AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

MARKETING STRATÉGIAI TÍPUSOK ÉS CSOPORTOK SZEREPE, VALAMINT A MAGYARORSZÁGI BORÁSZATOK

LEHOTA JÓZSEF dr. – KOMÁROMI NÁNDOR dr. – SZABÓ ZOLTÁN

ÖSSZEFOGLALÁS

Az iparágak nemzetközi versenyképességében kulcsszerepet játszanak az eltérő stratégiai célokkal, célpiacokkal és piaci pozíciókkal rendelkező stratégiai csoportok. A tanulmány keretében a Porter-féle stratégiai tipizálást és csoportosítást alkalmaztuk. A magyar borászatok (97) körében végzett kérdőíves felmérés, faktor és klaszterelemzés segítségével stratégiai csoportokat határoztunk meg. Az egyes stratégiai csoportok jellemzésére a következő tényezőket használtuk: a piaci orientáció mértéke, a versenystruktúra jellemzői, az innováció szerepe, kapcsolatok az ellátási-láncban, a piac földrajzi és választéki lefedettsége, az értékesítési csatorna lefedettsége, a márkázás és eredetjelölés, valamint a teljesítménymutatók jellemzői. A magyar borászatok jelentős része eltérő célpiacra irányuló szakosodási stratégiát követ, de magas még a stratégiai súlypont nélküli vállalkozások aránya is.

Megállapítható, hogy a magyar borászatokban megindult a szektorjellemzőkhöz igazodó stratégiai vállalati csoportok kialakulása, de még ma is jelentős a stratégiai irány nélküli, ún. középutas vállalkozások szerepe. Az egyes stratégiai csoportok közti távolságok (különbségek) jelenleg még viszonylag kicsik, a rövid fejlődési táv következtében.

Fontos az egyes stratégiai csoportok piaci helyzetének és szerepének, valamint közép- és hosszú távú fejlesztési lehetőségének a tisztázása, amely a szektorfejlesztés súlypontjait eredményezheti. Az egyes stratégiai célpiacok növekedési potenciálja eltérő, valamint a kulcs versenyelőnyök sem fedik egymást. Az egyes stratégiai csoportokon belül eltérőek a vállalati méret, az alapanyag-termelés integráltsága, az innováció és a technológiai fejlesztés iránti követelmények.

Az iparági szektorstratégia kidolgozása során a fenti differenciákra figyelemmel kell lenni, ami azt jelenti, hogy egy homogén stratégia kialakítása nem célszerű, hanem az eltérő feltételekhez igazodó differenciált stratégia lehet sikeres a piaci teljesítmények, illetve a piaci szereplők elfogadása alapján.

A differenciált szektorstratégia megvalósításának egyik fontos területe a közösségi marketing. A közösségi marketing kialakítása során (súlypontok, eszközök stb.) tekintettel kell lenni az eltérő stratégiai csoportokra. A lehetséges alternatívák, mint például földrajzi lefedettség (hazai piac, EU belső piac, EU-n kívüli piac), eltérő csatornarendszerek kiválasztása eltérő marketingeszközöket igényel. A közösségi marketingre fordított viszonylag szűk pénzügyi források csak megfelelő súlypont meghatározás esetén lehetnek hatékonyak.

A gazdaságpolitikai eszközrendszerek, mint például a nem szektorspecifikus szabályozás (pl. árfolyam, áfa és egyéb adók, kamatok stb.), valamint a

szektorspecifikus szabályozás (intervenció, lepárlások, telepítések szabályozása, eredetvédelem stb.) szintén eltérő módon hat az egyes stratégiai csoportok fejlődésére. Az agrárpolitika keretében maradó eszközök szerepe is más és más lehet stratégiai csoportonként, mint például a kutatásfinanszírozás, K+F transzferintézmények fejlesztése, szaktanácsadási rendszer, oktatási rendszer iránti követelmények.

1. A STRATÉGIAI TÍPUSOK ELMÉLETI ÖSSZEFÜGGÉSEI

A menedzsment – beleértve a marketingmenedzsmentet is – szakirodalom egyik kulcskérdése az elmúlt két és fél évtizedben az, hogy a vállalati struktúra, stratégia hogyan hangolható össze a vállalati környezettel *(Dess – Keats, 1987)*? A kutatások központi eleme a vállalati környezet elemzése, a stratégiai tervezés és a stratégiaválasztás. A fenti összefüggések különösen hangsúlyos szerepet kaptak a kis- és közepes méretű vállalatokban, ahol környezetelemzés (piackutatás és marketingkutatás), valamint a stratégiai tervezés alacsonyabb szintű.

A marketing szakirodalomban két, egymástól eltérő stratégiai tipizálás ismert és terjedt el. Egyrészt a *Miles – Snow (1978)*, másrészt a *Porter-féle (1980)* tipizálás. A *Miles – Snow* négy stratégiai típust különböztet meg, amelyek a következők: védekezők, előrelátók, elemzők és reagálók.

A stratégiai tipizálás másik formáját *Porter (1980)* dolgozta ki, amikor három alapstratégiai típust határozott meg, amelyek lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy versenyelőnyt és jobb piaci és pénzügyi teljesítményeket érjenek el a versenytársakhoz képest. A három alapstratégia a következő: a költségvezető (alacsony költség/alacsony ár), a differenciáló (magas termékminőség), és szakosodó/fókuszáló (a piaci szegmensre, részpiacra fókuszáló) stratégiák. Az alapstratégiák mellett megkülönböztetett egy általános, súlypont nélküli, ún. középutas stratégiát.

