



Gazdálkodástudományi kar

MŰHELYTANULMÁNYOK VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET

☒ 1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., 1828 Budapest, Pf. 489
☎ (+36 1) 482-5901, fax: 482-5844, www.uni-corvinus.hu/vallgazd



Vállalatgazdaságtan Intézet

A marketing szerepe a tulajdonosi értékteremtésében Magyarországon

Juhász Péter

64. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2005. április

Budapesti Corvinus Egyetem

Vállalatgazdaságtan Intézet
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

A marketing szerepe a tulajdonosi értékteremtésében Magyarországon

Juhász Péter, CFA, egyetemi adjunktus

Összefoglalás

Kutatásomban a különféle marketing eszközök, erőforrások és stratégiák tulajdonosi értékteremtéshez fűződő kapcsolatát vizsgálom a magyarországi vállalatoknál. Eredményeim szerint csak azon marketingtényezők érdemelnek kiemelt figyelmet, amelyek közvetlenül hatnak a bevételekre, a költségekre vagy a működési kockázatra. A vizsgálat legfontosabb tanulsága, hogy a tulajdonosi értékre koncentráló pénzügyi vezetés megerősítése vagy a vevőközpontú vállalati kultúra kialakítása önmagában nem elegendő az értékalapú működéshez. Ahhoz valamennyi funkcionális területen a vállalati értékteremtés mindkét ágát integrálni kell a döntéshozatalba.

Kulcsszavak: vállalati értékteremtés, tulajdonosi érték, vevői (fogyasztói) érték, marketing, versenyképesség

Abstract

My research focuses on the link between shareholder value creation and the different marketing assets, resources and strategies at Hungarian firms. My results show that only those marketing items should get major attention which have a direct influence on the revenue, costs or the operational risk of the given company. The most important finding of the study is that neither a financial management concentrating on the shareholder value creation nor a consumer based organisational culture is enough in itself for to achieve a value based functioning. To reach that aim both branches of the firm's value creation should be integrated into the decision making of all business functions.

Keywords: value creation at companies, shareholder value, customer (consumer) value, marketing, competitiveness

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	3
1. BEVEZETÉS	4
2. A MINTA JELLEMZŐI	6
2.1. AZ ALAPMINTA JELLEMZŐI.....	6
2.2. VIZSGÁLATI MÓDSZEREK	7
2.3. A RÉSZMINTA JELLEMZŐI	10
3. A MARKETING STRATÉGIA ÉS A TULAJDONOSI ÉRTÉKTEREMTÉS	14
3.1. GAZDASÁGI ÉS ÜZLETI KÖRNYEZET.....	14
3.2. A VÁLLALAT MARKETING MEGKÖZELÍTÉSE.....	15
3.3. A MARKETING ERŐFORRÁSOK SZEREPE A TULAJDONOSI ÉRTÉKTEREMTÉSBEN.....	20
3.4. A MARKETING STRATÉGIA JELENTŐSÉGE	22
4. ÖSSZEFOGLALÁS	24
FELHASZNÁLT IRODALOM	27
1. MELLÉKLET – KORRELÁCIÓK	28
2. MELLÉKLET – DENDOGRAM	29
4. MELLÉKLET – MARKETING SZEMLELETHEZ KAPCSOLÓDÓ ANOVA TÁBLÁK	31
4/A GAZDASÁGI ÉS ÜZLETI KÖRNYEZET	31
4/B A VÁLLALAT MARKETING MEGKÖZELÍTÉSE	32
4/C A VÁLLALAT MARKETING TEVÉKENYSÉGE.....	34
5. MELLÉKLET – A PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNY ÉS A MARKETING ESZKÖZÖK	37
6. MELLÉKLET – A MARKETINGSTRATÉGIA SZEREPE	39

1. Bevezetés

A vállalatot tulajdonosai azért hozzák létre, hogy az fogyasztói igény kielégítésével nyereséget termeljen (Chikán, 2003a). Ennek megfelelően kétféle értékteremtést azonosíthatunk egy cégnél: a tulajdonosoknak és vevőknek egyaránt kínálnunk kell valamilyen többletet, hogy a hosszú távú fennmaradás biztosított legyen. (Chikán, 2003b)

A tulajdonosi érték teremtése lényegében azt jelenti, hogy a vállalat tulajdonosai számára hosszabb távon magasabb hozamot biztosít, mint a hasonló kockázatú alternatív befektetési lehetőségek. (Lásd például: Copeland és Tsai, 2000) Ezzel szemben a fogyasztónak akkor állítunk elő értéket, ha a termékért (áru, szolgáltatás) kért pénz (határ)hasznossága a vevő számára kisebb, mint az érte kapott vevői (vagy fogyasztói) hasznosság-növekmény.

Ugyanakkor a vevők csak akkor választják az adott társaság termékét vagy szolgáltatását, ha az a helyettesítő termékeknél jobb ár-érték arányt biztosít. Ha ilyesmire egy cég többletköltség nélkül képes, az adott fogyasztói csoportot (piaci szegmens) tekintve versenyelőnyről beszélhetünk. E megkötésnél nem feledkezhetünk meg arról, hogy a vásárló az észlelt érték alapján dönt, márpedig ez a koránt sem precíz: az egyén korlátozott racionalitása mellett egyedi mérés még a marketingkommunikáció eszköztárával is befolyásolható.

A kettős értékteremtés folyamatban marketing feladata a vállalat és a piac közti kapcsolattartás. Mivel azonban ezen funkció kapcsolódik a leginkább az értékesítés folyamatához, a téma kutatóinak többsége a fogyasztói érték teremtés fejlesztési lehetőségeire koncentrálnak, s legfeljebb csak érintőlegesen foglalkozik a tulajdonosi értékteremtéssel. (A marketing értékfogalmáról és annak fejlődéséről részletesen lásd: Berács, 2003.) Ha mégis történik utalás, az gyakran csak annyi, hogy ha a cég nagyobb fogyasztói értéket állít elő, az növeli a vállalat értékét, s így a tulajdonosi értéket is. (Lásd például Reichheld-Teal, 1996.) Azok a próbálkozások, amelyek az előállított érték számszerűsítésére vonatkoznak, jórészt igen egyoldalúak: lényegében a vállalat teljes hozzáadott értékét ennek a funkciónak tulajdonítják. (Lásd például Sargeant, 2001.)

A tulajdonosi érték előállítását vizsgáló irodalomban sem kevésbé mostoha a marketing helyzete. Bár az utóbbi években mind gyakrabban kerül elő a könyvekben esetleg ki sem mutatott immateriális javak, így például olyan marketing eszközök, mint a márkanevek, kapcsolati listák vagy a cég arculatai elemeinek értékelése (a témáról részletesen lásd például: Juhász, 2004), valójában a két terület közvetlen kapcsolatát meglehetősen nehéz vizsgálni.

Emiatt sok esetben még a gyakorló pénzügyi elemzők is a szükséges rosszként nem pedig a tulajdonosi értékteremtés egyik lehetséges eszközeként tekintenek a marketingre: sokan gondolnak a marketingre olyan költségként, amelyet azért vállalunk fel, hogy árbevételünk legyen, amelyből majd megfelelő költséggazdálkodással, készletezéssel, finanszírozási politikával lehet tulajdonosi értéket teremteni. (Ezt a szemléletet csak erősíti, hogy a marketing kurzusok szinte mindegyikén elhangzik, hogy az erre a célra költött pénz fele gyakorlatilag semmilyen hasznot sem hoz.) Jórészt ennek köszönhető, hogy – egy Bartram (2000) által idézett tanulmány szerint – a marketinghez kötődő immateriális eszközök vállalati értékre gyakorolt hatását mérő cégek aránya még a tulajdonosi értékre igencsak odafigyelő Egyesült Államokban is csupán 18 százalék.

Mindezek alapján felvetődik a kérdés: valóban létezik-e az elméleti alapon jól levezethető kapcsolat egy cég tulajdonosi értéke és az általa teremtett fogyasztói érték között, s ha igen, vajon milyen erősségű az. Baj-e, hogy a legtöbb vállalat nem méri a marketing által előállított értéket, illetve azt, hogy ez a funkció hogyan hat a tulajdonosi értékre?

A nemzetközi adatok szerint érdemes nyomon követni a marketing működését, s hiba lenne az ezzel kapcsolatos kiadásokat pusztán folyó költségnek tekinteni. Például egy, az MIT

Sloan School of Managementnél készült vizsgálat szerint 1964 és 1998 között a minta 3500 vállalatánál a marketing kiadások egy százalékos emelkedése 1,8 százalékkal növelte a saját tőke piaci és könyv szerinti értékének hányadosát (Pearl, 2001), vagyis a nagyobb kiadás a tőzsde által is elismert értéknövekedéshez vezetett. Sőt, azt is jól mutatja, hogy az amerikai piac szerint a marketing akkor is növeli a tulajdonosi értéket, ha azt a pénzügyi számvitel nem beruházásként, hanem költségként kezeli, ezért a vállalati vagyont bemutató mérlegben a sokszor igen tetemes költségnek nincs nyoma.

Mindezek alapján érdemes megvizsgálni, hogy Magyarországon milyen kapcsolat van a tulajdonosi érték és a marketing között. Ennek egyik legnagyobb nehézségét az okozza, hogy az előbbi méréséhez több esztendő pénzügyi részletes kimutatásaira van szükség, ám azok a marketingről jellemzően szinte semmilyen információt sem tartalmaznak, mivel a költségeket aggregáltan mutatják be. Ugyanakkor a marketing tevékenység nyomon követéséhez használt felmérések – a bemutatott gyakran csak a fogyasztói értékre koncentráló szemléletmód miatt – csak elvétve kérdeznak rá a tulajdonosi érték alakulásának meghatározásához minimálisan szükséges adatokra.

Most bemutatott vizsgálat egy a marketing tevékenység felmérésére összeállított kérdőív adataira épül. Elsődleges célom az abban rendelkezésre álló adatok alapján ellenőrizni, hogy az erőteljesebb marketingtevékenység teremtett-e tulajdonosi értéket az ezredfordulón Magyarországon. A kérdőív mélységét kihasználva megvizsgálom azt is, hogy elsősorban milyen részterületek járultak hozzá az érték növeléséhez.

2. A minta jellemzői

Vizsgálatom egy korábbi, a Budapesti Corvinus Egyetem Marketing tanszékén folyt OTKA kutatás adatbázisára épül. Az eredeti kutatás alapsokaságát a Magyarországon működő gazdasági vállalkozások alkották, társasági formától, tulajdontól függetlenül. A kérdőív a különböző tulajdonosi szerkezetű vállalatok 2000-es marketing tevékenységére, stratégiájára irányult. Mivel erre vonatkozó országos statisztikák nem állnak rendelkezésre, ezért az Infoselect céges adatbázisára támaszkodó mintavételnél az ágazati megoszlásból indultak ki, azzal a megkötéssel, hogy csak 20 főnél nagyobb cégeket vizsgálunk. A rendelkezésre álló adatokból a KSH adatai alapján reprezentatív kérdezési mintát vettek.

2.1. Az alapminta jellemzői

A végül beérkezett minta reprezentativitásának vizsgálatakor a beérkezett 572 kérdőívből 518 adatai voltak figyelembe vehetők, mivel az értékelhető kérdőívek számát korrigálni kell a 20 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató (37), illetve nem tudom (17) kategóriák elemeivel. (1. tábla)

A kapott és a KSH adatok alapján képzett reprezentatív célminta megoszlása

Ágazat	20 fő alatt	20-49 fő	20-49 fő	50-499 fő	50-499 fő	500 fő fölött	500 fő fölött	Σ	Σ
	Kapott*	Cél	Kapott	Cél	Kapott	Cél	Kapott	Cél	Kapott
Mezőgazdaság	1	29	19	30	46	1	1	60	66
Építőipar	8	37	40	15	54	0	4	52	98
Szállítás, távközlés	1	12	9	7	11	2	6	20	26
Kis- és nagykereskedelem	7	60	26	27	37	2	4	89	67
Pénzügyi szolgáltatások	1	6	6	4	2	1	2	11	10
Bányászat	0	1	3	1	3	0	2	2	8
Feldolgozóipar	6	99	42	82	60	9	8	190	110
Egyéb	12	58	50	32	68	3	15	93	133
Összesen	37	302	195	198	281	18	42	518	518

*Eredetileg egyetlen 20 fő alatti vállalat bevonása sem volt cél.

1. tábla

A tervezett és a kapott minta értékei között nagyobb eltérés az építőipar, a feldolgozóipar és az egyéb kategória esetében figyelhető meg. A vállalati méret szerinti megoszlást vizsgálva nagyobb eltéréseket találunk: a nagyobb létszámú vállalatok a szükségesnél magasabb arányban szerepelnek a mintában. Ennek megfelelően a vizsgált adatok közel reprezentatívnak tekinthetők, ugyanakkor az adatok értelmezésénél nem szabad elfelejtenünk, hogy a nagyobb cégek, az építőipar némileg felül-, míg a feldolgozóipar alulreprezentáltak.

