

Nyugat-Magyarországi Egyetem

**A környezeti változások hatása a marketingorientációra, a marketingszervezet
kialakulására, működésére a hazai kis és középvállalkozások esetében**

PhD értekezés

dr. Máté Zoltán

2011

**A KÖRNYEZETI VÁLTOZÁSOK HATÁSA A
MARKETINGORIENTÁCIÓRA, A
MARKETINGSZERVEZET KIALAKULÁSÁRA,
MŰKÖDÉSÉRE A HAZAI KIS- ÉS
KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ESETÉBEN**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében
*a Nyugat-Magyarországi Egyetem Széchenyi István Doktori Iskolája
Marketing programja

Írta:
dr. Máté Zoltán

**Készült a Nyugat-Magyarországi Egyetem Széchenyi István Doktori Iskola
Marketing programja keretében

Témavezető: Dr. Gyöngyösy Zoltán CsC.

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton % -ot ért el,

Sopron/Mosonmagyaróvár

.....
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló (Dr.) igen /nem

(aláírás)

Második bíráló (Dr.) igen /nem

(aláírás)

(Esetleg harmadik bíráló (Dr.) igen /nem

(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján.....% - ot ért el

Sopron/Mosonmagyaróvár,

.....
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....
Az EDT elnöke

Tartalomjegyzék

1. AZ ÉRTEKEZÉS RÖVID ÁTTEKINTÉSE.....	6
1.1. A téma relevanciája.....	6
1.2. A dolgozat témája és célkitűzései	7
1.3. A dolgozatban használt módszerek, módszertan ismertetése.....	8
2. A MARKETING ALAPFOGALMAINAK ÉRTELMEZÉSE A MARKETINGSZERVEZETRE VONATKOZÓAN.....	14
2.1. A marketing, marketing szemlélet elméleti alapjai.....	14
2.2. A szervezetről általában	19
2.3. A marketingszervezet fogalma, kialakulásának elméletei	19
2.4. A makrogazdaság befolyásoló szerepének lehetséges útja a marketingszervezet kialakulásában, működésében	23
2.5. Külpiaci nyitottság	25
3. VÁLLALATSZERVEZETI, VALAMINT MARKETINGSZERVEZETI FORMÁK, SZERVEZETFELÉPÍTÉSI ELVEK	27
3.1. Vállalati szervezetépítési elvek	27
3.1.1. Funkcionális	27
3.1.2. Divizionális.....	29
3.1.3. Mátrixszervezet	33
3.1.4. Tenzorszervezet	34
3.1.5. Kombinált szervezet-felépítések.....	35
3.2. A marketingosztály "evolúciója"	35
3.3. A marketingosztály kialakításának különböző útjai.....	39
3.3.4. Funkcióorientált marketingszervezet.....	40
3.3.5. Termékmenedzseri marketingszervezet	41
3.3.6. Földrajzi marketingszervezet.....	44
3.3.7. Piacorientált marketingszervezet.....	45
3.4. A Magyar Marketing Szövetség kutatása a marketing szerepéről a magyarországi vállalkozásnál (http://marketing.hu/index.php?p=h1&id=314 2008. 11. 25.)	45
3.5. A globális válság és a marketing lehetséges válaszai (Marketing & Menedzsment 2009/1. pp. 4-12. Kotler interjú).....	48
4. HIPOTÉZISEK MEGFOGALMAZÁSA	50
5. A GYAKORLATI KUTATÁS MÓDSZERTANA	54
5.1. A vizsgált alapsokaság, a kis és középvállalkozások definiálása.....	54
5.2. A kutatás menete	55
5.3. A fókuszcsoporthoz megkérdezések eredményei	56
6. A KUTATÁS RÉSZCÉLJAINAK MEGFOGALMAZÁSA.....	58
7. AZ EMPÍRIKUS ELEMZÉS BEMUTATÁSA	59
7.1. A vizsgált vállalkozások általános adatai.....	59
8. A HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA	98
9. A KUTATÁSBÓL LEVONHATÓ KÖVETKEZTETÉSEK	114
10. JAVASLATOK	117
10.1. Javaslatok a kis és középvállalkozások marketingtevékenységével kapcsolatban	117
10.2. Új kutatási területekre vonatkozó javaslataim.....	122
11. A KUTATÁS FELTÉTELEZÉSEI ÉS KORLÁTAI	124
12. ÖSSZEFOGLALÁS	125

Köszönetnyilvánítás	131
TÁBLÁZATJEGYZÉK	132
ÁBRAJEGYZÉK	133
Irodalomjegyzék	135
Mellékletek	142

1. AZ ÉRTEKEZÉS RÖVID ÁTTEKINTÉSE

1.1. A téma relevanciája

Szakmai és tudományos munkám során érdeklődési köröm elsősorban arra terjedt ez idáig ki, hogy egy vállalkozás, vállalat hogyan tudja célrendszerét közvetíteni a dolgozói számára, hogyan tudja érvényesíteni a tulajdonos, tulajdonosi akaratát a cégénél dolgozókkal. Ennek az alapvető problémának az átgondolása során jutottam el először is a szervezet fogalmához, illetve a szervezeten belüli konfliktusokhoz, azok kezeléséhez.

További munkáimban kicsit kiszélesítettem a látókört, hiszen a makro- és mikrokörnyezeti hatások, a piaci változások, alapjaiban kell, hogy meghatározzák egy szervezet kialakulását, működését, valamint változásait. E változások, változtatások kialakításának mozgatórugóit, valamint megvalósíthatóságuk egy lehetséges formáját vizsgáltam.

E munkám közben vetődött fel az, hogy a fentebb említett probléma általánosítható, sőt az átalakuló magyar gazdaság egyik alapvető gondja lehet, hogy hogyan képesek a korábban állami tulajdonban lévő vállalatok, valamint az újonnan alakult társaságok az igen gyorsan változó gazdasági, piaci környezetre reagálni. E piaci hatások közvetítése egy vállalkozás tulajdonosai felé elsősorban a vállalati szervezet, és ezen belül is a marketingszervezet feladata kell, hogy legyen. Ezért lehet érdekes számunkra, hogyan alakult ki, vagy kialakult-e egyáltalán, a magyar gazdaság különböző szereplőinél, elkülönült marketingszervezet.

A Budapesti Közgazdasági Egyetemen írt doktori disszertációmban a téma folytatásaként a változó gazdasági, politikai környezet hatásait vizsgáltam, a vállalati szervezetre, illetve a marketing szervezet kialakulását, tevékenységét, jelentőségét igyekeztem felmérni, és tendenciáit megállapítani. Tettem mindezt igen széles körben, hiszen szándékom szerint a teljes magyar vállalkozói kör szervezeti felépítését vizsgáltam, méret, tulajdonosi és tevékenységi kör szerint csoportokra osztva.

Vizsgálatom eredménye, hogy a fenti adottságok alapvetően meghatározzák a marketingszervezet kialakulásának, méretének, tevékenységének körvonalait, fő mutatóit.

Jelen munkámban a fenti tevékenységem logikai útját követve tovább szűkítem kutatási területemet, és a szakmai szempontból számomra legérdekesebbnek tekintett, kis- és középvállalkozások marketingszervezetének vizsgálatát végzem el.

1.2. A dolgozat témája és célkitűzései

Mindezen előzmények után tudományos munkám következő állomásaként a Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán működő „Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata” Doktori Iskola Marketing programjában elkészítendő doktori (PhD) disszertációmban a fenti kutatási terület továbbvitelét, aktualizálását kísérem meg.

Megpróbálom meghatározni - a feldolgozott szakanyag segítségével - mi a vállalati szervezet, és kísérletet teszek a marketingszervezet definiálására is.

Megvizsgálom milyen befolyásoló szerepe lehet a makrogazdasági folyamatok változásának, valamint a külpiaci nyitottságnak a marketingszervezet kialakulásában.

Megpróbálom összegyűjteni és metszetét adni az ez idáig elkészített és publikált ilyen témájú hazai anyagoknak, valamint kísérletet teszek a külföldi szakirodalom feldolgozására is, mely elsősorban az angol nyelven megjelent legfontosabb szakkikkek, könyvek, jegyzetek szakmai szempontból való feldolgozását jelenti.

Át kívánom tekinteni a szervezeti felépítésről, a szervezeti típusokról ez idáig kialakított képet, majd pedig vizsgálom a marketingszervezet hazai és külföldi szakirodalmát.

Az elméleti összegzés után, téziseket állítok fel a vizsgált területre vonatkozóan. Ezt követően gyakorlati tényanyag feldolgozására is vállalkozom, ami vállalatvezetői mélyinterjúk adataira alapozott kérdőíves felmérés elvégzését és feldolgozását jelenti.

Céлом, hogy megvizsgáljam azoknál a kis és középvállalkozásoknál, amelyek önálló piaccal rendelkeznek, a marketingszervezet kialakulását, működését, szervezeti méretét, a szervezeten belüli befolyását, jelentőségét. Fontos számomra, hogy megpróbáljam kiszűrni azon vállalkozásokat, akik valamilyen oknál fogva nem reagálnak érzékenyen a piaci változásokra a külső környezeti elemek módosulására. Megpróbálom felmérni a vizsgált vállalkozások körében a tipikus döntési helyzeteket, a helyzetekre adható döntési válaszokat, alternatívákat.

További céloknak tekintem, hogy az így feldolgozott információk segítségével támogatást nyújtsak azon kis és középvállalkozások részére, amelyek elérkeztek egy olyan ponthoz

tevékenységük során, ami gátolja fejlődésüket. Olyan gyakorlatban is jól használható megállapításokra gondolok, amelyek elméleti oldalról megalapozottak, ugyanakkor gyakorlati felmérésen alapulnak, és amelyek segítségével a felmerülő problémák, a megfelelő adaptációt követően, megoldhatók.

1.3. A dolgozatban használt módszerek, módszertan ismertetése

A következőkben a kutatás módszertanát mutatja be a disszertáció, amelynek részeként foglalkozom a teljes kutatási tervnek az ismertetésével. A kutatási terven belül a kutatás kvalitatív és kvantitatív fázisai, a mintavétel, illetve az elemzési módszerek kerülnek bemutatásra. A kutatásai módszerek ismertetése során természetesen nem volt céлом a különböző kutatási módszerek mély és alapos ismertetése, csak egyedül az, hogy a konkrét kutatás során hogyan sikerült az elméletet alkalmazni, az adott kutatásra adaptálni.

A kutatási terv fázisai a következők voltak.

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

A második fázis, a kutatás előkészítése, amely a kérdőívek tesztelését foglalta magába, amelyeket fókuszcsoportos megkérdezés segítségével végeztem. A fókuszcsoportos megkérdezés célja a kérdőív, s ezen belül a kérdések, a skálák koncepciójának, tartalmának, értelmezhetőségének tesztelése, illetve a kutatói és a menedzseri nézőpontok ütköztetése.

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

A vállalati mélyinterjúk, valamint a fókuszcsoportos 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 fejtsék 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 kialakításra került 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 elemzésére többféle módon és eltérő elemzési módszerekkel kerítettem sort. Az alapadatok elemzése egyszerű átlagszámítással és a statisztikai sorok értelmezésével történt, míg a hipotézisek vizsgálatánál, különböző statisztikai becslés és hipotézisvizsgálati módszereket használtam.

1.3.1. Mélyinterjú

A mélyinterjú a kvalitatív adatgyűjtés egyik módszere, az információszerzés strukturálatlan, személyes és közvetlen formája. A mélyinterjú folyamán egy magasan képzett kérdező beszélget egyetlen megkérdezettel, annak érdekében, hogy feltárja motivációit, nézeteit, érzéseit, attitűdjeit egy adott témával kapcsolatban.

Az interjúkészítő nem túl részletekbe menő vázlat alapján készíti beszámolóját, mely rugalmas, a kérdések megfogalmazását, sorrendjét, valamint csekély mértékben magát a kérdések témáját is a válaszadó feleletei befolyásolják. Az értékes válaszok, javaslatok, és rejtett gondolatok felszínre hozatalában jelentős fontosságú a rákérdezés. A rákérdezéssel hatékonyan lehet rejtett információkat felszínre hozni.

A mélyinterjú megvalósítása során különböző technikákat alkalmazhatunk, mint például a létrázás, rejtett tárgyú kérdezés, vagy a szimbolikus elemzés. (Malhotra 2001. p. 213.) A létrázás során a termékjellemzőktől a felhasználó jellemzői felé halad a kérdezés menete, míg a szimbolikus elemzés során a tárgyak szimbolikus jelentését azok ellentétével hasonlítják össze és ebből próbálnak következtetéseket levonni. A cél, hogy a kutató megismerje, mit szeretne a megkérdezett és mi az, amit egyértelműen elvet.

Végezetül maradt a rejtett tárgyú kérdezés módszere, melyet a mélyinterjú elkészítése során magam is alkalmaztam. Itt nem a társadalmilag elfogadott értékek felszínre hozatala a cél, hanem éppen ellenkezőleg, olyan információk nyérése a feladat, ami az általánosan elfogadott és ismert tendenciákkal ellentétes, illetve azoknak nem felel meg. A mély, személyes meggyőződéssel alkotott vélemény felszínre hozatala a cél. A megkérdezettek

körére vonatkozóan is számos kategorizálás létezik, disszertációmban a szakértői mélyinterjú tárgykört alkalmaztam.

Az interjúkészítés során az alábbi alapvető szabályok betartását tartottam fontosnak:

„Az interjú készítő

1. nem mutathatja magát feljebbvalónak és nem veheti a válaszadót félvállról;
2. elfogulatlanul, objektíven, ugyanakkor személyes kell viselkednie;
3. a kérdéseket informatív módon kell feltennie;
4. nem fogadhat el, rövid, „igen”, vagy „nem” válaszokat;
5. alaposan meg kell tudnia ismerni a válaszadót.” (Malhotra 2001. p. 214.)

A mélyinterjú előnyei közé tartozik, hogy a válaszadó saját egyéni véleményét könnyűszerrel képes kifejezni, nincsenek szociális elvárások, mint például bármely más csoportos információszerzés esetén. Ugyanakkor veszély, hogy az interjú során a moderátor nagyban tudja befolyásolni mind a párbeszéd menetét, mind a tartalmát. A beszerzett adatok beszerzése, elemzése, értelmezése, komoly feladat. Feldolgozása, mivel az strukturálatlan, sok munkát igényel, időigényes, és a magas szakképzettségi igénye miatt költséges.

1.3.2. Fókuszcsoportos megbeszélés

A kvalitatív kutatási eljárások közvetlen, strukturálatlan, leplezetlen, vagy nyílt eljárása közé tartozik a fókuszcsoportos megbeszélés, vagy interjú. Itt a beszélgetést egy képzett moderátor vezeti, és a válaszadók kis csoportban válaszolnak a feltett kérdésekre. A fókuszcsoportos interjú fő célja, hogy a kutató a megkérdezettekkel folytatott beszélgetés alapján betekintést nyerjen a vélemények kialakulásába, a kialakulás folyamatába. A technika értékét az előre nem várható eredmények adják, adhatják, amelyek a szabadon folyó beszélgetésekből szűrhetők le.

A fókuszcsoportos megkérdezés eredményességének egyik alapköve az előre meghatározott tényezők alapján homogén, jól összeállított megkérdezetti kör. Jelen esetben a szakmai ismereteken kívül, fontos volt, hogy a megkérdezettek emberi, személyes tulajdonságaik alapján is alkalmasak legyenek a fókuszcsoportban való munkára.

Fontos továbbá a fizikai környezet, mely szabad, informális légkörnek kell, hogy otthont adjon. Ennek segítségével ki kell hogy alakuljon a csoportban egy valamilyen szinten létrejövő kapcsolat, ahol a megkérdezettek mélységében fel tudják tárni gondolataikat, meggyőződésüket, meglátásaikat, attitűdjeiket az adott témakörrel kapcsolatban.

A fókuszcsoportos megbeszélés vezetőjének kulcsszerepe van a kutatás sikerességében. A moderátornak kapcsolatot kell teremtenie a résztvevőkkel, tovább kell vinnie a beszélgetést, fel kell hoznia a gondolatokat a válaszadókból, mégpedig mindezt úgy, hogy ne befolyásolja a kialakuló véleményeket. Ennek megfelelően a moderátornak megfelelő tapasztalattal kell rendelkeznie, ismerni kell a csoport dinamikáját, szakismereteik szintjét. Ki kell alakítania a fókuszcsoportos interjú vezérfonalát, melyre a kutatás céljának megfogalmazását követően kerülhet sor. A vezérfonal összeállítása után következik a résztvevők toborzására, esetleges szűrésére, és az interjú lebonyolítására.

„Az interjú során a moderátor

1. kapcsolatot teremt a csoporttal;
2. ismerteti a csoportvita szabályait;
3. meghatározza a célokat;
4. megfigyeli a válaszadókat és a vizsgált témában élénk vitát generál;
5. megpróbálja összefoglalni a csoport válaszait, hogy meghatározhassa, a csoport tagjai mennyire jutottak egyetértésre az adott kérdésben.” (Malhotra 2001. p. 207.)

Az interjút követően a moderátor adminisztrálja az összegyűjtött információkat, melyek nem csak az elhangzottakból tevődnek össze, hanem benyomásokat, gesztusokat, az esetleges metakommunikációt is rögzítenek.

A fókuszcsoportos interjú előnyei, hátrányai (Malhotra 2001. p. 214.) :

1. Szinergia.
2. Hólabdahatás.
3. Ösztönzés.
4. Biztonság.
5. Spontaneitás.
6. Váratlanul felmerülő értékes gondolatok.
7. Specializáció.
8. Tudományos alaposság.
9. Struktúra.
10. Gyorsaság.

Hátrányok:

1. Nem megfelelő alkalmazás.
2. Téves megítélés.
3. Interjúvezetés.

4. Rendezetlenség.
5. Félreértelmezés.

1.3.3. Kérdőíves megkérdezés

A kérdőíves megkérdezés, a kvantitatív kutatási módszerekben belül, a leíró kutatási módszerek közé tartozik. Strukturált adatgyűjtés, amelyre a sokaság egy mintája ad választ. Célja, hogy bizonyos megkérdezetti körtől információkat tudjon meg. Formális kérdőív használatával, melyen a kérdések előre meghatározottan követik egymást, információt gyűjtünk, mégpedig úgy, hogy a válaszadóval ismertetjük a kutatás célját. A kérdőíves megkérdezésnél a kérdések többsége zárt, ahol a válaszadók előre megfogalmazott válaszadási lehetőségekből választanak, egyet, vagy többet. A választott megkérdezés a megkérdezés módját tekintve személyes megkérdezés volt. A személyes megkérdezés során a válaszadót „telephelyén”, - otthonában, munkahelyén, - keresik fel a kérdezőbiztosok, mely esetünkben a megkérdezettek munkahelyét jelentette. A kérdések tartalmát tekintve az általunk lebonyolított kutatás szakmainak minősíthető, mivel a vállalkozások szakmai tevékenységének és adottságainak felmérése folyt. A kérdőívek összeállításánál figyelni kell, hogy a téma alkalmas legyen, a megkérdezésre, olyan információkat várjunk, melyeket a válaszadók a válaszok kiválasztásával egyértelműen meghatározhatnak. A kérdés célja egyértelmű, és azt a megkérdezettel közöljük. A megkérdezettek kompetensek legyenek a válaszadásban, tehát legyenek birtokában annak az információnak, amit elvárunk tőlük. A minta tagjainak kiválasztása lehetséges legyen és reprezentálja az alapsokaságot. Történjen meg a megkérdezés előkészítése, legyen próbakérdés, és annak tapasztalatait felhasználva kerüljön módosításra a végső kérdőív. Legyenek felkészítve a kérdezőbiztosok, hogy az esetleges kérdésekre tudjanak válaszolni. Történjen meg a kérdezőbiztosok ellenőrzése, és egyébként is tegyünk meg mindent annak érdekében, hogy a válaszok igazságtartalma minél nagyobb legyen. Végezetül a kérdőívünknek alkalmasnak kell lennie a feldolgozásra, tehát kövessünk el mindent, hogy minél nagyobb információtartalmú válaszlehetőségeket adjunk, és hogy a válaszok számítógépes feldolgozása megtörténhessen.