A költségvezető stratégia azzal teremt fenntartható versenyelőnyt, hogy a vállalat meghatározott szegmensben a legalacsonyabb árral versenyez. A költségvezető stratégia eredményessége *Dess – Beard (1984), Keats – Hitt (1988), Miller (1988)* szerint véletlenszerű, az iparági környezeti feltételek jellemzőitől függ. A költségvezető stratégia lehetséges forrásai egyrészt a magas piaci részarány, másrészt az alapanyaghoz való átlagosnál jóval kedvezőbb, olcsóbb hozzáférés és a hatékony technológia alkalmazása *(Porter, 1980)*. A költségvezető stratégiát követő vállalat döntően inputorientált, semmint kereslet (output) orientált. Az előbbi stratégia alkalmazása a versenytársak folyamatos figyelését és elemzését (legjobb gyakorlat követését, benchmarking) igényli, hogy a legkedvezőbb költségek elérhetők legyenek, így az erős versenytárs orientációval jár együtt. A költségvezető stratégia esetében alacsony az új termékek és technológiai megoldások bevezetésének gyakorisága.

A differenciáló vállalati stratégia az egyedülálló piaci pozíció létrehozását célozza, adott ágazaton belül. A differenciálási stratégia eszközei lehetnek: a termékminőség/tulajdonságok, a márka, a termelő és termőhely hírneve, a technológia és az elosztási rendszer. A differenciáló stratégiát követő vállalat fogyasztói értékét azáltal hozza létre, hogy a magas minőségű terméket magas termékszolgáltatás mellett, prémium áron biztosítja *(Walker – Ruekert 1987)*. A differenciáló stratégia sikerének kulcsa, hogy a vállalat hogyan tudja az észlelt termékelőny és a termelési költségek vi-

szonyát optimalizálni a versenytársakhoz képest *(Slater – Olson 2001)*. A fenti stratégia kiegyensúlyozottan fogyasztó és versenytárs orientált. *Bethon et al. (1999), Cristensen – Bower (1996)* szerint az erős fogyasztóorientáció (egyoldalú) zavaró lehet az innováció és a nagyméretű új termék bevezetése szempontjából, ezért a differenciáló stratégia esetében erős a technológiai orientáció. A differenciáló stratégia egyedülálló terméket, fogyasztói hűséget, árinelaszticitást és belépési korlátokat jelent.

Lakner et al. (2000) a borászatokra vonatkozóan réspiacra szakosodó, oldaltámadó, offenzív és defenzív marketingstratégiát tart lehetségesnek.

A szakosodó (fókuszáló) vállalati stratégia arra a feltételezésre épít, hogy az adott vállalat a szűk szegmensen hatékonyabban képes működni, mint a több szegmensben működő versenytársak. A szakosodó stratégia a szűk szegmensen belüli erős fogyasztó/vevőorientációt igényel *(Campbell – Hunt, 2000)*. A szakosodó stratégiát követő vállalat a szűk célpiacon kevesebb versenytárssal versenyez, ezért a versenyorientáció kisebb. A szakosodó stratégiát követő vállalat viszonylag kevesebb új terméket és technológiát alkalmaz a differenciáló stratégiához képest, mivel egyrészt a célpiac szűkebb, másrészt kevesebb a szegmensek száma, harmadrészt kevesebb a versenytársak száma *(Zahra, 1993, Campbell – Hunt, 2000, Framback et al., 2003)*.

A fenti stratégiai típusok adaptálásának feltételei a kisméretű vállalkozásokban jelentős sajátosságokkal rendelkeznek. Az adott vállalat viszonylagos mérete az iparág átlagához képest jelentős hatással van a stratégiai típusok választására, illetve a vállalat piaci és pénzügyi teljesítményeire. A koncentrált iparágakban a nagy piaci részaránnyal rendelkező nagyméretű vállalatok a kisebb versenytársakat az alacsonyabb növekedésű és alacsonyabb jövedelmezőségű piaci résekbe kényszeríthetik. A megosztott (fragmentált) iparágakban a kisebb vállalat versenylehetőségei megnőnek, mivel a gazdaságos sorozatnagyság (economic of scale) szerepe kisebb. A kisméretű vállalatok számára a szuboptimális stratégiaválasztás lehetősége viszont megnő, mivel az egyszemélyi, döntően családi vállalkozások esetében (gyenge piaci információgyűjtés) a menedzsmentdöntések ellenőrzési lehetősége beszűkül.

2. MÓDSZEREK: STRATÉGIAI ÖSSZETEVŐK ÉS VÁLTOZÓK

A stratégiai csoportok képzése során három kulcsstratégiai dimenzió került meghatározásra *(Cool – Schendel, 1988, Holey et al., 1992)* a stratégiai célok, súlypontok, a stratégiai célpiacok és a piaci pozíciók. A stratégiai súlypontok esetében *(Hooley et al., 1993, Narver – Slater, 1990)* a következőket vették figyelembe: a minőség irányultság, költség és hatékonyság irányultság, piaci részarány növelése, illetve megőrzése. Az előző szerzők által alkalmazott harmadik dimenziót, a piaci részarány növelését, illetve megtartását a saját kutatásunkban nem tartottuk relevánsnak. A fenti tényezőket 1-5-ig terjedő Linkert-skálán értékeltük.

A célpiac kiválasztását és súlyozását *Porter (1980)* által meghatározott dimenziók szerint végeztük el. A piac földrajzi hatóköre (hazai/export és országos/regionális/helyi), a termékvonal köre (borszőlő, must, kannás bor, hordós bor, palackozott bor), a vevői szegmensek (kiskereskedelmi formák, vendéglátás, saját értékesítés stb.) és márkázási tevékenység.

