

## MARKETINGSTRATÉGIA MAGYARORSZÁGON: A HAZAI VÁLLALATOK TIPOLÓGIÁJA

Az üzleti és marketingstratégiák meghatározása és értékelése témakörben két alapvető megközelítés tehető. Az első – a priori – megközelítés során a stratégiatípusok meghatározása valamilyen elméleti modellen alapul, amelyet empirikus úton tesztelnek. A második megközelítés post hoc abban az értelemben, hogy a stratégiatípusokat az empirikus adatokban fellelhető jellegzetességek alapján alakítják ki. A szerzők tanulmányukban mindkét megközelítési mód részletes kifejtését megkísérelik.

Az a priori módszer során – a megközelítés lényegének megfelelően – először elméleti modelleket dolgoznak ki a várható stratégiatípusokra. Példa erre Porter (1) elmélete, amelyet elsősorban a közgazdasági elméletből fejlesztett tovább a szerző egy évtizede. Vállalati esetek megfigyelése révén négy fő stratégiatípust különböztetett meg, figyelembe véve a piac megközelítésének módját (a vállalat az egész piacra vagy csak egy szegmendumra koncentrál) és azt, hogy a vállalat a belső hatékonyságra koncentrál-e inkább (költségminimalizálás), vagy a külső, fogyasztók felé irányuló vonzerőre helyezi a nagyobb hangsúlyt (differenciálás). A két dimenzió kombinációjával a szerző négy fő stratégiai megközelítéshez jutott, amelyeket a stratégiai lehetőségek osztályozására használt. Másik példa Miles és Snow (2) megközelítése, akik Porterhez hasonlóan vállalati esetekből indultak ki a fő stratégiai típusok meghatározásánál. A négy fő típust a *védekezők*, *prosperálók*, *elemzők* és *reagálók* névvel illették. A stratégiai típusok megkülönböztető dimenziója a vállalat piaci fejlődésekhöz való alkalmazkodási készsége volt.

Az elmúlt években Walker és Ruckert a Porter féle tipológiát összekapcsolták a Miles és Snow féle csoportosítással, s így jutottak a *hibrid üzleti stratégia* típusához. A szerzőpáros két dimenziót vett figyelembe: egyrészt a termékfejlesztés intenzitását, másrészt a kompetitív előny típusát (költség vagy differenciálás). Ez alapján három stratégiatípust határoztak meg: *prosperálók*, *alacsony költségű védekezők* és *differenciáló védekezők*.

A *post hoc* megközelítés kiterjedt empirikus kutatómunkán alapul, és általában egy kiválasztott iparágra (pl. 4,5) vagy iparágak közötti összehasonlításra (pl. 6,

7) összpontosítja figyelmét. Ezeknek a megközelítéseknek a közös vonásuk, hogy először megfogalmazzák a stratégia azon dimenzióit, amelyek a tipológia alapjául szolgálnak. Például Douglas és Rhee tanulmányában a hangsúlyt a versenysztratégiát kifejező olyan változókra helyezték mint a vertikális integráció foka, a piac megközelítése, a termékínalat nagysága. Hooley és szerzőtársai a célkitűzéseket, a stratégiai prioritásokat, a célcsoportválasztást és a pozicionálást vették figyelembe az öt „generikus marketingstratégia” meghatározásához.

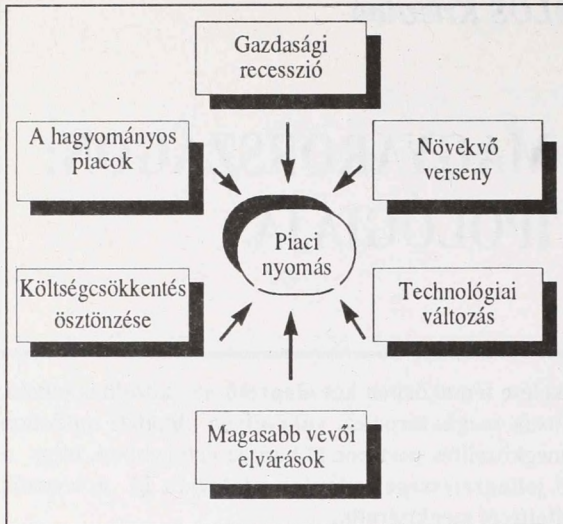
Ezidáig a stratégiai típusokkal foglalkozó kutatások a fejlett régiók piacaival foglalkoztak. Tanulmányunk ezt a kutatási irányt kívánja a kelet-európai gazdaságokra is kiterjeszteni. A Hooley és szerzőtársai által alkalmazott megközelítési mód alapján próbálja a magyar vállalat stratégiai tipológiáját megalkotni és a brit eredményekkel összevetni.