A kapott minta megoszlása* (százalék)

Forgalom szerint		Létszám szerint		Tulajdonosi szerkezet szerint	
100 millió forint alatt	15,0	Kevesebb mint 20 fő	6,5	Állami/önkormányzati	7,6
101-300 M Ft	28,1	20-49 fő	35,2	Magyar, volt állami	22,0
301-1000 M Ft	29,8	50-99 fő	24,4	100 %-os magyar	54,9
1001-2000 M Ft	9,6	100-299 fő	20,2	Külföldi tulajdonú	15,5
2000 M Ft felett	17,5	300-499 fő	6,1	Mintaelem-szám	541
Mintaelem-szám	513	500-999 fő	4,7		
		1000-4999 fő	2,0		
		5000 fő és felette	0,9		
		Mintaelem-szám	554		

* Az iparági hovatartozást meg nem adó 17 cég nélkül

2. tábla

A minta vállalatméret szerinti, illetve tulajdonosi szerkezet szerinti megoszlását a 2. tábla mutatja. Külön érdemes kiemelni, hogy a mintának több mint a felét olyan a magyar vállalatok adják, amelyek soha nem voltak állami tulajdonban, vagyis az adatok jórészt a kilencvenes években, már a piacgazdaság keretei közt létrehozott cégek működését tükrözik. (Az eredeti minta további részletes elemzését és a kapott eredményeket lásd: Berács József-Keszey Tamara-Sajtos László, 2001)

2.2. Vizsgálati módszerek

A kérdőív eltérő eredeti célja miatt abban a tulajdonosi értékteremtés követéséhez csak közvetett információk állnak rendelkezésre. A vállalatoknak két releváns kérdést tettek fel: az egyik a fő versenytársakhoz, a másik a megelőző esztendőhöz (1999) képesti 2000-es teljesítményüket tudakolta.

A cégek a két kérdésnél négy-négy, a tulajdonosi érték alakulásához köthető alponban egy ötfokú skálát használva nyilatkoztak arról, hogy az adott területen lényegesen rosszabb (1) vagy sokkal jobb (5) volt működésük. Az alpontok a következők: realizált profit, a tőke megtérülés, illetve a részvényesek elégedettsége a rövid és a hosszú távú pénzügyi teljesítménnyel.

Komoly gond, hogy a kérdőív semmilyen támpontot sem ad a profit szó jelentéséről (mérleg szerinti, adózott, adózatlan, szokásos, vagy üzleti nyereség figyelembe vétele egyaránt értelmes volna), s hasonlóképpen nem tudni, pontosan mit fed a tőke megtérülés (tisztázatlan, hogy saját vagy befektetett tőke arányos jövedelmezőségről van szó, illetve milyen profittal kellene számolni). Emiatt a feldolgozásnál a válaszokat egyfajta általános aggregátumra vonatkozó adatnak tekintetem.

Az utolsó két alpontnál felvetődik, hogy a tulajdonosok elégedettsége mennyire kapcsolódik össze a tulajdonosi érték tényleges alakulásával. Ugyan csak 7,6 százalékos az állami és önkormányzati tulajdonú cégek aránya (2 tábla), ahol nem várhatunk el piaci alapú gazdálkodást, torzíthatja viszont a mérést, hogy 1. a kitöltő helyesen ítélte-e meg a részvényesek elégedettségét, illetve 2. a tulajdonosok elégedettsége valóban a csak hosszú távon értelmezhető tulajdonosi értékteremtés alakulásától függ-e. Például a kockázati tőkebefektetők kimondottan a rövid távú megtérülésben érdekeltek, így elégedettségük nem feltétlenül jelenti a tulajdonosi érték növekedését, vagy a nem szakmai tulajdonosok elégedettsége nem feltétlenül a neki teremtett értékhez kapcsolódik. Az is előfordulhat, hogy 3. a tulajdonos az értéket nem megfelelően becsülte, mérte, így elégedettsége és a tények közti kapcsolat nem egyértelmű.

További gondot okoz, hogy valamennyi releváns kérdésre alig 270 cég adott értékelhető („nem tudom”-tól eltérő) választ. Mint az a 3. táblából is látszik, a részvényesek véleményéről mindkét esetben mintegy százal kevesebb cég tudott nyilatkozni, mint a profitról és a megtérülésről. Látszik az is, hogy a cégek egyötödének nincsen információja a saját fő versenytársának nyereségességéről és megtérüléséről sem, ami igen gyenge információs rendszerre utal.

Megvizsgálva a válaszok közötti korrelációt (1. melléklet), kiderül, hogy valamennyi ismérv között pozitív kapcsolat van, ám az azonos szempontok szerinti megítélésen belüli válaszok közti kapcsolat szorosabb. Így feltételezhető, hogy a részvényesi vélemények elhagyásával nem veszünk túl nagy mennyiségű információt, viszont komoly elemszámot nyerhetünk: a kérdések kihagyásával a vizsgálható cégek száma 380-ra emelkedett.

Az átlagok alapján azt is látjuk, hogy a vállaltok nagyjából reálisan ítélik meg a helyzetüket, hiszen a közel reprezentatív sokaság átlagának átlagos teljesítményt (3,00) kell mutatnia. Az, hogy valamennyi mutató meghaladja a középértéket, arra utal, hogy a cégek saját teljesítményüket hajlamosak az indokoltnál valamivel jobbnak ítélni, illetve az átlagnál rosszabb eredményt kimutató cégek nagyobb arányban hagyták megválaszolatlanul a vonatkozó kérdéseket.

A vizsgált kérdések alapstatisztikája

	Válasz szám	Átlag*	Szórás
Fő versenytársához képest			
Realizált profit	420	3,1095	1,0212
Tőkemegtérülés	396	3,0682	0,9772
Részvényesek elégedettsége a rövid távú megtérüléssel	319	3,0690	0,8768
Részvényesek elégedettsége a hosszú távú megtérüléssel	316	3,2120	0,8923
A megelőző évhez képest			
Realizált profit	534	3,2547	1,0226
Tőkemegtérülés	514	3,1498	0,9298
Részvényesek elégedettsége a rövid távú megtérüléssel	386	3,1192	0,8505
Részvényesek elégedettsége a hosszú távú megtérüléssel	385	3,2260	0,8498
Együttesen érvényes	270		

*1 - sokkal rosszabb, 5 - sokkal jobb

3. tábla

A részvényesi vélemények elhagyásával megmaradt négy változó alapján a hierarchikus klaszterelemzés szerint (2. melléklet) a sokaságot 3 vagy 4 csoportra célszerű elkülöníteni. A részletes elemzés alapján végül négy csoportot különítettem el (4. tábla), amelyek közgazdaságilag is jól értelmezhetők.

Végső klaszterközepontok*

Mutató – viszonyítási alap	1 Vesztesek	2 Lekörözők	3 Lemaradók	4 Nyertesek
Realizált profit – versenytárs	1,87	3,42	2,48	4,12
Tőkemegtérülés – versenytárs	2,00	3,32	2,42	4,00
Realizált profit – előző év	2,01	2,52	3,80	4,24
Tőkemegtérülés – előző év	2,04	2,64	3,46	3,97
N	83	95	80	122

*1 - sokkal rosszabb, 5 - sokkal jobb

4. tábla

A *Vesztesek* helyzete saját magukhoz és versenytársaikhoz képest is romlott, a *Lekörözők* versenypozíciója (versenyképessége) javult, mivel teljesítményük konkurensaiknál kevésbé romlott, a *Lemaradók* fejlődtek ugyan önmagukhoz képest, ám a fő versenytárs ennél is jobban teljesített (versenyhelyzetük tehát gyengült), míg a *Nyertesek* minden szempontból jó évet zártak. Amennyiben a cégek közti versenyt a tőkepiacok szempontjából, vagyis a befektetett tőke jövedelmezősége szempontjából értelmezzük (ennek hosszú távon egybe kell esnie a piaci versenyhelyzettel), a klasztereket az 1. ábrán látható módon ábrázolhatjuk.

A kialakított klaszterek áttekintése

		Jövedelmezőség	
		Romlott	Javult
Versenysz helyzet	Romlott	1-Vesztesek, 83 cég	3-Lemaradók, 80 cég
	Javult	2-Lekörözők, 95 cég	4-Nyertesek, 122 cég

1. ábra

Anova táblával ellenőriztem, hogy ez a csoportképzés az előzetes sejtésnek megfelelően valóban magyarázza-e a részvényesi elégedettséget. (3. melléklet) A számok azt mutatják, hogy a részvényesi vélemények is jól elválnak a képzett csoportok között. Az alapstatisztikákat az 5. tábla mutatja.

A részvényesi vélemények alakulása a négy klaszterben*

						95 százalékos konfidencia intervallum	
	Klaszterek	N	Átlag	Szórás	Standard hiba	Alsó korlát	Felső korlát
Verseny társhoz – rövid táv	1	56	2,1964	0,7241	0,0968	2,0025	2,3903
	2	77	2,9740	0,6064	0,0691	2,8364	3,1117
	3	64	2,8438	0,6951	0,0869	2,6701	3,0174
	4	86	3,7791	0,6928	0,0747	3,6305	3,9276
	Összesen	283	3,0353	0,8785	0,0522	2,9325	3,1381
Verseny társhoz – hosszú táv	1	56	2,4464	0,8722	0,1166	2,2129	2,6800
	2	77	3,1688	0,6959	0,0793	3,0109	3,3268
	3	64	2,9688	0,7340	0,0917	2,7854	3,1521
	4	84	3,8571	0,7138	0,0779	3,7022	4,0120
	Összesen	281	3,1851	0,8992	0,0536	3,0795	3,2906
Előző évhez – rövid táv	1	57	2,2105	0,7255	0,0961	2,0180	2,4030
	2	81	2,8642	0,6847	0,0761	2,7128	3,0156
	3	61	3,2787	0,6863	0,0879	3,1029	3,4545
	4	86	3,6628	0,7294	0,0787	3,5064	3,8192
	Összesen	285	3,0632	0,8779	0,0520	2,9608	3,1655
Előző évhez – hosszú táv	1	58	2,3793	0,8128	0,1067	2,1656	2,5930
	2	80	3,0000	0,6936	0,0775	2,8457	3,1543
	3	61	3,2787	0,6863	0,0879	3,1029	3,4545
	4	85	3,7882	0,7730	0,0838	3,6215	3,9550
	Összesen	284	3,1690	0,8934	0,0530	3,0647	3,2734

*Az átlag feletti értékeket vastag betűvel emeltem ki.

5. tábla

Az 5. tábla adatai nem tartalmaznak meglepetést: a Győztesek tulajdonosai elégedettek, míg a Lemaradók részvényesei csak az előző évhez képest nyugodtak, a versenyhelyzet romlása aggasztja őket. Érdemes felfigyelni arra, hogy leköröző tulajdonosait nem lehet megtéveszteni: attól, hogy a cég kevésbé rossz, mint versenytársa, a vezetés nem ülhet a babérjain, mert a részvényesek visszaesést nem tűrnek el. (Ezeket az eredmények arra utalnak, hogy a mintában szereplő társaságok részvényesei túlnyomó többségben valódi tulajdonosokként viselkednek.)

2.3. A rész minta jellemzői

A klaszterekbe besorolható 380 elemből álló rész minta és az alap minta szerkezete nem tér el jelentősen. (Lásd 6., 7. és 8. tábla.) A rész minta torzítása a szűrés miatt némileg növekedett: különösen a legnagyobb alkalmazotti létszámú cégek és az építőipari vállalatok súlya emelkedett.

A minták ágazati megoszlása

Ágazat	Reprezentatív minta	Alap-minta	Rész-minta
Mezőgazdaság	11,58%	12,74%	13,94%
Építőipar	10,04%	18,92%	21,72%
Szállítás, távközlés	3,86%	5,02%	5,09%
Kis- és nagykereskedelem	17,18%	12,93%	12,06%
Pénzügyi szolgáltatások	2,12%	1,93%	1,61%
Bányászat	0,39%	1,54%	1,34%
Feldolgozóipar	36,68%	21,24%	19,84%
Egyéb	17,95%	25,68%	24,40%
Összesen (érvényes elemszám)	518	518	373

6. tábla

A minták vállalatméret szerinti megoszlása

Alkalmazottak száma	Reprezentatív minta	Alap-minta	Rész-minta
20 fő alatt	0,00%	7,14%	6,93%
20-49 fő	58,30%	37,64%	31,73%
50-499 fő	38,22%	54,25%	52,53%
500 fő felett	3,47%	8,11%	8,80%
Összesen (érvényes elemszám)	518	518	375

7. tábla

A részmintát az alapmintával összevetve kiderül: a 100 százalékos magyar tulajdonú cégek aránya a szűkítés nyomán némileg emelkedett, lényegesen nőtt a 100 millió forintnál kisebb bevételű cégek aránya, míg a közepesek rátája apadt.

A rész minta megoszlása (százalék)

Forgalom szerint		Létszám szerint		Tulajdonosi szerkezet szerint	
100 millió forint alatt	21,84	Kevesebb mint 20 fő	6,9	Állami/önkormányzati	7,3
101-300 M Ft	24,47	20-49 fő	31,7	Magyar, volt állami	21,5
301-1000 M Ft	26,84	50-99 fő	24,8	100 %-os magyar	56,0
1001-2000 M Ft	8,68	100-299 fő	21,9	Külföldi tulajdonú	15,2
2000 M Ft felett	18,16	300-499 fő	5,9	Mintaelem-szám	368
Mintaelem-szám	380	500-999 fő	5,3		
		1000-4999 fő	2,1		
		5000 fő és felette	1,3		
		Mintaelem-szám	375		

8. tábla

Az azonosított vállalatcsoportokat önállóan vizsgálva kiderül: a mezőgazdaságban, a szállításban és a pénzügyi szolgáltatásoknál az átlagnál jóval több cég érezte úgy, hogy bár teljesítménye romlik, konkurensei még ennél is nagyobb visszaesést mutattak (Lekörözők). Szembeötlő az építőipar szétválása: egyes cégek szárnyalnak, míg mások csak vegetálnak. Figyelemre méltó, hogy a kereskedelmi szektorban a várhatónál jóval többen teljesítettek korábbi szintjük alatt (első két klaszter), miközben a bányászatban, és az egyéb

szolgáltatásoknál épp a javulást mutatók (3. és 4. klaszter) aránya volt jóval magasabb a várhatónál. (9. tábla)

A rész minta megoszlása klaszterek és ágazatok szerint*

	1	2	3	4	Összesen	N
	Vesztesek	Lekörözők	Lemaradók	Nyertesek		
Mezőgazdaság	12.20%	27.96%	11.84%	5.74%	13.94%	52
Építőipar	23.17%	15.05%	18.42%	27.87%	21.72%	81
Szállítás, távközlés	4.88%	7.53%	2.63%	4.92%	5.09%	19
Kis- és nagykereskedelem	12.20%	13.98%	10.53%	11.48%	12.06%	45
Pénzügyi szolgáltatások	1.22%	3.23%	1.32%	0.82%	1.61%	6
Bányászat	1.22%	0.00%	1.32%	2.46%	1.34%	5
Feldolgozóipar	25.61%	16.13%	23.68%	16.39%	19.84%	74
Egyéb szolgáltatás	9.76%	8.60%	14.47%	11.48%	10.99%	41
Egyéb	9.76%	7.53%	15.79%	18.85%	13.40%	50
Mintaelem-szám	82	93	76	122	100.00%	373

*Az átlag feletti hányadost vastag betűvel jelöltem.