A kérdések szerkesztésénél az alábbi főbb szabályok betartását érdemes követni:

Készítsünk kísérő levelet, vagy kísérő szöveget, amiben azonosítsuk magunkat és határozzuk meg egyértelműen a kutatás célját. Igyekezzünk kevés kérdésben megfogalmazni információ igényünket és adjunk lehetőséget minden válaszadásra.

Röviden, egyszerűen fogalmazzunk. A kérdések ne befolyásolják a válaszadót, és mindenképpen tudatosítsuk, hogy a válaszadás önkéntes! Fontos, hogy a kérdőívünk felépítése logikus legyen, keltsen érdeklődést a téma iránt, könnyű legyen a válaszadás, és a válasz alkalmas legyen a számszaki feldolgozásra.

2. A MARKETING ALAPFOGALMAINAK ÉRTELMEZÉSE A MARKETINGSZERVEZETRE VONATKOZÓAN

2.1. A marketing, marketing szemlélet elméleti alapjai

Ahhoz, hogy egyáltalán foglalkozni tudjunk marketingszervezeti problémákkal, elsősorban azzal kell tisztában lennünk, hogy mit is értünk marketing alatt. A fellelhető szakirodalom bőségesen foglalkozik a téma definiálásával, és többféle megközelítésben tárgyalja azt.

A marketing gondolata és a marketing formális tanulmányozásának kezdete az 1800-as évekre nyúlik vissza, a klasszikus és neoklasszikus közgazdaságtan elmélet alapjaihoz (Vargo-Lusch 2004), azonban a marketing gondolkodás megjelenését a marketingkoncepció bevezetése jelentette. Erre az 1950-es években került sor (Drucker 1955; Levitt 1960; McKitterick 1957), amikor a funkcionális megközelítés volt domináns (Borsch 1957; McKitterick 1957), amely sokáig meghatározta a marketing gondolkodásmódot és ezáltal a marketing definícióját is.

Az Amerikai Marketing Szövetség (American Marketing Association) a következőképp definiálta a marketing fogalmát: „A gondolatok, áruk és szolgáltatások árazási, kommunikációs és disztribúciós tevékenységének tervezési és megvalósítási folyamata, annak érdekében, hogy létrejöjjön a csere és kielégítse a szervezeti célokat.”(American Marketing Association 1985). A fenti definíció azt sugallja, hogy a marketing gondolkodás középpontjában a 4P állt, behatárolva a marketing mozgásterét, amely a tervezési és a megvalósítási folyamatokba való becsatlakozásával hozzájárul a szervezeti célok megvalósításához. A marketing-mix elemek kombinálásának tehát az a célja, hogy választ adjon a piaci környezet kihívásaira, ahol elsődleges szerepet kap a vevői igények figyelembe vétele, amelynek eredménye a pénzügyi siker (Webster 1992). Ennek alapján számos szerző tulajdonított kiemelt szerepet a marketingnek, mint vállalati funkciónak, és ezt kívánták bizonyítani a kutatásaik során. A marketing szerepének hangsúlyozása két módon történt, az első, hogy a marketing funkciót a legfontosabb vállalati funkcióként jelölték meg (Levitt 1960), kiemelve, hogy minden vállalat feladata a vevői igények kielégítése. Másrészt a marketingtevékenységet és folyamatokat megkülönböztették a többi vállalati funkcionális területtől, mint például a termeléstől. Beckman (1961, 1957) oly módon tette ezt, mely szerint a termelés a „funkcionális hasznosságot” (form utility) adja

meg, a marketing pedig azt, hogy a vevő a terméket mikor, hol és milyen formában veheti tulajdonba (place, time and possession utility). A marketingnek a termeléshez való viszonyítását azonban több szempontból megkérdőjelezték, egyrészt a marketing környezete sokkal összetettebb, mint a termelésé, másrészt a marketingben kevésbé vannak ismétlődő feladatok, harmadrészt pedig az eredmények (output) inkább kvalitatívak, mint kvantitatívak (Rayburn 1973).

Egy más megközelítés, a fellelhető több száz megfogalmazás-kísérletet öt különböző irányzatban összegezte:

" 1. **A fogyasztóra orientált iskola** a marketingkonceptiót vevőközpontú szemléletként abszolutizálja (a "vevő a király").

2. **Az egyensúlyi iskola** szerint a marketing célja az egyensúly megteremtése a vállalati nyereségcélok és a vevők szükségletei között, ennek rendeli alá a marketing értelmezését.

3. **Az integratív irányzat** a különböző marketingtényezők egységét hangsúlyozza, hasonlít az előzőhöz, de harmadik tényezőként bevezeti a vállalati szervezeti elemet (minden marketingtevékenységet a felső vezetésben elhelyezkedő marketingfőnök vezetése alatt álló külön részleg végez).

4. **A fogalmi újraértékelés irányzatai** bírálják az iskolák kizárólagosságra való törekvését és olyan szempontokat vesznek addicionálisan figyelembe, mint például az emberi és környezeti tényezők (Dawson), a társadalmi hatások, az állami befolyásolás (Feldman), különbségtétel a fogyasztók hosszú és rövid távú érdekei között, a termelő társadalmi felelősségének hangsúlyozása (Kotler) vagy a fogyasztók védelmének szempontjai (McLaghlan).

5. **A kiterjesztő iskola** követői a marketingkonceptiót úgy értelmezik, hogy az a nem nyereségtermelő (nem profitorientált) intézményekre, szervezetekre is kiterjed. Jellemző képviselője az irányzatnak Kotler, aki - Levy-vel együtt - az iskola alapítója is. A kiterjesztő, bővítő irányzat hívei hangsúlyozzák, hogy a marketing elvei minden szervezetre érvényesek, ezért sokan azzal támadják őket, hogy a fogalom "eredeti" határain túli bővítése a marketinget eltérítheti eredeti céljától. Az utóbbi néhány évtized fejleményei (nonprofit marketing, államigazgatási marketing, választási kampányok, stb.) az iskola híveit igazolják. " (Törzsök É. et al. 1995. p. 6.)

Más értelmezésben a marketingnek különböző szintjeit határozhatjuk meg, melyek a következők:

"Szűkebb értelemben a marketing olyan vállalati tevékenység, amely a vevők/felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot, meghatározza az eladni kívánt

termékeket és szolgáltatásokat, megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést és befolyásolja a vásárlókat....

Tágabb értelemben a marketing a vállalat egészére kiterjedő - a vevőkkel való azonosulást hangsúlyozó - filozófia, szemléletmód, amelynek megvalósítása a vállalati felsővezetés feladata, oly módon, hogy a vállalati résztevékenységek integrációjában a marketing szempontok domináljanak....

Kiterjesztett értelemben a marketing minden értékkel rendelkező jószág (termék, szolgáltatás, eszme, ötlet, érzés stb.) cseréje. Az üzleti vállalati szférán túl kiterjed az olyan nem nyereségorientált területekre is mint pl. oktatás, kultúra, vallás politika stb." (Bauer – Berács 1992. pp. 8-9.)

Nagyon érdekes megközelítés Graham J. Hooley-é, aki nem azt definiálta, hogy szerinte mi is a marketing, hanem arra hívta fel a figyelmet "A 90-es évek marketing kihívásai Stratégiák a változások kihasználására " című cikkében, hogy mi az, ami a jelen menedzsereinek a fejében tévesen él "marketing " címszó alatt:

"- Megafon-marketing

Az első téves koncepció a marketinget csupán egyfajta, a versenytársaknál hangosabb kiabálásnak tekinti. A marketing adaptáció korai szakaszaiban a marketing egyenlő volt az eladással és/vagy a reklámmal. Ha az eladások nem érik el a kívánt szintet, az előnyben részesített megoldás a reklámozás, vagy a hangosabb kiabálás a piacon. E vállalatok többsége kevés kísérletet tesz a vállalati tevékenység megváltoztatására. A marketing feladata többnyire az, hogy eladja, amit termelünk, nem pedig, hogy azt termeljük, amit eladhatunk.

- Formula-marketing

Hasonlóan veszélyes szemlélet az, amely szerint a marketing tetszőleges helyen, tetszőleges időben felhasználható formulák, receptek sorozata. E megközelítés szellemében a vállalatok olyan stratégiát alkalmaznak a világ egyik részén, vagy egy új piacon, amely a világ másik részében vagy a régi piacon már bevált. A stratégiákat adaptálni kell, hogy illeszkedjenek a különböző piaci feltételekhez és a változó környezethez.

A legkisebb régi márkák mind úgy alakították ki marketing stratégiájukat, sőt gyakran fizikai megjelenésüket, is, hogy megfeleljenek a változó feltételeknek. Ennek jó példája az Egyesült Királyságban a Persil. A Persil közel 50 évig márkavezető volt a piacon, de ezalatt többször újraformálták a mosási szokások változásainak megfelelően - a kézi mosás után a felül-, majd előltöltős mosógépekhez, végül pedig a hideg vizes mosáshoz.

- Számviteli marketing

Számos nyugati vállalatra igaz - különösen az Egyesült Királyságban -, hogy olyan emberek vezetik, akik szerint a menedzsment megoldható "arányszámok alkalmazásával". Hajlamosak arra is, hogy a marketinget elsősorban költségnek tekintsék, nem pedig hosszú távú befektetésnek. E szemléletmód miatt gyakran a pénzügyi vezetőket vádolják, mert tipikusan rövid távú megtérülést követelnek. A japán üzleti felfogás sokkal hosszabb távon gondolkodik.

Közép-Európa piacain valószínűtlen az azonnali megtérülés, s a vállalatoknak hosszú távú befektetésekre kell felkészülniük.

- Csokornyakkendő-marketing

A legravaszabb tévhit a marketing körül talán az, hogy ha a vállalatnak van marketing osztálya, akkor feltétlenül marketing-orientált. A marketing osztály valójában akadályozhatja egy marketing megközelítés üzlethez való adaptációját, amennyiben az osztály kisajátítja a szervezeten belül a marketing iránti felelősséget, s általános vezérfilozófia helyett pusztá funkcióvá degradálja azt.

A túlságosan erős marketing osztály képes a végtelenségig elemezni a piacokat, gátolva ezzel a döntéshozást. A "Kézikönyv a tejáti autóstopposoknak" című sci-fi novellában a főhős idő- és űrutazása során felfedez egy társadalmat, amely az elveszett technológiák újraalkotására tesz kísérletet. Az egyik feladat a kerék feltalálása. Nagy gondban vannak emiatt, amikor a marketinges lány így szól: "Oké, Mr. Lángész, ha olyan okos vagy, mondd meg, milyen színűnek kellene lennie!"

A marketing egy saját céljait kergető hatalmi központtá válhat a szervezeten belül, miképpen a vállalat akármely másik része is." (Hooley 1994/1. pp. 29-30.)

Véleményem szerint minden megfogalmazásnak van igazságtartalma, tehát az akár eltérő megközelítések az adott gazdasági környezetben, a gazdaság adott fejlettségi fokán pontosak lehetnek. Az eltérést az adja, hogy a gazdasági makrokörnyezet, ezáltal a marketing szerepe, eszközzrendszere is változik, a piac és környezeti elemek változásával, a marketing definíciója is változik, természetesen annak alapértékeinek megtartása mellett. Ez egyben azt is jelenti, hogy számíthatunk az idő előrehaladtával újabb és újabb definíciókra, mint ahogyan újabb felhasználási területekre, újabb felhasználókra is.

Marketing trendek 2005 után (Marketing-szemlélet)

2005-ben jelent meg a Harvard Business Press kiadó gondozásában a „Blue Ocean Strategy” című könyv, két amerikai professzor, W. Chan Kim és Renée Mauborgne tollából (Chan Kim-Mauborgne 2005). A Kék Óceán Stratégia (BOS) teljesen új gondolkodásmódot takar, amely nem a versenytársakra és a „jobbat olcsóbban” kényszerre koncentrál, hanem új termékek, szolgáltatások, új piacok teremtésére. Gondolataik szerint természetesen az új piacok vize csak ideig-óráig „kék”, később „bevörösödik”, mert amint valami sikeres, ott megjelennek a cápák, azaz a versenytársak. A Kék Óceán Stratégiai módszertan első pillére az úgynevezett értékinnováció, már jóval korábban ismertté vált, a value innovation irodalma 1997-től datálódik. A paradigmaváltó módszertant a professzorok Kék Óceán Stratégiának nevezték el, szembeállítva ezzel Michael Porter, a Harvard Business School professzorának Vörös Óceánjával. Porter 20 éve írt „Versenysztratégiák” című könyve, az üzleti stratégiagyártás „bibliája” használja ugyanis a „vörös óceán” kifejezést a nemzetközi piac szinonimájaként. Ezen a piacon az árversenyben mindenki csak vérzik és szenved, minél definiáltabb a piac, annál véresebb a verseny. Kim és Mauborgne Kék Óceánja teljesen új gondolkodásmódot és stratégiát takar, amely nem a versenytársakra és a „jobbat olcsóbban” kényszerre koncentrál, hanem új termékek, szolgáltatások, új piacok teremtésére. A közgazdasági gondolkodásban nem új szabály az, hogy olyan új területeket kell keresni, ahol első lehet a vállalkozás és ahol – legalább egy ideig - egyedül van... Az, hogy valaki mást, és máshogy akar csinálni, mint a versenytársai, egy nagyon normális kisvállalkozói attitűd, angol kifejezés is van rá: „niche marketing” A „niche piacokat” kis kék tavaknak hívhatjuk. Az a lényegi különbség a Kék Óceán Stratégia és a niche marketing között, hogy az előbbi szisztematikus módszertani keretek között történik. Segítségével a nagyvállalatok, melyek a globális világpiac standardizált termékekkel kínlódnak, olyan szabad piacokat találnak, ahol elsőként tudják megvetni a lábukat. Természetesen az új piacok vize csak ideig-óráig „kék”, később bevörösödik, mert amint valami sikeres, ott megjelennek a cápák, azaz megjelennek a versenytársak, és utoléri, vagy akár el is hagyják a fő innovátort. Az elmélet azt mutatja be, hogy vannak olyan cégek és vannak olyan hosszú távú sikertörténetek, amelyek mögött ez a stratégiai gondolkodás lelhető fel. Ezért tudnak bizonyos vállalatok a különböző sikerlistákon (Fortune 500) maradni, és olyan és olyan eredményeket elérni, amely a vezető pozíciót biztosítja számukra.

A Vörös Óceán Stratégia esetében minden a versenyről, az összehasonlításról (benchmarking) szól, melynek célja, hogy a meglévő véges piacon szerezzünk, hódítsunk el minél nagyobb részt. A Kék Óceán Stratégia az iparági korlátokat áthágva, vagy akár lebontva folyamatosan új összetételű szükségleteket, s így végtelen piacokat teremt.

2.2. A szervezetről általában

Ahhoz azonban, hogy a marketingszervezet fogalmát meghatározhassuk, szükségünk van a marketing definiálásán túl arra, hogy a vállalati, intézményi szervezet definícióját is ismerjük. Ebben a témában is számos munka született, amelynek ismertetése és részletes feldolgozása egy másik dolgozat témája lehetne. Ezen a helyen csak arra vállalkozhatom, hogy megpróbálok egy általam összesített képet adni a szervezet fogalmáról. Ezek alapján a vállalati szervezetet nem elsősorban azért hívják létre, hogy keretet adjon, illetve struktúrát jelentsen a cégnél dolgozók számára. Ez is lehet a feladata, de számomra a legfontosabb szerepe a szervezetnek az, hogy a szervezet vezetői (tulajdonosok, menedzsment) által, kialakított célokat, célrendszert közvetíteni tudja a szervezet tagjai számára. A szervezetnek az lehet a feladata, hogy különböző motivációs eszközökkel olyan irányba terelje az egyén céljait, amely minél közelebb van a szervezet célrendszeréhez.

Ezek alapján, ha azt figyelembe vesszük, hogy a vállalati célrendszer kialakításának folyamata a küldetés megfogalmazásán, valamint a vállalkozás filozófiáján keresztül, a marketingstratégia kialakításán át vezet, akkor láthatjuk, hogy a fentebb említett fogalmak szoros egységet képeznek, ezek egymástól elválaszthatatlanok, és egymásra hatással vannak. Hiszen egy helyesen kialakított stratégia, célrendszer semmit nem ér magában, ha annak értékeit nem sikerül a szervezeten keresztül a fogyasztóhoz eljuttatni, és a legjobb, legrugalmasabb szervezet sem jelent biztosítékot a sikerre, ha nincs olyan filozófia, amit közvetíthetne a fogyasztó felé. Természetesen mindkét tényezőnek vannak a közös halmazon kívüli feladatai, hatásai, de ezekkel e munka keretei között csak érintőlegesen foglalkozom.

2.3. A marketingszervezet fogalma, kialakulásának elméletei

Mit értünk tehát a marketingszervezet alatt? A látszólag egyszerű kérdésre adhatunk egy látszólag egyszerű definíciót, mely a következő:

"A marketingszervezet a vállalt formalizált, marketingfeladatok ellátására szakosodott szervezeti egysége." (Bauer – Berács 1992. p. 320.)

Ez a megfogalmazás tömör ugyan, de teljes képet adhat a fogalomról. Szükségesnek tartom azonban, hogy egy kicsit kifejtsük a mondat jelentéstartalmát.

