eközben

azonban megjelent a külföldi tőke, technológia váltásra is sor került és minden adottság megvan arra, hogy a kedvezőtlen trend megforduljon.

A fogyasztók attitűdjei is megváltoztak, de sok sajátos jegyet megőriztek. A közép-európaiságból is fakadóan **más-más kulturális jegyekkel** rendelkeznek. Pontos számokkal ugyan nem rendelkezünk, de vélelmezhetjük, hogy pl. a színházba vagy operába látogatás 1 főre vetített mutatójában megelőzzük Amerikát vagy Angliát.

Mindezek apró elemek, amelyekből felépül és amelyek alapján megérthető a teljes fogyasztási szerkezet. Megérthető pl., hogy miként változik a lakosság megtakarítási hajlandósága, amelynek növelésére recesszió idejében is van lehetőség, de amelyet a marketing természetesen meg akar változtatni. A marketing funkciót művelő vállalati szakemberek egyetlen célja az lehet, hogy többet adjanak el, azaz a fogyasztás serkentésére késztessenek jobb termékkel, jobb árral, jobb reklámmal, jobb értékesítési rendszerrel, jobb vevőszolgálattal és így folytathatjuk a sort.

A fentiekben három területre összpontosított figyelemmel azt kívántuk érzékeltetni, hogy a marketinget körülvevő **külső és belső környezet stabilizálódott**, egyfajta - Kornai által értelmezett - normál állapotot vet fel. Ez az állapot már nem az egyedi, átmeneti események következtében fog megmozdulni, hanem, ha mind a mikrogazdasági /vállalati/ mind a makro-gazdasági /kormányzati, politikai/ erők egy irányba mozdulnak. És ez adja meg az **átmenet lezárásának elméleti alapját**. De miért is érdemes kimondani, hogy lezárult egy korszak? Néhány a lehetséges magyarázatokból.

- **Viszonyítási alapként**, referenciapontként nem a régi énünket /jellemzőinket/ kell emlegetni /különösen nem a volt szocialista országokét/ hanem valamilyen megvalósítható közelségben levő „**ideáljainkat**”. /A marketing kutatásokra talán ezen a ponton fejthet ki nagy befolyást Jánossy Ferenc helyreállítási periódusokra vonatkozó elmélete./ Az 1 főre jutó hazai sörfogyasztás az elmúlt 7 évben 100 literről 70 literre csökkent. Mi legyen a marketingstratégiai cél? Régi szint felállítása? A német fogyasztási szint elérése, ami a mainak kb. kétszerese? Ezen a szinten maradni /ami még így is meghaladja a spanyol fogyasztást/ és a minőségi termékek irányában elmozdulni? Nincs egyszerű válasz, de kell rá találni választ, hogy lehessen marketingstratégiát alkalmazni.

- Felszabadulunk korábbi **kötöttségeinktől**, rendszerváltoztató teendőinktől és helyette az evolúciós fejlődés pályájára lépünk, amelynek gyorsasága és iránya elsősorban tőlünk függ. Bármennyire is fontosak a környezet kedvező impulzusai, a **sikeresség** megteremtése döntően a **vállalati stratégiától függ**. A porteri versenymodell, vagy a hozzá hasonló modellek, gondolati sémák, elvek segítenek abban, hogy a vállalatok megtalálják a számukra legkedvezőbb utat. El kell felejteni a „volt szocialista” attitűdökhöz való viszonyulást, helyette a történelmi helyzetbe beágyazott, új piacgazdasági értékrendet kell megfogalmazni és követni.

## 6. Következtetések

Az eddigiek során döntően két empirikus vizsgálatra támaszkodva fogalmaztunk meg a marketing és a vállalati versenyképességre vonatkozóan megállapításokat. Implicit feltételezésünk volt, hogy ami jó a marketingnek /megfelelően tágan értelmezve/ az jó a vállalatnak is. Erre alapozva indultunk ki abból a két hipotézisből, hogy a külföldi tőkebefektetés különösen, de a privatizáció minden más formája általában is serkentőleg hat a marketingre. Másféle szemléletmódot követnek és másféle eszkörendszer alkalmaznak azok a vállalatok, amelyek már átmentek ezen a folyamaton. A marketing tevékenység jellemzésére sokféle tényezőt használtunk fel és elemzéseinkből számos következtetést vontunk le, amelyekből néhányat most röviden megismétlünk.

1. A **privatizáció** és a **külföldi tőkebefektetés** egyaránt pozitív hatással van a marketing fejlődésére. De míg az előbbit nagyobb mértékben a szemléletmód, a vállalkozói felelősségvállalás megerősödése jellemezte, addig a másodiknál a marketing know-how is fokozottabb szerepet játszott.

