

MÁTÉ Zoltán

A MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MARKETING- SZERVEZETÉNEK FELÉPÍTÉSE

A tanulmány egy széles körű kutatás részeredményeit közli. A teljes kutatás célja a kis- és középvállalkozások marketingtevékenységének, valamint a marketingszervezet létének és funkciójának felmérése. A szerző vizsgálja – azon középvállalkozásoknál, amelyek önálló piaccal rendelkeznek – a marketingszervezet kialakulását, működését, szervezeti méretét, jelentőségét, a marketingszervezet kialakulását, kialakításának elveit, az összvállalati szervezeten belüli helyét. A helyzetértékelést követően általános következtetések levonására, valamint gyakorlati tapasztalatokra épülő tanácsok megfogalmazására is sor kerül.

Kulcsszavak: kis- és középvállalkozások, marketing, marketingszervezet

Mint gyakorlati szakember és mint főiskolai oktató régóta figyelemmel kísérem a magyarországi kis- és középvállalkozások piaci reakcióit. Hogyan és miként próbálnak a piaci kihívásoknak megfelelni, milyen tevékenységet végeznek tudatosan, és melyek azok az ösztönös viselkedésformák, melyek meghatározzák piaci aktivitásukat. Ez az érdeklődés egy konkrét kutatás megtervezésében és végrehajtásában csúcsonyult ki, melynek részeredményeiről e sorok olvasóinak számolok be.

Kutatásom során megvizsgáltam, milyen befolyásoló szerepe lehet a makrogazdasági folyamatok változásának, valamint a külpiazi nyitottságnak a vállalati szervezetre, ezen belül is a marketingszervezetre.

A teljes kutatásra vonatkozó célom az volt, hogy megvizsgáljam azoknál a kis- és középvállalkozásoknál, amelyek önálló piaccal rendelkeznek, a marketingszervezet létét, működését, szervezeti méretét, szervezeten belüli befolyását, jelentőségét. Vizsgáltam továbbá a marketingszervezet kialakításának elveit, az összvállalati szervezeten belüli helyét, szerepét.

Fontos volt számomra, hogy megpróbáljam kiszűrni azon vállalkozásokat, amelyek valamilyen oknál fogva nem reagálnak érzékenyen a piaci változásokra, a külső környezeti elemek módosulására. Felmértem a vizsgált vállalkozások körében a tipikus döntési helyzeteket, a helyzetekre adható döntési válaszokat, alternatívákat.

Természetesen e cikk keretein belül nem kerülhet sor a kutatás teljes eredményeinek ismertetésére, tehát itt néhány általam fontosnak tartott részterület eredményeit közlöm.

A dolgozatban használt módszerek, módszertan ismertetése

A kutatási terv fázisai a következők voltak:

Az első, kvalitatív fázisban mélyinterjú segítségével tájékozódtem a hazai kis- és középvállalkozások vezetőinek szakmai ismereteiről, a különböző szakmai fogalmak értelmezéséről, azokról a problémákról, melyek a megkérdezés időszakában foglalkoztatták az interjú alanyait.

A második fázis, a kutatás előkészítése, a kérdőívek tesztelését foglalta magába, amelyeket fókuszcsoporthoz megkérdezés segítségével végeztem. A fókuszcsoporthoz megkérdezés célja a kérdőív, s ezen belül a kérdések, a skálák koncepciójának, tartalmának, értelmezhetőségének tesztelése, illetve a kutatói és a menedzseri nézőpontok ütköztetése. Négy fókuszcsoporthoz megbeszélés lebonyolítására került sor, melynek eredményeit a kérdőív kialakításakor figyelembe vettem.

A kutatás harmadik fázisában került sor a kvantitatív kutatás elvégzésére, amelynek formája a kérdőíves megkérdezés volt.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A vállalati mélyinterjúk, valamint a fókuszcsoporthoz megkérdezések elsődleges célja a kérdőív értelmezése volt, és annak kitöltése során tapasztalt főleg értelmezési hibák kiszűrése. A kérdőív kérdéseinek közös értelmezése mellett megkértük a válaszadókat, hogy fejtssék ki azokat a témákat, amelyek véleményük szerint egy adott témakörben hiányoznak, fölöslegesek, illetve félreérthetőek.

Összességében a kvalitatív kutatás a kérdőívben lévő kérdések értelmezésére, ezek megfogalmazására, illetve relevanciájára koncentrált.

A kvantitatív kutatás, a kérdőíves megkérdezés elvégzése és annak eredményeinek feldolgozása több lépcsőben történt. A kérdezőbiztosok kiképzését követően alakult ki a megkérdezetti kör. A lekérdezést követően, a kérdőívek összegyűjtése és elsődleges vizuális ellenőrzése után került sor szűrőpróbaszerűen a lekérdezés utóellenőrzésére, majd ezt követően a kérdőívek SPSS-programba való rögzítésére.

A rögzített adatok statisztikai elemzése többféle módon és eltérő elemzési módszerekkel, az alapadatok elemzése egyszerű átlagszámítással és a statisztikai sorok értelmezésével történt, míg a hipotézisek vizsgálatánál különböző statisztikai becslést és hipotézisvizsgálati módszereket használtam. A mintavétel véletlen, a minta nem reprezentatív, a mintaszám 170.