9. tábla

Ha mintát a létszámok függvényében bontjuk meg, kiderül, hogy a legkisebb, 20 fő alatti cégek nagyobb arányban érzik úgy, hogy versenytársaik elhúznak mellettük (1. és 3. klaszter), míg a kis, 50 főnél kisebb társaságok vagy önmagukhoz, vagy versenytársaikhoz képest rontottak, vagyis versenyképességük romlására panaszkodtak. A közepes vállalatok jórészt javítani tudtak versenyhelyzetükön, de ez nem jár mindig jövedelmezőségük növekedésével, míg a legnagyobb társaságok közt igen éles különbségek rajzolódtak ki: vagy jó helyzetben lévők, vagy vesztesnek érezték magukat. (10. tábla)

A rész minta megoszlása klaszterek és alkalmazotti létszám szerint*

	1	2	3	4	Összesen	N
	Vesztesek	Lekörözők	Lemaradók	Nyertesek		
Kevesebb mint 20	10,98%	3,23%	10,13%	4,96%	6,93%	26
20-49	26,83%	38,71%	35,44%	27,27%	31,73%	119
50-499	51,22%	54,84%	46,84%	55,37%	52,53%	197
500 felett	10,98%	3,23%	7,59%	12,40%	8,80%	33
Mintaelem-szám	82	93	79	121	100,00%	375

*Az átlag feletti hányadost vastag betűvel jelöltem.

10. tábla

Amennyiben a tulajdonosi kör szerinti megoszlást vizsgáljuk, kiderül, hogy az állami kézben lévő, vagy magyar tulajdonosoknak privatizált cégek helyzete inkább romlott: versenytársaik elhúztak mellettük. Ezzel szemben a magyar tulajdonú, a rendszerváltás után létrehozott vállalkozások ekkoriban inkább úgy látták, hogy jövedelmezőségük romlik ugyan, de nem annyira, mint konkurenseiké. A külföldi cégek viszont elégedettek lehetnek: önmagukhoz és versenytársaikhoz képest is szárnyaltak.

A rész minta megoszlása klaszterek és tulajdonosi kör szerint*

	1	2	3	4	Összesen	N
	Vesztesek	Lekörözők	Lemaradók	Nyertesek		
Állami/önkormányzati	13,92%	1,10%	8,86%	6,72%	7,34%	27
Magyar, volt állami	24,05%	19,78%	25,32%	18,49%	21,47%	79
100 %-os magyar	50,63%	67,03%	55,70%	51,26%	55,98%	206
Külföldi tulajdonú	11,39%	12,09%	10,13%	23,53%	15,22%	56
Mintaelem-szám	79	91	79	119	100,00%	368

*Az összátlag feletti hányadost vastag betűvel jelöltem.

11. tábla

Összességében tehát úgy tűnik, hogy az adatfelvétel idején főként a nagyobb, a külföldi tulajdonú, illetve az építőipari, bányászati és szolgáltató cégek tudták növelni versenyelőnyüket és jövedelmezőségüket, miközben az állami és önkormányzati tulajdonú, a kis és mikrocégek, az építőiparban, a kereskedelemben és a feldolgozó iparban ténykedők igen rossz helyzetbe kerültek.

3. A marketing stratégia és a tulajdonosi értékteremtés

A képzett klasztereket felhasználva azt vizsgáltam meg, hogy kimutatható-e valamilyen kapcsolat – a méret, a tulajdonosi kör és ágazati hovatartozás mellett – a vállalatok marketingszemlélete és az általuk elért pénzügyi eredményesség között. Ehhez a különböző kérdésekre adott válaszok klaszterhez tartozás függvényében képzett Anova tábláját használtam. (A legfontosabb eredményeket a 4. melléklet mutatja.)

Miután az eredeti kérdőív a vállalatok marketing megközelítését, stratégiáját és teljesítményét igyekezett feltérképezni, ezúttal nem csupán azon kérdéseknek van a mostani vizsgálat szempontjából jelentősége, amelyeknél szignifikáns eltérés volt kimutatható a csoportok között (az elemzésnél 5 százalékos szignifikanciaküszöbrel dolgoztam), hanem azoknak is, amelyeknek az elmélet vagy közvélekedés szerint kapcsolódniuk kellett volna a sikerességhez, ám ennek nyomát az adatbázisban nem sikerült feltárni.

3.1. Gazdasági és üzleti környezet

A gazdasági környezetre vonatkozó kérdések és a klaszterbeli hovatartozás összevetése alapján csupán igen kevés kérdésnél lehetett szignifikáns eltérést kimutatni a csoportok között. (12. tábla)

Az üzleti környezet megítélése klaszterek szerint*

Kérdés	Klasz.	N	Átlag	Szórás	Kérdés	Klasz.	N	Átlag	Szórás
Q1_16 Stabil, de növekvő piacon tevékenykedünk	1	82	2,4756	0,9715	Q1_21 A költségcsökkentés szükségessége előtérbe kerül	1	82	4,5000	0,6713
	2	95	2,9684	0,9615		2	94	4,4468	0,6155
	3	79	2,9114	0,8943		3	80	4,3500	0,6954
	4	120	3,3583	0,9684		4	122	4,1639	0,8066
	Össz.	376	2,9734	1,0010		Össz.	378	4,3466	0,7203
Q1_18 Piacunk jelenleg hanyatlást mutat	1	82	2,9756	1,0181	Q1_23 A pénzügyi infrastruktúra ösztönzi a gazdasági aktivitást Magyarországon	1	83	2,5783	0,9642
	2	92	2,5217	1,0533		2	90	2,7556	1,0311
	3	80	2,5250	0,9805		3	75	2,7067	0,8970
	4	121	1,9587	0,8794		4	115	2,9652	1,0339
	Össz.	375	2,4400	1,0424	Össz.	363	2,7713	0,9973	
Q1_19 Eltérő igényeket támasztó különböző fogyasztói szegmensek jelennek meg	1	77	2,8442	0,8895	Q1_24 Magyarországon a politikai helyzet stabil és kedvező az üzleti vállalkozások számára	1	80	2,6250	0,9984
	2	92	3,0109	0,8956		2	94	2,6809	0,9751
	3	77	2,8442	0,9606		3	79	2,8861	1,0376
	4	119	3,1933	1,0599		4	119	3,0756	1,0098
Össz.	365	3,0000	0,9721	Össz.	372	2,8387	1,0178		
Q1_20 A vevők választási lehetősége nő	1	80	3,6375	1,0463					
	2	95	3,6947	0,7865					
	3	80	3,8625	0,7915					
	4	122	4,0820	0,8291					
	Össz.	377	3,8435	0,8779					

*1: Egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző

12. tábla

Az adatok alapján a nyertesek inkább növekvő, stabil piacon ténykednek, ahol sokféle szegmens azonosítható. Ezzel szemben a vesztesek inkább hanyatlónak és igények szerint homogénebbnek látják piacukat.

Érdekes, hogy ellentmondva az elméletnek épp azok a cégek sikerebbek, amelyek vevői egyre több lehetőségől választhatnak a piacon, ugyanakkor eredményeiknek köszönhetően ezek a vállalatok érzik a legkevésbé a költségcsökkentés kényszerét is. Nem meglepő, hogy a politikai és pénzügyi helyzetet is a jobban teljesítők érzik előnyösebbeknek. Az adatokból úgy látszik, hogy a gyakorlatban válságkezelési módszerként igencsak rossz eredményeket felmutató költségcsökkentést a gyengébb vállalatok teljesen elfogadott menekülési útnak ítélik.

Jól látható, hogy azok a cégek, amelyek javítani tudtak versenyhelyzetükön (2. és 4. klaszter), látnak sajátos piaci szegmenseket, míg azok, amelyek ilyeneket nem tudtak azonosítani, nem tudták megőrizni helyüket versenytársaikkal szemben. Hasonlóan a konkurensikkal szemben eredményes cégek a pénzügyi rendszerben is több támogatást látnak, mint az 1. és 3. klaszterbe tartozók. Ez arra utalhat, hogy a pénzügyi rendszer jól működik: azok a vállalatok jutnak könnyebben friss tőkéhez, amelyek jobb gazdasági teljesítményt nyújtanak.

Tanulságos ugyanakkor figyelni arra, hogy több, a marketing szerepének megítélése szempontjából döntő kérdésre adott válasz nem válik szét pénzügyi teljesítmény szerint. Nincs például szignifikáns eltérés abban, hogy a vevők mennyire igénylik a minőséget és megbízhatóságot, valamint növekszik-e árérzékenységük, milyen gyors az innováció a piacon, hogy a vevők cégek vagy magánszemélyek, illetve feldolgozók vagy végső fogyasztók.

3.2. A vállalat marketing megközelítése

A marketing vállalati megközelítése klaszterenként igencsak eltérő. A minden tekintetben visszaszoruló Vesztesek jóval átlag feletti arányban vállalják fel alkalmazottainak hosszú távú foglalkoztatását, s azt vallják, hogy termékeikre az igény nem egyedi, hanem általános, ennek megfelelően nyilván a marketing is háttérbe szorul.

Megfigyelhető, hogy a volumen szinten tartására koncentrálnak marketing csak a visszacsúszás fékezésére (2. klaszter), vagy a részesedés jövedelmezőség romlásával járó növelésére (3. klaszter) volt elegendő. Ugyanakkor a kiváló minőség és a piaci igények alapos előrejelzése a konkurenséknél jobb teljesítményt eredményezett, míg a gyártás optimalizálása és a forrás és eszközgazdálkodás hatékonyabbá tétele a vállalat korábbi teljesítményét segítette feltornáznia. (13. tábla)

A kérdőív marketing egyedi vonatkozásaira vonatkozó kérdéseinek (14. tábla) elemzéséből az látszik, hogy a fogyasztók igényeinek folyamatos nyomon követése és az arra épülő versenystratégia, a felsővezetők rendszeres kapcsolattartása a vevőkkel, illetve a vállalati funkciók vevőközpontú integrációja a klaszterek sorszámával együtt emelkedik, vagyis a pénzügyi teljesítménnyel mozog együtt. Ugyanakkor a fogyasztó elégedettségét (1), a neki adott minőség maximálását (2) célul kitűző, az ilyen területen birtokolt versenyelőny kiaknázására (3) épülő stratégia, a versenytársak lépéseire adott gyors reakció (4), a vevői adatok vállalatban belüli gyors és szabad áramlása (5), a fogyasztói elégedettség vállalati kimutatásokban szerepeltetése (6), és az ilyen adatok gazdasági döntéseknél való figyelembe vétele (7), illetve annak pontos ismerete, hogy az alkalmazottak miképpen tehetik munkájuk révén elégedettebbé a vevőt (8) leginkább a versenytársakhoz képesti előny szerzést biztosítja, de nem garancia a folyamatosan javuló eredményességre.

Az üzleti szemlélet megoszlása klaszterenként*

	1	2	3	4	Össz.	N
Hangsúly a reklámon és eladáson van az értékes volumen biztosítása érdekében	4.82%	8.42%	7.50%	5.74%	6.58%	25
Igyekszünk a legjobb minőségű terméket kínálni iparágunkon belül	12.05%	21.05%	20.00%	28.69%	21.32%	81
A hangsúlyt a piaci igények előzetes elemzésére helyezzük, termékeinket és szolgáltatásainkat ennek megfelelően alakítjuk	14.46%	21.05%	16.25%	20.49%	18.42%	70
A gyártási folyamat hatékonyságára koncentrálunk annak érdekében, hogy a fajlagos költség minél alacsonyabb legyen	12.05%	9.47%	15.00%	15.57%	13.16%	50
Eszközeinket és forrásainkat úgy használjuk fel, hogy rövid távú profitunkat maximalizáljuk	3.61%	2.11%	7.50%	4.92%	4.47%	17
Működésünket úgy alakítjuk, hogy folyamatos és biztos foglalkoztatást biztosíthassunk alkalmazottainknak	33.73%	22.11%	21.25%	10.66%	20.79%	79
Termékeink és szolgáltatásaink inkább általános igényeket igyekeznek kielégíteni, mint egyéni fogyasztói igényeket.	14.46%	10.53%	8.75%	9.02%	10.53%	40
Nincs válasz	4.82%	5.26%	3.75%	4.92%	4.74%	18
Válaszok száma összesen	83	95	80	122	100.00%	380

*A legjellemzőbb szemlélet kellett megjelölni. Az összátlag feletti hányadost vastag betűvel jelöltem.

