

Termékstratégia prioritások vizsgálata az Észak-alföldi régió kisvállalkozásainak körében

Magyar Zoltán

Nyíregyházi Főiskola, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar,
Nyíregyháza
magyarz@nyf.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat az Észak-alföldi régió kisvállalkozásainak nem reprezentatív mintáján keresztül vizsgálja azokat a termékstratégiai prioritásokat, melyek alapján lehetséges a kisvállalkozások részleges tipizálása. A vonatkozó szakirodalmak szerint a kisvállalkozások körében azonosítható típusok jellemző stratégiai prioritásokkal rendelkeznek. Nyilvánvaló, hogy minden csoportra jellemzőek bizonyos stratégiai prioritások, melyek egymástól markánsan eltérő jellegűek. Ezen prioritás-sajátosságok jellemző tulajdonságok formájában fejeződnek ki a vállalkozás marketingaktivitásaiban, piaci viselkedésében (termékpolitika, innovációs attitűd, technológia, árpolitika). A dolgozat a gyártástechnológia, az alapanyag minősége, az alacsony ár, és a márkázási törekvések termékpozicionálást befolyásoló szerepén keresztül vizsgálja a mintaalkotó vállalkozások prioritásait.

Kulcsszavak: stratégia, marketing, kisvállalkozás, termékpolitika

SUMMARY

Through a non-representative sample of the small enterprises of the North-Alföld Region, this paper studies the product strategic priorities enabling us to make a detailed typology of small enterprises. According to the relevant technical literature, the types of small enterprises have typical strategic priorities. Obviously, each group can be characterised with certain strategic priorities, which are sharply distinct from each other. These priority features are shown in the form of characteristic features in the enterprise's marketing activities, market behaviour (product policy, innovation attitude, technology, price policy). This paper studies the enterprises of the sample through the role of production technology, material quality, low price and branding endeavours affecting product positioning.

Keywords: strategy, marketing, small enterprise, product policy

BEVEZETÉS

Napjainkban a közép-kelet-európai kis- és középvállalkozások üzleti és marketing stratégiáinak eredményes megvalósítása egy alapjaiban megváltozott, és meglehetősen összetett gazdasági környezetben zajlik. A jelentősebb – változást generáló – tendenciák – többek között – az említett földrajzi régió csatlakozása az Európai Unióhoz, a kiteljesedő globalizáció hatása és a felgyorsult műszaki fejlődés trendje (Hoványi, 2004). Ez az újszerűnek tekinthető komplex környezet tehát a modern üzleti szemlélet újraértelmezését igényli. Ebben az újragondolt mechanizmusban kell

feltehetőleg sokkal nagyobb szerepet kapnia az elemzés-megvalósítás-ellenőrzés-visszacsatolás mechanizmuson alapuló stratégiai szemléletnek. A ma rendelkezésre álló – stratégiához kapcsolódó – szakirodalmak döntően a nagyvállalatokra jellemző megoldásokat kínálják eszköztárukból. Mindenképpen szükséges a nagyvállalati körben alkalmazható stratégiai tervezési módszerek átalakítása, hogy azok a kis- és középvállalkozók körében is elfogadtatásra és alkalmazásra találjanak, mivel esetükben is szükség van a marketing-stratégiai szemlélet helyzet-specifikus és innovatív alkalmazására. Meggyőződésem, hogy a hazai kis- és középvállalkozások fejlődése nagymértékben függ attól, hogy mennyire kerül előtérbe a stratégiai szemléletű gondolkodás.

1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A vállalkozás (entrepreneurship) fogalmára vonatkozóan elfogadottnak tekinthető az a meghatározás, amelyet az unió *Vállalkozás Európában Zöld Könyve* adott: „A vállalkozás gondolkodásmód, valamint gazdasági tevékenység teremtésének és fejlesztésének folyamata, ötvözve a kockázatvállalást, a kreativitást és/vagy az innovációt józan menedzsmenttel, egy új vagy már működő vállalaton belül” (Green Book, 2003, in: Román, 2009). Szerb (2004) definíciója szerint a vállalkozás olyan tevékenység vagy magatartási forma, amely: kreatív, innovatív; magában foglalja a piaci lehetőségek megragadását; a produktív inputok, erőforrások másfajta kombinálását; együtt jár a bizonytalanság vállalásával, nem pusztán anyagi kockázatviseléssel; célja nem csupán a profitmaximalizálás, hanem a tágran értelmezett értéktéremtés. Vállalkozásnak tekintünk minden olyan önálló piaci kapcsolatokkal rendelkező, jogilag definiált gazdasági szervezetet, amely profitorientáltan gazdálkodik, és fő tevékenysége az, hogy statisztikai értelemben vett termelést (jövedelemszerzést) folytat (GKM, 2008).

1.1. A stratégia definíciója, értelmezési tartománya a kis- és középvállalkozások esetében

A stratégia koncepciójának, illetve a dolgozat számára szükséges definíciójának tisztázása előtt összevetem az üzleti stratégiai és a marketingstratégia relációját a kisvállalkozások esetében.

A marketing „a tervezésnek és végrehajtásnak az a folyamata, amelynek során elképzelések, eszmék, termékek és szolgáltatások teremtése, árazása,

ösztönzése, elosztása megy végbe az egyéni és szervezeti célok kielégítése végett” (AMA, 1985, in: Józsa et al., 2005). A nevezett definícióban is találhatóak utalások a megvalósítás előtti tervezés, tudatos kialakítás fontosságára, de a „marketing” duális jelentéstartalmából eredően nem könnyű definiálni a vállalati stratégia és a marketingstratégia – mint funkcionális stratégia – relációját. A marketing a vállalat lelke, a marketingorientáltság pedig a vállalati siker egyik sarokkövének tekinthető (Demeter és Kolos, 2004). A marketingstratégia alapvető feladata és célja a vállalkozások magasabb szintű stratégiáinak megvalósítása versenyképes, jó piaci pozíció kialakításával. Nagyvállalatoknál a tervezés három szintje különböztethető meg: a vállalati szint, a stratégiai üzleti egységek szintje és az egyes marketingaktivitások szintje. A szakirodalom helyesen az üzleti egységek (Strategic Business Unit) potenciális stratégiájának tulajdonítja a funkcionális jellegű marketingstratégiát. Az üzleti egység olyan szervezeti egység, amely termékek azon csoportját foglalja magában, amelyeket meghatározott fogyasztói csoportoknak értékesítenek, és amely területen a vállalatok versenytársakkal versenyeznek (Bartek-Lesi et al., 2007). Ha a vállalkozás csak egy terméket állít elő, akkor a három szint egyre szűkül, hiszen az adott termékre vonatkozóan kialakított stratégia nem más, mint a vállalkozás egészének jövőbeni terve (Rekettye, 2007). A kisvállalkozásokat ilyen megközelítésben itt és most egyprofilú vállalatokként kezeltem, amelyek vállalati stratégiája nem különül el az üzleti egység stratégiájától, vagyis a képviselt marketingstratégiai irányultság nem különül el az üzleti stratégiától. Hisrich és Peters (1991) klasszikusnak számító „Vállalkozás” című könyvükben kifejtik, hogy „A marketing döntő szerepet játszik egy vállalkozás megalapításában. A sikeres termékbevezetéshez nemcsak a megfelelő méretű piacnak kell meglennie, hanem azoknak a piaci ismereteknek is, amelyek révén a legjobb csomagolás, a megfelelő árki alakítás, forgalmazás és reklám megvalósul”.