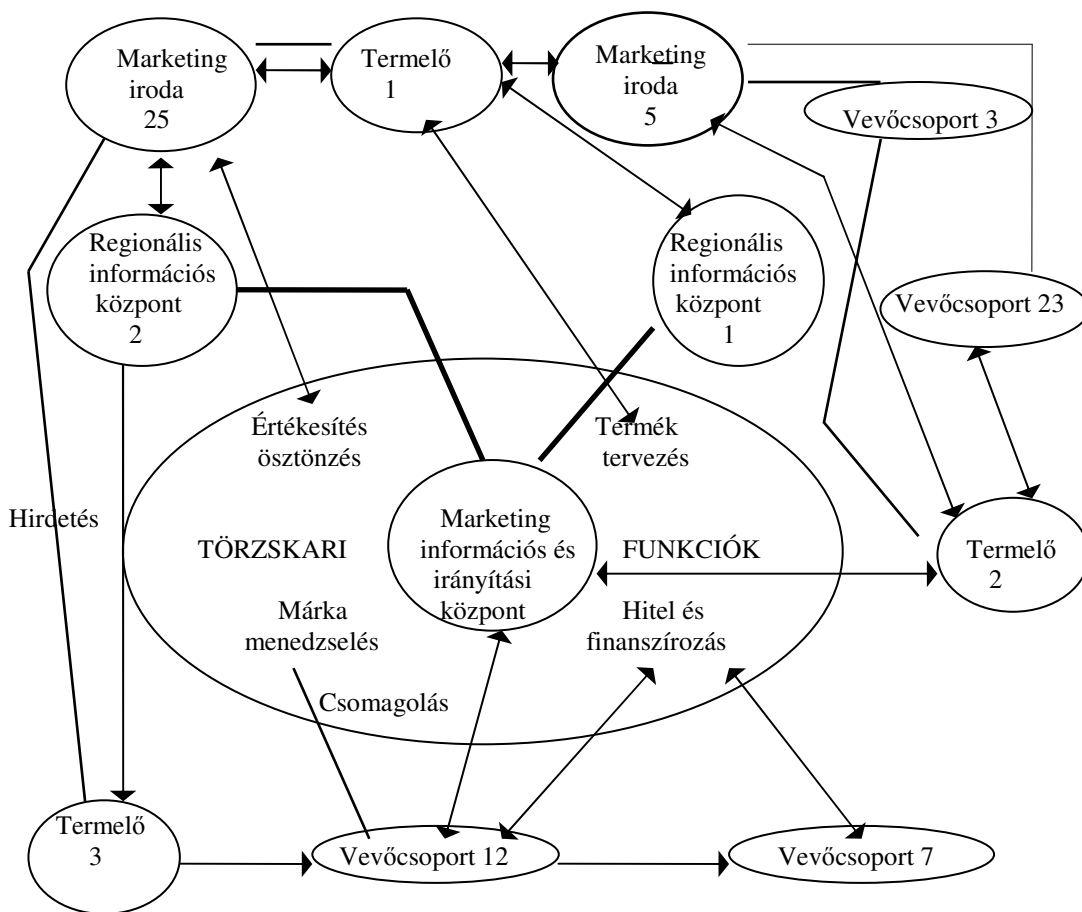
Kérdés ugyanis, hogy mit értünk a "marketingfeladatok ellátására szakosodott" szervezeti egységen. Első megközelítésben gondolhatjuk azt, hogy a vállalat egész szervezetének csak egy részegységéről van szó, mégpedig arról, amelyik függően a marketingszervezet fejlettségétől, az értékesítési, marketingkutatási, termékfejlesztési, reklám és PR tevékenységi feladatok ellátására hivatott. Ezen marketing-szervezet kialakítási elvek szerint sok lehetséges variáció létezik (a későbbiekben a marketingszervezet evolúciójáról részletesen szó esik), de mindegyik megegyezik abban, hogy a vállalatvezetés számára nyújt információt, segítséget, ezáltal mintegy alárendelve a tulajdonosi érdekeknek csak egy szereplő, a vállalati pénzügyekkel, termeléssel, számvittel, stb. együtt a cég tevékenységének színpadán.

Ezzel szemben létezik olyan elmélet, (Doyle–Hooley), amely azt mondja ki, hogy a marketingtevékenység célja megegyezik az összvállalati célokkal, ezért a marketinget felesleges besorolni a többi funkcionális egység közé. A marketingszemléletnek nem egy részegység véleményének kell lennie, hanem a vállalati felsővezetést át kell, hogy hassa ez a gondolkodásmód. Ez kell, hogy vezérelje az összes cselekvést, a vállalat összes tevékenysége számára irányt kell, hogy mutasson.

Más megközelítésben a jövőben megszűnik a szervezetek jelenlegi tagoltsága és egy alapvetően információáramlásra épülő szervezeti modell fog kialakulni (Drucker, Achrol).

"Egy tipikus nagy üzleti vállalkozás 20 év múlva alig fog hasonlítani mondjuk az 50-es évek tipikus termelővállalataira.... Ehelyett sokkal valószínűbb, hogy olyan szervezetekhez fognak hasonlítani, amelyekre sem a gyakorló menedzserek, sem a vezetéstudomány képviselői nem fordítanak nagy figyelmet; nevezetesen: a kórházakra, az egyetemekre, a szimfónikus zenekarokra. Ezekhez hasonlóan a tipikus vállalkozás ún. "ismeretalapú" lesz, azaz a szervezet döntően szakértőkből fog állni, akik a kollégáktól, vevőktől és a törzskartól feléjük áramló szervezett visszacsatolás segítségével irányítják és alakítják saját teljesítményüket. Ily módon létre fog jönni az információn alapuló szervezet." (Drucker 1988. p. 47.)

Ugyanezen marketingszervezeti elképzelést az alábbi ábra szemlélteti:



1.számú ábra A marketingvállalat szervezeti kapcsolatai (Achrol 1991. p. 88.)

Véleményem szerint valós alapja van a jövő, a jelen ezirányú fejlődésének, és ezt mindenképpen szem előtt kell tartani. Munkámban azonban a közelmúlt és a jelen kérdéseivel kívánok foglalkozni, ezért a marketingszervezet jelenkori, hagyományos értelmezésénél kívánok maradni.

Marketingszervezet alatt tehát, az összvállalati szervezeti egységen belüli olyan funkcionális egységeket értek, amely a McCarthy-féle 4P alapján marketingtevékenységet végez. A marketingszervezet a vállalati szervezet azon része, mely a vállalkozás marketing tevékenységeit koordinálja, és amely ideális esetben az egész vállalati szervezetet is jelentheti.

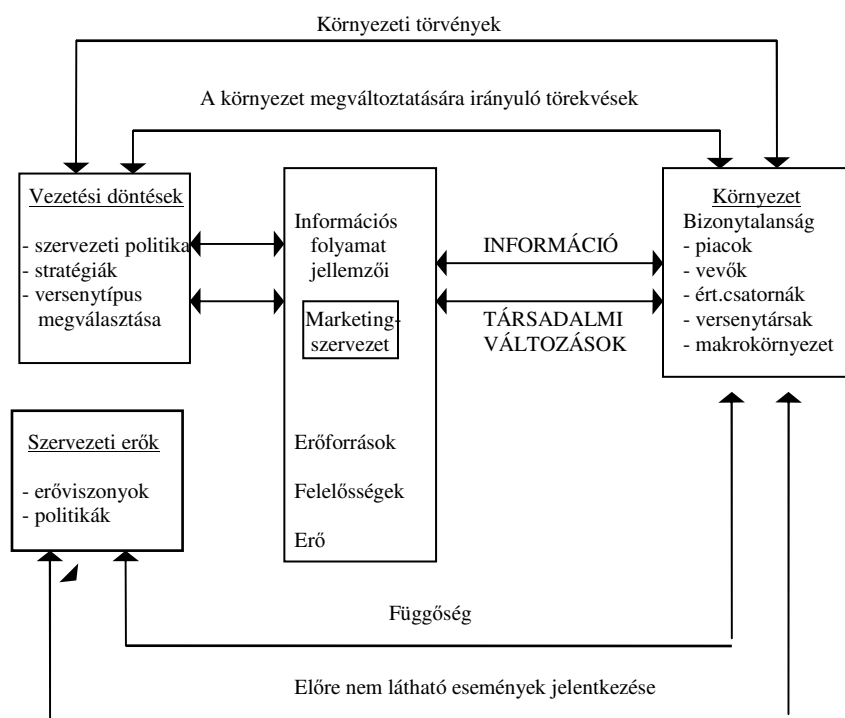
Ezzel tisztáztuk az összvállalati szervezet és a marketingszervezet viszonyát. Nem foglalkoztunk viszont, azzal a problémával, amit a különböző szervezeti felépítések jelentenek. Más az elhelyezkedése a marketingszervezetnek egy lineáris-funkcionális, egy divízionális, egy mátrix, vagy egy tenzor szervezeten belül. Van ahol elkülöníthető szervezeti egységet alkot (pl. lineáris-funkcionális szervezet), van ahol több helyen

megtalálható (divízionális szervezet), van ahol pedig szervesen beépül az egész vállalat szervezetébe (mátrix, tenzor). Ezáltal a szervezethez való viszonyuk is más és más.

Munkámban a gyakorlati tapasztalatok feldolgozása során mindegyik szervezeti formához kapcsolódó marketingszervezettel külön-külön is részletesen fogok foglalkozni.

2.4. A makrogazdaság befolyásoló szerepének lehetséges útja a marketingszervezet kialakulásában, működésében

A marketingszemlélet érvényesítését tehát a hatékony és rugalmas marketingszervezet biztosítja, bár: a marketingrészleg léte még nem jelenti azt, hogy a vállalat valóban marketing-orientáltan dolgozik is a piacon. A vállalati marketing-szervezet rendkívül bonyolult, kölcsönösen egymásra ható makro- és mikrokörnyezetben tevékenykedik. Hatékony működésének fontos elemei: az információs folyamatok megszervezése és a szervezeti erő erősítése annak érdekében, hogy gyorsan és hatásosan tudjon reagálni a piaci és egyéb eseményekre. E tényezők folyamatos figyelemmel kísérése, elemzése segíti a szervezet működését, céljainak elérését. A következő ábra szemlélteti ezt:

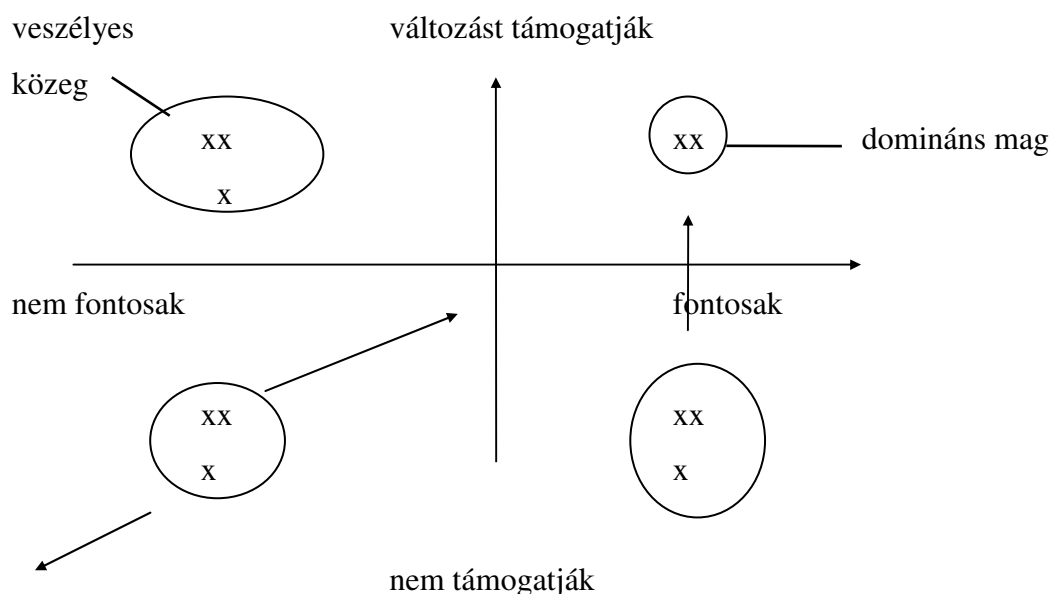


2.számú ábra A marketing szervezeti dimenziói (Piercy 1985. p. 17.)

A 2 számú ábrán látható összes elem részletes elemzését nem vállalhatom fel, ez erőmet meghaladná, de kísérletet teszek arra, hogy néhány elemet górcső alá vegyek. A társadalmi és makrokörnyezeti változások azok, amelyek munkámra hatással vannak, ezért ezek vizsgálatát végezném el. A piacgazdasági működésmód eredményes funkcionálásának

elengedhetetlen feltétele a gazdasági szereplők piacgazdasági magatartásmódja. Az átalakulás, változás nehézsége valójában ennek elérésében rejlik. A beépült emberi magatartásmódok, új magatartásformák és reakciók kiépülése, a változással összefüggő tehetetlenségi nyomaték és ellenállás felismerése, kezelése és leküzdése (Mastenbroek 1991) igen nagy feladatot jelenthet, átfutása évtizedekben mérhető. A hatékonysági orientáció rendszerbe épülésnek két döntő elemét a piacgazdasági működésmódot, valamint a tulajdonlás rendszerének kialakítását mindenképpen ki kell alakítani. A változások sikere nem kis mértékben azon múlik, hogy mennyire haladják meg a gazdasági szférát, vagyis milyen mértékben párosulnak a gazdaságon túli viszonyok átalakulásával. Hasonló a helyzet a szervezetek változása esetében is. Nem elégséges az ún. kemény tényezők (struktúra, működés, gazdálkodás) átalakítása, a szervezetek sajátos jellegéből adódóan az ún. lágy tényezők (kultúra, személyzet) változtatása is szükséges. A szervezeti változtatás személyzetre vonatkozó hatásait és ellenhatásait Baross Szabolcs előadása alapján a következőképpen lehet összefoglalni. A változásra, személyzeti reagálásra egy kétváltozós modell állítható fel (természetesen a teljesség igénye nélkül). Az egyik változó a fontosság, tehát az, hogy a vállalkozás működése szempontjából mennyire elengedhetetlen az ott dolgozó személye. A másik változó a változások támogatottságát jelöli.

Ezek alapján nézzük a modellt:



3. számú ábra A szervezeti változás személyzetre vonatkozó hatásai

Az ábra szerint négy különböző csoportot figyelhetünk meg. Az elsőbe azok tartoznak, akik a szervezet számára fontosak és támogatják is a szervezeti változtatást. Ez a csoport a vállalati felsővezetés számára meghatározó kell hogy legyen, ez alkotja azt a domináns magot amelyre a szervezeti átalakítást építeni lehet. A második csoportba tartozhatnak azok, akik szaktudásuknál, tapasztalatuknál fogva fontosak a szervezetnek, de a változással szemben akadályokat gördítenek, ellenállást fejtenek ki. Ezek kezelése a megfelelő motivációs eszközök alkalmazásával lehetséges, el kell érni (és ez nagyon fontos feladat), hogy ez a csoport is szaktudását alkalmazva segítse a változások véghezvitelét. A harmadik csoportba azok tartozhatnak, akik nem is fontosak és nem is támogatják a változásokat. Ezen személyek további foglalkoztatásán a vállalati vezetésnek el kell gondolkodnia. Lesznek ezek alapján olyan egyének, akik kikerülnek a szervezetből, és lesznek olyanok, akik akár az egyik, akár a másik tényezőhöz jobban alkalmazkodva továbbra is alkalmazásban maradnak. A negyedik, talán a legveszélyesebb csoport azoké, akik támogatják a változásokat, de nem tudják tudásukkal segíteni azt. E csoportba tartozhatnak azok, akik mindig a kellő irányba helyezkednek, mindig a "megfelelő" véleményt nyújtják. A felsővezetés számára azért veszélyes ez a közeg, mert erre hallgatva könnyen realitását vesztheti. E csoport további lehetséges kezelése az lehet, hogy az arra érdemes személyeket a szervezet számára fontossá kell tenni, oktatni, továbbképezni kell.

2.5. Külpiaci nyitottság

A fentebb említett Nigel - Piercy (2. számú) ábra alapján a kiemelendő környezeti tényezők közé sorolnám a külpiaci nyitottságot, amely alapvetően meghatározhatja mind a vállalkozások tulajdonviszonyait, és ezáltal célrendszerét, mind pedig piaci viszonyait. A külpiaci nyitottság olyan alapvető értékeket teremt, mint a versenyhelyzet, a rugalmasság biztosítása, az értékteremtés lehetősége, illetve kényszere, és olyan akár negatív hatásai is lehetnek, mint a válság.

A marketing tevékenységre való külpiaci tényezők témájában készült egy elemzés „A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben” (Berács – Kolos 1993/5-6, 1994/1) címmel, amely összehasonlító vizsgálat a marketingről bolgár, magyar és lengyel adatok alapján.

Ezen információkat felhasználva és kiegészítve szeretnék képet adni arról, hogy milyen szerepe van a nyitottságnak Magyarországon a marketing-tevékenység szempontjából.

A marketingszervezet kialakulásában, változásában, mint ahogyan már kifejtésre került, alapvető szerepe van a vállalati, intézményi célrendszernek. E célrendszerek kialakítása pedig alapvetően függ a tulajdonos, tulajdonosok elképzeléseitől, a tulajdonosi struktúrától. Feltételezésem szerint e tulajdonforma alapvetően más célrendszer kialakításával jár együtt, így a marketingszervezetre is hatással van.

A későbbiekben a gyakorlati kutatás feldolgozása során meg szeretném vizsgálni e feltevésemet.

Véleményem szerint erősen eltér egy tulajdonos által közvetlenül irányított vállalkozás és egy közvetetten menedzser által irányított cég célrendszere.

Míg az első esetben a helyzet világos és egyértelmű, a tulajdonos tevőlegesen is részt vesz az irányításban, kézben tartja a dolgokat. Elsődleges célja a profitszerzés, amit kisebb - nagyobb részcélok /piaci részesedés növelése, új technológiák, új termékek bevezetése, likviditás növelése, stb./ megvalósítása érdekében átmenetileg felfüggeszt, de alapvetően megtart.

Második esetben a célrendszer hasonló, de az alapvető különbség, hogy a tulajdonos nem vesz részt közvetlenül a vállalatvezetésben, a menedzsment irányít. A tulajdonosnak csak a vezetéssel van kapcsolata, és őket kell úgy motiválni, hogy az eredeti elképzelések megvalósuljanak. Ehhez azonban több út vezet, és ennek kijelölése a menedzsment feladata. A menedzsmentnek, mint áttételnek a bekapcsolása már lazíthat a nagyon szigorú tulajdonosi érdekeken, hiszen a törvényszerűen nem mindig esnek egybe a tulajdonosi és egyéni érdekek. Felütheti, és fel is üti a fejét a korrupció, az egyéni célok előtérbe kerülése.

3. VÁLLALATSZERVEZETI, VALAMINT MARKETINGSZERVEZETI FORMÁK, SZERVEZETFELÉPÍTÉSI ELVEK

Szó esett a második fejezetben már részben a vállalati szervezet és a marketing-szervezet viszonyáról. A következőkben visszatérek ehhez a problémához és részletesen vizsgálom a fellelhető szakirodalom részletes feldolgozásának segítségével, milyen összvállalati szervezeti felépítéseket ismerünk, ezeknek mi az előnye, hátránya. Szó lesz arról, hogyan ment, meg végbe a marketingosztály evolúciója, milyen marketing-szervezeti struktúrákat ismerünk.

3.1. Vállalati szervezetiépítési elvek

3.1.1. Funkcionális

A lineáris-funkcionális szervezeti formának jellemzője az, hogy egy-egy ismérv alapján történik a munkamegosztás, minden beosztottnak egy főnöke van, csak egy személytől kaphat utasítást. Így a függelmi és a szakmai jellegű kapcsolat nem válik külön. A lefelé történő feladatkielölés, utasítás és a felfelé való jelentés ugyanazon a szolgálati úton történik. A szervezet szélességi (horizontális) és mélységi (vertikális) irányban bővíthet. A lineáris szervezeti forma előnye lehet elsősorban az, hogy egyszerű könnyen áttekinthető, amelyben elvileg a felesleges tevékenységet folytató egységek kisselektálódnak. Ez a gyakorlatban is helytálló feltételezés lehet mindaddig, amíg a szervezet nagysága miatt áttekinthetlenné nem válik a struktúra.

További előnye lehet a szervezetnek, hogy az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműen rendezettek. A feladatok mennyiségének változásával viszonylag könnyű a szervezet mélységi és szélességi tagoltságának átalakítása.

Hátrányos vonásai közül a legfontosabb az, hogy a szervezet nem eléggé rugalmas, ha minőségileg más feladatok elvégzése is szükségessé válik. A hiányzó specializáció növeli a felső szintű vezetők leterheltségét. Hátrány továbbá az is, hogy a szervezetben a

kommunikáció csak a szolgálati utakon keresztül történhet, így nehéz a horizontális koordináció biztosítása.