A piaci pozícionálás esetében a következőket értékeltük: árpozíció, minőségpozíció, termékfejlesztés, technológiafejlesztési pozíció és a vevői hűség. A

piaci pozíció 1-3-ig terjedő skálán (1=átlagosnál jobb, 2=átlagos, 3=átlagosnál rosszabb) került értékelésre. A vállalati magatartási tényezők esetében a következőket vettük figyelembe: a technológiai orientáció (szőlőtermesztési, borászati), a fogyasztó/vevőorientáció (fogyasztói magatartás, kiskereskedelmi és vendéglátóipari beszerzési magatartás), a piacralépési korlátok (hazai és export), az innováció és verseny intenzitása.

Az üzleti teljesítmény tényezőiként a következőket vettük figyelembe: piaci teljesítménymutatók (exportértékesítés, hazai értékesítés növekedési üteme, export aránya), pénzügyi teljesítmények (árbevétel arányos, illetve eszközarányos nyereség). A teljesítménymutatók esetében konkrét érték (%) meghatározását kértük, és valószínűsíthetően ennek következtében viszonylag magas volt a nem válaszolók aránya.

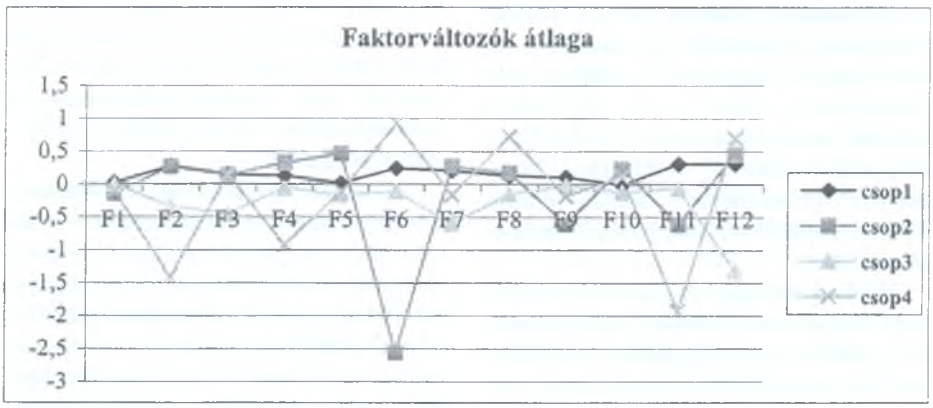
A stratégiai típusok és csoportok képzésében a fentiekben részletezett stratégiai változókat vettük figyelembe. A 36 stratégiai változót faktoranalízis segítségével elemeztük, majd a faktorok segítségével klasztereket, stratégiai csoportokat képeztünk.

Az egyes faktorsúlyok 3,96-8,21% között ingadoznak. Az egyes faktorok faktorsúlyai a következők: 1. faktor 8,21%, 2. faktor 7,56%, 3. faktor 6,82%, 4. faktor 6,56%, 5. faktor 6,45%, 6. faktor 5,65%, 7. faktor 5,43%, 8. faktor 5,20%, 9. faktor 4,88%, 10. faktor 4,66%, 11. faktor 4,32%, 12. faktor 3,96%. A kummulált faktorérték 69,80%, amely magasnak értékelhető.

A 12 faktor alapján végzett klaszterelemzés során négy klaszter volt elkülöníthető. A klaszterelemzést K-közép módszerrel végeztük, az egyes klaszterek nagysága a következő: 1. klaszter 59, 2. klaszter 7, 3. klaszter 22, 4. klaszter 7 db vállalatot tartalmaz. A mintából két vállalkozást bizonyos változók szélsőértéke miatt kizártunk.

1. ábra

Az egyes klaszterek profilvonala a faktorok alapján



Az egyes klaszterek nem mutatnak szignifikáns eltéréseket a következő faktorok szerint: az 1., ún. alacsony differenciáltságú termékfaktor, az 5., ún. input faktor (bérnagyság, alacsony alapanyag-költség, gyors fajtahonosítás) a 9., ún. versenystruktúra és alkuerő-faktor (versenytársak száma, a szőlőtermelőkkel való kapcsolat) és a 10., piac földrajzi hatóköre faktor (közép- és kelet-

európai, nyugat-európai és észak-amerikai, hazai kiskereskedelmi-láncok, hazai teljes piac) szerint.

3. A STRATÉGIAI CSOPORTOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA ÉS JELLEMZŐI

A stratégiai csoportok között sorrend nem állítható fel, mivel egymástól eltérő, de nem rangsorolható stratégiai típusokat képviselnek. Az egyes stratégiai csoportok általános demográfiai jellemzői a következők: szőlőterület (összes és termő), fehérbor szőlő, kék borszőlő, szőlőbor tevékenység specializáció foka (szőlő és bor aránya az összes árbevételből), a vásárolt/saját szőlő feldolgozása, export-arány és a gazdasági szervezet típusa.

A mintában szereplő borászati vállalkozások átlagos termőterülete 51,36 hektár/vállalkozás. A 3. klaszter a legnagyobb méretű 100,99 hektár/vállalkozás, a 4. klaszter 60,71 hektár/vállalkozás, az 1. klaszter 34,34 hektár/vállalkozás és a 2. klaszteren 34,14 hektár/vállalkozás. A saját szőlőterület nagysága 0,0-800 hektár/gazdaság (összes terület), illetve 0,0-650 hektárig (termőterület) terjed. A termőterület az összes terület aránya a minta átlagában 80%, de klaszterenként jelentős eltérések mutatkoznak. Az 1. klaszter 84,8%, 2. klaszter 75,1%, 3. klaszter 69,3%, a 4. klaszter 86,9%. A nem termőterület aránya az átlagosnál kedvezőbb a 3-as, illetve a 2. klaszter esetében.