1.2. A releváns stratégiai tipológiák bemutatása

Az üzleti egységekre jellemző általános versenysztratégiák fogalmának definiálása és a stratégiák tartalmi kidolgozása Porter nevéhez fűződik. Klasszikusnak számító Versenysztratégia című műve megjelenése óta Porter-féle alapstratégiák néven kerültek be a szakirodalomba. Ezek a költségvető stratégia, a megkülönböztető stratégia és a koncentrálo stratégia (Porter, 1993). Kisvállalkozások számára a *megkülönböztető jellegű stratégia* jelent potenciális működési lehetőséget. Alkalmazásának követelménye, hogy a vállalkozás olyan újszerű, differenciált, nehezen másolható, innovatív termékkel álljon elő, ami a vevők számára valós alternatívaként jön szóba speciális igényeik kielégítésekor. E stratégia tartalmi lényege, hogy a vállalat, célcsoportja számára olyan különleges

valamit alkot meg, amit az egész iparágban sajátosnak ismernek el.

Ez a sajátosság igen sokféle formában ölthet testet, több dimenzió szerint realizálható, de természetesen igazodnia kell a fogyasztók által értékékként elfogadott tulajdonságokhoz. A vállalattól igen intenzív K+F tevékenységet, erőteljes marketing orientációt kíván meg. A vállalkozás markáns termék-differenciálásának alapja az erőforrások sajátos kombinációja. Ezek a kritikus erőforrások általában szűkösek, egyedülállóak, láthatatlanok és helyettesíthetetlenek (Lehota, 2001). Józsa (2005) Marketingstratégia című könyvében hat lehetséges választási lehetőséget vázol fel a vállalkozások számára, mint releváns stratégiákat. Ezek a

- piaci verseny alapú,
- földrajzi alapú,
- piaci élékotelezettség alapú,
- piacleépítési,
- piaci belépés időzítésén alapuló,
- piaci cél típusú stratégiák.

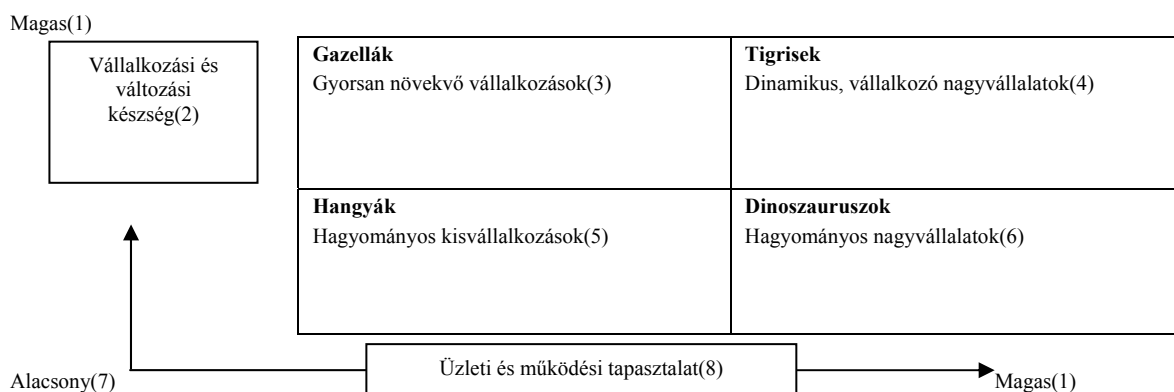
A kisvállalkozások számára a földrajzi alapú, illetve a piaci cél típusú stratégiák tekinthetőek potenciális alternatívának. A földrajzi alapú stratégia alternatívái közül a helyi piaci, a megyei piaci, illetve a regionális megfontolású stratégiák alkalmazhatóak. Ebben az esetben a befolyásoló képességű földrajzi (sok esetben helyi) piaci változók (vevők, beszállítók, versenytársak) pontos ismerete jelenthet előnyt a vállalkozás stratégiájának kidolgozása során. Fülöp és Perge (2004) termék-piac relációk felállítására (is) vonatkozó kutatásukban kifejtik, hogy a „helyi termék helyi piacra” elvű, vagyis helyi piaci sajátosságokra szakosodott gyártási tevékenység releváns, jó elképzelés lehet kisebb méretű és szabályozottságú vállalkozások esetében.

A piaci cél típusú stratégia esetében egy piaci szegmens (niche) vagy néhány piaci szegmens meghódítása jelenthet alternatívát. A kisvállalkozások egy jól körülhatárolt, nem feltétlenül nagyméretű piaci rész kiszolgálására koncentrállhatnak.

A szakirodalom „niche-marketing” néven jegyzi az ilyen jellegű, eredményes stratégiát. Ezek az egész piachoz viszonyítva csekély részesedésű cégek tehát az átlaghoz képest jövedelmezőbbek lehetnek, ha jól kiválasztott piaci résekben, szegmensekben működnek, kikerülve így a nagyvállalatokkal való versengést, és érvényre juttatva a saját, ellenőrizhető és a versenykörnyezeti elemek megváltozásához igazítható stratégiát a rájuk jellemző rugalmasabb szervezeti sajátosságok miatt. Követelmény továbbá, hogy a cég valóban olyan újszerű, differenciált, nehezen másolható, innovatív termékkel álljon elő, ami a vevők számára valós alternatívaként jön szóba speciális igényeik kielégítésekor.

Vecsenyi (2002b) a hazai vállalkozástipológiai kutatás kiemelkedő alakja, az üzleti és működési tapasztalat, valamint a vállalkozási és változási készség alapján kategorizálta a vállalkozások stratégiai irányultságát. Tipológiája négy kategóriát különböztet meg (*1. ábra*).