A funkcionális szervezeti formát a legrégebbi strukturális megoldásnak tekinthetjük. A struktúra jellegét tekintve egydimenziós, ugyanakkor a többvonalas szervezetek tipikus példája. A funkcionális szervezet következő fontosabb jellemzőit emelhetjük ki:

- A szervezeten belüli elsődleges munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik.
- A hatáskörökre elsősorban a döntési jogkörök centralizációja a jellemző. Mind az operatív, mind a stratégiai döntések túlnyomó része a felsővezetéshez telepített.
- Igen lényeges jellemzőnek tekinthetjük az erőteljes szabályozottságra való törekvést mind a munkamegosztás, mind a hatáskör kialakításánál.
- A funkcionális szervezet működésénél a vertikális koordinációs megoldások játsszák a főszerepet; a kommunikációs csatornák elsősorban az alá- és fölérendelt szervezeti egységek között épültek ki. A horizontális koordinációra a szervezet struktúrája nem sok lehetőséget ad.

Ugyanakkor a lineáris-funkcionális szervezeti forma hatékony működésének jól meghatározható előfeltételei vannak:

- "- stabil piaci és tudományos-technikai, technológiai környezet;
- viszonylag könnyen áttekinthető termelési tevékenység, nem túl széles termékkála;" (Grochla 1982)

Úgy vélem, ezeknek a tényezőknek a megváltozása a következő hátrányokkal jár a funkcionális szervezetben:

- "- növekvő diverzifikációnál az erőteljes funkcionális specializáció miatt az anyagi és információs kapcsolatok olyan nehezen áttekinthető rendszere jön létre, amely jelentős mértékben megemeli a koordinációs ráfordításokat;
- a funkcionális specializáció felesleges mennyiségi és minőségi tartalékhoz, szervezeti redundanciához vezethet, illetve a megváltozott környezeti feltételekhez való alkalmazkodóképesség hiányát eredményezheti;
- a szervezet külső és belső kapcsolatainak növekvő bonyolultságánál a döntési hatáskörök centralizáltsága egyre csökkenő mértékben képes valódi koordinációt biztosítani;
- a centralizált hatáskörök és az erőteljes szabályozottság útján történő irányítás - merevsége miatt - súlyosan veszélyezteti a szervezet adaptációs képességét." (Fuchs-Wegner-Wegle 1974/2-3.)

3.1.2. Divizionális

A szervezet alapvető jellemzői:

Az első világháború után - a növekvő vállalati méretek miatt - egyre fontosabbá vált a szervezeti struktúrák vizsgálata, különös tekintettel a szervezet egyes részeit összehangoló mechanizmusokra.

Valójában három komoly feladatot kellett a nagyvállalati vezetésnek megoldania:

- a vállalati vezetés koordinációs tevékenységét támogató központi szervezeti egységek kiépítését, s ezzel párhuzamosan jól működő érdekeltségi és felelősségi rendszer kialakítását a termelőegységek szintjén;
- az összvállalati koordinációt segítő tervezési, pénzügyi és ellenőrzési rendszer megteremtését;
- a stratégiai és operatív feladatok szétválasztását.

A divizionális szervezetek fejlődési folyamatának elemzése azt bizonyította, hogy e szervezeti formák alkalmazására elsősorban a következő feltételek mellett kerül sor:

- vállalati méretek növekedése;
- erőteljes termelési illetve termékdiverzifikáció;
- a vállalat növekvő internacionalizálódása.

E szervezeti formát a környezeti kihívásokra adott strukturális válasznak tekintjük: a szervezet a megváltozott környezeti feltételekhez igazodva a stratégiáját és a szervezeti struktúráját is alakítja.

A divizionális típusú szervezeti megoldások teljes polgárjogot azonban az USA-ban is csak a második világháború után nyertek. (Például a Ford 1946-ban, a General Electric 1950-ben tért át e szervezeti formára.)

A divizionális szervezetnél az elsődleges munkamegosztás tárgyi elvű (nevezik objektum-elvűnek is), azaz termékek, termékcsoporthoz vagy vevők, vevőcsoportok vagy földrajzi értelemben vett régiók szerint tagolják a szervezetet, illetve alakítanak ki szervezeti egységeket. A vállalatban belül így kialakított egységeket nevezzük divízióknak.

A vállalati szintű feladatok és célok érvényesítése érdekében az irányítási, koordinációs és ellenőrzési tevékenységet központi egységek látják el. A központ feladata elsősorban a források elosztása, a különböző vállalati tevékenységek pontos elhatárolása, valamint a

hatékonysági kritériumok kidolgozása és azok ellenőrzése. A felsővezetés ezen feladatok ellátására általában kis létszámú központi szervezeti egységeket alakít ki.

Ezek közé tartoznak például a pénzügyi, a tervezési és a személyzeti feladatokkal megbízott szervezetek, személyek. A vállalati profilba tartozó alap-, illetve alkalmazott kutatási igényességtől függően általában központi kutatási-fejlesztési egységet hoznak létre; s nagyon gyakori - a termékek és a beszerzési piac jellegétől függően - a központi beszerzési apparátus fenntartása a legfontosabb, esetleg több divízió által használt anyagok esetében.

A központi egységek, illetve a felsővezetés munkájának a segítése érdekében törzskari jellegű tanácsadó, felsővezetői döntéseket befolyásoló egységeket is kialakíthatnak. Ezek általában vállalatpolitikai, stratégiai, szervezettervezési, szervezetfejlesztési kérdésekkel foglalkozhatnak.

Külön kategóriába tartoznak a központi szolgáltató egységek. Ilyenek lehetnek: számítástechnikai és szervezési központ, piackutatás, szállítás-anyagmozgatás stb. Ezen egységek szolgáltatásait a divíziók legtöbbször - egyenes arányban a szolgáltatás nagyságával, illetve értékével - megvásárolhatják, nagyon sokszor valódi piaci áron.

A hazai és nemzetközi szakirodalomban leírtak alapján, valamint a sikeresen működő szervezetek gyakorlatában, az egyes divíziók relatíve nagy önállóságot kell, hogy élvezzenek. A divízióvezetőkhez nemcsak az operatív és adminisztratív döntések, tartoznak, hanem saját termékeik esetében gyakran stratégiai jellegű döntéseket is hozniuk kell.

Ahhoz, hogy a divíziók megfelelően működjenek, saját apparátussal kell rendelkezniük. Ennek a kialakításánál az esetek többségében a funkció szerinti munkamegosztás elvét követik. Így az egyes divíziók legtöbbször saját fejlesztési, termelési és értékesítési apparátussal rendelkeznek. Ezzel a funkcionális specializáció és a szakértelem igen magas fokát érhetik el, hiszen a munkatársaknak csak egy-egy termékcsoporthoz fejlesztésével vagy termelésével kell foglalkozniuk.

A hatáskörök jelentős része a divízióvezetők kezében kellene, hogy legyen, a szervezet egészére ebben az esetben a döntések decentralizációja a jellemző.

A divízionális szervezetek vezetésének központi problémája a megfelelő koordinációs eszközök kialakítása. E szervezeti formánál az egyik legfontosabb szempont, az operatív jellegű koordinációs tevékenység kiküszöbölése. Így elsősorban a technokratikus típusú koordinációs eszközöknek nő meg a súlya. Kiemelt jelentőségűvé válik a controlling, a terv, költségvetés, a pénzügyi és elszámolási rendszer (beleértve a belső elszámolóárakat

is). Emellett az úgynevezett személyorientált koordinációs eszközök is nagy jelentőséggel bírnak.

A divízionális szervezeti forma működése döntően két feltételhez kapcsolódik:

"- széles termékkála, heterogén termékek, különböző gyártási eljárások; ugyanakkor lehetőség termékcsaládok kialakítására;

- a vállalat egészét tekintve viszonylag dinamikus környezet." (Grochla – Thom 1980.)

E feltételek megléte esetén a divízionális szervezeti forma a következő előnyökkel és hátrányokkal járhat:

" Előnyök:

1. A munkamegosztás kettős nézőpontú megközelítést tesz lehetővé: a központ elsősorban a stratégiai, a divízió főleg az operatív feladatokra koncentrál, biztosítva ezzel a komplex kezelést.

2. Egy-egy fontos terméknek, szolgáltatásnak, piacnak külön-külön felelőse van, ahol figyelik a bekövetkező változásokat, igényeket, így azokra érdemben és gyorsan tudnak reagálni.

3. Az operatív döntések gyorsan meghozhatók, mert nincs hosszú engedélyezési procedúra a hosszú irányítási lánc miatt.

4. Az operatív döntések komplexek és egyértelműek, mert egy szervezetben dolgoznak a kapcsolódó területek (pl. beszerző, termelő, értékesítő).

5. Az operatív döntések gyorsan kivitelezhetők, mert a döntéshozó és a kivitelező egy szervezeti egységben van.

6. A konfliktusok nem az operatív ügyek mentén keletkeznek, így kezelésükre több idő áll rendelkezésre.

7. Az egységek lényegesen önállóbban tevékenykedhetnek, így az ott dolgozók motiváltak, látják munkájuk értelmét, eredményét.

8. Az ösztönzés az egységek munkájának eredményéhez kapcsolódik és nem a vállalat egészéhez, vagy egy-egy jelentéktelen részmutatóhoz.

9. Probléma, feszültség esetén érvényesül a "rekeszelés", azaz nem az egész vállalatnál, hanem csak egy-két egységben érződik a kedvezőtlen hatás.

Hátrányok:

1. Az önállóság egoizmushoz vezethet, ami nehezíti az egységek közötti együttműködést.

2. A feladatok és hatáskörök nem elég elhatárolása irányítási zavart okozhat.

3. Az egységek közötti koordináció mértékének és módszerének helytelen meghatározása csökkenti a divízionálástól elvárható eredményeket.” (Farkas-Tuska-Zákány 1990.)

Összességében: a divízionális szervezet a változó piacokhoz jól alkalmazkodó, rugalmas szervezeti forma.

A gyakorlatban a divízionális szervezet többféle formája létezik. Az egyes divíziók elkülönült elszámolási egységek (accounting entity). Az elszámolás " tárgya" nyilván a vállalati célokból, az adottságokból és a környezeti feltételekből vezethető le.

Megkülönböztethetjük a cost-center, a profit-center és az investment-center megoldásokat. (Magyarul az önálló költségközpont, önálló eredmény-, illetve nyereségközpont és önálló tőkeallokációs központ kifejezések közelítik talán legjobban az eredeti kategóriák tartalmát.)

A cost-center megoldás esetében a divíziókat, mint költséghelyeket (költséghordozókat) kezelik, azaz az elszámolás elsődleges tárgya a költség. A divíziók vezetője felelős a költségvetés betartásáért, az érdekeltség a költség-minimalizáláshoz kötődik.

A profit-center típusú szervezeti formánál a divíziókat, mint profitképző helyeket kezelik (az elszámolás központi eleme a nyereség). A csak költségekért való felelősség helyébe egy magasabb szintű felelősség lép: a divíziók vezetése önálló döntéseivel profitja alakulását befolyásolja. Azaz az árbevétel és a költség egyaránt a divízióvezetők kompetenciájába tartozik. A divíziók érdekeltsége így a profit nagyságának az alakulásához kötődik.

Az investment-centerek esetében a divíziók vezetésének hatásköre és felelőssége tovább bővül: a vezetők úgynevezett "tőkebefektetési és -működtetési jogosítványokat" kapnak. A vállalat vezetése ebben az esetben tőkét ad át a divíziónak, amelyeknek a vezetői a tőkefelhasználás mikéntjéről (működtetésről, befektetésről) - a vállalati célok és egyéb kondíciók alapján - saját hatáskörükben döntenek. Ez esetben az elszámolás központi eleme a divíziókra bízott tőkevagyon. Az érdekeltség e tőke leghatékonyabb felhasználásához kötődik.

3.1.3. Mátrixszervezet

A mátrixszervezet kialakításánál az az igény merült fel, hogy a funkcionális és a tárgyi jellegű munkamegosztás egyszerre, szimultán történjék. A szervezeti egységekben így egyidőben érvényesülnek a funkcionális és a tárgyi szemléletű irányítás elvei, így elmondhatjuk, hogy a mátrixszervezet a többdimenziós formák közé tartozik.

Általában egyik oldalról a funkciók szerinti tagolás jellemző erre a szervezeti formára, másoldalról két lehetőség kínálkozik a munkamegosztásra, az egyik a termékek, termékcsoporthoz szerinti, a másik a különböző projektek szerinti. Ezek alapján beszélhetünk termékorientált, illetve projektorientált mátrixszervezetről. Létezik egy harmadik forma is az úgynevezett regionális típusú mátrixszervezet, amely a funkció szerinti munkamegosztás mellett, illetve azzal egyidőben regionális szempontok szerint is (piac vagy vállalati telephely alapján) tagolják a szervezetet.

A mátrixszervezet előnyei gyorsan felismerhetővé válnak, hiszen az ilyen típusú szervezeti forma segítségével lehetőség nyílik ugyanis egyrészt a dinamikus környezeti változásokra történő gyors reagálásra, másrészt a komplex problémák megoldásánál a szervezeti tagok képességeinek és ismereteinek jobb kihasználására. A legfontosabbnak azonban az tekinthető, hogy a mátrix-szervezet kialakításával lehetőség van a szervezeten belüli horizontális koordináció megteremtésére, illetve erősítésére, ami határozott előny a hagyományos funkcionális hierarchikus, illetve divízionális felépítésű vállalatokkal szemben.

A funkcionális és a tárgyi szemléletű munkamegosztás együttes alkalmazása eredményeképpen a létrejövő szervezet struktúrájában kettős irányítás alakul ki. A funkcionális vezetők területük irányítása során továbbra is a vállalat valamennyi tevékenységében gondolkodnak, és ezen irányú érdekeiknek próbálnak érvényt szerezni. A tárgyi elvű munkamegosztás alapján kialakított szervezetek vezetői (pl. a termékmenedzser vagy a projekt vezetője) viszont az egyes termékek vagy régiók valamennyi fejlesztéssel, termeléssel, értékesítéssel kapcsolatos kérdésével foglalkoznak. Így a szervezeten belül kialakul egy vertikális (funkcionális) és egy horizontális (tárgyi) szemléletű irányítás.

Az így kialakult szervezetben a szervezeti egységek vezetői együttesen döntenek, a döntéseknél azonos kompetenciával rendelkeznek.

Ebből az is következik, hogy a feladatok, hatáskörök szabályozottsága, formalizáltsága szükségszerűen alacsonyabb szintű, mint a funkcionális, de akár a divízionális szervezeti formák esetében.

A horizontális és a vertikális szemlélet együttes érvényesítésénél, a döntési kompetenciák megosztásánál szinte elkerülhetetlen a konfliktusok keletkezése és kezelése. A mátrixszervezetet ezért úgy is emlegetik, mint amelyben intézményesítik a konfliktusokat. A valódi konfliktusok felszínre hozatalára és kezelésére azonban éppen a horizontális és vertikális koordináció azonos jelentőségűvé tétele jelenthet egyben garanciát. Ehhez viszont mindenképpen az kell, hogy a felső vezetés biztosítsa a hatásköri rendszerek kiépítésénél és a személyek kiválasztásánál is az egyensúlyt. Alapvető probléma lehet az ilyen felépítésű szervezetekben, hogy a hatásköri egyensúlyt felboríthatja a személyek különböző személyisége. Például egy erősebb, karizmatikus személyiségű szervezeti tag torzíthatja az egyensúlyt, hatására a vezetése alatt álló terület túlsúlyt kaphat. Ellenkező előjelű lehet az az eset, amikor túlzottan erélytelen valamelyik szervezeti egység vezetője. A mátrixszervezetek legfontosabb sajátosságát - az eddigiekből következően - talán úgy lehetne megfogalmazni, hogy a horizontális koordináció és a konfliktusok lehetősége a szervezeti forma legfőbb erőssége, de egyben legfőbb hátránya is. Amennyiben a felső vezetés megfelelően képes az említett problémákat kezelni, úgy a mátrixszervezet általában adaptív, innovatív, rugalmas, és a szervezeti tagokat nagyobb teljesítményre ösztönző szervezeti formának tekinthető. Ellenkező esetben a felhalmozódó érdekellentétek, a lappangó, vagy nyílt kezelhetetlen konfliktusok a szervezet hatékonyságát ronthatják.

3.1.4. Tenzorszervezet

A tenzorszervezetek a mátrix-szervezettel mutatnak rokonságot. A különbség abban rejlik, hogy míg a mátrix kétdimenziós szervezeti forma, addig a tenzorszervezetek három- vagy többdimenziósak, vagyis a tenzor-szervezeteknél párhuzamosan kerül alkalmazásra a funkcionális, a tárgyi (termék, termékcsoporthoz) és a regionális elv (BLEICHER 1981).

Ezt a szervezeti formát általában nagyvállalatok, illetve elsősorban multinacionális vállalatok használják, hiszen előnyeik - nagyfokú rugalmasság nagy területi elhelyezkedés esetében is - csak ezek a cégek tudják élvezni. A tenzorszervezetek kialakításának rendkívüli nehézségét a szervezet hatásköri kialakítása jelenti. Itt gyakorlatilag egy hármas kompetencia-megosztást kell elvégezni, amely magában hordozza a mátrixszervezet gyenge pontjait, a beépített konfliktushelyzetet, valamint az egyenlő hatáskörök miatti személyes dominancia túlsúlyát. Ennek kiküszöbölésére elsősorban azon megoldások

adhatnak lehetőséget, amelyek szétválasztják a döntés-előkészítési és döntési fázisokat az operatív tevékenységtől.

3.1.5. Kombinált szervezet-felépítések

Régen eldőlt már az a szakmai vita, ami arról szólt, hogy melyik az ideális szervezeti forma, és bebizonyította a gyakorlat, hogy minden esetben más és más megoldásnak kell az optimumot jelenteni. Ugyanebből a gyakorlatorientált szemléletből kiindulva azt a megállapítást tehetjük, hogy a letisztult elméleti szervezeti formák a legritkébbak a gyakorlatban. Inkább a szervezetkialakítás azon elvének megfelelően, hogy a megoldandó feladathoz kell igazítanunk a szervezetet, a gyakorlatban fellelhető szervezeti formák igen eklektikusak. Megtalálhatjuk a tiszta elméleti formák csíráit, de alapjában véve több szervezetalakítási elv egyesül egy-egy struktúrában. Ezzel igyekszik a gyakorlat kihasználni az adottságok adta előnyöket, és elkerülni az esetleges hátrányokat. Ezen felül ennek a segítségével lehet a személyzeti sajátosságoknak megfelelő szervezetet kialakítani.

3.2. A marketingosztály "evolúciója"

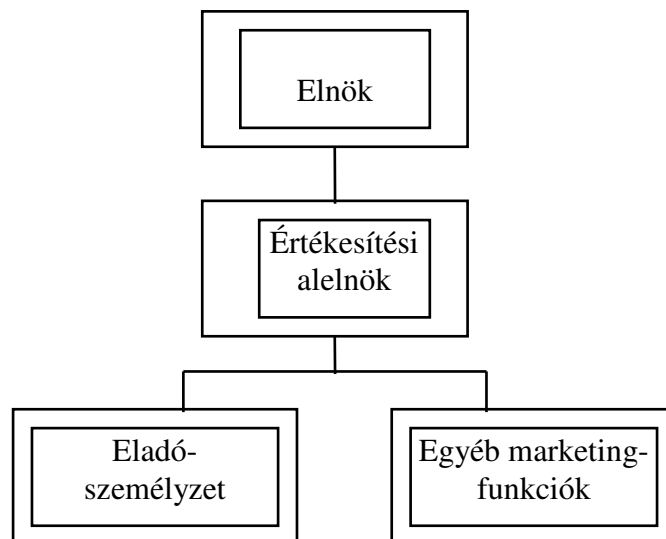
A második fejezetben utaltam arra, hogy a marketingszervezet kialakulása egy hosszú folyamat, melynek a jelenleg ismert végállomása a korszerű marketingvállalat. Most azt szeretném bemutatni, hogy mi is ez a folyamat, vagyis először azt, hogy a nemzetközi szakirodalom mit is ért a marketingosztály, pontosabban a vállalati szervezeten belüli marketingszervezet "evolúciója" alatt. Természetesen tisztában vagyok azzal, hogy a következőkben ismertetett elmélet nem a legfrissebb, de közlését azért tartom fontosnak, mert mindezek alapján megláthatjuk, hogy az 1991-ben, tehát több mint 10 évvel ezelőtti nemzetközi elmélethez és gyakorlathoz képest a kutatás eredményei milyen fejlődési szakaszban találják a hazai kis és középvállalkozásokat.