A minta átlagában a szőlő és bortermelési specializáció foka (összes árbevételből való részaránya) viszonylag magas 76,3%, az egyes klaszterekben a következő: 2. klaszter 90,8%, az 1. klaszter 76,8%, a 3. klaszter 72,4%, a 4. klaszter 67,0%. A vásárolt borszőlő aránya a minta átlagában 45,5%, az egyes klaszterekben a következő: a 4. klaszter 60,0%, 1. klaszter 45,6%.

A borexport aránya a mintában résztvevő vállalatokban 30,2%, az exportáló vállalatokban 40,3%. Az export részaránya a 4. klaszterben az átlag feletti, az 1-2. klaszterben átlagos, a 3. klaszterben átlag alatti. A klaszterek gazdasági szervezetek szerinti megoszlása vegyes, minden klaszterben minden típusú vállalkozás szerepel, kivéve a 2. klasztert, ahol nincsen Rt. Az 1. klaszterben döntő a Kft-k aránya 59,6%, a 2. klaszterben a kisgazdaságok aránya 57,1%, a 3. klaszterben a Kft-k és Rt-k aránya 61,9% és a 4. klaszter gazdasági formák szerint kiegyenlített.

Az egyes stratégiai csoportokat a következő összefüggések alapján elemeztük:

- A piaci orientáció mértéke
- A tervezés időhorizontja
- A versenystruktúra jellemzői
- Az innováció szerepe és összetevői
- Az ellátási-láncon belüli kapcsolatok (beszerzési és értékesítési)
- A piac földrajzi hatóköre
- A piac termékválaszték/feldolgozottság szerinti hatóköre
- Az értékesítési csatorna lefedettsége, illetve értékesítési csatornaszakosodás
- A márkázás és eredetjelölés szerepe
- A piac és pénzügyi teljesítménymutatók

Az egyes tényezőket több változóval vizsgáltuk a kérdőíven, az értékelésben kizárólag a szignifikánsan eltérő változókra tértünk ki ($p<0,05\%$), néhány változó esetében a szignifikanciaszint 0,1-0,05% között volt. A fenti összefüggések közül csupán a legfontosabb differenciáló tényezőkre térünk ki a következőkben.

A stratégiai csoportok és a piaci orientáció mértéke, valamint típusa

A piaci orientációt három összetevőre bontottuk szét, a technológiai orientációra (szőlőtermelési és bortechnológiai), a fogyasztó/vevőorietációra (fogyasztó/kiskereskedelem, vendéglátás), valamint versenytárs orientációra. A kiskereskedelmi orientáció kivételével az egyes stratégiai csoportok szignifikánsan különböznek

egymástól. A minta átlagában a tényezők fontossági sorrendje a következő: bortechnológiai információk 4,45, fogyasztói magatartási információk 4,31, szőlőtechnológiai információk 4,27, kiskereskedelmi beszerzési magatartási információk 4,20, vendéglátóipari beszerzési magatartási információk 4,08 és versenytárs információk 3,77 (1-5-ig terjedő skálán). Az 1. stratégiai csoport minden típusú információt felértékel az átlagoshoz képest, különösen erős a technológiai orientáció (bortechnológia +0,22 és a szőlőtermelési technológia +0,20 a mintaátlaghoz képest). A fogyasztói információkat közepesre értékeli (+0,16), a versenytárs orientáció szintje átlagos.

A 2. stratégiai csoport kizárólag egyetlen tényezőt értékelt fel jelentősen, a vendéglátás beszerzési magatartásával kapcsolatos információkat (+0,49), a többit leértékeli. Kiemelten leértékeli a versenytárs orientációt (-1,06), illetve a technológiai információkat (bortechnológiai információ -0,74, szőlőtermelés technológiai információk -0,56). A harmadik stratégiai csoport az átlaghoz legközelebb álló típus. Az eltérések viszonylag kicsik, elsősorban a versenytárs információkat értékelik föl ((+0,18), illetve a technológiai (szőlőtermesztési technológia -0,18, bortechnológia -0,18), és a vendéglátóipari beszerzési magatartási információkat (-0,17) kismértékben leértékeli. A negyedik stratégiai csoport minden tényezőt leértékel, elsősorban a magas exportarányt, illetve exportnövekedési ütem mellett, a legerősebben exportpiacra orientált csoport. A hazai piaci információkat így szükségszerűen leértékeli, nevezetesen a fogyasztói magatartási információkat (-1,17), a vendéglátás beszerzési magatartási információkat (-0,79), illetve a technológiai információkat (-0,27, illetve -0,59).

A stratégiai csoportok és az innováció megítélése

Az innováció szerepe a stratégiai alkalmazkodásban nagy jelentőségű, még olyan szektorokban is, ahol az átlagnál lassúbb a technológiai változás üteme. Az innováció általános megítélése mellett az új fajták meghonosításának fontosságát, illetve a technológiai rugalmasságot vizsgáltuk. Az innováció szerepét a versenyképesség fenntartásában a borászatok fontosnak ítélték (4,02), hasonlóan a technológiai rugalmassághoz (3,98), viszont az új fajták gyors meghonosítását csak közepesre minősítették (3,18). Mindhárom tényező alapján a stratégiai csoportok szignifikánsan különböznek egymástól, az egyes stratégiai csoportok főbb jellemzői a következők:

- Az 1. stratégia csoport az innovációt felértékeli, mind az általános szerepét, mind pedig a technológiai rugalmasságot (+0,31)
- A 2. stratégiai csoport az innováció mindhárom összetevőjét leértékeli, különösen a technológiai rugalmasság szerepét (-2,12), illetve az új fajták gyors meghonosítását (-1,47)
- A 3. stratégiai csoport az innováció szerepét vegyesen ítéli meg, két tényezőt az átlag alatt értékel (innováció -0,39, illetve a technológiai rugalmasság -0,31), viszont az új fajták meghonosítását kismértékben felértékeli (+0,20).
- A 4. stratégiai csoport az innovációt vegyesen ítéli meg, a technológiai rugalmasság szerepét felértékeli (+0,45), a másik két tényezőt leértékeli, különösen igaz ez az új fajták meghonosítására (-0,43).