1. ábra: A kelet-közép európai vállalkozások típusai



Forrás: Vecsenyi, 2002a

Figure 1: The types of Central-Eastern European enterprises
High(1), Readiness to enterprising and change(2), Gazelles – Fast-growing enterprises(3), Tigers – Dynamic, enterprising large corporations(4), Ants – Traditional small enterprises(5), Dinosaurs – Traditional large corporations(6), Low(7), Business and operational experience(8)

Az első típusba tartoznak a KKV szféra legnagyobb részét kitevő, ún. életformacégek, a hagyományos kisvállalkozások, melyeket Vecsenyi „hangyáknak” nevez, és az alábbiakkal jellemez:

- Stratégiai irányultság: minimális növekedés
- Szervezeti felépítés: strukturálatlan, egy vezetői szinttel
- Vezetők: tulajdonos-vezető
- Irányítás: a tulajdonos vezető közvetlenül irányít; az irányítás nem szisztematikus
- Vezetési stílus: kötetlen, egyéni
- Szervezeti kultúra: általában a tulajdonostól függ
- Tervezés: minimális

A második típusba tartoznak a „jövő reményeiként” definiált gyorsan növekvő vállalkozások, melyek az alábbiakkal jellemezhetők:

- Stratégiai irányultság: gyors növekedés
- Szervezeti felépítés: általában strukturálatlan, de a strukturáltabb felé haladó
- Vezetők: kialakulóban lévő vezetési ismeretekkel bíró vállalkozó-tulajdonos vezető
- Irányítás: kialakulóban lévő irányítási/ellenőrzési rendszerek
- Vezetési stílus: karizmatikus
- Szervezeti kultúra: csapatszellem
- Tervezés: világos iránykijelölés, egyre inkább részletes üzleti tervek

Látható, hogy a kisvállalkozások stratégiai irányultsága szempontjából a „hangyák” és a „gazellák” típusnak, illetve azok jellemzőinek van relevanciája. A „gazella” típusnál külön megemlítendő az ún. „összpontosító” altípus, mely képviselői egy profilban képesek jelentőset alkotni.

A Vecsenyi-féle tipológia ezen variánsa, és a Józsa-féle tipológiából megismert *piaci cél típusú stratégia* integráns megközelítése lehetővé teszi, hogy új megközelítésben is tárgyaljam a niche marketing” jelenséget. Vagyis a vállalkozás „piaci kiugrását” biztosító stratégiájának kialakítása ebben

az esetben (is) szorosan összefügg a vállalkozás termékpolitikájával.

A vállalkozás marketingstratégiájának tartalmát, annak prioritásait véleményem szerint ezért alapjaiban határozzák meg a termékpolitika sajátosságai, egyedi vonásai. A „gazella” típusú vállalkozások esetében különösen érezhető ennek evidenciája, hiszen a *termékfejlesztés*, mint stratégiai prioritás alapvetően jellemző a gyorsan növekvő vállalkozásokra. Itt jegyzem meg, hogy a „gyorsan növekvő vállalkozások, mint az iparági átlagot jelentősen meghaladó növekedési ütemet produkáló elemek a vonatkozó nemzetközi szakirodalomban „dinamikus növekvő” néven szerepelnek (Birch, 1987). Birch az amerikai gazdaság vállalkozásairól – azok mutatott viselkedésjegyeik alapján – három kategóriát állított fel. Az *elefántok* lassan mozgó, sokszor a tőzsdén is jegyzett nagyvállalatok. A második az életformacégeknek is tekinthető *egerek*, akik létükkel inkább csak néhány ember számára teremtenek munkahelyet, és nem – lehetőség híján – céljuk az innovatív növekedés. A két kategória között helyezkednek el a *gazellák*, akik rendkívül rugalmasak, gyorsan változnak, növekednek. A „gyorsan növekvő” vagy „dinamikus vállalkozások” kutatásának különösen nagy lendületet a ’90-es évek második felében a svédországi Jönköping Business School kutatóinak (Anderson, Davidson, Delmar) fokozott publikációs tevékenysége adott (Csapó, 2006). A gyorsan növekvő vállalkozásokkal kapcsolatos kutatásokkal kapcsolatban Harrison és Taylor (1996), Delmar et al. (2003) megállapították, hogy a magas növekedési potenciálú vállalkozások jelentősége nagyobb, mint az összes újonnan létrehozottaké, mind a gazdasági növekedés, mind a foglalkoztatás szempontjából.

A dolgozatomban vizsgált „termékstratégiai prioritások” szempontjából tehát igen lényeges elem a belső faktorként említhető termelés!

A Harvard Business School által 1972-ben elindított – a vállalatok profittermelő képességét meghatározó tényezőket feltáró – PIMS (Profit Impac of Market Strategy) vizsgálatok során 37 tényezőt azonosítottak, melyek bizonyítottan 80%-ban befolyásolják a stratégia profittermelő hatását. A 37 tényezőt 3 fő tényezőcsoportban összesítették, melynek egyik eleme a *relatív termékminőség*.

O’Farell és Hitchins (1988) kifejti, hogy a termelési kérdéseket, mint a minőségellenőrzés, a technológiák megfelelő használata tekintetbe kell venni a kisvállalkozásoknál a versenyképesség és a kis cégek növekedésének megítélésakor, mivel a „megfelelő termelés elérése mindig a növekedés szükséges feltétele minden cégnél”.

Porter (1993) kifejti, hogy a minden általános versenystratégia eredményes végrehajtása más és más erőforrást, erősséget, szervezeti megoldást igényel. Véleményem szerint a termelési stratégia, mint a termék-aktivitás, és az azzal kapcsolatos területek (pl. termékpozicionálás kialakítása) alkalmas a vállalkozás egészére jellemző stratégiai irányultság jellemzésére. A termékpolitika, mint – a jelen esetben az egész vállalkozást minősítő – marketingstratégia és marketingaktivitás rendszer alapeleme. A termékpolitika tudatos kialakítása és szükség szerinti változtatása, a *termékmenedzsmen*t azért játszik aktív szerepet a marketingstratégiában, mert meghatározza a termék előállításához szükséges inputtényezők körét, a pozicionálás alapját, az árpolitikát, az értékesítési csatornát és a kommunikációs üzenet egyedi vonásait. A vállalati termékpolitikát – mint az értékteremtést közvetlenül menedzselő aktivitást – a vonatkozó szakirodalom a „fontosság” tekintetében az „első az egyenlők között” jelzővel illeti, véleményem szerint utalva ezzel arra a tényre, hogy a vállalati értékteremtési folyamat alapfeltétele a termék megteremtése, vagyis először *ezt* az értéket kell előállítani a fogyasztó számára. A termelési stratégia kidolgozásának egyik ismert folyamatmodelljét dolgozta ki Hill (1993). A modell szerint a termelési stratégia a marketingtevékenységen keresztül tud kapcsolódni (és véleményem szerint eszközül szolgálni) az üzleti célok elérésében. A marketingtevékenység – többek között – feltárja és kialakítja a célpiacokat és a megfelelő marketingaktivitások körét, amelyekben a termék-aktivitás első az egyenlők között. Jól látható, hogy a vállalkozás eredményes működése szempontjából milyen fontos a marketing és a termelés összhangja, bár véleményem szerint a modell a termelési stratégiát „csak” a marketingstratégia mellé, és nem annak integráns részévé helyezi. A termelési stratégia szerepére vonatkozóan először Skinner (1969, in: Városiné, 2000) fejtette ki, hogy „azt úgy kell megszervezni, hogy az általa ellátott korlátozott feladatot a vállalati stratégiai célok definiáljanak.” Az említett definícióból kitűnik, hogy a termelési stratégia dönti el, hogy a vállalkozásnak milyen kulcsfontosságú tényezőket kell birtokolnia, amelyek majd a termelési stratégiában fognak igazán kibontakozni.