A kutatás során – *post hoc* megközelítésről lévén szó – alapvető fontosságú volt a stratégiát kifejező változók meghatározása. A változók kiválasztásánál arra törekedtünk, hogy mérvadó, a vállalati környezetet kifejező dimenziókat alkalmazzuk. A marketing-szakirodalom a stratégiaválasztás számos összetevőjét határozza meg, ezek összefoglalását tünteti fel az *első ábra*.

A szakirodalomban mindig hangsúlyozza a világos stratégiai célkitűzések megfogalmazásának fontosságát. A legnevesebb tankönyvek is a stratégiakialakítás első lépésének tekintik a célok meghatározását. A valóságban a lehetséges célok száma végtelen. Kutatásunknál azonban Doyle és szerzőtársai (8) munkája alapján *három lehetőséget* vizsgáltunk.

Az első csoportot a *védekező stratégiák* alkotják, azaz a pozíció fenntartására, a visszaesés megakadályo-

## A stratégiaaválasztás összetevői



zására való törekvés. Mind a Miles és Snow, mind pedig a Walker és Ruekert tipológiákban szerepelnek védekező célkitűzések, sőt a stratégiai csoportok elnevezésében is találkozunk a 'védekező' elnevezéssel.

Másik lehetőség a *növekedés és a piaci terjeszkedés*. Ezeket a célokat még két fő típusba oszthatjuk: stabil növekedést, ill. agresszív eladásnövekedést különböztethetünk meg. Ennek a szétválasztásnak a magyarázata Doyle és szerzőtársai kutatásában rejlik, ahol a szerzők szignifikáns különbségeket találtak az egyes vállalatok teljesítményében aszerint, hogy szerényebb vagy agresszív növekedési célokat tűztek ki.

A célok meghatározása után, legyenek azok defenzív vagy expanzív típusúak, a vállalatnak döntenie kell a célok elérésének módjáról. A védekező stratégiát alkalmazók a belső hatékonyság javítására összpontosíthatnak, vagy proaktív módon törekedhetnek arra, hogy a versenytársakat megelőzve jelenjenek meg új szegmentumokban, végül pedig a hanyatló piacokon a kilépők piaci részesedéseit szerezhetik meg. A növekedési stratégiát követők vagy az egész piacra kívánnak terjeszkedni, vagy a már érett piacokon a versenytársaktól próbálnak piaci részesedést szerezni.

Az előbbiekkal szorosan összefüggő kérdés a célcsoport kiválasztása. A vállalat irányíthatja marketingtevékenységét az egész piacra, kiválasztott piaci szegmentumokra vagy egyedi vevőkre. A célcsoportválasztás gyakran a vállalati méret, piaci pozíció és fogyasztói igények függvénye. Így például a nagyobb méretű vagy a vezető pozícióban levő vállalatok nagyobb valószínűséggel szélesebb célcsoportot választanak. Amennyiben a fogyasztói piac erősen szegmentált, a célcsoportválasztás kritikus kérdéssé válik. Ahol pedig egyedi, speciális igények jelentkeznek, ott jellemzőbb

az egyéni vevők megcélzása.

A stratégiai változók utolsó csoportja a vállalat *ár és minőség szerinti piaci pozíciója*. Bár egy vállalat piaci pozícióját ezeken kívül még számos más tényező meghatározza, és jobban mérhető a vevő, mint a vállalat szemszögéből, a vizsgált ár-minőség pozíciót a vállalat promóciós stratégiája részeként is felfoghatjuk. Ezen felül a vállalat ár-minőség pozíciója a differenciálás eszköze is lehet egyben. Bár Walker és Ruekert (3) foglalkoznak differenciáló védekezőkkel mint stratégiai típusal, Porter (1) is utal iparági és összpontosító (focused) differenciálásra, egyikük sem téve különbséget áralapú és költségalapú differenciálás között. A mi felfogásunk a differenciálás fogalmát ebben az értelemben kiterjeszti.