Az innováció megítélése mellett vizsgáltuk a vállalkozások technológiai pozícióit (1 = átlagosnál jobb, 2 = átlagos, 3 = átlagosnál rosszabb) a fajtaváltás, az új szőlőtermesztési technológiák, az új borászati technológiák, illetve az új marke-

tingmódszerek meghonosításában. A teljes mintán belül a csoportátlagok a következők: az új borászati technológiák meghonosítása 1,70, fajtaváltás üteme 1,73, az új szőlőtermesztési technológiák 1,74, az új marketingmódszerek meghonosítása 1,99. Az első három tényezőben a vállalatok pozíciója az átlagosnál valamelyest jobb, a negyedik összetevőben átlagos. A fenti változók alapján a stratégiai csoportok szignifikánsan nem különböznek egymástól.

A stratégiai csoportok és ellátási-láncon belüli kapcsolatok

Az ellátási-láncon belüli kapcsolatokat a beszerzési oldalon három változóval (az alapanyaghoz való kedvező hozzáférés, jó kapcsolatok a szőlőtermelőkkel és jó kapcsolatok az ipari beszállítókkal), az értékesítésű irányú kapcsolatokat két tényezővel (jó kapcsolatok a kiskereskedelemmel és jó kapcsolatok a vendéglátó vállalatokkal) vizsgáltuk. Mindkét tényező szerepét a teljes minta átlagában fontosnak, illetve nagyon fontosnak értékelték a borászatok. Az egyes változók fontossági sorrendje: az alapanyaghoz való kedvező hozzáférés 4,61, jó kapcsolatok a vendéglátóipari vállalatokkal 4,58, jó kapcsolatok a kiskereskedelemmel 4,55, jó kapcsolatok a szőlőtermelőkkel 4,46, jó kapcsolatok az ipari beszállítókkal 4,37. Mind az értékesítési kapcsolatokban, mind a beszállító kapcsolatokban szereplő változók alapján szignifikáns különbségek vannak a stratégiai csoportok között. Az egyes stratégiai csoportok a beszállító és értékesítési kapcsolatok szerepét a következőképpen ítélték meg.

- Az 1. stratégiai csoport mind a beszállító kapcsolatokat (+0,35), mind az értékesítési kapcsolatokat (+0,28) felértékeli. A beszállító kapcsolatokon belül különösen felértékeli az ipari beszállítókkal való jó kapcsolatokat (+0,41), illetve a szőlőtermelőkkel kialakított jó kapcsolatokat (+0,34).
- A 2. stratégia csoport a beszállító kapcsolatok fontosságát az átlaghoz képest jelentősen leértékeli (-1,23), illetve az értékesítési kapcsolatokat felértékeli (+0,22). A beszállítói kapcsolatokon belül különösen leértékeli az ipari beszállítókkal való kapcsolatokat (-2,94), illetve kiemelten jelentősnek tartja a vendéglátó vállalatokkal kiépített jó kapcsolatokat (+0,42).
- A 3. stratégiai csoport általában leértékeli a kapcsolatok szerepét, kivéve a jó kapcsolat kialakítását a kiskereskedelemmel (+0,14), a beszállítói kapcsolatokat közepesen leértékeli (-0,54), az értékesítési kapcsolatokat átlagosnak értékeli (+0,01).
- A 4. stratégiai csoport a beszállítói kapcsolatok szerepét gyengén felértékeli (+0,26), kivéve a szőlőtermelőkkel kialakított jó kapcsolatokat (-0,23), a hazai értékesítési irányú kapcsolatokat egyértelműen és jelentős mértékben leértékeli (-2,14).

A stratégiai csoportok és az értékesítési csatorna lefedettsége, valamint a csatornaszakosodás

Az értékesítési csatorna lefedettségét a következő tényezőkkel vizsgáltuk: a hazai kiskereskedelmi-láncok, borszaküzletek, I-II. osztályú szállodák és éttermek, borozók és kocsmák, saját értékesítés (pince) és borturizmus. Az egyes tényezők szerepét fontossági sorrendben a következőképpen értékelték a borászatok: borszaküzletek 4,48, borturizmus 4,47, I-II. osztályú szállodák és éttermek 4,46, kiskereskedelmi-láncok 3,78, borozók és kocsmák 1,73 és saját értékesítés 1,60. A csatornalefedettséget illetően a borozók, kocsmák és a saját értékesítés kivételével a stratégiai csoportok szignifikánsan eltérnek

egymástól. Az egyes stratégiai csoportok fő jellemzői a következők:

- Az 1. stratégiai csoport három értékesítési csatorna szerepét értékelte fel közepesen, nevezetesen a borturizmust (+0,37), az I-II. osztályú szállodákat és éttermeket (+0,35), a borszaküzleteket (+0,31), a kiskereskedelmi-láncok szerepét átlagosra értékeli.
- A 2. stratégiai csoport a borszaküzletek szerepét jelentősen (+0,53), az I-II. osztályú szállodák és éttermek szerepét közepesen (+0,25) felértékeli, a kiskereskedelmi-láncok és borturizmus szerepét közepesen (-0,21, illetve -0,18) leértékeli.
- A 3. stratégiai csoport kizárólag a kiskereskedelmi-láncok szerepét értékeli föl (+0,31), az I-II. osztályú szállodák és éttermek, a borturizmus és a borszaküzletek szerepét jelentősen (-0,78, -0,71, illetve -0,53) leértékeli.
- A 4. stratégiai csoport minden hazai értékesítési csatorna szerepét leértékeli, sorrendben a következőképpen: borszaküzletek -1,19, borturizmus -0,61, I-II. osztályú szállodák és éttermek -0,60, kiskereskedelmi-láncok -0,49. A 4. stratégiai csoporton belül legmagasabb az exportáló vállalatok aránya (71,4%, a minta átlagában 52,6%), illetve a csoport esetében az exportarány (az összes értékesítéshez viszonyítva) a legmagasabb.