A kutatás menete

Az alapsokaság definiálását követően a kutatás menetét az alábbi szerint alakítottam ki:

Először *egyéni mélyinterjúkat* készítettem, ahol a megkérdezettek köre a már definiált kis- és középvállalkozások vezetőinek sokaságából került ki. Az elvégzett öt mélyinterjú célja a gyakorlatban használt kifejezések definiálása, a fogalmak tisztázása, valamint általános használatuk felmérése. E megbeszélések adtak alapot a további fókuszcsoporthoz megkérdezések kialakításához. Az interjúk minden esetben a megkérdezett által biztosított helyen, általában irodában zajlottak, 40-50 percek voltak, és előzetesen kialakított nyitott kérdésekkel, témákkal, interjúvázlattal készültem, mind az öt esetben egyformán. A következő lépést a *fókuszcsoporthoz* megkérdezések előkészítése és lebonyolítása jelentette. Célja, hogy a kérdőíves megkérdezést előkészítse, így tulajdonképpen már elég pontos forgatókönyv elkészítésére volt lehetőségem, mely alapján folyt a beszélgetés. A moderátor ebben az esetben is e cikk szerzője volt. Itt három csoportban került sor az interjú lebonyolítására, melyek általában 1,5-2 órát vettek igénybe. Eredménye az általános tájékozódáson, illetve a vizsgált vállalkozások piaci érzékenységének felismerésén túl, a szakmai fogalmi kö-

rök tisztázása volt. Például mit értenek a megkérdezettek szervezeti forma alatt, illetve beigazolódott, hogy ismerik a hierarchikus, divizionális, illetve mátrixszervezet fogalmát. Meg tudják határozni a vizsgált szinten a vállalkozásuk főbb adatait, jellemzőit minden további utánjárás nélkül, valamint határozott elképzelésük van a cégen belüli együttműködés szereplőire vonatkozóan. Kiderült, melyek azok a témák, melyekre nem szívesen válaszolnak, illetve csak tájékoztató jellegű adatokat hajlandók adni.

Mindezen eredmények felhasználásával alakult ki a kérdőív, figyelembe véve a kérdőív szerkesztés általános szakmai szabályait, valamint az előzetesen lefolytatott egyéni mélyinterjúk és az azt követő fókuszcsoporthoz megkérdezések eredményeit. Igyekeztem, hogy a kérdőív lekérdezése 12-20 percnél ne tartson tovább, ugyanakkor a vizsgálat célját elérje, megfelelő információt jelentsen a hipotézisek vizsgálatához. A kérdőív összeállítását követően szakmai körben került először vizsgálatra, majd rövid ötelemű próbakerdezést követően véglegesítettem. A kérdőívek sokszorosítását követően következett a felkészülés a lekérdezésre. A lekérdezéseket vállalkozó kedvű levelezős hallgatók egy csoportjának segítségével sikerült megoldani, melyre alapos előkészítést követően került sor. A felkészítő megbeszélésen értelmeztük a kérdéseket, a kérdésre adható válaszokat, illetve meghatároztuk azokat a földrajzi területeket, ahol a lekérdezést le kell folytatni.

A lekérdezés személyes megkérdezés, ezen belül is „PPI”, azaz paper and pencil interview formában, tehát hagyományos eszközökkel történt. A mintavétel egyszerű véletlen módszerrel folyt. Több mint kétszáz kérdőív érkezett be, ebből az előzetes formai, tartalmi szűrést követően, ami elsősorban a hiányosan kitöltött kérdőívek kiemelését jelentette, 170 értelmezhető kérdőív feldolgozására került sor.

A kutatás rész céljainak megfogalmazása

A kérdőíves kutatás során számos olyan rész célt határoztam meg, melyek tárgyalásával és eredményeinek feldolgozásával, véleményem szerint, összességében megválaszolható a cikk elején feltett kérdések, elérhető az ott kitűzött célok.

Ennek részletei a következők:

- a cégek szervezeti felépítésének vizsgálata,
- a vállalkozások létrejöttének ideje és a különálló marketing-szervezet léte közötti összefüggés keresése,
- a marketing-szervezet kialakulása, fogalmának értelmezése a vállalkozásoknál,
- a marketing-szervezet tevékenységének meghatározása,

- a marketing-szervezet és a marketing-szemlélet összekapcsolódásának vizsgálata.

Mindezek olyan rész célok, melyek vizsgálata a kérdőíves megkérdezés segítségével történt, és olyan általános következtetések vonhatók le, melyek jellemzik a mai magyar kis- és középvállalkozásokat.

A vizsgált vállalkozások működési ideje

A korábban ismertetett rész célok között szerepel olyan, melyben összefüggést keresek a vállalkozások létrejöttének ideje és a különálló marketing-szervezet léte között. Mielőtt még ezzel a problémával foglalkoznék, szükségesnek tartom ismertetni a vizsgált vállalkozások alapítási adatait, melynek alapja az a 166 válasz, amit a 170 beérkezett kérdőív tartalmazott. Az adatok csoportosítását a beérkezett információk alapján utólag végeztem el, igyekezve, hogy a csoportok arányai megfelelő képet adjanak a teljes sokaságról. Így az 1988 előtt alapított vállalkozások egy csoportot képeznek, míg a továbbiakban négyévenkénti bontást alkalmaztam.

A teljes minta értékelése kapcsán egyértelműen megállapítható volt, hogy a társaság alapítások zöme 1989 utáni időszakra tehető, tehát már az új gazdasági és politikai környezetben jöttek létre. Ugyanakkor figyelemre méltó tény, hogy található 1948-ban alapított vállalkozás is a megkérdezettek között. Az átlagos alapítási idő 1996, tehát átlagosan 13 éve működő vállalkozásokat vizsgálhatunk, ami igen öröndetes, hiszen így van a vállalkozásoknak múltja, összevethető fejlettségük, szervezeti helyzetük, illetve ezek alapján feltételezhető, hogy a minta gazdaságilag stabil, megfelelő gazdasági múlttal rendelkező vállalkozások megkérdezésén alapszik. Kiemelkedő a vállalkozások alapításának szempontjából az 1991 és 1997 közötti időszak, melynek során a cégek döntő hányadát alapították.