## Módszertan

A kutatás vállalati mélyinterjú sorozattal indult 1992 nyarán. A kutatásnak ebben a kezdeti szakaszában nyolcvan marketing funkcióért felelős vállalati vezetővel készítettünk interjúkat. A cél ekkor természetesen nem a reprezentativitás volt, hanem az, hogy minél szélesebb körből mutassunk be véleményeket. A mélyinterjúk négy főbb területet tártak fel: szóba került, hogy a gazdasági környezetben bekövetkezett változások hogyan hatnak a vállalatra, milyen a vállalati vezetők marketinggel szembeni attitűdje, milyen szervezeti megoldásokat alkalmaznak a vállalatok a marketingfunkció ellátására, végül pedig a stratégiaalkotás folyamatát is megvizsgáltuk. Az eredményekről Berács-Kolos-Márkus (1992) számol be. (12)

A mélyinterjúk alapján kérdőívet dolgoztunk ki, amelyet egy nagyobb, 3000 fős reprezentatív mintának küldtünk ki 1992 októberében. A kérdőíveket két-két hét kihagyással háromszor küldtük ki a mintát képező vállalatokhoz, ezzel sikerült 30 %-os visszaérkezési arányt elérni.

A válaszolók között egyaránt szerepeltek olyanok, akik alapvetően a magyar piacon folytatják tevékenységüket, és olyanok is, akik inkább az exportban érdekeltek. A jelen cikk megállapításai a hazai piacon tevékenykedő vállalatokra (576 eset) vonatkoznak. A teljes mintára és az összes vizsgált területre vonatkozó átfogó ismertetést (13) tartalmazza.

Az adatelemzés először a vállalatok *stratégiai környezetére* irányul. Bemutatjuk a vállalatok piaci környezetét, versenyhelyzetét, a különböző marketingcélok érvényesülését. Második lépésben az előzőekben ismertetett változók alapján *stratégia típusokat* próbálunk azonosítani. Az alkalmazott módszer a klaszteranalízis. Mivel a stratégiai változók eredetileg nominális skálájú változók voltak, a klaszteranalízis elvégzéséhez (1 vagy 0 értékű) bináris változókká alakítottuk őket. A klasztereljárást két lépcsőben hajtottuk végre. Mivel a

minta túl nagy volt ahhoz, hogy SPSSPC-n hierarchikus klaszterezést végezzünk, a megfelelő klaszterszám ugyanakkor ismeretlen volt, így a teljes mintából véletlen mintavétellel elkülönítettük az esetek 30 %-át. A hierarchikus klaszterezés (Ward módszer) eredményei alapján az ötklaszteres megoldás tűnt a legmegfelelőbbnek. Az eljárást hasonló módon, új mintavétellel megismételtük, ami az előzőével megegyező eredményt adott.

Ezt követően a teljes, 576 esetből álló mintát a Quick Cluster eljárás alá vetettük. A kiinduló klaszterközéptékeket a hierarchikus klaszterezés alapján adtuk meg. A hiányzó adatok következtében 32 vállalat adatait nem tudtuk elemezni, így végső mintánk 543 vállalatból áll.

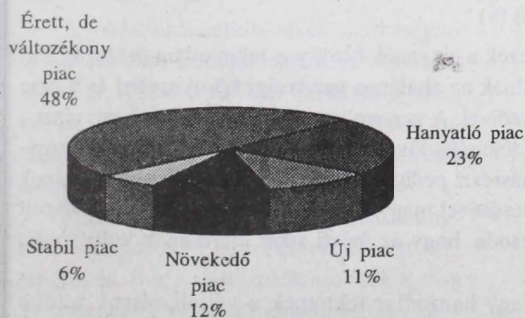
## A magyar vállalatok stratégiai környezete

A marketingstratégia kidolgozásának legfontosabb inputját a vállalkozás fő piacának jellemzői szolgáltatják. A *piac jellege, érettségi foka* szerint megkülönböztetünk új, kialakulóban levő piacot, növekedő piacot, stabil piacot, de ugyanakkor változékony piacot és hanyatló piacot. Nem meglepő, hogy a gazdasági recesszió körülményei között a vállalatok többsége bizonytalannak érzi piaci környezetét. A kereslet szűkülésével is sok vállalatnak kell szembenéznie és a hanyatló régi piacok helyett újakat találnia.