A marketingosztály „evolúciója” kifejezés éppúgy, mint az alábbiakban leírt kategorizálás Philip Kotler nevéhez fűződik. (Kotler 1991. pp. 587-589.)

Kotler szerint öt szakaszát különböztethetjük meg a marketingosztály fejlődésének, amelyek a jelenben folyamatosan élnek egymás mellett. Ezek a következők:

Egyszerű értékesítési osztály

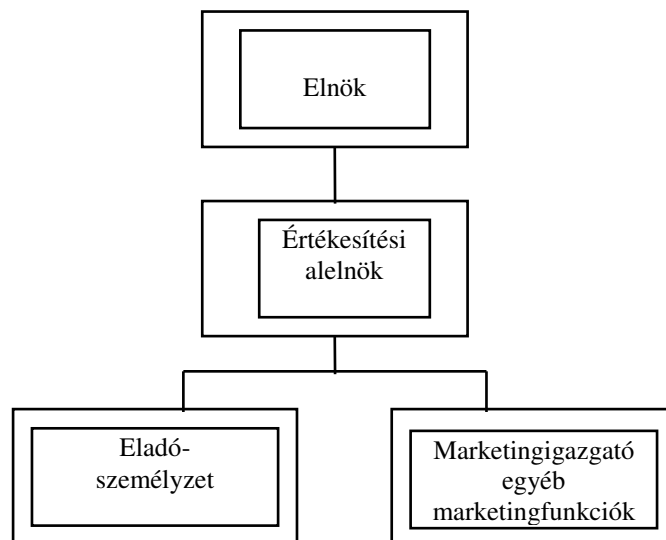
Ez a struktúra Kotler szerint a kezdő vállalkozásra jellemző, ahol a marketingfeladatok elsősorban az értékesítést jelentik. Ha a cégnek egyéb marketingfunkciókra van szüksége, azért az értékesítési alelnök felel.



4. számú ábra Egyszerű értékesítési osztály

Értékesítési osztály járulékos marketingfunkciókkal

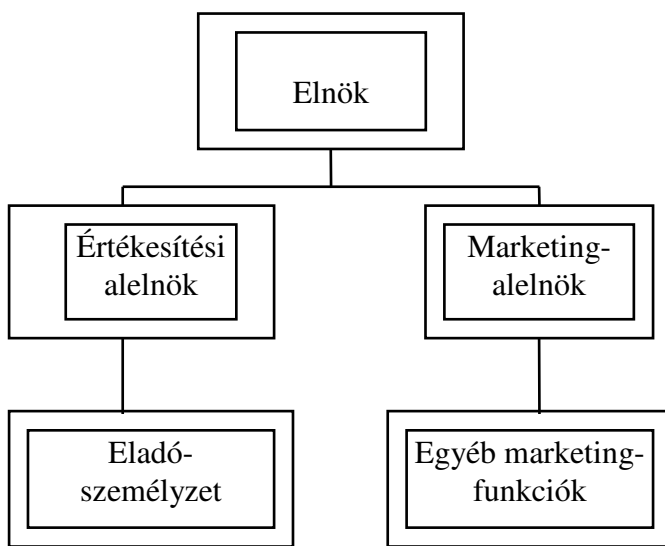
A vállalati fejlődés egy következő állomása az, amikor elkezdődik a fejlődés, terjeszkedés. Ebben a szakaszban, egy új terület meghódításakor fokozott szerepe lehet a marketingkutatásnak és a marketingkommunikációs tevékenységnek. Ez megmutatkozik a szervezeti felépítésben is, hiszen kell egy felelős vezető, aki az így megnövekedett feladatokat ellátja.



5. számú ábra Értékesítési osztály járulékos marketingfunkciókkal

Különálló marketingosztály

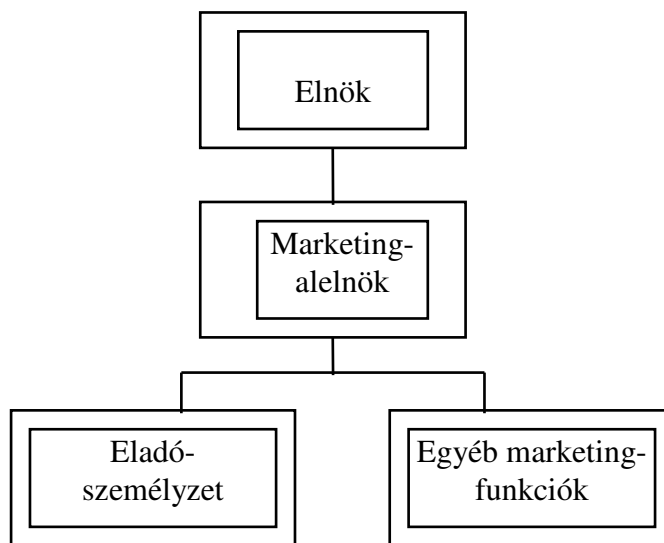
A vállalat további fejlődése során egyre növekednek a marketinges feladatok. Ebben a szakaszban merülhet fel az új termék bevezetésének problematikája, és egyre inkább szétválik a napi aktualitású marketingmunka (értékesítés) és a valamilyen projekthez kapcsolódó feladat. Ezt a specializálódást jelzi az alábbi Kotler féle ábra.



6. számú ábra Különálló marketingosztály

Korszerű marketingosztály

A különálló marketingosztály előnyei mellett számos hátránnyal is rendelkezik. Ezek a vezetők közötti rossz irányú rivalizálás, a költségek közötti különbségekből adódó problémák, valamint a rövid és hosszú távú gondolkodás miatti különbségek. E problémák kiküszöbölésére ad lehetőséget az, ha egyetlen marketing alelnök irányítja az összes marketinges funkciót. Ezzel nemcsak az említett hátrányokat lehet csökkenteni, hanem végre előtérbe kerül az a marketinges gondolkodásmód, amely az értékesítést a vállalati marketing-tevékenység részeként fogja fel.



7. számú ábra Korszerű marketingosztály

Ha ez a szemlélet tovább terebélyesedik, akkor jutunk el a korszerű marketingvállalat fogalmához, ahol már nem válik külön a vállalati tevékenység és a marketingtevékenység, hanem azonos a kettő egymással. Hiszen minden egyes területen dolgozónak az kell, hogy legyen a feladata, hogy a terméket eladják, és a fogyasztó elégedett legyen valamint az, hogy megfelelő profitot realizáljanak. Így tehát a vállalat filozófiájába kell, hogy beépüljön a **MARKETING**.

3.3. A marketingosztály kialakításának különböző útjai

Amikor a marketingszervezet kialakítását vizsgáljuk, kiindulási alapként az összvállalati szervezettel kell kezdenünk az elemzést. Ezen belül is a hierarchikus elrendezési elv az, amivel leggyakrabban találkozhatunk a hazai és nemzetközi szakirodalmat vizsgálva. A szervezet kialakításánál négy típust különböztetünk meg az alapján, hogy mi a kiindulás alapja.

3.3.4. Funkcióorientált marketingszervezet

A nagyvállalatok marketingszervezetének egy része funkció-orientáltan működik. Ez a fajta tagozódás egyfelől centralizálja a tevékenységet, ezzel biztosítja a stratégiai elképzelések megvalósítását. Másfelől decentralizál, biztosítva ezzel a részfunkciók szakmai érvényesítését. A funkcionális marketingszervezet termék- és piacfüggő; abban az esetben hatékony, ha a vállalat termékválasztéka viszonylag homogén, és az egyes piacok közel azonos marketingmixet igényelnek.

Nézzünk néhány példát a funkció-orientált marketingszervezeti felépítésre. Kotler az alábbiakban képzei el a szervezeti sémát:



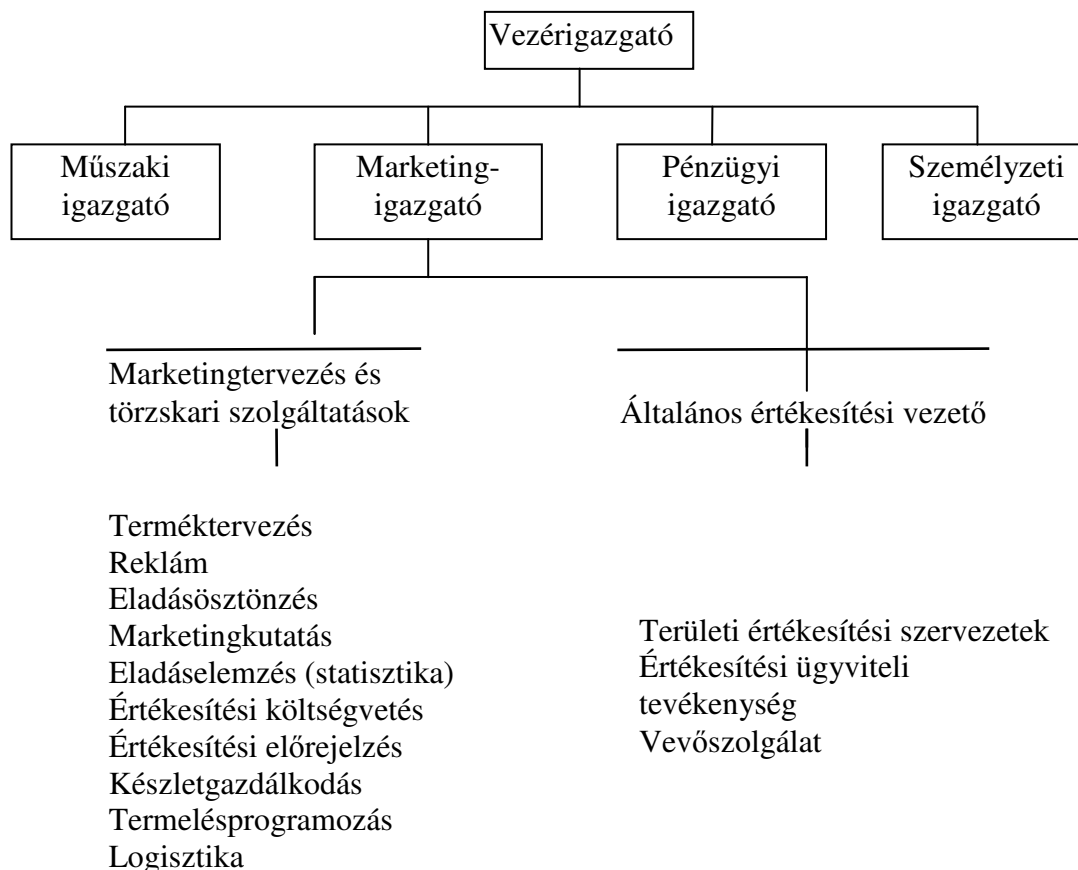
8. számú ábra Funkció-orientált marketingszervezeti felépítés (Kotler 1991. p. 590.)

Említést tesz ugyanakkor arról, hogy alapvetően két csoportba oszthatóak a marketing feladatok:

" 1. Szolgáltatási funkciók (eladószemélyzet, reklám, értékesítés-ösztönzés, marketingkutatás, vevőszolgálat) ellentétben a termékfunkciókkal (termékek, piacok, fogyasztók, vállalkozások).

2. Tervezési funkciók (stratégiai tervezés, terméktervezés, marketingkutatás, marketingprojektek és marketingkommunikáció (eladószemélyzet, reklám, értékesítés ösztönzés, PR)." (Kotler 1991. p. 589.)

Ennek a szervezetkialakítási elvnek a megvalósulását láthatjuk a következő példán egy marketing-orientációjú vállalat esetében (Bauer- Berács 1992. p. 321.)



9. számú ábra: Marketing-orientációjú vállalat szervezeti felépítése

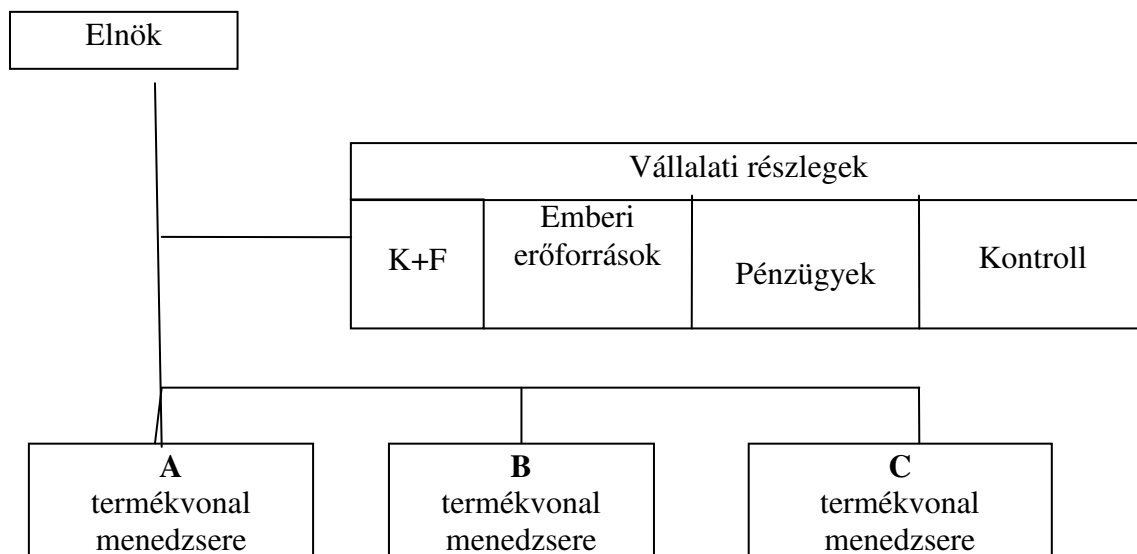
3.3.5. Termékmenedzseri marketingszervezet

E szervezeti felépítés hatásosan biztosítja az eltérő termékek, termékcsoporthok lokális marketingjét. A termékkoordináció kialakításának centralizációja mellett a termékek, termékvonalak részbeni fejlesztését, kivitelezését és koordinálását a helyi piac megbízottjai végzik. Előnye, hogy egyetlen termék sem "vész el" a bürokrácia útvesztőiben, továbbá maradéktalanul érvényesül a globálisan egységes marketingmix. Azok a világcégek alkalmazzák e szervezeti felépítést, amelyek piacai jelentősen eltérnek egymástól, ugyanakkor termékeikkel egységesen akarnak fellépni. E cégek koncentrálnak K+F erőforrásaikat, míg lokálisan oldják meg a fejlett technikákat jelentő termékeik piaci megjelenítését, helyet adva a helyi menedzserek kreativitásának.

A termékmenedzserek feladatai Kotler alapján a következők:

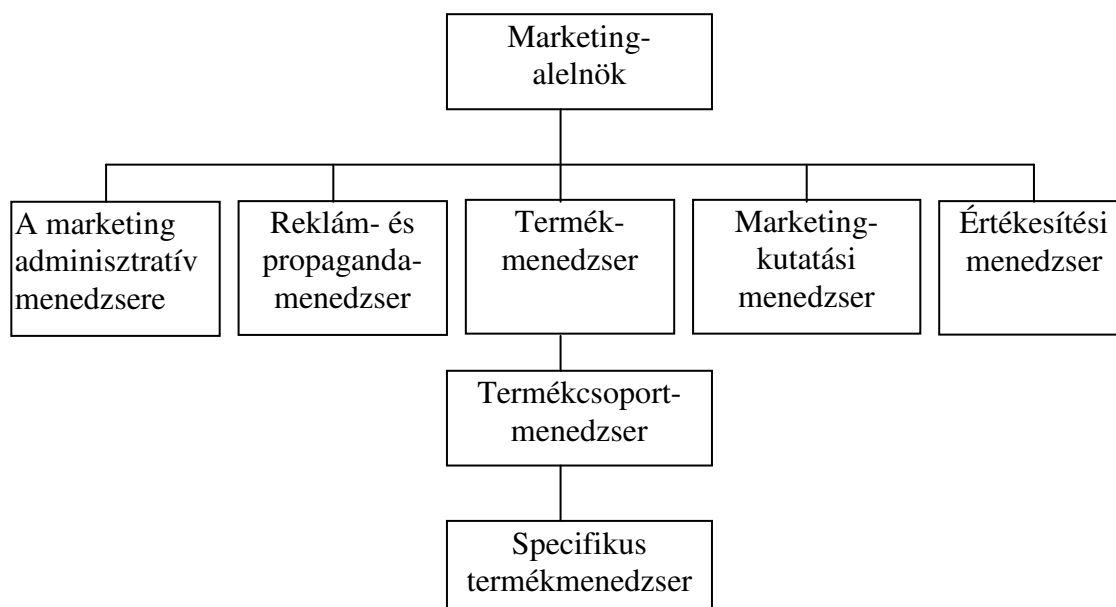
- "- hosszú távú és kompetitív termékstratégia kidolgozása;
 - éves marketingterv és forgalom-előrejelzés készítése;
 - együttműködés a reklám- és kereskedelmi ügynökségekkel a reklámszövegek, - programok és -kampányok kidolgozásában;
 - az eladószemélyzet és az elosztók termék iránti érdeklődésének felkeltése és támogatásuk megnyerése;
 - folyamatos információgyűjtés a termék szerepléséről, a fogyasztók és kereskedők attitűdjeiről, valamint az új problémákról és lehetőségekről;
 - termékjavítás kezdeményezése a változó piaci igények kielégítése érdekében."
- (Kotler 1991. p. 590.)

Ezek alapján kialakított marketingszervezetek felépítésére nézzünk két példát. Az első az összvállalati szervezeten belül mutatja a termékmenedzserek helyét: (Dahringer – Mühlbacher 1991. p. 566.)