Ezek a tényezők fognak majd hozzájárulni a termékpozicionálás alapjául is szolgáló komparatív termékjellemzők létrehozásához. A termékstratégia és a vállalkozásra jellemző stratégiai célok viszonyának szempontjából érdemes megvizsgálnunk Foster és Davis (1994) elméletét, akik az alábbi termékstratégiai célokat definiálták:

- Növekedési cél: javítani a vállalat teljesítményét, növelni az értékesítést.
- Túlélési cél: nehéz helyzetekben célszerű kivonni a hanyatló ciklusban lévő terméket.
- Stabilitás: a vállalat igyekszik kiküszöbölni az erős ingadozásokat a nyerség, a megtérülés terén.
- Rugalmasság: a vállalat alkalmazkodni igyekszik a környezeti változásokhoz, így elsősorban a fogyasztói szükségletek változásához.

Véleményem szerint ezek a prioritások már minősítik, és előre vetítik a vállalkozás egészére jellemző stratégiai prioritásait is.

A termék, illetve értékpozicionálás során a vállalkozás meghatározza azt az alapot, mely révén kínálatát a kívánt pozícióba juttathatja. A pozicionálás tevékenysége tehát a vállalati kínálat elhelyezése a versenytársak által produkált – piacon versenyző – érték/ár arányok viszonylatában. A termelési stratégiával összefüggésben megemlítem a gyártástechnológia és a márkapolitika termékpozicionálást befolyásoló szerepét. A gyártástechnológia az adott minőségű alapanyag transzformációja, illetve közvetve már az értékhozzáadás hatáskörének mértékét is meghatározza. A fogyasztó szükségletének kielégítését elsősorban pszichológiai síkon szolgálhatja a „hogyan készül” elvű pozicionálási üzenet.

Az aktív márkapolitika alkalmazására való törekvést a cég aktív, stratégiai szemléletű marketingtevékenységének jeleként értelmezhetjük (Reketye, 1999).

A márkapolitika azért tekinthető termékpolitika, illetve a termékpozicionálás fontos részének, mert a márka a vevők szemében a termék, illetve az „érték” egyik fontos attribútumaként jelenik meg. Segíti a fogyasztót abban, hogy azonosítani tudják a terméket és a gyártó vállalatot, másrészt segít abban, hogy megkülönböztessék a versenytársaktól. Ezen kívül potenciális hozzáadott értéként járulhat hozzá a fogyasztók pszichológiai szükségleteinek kielégítéséhez, mivel lehetőséget ad az egyedi gyártástechnológiák, alapanyagok, összetevők kommunikálására. A piacon jól bevezetett, és a fogyasztók által is elfogadott márka csak komoly befektetéssel alakítható ki, de egyben egyfajta vagyon is jelenthet tulajdonosa számára.

A vonatkozó szakirodalmak alapján megállapíthatjuk, hogy a kisvállalkozások között tehát – a vállalkozás stratégiai irányultsága alapján – két fő csoport biztosan megtalálható. Hipotetikusán nevezhetőek Útkeresőknek és Haladóknak, amelyeket az alábbi jellemző tulajdonságaik alapján csoportosíthatunk, bizonyíthatunk.

A nagyobb arányban jelenlévő – a szakirodalomban „hangya” típusként említett, általam „Ütkeresőknek” nevezett 1. vállalkozáscsoport.

Jellemzői:

- A rövidtávú gondolkodás, melynek következtében minimális tervezési tevékenységet végeznek.
- Strukturálatlan felépítéssel rendelkeznek, melynek csúcán a közvetlenül, többnyire ad-hoc döntések alapján irányító tulajdonos áll.
- Megalakításuk fő motivációja az önfoglalkoztatás, a megszűnt munkahely pótlása.
- Működésüket elsősorban a túlélés, a rövidtávú profitmaximalizálás motiválja.
- Tevékenységük során szinte kizárólag a helyi piacok igényeinek kielégítésére törekednek.

A kisebb arányban jelenlévő – a szakirodalomban „gazella” típusként említett, általam „Haladóknak” nevezett 2. vállalkozáscsoport.

Jellemzői:

- A „hosszabb távú” stratégiai-jellegű gondolkodás, amely sajátos formai és tartalmi – nagyvállalatokétól eltérő – jelleget képvisel.
- A vállalkozás létrejöttének és működésének már nemcsak az önfoglalkoztatás az elsődleges prioritása, hanem a tudatos, kreatív alkotó jellegű tevékenység.
- Működésének már nemcsak a túlélés a célja, hanem megjelennek a hosszútávú optimalizálás jelei.
- Működésük fő motivációja a már meglévő üzletmenet prolongálása és fejlesztése, ezért működésükben megjelenik a hosszú távú optimalizálás motivációja.

Nyilvánvaló, hogy mindkét csoportra jellemzőek bizonyos stratégiai prioritások, melyek egymástól markánsan eltérő jellegűek. Ezen prioritás-sajátosságok jellemző tulajdonságok formájában fejeződnek ki többek között a vállalkozás termékpolitikájában is, és természetesen egész piaci viselkedésében is.

Ezért a mintában szereplő kisvállalkozások termékstratégiáját – az általam meghatározott, és – az alábbiakban bemutatott szempontok alapján kívánom jellemezni.

A vállalkozás marketing stratégiája céljának prioritása (1) (rövidtávú profitmaximalizálás dominanciája alapján)

Termékpozícionálást kialakító, befolyásoló tényezők (2)

- alapanyag minősége (2a),
- termék alacsony ára (2c),
- gyártástechnológia szerepe (2d),
- saját márka (gyártó neve, gyártás jellege) megteremtése (2e).

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A felmérés mintavételi keretét az Észak-alföldi régió kisvállalkozásai alkották. A mintavételhez –

munkahelyem kínálta lehetőségek miatt – a hólabda típusú mintavételt használtam. A Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Gazdálkodási szakos, levelező tagozatos hallgatóit kértem meg, hogy az általam készített kérdőívet töltsék ki a környezetükben élő vállalkozókkal, a hólabda típusú mintavétel elveinek megfelelően. A megbízott hallgatók – mint felkért és általam betanított kérdezőbiztosok – a kitöltésre felkért vállalkozótól kértek információt arra vonatkozóan, hogy ki legyen a következő vizsgálati elem. A mintába csak a termelő-tevékenységű kisvállalkozások kerülhettek. A kitöltetni szándékozott 300 db kérdőívből 117 db kérdőív kitöltése, illetve kitöltetése járt sikerrel, a kérdőívek dekódolása során 107 db kérdőívet találtunk értékelhetőnek.