2. A vizsgálatokból sok, központilag nem mért - és így nem kellően kontrollált - változó átlagos értékének a nagyságára derült fény. A **marketing változók** /árarányok, értékesítési rendszer, reklámköltség stb./ értékei a 90-es évek közepére **állandósulni** látszanak. Erre támaszkodva fogalmaztunk meg, hogy az átmenet időszaka helyett célszerűbb a folyamatos változás korszakáról beszélni.

3. A marketing helyzetének megítéléséhez célszerű egy **stabil mutatószámrendszert** alkalmazni, amely kívánatos értékeinek a meghatározásánál a nemzetközi analógiát és az ideáltipikus állapotot vehetjük alapul.

4. A marketingeszközök, marketingstratégiai célok fejlettsége kapcsolatban van a **vállalat teljesítményével**. Bebizonyosodott, hogy a marketing funkciót nem csupán a vezetők nyilatkozatai alapján lehet a vállalati siker egyik forrásaként megnevezni, hanem a korszerű marketing Magyarországon automatikusan vezet a versenyképesség és a vállalati eredményesség növeléséhez.

5. A **piaci szerkezetben** létrejöttek a marketinget leginkább ösztönző oligopol formák. Ennek hatása mind a verseny erősségében mind a kifinomultabb marketing eszközök alkalmazásában megjelent.

6. A marketing tevékenységet meghatározó **alpváltozók** /vállalati méret, ágazat, forgalom, piacrészesedés stb./ között a stratégiának illetve a stratégiai célkitűzéseknek volt kiemelt befolyásoló szerepe mind a marketing eszközökre, mind a vállalati teljesítménymutatókra.

7. A vállalatok működését befolyásoló **környezeti tényezők** összességében serkentőleg hatnak a marketingre. A **piacgazdaság** irányába vezető út 60%-át megtettük a vállalati vezetők szerint, de a hátralévő öt már egy hosszabb időszak átgondoltabb fejlesztési politikájának a következménye lesz. A gazdasági törvényalkotásnak még jelentős feladatai vannak annak érdekében, hogy a gazdálkodó egységek vezetői meg legyenek elégedve az ilyen infrastrukturális jellegű jellemzőkkel.

8. Szórványos nemzetközi kitekintéseink azt bizonyították, hogy a volt szocialista országok összehasonlításában kedvező helyet foglalunk el. A fejlett piacgazdaságú országokhoz viszonyítva menedzsereink beállítódása a vártnál pozitívabb képet mutatott. Ez azt jelzi, hogy a többévtizedes átalakítási/reform intézkedéseknek megvan a - még ha nem is teljes körű - kézzel kitapintható eredménye.

## Felhasznált irodalom

1. Aaker, David A. 1996: **Building Strong Brands**, New York: The Free Press
2. Bauer A.-Berács J.- Kenesei Zs. - Kolos K. /1997/a/: **A marketing helyzetének értékelése az empirikus vizsgálat tükrében** Műhelytanulmány, 1997. március, 67 oldal Versenyben a világgal kutatási program
3. Bauer, A.-Carman, J.M. /1996/: Toward Explaining Differences in the Transition of Distribution Sector of Central European Economies. in Berács. J.--Bauer, A.-Simon, J. eds. **Marketing for an Expanding Europe, EMAC Proceedings**, Budapest, pp 1421-40
4. Bauer A. /1997/: **Hatékonyág-átvitel a nemzetközi piacokon**; Kutatási-háttér tanulmány, Versenyben a világgal kutatási program 1997.március 16 oldal
5. Bauer A.-Berács J. - Kenesei Zs.- Kolos K. /1997/: **Business Performance and Marketing Policies in the Hungarian Economy** in: 26th EMAC Conference 20th-23rd May 1997, Warwick Business School, Proceedings Volume 3, pp 1444-1451
6. Berács J.-Agárdi I.-Kolos K./1997/: **A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban**. BKE Marketing Tanszék, Időszaki kiadványok 1997/1 szám 61 oldal, 1997. március. . ACE finanszírozásban készült tanulmány
7. Chikan A./1984/: **A vállalati készletezési politika** KJK Bp. 1984.
8. Doyle, P. - Wong, V. /1996/: Marketing and International Cimpetitiveness. An Empirical Study, in Berács, J.-Bauer,A.-Simon,J. eds. **Marketing for an Expanding Europe, EMAC Proceedings**, Budapest, pp 351-370
9. **Final Report** /1997/: The effect of Privatisation and Foreign Direct Investment on the Marketing of Enterprises in Central and Eastern Europe ACE Project No 94-o766-R; pp 349
10. Hooley, G. /1997/: „Marketing Strategies for the 21st Century-Lessons from the Top Hungarian Companies” Szimpózium előadás, 1997. április 10. BKE Marketing Tanszék
11. Hunt S.D./1983/: **Marketing Theory**; The Philosophy of Marketing Science; IRWIN 1983, 515 old.
12. Kazár P.-Mohai Gy. /1996/: A magyar gazdaság a külföldi befektetők szemével, **MMSZ VI. Marketing Konferencia**, Hajdúszoboszló, 1996. október 30.-nov.1. 12. old.
13. Kreatív, 1997. VI.évf. 4.sz. Interjú Nagy Péterrel a Reklámszövetség titkárával.
14. Kornai J. /1971/: **Anti-Equilibrium**, a gazdasági rendszerek elméleteiről és a kutatás feladatairól, KJK 1971
15. ORMEROD, p. /1994/: **The Death of Economics**, Faber and Faber 1994. 23o old.
16. Papanek, G. /1997/: Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? **Közgazdasági Szemle**, március, pp. 254-263.
17. Porter, Michael /1993/: **Versenystratégia**, Akadémiai Kiadó, 1993, 384 old. Simmonds, Kenneth 1994: Transition Marketing, **Society and Economy**, 1994.3. 9-23.
18. Vállalataink erőltetett /át/menetben /1996/: **Gyorsjelentés** a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék 1996. okt. 36 old.