A piacot az is jellemzi, hogy hogyan jelentkezik a kereslet, illetve a vállalat hogyan érzékeli a keresletet. Az eredmények azt mutatják, hogy a piacszegmentálás gyakorlata még nem eléggé elterjedt. A megkérdezettek fele szerint a vevők alapján véve ugyanazokat a termékeket és szolgáltatásokat keresik. Ez kissé ellentmondani látszik a piac bizonytalanságáról korábban mondottaknak. A magyarázatot az adja, hogy a piac ki-

1. ábra

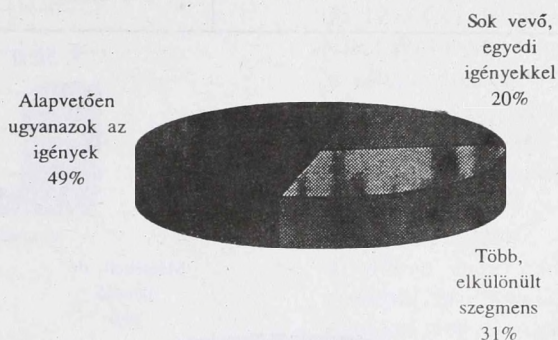
### A piac növekedési üteme



számíthatatlanságának nem csupán a vevők az okai, hanem a szállítók, a gazdasági recesszió, a gazdasági szabályozás változása stb. is.

2. ábra

### Fogyasztói igények



Ha a vállalatok stratégiai kihatású környezeti elemeit tekintjük (1. táblázat), azt látjuk, hogy a vállalkozások többségének a vevői igények változásával kell szembenéznie. A fogyasztói igények a tartós fogyasztási cikkek piacán változnak a leggyorsabban, ahol gyakran egészen új szegmentumok jelennek meg. A piac bizonytalanságát fokozza a versenytársak körének gyors cserélődése is, hiszen megnehezíti a hosszabb távú stratégiai gondolkodást. A technológiai változásokat a vállalatok többsége lassúnak ítélte, pedig ez a terület lehetne sok vállalat számára a kiugrási pont, a versenyképességi gondok megoldása.

A verseny erősségét – részben a jelzett változások miatt – a piacok többségén nagyon intenzívnek és növekvőnek tartják a vállalatok.

A verseny erősségét feltehetőleg az is magyarázza, hogy a piacokra való be- és kilépési korlátok viszonylag alacsonyak. (2. táblázat)

Úgy tűnik, hogy a vállalkozások többsége előtt nincsenek alapvető be- és kilépési korlátok, vagy ezek nem határozhatók meg világosan.

A *piacra elfoglalt pozíció* leginkább a vállalkozás piaci részesedésével mérhető. Ágazatonként, termék kategóriánként, piacrálépési korlátok függvényében más és más piacrészesedési arány tekinthető magasnak, illetve alacsonynak. A megkérdezésben a stratégiai szerepkörre kérdeztünk rá, amely közvetve utal a piaci részesedésre is, bár elsősorban a piaci aktivitást méri.

A válaszolók 17 %-a állította, hogy a piacon vezető pozíciót foglal el, azaz a legnagyobb piaci részesedéssel rendelkezik. Ők a többi vállalkozástól két tekintetben is

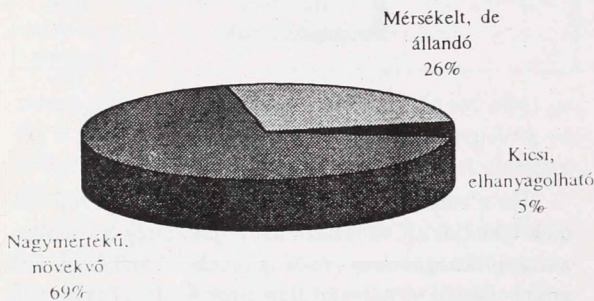
A marketing stratégiai környezet változása (a megkérdezettek %-a)

Terület	Nincs változás	Lassú változás	Gyors változás	Összesen
A vevői igények változása	9	53	38	100
Technológiai változások	20	60	20	100
A versenytársak cserélődése	24	36	40	100

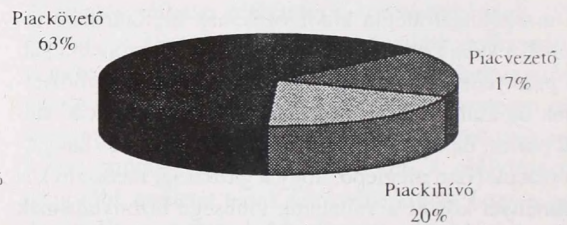
3. ábra

4. ábra

## A verseny erőssége



## A vállalat piaci helyzete



különböznek: magasabb árakat szabhatnak termékeikért, viszont fel kell venniük a versenyt a piackihívó magasabb minőségű termékeivel.