A kapott adatok értékelése során először a Pearson-féle korrelációs módszerrel minősítettem azokat a tényezőket, amelyek alapján a mintát alkotó vállalkozások csoportját (lásd: 1-es és 2-es csoport) a K-középpontú klaszteranalízis módszerrel elkülönítettük egymástól. Az egyes tényezők akkor alkalmasak az egyes csoportok kijelölésére és lehatárolására, ha köztük a korreláció alacsony. Ennek tényét, illetve a köztük lévő korreláció milyenségét tehát a Pearson-féle korrelációs vizsgálat alapján állapítottam meg.

A vonatkozó szakirodalmak alapján a következő szempontokat találtam a legalkalmasabbnak az egyes csoportok elkülönítésére:

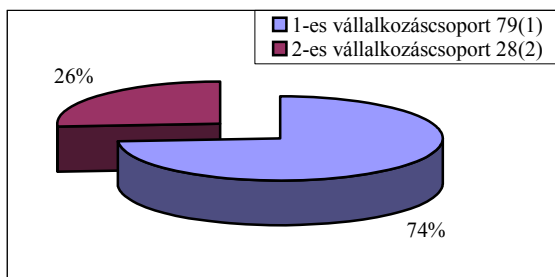
- a stratégia megjelenésének, kifejeződésének formalizáltsági foka,
- a vállalkozási tevékenység alapötlet-forrásának jellege,
- a rövidtávú profitmaximalizálás vállalkozói attitűdjének kifejezettsége,
- a csak a helyi piacok kielégítésére irányuló vállalkozói attitűd kifejezettsége,
- a megcélzott fogyasztói szegmens általános szükségleteinek kielégítésére irányuló termékpolitika kifejezettsége.

Az egyes vállalkozás-csoportok elkülönítésére azért ezeket a tényezőket választottam, mert a vonatkozó szakirodalmak alapján ezekben a tényezőkben mutatnak leginkább eltérést az egyes – azonosítani és jellemezni kívánt – vállalkozás-csoportok. Az egyes tényezők a köztük meglévő korreláció alapján alkalmasnak bizonyultak a minta szegmentálására.

A vizsgált mintán a K-középpontú klaszteranalízis módszerrel való vizsgálat után megállapítható, hogy a mintában az 1-es és a 2-es csoportba tartozó vállalkozások is megtalálhatóak. Az 1-es csoportba tartozó vállalkozások száma 79 volt. Arányuk tehát a mintában jóval magasabb, 74%, míg a 2-es csoportba tartozó vállalkozások száma 28, arányuk a mintában 26% (2. ábra).

E szerint megállapítható, hogy a vizsgált mintában szereplő vállalkozások megoszlása és a mintaalkotó jellemzőik megléte alapján mindkét vállalkozáscsoport létezik.

2. ábra: A kisvállalkozások csoportonkénti megoszlása a vizsgált mintában



Forrás: Saját szerkesztés(3)

Figure 2: Distribution of small enterprises by group in the sample under survey
Enterprise group(1), Enterprise group(2), Own editing(3)

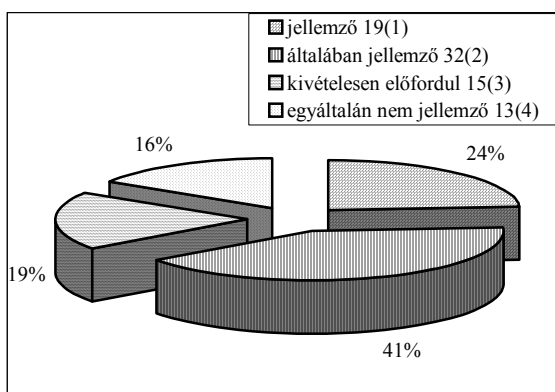
3. EREDMÉNYEK

3.1. A vállalkozás marketing stratégiája céljának prioritása

A rövidtávú profitmaximalizálásra való törekvés – mint a stratégia céljának prioritása – összhangban áll a vállalkozás alapvető filozófiájával.

Bizonyos arányban és értelemben tehát természetes jelenségnek tekinthető, hogy a vállalkozás törekszik a pillanatnyi profitmaximalizálásra, de annak kizárólagossága már az egész vállalkozás attitűdjére vonatkozó jellemző. A 3. és 4. ábra adataiból fontos jellegbeli különbségekre következtethetünk. Míg az 1-es csoport 65%-a ebben látja a kitűzött stratégiai cél rendezőelvét, addig a 2-es csoport „csak” 18%-a törekszik a rövidtávú profitmaximalizálásra.

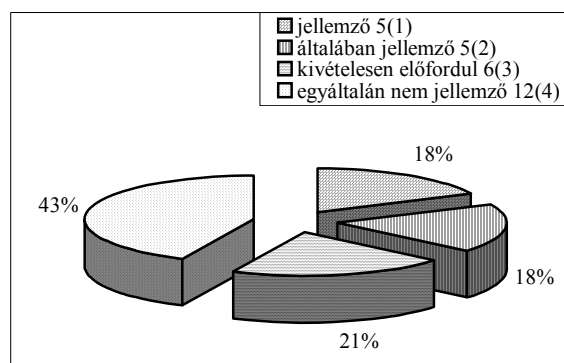
3. ábra: A rövidtávú profitmaximalizálás, mint a stratégia céljának prioritása az 1-es vállalkozáscsoport esetében



Forrás: Saját szerkesztés(5)

Figure 3: Short-term profit maximisation as the priority of strategy purpose in case of enterprise group 1
Typical(1), Usually typical(2), Exceptionally occurs(3), No typical at all(4), Own editing(5)

4. ábra: A rövidtávú profitmaximalizálás, mint a stratégia céljának prioritása a 2-es vállalkozáscsoport esetében



Forrás: Saját szerkesztés(5)

Figure 4: Short-term profit maximisation as the priority of strategy purpose in case of enterprise group 2
Typical(1), Usually typical(2), Exceptionally occurs(3), No typical at all(4), Own editing(5)

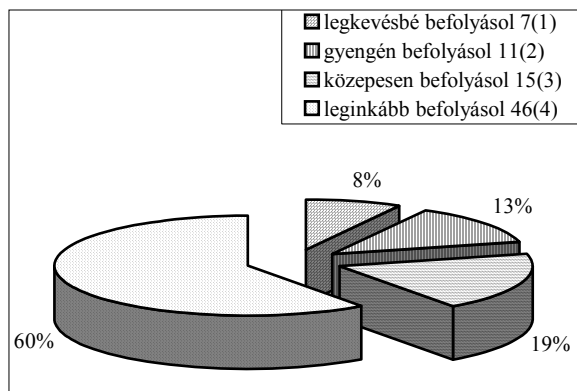
Ennek alapján megállapítható, hogy az 1-es, általunk útkeresőnek nevezett csoportba tartozó vállalkozások a pillanatnyi túlélését preferálják, míg a 2-es, haladó csoport esetében ez a jelenség csak 18%. Feltételezhető, hogy az ő stratégiájukban más szempontok dominálnak, ezért bizonyítottnak vehetjük, hogy a két csoport efféle markáns különbségét.