13. tábla

Mindez arra utal, hogy a pusztán marketing szempontú vezetői gondolkodás nem elégséges a tulajdonosi értékteremtés javításához. Ahhoz feltehetőleg a kettős értékteremtés mindkét ágát folyamatosan figyelni és fejleszteni kell.

A kijelentéssel egyetértők aránya klaszterenként*

Kérdés	Klasz.	N	Átlag	Szórás	Össz.	380	5,4395	1,3988	
Q3_01 Rendszeresen nyomon követjük a fogyasztói igényeket	1	83	4,6024	1,6301	1	83	4,1687	1,7587	
	2	95	4,8526	1,4438	2	95	4,6000	1,5395	
	3	80	4,8875	1,2827	3	80	4,5750	1,4388	
	4	122	5,2049	1,3107	4	122	4,8770	1,6543	
	Össz.	380	4,9184	1,4258	Össz.	380	4,5895	1,6211	
Q3_03 Céljaink és stratégiánk kialakításánál a fogyasztói elégedettséget tartjuk szem előtt	1	83	5,1687	1,4965	Q3_10 A fogyasztói elégedettséget rendszeresen mérjük	1	83	3,1928	1,5653
	2	95	5,4632	1,3976	2	95	3,9474	1,8298	
	3	80	5,1500	1,4417	3	80	3,7500	1,7538	
	4	122	5,6393	1,4029	4	122	4,0820	1,8209	
	Össz.	380	5,3895	1,4404	Össz.	380	3,7842	1,7811	
Q3_04 A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni	1	83	3,8554	1,5471	Q3_11 A fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos mérések eredménye megjelenik a belső jelentésekben	1	83	4,9277	1,6438
	2	95	4,5579	1,6093	2	95	5,4211	1,2254	
	3	80	4,1250	1,3996	3	80	4,9375	1,3719	
	4	122	4,9426	1,3685	4	122	5,3607	1,3303	
	Össz.	380	4,4368	1,5320	Össz.	380	5,1921	1,4020	
Q3_05 A felsővezetés rendszeresen felkeresi a fontos vásárlókat	1	83	4,4578	1,7551	Q3_12 A vállalati döntéshozatal szempontjából fontos a vevő véleménye	1	83	4,1205	1,7970
	2	95	4,7684	1,8706	2	95	4,9263	1,5522	
	3	80	4,8125	1,5678	3	80	4,5375	1,6300	
	4	122	5,4016	1,6143	4	122	4,8279	1,3769	
	Össz.	380	4,9132	1,7344	Össz.	380	4,6368	1,5964	
Q3_06 A vállalatnál szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ	1	83	4,1205	1,8038	Q3_13 A felsővezetés rendszeresen megvitatta a versenytársak erősségeit és gyengeségeit	1	83	4,0723	1,6363
	2	95	4,5263	1,6363	2	95	4,6947	1,5094	
	3	80	4,1500	1,5679	3	80	4,2500	1,3641	
	4	122	4,7459	1,5188	4	122	4,7623	1,3730	
	Össz.	380	4,4289	1,6398	Össz.	380	4,4868	1,4896	
Q3_07 Versenystratégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul	1	83	4,4458	1,5559	Q3_14 Menedzsereink tudják, hogy az alkalmazottak hogyan járulnak hozzá a fogyasztóknak nyújtott értékekhez	1	83	4,4699	1,8957
	2	95	4,7474	1,5086	2	95	4,9579	1,5637	
	3	80	4,8375	1,3543	3	80	4,8625	1,3756	
	4	122	5,1803	1,3049	4	122	5,1230	1,3762	
	Össz.	380	4,8395	1,4449	Össz.	380	4,8842	1,5622	
Q3_08 Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja	1	83	4,1205	1,6335	Q3_15 A fogyasztókat azokon a területeken célozzuk meg, ahol versenyelőnyünk van	1	83	4,4699	1,8957
	2	95	4,4316	1,6022	2	95	4,9579	1,5637	
	3	80	4,4500	1,4043	3	80	4,8625	1,3756	
	4	122	4,8443	1,3485	4	122	5,1230	1,3762	
	Össz.	380	4,5000	1,5090	Össz.	380	4,8842	1,5622	
Q3_09 Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül	1	83	5,1084	1,4734					
	2	95	5,5684	1,3181					
	3	80	5,1000	1,4196					
	4	122	5,7869	1,3062					
	Össz.	380	5,3914	1,3988					

*1: Egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző

14. tábla

Amennyiben az előbb leírt marketingszemlélet konkrét gyakorlati megvalósítását vizsgáljuk, a négy klaszter között igen sok tekintetben látunk eltérést. (15. tábla) Első látásra meglepő lehet, hogy a piaci részesedés növelésére tett erőfeszítések a minta alapján nem a versenyhelyzet javulásával, hanem a jövedelmezőség emelkedésével (3. és 4. klaszter) járt együtt. Ezt alighanem az magyarázhatja, hogy a nagyobb részesedésre törekvés többnyire a vállalati hatékonyság javításával jár, illetve a jobb jövedelmezőségű cégek e cél érdekében inkább képesek többletkiadásokat vállalni.

A kijelentéssel egyetértők aránya klaszterenként*

Kérdés	Klasz.	N	Átlag	Szórás
Q4_01 A legfőbb hangsúlyt a piaci részesedés versenytársaktól történő elhódítására helyezük	1	81	2,7407	1,0097
	2	94	2,7447	0,9830
	3	80	3,0000	1,0312
	4	122	3,0984	1,0711
	Össz.	377	2,9125	1,0367
Q4_03 Hajlandóak vagyunk a piaci részesedés növelése érdekében árainkat csökkenteni	1	81	3,2346	1,0985
	2	94	3,1170	1,0560
	3	80	3,2125	1,0150
	4	122	3,5246	0,9201
	Össz.	377	3,2944	1,0241
Q4_04 A piaci részesedés növelése érdekében hajlandóak vagyunk versenytársainknál többet költeni hirdetésekre és az értékesítésre	1	80	2,1375	0,9904
	2	95	2,6316	1,0320
	3	80	2,5625	0,9788
	4	122	2,8934	1,1413
	Össz.	377	2,5968	1,0802
Q4_05 Az utóbbi években hosszú időre megerősítettük pozíciónkat a piacon	1	82	2,5854	0,9020
	2	95	3,3263	0,9724
	3	80	2,9750	0,9137
	4	122	3,7295	0,9538
	Össz.	379	3,2216	1,0305
Q4_06 Az erőforrások elosztásakor inkább a hosszú távú célokat, mintsem a rövid távúakat tarjuk szem előtt	1	82	3,1463	1,0672
	2	93	3,8602	0,8672
	3	80	3,4375	1,0169
	4	122	4,0738	0,8544
	Össz.	377	3,6844	1,0072
Q4_07 A jövőbeni versenylőny kialakítása szempontjából fontosnak tartjuk az alapkutatót és a fejlesztést	1	78	2,9615	1,2215
	2	92	3,3043	1,2111
	3	77	2,7403	1,0810
	4	120	3,1750	1,1929
	Össz.	367	3,0708	1,1944
Q4_08 Folyamatosan követjük a jelentős trendeket a piacon	1	79	3,5063	0,9591
	2	93	3,6774	0,9574
	3	80	3,5500	0,9264
	4	121	3,9091	0,8266
	Össz.	373	3,6890	0,9216
Q4_09 A legfőbb hangsúlyt termékeink és szolgáltatásaink piacának bővítésére helyezük	1	81	3,3951	0,9706
	2	92	3,4457	1,0095
	3	80	3,6125	0,8493
	4	120	3,7333	0,9414
	Össz.	373	3,5630	0,9529

Q4_10 Folyamatosan keressük azokat a lehetőségeket, ahol jól kihasználhatjuk készségeinket és erőforrásainkat	1	81	3,7407	0,8628
	2	93	4,0000	0,8470
	3	79	4,0633	0,6473
	4	119	4,1176	0,6787
	Össz.	372	3,9946	0,7700
Q4_11 Általában elsőként mutatunk be a piacon új termékeket vagy márkákat	1	79	2,1266	1,0423
	2	93	2,5806	1,0563
	3	77	2,2078	0,9366
	4	117	2,7521	1,1956
	Össz.	366	2,4590	1,1040
Q4_13 Készek vagyunk a nagy nyereség érdekében magas kockázatot vállalni	1	81	2,1852	0,9235
	2	93	2,4194	0,9592
	3	80	2,1250	0,7004
	4	122	2,5328	0,8924
	Össz.	376	2,3431	0,8925
Q4_14 Általában csak olyan projekteket vállalunk, ahol a megtérülés biztos	1	80	3,2250	1,0060
	2	92	3,2609	1,0149
	3	77	3,5325	0,9401
	4	121	3,5950	0,8019
	Össz.	370	3,4189	0,9429
Q4_17 Az utóbbi években a legfőbb stratégiai célunk a túlélés volt	1	79	3,8608	1,2784
	2	93	2,9140	1,2568
	3	79	3,0759	1,2887
	4	122	1,9836	1,0364
	Össz.	373	2,8445	1,3805
Q4_21 Gyakoriak a személyzeti értékelések, ahol áttekintjük a munkavállalók igényeit	1	80	2,4250	0,9908
	2	93	2,8387	0,9359
	3	78	2,7436	0,8594
	4	122	2,9918	0,9663
	Össz.	373	2,7802	0,9616
Q4_23 Fizetéseink versenyképesek	1	83	2,5301	1,0162
	2	93	3,1828	0,9083
	3	80	2,7875	0,9506
	4	121	3,5620	0,9652
	Össz.	377	3,0769	1,0376
Q4_26 A beosztottakat évente legalább egyszer megkérdezzük annak érdekében, hogy a munkakörrel szembeni beállítódásukat megismerjük	1	83	3,2892	1,0422
	2	94	3,6596	0,8620
	3	80	3,6250	1,0110
	4	121	3,7190	0,9594
	Össz.	378	3,5899	0,9764

Kérdés	Klasz.	N	Átlag	Szórás
Q4_31 Az informális információk, szóbeli tájékoztatás fontosabb, mint a jelentésekben szereplő információk	1	83	3,3976	0,9620
	2	94	3,3404	0,9105
	3	79	3,0253	0,8161
	4	121	3,2727	0,8851
	Össz.	377	3,2653	0,9014
Q4_33 Előfordul, hogy egy döntés meghozatala után kezdünk információt gyűjteni	1	80	2,3500	0,8129
	2	94	2,0851	0,7133
	3	80	2,0250	0,5506
	4	122	2,1967	0,7116
	Össz.	376	2,1649	0,7114
Q4_34 A menedzserek jórészt egyet értenek abban, hogy a szervezet tanulási képessége az egyik fő versenyelőnyünk	1	77	2,8571	1,0477
	2	91	3,2527	0,9614
	3	77	3,2597	0,8796
	4	119	3,3529	0,9793
Össz.	364	3,2033	0,9833	
Q4_35 A vállalatunk közös cél érdekében tevékenykedik	1	83	3,8795	0,8322
	2	94	3,9681	0,7102
	3	80	4,0250	0,6556
	4	121	4,1488	0,6280
	Össz.	378	4,0185	0,7078
Q4_36 A vállalati alapfelfogás szerint a munkavállalók tanulása befektetésnek tekinthető és nem költségnek	1	80	3,4125	1,0873
	2	94	3,7128	0,7846
	3	79	3,7089	0,8793
	4	122	3,9836	0,7819
	Össz.	375	3,7360	0,8969
Q4_37 A vállalat alapértékei szerint a tanulás a fejlődés kulcsa	1	81	3,3333	1,0488
	2	94	3,7447	0,9497
	3	80	3,7625	0,9035
	4	122	3,9754	0,8279
	Össz.	377	3,7347	0,9502
Q4_39 Munkavállalóink felismerték, hogy folyamatosan felül kell vizsgálni azt a módot, ahogyan a piacot szemlélik	1	79	2,9241	0,9167
	2	91	3,1758	0,8511
	3	78	3,0385	0,8287
	4	117	3,4188	0,8329
	Össz.	365	3,1699	0,8731

Q4_40 Versenytársainknál innovatívabbak vagyunk annak eldöntésében, hogy milyen módszert alkalmazzunk a kítűzött célok megvalósításában	1	76	2,8289	0,8701
	2	92	3,2609	0,7826
	3	74	3,0135	0,6722
	4	117	3,5812	0,7100
	Össz.	359	3,2228	0,8088
Q4_41 Versenytársainknál innovatívabbak vagyunk új folyamatok vagy információs rendszerek kiépítése szempontjából	1	75	2,8933	0,9667
	2	92	3,0870	0,7796
	3	76	2,9079	0,7690
	4	119	3,4706	0,8318
	Össz.	362	3,1354	0,8686
Q4_42 Innovatívabbak vagyunk versenytársainknál a célok megvalósításához vezető új utak kialakítása szempontjából	1	73	2,8219	0,9028
	2	92	3,1848	0,8507
	3	74	2,8784	0,7577
	4	115	3,4348	0,7508
	Össz.	354	3,1271	0,8471
Q4_43 Innovatívabbak vagyunk versenytársainknál a munkatársak munkakörének megváltoztatása, vagy új munkamódszerek kialakításában	1	74	2,8243	0,9416
	2	92	3,1739	0,8466
	3	73	2,9726	0,8160
	4	114	3,5351	0,8537
	Össz.	353	3,1756	0,9031
Q4_44 Az elektronikus kommunikáció (e-mail) szerves része a vállalat külső és belső kommunikációjának	1	82	2,5122	1,1992
	2	94	2,6489	1,1977
	3	78	2,5641	1,1576
	4	120	3,2000	1,2542
	Össz.	374	2,7781	1,2390
Q4_45 Hatékonyabb kommunikációt tesz lehetővé az e-mail használata	1	74	2,8243	1,3585
	2	91	2,9121	1,2966
	3	74	2,7297	1,1140
	4	117	3,4957	1,2569
	Össz.	356	3,0478	1,2959
Q4_46 Beszerzéseinket elektronikusan (webre alapozva) végezzük	1	81	1,5556	0,7746
	2	92	1,7174	0,7890
	3	77	1,6234	0,7786
	4	120	1,9083	0,8981
	Össz.	370	1,7243	0,8295
Q4_48 A vállalati kommunikáció fontos részét képezi a vállalat weboldala	1	82	1,5000	0,8784
	2	93	1,7527	0,9963
	3	76	1,7763	0,9879
	4	121	2,1240	1,0374
	Össz.	372	1,8226	1,0071

*1: Egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző

15. tábla

Az árcsökkenés, mint részesedésszerzési lehetőség a skála két szélén merül fel: a nyerteseknek van miből áldozni, a vesztesek számára pedig valószínűleg ez az utolsó

szalmazsál. (Könnyen lehet ugyanakkor, hogy a vesztesek épp azért kerültek rossz helyzetbe, mert képtelenek voltak az áron kívül más versenyelőnyt felmutatni.)