2. táblázat

## A piacra való belépés és a piacról való kilépés korlátai (%)

	Belépés	Kilépés
Korlátok vannak	33	22
Viszonylag szabad	67	78
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

A vállalatok többsége értelemszerűen a piackövető kategóriába sorolta magát. A 66 %-os arány azonban egyáltalán nem magas, ha belegondolunk, hogy egy-egy szakterületen ma már nem négy-öt vállalat, hanem sokkal több versenyez.

A vállalat piaci pozíciójára utal az is, hogy a versenytársakhoz képest milyen minőségű, ill. milyen árfekvésű termékkel jelenik meg a piacon. Az *ötödik ábra* tünteti fel, hogy a vállalat termékeinek ára, ill. minősége milyen a versenytársakéhoz képest.

Érdekes kérdés az is, hogy a magyar piacon milyen versenylőnnyel kell rendelkeznie egy vállalatnak ahhoz, hogy sikeres legyen. Ahhoz, hogy meghatározhasuk a magyar piacot jellemző versenylőnyöket, a válaszolókat arra kértük, hogy az általunk (a mélyinterjúk eredményei alapján) összeállított húsz tételből álló listáról válasszák ki azt a három (négy) tényezőt, amelyet a legfontosabbnak ítélnék a piaci siker eléréséhez.

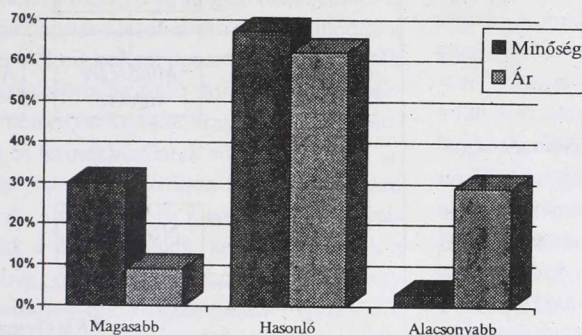
A következő tényezőket említették a leggyakrabban:

- \* Versenyképes árak (41 %)
- \* Szoros kapcsolat a legfőbb vevőkkel (41 %)
- \* Termékminőség (35 %)
- \* A fogyasztói igényekre való reagálás gyorsasága (28 %)

Mindezek a tényezők bizonyos tekintetben összefüggésben állnak az általános gazdasági környezettel és a piac jellemzőivel. A versenyképes árak fontossága egyrészt a diszkrécionális jövedelmek, s így a kereslet csökkenésével, másrészt pedig a recesszió sújtotta ipar keresletének visszaesésével magyarázható. Ilyen körülmények között nem csoda, hogy az üzleti siker elérésének kulcspontra az ár.

Nagy hangsúlyt fektetnek a vállalkozások a főbb vevőkkel való kapcsolattartásra, ami azzal indokolható, hogy a bizonytalan gazdasági körülmények között a

## A vállalatok ár- és minőségpozíciója



megbízhatóság, a gyors reakcióképesség kiemelt szerepet kap.

Fontos versenyelőnyként jelentkezett a magas termékminőség és a fogyasztói igényekre való gyors reakció. A magasabb fogyasztói elvárások, illetve az igényeknek való megfelelés fontossága, úgy tűnik, tudatosult a magyar vállalatok marketinggyakorlatában.

A magyar vállalatok zöme két fő piaci célt követ: vagy védekező pozícióba kényszerül (57%), illetve az értékesítés stabil növelésére törekszik (39%). Csak kevesen (4%) törekszenek agresszív piaci dominanciára.

A védekező céloknak megfelelően a hangsúly a költségsökkentésen, a hatékonyságnövelésen van (37%), kevesen törekszenek az egész piac felvevőkészségének növelésére (8%), az éles verseny hatására többen igyekeznek a versenytársaktól piaci részesedést szerezni (2%). Bízatót jelként értékelhetjük, hogy sokan figyelnek az új piaci szegmentumok megjelenésére (34%).

A védekező célkitűzések a *stratégiai prioritásokban* is megjelennek. A vállalatok többsége főként a túlélést tartja szem előtt, bár az elkövetkező évekre már többen remélik, hogy a hosszú távú piaci témyerésre összpontosíthatnak.