3.2. A termékpozicionálást kialakító, befolyásoló tényezők jellemzői

A termékpozicionálást kialakító, befolyásoló tényezők vizsgálatát fontosnak és alkalmasnak tartottam az egyes vállalkozáscsoportok stratégiája közötti különbségek feltárára. Ezt alátámasztja, hogy – a korábbiakban bemutatottak szerint – a vállalkozás a termékhez kapcsolódóan határozza meg pozicionálási tevékenysége alapját, másrészt a fogyasztó által megítélt „érték-ár” arányok számlálójában ez a tényező a legmarkánsabb attribútum.

Az alpanyag minőségének termékpozicionálást befolyásoló szerepének vizsgálatakor megállapítható, hogy az mindkét esetben meghatározó szerepet játszik a termék végső hasznosságtartalmának létrehozásában. Az említett tényező szerepét mindkét csoport esetében (60%, illetve 69%) kiemelkedően fontosnak minősítették, illetve az 1-es vállalkozáscsoport esetében 19% közepesen fontosnak ítélte. Ezek az eredmények tehát nem mutatnak – a stratégiai jellegzetességekre utaló – érdemi különbségeket. Ezt magyarázhatónak tartom a vállalkozás transzformációs tevékenysége számára szükséges inputtényezők minden esetben „iparágspecifikusnak” tekinthető voltával. E szerint minden vállalkozás számára fontos, és adott kereteken belül helyettesíthetetlen az a bizonyos alpanyag, mely alapját képezi a vállalkozás termékpolitikája minőségének, illetve kínálatának (5., 6. ábra).

5. ábra: Az alapanyag minőségének termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1-es vállalkozáscsoport esetében

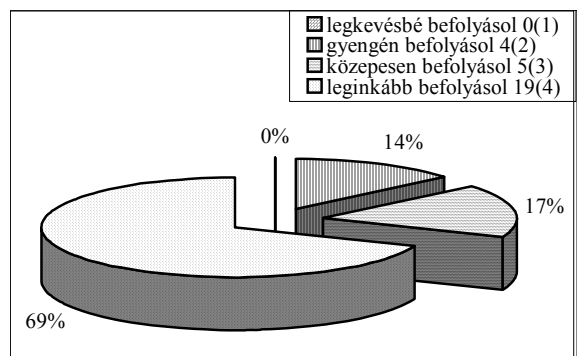


Forrás: Saját szerkesztés(5)

Figure 5: The role of basic material quality in product positioning in case of enterprise group 1

Affecting the least(1), Slightly affecting(2), Meanly affecting(3), Affecting the most(4), Own editing(5)

6. ábra: Az alapanyag minőségének termékpozicionálást befolyásoló szerepe a 2-es vállalkozáscsoport esetében



Forrás: Saját szerkesztés(5)

Figure 6: The role of basic material quality in product positioning in case of enterprise group 2

Affecting the least(1), Slightly affecting(2), Meanly affecting(3), Affecting the most(4), Own editing(5)

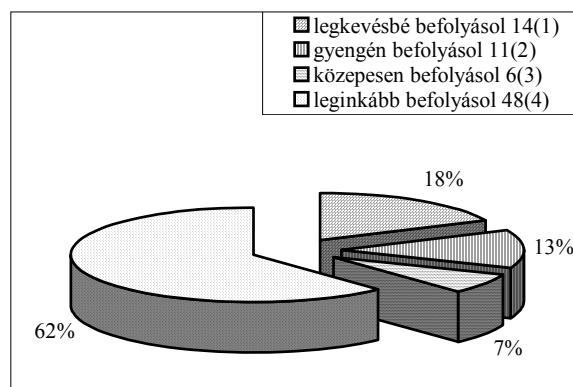
A termék alacsony árának szerepe

E funkció vizsgálata során már markáns különbségek fedezhetőek fel a két vállalkozáscsoport jellemzői között. Látható, hogy míg az 1-es vállalkozáscsoport esetében a bevétel-realizálásban is megnyilvánuló sikeres piaci tevékenység egyik alapfeltételének tekinthetjük – 62%-ban – a döntően befolyásoló „alacsony árát”. Ennek háttérében a feltételezhetően könnyen helyettesíthető termékek fogyasztóinak nagy árérzékenysége áll, ami miatt a vállalkozásnak tudatosan is törekednie kell árának alacsony szinten tartására és azoknak fogyasztókkal való elfogadtatására. Érdekes képet kapunk a 2-es vállalkozáscsoport „alacsony árral” kapcsolatos attitűdjének vizsgálatakor. Az „alacsony ár” gyengén befolyásoló jellegét kifejező 40%-os, és a legkevésbé

befolyásoló jellegét kifejező 17%-os arány jól jelzi, hogy ezen vállalkozások fogyasztói körében már kisebb árérzékenység feltételezhető.

Az „árverseny” – a fogyasztói célcsoport diszkrécionális jövedelmének változási tendenciájától függően – természetesen mindig jelenlévő és ható tényezőnek tekinthető a piacokon. Az itt vizsgált tényező jellegbeli különbségét abban kell látnunk, hogy a vállalkozás alapvetően milyen „érték-ár” arányú szegmensben akarja pozicionálni termékét, ami stratégiai szintű döntésként kezelendő. Véleményem szerint az 1-es vállalkozáscsoport esetében feltételezhető az alacsonyabb „érték-ár” arányú szegmensek megcélzása és az ottani sikeres szereplés érdekében megvalósított stratégia realizálása (7., 8. ábra).

7. ábra: A termék alacsony árának termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1-es vállalkozáscsoport esetében

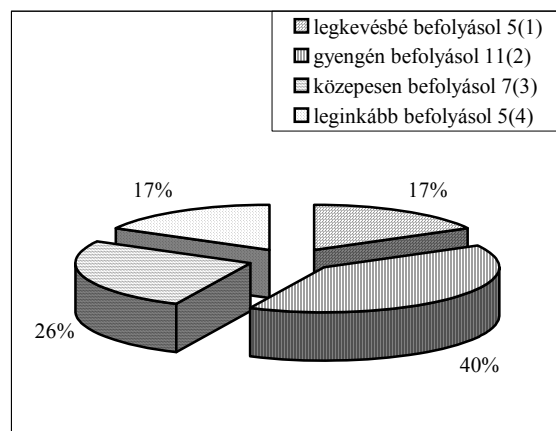


Forrás: Saját szerkesztés(5)

Figure 7: The role of low product price in product positioning in case of enterprise group 1

Affecting the least(1), Slightly affecting(2), Meanly affecting(3), Affecting the most(4), Own editing(5)

8. ábra: A termék alacsony árának termékpozicionálást befolyásoló szerepe a 2-es vállalkozáscsoport esetében



Forrás: Saját szerkesztés(5)

Figure 8: The role of low product price in product positioning in case of enterprise group 2

Affecting the least(1), Slightly affecting(2), Meanly affecting(3), Affecting the most(4), Own editing(5)

A gyártástechnológia szerepének megítélése

A vállalkozás által alkalmazott gyártástechnológia – értékhozzáadásban betöltött szerepét – mindkét vállalkozáscsoport esetében igen erősen befolyásoló jellegűnek nevezhetjük.