Hasonlóan tanulságos, hogy a magasabb hirdetési kiadások a versenyhelyzetet javítják, de a jövedelmezőséget nem, hiszen itt a 2. és a 4. klaszter egyaránt élen jár. Érdekes megfigyelni, hogy a cégek az elméletnek megfelelően versenytársaik jövedelmezőségéhez viszonyítva ítélik meg piaci kilátásaikat: a 3. klaszter például rosszabbnak látja helyzetét, mint a 2., noha önmagához képest – szemben az utóbbiakkal – javítani tudott. Ez éppen egybevág azzal, hogy a tulajdonosi értékteremtés koncepciója szerint hosszabb távon aligha lehet stabil az a piaci helyzet, amely a cég pénzügyi teljesítményének relatív romlásához vezet, mivel a befektetők akkor az azonos kockázat mellett magasabb hozamot kínáló konkurensekhez pártolnak át, illetve pénzüket más iparágba viszik, ami az alulteljesítő vállalat leépüléséhez vezet.

Nem ilyen rózsás a kép, ha a hosszú távú célok szerepét tekintjük az erőforrások felosztásánál. Az önmagukhoz képest rontó cégeknél a rövid távú szemlélet nagyobb súllyal esik a latba, vagyis a mostani rosszabb teljesítmény nem egy hosszú távú stratégia átmenetei hatása, hanem a helyzet éppen fordított: miután romlott a helyzet a hosszú távú talpra állás helyet a rövid távú válságkezelés kerül előtérbe, amely rendszerint nem jelent értékmaximáló működést. (A 17-es számú kérdésből kiderül: igen gyakran a pusztta túlélés volt a cél.)

Érdekesség, hogy a folyamatos fejlesztést a hanyatló piacon működő, de versenytársaiknál kevésbé romló 2. klaszter tekinti leginkább szívügyének, ez azt mutatja, hogy az állandó fejlesztés hanyatló piacon is inkább segít megőrizni a jövedelmezőséget, nem pedig rontja azt. Ehhez hasonló szerepet játszik a piaci trendek folyamatos követése is: elsősorban a versenyhelyzetet javítja, nem pedig a jövedelmezőséget.

Míg az újításokkal elsőként való megjelenés a relatív előnyt növeli, a piacok bővítésére törekvés és a fokozottabb kockázatvállalás, az alaposabb megtérülési vizsgálatok a cég abszolút megtérülésének emelésében segít. Ennek ellenére éppen a Vesztesek fordítanak erre a legkevesebb gondot, mint ahogy az új lehetőségek felkutatásában is elmaradnak.

A munkavállalók igényeinek, véleményének figyelembe vétele és a magasabb fizetések a konkurensekhez képest jobban teljesítő cégekre jellemző, vagyis az emberi erőforrással való nagyobb törődést versenyelőnyt teremt, amit azonban nem minden cég tud javuló megtérüléssé is alakítani.

A szóbeli közlések a romló megtérülést produkáló cégekre jellemzőbbek, a javítani tudók az átlagosnál nagyobb arányban alkalmazzák az írott útmutatásokat. A közös cél, a szervezeti és egyéni tanulás jelentőségének felismerése, az oktatás befektetésnek tekintése ugyancsak a jobban teljesítő cégekre jellemző.

A piaci szemlélet folyamatos felülvizsgálata, az új probléma megoldási lehetőségek másoknál gyorsabb felismerése, a konkurensekénél jobb információs és munkaszervezési rendszer kiépítése, az elektronikus kommunikáció, beszerzés és email használat ugyanakkor versenyelőnyt hoz, de feltétlenül ad nagyobb tulajdonosi értéket is. Azonban az internet alapú kommunikáció jelentőségének felismerése, inkább az értékteremtés fejlődésével jár együtt.

Az intuitív döntések (a választás utáni információgyűjtés) a vesztesekre és a nyertesekre is az átlagosnál jobban jellemző. Ezen cégek eltérő gazdasági pozíciója a menedzsment képességeinek szerepére világít rá, hiszen az üzleti életben gyakran előfordul, hogy hiányos információk alapján kell dönteni.

3.3. A marketing erőforrások szerepe a tulajdonosi értékteremtésben

Az eredeti kérdőív vizsgálta a különféle marketing erőforrások versenytársakhoz viszonyított színvonalát is. Ezen válasznál a klaszterek szignifikáns eltérést mutattak: a

csoportképzési eljárás relevanciáját megerősítve a konkurensikhez képest jobb pozícióban lévők marketing eszközeik minőségét is jobbnak ítélték.

A mostani vizsgálat szempontjából különös jelentősége azon eszközöknek van, amelyek alapján a tulajdonosi értékteremtés javulása szerint választhatók szét a cégek, vagyis ahol a 3. és a 4. klaszter jobban teljesít, mint a másik kettő. Ehhez két-két klaszterből egy-egy új csoportot képeztem. (A szignifikáns eltérések Anova adatait az 5. melléklet, a leíró statisztikákat a 16. tábla tartalmazza.)

A pénzügyi teljesítmény és a marketingeszközök színvonalának kapcsolata*

Kérdés	Klasz.	N	Átlag	Szórás
Q5e_f02 Stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom	Rontók	166	3,5000	0,8581
	Javítók	183	3,7596	0,8939
	Össz.	349	3,6361	0,8854
Q5e_f03 A fogyasztói szolgáltatás magas szintű ellátása	Rontók	157	3,3949	0,9112
	Javítók	178	3,7079	0,8727
	Össz.	335	3,5612	0,9032
Q5e_f05 Költséghatékony termelés	Rontók	159	3,0377	0,9132
	Javítók	174	3,4310	0,9270
	Össz.	333	3,2432	0,9399
Q5e_f10 Kiterjedt elosztási hálózat	Rontók	143	2,8601	0,9085
	Javítók	162	3,1111	0,9523
	Össz.	305	2,9934	0,9389
Q5e_f12 Kapcsolatok az elosztási csatornában	Rontók	139	2,9928	0,8555
	Javítók	154	3,2208	0,8023
	Össz.	293	3,1126	0,8344
Q5e_f13 Piaci hozzáférés stratégiai szövetségeken és partnerkapcsolatokon keresztül	Rontók	145	3,0069	0,8700
	Javítók	165	3,2909	0,8697
	Össz.	310	3,1581	0,8799
Q5e_f14 Stratégiai szövetségekkel közös technológia	Rontók	140	2,8786	0,8351
	Javítók	153	3,0915	0,8059
	Össz.	293	2,9898	0,8255
Q5e_f15 Hozzáférés a stratégiai szövetséges know-how-jához és menedzsment tapasztalataihoz	Rontók	130	2,7462	0,9006
	Javítók	152	3,0000	0,8689
	Össz.	282	2,8830	0,8911
Q5k_f02 Hatékony emberi erőforrás menedzsment	Rontók	156	3,0769	0,8616
	Javítók	179	3,3743	0,9299
	Össz.	335	3,2358	0,9096
Q5k_f03 Termelésmenedzsment tapasztalat	Rontók	152	3,3224	0,8658
	Javítók	177	3,5254	0,8398
	Össz.	329	3,4316	0,8567
Q5k_f10 Jó célpiac képzés és pozicionálási képesség	Rontók	141	3,1418	0,8069
	Javítók	172	3,3372	0,7587
	Össz.	313	3,2492	0,7856
Q5k_f11 Jó kapcsolatteremtő képesség a kulcsfontosságú vevőkkel, vagy vevőcsoportokkal	Rontók	155	3,6387	0,7968
	Javítók	183	3,8634	0,7171
	Össz.	338	3,7604	0,7618
Q5k_f12 Jó a kapcsolatfenntartó képesség a kulcsfontosságú vevőkkel, vagy vevőcsoportokkal	Rontók	156	3,6795	0,8423
	Javítók	181	3,8840	0,7766
	Össz.	337	3,7893	0,8129
Q5k_f16 A szervezeten belüli kommunikáció képessége	Rontók	150	3,2333	0,7274
	Javítók	177	3,4124	0,7646
	Össz.	327	3,3303	0,7520
Q5k_f20 Az elosztási csatorna résztvevőinek megfelelő kezelése	Rontók	134	3,0522	0,7390
	Javítók	160	3,2125	0,6858
	Össz.	294	3,1395	0,7138
Q5k_f21 A versenytársak megfelelő kezelése	Rontók	145	3,0552	0,6322
	Javítók	174	3,2586	0,6332
	Össz.	319	3,1661	0,6399
Q5k_f24 Partnereinkkel közös elkötelezettség és célok	Rontók	146	3,2740	0,6488
	Javítók	173	3,4277	0,6919
	Össz.	319	3,3574	0,6759

*1: a versenytárs jelentős előnye, 5: a válaszadó cég jelentős előnye

16. tábla

Az eredmények alapján az látszik, hogy a hagyományos tulajdonosi értékteremtést leíró elméletek javasolta eszközök a magyar gazdaságban is jól hasznosíthatók. Lényegében azon területeken kaptam szignifikáns eltérést, ahol azt a szakirodalom is előre jelzi. Ezeket a jövedelemtermelési szemléletnek megfelelően alapján négy kategóriába soroltam.

Bevétel (Értékesítési csatornák, vevőkkel szembeni alkupozíció). A stabil piaci pozícióból a jobban teljesítő cégeknek több előnye származik, termékeiket jobban tudják pozicionálni, s saját bevallásuk szerint a vevőket is ezen cégek szolgálják ki jobban. Kulcsvevőkkel könnyebben képesek felvenni és fenntartani a jó kapcsolatot, ráadásul termékeiket könnyebb is elérni a versenytársaiknál kiterjedtebb értékesítési (elosztási)

csatornáiknak köszönhetően, s feltehetően viszonteladóikkal ápolt jobb kapcsolatuk nyomán termékeik eleve előnyösebb helyet kapnak a boltokban, illetve stratégiai szövetségeiknek köszönhetően nagyobb piachoz férnek hozzá. Eszerint ezek a cégek egyszerre tudnak nagyobb volumenben (szélesebb piac), drágábban (nehezebb helyettesíthetőség, előnyösebb értékesítési körülmények) és kisebb kockázattal (hűségesebb vevők, ismert márkák) eladni.

Beszerezési költségek (Szállítókkal szembeni alkupozíció). Üzleti partnereikkel több közös célja van a jobban teljesítő vállalatoknak, ami feltehetően a hosszú távú stratégia kulcselemeinek egyeztetését fedi. Az ilyen szorosan együttműködésben a beszállító kiszolgáltatottsága nő, így a szállítási feltételek előnyösebbek lehetnek.

Termelési költségek (Működési hatékonyság). A jövedelmezőségüket javítani tudó cégek termelésének költséghatékonysága, termelés menedzsmentje, emberi erőforrás kezelése és belső kommunikációja konkurenseinél jobb, s stratégiai szövetségeseik révén több know-how-ra, menedzsment ismeretre és technológiára tesznek szert. Mindezek miatt alighanem költségelőnyük keletkezik.

Kockázat (jövedelmezőség bizonytalansága). A teljesítményüket javítani tudó cégek versenytársaik különféle lépéseire jobban képesek reagálni saját megítélésük szerint. Ez és a stabil vevői kör sokkal kiegyensúlyozottabbá teszi az értékesítést, s így a nyereségtermelő képességet is.

Ezúttal is tanulságos áttekinteni azonban azt is, hogy a kérdőív alapján melyek azok a területek, ahol a versenyelőnyt nem sikerült jövedelmezőségi javulássá, azaz tulajdonosi értékévé konvertálni. A kapott válaszok alapján a megtérülés szempontjából többek között közömbös, hogy versenytársainkhoz képest önmagában 1. milyen a cég és márkaneveinek általános megítélése és hogyan tudja azokat társaság menedzselni, 2. mennyire jó a vállalat marketing információs és 3. kontrolling rendszere, hogy 4. milyen szabadalmakat birtokol a társaság, 5. mennyire egyedi az értékesítési csatorna, 6. hogy a partnerek pénzügyi források rendelkezésre bocsátásával is segítik-e a céget, 7. hogy mennyire erős a pénzügyi menedzsment (!), 8. milyen jó a termék formatervezettsége (dizájn), 9. mennyire jól sikerül előre felmérni a fogyasztók igényeit, 10. mennyire erős a stratégiai szövetségesek közti bizalom, 11. milyen pontosak a kiszállítások vagy 12. mennyire sikerül jóra az előzetes árképzés.