## Mellékletek

1.sz. melléklet

### *A kutatásban közreműködők*

Név	Beosztás	Munkahely
Bauer András	docens	BKE Marketing Tsz.
Berács József	tanszékvezető, docens	BKE Marketing Tsz.
Gyurkó Tünde*	tud.segédmunkatárs	BKE Marketing Tsz.
Hofmeister Tóth Ágnes	docens	BKE Marketing Tsz.
Horváth Dóra	Ph.D ösztöndíjas	BKE Marketing Tsz.
Jászay Mariann*	diák	BKE
Kenderesi Ferencné	igazgató	ÉLVEX
Kenesei Zsófia	tanársegéd,	BKE Marketing Tsz.
Kolos Krisztina	adjunktus,	BKE Marketing Tsz.
Kovács Eleonóra*	adjunktus	BKE Marketing Tsz.
Mandják Tibor	adjunktus	BKE Marketing Tsz.
Márkus Anita*	tanársegéd	BKE Marketing Tsz.
Mitró Katalin*	tanársegéd,	BKE Marketing Tsz.
Móricz Éva	adjunktus	BKE Marketing Tsz.

\* A közreműködés időpontjában

2.sz. melléklet

### ***Az alprojekt keretében elkészült tanulmányok***

1. Bauer A.-Berács J.- Kenesei Zs. - Kolos K. /1997/a/: **A marketing helyzetének értékelése az empirikus vizsgálat tükrében**  
Műhelytanulmány, 1997. március, 67 oldal
2. Bauer A. /1997/: **Hatékonyág-átvitel a nemzetközi piacokon**; Kutatási-háttér tanulmány,  
1997.március 16 oldal
3. Bauer A.-Berács J. - Kenesei Zs.- Kolos K. /1997/b/: **Business Performance and Marketing Policies in the Hungarian Economy** in: 26th EMAC Conference 20th-23rd May 1997,  
Warwick Business School, Proceedings Volume 3, pp 1444-1451
4. Versenyben a világgal - ACE közös kutatási programban és finanszírozásban készült **vállalati esettanulmányok**. Témakör: „Privatizáció és a külföldi tőkebefektetés hatása a „magyar vállalatok marketing gyakorlatára”. 1996. június
  - 4.1. Jászay Mariann: ÁPISZ Vállalat
  - 4.2. Gyurkó Tünde: IKEA Lakberendezési Kft: 14 old
  - 4.3. Horváth Dóra: VT-Mechatronika Kft. 2o old.
  - 4.4. Hofmeister Tóth Ágnes: Siemens Magyarország 14 old.
  - 4.5. Kenderes Ferencné: Aranypók Kereskedelmi Rt. 12. old.
  - 4.6. Kolos Krisztina: Csemege-Július Meisl Rt. 22 old.
  - 4.7. Móricz Éva-Kovács Eleonóra: Parragh Rt. 2o old.
  - 4.8. Mandják Tibor: Duna Fűszért Rt. 16 old.
  - 4.9. Márkus Anita: METRO Beszerzési és Igazgatási Kft. 14 old.
5. Berács J.-Agárdi I.-Kolos K./1997/b/: **A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban.**  
BKE Marketing Tanszék, Időszaki kiadványok 1997/1 szám 61 oldal, 1997. március. ACE finanszírozásban készült tanulmány

3.sz. melléklet

### ***Alprojekt keretében lezajlott rendezvények***

1. A vállalati esettanulmányok elkészítését megelőzően az 1995/96-os tanév során az érintettek kétszer tartottak csoportos összejövetelt és több alkalommal került sor egyéni egyeztetésre.
2. Bauer András: Hatékonyság-átvitel a nemzetközi piacokon kutatási háttértanulmányának a vitája  
1996. november .12.
3. Alprojekttel kapcsolatos rendezvény - az ACE felmérés eredményeinek ismertetése a megkérdezésben részt vett vállalati szakemberekkel  
" A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetések hatása a marketingre."  
Szimpózium, BKE Marketing Tanszék, 1997. április 10.