Az 1-es vállalkozáscsoport esetében 58%, míg a 2-es vállalkozáscsoport esetében 69%. Látható tehát, hogy – az alapanyag szerepéhez hasonlóan – mindkét csoport termékpolitikájában meghatározó szerepet játszik a gyártástechnológia (9., 10. ábra).

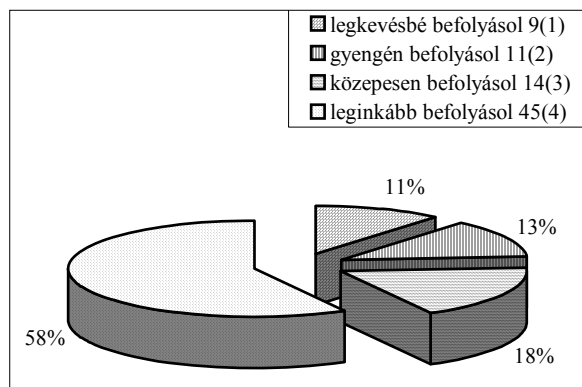
Saját márka (gyártó neve, gyártás jellege) megteremtése

A márka a vevők szemében a termék, illetve az „érték” egyik fontos attribútumaként jelenik meg. Segíti a fogyasztót abban, hogy azonosítani tudják a terméket és a gyártó vállalatot, másrészt segít abban, hogy megkülönböztessék a versenytársaktól.

A márkapolitika tehát a termékpolitika részeként kezelendő, a „saját márka megteremtésére irányuló törekvés kifejezettsége” pedig alkalmas indikátornak tekinthető a hosszabb távra szóló, koncepcionálisabb gondolkodás azonosítására. A kutatás mintáján való vizsgálat eredményeként megállapítható, hogy a saját márka megteremtésére irányuló törekvés mindkét csoportnál azonosítható, de amíg az 1-es csoport esetében 40% ítélte azt fontosnak, addig 31% lényegtelennek, illetve 29% kevésbé fontosnak tekintette.

A 2-es csoport esetében összesen 58% tartotta fontosnak a tevékenységet, illetve fejezte ki elkötelezettségét a saját márka megteremtésére, ami szintén megerősíti korábbi feltételezésünket, miszerint ebben a csoportban nem a közvetlen megélhetési vállalkozók vannak, hanem akik a piacon már megvetették a lábukat, és igyekeznek vállalkozásukat, vagy annak produktumát sajátos arculattal pozicionálni a piacon, és ezzel együtt a stratégiájukat is formálni (11., 12. ábra).

9. ábra: A gyártástechnológia termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1-es vállalkozáscsoport esetében



Forrás: Saját szerkesztés(5)

Figure 9: The role of production technology in product positioning in case of enterprise group 1

Affecting the least(1), Slightly affecting(2), Meanly affecting(3), Affecting the most(4), Own editing(5)

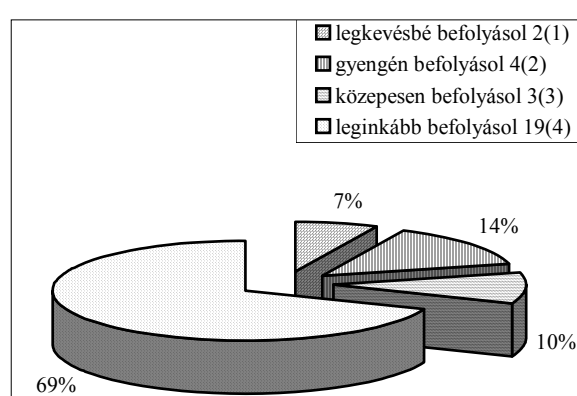
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az első vállalkozáscsoportra vonatkozóan jellemző, hogy a termék végső hasznosságtartalmának kialakulását nagymértékben meghatározza a „nyersanyag minősége” és a „gyártástechnológia”, de ezek révén még nem sikerül megteremteni a termék igazán megkülönböztető jellegét. Ezért kell a vállalkozásnak tudatosan törekedni a termék alacsony árának elérésére, mert ennek mértéke alapjaiban határozza meg és jelöli ki a termék által megcélózható „érték-ár” szegmenst.

A második vállalkozáscsoport termékpolitikájának központjában egy – a felhasznált nyersanyag által is determinált – olyan termék áll, mely sikeres pozicionálásában már nem kifejezetten az „alacsony ár” a szűk keresztmetszet.

Természetesen a termékstratégiára vonatkozó jellegbeli sajátosságok feltárása alapján még nem tehetünk kísérletet az egész vállalkozásra jellemző stratégiai attitűd minősítésére. Azt a következtetést azonban már levonhatjuk – részben igazolva ezzel a vonatkozó szakirodalmi koncepciókat –, hogy a termékstratégia alakulása magában hordozza, jellemzi, illetve előrevetíti a vállalkozás marketingstratégiájának egyedi vonásait is. Az első vállalkozáscsoport tagjai nagy valószínűséggel beleilleszthetők a szakirodalomban „hangyaként” említett, túlélést és pillanatnyi profitmaximalizálást megcélzó vállalkozáskategóriába (lásd 3. ábra). További vizsgálatokkal természetesen azonosítható a többi marketingaktivitás alakulása is (árpolitika, értékesítési csatorna stratégiája, stb.), mely eredmények kiegészíthetők és összevethetők jelen dolgozat eredményeivel. Így valóban teljes képet kaphatunk a jellemző stratégiai prioritásokról, és remélhetőleg megítélhető válik, hogy a vizsgált régió körében találhatóak-e olyan potenciális sikervállalkozások, melyek követendő, követhető mintát jelenthetnek a kisvállalkozások számára.