Egy további feltételezés, hogy van összefüggés a külföldi tulajdonlás, valamint a vállalkozások szakmai fejlettsége között. A magyarországi gazdasági környezetnél fejlettebb országokban a marketing-szemlélet már teret nyert, így annak hatása a tulajdonosi szemléleten keresztül megjelenhet a hazai vállalkozásoknál is. Ennek bizonyítására először meg kell bontanom az erre a kérdésre válaszolókat tartalmazó értékelhető 169-es mintát. A kérdésre adott válaszok között található két kategóriát, az 1-25%-os, valamint a 26-49%-os külföldi tulajdonrész, amire jelölés nem érkezett.

A külföldi tőke vizsgálatok megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások 79,9%-ában nem található külföldi tőkét. Ugyanakkor érdekes, hogy kisebbségi külföldi tulajdonban elenyésző, 1,8%, míg többségi tulajdonban valamivel több, 18,3%-a van. Ennek léte

akkor lesz érdekes számunkra, amikor összevetjük a szervezeti tagoltsággal, illetve a marketing-szervezet tevékenységével a tulajdonosok jogállását.

A foglalkoztatotti létszám vizsgálatok hat csoportot képeztem, melyek közül az első, az 1-10 főig terjedő összlétszámú vállalkozások számát foglalja magában, a teljes sokaság 32,3%-ával. A következő csoport a 11-50 fős vállalkozásokat jelenti, melyek 38,3%-a a legnagyobb csoportot jelenti. Ezt követően ötvenfős intervallumokat használva adható teljes kép a megkérdezett vállalkozások létszámadatairól. Megállapítható, hogy a kis létszámú 1-50 főig lévő vállalkozások adják a minta 70,6%-át, ami a vizsgálat tárgyának szempontjából nem túl szerencsés, de akár megfelelő is lehet, hiszen feltételezzük, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb az esély, hogy elkülönült marketing-szervezetet találunk meg benne.

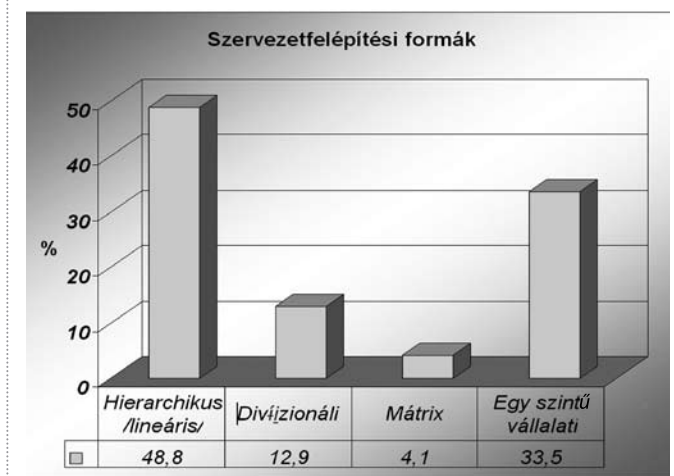
A vállalkozások szervezeti formája

Az értékelhető 169 válasz alapján megállapítható, hogy a válaszok mintegy 50%-a a lineáris szervezeti tagoltságot tartalmazza, ami nominálisan 83 vállalkozás választását jelenti. A következő legjellemzőbb „szervezeti” forma, hogy nincs tagoltság a szervezetben, tehát nem különül el az alá- és fölérendelt munkavállaló, egyszintű a vállalkozás szervezete. Itt az 57 válaszadó majdnem 35%-os arányt jelent.

A következő, a divizionális szervezeti forma, mely a 22 kapott válaszával 13%-os arányt jelent. Végeztül hét szervezet választotta a mátrixszervezeti formát, ami több mint 4%-os arányt jelent. Eddigi ismereteink szerint a mátrixszervezet, főként kis létszámú egységek esetében, nem jellemző a vállalkozásokra (1. ábra).

1. ábra

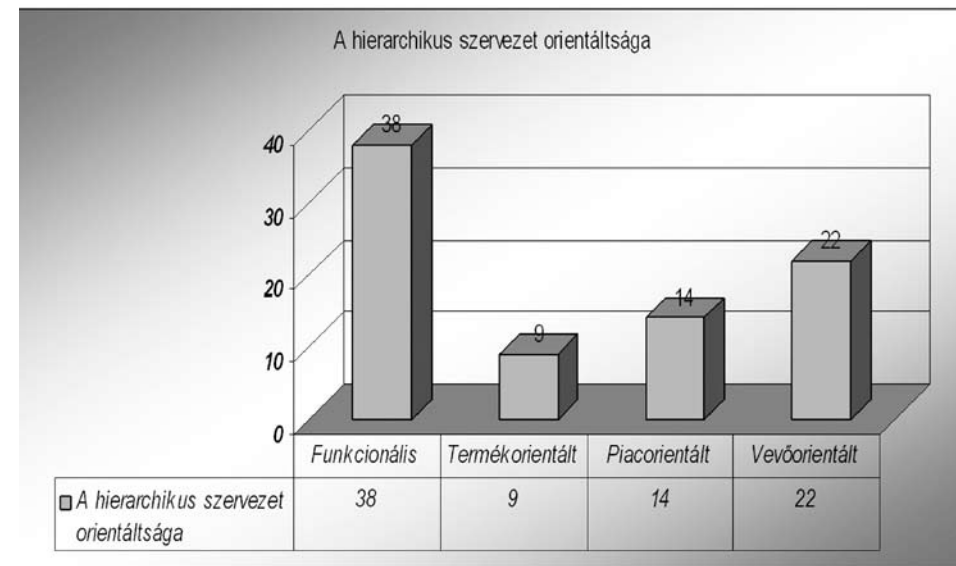
A szervezettelépítési formák megoszlása, a mintaszám alapján