10. számú ábra Termékmenedzseri szervezet

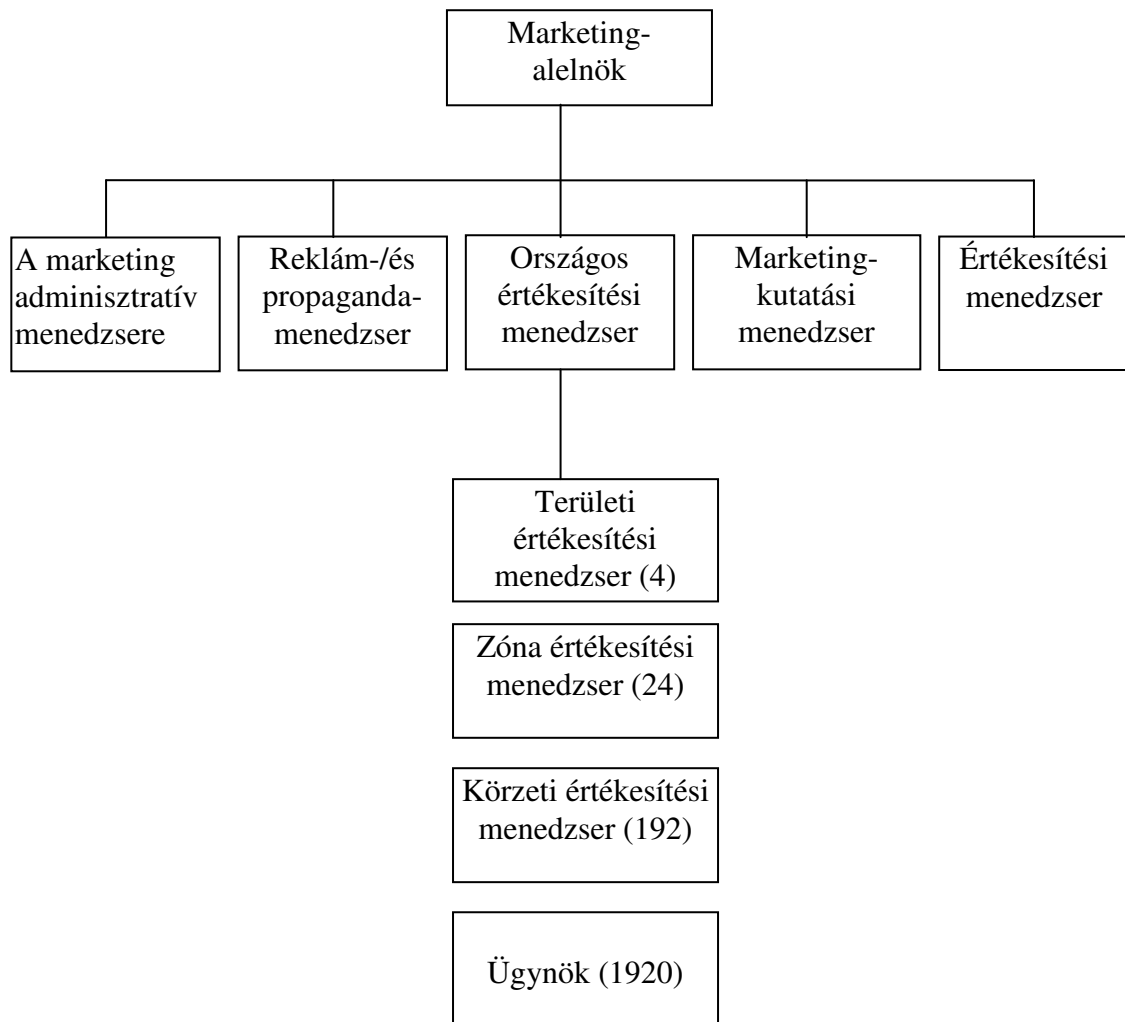
A második a klasszikus marketingszervezeti felépítési elv Kotler (1991. p. 590.) alapján:



11. számú ábra Klasszikus marketingszervezeti felépítés

3.3.6. Földrajzi marketingszervezet

A földrajzi határvonalak, közigazgatási vonalak mentén kialakított marketingszervezet az egyik legkézenfekvőbb megoldásnak ígérkezik. Az így kialakított szervezet előnyeként elmondható az, hogy adott területen olyan szakemberek dolgoznak, akik ismerik a helyi adottságokat, jól kialakított kapcsolatrendszerrel rendelkeznek. A területileg koncentrált felépítés lehetővé teszi, hogy az utazási idő csökkenésével a menedzserek több időt fordítsanak beosztottaikra. Nézzük tehát a klasszikus Kotler által közölt struktúrát: (Kotler 1991. p. 590.)



12. számú ábra Földrajzi marketingszervezet

3.3.7. Piacorientált marketingszervezet

A piacorientált szervezet az adott tevékenység, illetve a termék piacának megfelelően alakítja ki marketingszervezetét. Ezáltal eléri azt, hogy szervezeti oldalról is szegmentálja a piacot, ami hatékonyabb, rugalmasabb kiszolgálásban nyilvánulhat meg. Ez a szervezeti felépítés tehát akkor hatásos, ha a termék elsősorban piacfüggő, nevezetesen elsősorban a piaci adottságok, fogyasztói, felhasználói igények a meghatározók a cég sikerében.

Hiányossága viszont ennek a formának, hogy kialakulhat a "piaci rövidlátás", tehát az, hogy csak a legnagyobb fogyasztóra koncentrál a cég és nem jut elegendő figyelem a kicsi ám növekvő szegmentumokra. További hiányosság még, hogy nehéz kialakítani az együttműködést a vállalat más funkcionális területeivel.

3.4. A Magyar Marketing Szövetség kutatása a marketing szerepéről a

magyarországi vállalkozásnál (<http://marketing.hu/index.php?p=h1&id=314>

2008. 11. 25.)

A hazai és nemzetközi irodalom feldolgozása során az elméleti anyag feldolgozásán túl, már a saját primer kutatási programom megvalósításának közepén került publikálásra 2008 nyarán, a Magyar Marketing Szövetség honlapján, a „A marketing szerepe a vállalatoknál” című tanulmány. A téma hasonlóságánál fogva, találtam néhány olyan elemet, mely némileg átfedésben van az időközben elkezdett primer kutatási programmal, és ennél fogva úgy éreztem, hogy hasznos előzménye lehet ezek ismertetése. A tanulmányt a Magyar Marketing Szövetség megbízásából a GfK Hungária Kft. készítette, és deklaráltan is két jól elkülöníthető részből tevődött össze. Az egyik, a Magyar Marketing Szövetség ismertségét és megítélésének mérését tűzte ki céljául, míg a másik kutatási terület, a marketing megítélését, a magyarországi kis- és közép-vállalkozások marketinggel kapcsolatos fogalmait mérte, melynek legfontosabb eredményeit az alábbiakban ismertetem. A kutatás két féle formában került lefolytatásra, az első része egy 7 fős minta alapján történő vezetői mélyinterjút jelentett, majd ennek eredményeit felhasználva, egy online kérdőíves megkérdezés következett, a minta nagyság itt 85. Mivel a vezetői összefoglaló kellően tömör, bátorkodtam teljes egészében idézni azt.

„A marketing szerepe a vállalatoknál

- A megkérdezett cégek nagy többségében **(91%) van marketingtevékenység**: a **vállalatok közel kétharmadánál (65%) külön marketing szervezeti egység** felügyeli az ezzel kapcsolatos teendőket.
- Azoknál a cégeknél, ahol folytatnak marketingtevékenységet, **több mint felénél (59%) a marketing szemléletmód és gondolkodás áthatja a vállalat tevékenységét.**
- Azoknál a vállalatoknál, ahol ez a tevékenység kevésbé jelenik meg (N=35), ott a cégek képviselőinek harmada (34%) úgy véli, hogy a marketing túl drága, nem éri meg a ráfordítást, 29% szerint a cég tevékenysége nem igényli, hogy többet foglalkozzanak ezzel a területtel.
- **A marketing, mint szervezeti egység a cégek többségénél (78%) közvetlenül a felső vezetés alá tartozik** szervezetileg.
- Szinte mindenhol a marketing részleg feladata közé tartozik **a vállalati marketingstratégia megvalósítása (95%), a marketingkommunikáció (92%), és a vállalati marketingstratégia előkészítése (90%)**. A cégek több mint kétharmadában a PR (69%) és a termék/és márkamenedzsment (67%) feladatokat is ellátják a marketing osztályokon. Piackutatással 61%, vállalati kommunikációval a cégek 57%-a foglalkozik (a marketing részleg keretén belül). Ügyfélkapcsolati funkciókat a marketingrészlegek 44%-a lát el.
- A vizsgált vállalatok **62%-ában a marketing részlegen 1-3 fő dolgozik**, további ötödében (21%) 4-6 fő. Mindössze a cégek 15%-ában foglalkozik 6-nál több fő marketinggel.
- A vizsgált vállalatok többsége (79%-a) úgy érzi, hogy **a marketing jelentősége megnövekedett** az utóbbi 3-4 évben a vállalaton belül: közülük minden harmadik (34%) jelentős növekedést észlelt.
- **A vizsgált vállalatok átlagosan az éves árbevételük 3%-át (nyesett átlag) költik marketingre.**
- A cégek képviselőinek **alig ötöde (19%) nyilatkozott úgy, hogy vállalatánál a marketingre fordított összeg a növekvő ütemben növekedett**, a legtöbben (43%)

úgy vélték, hogy a többi költséghez hasonló arányban nőtt. A cégek 22%-nál nem változott ma marketingre fordítható keret az elmúlt évek során, míg 15% csökkenést észlelt.

- **A marketingszempontok vállalati döntésekben betöltött szerepe a cégek 41% számára meghatározó jelentőségű.** A cégek közel felénél (47%) csak a szorosan a marketinget érintő döntésekben van szerepe, 12%-nál inkább csak végrehajtó funkciót tölt be a cégnél a marketing.
- A vizsgált cégek **több mint felénél (58%) formalizált, éves tervek készülnek.** A többiekénél a marketingtervezés vagy személyekhez kötött (17%), vagy formalizált marketingtervezés helyett az egyéb tervezési munkák során jelenítik/tervezik meg a marketingfeladatokat.
- **A marketingteljesítmények értékelését** a cégek alig ötöde (20%) végzi a marketingtervben meghatározott mutatók / KPI-ok alapján, a **leggyakrabban eseti vizsgálatokat (45%) végeznek a cégek**, vagy tapasztalati úton (21%) értékelik a teljesítményeket. A cégek 14%-ban nem végeznek ilyen típusú mérést.” (<http://marketing.hu/index.php?p=h1&id=314> 2008. 11. 25.)

A fenti kutatási eredmények mindenképpen igen érdekesek és azt mutatják, hogy érdemes foglalkozni a kis és középvállalkozások marketing orientációjának, valamint marketingszervezeti tevékenységeinek témájával. Látható, hogy megjelent az elkülönült marketing tevékenység a hazai kis és középvállalkozásoknál, és a marketing, mint gondolkodásmód megjelent ezen szervezeti egységek esetében. Látható ugyanakkor az is, hogy van még fejlődési lehetőség ezen vállalkozások számára, a marketing teljesítmények értékelését a cégek alig ötöde végzi a marketing tervben meghatározott mutatók alapján. A minta vétel módja (online kérdőív), valamint a megkérdezettek köre alapján azonban, az általam a gyakorlatban tapasztaltakhoz képest az ideálishoz inkább közelálló eredményeket mutat a kutatás. Véleményem szerint, sajnálatos módon, nem ilyen jó a helyzet országos viszonylatban. Mindezek csak megérzések, melyek igazolását, vagy elvetését az disszertációm további részeiben fogom taglalni.

3.5. A globális válság és a marketing lehetséges válaszai (Marketing & Menedzsment 2009/1. pp. 4-12. Kotler interjú)

Az aktuális hazai kutatási eredmények ismertetése mellett, az elméleti rész befejezéseként a legnagyobb külföldi marketing szaktekintély, Philip Kotler helyzetértékelésének bemutatását is fontosnak tartom. A globális válság, a világgazdaság globális résztvevőinek tevékenysége, a kihívásokra adott válaszaik, jelentős iránymutatást jelenthetnek a hazai kis és középvállalkozások számára is. Megmutathatják azokat a legfőbb szakmai alapigazságokat, tendenciákat, melyek alkalmazásával, adaptálásával a hazai mikrokörnyezetben is boldogulhatnak.

Nézzük tehát, Kotler helyzetértékelését abban a kérdésben, hogy a legjobb marketing gyakorlat, lépést tart-e a globális piac változásaival?

„Sajnos a legtöbb vállalt egyáltalán nincs összhangban a legjobb marketinggyakorlatokkal. Még mindig túl sok az olyan cég, amely a marketing szervezeten belüli funkcióját igyekszik a lehető legszűkebben értelmezni. Egyszer megkérdeztem egy ügyvezetőt, miért tart fenn marketing részleget. Azt válaszolta, „azért, hogy segítsenek az értékesítőknek sales leadeket generálni és elkészítsék azokat a broszúrákat, melyekre az értékesítőknek szükségük van a munkájuk során.”

Ez rendben van, de messze nem elég. A marketing ennél sokkal több. A fentiek minimum kiegészülnek még azzal, hogy a marketing feladata marketing tervet készíteni. A marketingterv rendeltetése pedig az, hogy jól láthatóan szegmentálja a piacot. A vállalatnak ugyanis nem az egész piacot kell megcéloznia, csupán azokat a szegmenseket, amelyek számára a legértékesebb kínálatot mutatják fel, illetve amelyeket képes megnyerni. A marketing feladata továbbá az, hogy egy termékből kiváló márkát alkosson. Olyan kommunikációs stratégiát kell megfogalmaznia, amely a márka teljesítménye iránt bizalmat ébreszt és érzelmi töltettel látja el azt. És, ha még ez sem elegendő... A marketing feladata az is, hogy új lehetőségeket és vásárlói insightokat tárjon fel. A marketingnek mindig előre kell gondolkodnia az elkövetkező három évre, és fel kell tennie a kérdést vajon milyen lesz a világ és mire lesz szüksége a vásárlóknak. A marketing áttekinti továbbá a vállalat termékvonalait és mérlegel, melyek azok a termékek, amelyek megszüntethetők és melyek azok, amelyekben a legjobb jövőbeni növekedési lehetőségek rejlenek, így biztosítva, hogy a vállalat a legjobb terméklehetőségekhez rendelje az erőforrásait.

A lényeg, hogy a marketing csoport – ha megfelelően alkalmazták – nagymértékben hozzá tud járulni a vállalat sikeréhez.” (Marketing & Menedzsment 2009/1. p. 6.)

Láthatjuk tehát, hogy a nemzetközi gyakorlat is igen vegyes. A marketing feladatok értelmezése, a marketing tevékenység részeinek definiálása ugyan már megtörtént, de széles körű alkalmazásuk még nem elterjedt. Hiába ismerik a vállalatvezetők a marketing eszközeit, azok alkalmazását csak néhány területre, elsősorban a marketing kommunikációs, illetve az értékesítési feladatokra szűkítik le. A válság lehetőséget ad arra, hogy ezen szemléletmódon változtassanak. Lehetőséget ad, de egyben kényszerítő erő is, hiszen aki nem újul meg, nem próbál a fogyasztói igényekhez közelebb kerülni, az ebben a helyzetben nem csak hogy lemarad a versenyben, hanem tönkre is megy. Ugyanakkor a válság lehetőségeket is teremt. „Közismert, hogy a kínaiak ugyanazt az írásjelet használják a válság és a lehetőség szavak kifejezésére.” (Marketing & Menedzsment 2009/1. p. 5.)

Lehetőséget teremt a piaci szegmensek újra definiálására, az erőforrások újraértékelésére, az egész tevékenységünk újragondolására. Ez azt is jelentheti, hogy reményeim szerint a marketingtevékenység, és ezzel szorosan összhangban a marketing szervezet is újragondolásra kerülhet. A marketing széles körű értelmezése kiterjedhet, és szemléletté válhat.

4. HIPOTÉZISEK MEGFOGALMAZÁSA

A feldolgozott elméleti ismeretek birtokában, valamint a hasonló témában folytatott kutatások ismeretében, immáron megfogalmazhatók azok a hipotézisek, melyek a kérdőíves megkérdezés alapját képezhetik. Végiggondolva, és megvizsgálva a témát a kutatási területeket vizsgálva az alábbi kérdés csoportok köré építem fel a hipotéziseimet:

- Mit értenek marketingszervezet alatt a kutatásba részt vevők?
- Létrejött-e egyáltalán, illetve ha létrejött, mit is nevez marketingszervezetnek a megkérdezettek köre?
- Milyen tevékenységet végeznek a marketingszervezetben tevékenykedők?
- Megállapíthatóak-e összefüggések a szervezet nagysága, tulajdonosi köre, illetve a tevékenységek folytatásának ideje és a marketingszervezet kialakulása és tevékenysége között?
- Jellemző-e valamelyik marketingszervezeti forma a vizsgált vállalkozásokra, és ha igen mi lehet ennek az oka?

Számos más, egyéb kérdés is felmerülhetne még, de a rendelkezésre álló keretek korlátozzák a feltehető kérdések számát, valamint a megkérdezettek türelme is korlátozott révén, ezekre a részcélokra szűkítettem le a kutatást.

A konkrét hipotézisek megfogalmazása során törekedtem arra, hogy egyszerű, világosan megfogalmazott állításokat alkalmazzak, annak biztosítására, hogy határozottan el lehessen dönteni azok helyességét, megalapozottságát, vagy elvetését. Mindezek alapján a hipotézisek a következők.

Feltételezésem szerint, annak ellenére, hogy számos marketingszervezeti definíciót ismerünk, és ezek meglehetősen széles körben értelmezik a marketingszervezet fogalmát, kezdve az egyszerű értékesítési osztálytól, a korszerű marketingvállalati szemléletig, mely az egész vállalkozást úgy értelmezi, mint egységes marketingszervezet, az alábbiakat várjuk a kutatástól:

H1.: Marketingtevékenység alatt, a vizsgált vállalkozások, elsősorban a reklámmal, a vállalati marketingkommunikációval foglalkozókat értik.

A fogalomköréről kialakult kép vizsgálatát követően a további kérdés, hogy hogyan érzik a megkérdezettek, az Ő vállalkozásuk esetében beszélhetnek-e elkülönült marketingszervezetről, illetve mekkora az az összvállalati szervezeti nagyság, melynél létre jön az önálló marketing szervezeti egység? Az elkülönült marketingszervezet vizsgálatakor vizsgálandó téma, hogy az általánosságban meghatározott marketingszervezeti fogalom mellett, hogyan is vélekednek a megkérdezettek a saját vállalkozásuk szervezeti tagoltságáról és annak funkcióiról.

Feltételezésem szerint a sikeres tevékenység velejárója, az állandó növekedés, ami mind a profit nagyságában, mind az árbevételben megnyilvánulhat. Ezen tényezőket a dolgozat keretein belül nem vizsgálom, ugyanakkor kapcsolatot feltételezek az ott dolgozók létszáma és a szervezeti tagoltság kialakulása között.

H2.: A 100 főnél többet foglalkoztató vállalkozások esetében már kialakul önálló marketingszervezeti egység.

A külföldi tulajdonosi kör a korszerű marketingkultúra bölcsője lehet. A piaci kihívások, a nálunk gazdaságilag fejlettebb országok vállalkozói gyakorlata véleményem szerint hatással lehet a hazai külföldi tulajdonban lévő vállalkozások szervezeti struktúrájára. Eredetileg azzal a feltételezéssel éltem, - valószínűleg sajnálatosan tévesen, - hogy a külföldi tulajdon szerzése, csak a nálunk gazdaságilag fejlettebb országokból érkező tőkebefektetésekkel történtek meg. Valószínűleg azért, mert gyakorlati tapasztalatom alapján a kis és középvállalkozások esetében ez a jellemző. A vizsgálat lefolytatása után merült fel, (és erre sajnos a fókuszcsoporthoz megkérdezés sem világított rá,) hogy nem feltétlenül kell, hogy igaz legyen ez az álláspont. Mindezek alapján egyrészt definiálnunk kell a „gazdaságilag fejlett ország” fogalmát, valamint végig kell gondolnunk, hogy a külföldi tőkebefektetést vállaló társaságok a vállalati szervezeti kultúrában és a szakmai hozzáértésben milyen szintet képviselnek. Mindezekkel a kérdésekkel a hipotézisem vizsgálatkor kívánok foglalkozni.

H3.: Minél nagyobb a külföldi tulajdon aránya, annál nagyobb a valószínűsége, hogy önálló marketingszervezeti egység található a vállalkozásnál.

A dolgozat további részeiben foglalkozni szeretnék a vállalkozások létrejöttének lehetséges útjaival, és azzal, hogy ezen adottságok mennyiben befolyásolták, befolyásolják a kialakult szervezeti struktúrát. Van-e kapcsolat a kialakulás módja, a működés története és a szervezeti forma között? Igaz-e, hogy minél kevésbé kitett egy vállalkozás a nyílt piaci megmérettetésnek, annál kevésbé van szüksége marketing tevékenységre. Igaz-e, hogy a jól bejáratott, folyamatos üzletvitel, az állandó partnerek magas száma, a kapcsolati tőkén nyugvó üzletelés nem készíti a vállalkozásokat aktív piaci jelenlétre.