4.sz. melléklet

### *Alprojektvezetői értékelés*

A marketing alprojektben mértéktartó célkitűzések alapján, meghatározott részterületre koncentrált kutatás folyt. Ennek következtében a zárótanulmány nem azzal a cézzel készült, hogy csupán szintetizáljon - erre az elkészült tanulmányok szűk köre miatt nem kerülhetett sor - hanem, hogy bizonyos témaköröket más oldalról is megvilágítson.

A **kutatás induló hipotéziseit** a privatizáció és a külföldi tőkebefektetés marketingre kifejtett hatásairól **sikerült igazolni**, illetve értékelni. Differenciált képet kaptunk a jelzett két területről. Az eltérő méretbeli, ágazatbeli, stb. különbségek áthatása miatt egyes területeken nagyobb eltérést tapasztaltunk mint amire igazában véve sor került. A csúcsteljesítményt nyújtó vállalatok összetétele jól példázta ezt.

A **marketingstratégiai célok** stabilitása illetve hatása a vállalati tevékenységekre egy ígéretes jövőbeni kutatási területre hívta fel a figyelmet. Egyidejűleg igazolta, hogy a vállalati/marketing stratégiai irodalom eredményei részben „begyűrűztek” a hazai vállalati gyakorlatba de ennek igazi kihatására még várni kell.

A **marketing** részterületek, **eszközök** alkalmazását illetően is fontos megállapításokat tettünk. A szekunder statisztikákban fel nem lelhető adatokhoz jutottunk pl. a reklámköltségek összetételére, nagyságára, vagy az értékesítési irányok arányára, stb. vonatkozóan. Ez az a terület viszont amelyre a legtöbb kutatási feladat vár. Olyan új jelenségek mint pl. a **márkázás** teljes marketing tevékenységi körre kifejtett hatásának elmélyültebb és konkrét esetekre támaszkodó elemzésére van szükség.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a vizsgálati eredmények sok új információval gyarapították ismereteinket, de számos megválaszolatlan kérdés is maradt. A jövőbeni kutatások jellegét illetően három irányt fogalmazunk meg.

a/ Folytatni kell a **kérdőíves felmérések** további elemzését. Az adatbázis gazdagsága számtalan fel nem tárt kapcsolat kimutatását teszi lehetővé. Szükség lesz a többváltozós matematikai-statisztikai módszerek alkalmazására, hogy a különböző változócsoportok közötti összefüggéseket is kimutathassunk.

b/ Az **elméleti irányú** vizsgálódásokat folytatni kell, jóllehet itt voltunk a legnagyobb bajban, amikor a marketing s a versenyképesség kapcsolatát kívántuk megragadni. A hatékonyság, hatásosság kategóriái további elemzést igényelnek marketing szempontból. Emellett a marketingstratégiai marketingorientációs kutatások látszanak leginkább hozzájárulni a versenyképesség vizsgálathoz.

c/ A **marketing működési jellemzőinek** a feltárása a versenyképesség szempontjából is alapvető feladat. Nevezhetjük ezt divatos szóhasználatnál benchmarkingnak is, a lényeg azonban az, hogy a 90-es évek derekára stabilizálódni látszó piaci helyzetben kitapinthatóvá tegyük Magyarországon azt amiről a marketing tankönyvek szólnak.

A jelzett kutatási irányok általában is - nem csupán a versenyképesség szempontjából - hozzájárulnak a marketing tudományos megközelítéséhez és ennek révén, hosszabb távon a marketing mint önálló diszciplína elméleti megalapozásához.

*A program kiemelt támogatói:*

Center for International Private Enterprise,  
Washington, US

Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.

Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság

Országos Tudományos Kutatási Alap

*További támogatók:*

Magyar Menedzsment Intézet

és tagvállalatai:

MOL Rt., Dunafer Rt.,

Antenna Hungária Rt., MATÁV Rt.

MALÉV Rt.

Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi  
Minisztérium

Földművelésügyi Minisztérium

Magyar Nemzeti Bank