A hierarchikus szervezeti forma orientáltsága

A továbbiakban nem százalékos formában, hanem nominálértéken fogom az elemzést elkészíteni, ügyelve arra, hogy minden esetben ismertessem a minta nagyságát és az ehhez tartozó válaszok eloszlását. A korábban hierarchikusnak (lineárisnak) nevezett szervezettelépítési módot választók további válaszainak feldolgozására kerül sor. Itt az előző kérdés alapján 83 megkérdezett válaszainak elemzését végzem, melyek megoszlása a 2. ábrán látható módon alakult.

A hierarchikus szervezet orientáltsága a mintaszám alapján



2. ábra

A kérdőív kialakítását megelőző egyéni mélyinterjúkon és fókuszcsoportos megbeszéléseken problémát okozott a fogalmak egységes értelmezése. Ezt a gondot a kérdezőbiztosok alapos tájékoztatásával oldottam meg, majd arra kértem őket, hogy minden válaszadói bizonytalanság esetén magyarázzák el a választható szervezettelépítési módokat, annak érdekében, hogy egységesen értelmezhesük a különböző használt fogalmakat.

Látható, hogy a 83 válaszból 38 jelölte azt, hogy vállalkozásának szervezeti felépítése lineáris funkcionális, ami nem meglepő, viszont meglepetést okozott a 22 lineáris vevőorientált, 14 lineáris piacorientált jelölés, hiszen ezek száma csak alig maradt el a funkcionálistól. Csak 9 válaszadó jelölte viszont a lineáris termékorientált szervezettelépítési módot, az alacsony arány meglepő volt.

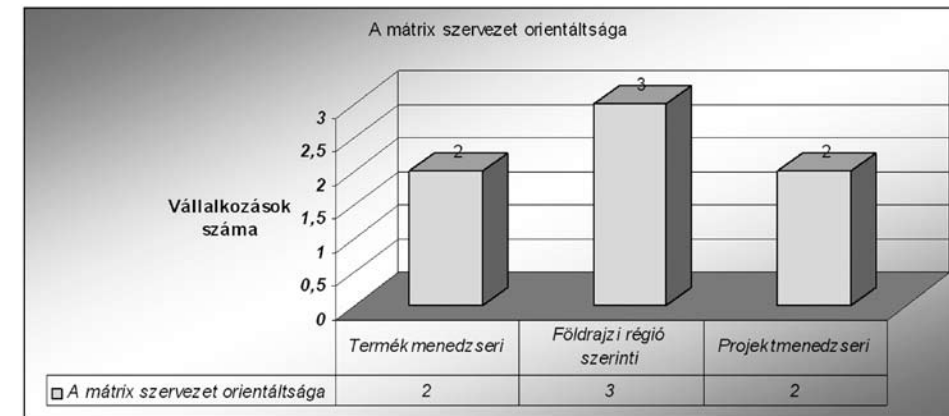
A divizionális szervezeti forma orientáltsága

Nem meglepő, hogy a 19 divizionális szervezeti formában működő vállalkozás esetében 18 jelezte, hogy profitorientált formában működik, hiszen a vállalkozások profitorientáltságra épülnek, így tevékenységük központjában értelemszerűen ez áll. Az egyedüli költségorientált divizionális szervezet egy fürdőüzemeltetéssel foglalkozó társaság, melynek célja nem a profitszerzés, hanem elsősorban az alap- és kiegészítő szolgáltatások nyújtása (3. ábra).

A mátrixszervezeti forma orientáltsága

Sajnálatos módon elég kevés, összesen hét válaszadó jelezte, hogy a mátrixszervezeti felépítést választotta vállalkozása. Ennek megoszlása a 4. ábrán látható.

A mátrixszervezet orientáltsága a mintaszám alapján



4. ábra

Az adatokból messzemenő következtetések, a minta nagyságából adódóan, nem vonhatók le, de elmondható, hogy mindhárom szervezettelépítési mód megtalálható a válaszok között, és azok eloszlása kiegyenlítődt.

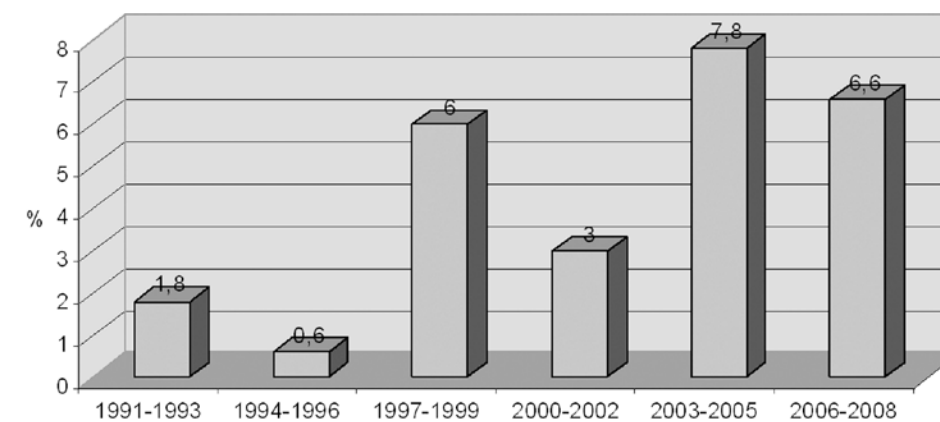
A marketingszervezet léte, illetve létrejöttének ideje

A marketingszervezet léte, létrejöttének vizsgálata, igen jelentős területe e munkának, így kellő érdeklődéssel tekintettem az adatok felé, melyek az alábbi eredményeket mutatták.