H4.: A hazai vállalkozások kora, vevők száma befolyással van az önálló marketingszervezet kialakulására, illetve a marketingorientáltságra.

Természetesen nem mondhatjuk, hogy a vevők száma határozza meg csakis és kizárólag a vállalkozás versenyhelyzetét. Rámutathat azonban arra, hogy a vállalkozásunk mennyiben függ egy, vagy csak néhány vevőtől, illetve mennyire „intézményesített” a vevővel való foglalkozás, a vevői igények felmérése, és minél szélesebb körű kielégítése.

A verseny nagyságának mérése nem könnyű feladat. Minden vállalkozás azt érzi, hogy a jelenlegi verseny a legkiélezettebb, ennél már nem lehet nehezebb a feladata. Természetesen ez nem így van, de a mikro- és makro-környezeti hatásokra való reagálás egyik eszköze a saját szervezet kialakításának megtervezése, illetve a szervezeti egységeknél dolgozók megbecsültsége fontos mércéje lehet a szervezeten belüli fontosságuknak is.

H5.: A vevők számától függetlenül a marketing tevékenység költségvetése a vállalkozások teljes költségvetésének 3-10 százalékát teszik ki.

1. számú táblázat A kutatásban megfogalmazott hipotézisek – összefoglaló táblázat

Hipotézis száma	Hipotézis szövege
H1	<i>Marketingtevékenység alatt, a vizsgált vállalkozások, elsősorban a reklámmal, a vállalati marketingkommunikációval foglalkozókat értik.</i>
H2	<i>A 100 főnél többet foglalkoztató vállalkozások esetében már kialakul önálló marketingszervezeti egység.</i>
H3	<i>Minél nagyobb a külföldi tulajdon aránya, annál nagyobb a valószínűsége, hogy önálló marketingszervezeti egység található a vállalkozásnál</i>
H4	<i>A hazai vállalkozások kora, vevők száma befolyással van az önálló marketingszervezet kialakulására, illetve a marketingorientáltságra.</i>
H5	<i>A vevők számától függetlenül a marketing tevékenység költségvetése a vállalkozások teljes költségvetésének 3-10 százalékát teszik ki.</i>

5. A GYAKORLATI KUTATÁS MÓDSZERTANA

5.1. A vizsgált alapsokaság, a kis és középvállalkozások definiálása.

Mielőtt elkezdenénk a tényleges kutatást, szükségszerű néhány, akár alapvetőnek tűnő fogalom tisztázása, értelmezése. Ilyen kell, hogy legyen a kutatási alapsokaságnak a meghatározása, mely szándékaim szerint a kis és középvállalkozások. Ennek definiálása a 2004. évi XXXIV. Törvény a kis- és középvállalkozásokról szóló jogszabály szerint a következő:

„3. §

(1) KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek

- a) összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és
- b) éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(2) A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

- a) összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és
- b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(3) A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

- a) összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és
- b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(4) Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése - tőke vagy szavazati joga alapján - külön-külön vagy együttesen meghaladja a 25%-ot.”

(http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/2004_xxxxiv.pdf 2008. 10. 01.)

5.2. A kutatás menete

Az alapsokaság definiálását követően meghatározásra kell, hogy kerüljön a kutatás menete, melyet az alábbi szerint alakítottam ki.

Először egyéni mélyinterjúk készítését végeztem el, ahol a megkérdezettek köre, a már definiált kis és középvállalkozások vezetőinek sokaságából került ki. A mélyinterjú fogalmának tisztázásától ezen a szinten már azt gondolom, eltekinthetünk, így azt nem teszem meg. Az elvégzett öt mélyinterjú célja, a gyakorlatban használt kifejezések definiálása, a fogalmak tisztázása, valamint általános használatuk felmérése. E megbeszélések adtak alapot a további fókuszcsoportos megkérdezések kialakításához. Az interjúk minden esetben a megkérdezett által biztosított helyen, általában irodában zajlottak, és 40-50 percesek voltak, és előzetesen kialakított nyitott kérdésekkel, témákkal, interjúvázlattal készültem, mind az öt esetben egyformán. A mélyinterjúkat minden esetben saját magam készítettem, és így személyesen tájékozódtam arról, milyen zavar van néhány alapfogalom, mint például a marketingszervezet, a marketing és marketingkommunikáció területén.

A következő lépést a fókuszcsoportos 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 megkérdezettek köre, a már említett kis- és középvállalkozások vezetőinek köréből kerültek ki, a moderátor ebben az esetben is a disszertáció szerzője volt. Itt három csoportban került sor az interjú lebonyolítására, melyek általában 1,5-2 órát vettek igénybe, az interjú helyszíne, minden esetben az egyik vizsgált vállalkozás által biztosított tárgyaló helység volt. Eredménye, az általános tájékozódáson, illetve a vizsgált vállalkozások piaci érzékenysége felismerésén túl, a szakmai fogalmi körök tisztázásában nyilvánult meg. Így sikerült tisztázni mit értenek a megkérdezettek szervezeti forma alatt, illetve beigazolódott, hogy ismerik a hierarchikus, divízionális, illetve mátrix szervezet 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 került kialakításra a kérdőíves megkérdezés. A kérdőív kialakításánál figyelembe vettem a kérdőívszerkesztés általános szakmai szabályait, valamint az előzetesen lefolytatott egyéni mélyinterjúk és az azt követő fókuszcsoporthoz megkérdezés 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 5 elemű próbakérdezést követően került véglegesítésre. A kérdőívek sokszorosítását követően következett a lekérdezésre való felkészülés. A lekérdezéseket vállalkozó kedvű levelezős hallgatók egy csoportjának segítségével sikerült megoldani, melyre alapos előkészítést követően került sor. A felkészítő megbeszélésen értelmezésre kerültek a kérdések, illetve a kérdésre adható válaszok, illetve meghatározásra kerültek azok a földrajzi területek ahol a lekérdezést le kell folytatni.

A lekérdezés személyes megkérdezés, ezen belül is „PPI” azaz paper and pencil interview formában, tehát hagyományos eszközökkel került lebonyolításra. A mintavétel egyszerű véletlen.

Több mint 200 beérkezett kérdőív, ebből az előzetes formai, tartalmi szűrést követően, mely elsősorban a hiányosan kitöltött kérdőívek kiemelését jelentette, 181 értelmezhető kérdőív került feldolgozásra. A kérdőív 14. kérdésére adott válaszok alapján a további 11 kérdőív került egy újabb adatbázisba, mivel ezek a vállalkozások 15 Milliárd fölötti árbevételével a KKV- köréből kinőttek. Ezen 11 vállalkozás által nyújtott igen értékes információk, a disszertáció más fejezetében kerülnek tárgyalásra.

Mindezek alapján az értékelhető minta nagysága, 170 kérdőív.

5.3. A fókuszcsoporthoz megkérdezések eredményei

Az egyéni mélyinterjúk lebonyolítását követően, megszervezésre és lebonyolításra került egy három csoportban létrehozott fókuszcsoporthoz megkérdezés. A megkérdezettek köre olyan kis és középvállalkozások vezetőiből került ki, akik valamilyen szempontból sikeresnek mondhatják magukat, viszonylag régi szereplői a piacnak, tehát nincs kezdő vállalkozás közöttük, valamint igyekeztem úgy összeválogatni a résztvevőket, hogy mind a hazai, mind a vegyes, mind a külföldi tulajdonú vállalkozás is helyet kapjon. A

fókuszcsoporthoz beszélgetések ideje, 2008 szeptemberétől novemberéig tartottak, a résztvevők pontos listája a mellékletben megtalálható.

A fókuszcsoporthoz megkérdezés alapvető célja az volt, hogy előkészítse a kérdőíves megkérdezést, tehát a kérdőívben szereplő fogalmak, és szóhasználatok tisztázására és egységes értelmezésére nyertem értékes információkat. A nyers kérdőív kérdéseire alapuló részletes forgatókönyv alapján került sor, a fókuszcsoporthoz megbeszélésre, melyet mint moderátor, e sorok szerzője vezetett. A megkérdezés, mivel szakmai jellegű volt, egy rövid bemutatkozással kezdődött, valamint az összejövetel célja került tisztázásra, természetesen annak konkrét, részletekbe menő ismertetése nélkül. Ezt követően néhány alapfogalom értelmezésére került sor, melyben az ismertetett fogalmak, - mint például általában a szervezeti forma, illetve a mátrix szervezet, a hierarchikus, divízionális szervezeti forma, - kerültek a résztvevők által definiálásra. Ezt követően került sor, - úgyszintén a megkérdezettek által megfogalmazott módon, - a marketing, marketingtevékenység, a marketing szervezet, a marketing szervezet tevékenységeinek értelmezésére. A későbbiekben a különböző típusú vállalati szervezetek, szervezetfelépítési elveinek tisztázására, azok értelmezésére került sor, majd pedig a vállalkozások sikerességének és a szervezet kapcsolatáról kérdeztem a jelenlévőket.

A kutatás eredményeként pontosításra, illetve kiegészítésre került a kérdőívtervezet, egyben igen értékes információkkal gazdagodott mind a fókuszcsoporthoz megkérdezés szervezője, mind pedig a résztvevők. Mivel a jelenlévők nem voltak versenytársai egymásnak, a beszélgetés minden esetben átcsapott egy általános gazdasági helyzetet elemző, értékelő beszélgetésbe, melynek főbb iránya a gazdasági válság, valamint a sikeresség kulcsának keresése lett.

6. A KUTATÁS RÉSZCÉLJAINAK MEGFOGALMAZÁSA

A kérdőíves kutatás során számos olyan rész cél meghatározására kerül sor az alábbiakban, melyek tárgyalásával és eredményeinek feldolgozásával, véleményem szerint, összességében megválaszolhatók a disszertáció elején feltett kérdések, elérhetők az ott kifejtett célkitűzések, valamint segítséget jelentenek a hipotézisek megválaszolásában.

Ennek részletei a következők:

- A vizsgált szervezetek adatainak összesítése
- társasági forma
- vállalkozás működésének ideje
- a magántulajdon, illetve külföldi tulajdon aránya
- foglalkoztatott létszám
- árbevétel
- A vizsgált szervezetek adatainak, valamint az alapsokaság adatainak összevetése
- A cégek szervezeti felépítésének vizsgálata
- A marketingszervezet kialakulásának foka, fogalmának értelmezése a vállalkozásoknál
- A marketingszervezet tevékenységének meghatározása
- A marketingszervezet és a marketingszemlélet összekapcsolódásának vizsgálata.

Mindezek olyan rész célok, melyek vizsgálata a kérdőíves megkérdezés segítségével megtörténhet, eredményei alapján reményeim szerint olyan általános következtetések vonhatók le, melyek jellemzik a mai magyar kis és középvállalkozásokat, és alkalmasak olyan általános javaslatok megfogalmazására, ami esetlegesen a kis és középvállalkozások további fejlődését is segíthetik, e vállalkozói kör problémáira derítenek fényt.

7. AZ EMPÍRIKUS ELEMZÉS BEMUTATÁSA

A kérdőíves megkérdezés, a már korábban említett egyéni mélyinterjúk, valamint a közép vállalkozói körben történt fókuszcsoportos megkérdezés által szerzett információkra alapozva alakítottam ki. A kérdőívszerkesztés esetében fontos kritérium volt, hogy minél szélesebb körű információt lehessen szerezni, mely alkalmas a további számítógépes feldolgozásra. A lekérdezés, mind a lekérdező személyétől, mind a megkérdezettől jelentős szakmai felkészültséget igényelt, elsősorban a szakmai fogalmak értelmezése, valamint a lekérdezett adatok általános ismertsége területén. A lekérdezés minden esetben önkéntes volt, de mind a lekérdező, mind a válaszadó teljes beazonosíthatósága mellett. A lekérdezést vállalkozó szellemű levelezős hallgatók valamint jómagam végeztem, természetesen a hallgatók előzetes és alapos oktatását követően.

A kérdőívekre adott válaszok utóellenőrzése szűrőpróbaszerűen, kb. 10%-os mintában valósult meg.

A kérdőívek feldolgozása az SPSS 14.0 program segítségével történt, a kérdőív 20 kérdésére adott válaszainak összesen 64 változóban való rögzítésével.

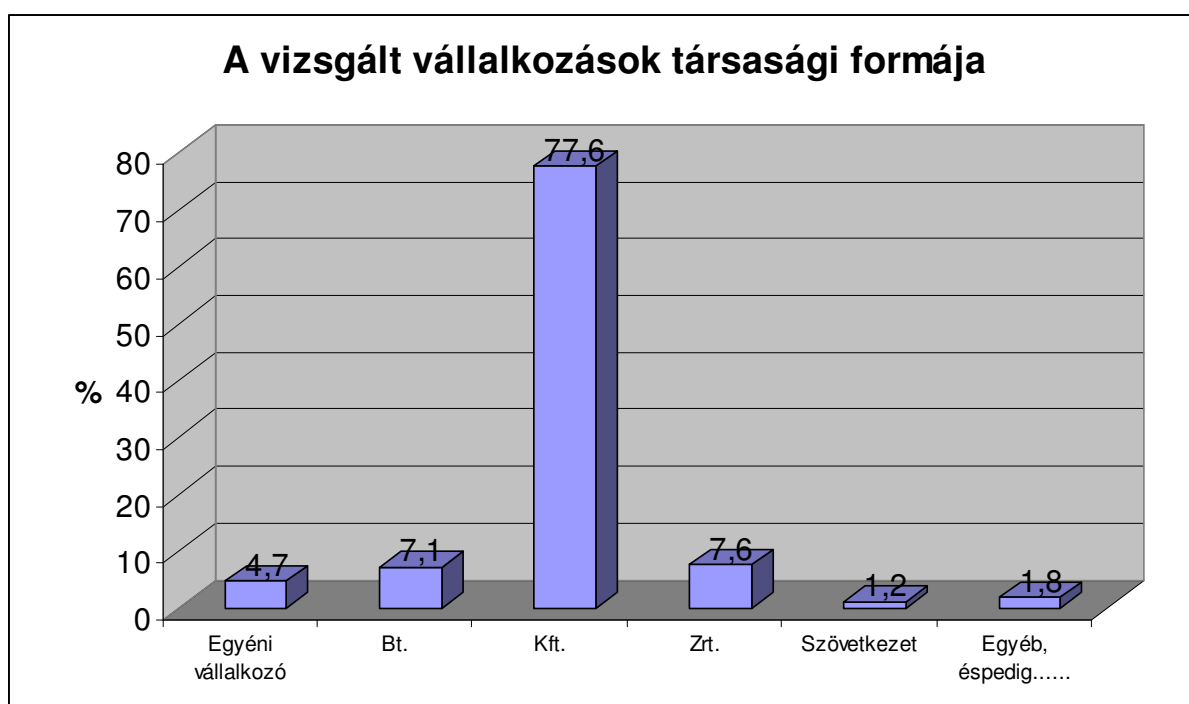
7.1. A vizsgált vállalkozások általános adatai

A kérdőívek feldolgozását a vizsgált vállalkozások általános adatainak elemzésével, értelmezésével kezdem, mely segítségével, néhány alapadat felmérésével képet kaphatunk a kérdőívre válaszoló és a mintát jelentő 170 vállalkozás általános adatairól.

7.1.4. Társasági forma

2. számú táblázat Társasági forma

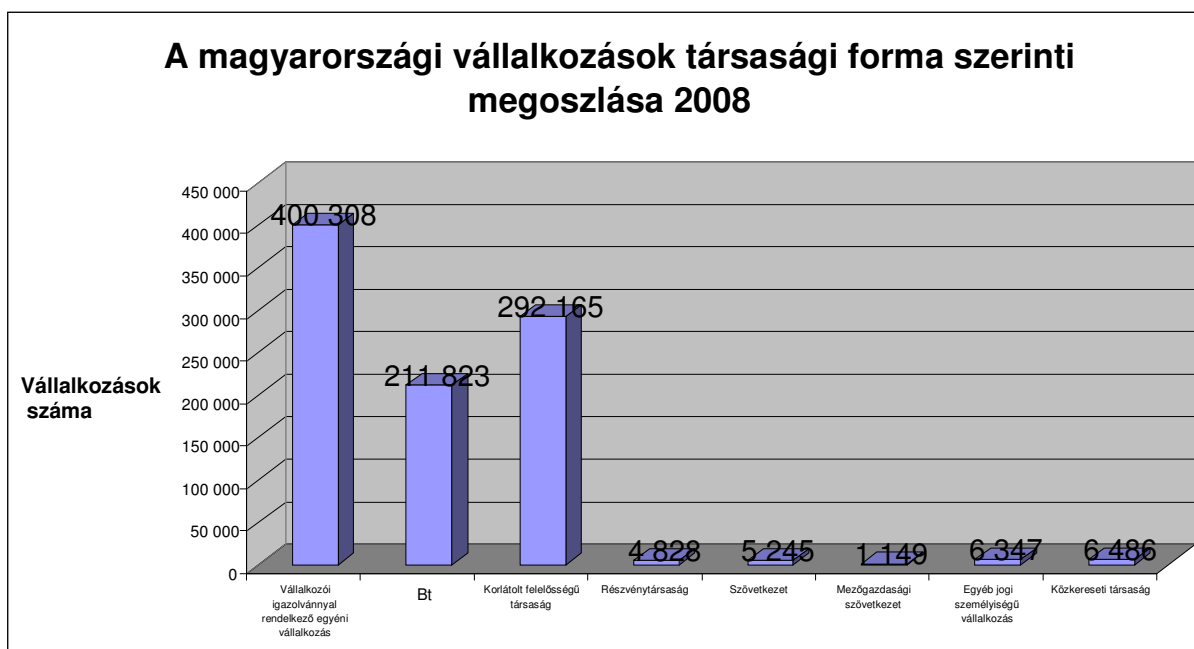
	Vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlása (%)	Összegzett százalék (%)
Egyéni vállalkozó	8	4,7	4,7
Bt.	12	7,1	11,8
Kft.	132	77,6	89,4
Zrt.	13	7,6	97,1
Szövetkezet	2	1,2	98,2
Egyéb, éspedig.....	3	1,8	100,0
Összesen	170	100,0	



13. számú ábra A vizsgált vállalkozások társasági formája

A fenti adatokból látható, hogy a vizsgált vállalkozások döntő hányadának (77,6%-ának) a választott társasági formája, a korlátolt felelősségű társaság. Közel azonos 7,1 és 7,6 %-a

betéti társaságban, illetve zártkörűen működő részvénytársasági formában tevékenykedik. Az egyéni vállalkozók aránya 4,7 %. Elenyésző a szövetkezeti formában és egyéb társasági formában működő vállalkozások száma, mely 1,2 és 1,8%-ot jelent. Nyílt részvénytársaság, közös vállalat, valamint egyesülés, holding keretek között működő vállalkozás a 170-es mintában nem volt.