A stratégiai csoportok és a márkázás, eredetjelölés szerepe

A márkázás szerepét a következő változókkal mértük: a saját termelői márka, a fajta, a termelő, a termőhely hírneve, az eredetjelzés, a kereskedelmi márka és a márka nélküli termékek szerepe. Az egyes tényezők fontosságát a borászatok a következőképpen ítélték meg: a saját termelői márka 4,94, a fajta, a termelő hírneve 4,77, a termőhely hírneve 4,73, az eredetjelölés 4,60, a kereskedelmi márka 2,37, a márka nélküli termékek 1,30. A kereskedelmi márka és márkanélküli termékek esetén a stratégiai csoportok szignifikánsan nem különböznek egymástól, a többi négy tényező esetében szignifikáns különbségek léteznek. Az egyes stratégiai csoportok fontosabb jellemzői a következők:

- Az 1. stratégiai csoport a fajta, a termelő hírnevét, illetve az eredetjelölést gyengén felértékeli (+0,23, +0,21), a másik két tényező megítélése átlagos.
- A 2. stratégiai csoport három tényező megítélésében átlagos, az eredetjelölést enyhén leértékeli.
- A 3. stratégiai csoport mind a négy tényezőt leértékeli, ezen belül különösen a fajta és a termelő hírnevét (-0,68).
- A 4. stratégiai csoport a termőhely hírnevét, illetve a fajta és a termelő hírnevét gyengén (+0,27 és +0,23) felértékeli, az eredetjelölést erősen leértékeli (-0,74), a saját termelői márka megítélésében átlagos.

A stratégiai csoportok és a piaci, valamint a pénzügyi teljesítmény kapcsolata

A vállalakozások piaci pozícióit három változóval (ár, minőségpozíció és vevőhűség), a piac növekedési ütemét két tényezővel (hazai és exportértékesítés) mértük. A piaci pozíción belül a minőségi pozíciót értékelték a vállalatok legkedvezőbbre 1,13, a vevőhűséget 1,53, az árpozíciót 1,68-ra (1=átlagosnál jobb, 2=átlagos, 3=átlagosnál rosszabb). A piaci teljesítménymutatók közül csak az árpozíció megítélésében volt szignifikáns eltérés a stratégiai csoportok között. A 4. stratégiai csoport az árpozíciót közepesen jobbnak (+0,39), a 2. és 3. stratégiai csoport az átlagnál gyengébbre értékelte (-0,18). Az 1. stratégiai csoport piaci pozíciója átlagos.

A pénzügyi teljesítményekben (árbevétel arányos, illetve eszközarányos nye-

reség) a vállalatok között szignifikáns különbség nincsen, annak ellenére, hogy az árbevétel arányos nyereség a csoportok közötti különbség 21,7%-os, az eszközarányos nyereség rátában 50,4%-os különbség van az egyes csoportokon belül, viszont a nyereségráták aránya rendkívül nagy szórást mutat.

4. A STRATÉGIAI CSOPORTOK ÁTFOGÓ JELLEMZÉSE ÉS TIPIZÁLÁSA

Az egyes stratégiai csoportoknak a teljes mintaátlagtól való eltéréseit (távolság alapján) a következőképpen jellemeztük. A stratégiai jellemzésnél kizárólag a szignifikánsan eltérő változókat vettük figyelembe, az egyes stratégiai csoportok esetében, a vizsgált változók megítélésénél az átlagos eltérésekből indultunk ki.

A marketing stratégiai szakirodalomban, széles körben elterjedt *marketing alapstratégiai típusok a következők: a költségvezető, a differenciáló, a szakosodó és a stratégiai irány nélküli, ún. középutas stratégia.* A költségvezető stratégia általános jellemzői a költségelőnyök felértékelődése, erősen input és beszállítói kapcsolati orientáció, valamint erős versenyorientáció. A költségtényezők közül a munkabért, illetve az alapanyag-költséget vontuk be a vizsgálatba. A bérköltség megítélésben nincsen, az alapanyagköltségek megítélésében szignifikáns eltérés van a stratégiai csoportok között (1. táblázat).

A két tényező átlaga alapján az 1. stratégiai csoport (+0,17) enyhén felértékelő, a 2. stratégiai csoport átlagos, a 3. stratégiai csoport leértékelő (-0,31, illetve -0,35): *Tipikusan költségvezető szerepre építő stratégiai csoport nem létezik. A költségek szerepének enyhe felértékelése az 1. stratégiai csoportra jellemző.* A nemzetközi szakirodalomban a költségvezető stratégiát az ilyen szektorokra, illetve kisvállalatok számára nem javasolják, mivel a sikeres alkalmazás feltételei nagyon korlátozottak.