A vizsgált vállalkozások 74,2%-ában nem található elkülönült marketingszervezet, így levonható az az általános következtetés, hogy a megkérdezett kis- és középvállalkozások esetében nincs különálló szervezeti egység, mely a marketingtevékenységekkel foglalkozna.

A marketingszervezettel rendelkező 25,8% háromévenkénti csoportosítási adatai az 5. ábrán található.

Az elkülönült marketingszervezet létrejöttének ideje



5. ábra

Az adatok alapján megállapítható, hogy a létrejövő marketingszervezeti egységek száma és létrejöttük ideje között nincs szignifikáns összefüggés.

A marketinggel kapcsolatos munkát végzők száma

Fontosnak tartottam annak meghatározását, hogy egy vállalkozás keretein belül, miután tisztáztuk a marketingtevékenységek fogalmát,

hány fő foglalkozik ezzel. A válaszadók 13,8%-a úgy ítéli meg, hogy nem teszi ki egy munkatárs teljes munkaidejét az általuk marketingtevékenységként definiált munkák végzése. A legnagyobb arányban 38,8%-ban egy fő végzi az ilyen irányú tevékenységet, míg két főt 25% jelölt. A 3, 4, 5 és 5 fölötti marketinggel foglalkozó munkatárs foglalkoztatását 6,9%, 3,8%, 6,3% és 5,4% jelölte be.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a vizsgált cégek 63,8%-ában egy vagy két fő végez marketinggel kapcsolatos tevékenységet. Fontos megállapítást tudunk tenni, hiszen egyrészt bizonyítást nyert, hogy a vizsgált vállalkozások esetében nincs olyan cég, ahol valamilyen marketingtevékenységet ne végeznének, másrészt a vizsgált cégek 47,4%-ánál kettő, vagy annál több fő foglalkozik teljes munkaidőben marketingfeladatok megoldásával.

A marketingszervezet strukturális beágyazottsága

A kialakult marketingmunka hovatartozása, a szervezeti hierarchiában betöltött helye is utalhat a marketingtevékenység fontosságára, a végzett munka esetleges kiemelt szerepére. Ennek megállapítása céljából született a következő kérdés, melyben arról tájékoztattam, kinek tartozik beszámoló kötelezettséggel a marketinggel foglalkozó szervezeti egység vezetője. A kérdés nem a marketing-szervezeti egység létre, ha-

nem célzottan csak a tevékenységre vonatkozott, amit megértettek a válaszadók, és azok is állást foglaltak, akiknél nem található meg elkülönült marketingszervezeti egység.

Az erre a kérdésre adott 151 kitöltött válasz eloszlása a lehetséges válaszok között a következő:

A marketinggel foglalkozók szervezetben belüli helye kiemeltnak mondható, hiszen a korábbi felmérésünk eredményeképpen tudjuk, hogy a szervezettel rendelkező vállalkozások közül a funkcionális lineáris összvállalati szervezeti forma a leggyakrabban alkalmazott. Az ezen belüli kiemelt szerep, az összvállalati szervezeti vezetőnek való jelentés (57%), valamint a teljes függetlenség (27,2%) mutatja a szervezeti hierarchiában jelentkező fontosságot. Természetesen árnyalja a képet annak az ismerete, amit a vizsgált vállalkozások méretéről, a szervezet nagyságáról a korábbiakban már kifejtettem.