Kedvező képet kaptunk a marketingnek a hosszú távú tervezésben játszott szerepéről is. Bár a válaszolóknak csak 8%-a állította, hogy náluk a marketing irányítja a hosszú távú tervezést, 37%-uk szerint a marketing a hosszú távú tervezés egyik fő

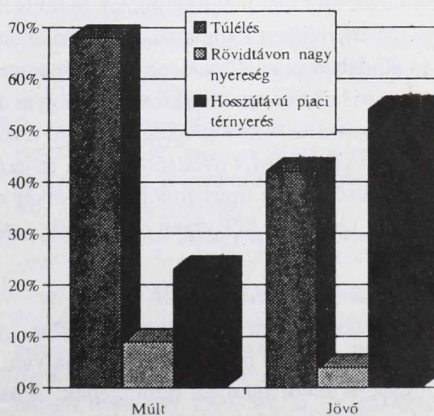
5. ábra kiindulópontja, és 34%-uk véli úgy, hogy a marketingnek legalább támogató szerepe van.

A stratégiai környezet ezen jellemzői más hazai kutatásban is megjelennek. Így például a Gazdaságkutató Rt 1993 őszi felméréséből (9) kiderül, hogy a vállalkozók 80%-a változatlan vagy romló gazdasági helyzetre számít. A vállalatok többsége védekező pozícióba kényszerül és általában helyzetük romlását inkább külső okokkal magyarázzák

és a javulást is ezek változásától várják. A felmérés szerint a növekedési stratégiákban is hangsúlyeltolódás figyelhető meg: az export továbbra is lehetséges kiterjesztési pont, de a hazai piac is felértékelődik. Egy korábbi, 1992-es Szonda Ipsos kutatás (10) is hasonló megállapításokra jut: a magyar vállalatok többségénél a túlélési célok dominálnak, amelyeket költségsökkentéssel, nem pedig a piaci szükségletek fokozott figyelembevételével kísérelnek meg elérni. Ugyanebben a felmérésben olvashatjuk azt is, hogy a vállalatok 47%-a készít

6. ábra

## Stratégiai prioritások



## Stratégiai magatartás/típusok



marketingstratégiát (vagy legalábbis valamilyen cselekvési programot), azonban ezek többnyire csak egyéves időtartamra vonatkoznak. Hasonló következtetésekre jut Hoványi Gábor is, (11) szerinte a magyar vállalati stratégiában nincsenek mélyreható versenyelemzések, hiányzik a saját vállalat erős oldalainak, valamint gyenge pontjainak világos megfogalmazása.

### Stratégiatípusok

A fentiekben leírt eljárás szerinti klaszterelemzés segítségével próbáltuk meghatározni, hogy Magyarországon milyen jellegzetes vállalati típusok léteznek egymás mellett a stratégiai jellemzőik szerint. Az elemzés során öt különböző stratégiátípust kaptunk. *Két fő stratégiai magatartás* fedezhető fel: az egyik a *védekező* típusú, a másik pedig a *növekedést követő* stratégia.

A védekező stratégia *három* módja volt jellemző: a hatékonyságnövelésre való összpontosítás, a magas minőségre való törekvés és az alacsony árral biztosított fennmaradás. A növekedő stratégiák között *két fő* csoportot találtunk: az egyik csoport a versenytársak megtámadása révén próbál piaci részesedést szerezni, a másikra inkább jellemző a kiegyensúlyozott növekedés.

A következőkben részletesen ismertetjük az egyes stratégiai típusokat.

#### 1. A hatékonyságra törekvő védekezők (27 %)

Az ebbe a klaszterbe tartozó vállalatok elsősorban a túlélésre, pozíciójuk fenntartására törekednek. A belső hatékonyságon próbálnak javítani, egyedi vevőket céloznak meg a versenytársakhoz hasonló árú és minőségű termékekkel. Ez a típusú stratégia jellemzőbb volt a hanyatló vagy érett, de bizonytalan piacokon, ahol a vevők igényei inkább homogének. A stratégiai tervezésnél nem tulajdonítanak szerepet a marketingnek, a többieknél sokkal kisebb mértékben foglalkoznak új termék fejlesztésével és általában piaci követőnek sorolják be magukat. Magas arányban szerepelnek közöttük magyar állami vállalatok. Szinte az összes pénzügyi mutató tekintetében az elmúlt évhez képest gyengébb volt a teljesítményük a többieknél. Ez a típus fellelhető Walker és Ruekertnél is (3) alacsony költségen védekezők (low cost defenders) néven.