A differenciáló stratégia a vállalkozások számára a nagyon speciális minőség, a magas hozzáadott érték, a magas termékszolgáltatás mellett lehetséges. A nemzetközi szakirodalom a legfontosabb jellemzőknek a következőket tartja: erős technológiai orientáció, kiegyensúlyozott fogyasztó/versenytárs orientáció, az innováció szerepének felértékelése. Az 1. számú stratégiai csoport jellemzői állnak leginkább közel a differenciáló stratégiai típushoz, enyhe költségvezető stratégiai kapcsolódással (költségtényezők és beszállítói kapcsolatok felértékelődése). A másik oldalról viszont felvetődik, hogy a legkisebb vállalati méret (az átlag 66,9%-a) mellett van-e lehetőség ilyen stratégia sikeres alkalmazására. A nem termő terület aránya ebben a stratégiai csoportban volt a legkedvezőtlenebb (15,2%), így a növekedés (termőterület) várható üteme az átlagtól elmarad. Ezt erősíti még az is, hogy a versenystruktúra tényezőkön belül, amely a vállalati méret (lemaradás miatt) szerepét az átlaghoz képest felértékelik. A fenti jellemzők alapján az 1. stratégiai csoport inkább a középutas stratégiai, ún. iránynélküli típusba sorolható, a hazai vállalatok között széles körben elfogadott „több lábon állás" szemléletének megfelelően. A fokozódó hazai piaci követelmények, az erősödő importverseny, a korlátozott pénzügyi és marketing erőforrások mellett súlyponti stratégiai irány kialakítása nélkül a lemaradás veszélye fenyegeti őket. A koncentráció, a vállalati méret jelentős növelésére minimális az esélyük, ezért az egyetlen lehetséges stratégiai irányváltás számukra a stratégiai súlypontok kijelölése és ahhoz kapcsolódó szakosodási stratégia magvalósítása.

1. táblázat

A stratégiai csoportok jellemzői a stratégiai tényezők alapján

Stratégiai tényezők	1. stratégiai csoport	2. stratégiai csoport	3. stratégiai csoport	4. stratégiai csoport
1. Piaci orientáció Technológiai orientáltság	Gyengén felértékelő	Közepesen leértékelő	Gyengén leértékelő	Közepesen leértékelő
Fogyasztó-vevő orientáltság	Gyengén felértékelő	Vendéglátást közepesen felértékelő	Gyengén leértékelő	Közepesen leértékelő
Versenytárs orientáltság	Átlagos	Erősen leértékelő	Gyengén leértékelő	Átlagos
Tervezési irányultság	Átlagos	Gyengén felértékelő	Gyengén felértékelő	Közepesen leértékelő
2. Versenystruktúra 2.1. Vállalat mérete	Közepesen felértékelő	Erősen leértékelő	Átlagos	Közepesen leértékelő
3. Az innováció	Általánosan felértékelő	Erősen leértékelő	Közepesen leértékelő kivéve fajtaváltás	Közepesen leértékelő kivéve technológiai rugalmasság
4. Az ellátási-láncon belüli kapcsolatok 4.1.Beszállítói kapcsolatok	Közepesen felértékelő	Erősen leértékelő	Közepesen leértékelő	Gyengén felértékelő
4.2.Értékesítési kapcsolatok	Gyengén felértékelő	Gyengén felértékelő (vendéglátás erősen)	Átlagos	Erősen leértékelő
5. A piac földrajzi hatóköre 5.1. A hazai teljes piac	Átlagos hazai globális	Közepesen felértékelő hazai globális	Közepesen leértékelő hazai globális	Közepesen felértékelő exportorientált
6. A termékfeldolgozottsági szint 6.1.Palackozott bor	Gyengén felértékelő	Gyengén felértékelő	Gyengén leértékelő	Közepesen leértékelő
7. Az értékesítési csatorna lefedettség	Differenciált (borszaküzlet, vendéglátás, borturizmus közepesen felértékelő)	Tágan specializált (borszaküzlet és vendéglátást felértékelő)	Szűken specializált (kiskereskedelmi-láncokkal közepesen felértékelő)	Export-specializáló hazai értékesítési csatornákat közepesen leértékelő
8. A márkázás és eredetjelölés	Felértékelő (fajta, termelői, hírnév, eredetjelölés, gyengén felértékelt)	Átlagos eredetjelölés gyengén leértékelő	Általában gyengén leértékelő	Átlagos fajta, termelő, termőhely hírnév gyengén felértékelt, eredetjelölés közepesen felértékelt
9. Teljesítmény jellemzők				
9.1 A piaci teljesítmény	Átlagos	Átlagos (Árpozíció enyhén gyengébb)	Átlagos (Árpozíció enyhén gyengébb)	Átlagos (Árpozíció kicsit jobb)

A szakosodási stratégia termékkörre, a piac földrajzi hatókörére, illetve értékesítési csatorna résztvevőkre történhet. A nemzetközi szakirodalom a szakosodási

stratégia legfontosabb jellemzőinek a következőket tartja. Magas fogyasztói/vevői orientáció, alacsony versenytárs orientáció (kevesebb versenytárs miatt), relatíve leértékelt innováció (verseny kisebb intenzitása miatt) és kevesebb célszegmens. A felmérésben szereplő csoportok közül a 2., a 3., a 4. stratégiai csoport egymástól eltérő típusú és fokú szakosodási stratégiát követ. A 2. stratégiai csoport hazai globális szereplő, tágabban specializált, (elsősorban vendéglátásra, másodsorban borszaküzletekre). A technológiai irányultságot leértékeli, a fogyasztói/vevő irányultságot (elsősorban vendéglátás) felértékeli, a versenytárs irányultságot jelentősen leértékeli (kevés versenytárs). A vállalati méret a specializáció magas mértéke miatt nem jelent hátrányt számára. Az innovációt erősen leértékeli, a szűk szegmensben kevesebb versenytárs következményeként kisebb az innovációs kényszer. A beszállítói kapcsolatokat általában leértékeli, a márkázás szerepét átlagosnál magasabbra értékeli.