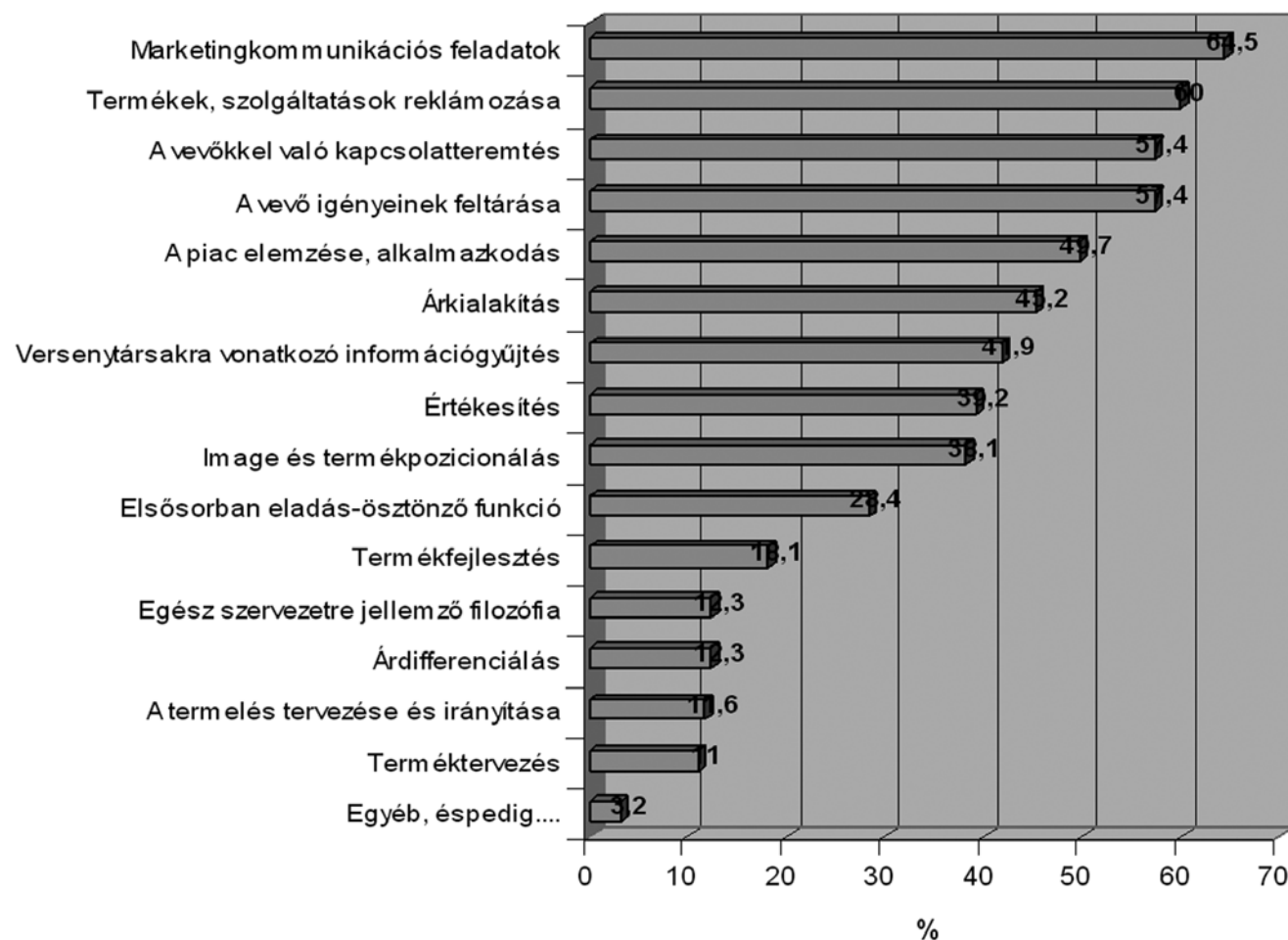
A marketinggel foglalkozók feladatai

A kérdésre adható válaszok kidolgozásakor – hasonlóan a marketingtevékenység fogalmának meghatározásakor alkalmazottakhoz – a kiindulási alap a mélyinterjúkon és fókuszcsoportos megbeszéléseken elhangzottak, melyek jelentős arányban átfedésben vannak a korábbi fogalom meghatározással. Itt azonban a saját vállalkozására kell ezeket a lehetséges válaszokat alkalmazni, értelmezni. Itt is több válasz adására volt lehetőség (6. ábra).

A feldolgozott válaszok immáron egyértelművé tették, hogy a marketingkommunikáció (64,5%), valamint ezen belül a termékek és szolgáltatások reklámozása (60%) a legfontosabb marketingfeladat a mai magyar kis- és középvállalkozások számára. Ezt követi a vevővel való kapcsolatteremtés és a vevői igények feltárása (mindkettő 57,4%), valamint a piacelemzés, a piaci viszonyok figyelemmel kísérése és az ahhoz való

6. ábra

Saját cégen belüli marketingfeladatok



alkalmazkodásra vonatkozó javaslatok kidolgozása (49,7%).

A többi tényező adatai és sorrendje a 6. ábrában megtalálható. Összességében megállapítható, hogy hasonlóan a marketingtevékenységek fogalmának tisztázásához, a saját marketingtevékenység végzésénél az operatív, illetve a marketing eszköztárszerét alkalmazó tevékenységeket említettek elsősorban. A marketing mint szemlélet nem került be a válaszadók eszmerendszerébe, ennek hiánya fellelhető a szervezeti felépítés kialakításakor is.

A marketing szerepe az összvállalati tevékenységen belül

Az előzőekben utaltam arra, hogy került a lehetséges válaszok közé olyan alternatíva, mely a korábbi mélyinterjúk és fókuszcsoportos beszélgetések közben nem került szóba, de szakmai szempontból fontosnak tartottam annak vizsgálatát. A marketingszemlélet léte, illetve szerepe a kis- és középvállalkozások körében olyan tényező, mely véleményem szerint, a piaci változások folyamatos nyomán követésével együtt olyan szempont lehet, mely, a sikerességet befolyásolja. A kérdésre adott válaszok azonban nem erről tanúskodnak.

A korábbi, számomra meglehetősen szomorú megállapítást támasztja alá a marketingszemlélet szerepének vizsgálata a vállalati döntésekben. A kérdésre választ adók csupán 26,2%-a tartja meghatározónak a marketingszemlélet kialakulását, meglétét, míg 48,2% fontosnak értékeli, ugyanakkor 18,9% elhanyagolhatónak tartja, és 6,7% szerint nincs is kialakult marketingszemlélet a vállalkozásuknál. Megállapíthatjuk tehát, hogy a vizsgált kör esetében a marketingszemlélet inkább csak fontos, nem pedig meghatározó tényező!

A marketingtevékenységek költségvetési súlya

Az előzőekben vizsgáltam már a marketingszervezetben dolgozók létszámát, az együttműködés szintjeit, a vállalati döntésekben jelentkező hatását, most a vállalkozás pénzügyi lehetőségeinek oldaláról próbálom a marketingszervezet szerepét felmérni. Nem egyszerű ez a feladat, mert a vizsgált vállalkozások tevékenysége igen széles körű, összehasonlításuk alapján nem kaphatok egzakt képet, de ennek hiányában szegényebb lenne a felmérés.