10. ábra: A gyártástechnológia termékpozicionálást befolyásoló szerepe a 2-es vállalkozáscsoport esetében

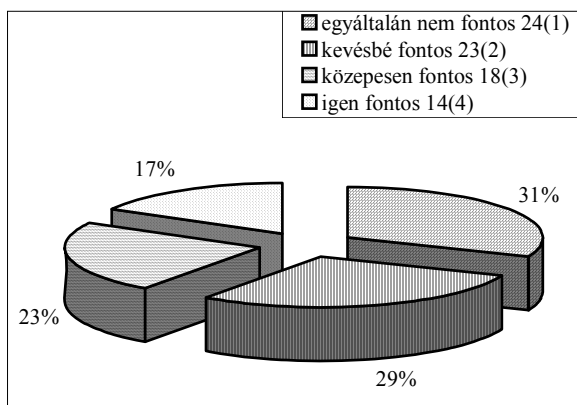


Forrás: Saját szerkesztés(5)

Figure 10: The role of production technology in product positioning in case of enterprise group 2

Affecting the least(1), Slightly affecting(2), Meanly affecting(3), Affecting the most(4), Own editing(5)

11. ábra: A saját márka megteremtésére irányuló törekvés kifejezettsége az 1-es vállalkozáscsoport esetében



Forrás: Saját szerkesztés(5)

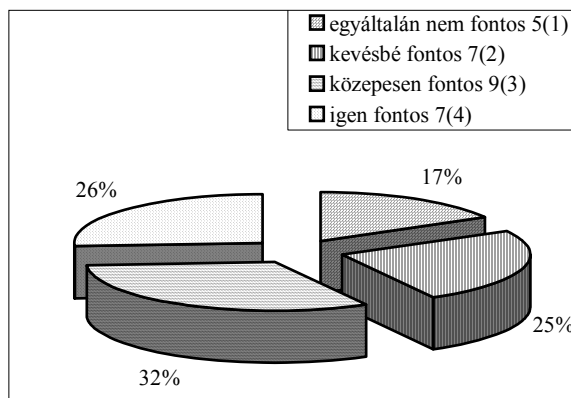
Figure 11: The explicitness of endeavour to create an own brand in case of enterprise group 1

Not important at all(1), Least important(2), Meanly important(3), Very important(4), Own editing(5)

5. ÖSSZEZÉS

Dolgozatomban az Észak-alföldi régió kisvállalkozásainak 107 eleméből álló mintáján keresztül vizsgáltam az érintett kisvállalkozások termékpolitikájának jellemző stratégiai prioritásait. A dolgozat elméleti alátámasztásául felhasznált szakirodalmak markánsan jelzik, hogy a termékpolitika alakulása alapjaiban határozza meg a vállalkozások marketingtevékenységének sajátos vonásait. A szakirodalom külön kiemeli a gyorsan növekvő vállalkozásokra jellemző kiemelkedő termékinnovációs aktivitást, mint a piaci pozíciók megszerzésének és későbbi megtartásának alapját. A termékpolitika által is meghatározott vállalkozásstratégiák milyensége alapján a vállalkozások külön tipológiai kategóriákba rendszerezhetőek. A dolgozatomban a alapanyag minőségének, a termék alacsony árának, a

12. ábra: A saját márka megteremtésére irányuló törekvés kifejezettsége a 2-es vállalkozáscsoport esetében



Forrás: Saját szerkesztés(5)

Figure 12: The explicitness of endeavour to create an own brand in case of enterprise group 2

Not important at all(1), Least important(2), Meanly important(3), Very important(4), Own editing(5)

gyártástechnológia szerepének, és a saját márka megteremtésének kifejezettsége alapján vizsgáltam a termékpolitikára, illetve a pozicionálásra ható tényezőket.

A kapott eredmények véleményem szerint jól jelzik azokat a jellegbeli különbségeket, melyek helyenként kevésbé, máshol markánsan mutatják az egyes csoportok közötti – termékpolitikára – jellemző különbségeket.

Termék-pozicionálást	1. alacsony ár	1. alapanyag minősége
	2. alapanyag minősége	2. gyártástechnológia
	3. gyártástechnológia	3. alacsony ár
Márkázási törekvés	elenyésző	gyenge-közepes

IRODALOM

- Bartek-Lesi M.-Bartók I.-Czakó E.-Gáspár J.-Könczöl E.-Pecze K. (2007): Vállalati stratégia. Alinea Kiadó, Budapest
- Birch, D. (1987): Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work. New York, Free Press
- Csapó K. (2006): Áttekintés a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kormányzati programokról Vállalkozás&Innováció. I. 1. 83-101.
- Delmar, F.-Davidsson, P.-Gartner, W. B. (2003): Arriving at a high – growth firm. Journal of Business Venturing, 30. 1. 27-28.
- Demeter K.-Kolos K. (2004): Marketing, Termelés, vagy Logisztika? Melyik befolyásolja leginkább a vállalati versenyképességet? „Versenyben a világban 2004-2006, Gazdasági Versenyképességünk Vállalati Nézőpontból” című kutatás. 31. sz. Műhelytanulmány
- Foster, D.-Davis, W. J. (1994): Matering marketing, 3. ed. Macmillan, London
- Fülöp Gy.-Perge I. (2004): A magyarországi vállalatok globális perspektívában. A stratégiai lehetőségek és fenyegetések vizsgálata. Vezetéstudomány, XXXV. 1.
- Harrison, J.-Taylor, B. (1996): Supergrowth companies: Entrepreneurs in Action. Oxford Butterworth – Heinemann
- Hill, T. (1993): Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function, Second edition, MacMillan, London
- Hisrich R. D.-Peters M. P. (1991): Vállalkozás. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hoványi G. (2004): A kelet-közép európai KKV-k új marketingkihívásai a 21. század elején. Marketing & Menedzsment, XXXVIII. 2. 40-49.
- Józsa L. (2005): Marketing-stratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest

- Józsa L.-Piskóti I.-Reketye G.-Veres Z. (2005): Döntésorientált marketing. Akadémia Kiadó, Budapest
- Lehota J. (2001): Élelmiszergazdasági Marketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- O'Farrell, P. N.-Hitchins, D. W. N. (1988): The Relative Competitiveness and Performance of Small manufacturing Firms" Regional Studies, 399-416.
- Porter M. (1993): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémia Kiadó, Budapest
- Reketye G. (1999): Az ár a marketingben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Reketye G. (2007): Kisvállalati marketing. Akadémia Kiadó, Budapest
- Román Z. (2009): A Vállalkozás a magyar gazdaságban – Nemzetközi tükröben. www.koz-gazdasag.hu/images/stories/2per2/4-roman.pdf letöltés ideje: 2009. április 11.
- Szerb L. (2004): A vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése. Statisztikai szemle, 82. évf. 6-7. szám
- Városiné D. K. (2000): „A termelési stratégia hozzájárulása a vállalati szintű versenyképességhez Magyarországon és nemzetközi viszonylatban”. PhD értekezés. BKAE, Budapest
- Vecsenyi J. (2002a): A vállalkozástan alapjai. Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 10. sz.
- Vecsenyi J. (2002b): A vállalkozás. Ötlettől az újrakezdésig. Aula Kiadó, Budapest.
- GKM (2008): A kis- és középvállalkozások helyzete. 2005-2006. Éves Jelentés. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Budapest