A 3. stratégiai csoport szintén szakosodó stratégiai csoportba sorolható be. A stratégiai csoport hazai globális szereplő, döntően a kiskereskedelmi-láncokra szakosodó típusba sorolható be. A technológiai irányultság az átlagosnál kisebb, a versenytárs irányultság a kiskereskedelmi beszállítói versenyeztetése miatt enyhén felértékelt. A vállalat mérete a legnagyobb, így a versenyben betöltött szerepe semleges megítélését kapott. Az innovációt általában leértékeli, kivéve a fajtaváltást (közepes ár/minőség szegmens), a beszállítói kapcsolatokat leértékeli, az értékesítési kapcsolatok megítélésében átlagos. A kereskedelmi csatornák közül kizárólag a kiskereskedelmi-láncokkal való kapcsolatot értékeli föl. A márkázást, az eredetjelölést, ezen belül különösen a kereskedelmi márkát, gyengén, illetve közepes mértékben leértékeli.

A 4. stratégiai csoport besorolása nem teljesen egyértelmű, de döntően szakosodó típusú, elsősorban nyugateurópai és észak-amerikai exportpiacokra. A hazai piacon globális szereplőnek tekinthető, a technológiai irányultságot közepesen leértékeli, a fogyasztó/vevő irányultságot szintén közepesen leértékeli. Az innovációs tényezőket általában leértékeli, kivéve a technológiai rugalmasságot. A beszállítói kapcsolatok jelentőségét gyengén felértékeli, a hazai értékesítési kapcsolatokat erősen leértékeli. A palackozott bor megítélésében az átlagtól leginkább eltér lefele. A hazai értékesítési csatornák szerepét leértékeli, a márka, az eredetjelölés, a fajta, a termelő és a termőhely szerepét felértékeli.

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) Berthon, P. – Hulbert, J. M. – Pitt, L. F. (1999): To Serve or Create? Stategic Orientations toward Customers and Innovation. California Management Review, 42(1), 37-58. – (2) Campbell – Hunt, C. (2000): What Have we Learned about Generic Competitive Strategy? A meta-analysis. Strategic Management Journal, 21, 127-154. – (3) Christensen, C. M. – Bower, J. L. (1996): Costumer Power, Strategic Investment and the Failure of Leading Firms. Strategic Management Journal, 17, 197-218. – (4) Cool, K. – Schendel, D. (1988): Performance Differences Among Strategic Group Members. Strategic Management Journal, 9, 207-223. – (5) Dess, G. G. – Keats, B. W. (1987): Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance. Academy of Management Proceeding 21-25. –

(6) Frambach R. T. – Prabhu, J. – T. M. M.: Verhallen (2003): The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation. International Journal of Research in Marketing 20, 377-397. – (7) Gilmore, F. (1971): Formulating Strategy in Small Companies. Harvard Business Review 47, 71-83. (8) Hooley, G. – Lynch, J. L. – Jobber D. (1992): Generic Marketing Strategies. International Journal of Research, Marketing 9, 75-89. – (9) Keats, B. W. – Hitt, M. A. (1988): A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro-Organizational Characteristics, and Performance. Academy of Management Journal 31, 570-596. – (10) Lakner Z. – Procházka P. (2000): European wine economy. Szent István Egyetem, Gödöllő. – (11) Luo, Y. – Tan, J. J. (1998): A Comparison of Multinational and Domestic Firms in an Emerging Market: A Strategic Choice Perspective, North-Holland. Journal of International Management 4,1, 21-40. – (12) Miller, C. – Cardinal, L. B. (1994): Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure. Academy of Management Journal 31, 280-308. – (13) Miles, E. E. – Snow, C. C. (1978): Organisational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill. – (14) Narver, J. S. – Slater, S. F. (1990): The Effect of Market Orientation on Business Profitaibility. Journal of Marketing 54 (October), 20-35. – (15) Porter, M. E. (1980): Compatitive Advantages. New York: Free Press. – (16) Slater, S. F. – Olson, E. M. (2001): Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. Strategic Management Journal, 22, 1055-1067. – (17) Walker, O. C. – Roekert, R. W. (1987): Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies? A Critical Review and Conceptual Framework Journal of Marketing 45, 15-33 (Summer). – (18) Wright, P. – Kroll, M. – Tu, H. – Helms, M. (1991): Generic Strategies and Business Performance: An Empirical Study of the Screw Machine Products Industry. British Journal of Management, 2, 1-9. – (19) Zahra, S. A. (1993): New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables. Enterpreneurship Theory and Practice, 47-69.

THE ROLE OF DIFFERENT MARKETING STRATEGIES AND GROUPS OF INTEREST IN HUNGARIAN WINERY

By:
LEHOTA, JÓZSEF – KOMÁROMI, NÁNDOR – SZABÓ, ZOLTÁN

In competitiveness on the international market, a key role is attributed to groups of different strategic aims, targets as well as marketing potential. The study deals with the typifying of strategies according to the method of Porter. By the method of questionnaires, factor- and cluster-analysis has been attempted in order to determine

the strategy of Hungarian wineries (a population of 97). Characterisation of different strategic groups has been based on the following components: degree of market orientation, specification of the structure of competition, the role of innovation, links to the supplying chain, the spatial and assortmental coverage of the market, the saturation of the sale's channel, trade mark and indication of provenance, as well as characteristics of effectiveness. Substantial part of the Hungarian wineries is specialised to strategies of different targets, but there is a high ratio of enterprises without specified strategic aims.