A kutatás eredményeképpen elmondható, hogy a 120 válaszadó közül 21 azt a választ adta, hogy egyáltalán nincs a marketingszervezetnek, a marketinggel foglalkozóknak önálló költségvetési kerete. A részletes adatok csoportosítása alapján megállapít-

ható, hogy 1–5% közötti keretet összesen 52 válaszadó jelölt meg, a 6–10% közötti keretet összesen 16 megkérdezett választott, majd igen széles spektrumon mozog a válaszok száma, de összességében kevés jelöléssel. Kiugró még a 15–20–30%, 6, 8, 5, szavazattal, illetve érdekesség még a 100%-os költségvetési keret két válaszadónál, melynek konkrét oka, hogy a válaszadó cégek csak és kizárólag marketingtevékenységgel foglalkoznak.

Összefoglalás

A kutatás eredményei megmutatták, hogy a mai magyar kis- és középvállalkozások a marketingtevékenység területén még nagyon tudáshiányosak. Sajnálatos módon csak azokat az ismereteket birtokolják, amelyek a gyakorlatból származnak, még akkor is, amikor ezen ismeretek nem kellően elegendőek egy kiélezett versenyhelyzetben. Sztereotípiákban gondolkodnak ahelyett, hogy a már mások által korábban kialakított és „feltalált” módszereket és eszközöket használnák. Véleményem szerint nem kellően piacorientáltan gondolkodnak, a piaci igények feltérképezését feladatnak tekintik ugyan, de ebbéli tevékenységük leragad az információk beszerzésénél. Hiányzik a vállalkozást teljesen átható marketingszemlélet, mely nemcsak a marketingeszközök esetenkénti alkalmazását jelenti, hanem egy vállalatvezetési filozófia, egy gondolkodásmód.

Mindezek hatására, szervezeti létszámhoz mérten, kevesen és nem elkülönült szervezeti egységben végeznek marketingtevékenységet. Véleményem szerint, ha mindezt átgondoltan és kellően koncentráltan művelnék, sokkal hatékonyabban képviselhetnék az értékesítési, illetve a marketingcélokat a szervezeten belül. Megállapíthatjuk, hogy a kotleri „marketingosztály evolúciója” hazánkban, a kis- és középvállalkozásoknál, még igencsak újtjának elején tart. Ez azonban azt jelenti, hogy azok a szervezetek, amelyek e fejlettségi stádiumon tovább tudnak lépni, versenyelőnyhöz jutnak. Kiemelten fontos lehet ez éppen most, amikor a válság hatása még mindig rányomja a bélyegét a magyar gazdaságra.

A válságot követően csak azok a gazdasági szereplők maradnak a piacon, amelyek kellő tartalékkal rendelkeznek, és ezzel egy időben rugalmasan tudnak alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez. Ennek a rugalmasságnak az egyik záloga a kellő módon, szakmai elméleti ismeretek és gyakorlati tapasztalatok birtokában kialakított szervezet megtervezése és bevezetése. Mind a nemzetközi, mind pedig a hazai elmélet és gyakorlat bővelkedik jó megoldási lehetőségekben. A legfontosabb az lenne, hogy e megoldási lehetősége-

ket, illetve a marketing-szemléletmódot a vizsgált kis- és középvállalati kör megismerje és saját lehetőségeire, adottságaira adaptálva használja. Ezzel nemcsak a saját létüket és az üzleti sikereket alapozzák meg, hanem a kkv-k megerősödése révén a teljes magyar gazdaság stabilitását is növelnék.

Szükség van tehát az ismeretek eljuttatására a vizsgált kis- és középvállalkozói körben, valamint arra, hogy e vállalkozói kör számára tudatos legyen a szervezeti kialakítás, ezen belül is a marketingszervezet kialakítása. A kutatás eredményeképpen elmondható, hogy a rendszerváltást követő húsz évben letisztultak a különböző módon létrejött vállalkozások működési módjai. Nincs már markáns különbség a tulajdonosi struktúra, a korábbi szervezeti kultúra alapján a mai vállalkozások között. Találtam ugyanakkor a külföldi tulajdonosi körre vonatkozó markáns vonásokat. Bizonyítást nyert, hogy a külföldi tulajdonosi kör miatti tudástöbblet, a szervezeti kultúra kifinomultsága és múltja miatt, a marketingszervezet kialakulása előrébb tart.

Mindezen különbségek ellenére, illetve azzal együtt is, a hazai kis- és középvállalkozások számára maradt a gyakorlati munka, a napi döntési helyzeteknek való megfelelés, a piaci viszonyokhoz való alkalmazkodás. Ez a feladat normál körülmények között is meglehetősen embert próbáló, válsághelyzetben pedig kifejezetten nehéz. Ekkor – amikor a pénzügyi lehetőségek beszűkülnek, amikor a vállalkozások számára a legnagyobb kockázatot a vállalkozásoknak szolgáltatást nyújtó pénzügyi intézetek hitelezési magatartása okoz – kell megújulni és olyan lehetőségek után kutatni, mely nagyobb beruházás nélkül tud eredményeket produkálni.

Ilyen lehetőségnek látom a szervezetfejlesztést, a marketingszervezet kialakításának tudatos és szakszerű kialakítását – és ezen belül – a tudatos és marketing-szemléletre épülő marketingmunkát. Ebben új tényezőket, alapvető újdonságokat a piaci szereplőknek nem kell kitalálniuk, csak a már jól működő eszközöket kell a megfelelő módon alkalmazni. Ezen ismeretek azonban kutatásom adatai szerint hiányoznak a vizsgált körből. A feladat tehát az ismeretek terjesztése, a vállalkozások ráébredése arra, hogy az erőforrások jobb kihasználásával a hatékonyságuk növelhető, ezáltal a válságból akár megerősödve kerülhetnek ki.