3.4. A marketing stratégia jelentősége

Az egyes jellegzetes marketing stratégiai célokat vizsgálva négy olyan vonást sikerült azonosítani, amely a tulajdonosi értékteremtést támogatja. (6. melléklet, 17. tábla) A kapcsolat ellenőrzéséhez az Anova táblát a négy és a két klaszteres esetre is elkészítettem.

Egyes marketingstratégiák alkalmazása klaszterenként*

Kérdés	Klasz.	N	Átlag	Szórás
Q9_02 Célunk, az értékesítés folyamatos növelése	1	82	3,9390	0,8217
	2	93	4,1075	0,8138
	3	79	4,1139	0,6600
	4	121	4,4050	0,7255
	Össz.	375	4,1680	0,7746
Q9_03 Célunk, az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében	1	81	2,1975	0,9542
	2	92	2,3696	0,8983
	3	79	2,3924	0,8536
	4	118	2,6356	1,2380
	Össz.	370	2,4216	1,0310
Q9_04 Célunk az egész piac megdolgozása	1	81	2,0988	0,8889
	2	91	2,2857	0,9224
	3	78	2,4487	1,0019
	4	120	2,6917	1,1938
	Össz.	370	2,4108	1,0484
Q9_07 Célunk, hogy megkülönböztessük termékeinket a piacon a versenytársainkétól magasabb értékek közvetítésével	1	82	3,0488	1,0761
	2	93	3,2258	1,1433
	3	78	3,2821	0,9102
	4	117	3,4701	1,0794
	Össz.	370	3,2757	1,0693

Kérdés	Klasz.	N	Átlag	Szórás
Q9_02 Célunk, az értékesítés folyamatos növelése	Rontók	175	4,0286	0,8195
	Javítók	200	4,2900	0,7131
	Össz.	375	4,1680	0,7746
Q9_03 Célunk, az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében	Rontók	173	2,2890	0,9262
	Javítók	197	2,5381	1,1042
	Össz.	370	2,4216	1,0310
Q9_04 Célunk az egész piac megdolgozása	Rontók	172	2,1977	0,9090
	Javítók	198	2,5960	1,1258
	Össz.	370	2,4108	1,0484
Q9_07 Célunk, hogy megkülönböztessük termékeinket a piacon a versenytársainkétól magasabb értékek közvetítésével	Rontók	175	3,1429	1,1127
	Javítók	195	3,3949	1,0169
	Össz.	370	3,2757	1,0693

*1: Egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző

17. tábla

Az eredmények alapján az 1. értékesítés folyamatos növelését, a 2. piacvezető szerep elérését és az 3. egész piac megdolgozását célul kitűző stratégia, illetve a 4. termék-megkülönböztető, fogyasztói többletérték előállítására koncentráló stratégia egyaránt a tulajdonosi érték növelésével járt együtt. Ezzel egyidőben ugyanakkor a tulajdonosi értékteremtésre egyértelműen azonosítható hatást nem gyakorolt a 1. jelenlegi piaci pozíció megőrzésére törekvő, az 2. egy konkrét szegmens vagy 3. kiválasztott célvevők megdolgozására irányuló erőfeszítés, sőt az sem, ha 4. a cég iparág legolcsóbb gyártója kívánt lenni.

4. Összefoglalás

Bár a vállalatnak kettős értékteremtési feladata van marketing szerepét a legtöbbször a csak a fogyasztói érték létrehozásában vizsgálják, miközben különféle empirikus tapasztalatok azt mutatják, hogy a befektetők szerint ez a funkció és komoly hatással van a vállalat által termelt tulajdonosi értékre. A vizsgálat célja a marketing és a tulajdonosi értékteremtés magyar cégeknél tetten érhető kapcsolatának kimutatása, elemzése volt.

A vizsgálat alapjául szolgáló, jó közelítéssel reprezentatívnak tekinthető 514 elemű minta a reprezentativitás további kis torzulása mellett 380 elemre szűkült, miután négy, a tulajdonosi értékteremtésre vonatkozó kérdés alapján négy klasztert képeztem. A csoportosítás alapját az érintett cégek versenyhelyzetének, illetve eredménytermelő képességének változás adata 1999 és 2000 között. A vizsgálat legfontosabb eredményei a következők.

1. Az adatfelvétel idején versenyelőny és jövedelmezőség javulást főként a nagyobb, a külföldi tulajdonú vállalatok, illetve az építőipari, bányászati és szolgáltató cégek tudtak az átlagnál gyakrabban felmutatni, miközben az állami és önkormányzati tulajdonú, a kis és mikro társaságok, és sok, az építőiparban, a kereskedelemben és a feldolgozó iparban ténykedő vállalkozás igen rossz helyzetbe került.

2. A jobb eredményeket elérő cégek piacukat stabilabbnak, jobban növekvőnek látják, mint a gyengében teljesítők.

3. Az állandó fejlesztés – bár nyilván komoly költséget jelent – hanyatló piacon is inkább segít megőrizni a jövedelmezőséget, nem pedig rontja azt. Ugyanakkor a volumen szinten tartására koncentráló marketing csak a visszacsúszás fékezésére, vagy a részesedés jövedelmezőség romlásával járó növelésére elegendő.

4. Piacszerzés érdekében árcsökkentéshez jellemzően a Nyertes és a Vesztes cégek folyamodnak: az előbbieket megtehetik, az utóbbiaknak alighanem nincs más választásuk.

5. Az intuitív döntések (a választás utáni információgyűjtés) a vesztesekre és a nyertesekre is az átlagosnál jobban jellemző. Az üzleti életben természetes, hogy hiányos információk alapján kell dönteni, ugyanakkor ezen cégek eltérő gazdasági pozíciója a menedzsment képességeinek szerepére világít rá.

6. A minden tekintetben visszaszoruló cégek stratégiájukban jóval átlag feletti arányban vállalják fel alkalmazottainak hosszú távú foglalkoztatását, noha – feltéve, hogy valós piaci helyzetben működő cégekről van szó – gazdasági eredménytelenségük éppen ezt a célt kockáztatja a leginkább. E cégek az átlagnál gyakrabban vélik úgy, hogy termékeikre az igény nem egyedi, hanem általános, ami miatt nyilván a marketing is háttérbe szorul.

Romló helyzetüket gyakran költségsökkentéssel igyekeznek stabilizálni helyzetüket, noha a gyakorlati tapasztalatok szerint ez az egyik legkevésbé eredményes válságkezelési mód. Szintén tipikus, hogy a nehézségek megjelenésével rövid távú célok kerülnek előtérbe, holott az eredményes válságkezelés jellemzően hosszú távú programot igényel. Gyakori a cégen belüli szóbeli kommunikáció dominanciája is, ami az utasítások torzulásához, a felelősségi körök elmosásához vezethet.

7. Számos olyan marketing tényezőt sikerült azonosítani, amelyek versenyelőnyt hozhatnak ugyan, de önmagukban nem eredményeznek tulajdonosi érték növekedést. A fogyasztó elégedettségét vagy a minőség maximálását célul kitűző, az ilyen területen birtokolt versenyelőny kiaknázására, a piaci igények alapos előrejelzésére épülő stratégia, a versenytársak lépéseire adott gyors reakció, a magasabb hirdetési kiadások, a vevői adatok vállalaton belüli gyors és szabad áramlása, a fogyasztói elégedettség vállalati folyamatos mérése és döntéseknél való figyelembe vétele, illetve annak pontos ismerete, hogy az alkalmazottak miképpen tehetik munkájuk révén elégedettebbé a vevőt önmagukban csak versenyelőnyt adnak.

A piaci szemlélet folyamatos felülvizsgálata, az új probléma megoldási lehetőségek másoknál gyorsabb felismerése, a konkurensénél jobb információs és munkaszervezési rendszer kiépítése, az elektronikus kommunikáció, beszerzés és email használat ugyanígy versenyelőnyt hoz ugyan, de feltétlenül ad nagyobb tulajdonosi értéket is. Hasonló a helyzet a munkavállalók igényeinek, véleményének figyelembe vételével és a magasabb bérszínvonal biztosításával is. Ez szintén általában jellemzőbb a konkurensaiknál jobban teljesítő cégekre, vagyis az emberi erőforrással való nagyobb törődést versenyelőnyt teremt, amit azonban nem minden cég tud javuló megtérüléssé is alakítani (gondoljunk csak a szociális szempontok miatti foglalkoztatásra). Mindez elméletinek is megfelel, hiszen ezen területeknél a költségvonzat figyelembe vétele nélküli döntés könnyen eredményezhet tulajdonosi érték rombolást.

8. Több, a tulajdonosi értékteremtés javításával együtt járó tényezőt is találtam. Jellemző, hogy azok a cégek biztosítanak javuló megtérülést, amelyek feltehetően felismerik, hogy vevőik egyre több lehetőségből választhatnak piacon, s ez a tudat nyilván megakadályozza, hogy elkényelmesedjenek.

A sajátos piaci szegmenseket azonosításának képessége, a fogyasztók igényeinek folyamatos nyomon követése és az arra épülő (de nem a kínált fogyasztói értéket maximáló) versenystratégia, a felsővezetők rendszeres kapcsolattartása a vevőkkel, illetve a vállalati funkciók vevőközpontú integrációja eredményeim szerint ugyancsak növelik a tulajdonosi értéket. Hasonló hatással van a gyártás optimalizálása és az eszközgazdálkodás hatékonyabbá tétele, a fokozottabb kockázatvállalás, a megalapozottabb megtérülés vizsgálat és az olcsóbb és gyorsabb internet alapú kommunikáció jelentőségének felismerése is.

A vállalati közös cél azonosítása és tudatosítása, a szervezeti és egyéni tanulás jelentőségének felismerése, az oktatás befektetésnek tekintése ugyancsak a jobban teljesítő cégekre jellemző. Az értékesítés (illetve piaci részesedés) folyamatos növelését, a piacvezető szerep elérését és az egész piac megdolgozását célul kitűző, illetve a termék-megkülönböztető, fogyasztói többletérték előállítására koncentráló stratégia egyaránt a tulajdonosi érték növelésével járt együtt.

A marketing képességek és erőforrások ugyancsak az elméletnek megfelelően segítik Magyarországon is tulajdonosi értékteremtést. A magasabb bevételt (jobb értékesítési csatorna és vevőkapcsolat, nehezebb helyettesíthetőség, nagyobb ismertség, nagyobb fogyasztói hűség), kisebb költségeket (jobb szállítói kapcsolat, nagyobb működési hatékonyság) hozó, és a működési kockázatot csökkentő (gyors piaci reakció, stabil vevőkör) marketing tényezők egyértelműen elősegítik a tulajdonosi érték növelését.

9. Számos a marketingben igen fontosnak ítélt tényezőről ugyanakkor nem sikerült bizonyítani, hogy bármilyen módon is támogatná a jobb vállalati működést, vagyis önmagukban sem versenyelőnyt, sem tulajdonosi értéknövekedést nem hoztak. Így például nem volt érdemi hatással a teljesítményre, hogy a vállalat megítélése szerint (!) vevők az adott piacon mennyire igénylik a minőséget és megbízhatóságot, növekszik-e árérzékenységük, gyors-e az innováció a piacon (ezen eredményeket a cégek piacról alkotott tévképzetei is okozhatták). Nem bizonyult döntőnek, hogy vevők cégek vagy magánszemélyek, illetve feldolgozók vagy végső fogyasztók-e: azaz minden piacon lehetséges volt sikeresen működni is.

Nem gyakorolt a tulajdonosi értékteremtésre egyértelműen azonosítható hatást a jelenlegi piaci pozíció megőrzésére törekvő, az egy konkrét szegmens vagy kiválasztott vevőkör megdolgozására irányuló erőfeszítés, sőt az sem, ha a cég iparág legolcsóbb gyártója kívánt lenni. Nem járult hozzá érdemben a sikerhez a termék jó formatervezettsége (dizájn), a fogyasztók igényeinek jó előzetes felmérése, a stratégiai szövetségesek közti erős bizalom, a kiszállítások és az előzetes árképzés pontossága sem.

A megtérülés szempontjából többek között közömbösnek mutatkozott, hogy versenytársainkhoz képest milyen a cég és márkaneveinek általános megítélése és hogyan tudja azokat menedzselni társaság. Nem származott előny a jó marketing információs és kontrolling rendszerből, a szabadalmak pusztá birtoklásából, az értékesítési csatornák egyediségéből, sem abból, hogy a partnerek pénzügyi források rendelkezésre bocsátásával is segítik-e a céget. Sőt az erős a pénzügyi menedzsment is tehetetlen volt önmagában.

10. A tulajdonosok elégedettsége, illetve az értékteremtés és versenyképesség alakulása jól korrelál, vagyis elmondható, hogy a hazai cégek részvényesei valódi tulajdonosként viselkednek, és ennek megfelelő visszajelzést küldenek a cég vezetésének is.

A vezetők önértékelő válaszait vizsgálva szépen látszik, hogy azok a tulajdonosi értékteremtés elméletének megfelelő konzisztenciát mutatnak, így a menedzsment jól érzi versenyelőny szerzés és a tulajdonosi értékteremtés közti különbséget, s ez utóbbi alapján ítélik meg vállalata hosszú távú kilátásait is.

Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy Magyarországon van relevanciája a tulajdonosi érték alapú vállalatvezetésnek, sőt a tulajdonosok az ezredfordulón már egyértelműen el is várták azt. Ugyanakkor úgy tűnik, hogy ebben a szemléletben igazi jelentősége csak azon marketing tényezőknek van, amelyek közvetlenül képesek a jelen és jövőbeli bevételekre, a költségekre vagy a kockázatra hatni.