#### 2. A minőségre törekvő védekezők (21 %)

Ez a klaszter sok tekintetben hasonlít az előzőhöz, így az alapvető hangsúly itt is a pozíció fenntartásán van, a piac bizonytalan, a vevői igények homogének. A különbséget a termékek minősége jelenti. Ez a csoport ugyanis magasabb minőség nyújtásával igyekszik megkülönböztetni magát a többiektől. Versenyelőnyük a termék teljesítményéből, a márka hírnevéből származik. Fontos jellemzőjük az innovativitás. A termékfejlesztés

terén élen járnak, ezzel is biztosítva a kitűzött magas minőségpozíciót.

Az elmúlt két év során hosszú távú piaci térnyerésre törekedtek, és ez a stratégiai prioritás a jövőben sem fog módosulni. Az előző csoporthoz képest nagyobb szerepet szánnak a marketingnek a stratégiai tervezésben, és nagyobb mértékben tartják magukat piaci kihívónak és piacvezetőnek. A pénzügyi mutatók terén jobb képet mutatnak az előző csoportnál. Jelentős arányuk (27 %) külföldi partnerrel alkot egyes vállalatot.

Ez a klaszter meglehetősen hasonlít Porter szegmenseket megcélzó differenciáló típusára (focused differentiator), hiszen ott is az erős minőség pozíció dominál.

#### 3. Az alacsony árra törekvő védekezők (16 %)

A védekezők harmadik csoportja az előzőhöz hasonlóan a hatékonyságot helyezi előtérbe. A versenytársakhoz hasonló minőségű, viszont azokénál olcsóbb termékekkel jelennek meg a piacon. Elsősorban egyedi vevőket céloznak meg, stratégiájuk részét képezi a személyes eladás fejlesztése, versenyképes árak és alacsony költségek elérése. Az új termék fejlesztése során inkább a sikeres versenytársakat utánozzák, a marketing csak korlátozott szerepet tölt be a tervezésben. Kevésbé gondolkodnak hosszú távon, a múltban is és a jövőben is inkább túlélésre törekszenek. Jellemzően piacövetők, gyakran hanyatló piacokon működnek. Pénzügyi mutatóik alapján valamelyest jobbak az első kettőnél, a növekedőknél viszont egyértelműen gyengébbek.

A szakirodalomban szereplő típusokkal összevetve fellelhető benne a Porter féle szegmensekben gondolkodó költségvezető (focused cost leadership) típus, ugyanakkor besorolható az ár alapján való differenciálás típusa Walker és Ruekert osztályozásában nem szerepel

külön, feltehetőleg beletartozik a differenciáló védekezők közé, ahol a differenciálás eszköze az alacsony ár.

#### 4. A támadók (15 %)

A két utolsó klaszter közül ez a csoport tekinthető az agresszívebbeknek. Többnyire növekedő vagy akár támadó, dominanciára törekvő stratégiát választanak. A versenytársak piaci részesedéséből próbálnak elhódítani azáltal, hogy termékeikkel az egész piacot célozzák meg a versenytársakéhoz hasonló minőségben, de alacsonyabb áron. Versenyelőnyüket árai, elosztási rendszerük, hírnevük és termékínálatuk adja.

Céljaik a múltban és a jövőben is inkább hosszú távra vonatkoznak, a tervezésben kiemelkedő fontosságot tulajdonítanak a marketingnek, kezdeményezők a termékfejlesztésben, és többnyire piacvezetőknek vagy legalábbis kihívóknak tekintik magukat. A második klaszterhez hasonlóan nagy arányban találhatóak közöttük külföldi vegyes vállalatok. A pénzügyi eredmények alapján lényegesen jobb teljesítményt mutatnak a védekezőkhöz képest, különösen az eladási volumen növekedése, a piaci részesedés növekedése és a tőkemegtérülés tekintetében.

Ez a csoport a Porter féle osztályozásba kevésbé illik be, talán jobban megegyeznek Miles és Snow (2), valamint Walker és Ruekert prosperáló típusaival, továbbá Hooley és szerzőtársai (7) agresszorok kategóriájával.