A kis- és középvállalkozások vizsgálatának mintegy melléktermékeként néhány érdekes megoldást, fejlődési tendenciát sikerült felvillantanom a cikk korábbi fejezetében. E megoldások alapján egyértelműnek látszik, hogy a marketingszervezet kialakítása elkerülhetetlen a kis- és középvállalkozások számára is, létrehozásának korlátja kizárólag az összvállalati szervezet nagysága lehet.

Tovább kell, hogy erősödjék a marketingszemlélet, a marketinges gondolkodásmód, az értékesítést kiemelt helyen kezelő szellemiség. Ez azonban csakis úgy érhető el, ha a szervezet vezetőinek gondolkodását fejlesztjük, alakítjuk át.

A kapott kutatási eredményeket és a nagyvállalati tapasztalatokat összegezve a fejlődés irányát a továbbiakban abban látom, hogy a bőven értelmezett marketing-szemléletmód elsajátítása mellett a használt marketingeszközök körét is bővíteni szükséges. Nemcsak az olyan, jelenleg is új és aktuális eszközökkel, mint például a e-kereskedelem, illetve az e-marketing, hanem az olyan, külföldön, illetve a nagyvállalati körben már sikerrel alkalmazottakkal is, amelyek nem jelentenek szakmai újdonságot, de alkalmazásukkal új lendületet kaphatnak a kis- és középvállalkozások.

Felhasznált irodalom

- Al Ries – J. Trout*: Marketingháború – A hadviselésben ismert taktikák és stratégiák alkalmazása a piaci versenyben. Mikor és hol jelent meg?
- Berács J. – Hooley, G. – Kolos K.* (1995): Marketingstratégia Magyarországon: a hazai vállalatok tipológiája (Vezetéstudomány, 6. szám)
- Brache, A.P.* (2002): Berács J. – Kolos K. (1993): How organizations work: Taking a holistic approach to enterprise health. John Wiley & Sons, London
- Csath M.* (2004): Stratégiai tervezés és vezetés. Leadership Vezetés- és Szervezésfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., Bp.
- Csath M.* (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Dahringer, L.D. – Mühlbacher, H.* (1991): International Marketing: Global Perspective. Addison-Wesley Publishing Company, Upper Saddle River
- Drucker, P.F.* (1988): The Coming of the New Organization, Harvard Business Review, 66. 47. o.) Ford., D. (2003): Business Marketing. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Hoffmann M. – Kozák Á. – Veres Z.* (2000): Piackutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Hoffmeister Tóth Á. – Bauer A.* (1995): A magyar marketing vezetőik helye a nemzetközi kulturális térképen, Vezetéstudomány, 6. sz.
- Hoványi G.* (2000): Bebetonozott vagy légiesített vállalati funkcióhatárok. Vezetéstudomány, 7–8. sz., 2–9. o.
- Jacob, B.A.* (2003): Vajon a szervezeti kultúra a versenyelőny végső forrása? Marketing és Menedzsment, 4. sz.
- Kotler, P.* (2000): Kotler a marketingről: Jönni, látni, győzni – a piacon. Park Könyvkiadó, Budapest
- Ladó L.* (1986.): Szervezélmélet és módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest Marosán Gy. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Kiadó, Budapest

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Marosi M.* (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Mastenbroek, W.F.G.* (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Mastenbroek, W.F.G.* (1986): A szervezeti egységes rossz horizontális kapcsolatai és a változással való szembenállás: A „Politikai Energiák” irányítása a struktúra és a szakértelem útján. LEADERSHIP ORG. DEV. JOURNAL, 7
- Ries, A. – Trout, J.* (1998): Marketingháború: A hadviselésben ismert taktikák és stratégiák alkalmazása a piaci versenyben. Bagolyvár, Budapest
- Scipione, P.A.* (1992): Practical Marketing Research. Kendall/Hunt Publishing Company, New York. 129. o.
- Ujhelyi M.* (2003): Ember és szervezet – hasonlóságok és különbségek az emberierőforrás-fejlesztés és a szervezetfejlesztés között. Marketing és Menedzsment, 4. szám, 37. o.

Felhasznált internetes források

- A marketing szerepe a vállalatoknál. <http://marketing.hu/index.php?p=h1&id=314> (Letöltve: 2008. november 25.)
- Filius Ágnes (2009): Egy hatékony módszer a szervezeti kultúra mérésére. <http://www.hrportal.hu/hr/egy-hatekony-modszer-a-szervezeti-kultura-meresere-20090303.html> (Letöltve: 2009.03.03.)
- A kkv-k kétharmada nem marketingezik. <http://www.szondaiapos.hu/site/a-kkv-k-tharmada-nem-marketingezik/> (Letöltve : 2009.09.15.)
- K&H (2011): Még nem érkezett el a beruházási kedv általános javulása. <http://profitline.hu/hircentrum/hir/219925/Meg-nem-erkezett-el-a-beruhazasi-kedv-altalanos-javulasa> (Letöltve: 2011.03.01.)
- KKV Marketing Felmérés 2010. <http://www.mamasz.hu/MAMASZ-KKV-marketing-felmeres-2010.pdf> (Letöltve: 2010. 03. 01.)

Cikk beérkezett: 2010. 3. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 5. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Pataki György, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szántó Richárd**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Pintér Éva**, egyetemi adjunktus, okleveles könyvvizsgáló, Pécsi Tudományegyetem; **Deutsch Nikolett**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem; **Hidegh Anna Laura**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Csillag Sára**, egyetemi tanársegéd; **Nagy Péter**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Vida Adrienn**, tanszéki mérnök, Szent István Egyetem, Gödöllő; **Dr. Máté Zoltán**, főiskolai docens, Szolnoki Főiskola; **Dr. Hetesi Erzsébet**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179