A pusztán marketing szempontú vezetői gondolkodás eredményeim szerint koránt sem elégséges a tulajdonosi értékteremtés javításához: a fogyasztói érték maximálása közel sem esik egybe a tulajdonosi érték maximálásával. Ugyanakkor a feltehetően jórészt a tulajdonosi értékteremtésre koncentráló pénzügyi menedzsment önmagában akkor is képtelen sikert elérni, ha amúgy a szervezeten belül igen erős.

A tulajdonosi értékteremtés eredményes javításához ennek megfelelően nem elegendő a pénzügyi irányítást végzők képzése és számonkérése, sem pedig a vevőközpontú vállalati kultúra. Ahhoz, hogy a cég hosszú távon is stabilan és sikeresen működhessen, a döntéshozatalba minden funkcionális területen integrálni kell a kettős értékteremtés mindkét ágát.

Felhasznált irodalom

- Bartram, Peter (2000): Brand power, *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Jun 2000, pp. 16-18.
- Berács József (2003): Piacorientáció, érték és a marketing, *Vezetéstudomány*, 2003, 5, szám, pp. 13-25.
- Berács József-Keszey Tamara-Sajtos László (2001): A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben, T030028 nyilvántartási számú "A marketingorientáció elméleti megalapozása a magyarországi marketinghelyzet alapján" című OTKA kutatási program (1999-2001), III, tanulmánykötet, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing tanszék, Budapest
- Chikán Attila (2003a): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest
- Chikán Attila (2003b): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, *Vezetéstudomány*, 2003, 5. szám, pp. 10-12.
- Copeland, Tom – Koller, Tim – Murrin, Jack (2000): *Valuation, measuring and managing the value of companies*, 3rd ed., McKinsey & Company, Inc, – John Wiley & Sons, Inc., New York
- Juhász Péter (2004): Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegén kívüli tételeinek értékelési problémái doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Pearl, Jayne (2001): Intangible investments, tangible results, *MIT Sloan Management Review*, Fall 2001, pp. 13-14.
- Reichheld, Frederick F, – Teal, Thomas (1996): *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Sargeant, Adrian (2001): Customer lifetime value and marketing strategy: How to forge a link, in: *Marketing Review*, Summer 2001, pp. 427-441.

1. melléklet – Korrelációk

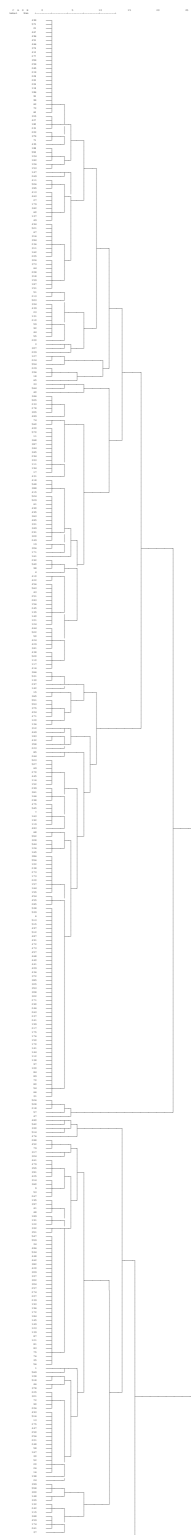
K14: Fő versenytárshoz képest K15: Megelőző évhez képest

1: Realizált profit 2: Tőkemegtérülés 3:Részvényesek elégedettsége a rövid távú megtérüléssel 4:Részvényesek elégedettsége a hosszú távú megtérüléssel

Kendall féle tau*	K14_1	K14_3	K14_11	K14_12	K15_1	K15_3	K15_11	K15_12
K14_1	1,000	,721	,577	,499	,423	,430	,364	,385
Szign.		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	420	385	296	294	414	406	304	302
K14_3	,721	1,000	,485	,467	,391	,460	,325	,374
N	385	396	289	287	390	392	292	291
K14_11	,577	,485	1,000	,759	,418	,425	,635	,545
N	296	289	319	313	313	310	305	304
K14_12	,499	,467	,759	1,000	,370	,351	,513	,664
N	294	287	313	316	310	307	302	304
K15_1	,423	,391	,418	,370	1,000	,753	,574	,524
N	414	390	313	310	534	511	382	381
K15_3	,430	,460	,425	,351	,753	1,000	,577	,536
N	406	392	310	307	511	514	375	373
K15_11	,364	,325	,635	,513	,574	,577	1,000	,777
N	304	292	305	302	382	375	386	382
K15_12	,385	,374	,545	,664	,524	,536	,777	1,000
N	302	291	304	304	381	373	382	385
Spearman féle rho								
K14_1	1,000	,782	,640	,560	,483	,493	,414	,438
N	420	385	296	294	414	406	304	302
K14_3	,782	1,000	,545	,526	,447	,517	,371	,424
N	385	396	289	287	390	392	292	291
K14_11	,640	,545	1,000	,787	,473	,480	,682	,589
N	296	289	319	313	313	310	305	304
K14_12	,560	,526	,787	1,000	,420	,396	,556	,712
N	294	287	313	316	310	307	302	304
K15_1	,483	,447	,473	,420	1,000	,805	,632	,581
N	414	390	313	310	534	511	382	381
K15_3	,493	,517	,480	,396	,805	1,000	,633	,588
N	406	392	310	307	511	514	375	373
K15_11	,414	,371	,682	,556	,632	,633	1,000	,803
N	304	292	305	302	382	375	386	382
K15_12	,438	,424	,589	,712	,581	,588	,803	1,000
N	302	291	304	304	381	373	382	385

*Valamennyi mutató 1 százalékos szinten is szignifikáns

2. melléklet – Dendrogram



3. melléklet – Részvényesi elégedettség Anova tábla

		Négyzetösszeg	Szab. fok	Négyzetes hiba	F	Szign.
K14_11	Csoportok közt	89,619	3	29,873	65,100	0,000
	Csoportokon belül	128,027	279	0,459		
	Összesen	217,647	282			
K14_12	Csoportok közt	71,510	3	23,837	42,635	0,000
	Csoportokon belül	154,868	277	0,559		
	Összesen	226,377	280			
K15_11	Csoportok közt	78,400	3	26,133	52,280	0,000
	Csoportokon belül	140,463	281	0,500		
	Összesen	218,863	284			
K15_12	Csoportok közt	71,782	3	23,927	43,474	0,000
	Csoportokon belül	154,106	280	0,550		
	Összesen	225,887	283			

4. melléklet – Marketing szemlélethez kapcsolódó Anova táblák

4/a Gazdasági és üzleti környezet

		Négyzet összeg	df	Átl. négyz. hiba	F	Szig.
Q1_16 Stabil, de növekvő piacon tevékenykedünk	Csoportok közt	38,4061	3	12,8020	14,1179	0,0000%
	Csoporton belül	337,3279	372	0,9068		
	Összesen	375,7340	375			
Q1_18 Piacunk jelenleg hanyatlást mutat	Csoportok közt	52,7489	3	17,5830	18,4455	0,0000%
	Csoporton belül	353,6511	371	0,9532		
	Összesen	406,4000	374			
Q1_19 Eltérő igényeket támasztó különböző fogyasztói szegmensek jelennek meg	Csoportok közt	8,1965	3	2,7322	2,9372	3,3289%
	Csoporton belül	335,8035	361	0,9302		
	Összesen	344,0000	364			
Q1_20 A vevők választási lehetősége nő	Csoportok közt	12,4639	3	4,1546	5,5884	0,0929%
	Csoporton belül	277,3027	373	0,7434		
	Összesen	289,7666	376			
Q1_21 A költségcsökkentés szükségessége előtérbe kerül	Csoportok közt	6,9452	3	2,3151	4,5895	0,3605%
	Csoporton belül	188,6554	374	0,5044		
	Összesen	195,6005	377			
Q1_23 A pénzügyi infrastruktúra ösztönzi a gazdasági aktivitást Magyarországon	Csoportok közt	7,7513	3	2,5838	2,6331	4,9780%
	Csoporton belül	352,2707	359	0,9813		
	Összesen	360,0220	362			
Q1_24 Magyarországon a politikai helyzet stabil és kedvező az üzleti vállalkozások számára	Csoportok közt	12,8530	3	4,2843	4,2443	0,5759%
	Csoporton belül	371,4695	368	1,0094		
	Összesen	384,3226	371			

4/b A vállalat marketing megközelítése

		Négyzet összeg	df	Átl, négyz, hiba	F	Szig,
Q3_01 Rendszeresen nyomon követjük a fogyasztói igényeket	Csoportok közt	18,7901	3	6,2634	3,1330	2,56%
	Csoporton belül	751,6809	376	1,9992		
	Összesen	770,4711	379			
Q3_03 Céljaink és stratégiánk kialakításánál a fogyasztói elégedettséget tartjuk szem előtt	Csoportok közt	16,7671	3	5,5890	2,7306	4,37%
	Csoporton belül	769,5908	376	2,0468		
	Összesen	786,3579	379			
Q3_04 A versenytársak lépéseire képesek vagyunk gyorsan reagálni	Csoportok közt	68,4392	3	22,8131	10,4473	0,00%
	Csoporton belül	821,0450	376	2,1836		
	Összesen	889,4842	379			
Q3_05 A felsővezetés rendszeresen felkeresi a fontos vásárlókat	Csoportok közt	49,1194	3	16,3731	5,6427	0,09%
	Csoporton belül	1,091,0148	376	2,9016		
	Összesen	1,140,1342	379			
Q3_06 A vállalat belül szabadon áramlik a vásárlókkal kapcsolatos információ	Csoportok közt	27,2792	3	9,0931	3,4473	1,68%
	Csoporton belül	991,8023	376	2,6378		
	Összesen	1,019,0816	379			
Q3_07 Versenystratégiánk a fogyasztói igények megismerésén alapul	Csoportok közt	27,8447	3	9,2816	4,5717	0,37%
	Csoporton belül	763,3632	376	2,0302		
	Összesen	791,2079	379			
Q3_08 Az egyes vállalati funkciók integrációja a piaci igények kielégítését szolgálja	Csoportok közt	27,0586	3	9,0195	4,0569	0,74%
	Csoporton belül	835,9414	376	2,2232		
	Összesen	863,0000	379			
Q3_09 Az üzleti stratégiánk a vevőnek nyújtott minőségre épül	Csoportok közt	34,6195	3	11,5398	6,1373	0,04%
	Csoporton belül	706,9884	376	1,8803		
	Összesen	741,6079	379			
Q3_10 A fogyasztói megelégedettséget rendszeresen mérjük	Csoportok közt	24,8136	3	8,2712	3,2024	2,33%
	Csoporton belül	971,1443	376	2,5828		
	Összesen	995,9579	379			
Q3_11 A fogyasztói elégedettség kapcsolatos mérések eredménye megjelenik a belső jelentésekben	Csoportok közt	42,4724	3	14,1575	4,5896	0,36%
	Csoporton belül	1,159,8328	376	3,0847		
	Összesen	1,202,3053	379			
Q3_12 A vállalati döntéshozatal szempontjából fontos a vevő véleménye	Csoportok közt	19,4335	3	6,4778	3,3570	1,90%
	Csoporton belül	725,5428	376	1,9296		
	Összesen	744,9763	379			

Q3_13 A felsővezetés rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit	Csoportok közt	35,3321	3	11,7774	4,7588	0,29%
	Csoporton belül	930,5521	376	2,4749		
	Összesen	965,8842	379			
Q3_14 Menedzsereink tudják, hogy az alkalmazottak hogyan járulnak hozzá a fogyasztóknak nyújtott értékekhez	Csoportok közt	32,1140	3	10,7047	4,9763	0,21%
	Csoporton belül	808,8202	376	2,1511		
	Összesen	840,9342	379			
Q3_15 A fogyasztókat azokon a területeken célozzuk meg, ahol versenyelőnyünk van	Csoportok közt	21,7557	3	7,2519	3,0191	2,98%
	Csoporton belül	903,1495	376	2,4020		
	Összesen	924,9053	379			

4/c A vállalat marketing tevékenysége

		Négyzet összeg	df	Átl. négyz. hiba	F	Szig.
Q4_01 A legfőbb hangsúlyt a piaci részesedés versenytársaktól történő elhódítására helyezzük	Csoportok közt	9,8638	3	3,2879	3,1107	2,64%
	Csoporton belül	394,2476	373	1,0570		
	Összesen	404,1114	376			
Q4_03 Hajlandók vagyunk a piaci részesedés növelése érdekében árainkat csökkenteni	Csoportok közt	10,2486	3	3,4162	3,3177	2,00%
	Csoporton belül	384,0697	373	1,0297		
	Összesen	394,3183	376			
Q4_04 A piaci részesedés növelése érdekében hajlandók vagyunk versenytársainknál többet költeni hirdetésekre és az értékesítésre	Csoportok közt	27,8212	3	9,2737	8,4184	0,00%
	Csoporton belül	410,8950	373	1,1016		
	Összesen	438,7162	376			
Q4_05 Az utóbbi években hosszú időre megerősítettük pozícióinkat a piacon	Csoportok közt	70,5722	3	23,5241	26,6664	0,00%
	Csoporton belül	330,8104	375	0,8822		
	Összesen	401,3826	378			
Q4_06 Az erőforrások elosztása során inkább a hosszú távú célokat, mintsem a rövid távúakat tarjuk szem előtt	Csoportok közt	49,9874	3	16,6625	18,7512	0,00%
	Csoporton belül	331,4503	373	0,8886		
	Összesen	381,4377	376			
Q4_07 A jövőbeni versenyelőny kialakítása szempontjából fontosnak tartjuk az alapkutatást és a fejlesztést	Csoportok közt	15,6650	3	5,2217	3,7423	1,13%
	Csoporton belül	506,4931	363	1,3953		
	Összesen	522,1580	366			
Q4_08 Folyamatosan követjük a jelentős trendeket a piacon	Csoportok közt	10,0555	3	3,3518	4,0436	0,75%
	Csoporton belül	305,8694	369	0,8289		
	Összesen	315,9249	372			
Q4_09 A legfőbb hangsúlyt termékeink és szolgáltatásaink piacának bővítésére helyezzük	Csoportok közt	7,2290	3	2,4097	2,6900	4,61%
	Csoporton belül	330,5405	369	0,8958		
	Összesen	337,7694	372			
Q4_10 Folyamatosan keressük azokat a lehetőségeket, ahol jól kihasználhatjuk készségeinket és erőforrásainkat	Csoportok közt	7,3972	3	2,4657	4,2682	0,56%
	Csoporton belül	212,5920	368	0,5777		
	Összesen	219,9892	371			
Q4_11 Általában elsőként mutatunk be a piacon új termékeket vagy márkákat	Csoportok közt	25,0186	3	8,3395	7,1902	0,01%
	Csoporton belül	419,8666	362	1,1599		
	Összesen	444,8852	365			
Q4_13 Készek vagyunk a nagy nyereség érdekében magas kockázatot vállalni	Csoportok közt	10,7558	3	3,5853	4,6312	0,34%
	Csoporton belül	287,9862	372	0,7742		
	Összesen	298,7420	375			
Q4_14 Általában csak olyan projekteket vállalunk, ahol a megtérülés biztos	Csoportok közt	10,0526	3	3,3509	3,8565	0,97%
	Csoporton belül	318,0150	366	0,8689		
	Összesen	328,0676	369			
Q4_17 Az utóbbi években a legfőbb stratégiai célunk a túlélés volt	Csoportok közt	176,6895	3	58,8965	40,8288	0,00%
	Csoporton belül	532,2917	369	1,4425		
	Összesen	708,9812	372			