#### 5. A kiegyensúlyozott növekedők (21 %)

Az ötödik csoport az előzőhöz hasonlóan szintén növekedésorientált stratégiát követ, azonban nem a versenytársak megtámadása révén kíván növekedni, hanem a piac fejlődésével megjelenő új szegmentumokra koncentrálnak. Ennek a csoportnak éppen az a megkülönböztető jegye, hogy kiválasztott piaci szegmentumokra koncentrálnak, ami fejlett pozicionálási stratégiára utal. Piaci céljait magas minőségű termékeire/szolgáltatására alapozza, azonban a magas minőség pozíciója itt kevésbé markánsan jelenik meg, mint a második klaszter esetében. Míg a múltban alapvetően a túlélést tűzte ki célul, mára egyértelmű elmozdulás érezhető a hosszú távú stratégiai prioritások felé. A marketing jelentős szerepet játszik a tervezésben, azonban a termékfejlesztésben megoszlanak az ide tartozó vállalatok: vagy aktívan fejlesztenek vagy pedig ezzel egyáltalán nem foglalkoznak. A múlt évhez viszonyított pénzügyi eredmények tekintetében valamennyi mutató esetében a többieknél eredményesebbek voltak. Talán leginkább Porter szegmensekben gondolkozó differenciálóra hasonlítanak, bár a differenciálás eszköze nem teljesen egyértelmű.

\*\*\*

A magyar piacon öt stratégiai típust találtunk. Megállapítottuk, hogy többségében vannak a védekező stratégiát követő vállalatok. Bár a védekezés több módjával találkozunk, a gazdasági környezet jellemzői alapvetően megjelennek a stratégiában. Nem véletlen ezért, hogy a brit felmérés során túlsúlyban voltak a növekedési stratégiák. A kutatás egyik fontos eredményének éppen a gazdasági környezet hatásának kimutatását tartjuk, hiszen a nyugat-európai szakirodalom ezt az aspektust – talán a viszonylag stabil gazdasági környezet miatt – hajlamos elhanyagolni.

Bár a bemutatott stratégiatípusok különböznek a nyugat-európai tipológiáktól, a levonható tanulság meglepően azonos: a legsikeresebb stratégiák kifelé, a piacra irányulnak, és nem kizárólag a belső, hatékonysági szempontokra összpontosítanak, függetlenül attól, hogy védekező vagy növekedési stratégiáról van szó.

#### Felhasznált irodalom

- (1) Porter M.E.: Competitive Strategy. The Free Press, New York, 1980
- (2) Miles, R. E.–Snow, C. C.: Organisational Strategy, Structure and Process. Mc Graw Hill, New York, 1978
- (3) Walker, O. C.–Ruekert R. W.: Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and a Conceptual Framework'. Journal of Marketing, Vol. 51, 1987, pp. 15–33.
- (4) Cool, K. O.–Schendel, D.: Strategic Group Formation and Performance: The Case of the US Pharmaceutical Industry. Management Science, Vol. 33. No 9, 1987, pp. 1102–24.
- (5) McKee, D.O.–Varadarajan, P. R.–Pride, W. M.: Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. Journal of Marketing, Vol. 53, 1989, pp. 21–35.
- (6) Douglas, S. P.–Rhee, D. K.: Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets. Journal of International Business Studies, Vol. 50, 1989, pp. 437–63.
- (7) Hooley G. J.–Lynch, J. E.–Jobber, D.: Generic Marketing Strategies. International Journal of Research in Marketing, Vol. 9 No. 1, 1992, pp. 75–89.
- (8) Doyle, P.–Saunders, J.–Wong V.: A Comparative Investigation of Japanese Marketing Strategies in the British Market. Journal of International Business Studies, Vol. 46, 1986, pp. 27–46.
- (9) Hegedűs Miklós: Ahogy a menedzserek látják. Figyelő, 1993. nov. 18
- (10) Strausz Gábor: Itt tartunk. Marketing Világ, 1993. 3. sz. p. 6.
- (11) Hoványi Gábor: Vállalati stratégia, szervezet és menedzsment. Ipar-Gazdaság, 1992. május
- (12) Berács J.–Kolos K.–Márkus A.: Marketing a színpalak mögött. marketing, 1992. 5–6. sz. pp. 253–258.
- (13) Berács J.–Hooley, G.–Kolos K.: A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben. I. rész Marketing, 1993, 5–6. sz. pp. 241–250. II. rész Marketing, 1994, 1. sz. pp. 7–12.