Q4_21 Gyakoriatok a személyzeti értékelések, ahol áttekintjük a munkavállalók igényeit	Csoportok közt	15,9789	3	5,3263	5,9922	0,05%
	Csoporton belül	327,9942	369	0,8889		
	Összesen	343,9732	372			
Q4_23 Fizetéseink versenyképesek	Csoportok közt	61,0294	3	20,3431	22,0748	0,00%
	Csoporton belül	343,7398	373	0,9216		
	Összesen	404,7692	376			
Q4_26 A beosztottakat évente legalább egyszer megkérdezzük annak érdekében, hogy a munkakörrel szembeni beállítódásukat	Csoportok közt	10,0789	3	3,3596	3,5966	1,38%
	Csoporton belül	349,3629	374	0,9341		
	Összesen	359,4418	377			
Q4_31 Az informális információk, szóbeli tájékoztatás fontosabb mint a jelentésekben szereplő információk	Csoportok közt	6,5395	3	2,1798	2,7199	4,43%
	Csoporton belül	298,9353	373	0,8014		
	Összesen	305,4748	376			
Q4_33 Előfordul, hogy egy döntés meghozatala után kezdünk információt gyűjteni	Csoportok közt	5,0288	3	1,6763	3,3752	1,85%
	Csoporton belül	184,7478	372	0,4966		
	Összesen	189,7766	375			
Q4_34 A menedzserek jórészt egyet értenek abban, hogy a szervezet tanulási képessége az egyik fő versenyelőnyünk	Csoportok közt	12,3590	3	4,1197	4,3801	0,48%
	Csoporton belül	338,5971	360	0,9405		
	Összesen	350,9560	363			
Q4_35 A vállalatunk közös cél érdekében tevékenykedik	Csoportok közt	3,8986	3	1,2995	2,6276	5,01%
	Csoporton belül	184,9718	374	0,4946		
	Összesen	188,8704	377			
Q4_36 A vállalati alapfelfogás szerint a munkavállalók tanulása befektetésnek tekinthető és nem költségnek	Csoportok közt	15,9608	3	5,3203	6,9280	0,02%
	Csoporton belül	284,9032	371	0,7679		
	Összesen	300,8640	374			
Q4_37 A vállalat alapértékei szerint a tanulás a fejlődés kulcsa	Csoportok közt	20,1887	3	6,7296	7,8617	0,00%
	Csoporton belül	319,2861	373	0,8560		
	Összesen	339,4748	376			
Q4_39 Munkavállalóink felismerték, hogy folyamatosan felül kell vizsgálni azt a módot, ahogyan a piacot szemlélik	Csoportok közt	13,3741	3	4,4580	6,0939	0,05%
	Csoporton belül	264,0944	361	0,7316		
	Összesen	277,4685	364			
Q4_40 Versenytársainknál innovatívabbak vagyunk annak eldöntésében, hogy milyen módszert alkalmazzunk a kitűzött célok megvalósítására	Csoportok közt	30,1921	3	10,0640	17,5151	0,00%
	Csoporton belül	203,9806	355	0,5746		
	Összesen	234,1727	358			
Q4_41 Versenytársainknál innovatívabbak vagyunk új folyamatok vagy információs rendszerek kiépítése szempontjából	Csoportok közt	21,9141	3	7,3047	10,4414	0,00%
	Csoporton belül	250,4533	358	0,6996		
	Összesen	272,3674	361			
Q4_42 Innovatívabbak vagyunk versenytársainknál a célok megvalósításához vezető új utak kialakítása szempontjából	Csoportok közt	22,5698	3	7,5233	11,4132	0,00%
	Csoporton belül	230,7099	350	0,6592		
	Összesen	253,2797	353			
Q4_43 Innovatívabbak vagyunk versenytársainknál a munkatársak	Csoportok közt	26,8720	3	8,9573	12,0125	0,00%
	Csoporton belül	260,2385	349	0,7457		

munkakörének megváltoztatása, vagy új munkamódszerek kialakítása szempontjából	Összesen	287,1105	352			
Q4_44 Az elektronikus kommunikáció (e-mail) szerves része a vállalat külső és belső kommunikációjának,	Csoportok közt	32,2980	3	10,7660	7,3729	0,01%
	Csoporton belül	540,2822	370	1,4602		
	Összesen	572,5802	373			
Q4_45 Hatékonyabb kommunikációt tesz lehetővé az e-mail használata	Csoportok közt	36,3328	3	12,1109	7,6146	0,01%
	Csoporton belül	559,8554	352	1,5905		
	Összesen	596,1882	355			
Q4_46 Beszerzéseinket elektronikusan (webre alapozva) végezzük	Csoportok közt	7,1593	3	2,3864	3,5402	1,49%
	Csoporton belül	246,7218	366	0,6741		
	Összesen	253,8811	369			
Q4_48 A vállalati kommunikáció fontos részét képezi a vállalat weboldala	Csoportok közt	20,1406	3	6,7135	6,9369	0,01%
	Csoporton belül	356,1497	368	0,9678		
	Összesen	376,2903	371			

5. melléklet – A pénzügyi teljesítmény és a marketing eszközök

		Négyzet összeg	df	Átl. négyz. hiba	F	Szig.
Q5e_f02 Stabil piaci pozícióból eredő vevői bizalom	Csoportok közt	5,8643	1	5,8643	7,6237	0,61%
	Csoporton belül	266,9208	347	0,7692		
	Összesen	272,7851	348			
Q5e_f03 A fogyasztói szolgáltatás magas szintű ellátása	Csoportok közt	8,1706	1	8,1706	10,2934	0,15%
	Csoporton belül	264,3249	333	0,7938		
	Összesen	272,4955	334			
Q5e_f05 Költséghatékony termelés	Csoportok közt	12,8513	1	12,8513	15,1679	0,01%
	Csoporton belül	280,4460	331	0,8473		
	Összesen	293,2973	332			
Q5e_f10 Kiterjedt elosztási hálózat	Csoportok közt	4,7841	1	4,7841	5,5075	1,96%
	Csoporton belül	263,2028	303	0,8687		
	Összesen	267,9869	304			
Q5e_f12 Kapcsolatok az elosztási csatornában	Csoportok közt	3,7970	1	3,7970	5,5388	1,93%
	Csoporton belül	199,4863	291	0,6855		
	Összesen	203,2833	292			
Q5e_f13 Piaci hozzáférés stratégiai szövetségeken és partnerkapcsolatokon keresztül	Csoportok közt	6,2254	1	6,2254	8,2282	0,44%
	Csoporton belül	233,0295	308	0,7566		
	Összesen	239,2548	309			
Q5e_f14 Stratégiai szövetségekkel közös technológia	Csoportok közt	3,3146	1	3,3146	4,9299	2,72%
	Csoporton belül	195,6547	291	0,6724		
	Összesen	198,9693	292			
Q5e_f15 Hozzáférés a stratégiai szövetséges know-how-jához és menedzsment tapasztalataihoz	Csoportok közt	4,5152	1	4,5152	5,7828	1,68%
	Csoporton belül	218,6231	280	0,7808		
	Összesen	223,1383	281			
Q5k_f02 Hatékony emberi erőforrás menedzsment	Csoportok közt	7,3714	1	7,3714	9,1253	0,27%
	Csoporton belül	268,9987	333	0,8078		
	Összesen	276,3701	334			
Q5k_f03 Termelésmenedzsment tapasztalat	Csoportok közt	3,3717	1	3,3717	4,6454	3,19%
	Csoporton belül	237,3395	327	0,7258		
	Összesen	240,7112	328			
Q5k_f10 Jó célpiac képzés és pozícionálási képesség	Csoportok közt	2,9573	1	2,9573	4,8507	2,84%
	Csoporton belül	189,6050	311	0,6097		
	Összesen	192,5623	312			
Q5k_f11 Jó kapcsolatteremtő képesség a kulcsfontosságú vevőkkel, vagy vevőcsoportokkal	Csoportok közt	4,2363	1	4,2363	7,4386	0,67%
	Csoporton belül	191,3524	336	0,5695		
	Összesen	195,5888	337			
Q5k_f12 Jó a kapcsolatfenntartó képesség a kulcs-fontosságú vevőkkel, vagy vevőcsoportokkal	Csoportok közt	3,5036	1	3,5036	5,3708	2,11%
	Csoporton belül	218,5379	335	0,6524		
	Összesen	222,0415	336			
Q5k_f16 A szervezeten belüli kommunikáció képessége	Csoportok közt	2,6043	1	2,6043	4,6575	3,16%
	Csoporton belül	181,7260	325	0,5592		
	Összesen	184,3303	326			
Q5k_f20 Az elosztási csatorna részvevőinek megfelelő kezelése	Csoportok közt	1,8730	1	1,8730	3,7102	5,51%
	Csoporton belül	147,4093	292	0,5048		
	Összesen	149,2823	293			
Q5k_f21 A versenytársak megfelelő kezelése	Csoportok közt	3,2737	1	3,2737	8,1764	0,45%
	Csoporton belül	126,9207	317	0,4004		

	Összesen	130,1944	318			
Q5k_f24 Partnereinkkel közös elkötelezettség és célok	Csoportok közt	1,8723	1	1,8723	4,1392	4,27%
	Csoporton belül	143,3879	317	0,4523		
	Összesen	145,2602	318			
Q5k_107 A piacról, fogyasztókról, és versenytársakról való információgyűjtés képessége	Csoportok közt	5,3976	1	5,3976	3,8336	5,54%
	Csoporton belül	76,0310	54	1,4080		
	Összesen	81,4286	55			
Q5k_110 Jó célpiac képzés és pozicionálási képesség	Csoportok közt	6,0942	1	6,0942	4,4051	4,11%
	Csoporton belül	66,4058	48	1,3835		
	Összesen	72,5000	49			

6. melléklet – A marketingstratégia szerepe

Anova tábla 4 klaszterre

		Négyzet összeg	df	Átl. négyz. hiba	F	Szig.
Q9_02 Célunk, az értékesítés folyamatos növelése	Csoportok közt	11,6644	3	3,8881	6,7802	0,02%
	Csoporton belül	212,7516	371	0,5735		
	Összesen	224,4160	374			
Q9_03 Célunk, az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében	Csoportok közt	9,7868	3	3,2623	3,1220	2,60%
	Csoporton belül	382,4402	366	1,0449		
	Összesen	392,2270	369			
Q9_04 Célunk az egész piac megdolgozása	Csoportok közt	18,8889	3	6,2963	5,9598	0,06%
	Csoporton belül	386,6678	366	1,0565		
	Összesen	405,5568	369			
Q9_07 Célunk, hogy megkülönböztessük termékeinket a piacon a versenytársainkétól magasabb értékek közvetítésével	Csoportok közt	8,8780	3	2,9593	2,6225	5,04%
	Csoporton belül	413,0031	366	1,1284		
	Összesen	421,8811	369			

Anova tábla 2 klaszterre

		Négyzet összeg	df	Átl. négyz. hiba	F	Szig.
Q9_02 Célunk, az értékesítés folyamatos növelése	Csoportok közt	6,3789	1	6,3789	10,9124	0,10%
	Csoporton belül	218,0371	373	0,5845		
	Összesen	224,4160	374			
Q9_03 Célunk, az agresszív eladásnövelés a piacvezető szerep elérése érdekében	Csoportok közt	5,7134	1	5,7134	5,4398	2,02%
	Csoporton belül	386,5136	368	1,0503		
	Összesen	392,2270	369			
Q9_04 Célunk az egész piac megdolgozása	Csoportok közt	14,6009	1	14,6009	13,7436	0,02%
	Csoporton belül	390,9558	368	1,0624		
	Összesen	405,5568	369			
Q9_07 Célunk, hogy megkülönböztessük termékeinket a piacon a versenytársainkétól magasabb értékek közvetítésével	Csoportok közt	5,8576	1	5,8576	5,1815	2,34%
	Csoporton belül	416,0234	368	1,1305		
	Összesen	421,8811	369			