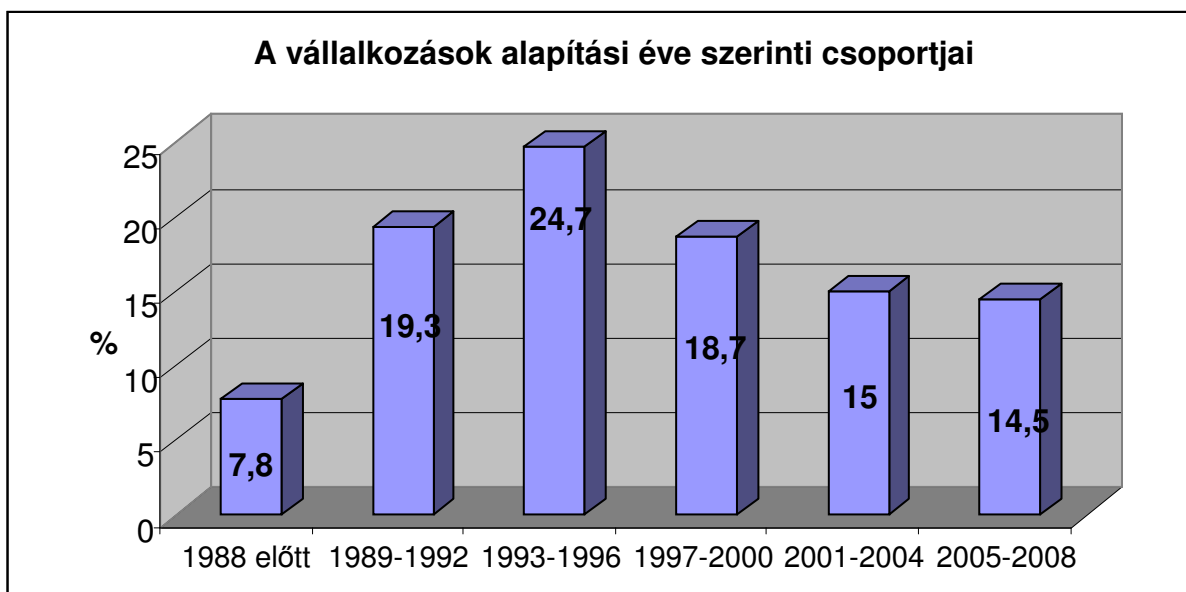


14. számú ábra A magyarországi vállalkozások társasági forma szerinti megoszlása 2008 (http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tab13_02_01ia.html 2009. 07. 20.)

A KSH által nyilvános adatok alapján a regisztrált gazdasági szervezetek száma 1990-től a **2. számú melléklet**ben megtalálható módon alakult. A fenti oszlopdiagramban (14. számú ábra) csak a 2008-as adatok részleges ábrázolása történt meg, mely alapján megállapítható, hogy a minta nem fedi a teljes alapsokaságot, jelentős eltérés állapítható meg a társasági formák közötti arányokban. A mintában torzulás látható a Kft irányába, ugyanakkor az egyéni vállalkozói forma jelentős hátrányban van a mintában az alapsokasághoz képest. Ez utóbbi tény azonban a vizsgálat tárgyára vonatkozóan túl nagy jelentőséggel nem bír, hiszen a vizsgálat elsődleges célja a vállalkozások szervezeti felépítésének és a marketingszervezet létének és tevékenységének megismerése, mely az egyéni vállalkozók esetében nem feltétlenül jellemző.

7.1.5. A vizsgált vállalkozások működési ideje

A hipotézisek tárgyalása előtt 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 négy évenkénti bontást alkalmaztam.

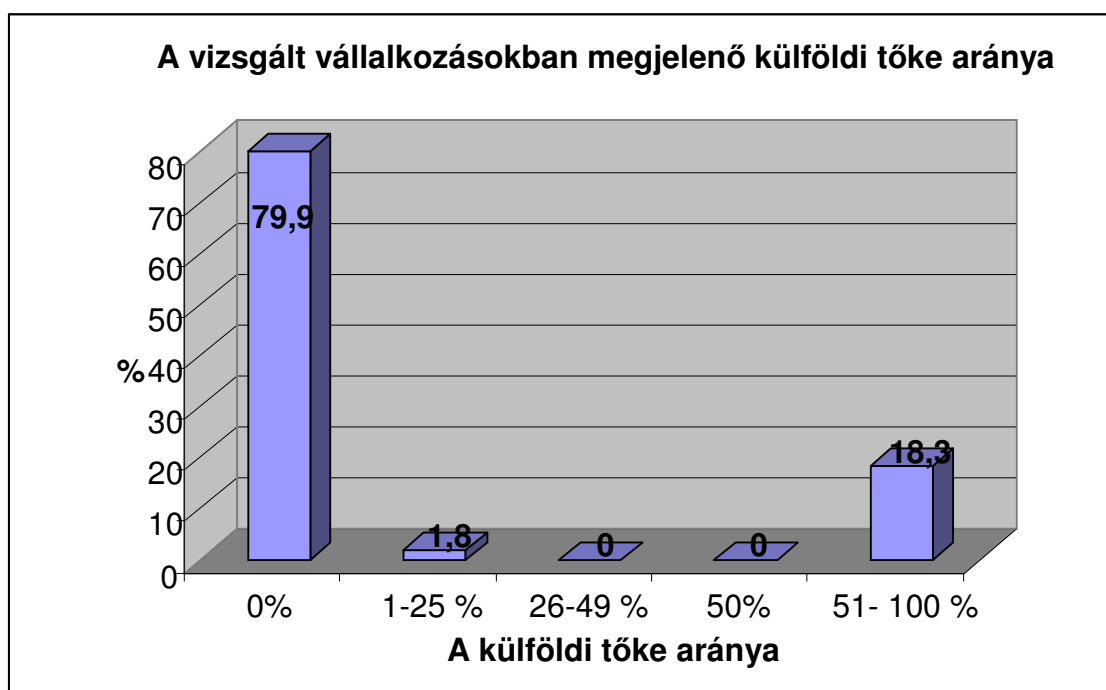


15. számú ábra A vállalkozások alapítási éve szerinti csoportjai

A teljes minta értékelése kapcsán egyértelműen megállapítható, hogy a társaság alapítások zöme 1989 utáni időszakra tehető, tehát már az új gazdasági és politikai környezetben kerültek alapításra. Ugyanakkor figyelemreméltó tény, hogy található 1948-ban alapított vállalkozás is a megkérdezettek között. Az átlagos alapításai idő 1996, tehát átlagosan 13 éve működő vállalkozásokat vizsgálhatunk, ami igen öröndetes, hiszen így van a vállalkozásoknak múltja, összevethető fejlődési szintjük, 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 hányada került megalapításra.

7.1.6. Külföldi tőke aránya

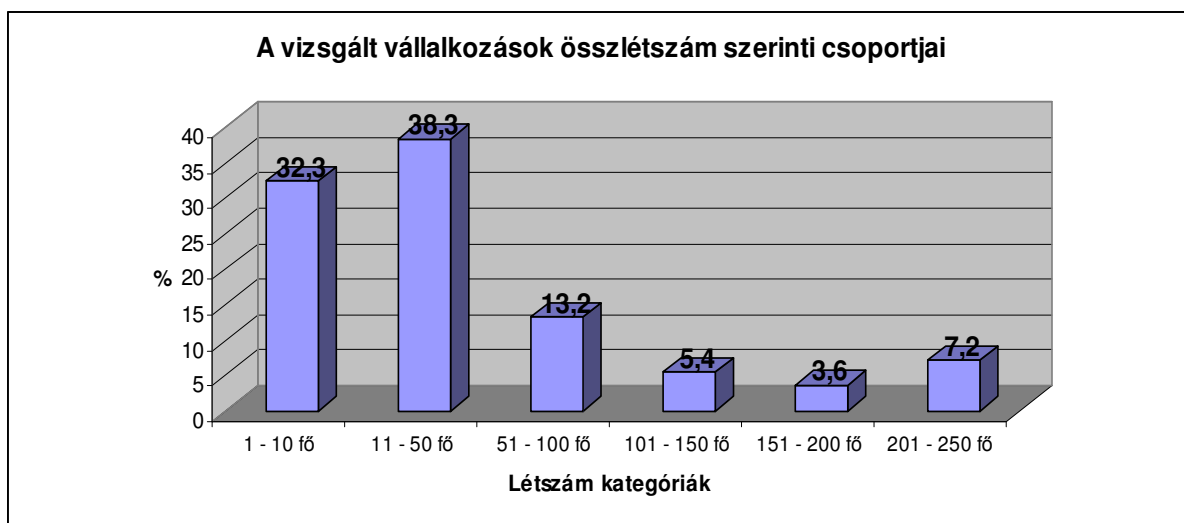
Az egyik további feltételezésem, hogy van összefüggés a külföldi tulajdonlás, valamint a vállalkozások szakmai fejlettsége között (H3). A magyarországi gazdasági környezetnél fejlettebb országokban, véleményem szerint a marketing szemlélet előretörése már megtörtént, így annak hatása a tulajdonosi szemléleten keresztül megjelenhet a hazai vállalkozások esetében is. Ennek bizonyítására először meg kell bontanom az értékelhető 169-es mintát. A kérdésre adott válaszok között találhatunk két kategóriát, az 1-25 %-os, valamint a 26-49%-os külföldi tulajdonrész, amire jelölés nem érkezett.



16. számú ábra A vizsgált vállalkozásokban megjelenő külföldi tőke aránya

A külföldi tőke vizsgálatakor megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások 79,9 %-ában nem találhatunk 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 a 8. fejezetben összevetjük a szervezeti tagoltsággal, illetve a marketingszervezet tevékenységével a tulajdonosok jogállását.

7.1.7. Foglalkoztatottak létszáma



17. számú ábra A vizsgált vállalkozások összlétszám szerinti csoportjai

A foglalkoztatotti létszám vizsgálatakor hat csoport képzését végeztem el, melyek közül az első, az 1-10 főig terjedő összlétszámú vállalkozások számát foglalja magában, mely a teljes sokaság 32,3 %-át teszi ki. A következő csoport a 11-50 fős vállalkozásokat jelenti, melyek 38,3%-al a legnagyobb csoportot jelentik. Ezt követően 50 fős intervallumokat használva adható teljes kép a megkérdezett vállalkozások létszám adatairól. 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 marketingszervezetet találunk meg benne. Így a későbbiekben a hipotézisek konkrét vizsgálatakor a csoportok különálló vizsgálatával lesz célszerű foglalkozni.

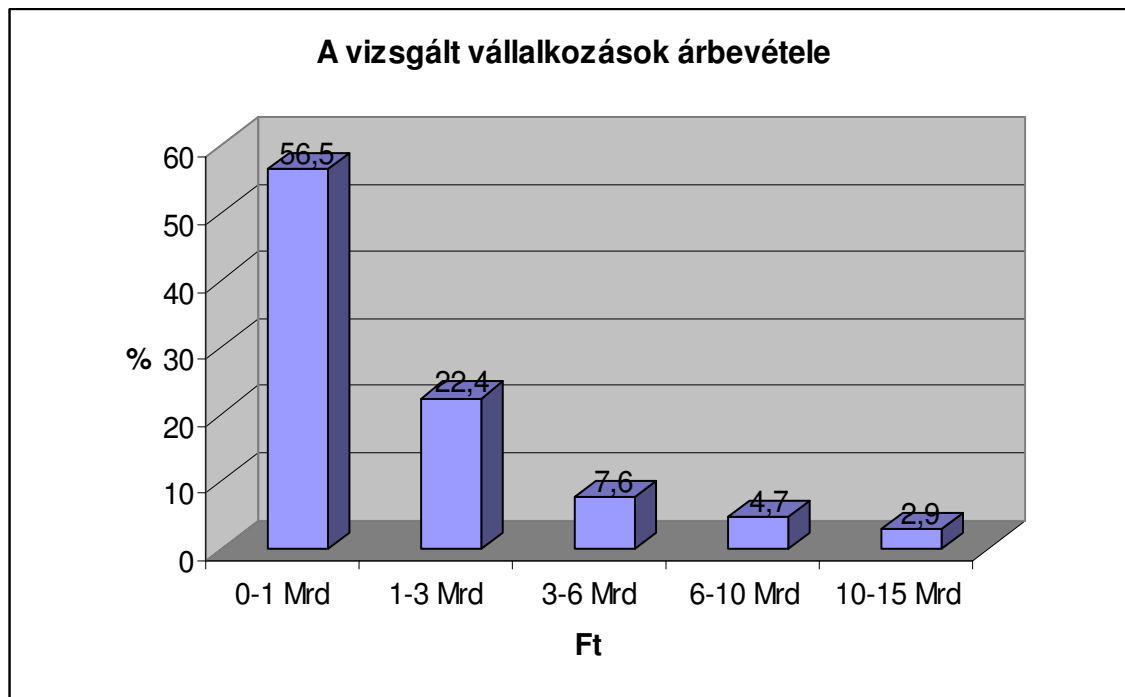
7.1.8. Bruttó árbevétel

A bruttó árbevétel nem a kérdőív következő kérdése, de mondanivalójában a vizsgált vállalkozások alapadatainak körébe tartozik. Ellenőrző kérdésként is funkcionál, hiszen a KKV-k definíciójánál meghatározásra került, hogy a 50 millió eurónál, (a lekérdezés időpontjában kb. 15 milliárd forintnál) nagyobb árbevétellel rendelkező vállalkozások nem számítanak a KKV-k körébe. Az ebbe a körbe eső, korábban már említett 11 válaszadó a mintából kiemelésre került, és vizsgálata, elemzése, ezen kérdőíveknek, külön fejezetben történik majd. Mivel e cégek egytől-egyig jelentős szereplői gazdaságunknak, úgy gondoltam, hogy az általuk nyújtott információ, ha nem is releváns, de mindenképpen érdekes színfoltja lehet dolgozatomnak.

Mindezek után az elemzett minta összetétele a következő:

3. számú táblázat A cég éves bruttó árbevétele

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
0-1 Mrd	96	56,5	60,0	60,0
1-3 Mrd	38	22,4	23,8	83,8
3-6 Mrd	13	7,6	8,1	91,9
6-10 Mrd	8	4,7	5,0	96,9
10-15 Mrd	5	2,9	3,1	100,0
Összesen	160	94,1	100,0	
N.A./N.V	10	5,9		
Összesen	170	100,0		



18. számú ábra A vizsgált vállalkozások árbevétele

A fenti számokból megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások döntő hányadának éves árbevétele nem éri el az 1 milliárd forintot, ugyanakkor szinte exponenciális csökkenés figyelhető meg az árbevétel és a vállalkozások számának összefüggésében. A 170 megkérdezett vállalkozás közül viszonylag kevés, csak 10 nem válaszolt az árbevétel után kutakodó kérdésre, ami viszonylag jónak mondható.

7.1.9. Ágazati besorolás

4. számú táblázat Ágazati besorolás

	A vállalkozá sok száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Mezőgazdaság	3	1,8	1,8	1,8
Építőipar	4	2,4	2,4	4,1
Szállítás	4	2,4	2,4	6,5
Nagykereskedelmi	3	1,8	1,8	8,2
Távközlés, hírközlés	2	1,2	1,2	9,4
Kiskereskedelem	3	1,8	1,8	11,2
Egyéb szolgáltatások	64	37,6	37,6	48,8
Egyéb	87	51,2	51,2	100,0
Összesen	170	100,0	100,0	

A vállalkozások vizsgálata során kérdésként fogalmazódhat meg, hogy a tevékenységi terület, az az ágazat, melyben a vállalkozás dolgozik, van-e hatással a marketingszervezet kialakulására. Ennek vizsgálata csak akkor elképzelhető, ha információkkal rendelkezünk a vizsgált vállalkozások ilyen irányú adottságairól is. Az ágazati besorolást azonban nem a kérdőívben szereplő kérdésre adott válasz alapján alakítottam ki, hanem a kérdezőbiztosok feladata volt a tevékenység alapján azok meghatározása. A kategóriák a statisztikai hivatal kategorizálását követik.

Az adatok teljes körűek ugyan, de nem mutatnak túlzottan sokat, hiszen a lehetséges, és a Központi Statisztikai Hivatal által használt ágazati struktúrában, jelentős lett az Egyéb szolgáltatások (37,6 %) és az Egyéb (51,2 %) besorolású vállalkozások száma. Sajnálatosan így ez a kérdés, illetve a kérdésre adott válaszok további következtetések levonására ebben a tekintetben nem alkalmasak. Megoldás lehetne a minta további szűkítésével az alapsokaság arányaihoz igazítani a mintát, de ezzel sajnálatok módon olyan

mértékben kerülne sor a minta torzítására, mely számomra tudományos szempontból nem elfogadható, reális eredmény nem születne.

7.1.10. A legfőbb vevők száma

5. számú táblázat Vevők száma

Vevőszám csoport	Vállalkozások száma (db)
1-10	57
11-20	21
21-50	25
51-100	16
101-200	15
201-600	16
601-	18
Összesen	168

A kutatás rész céljai között szerepel annak megállapítása, hogy a vizsgált vállalkozások hány vevővel rendelkeznek, mennyire vannak kitéve a piaci versenynek, lehet-e összefüggés a marketingszervezet kialakulása és a versenyhelyzet, illetve a vevői szám között.

Az értékelhető 168 numerikus válasz vizsgálatakor hét csoportot képeztem, melyek vizsgálata során megállapíthatjuk, hogy véleményem szerint jelentős a vevői szám, hiszen a vállalkozások jóval több, mint fele (53,6%) húsz vevőszám felett rendelkezik.

7.1.11. A vállalkozások szervezeti formája

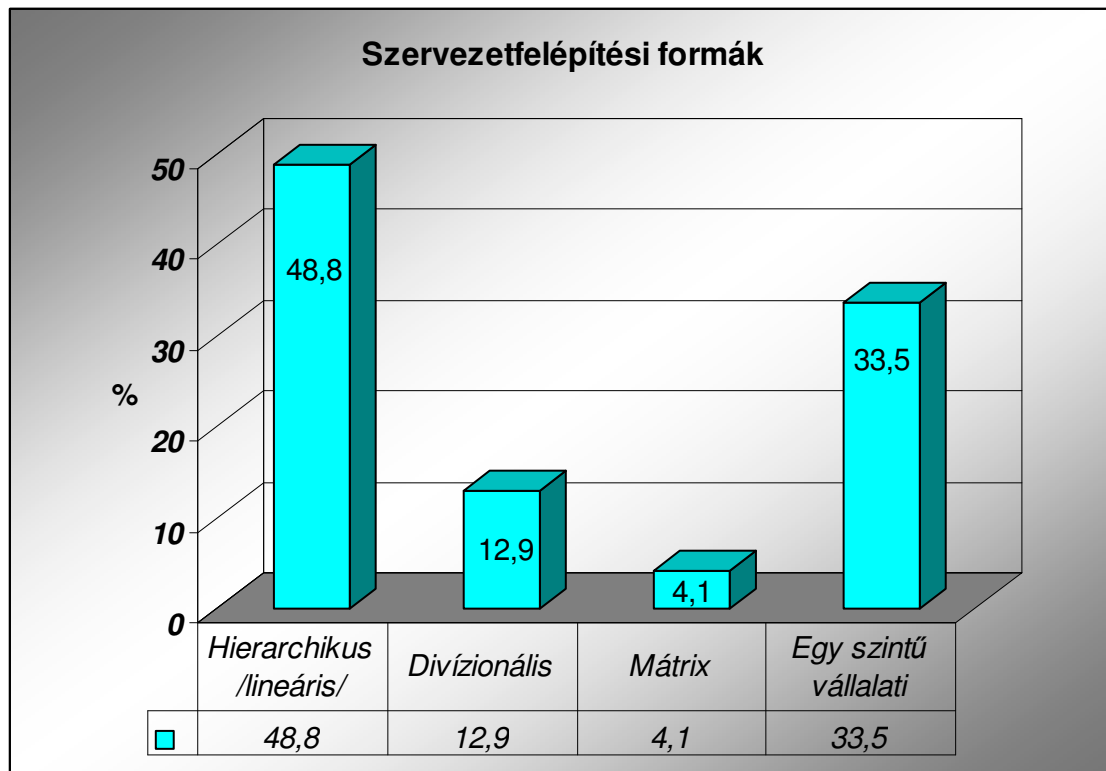
Az értékelhető 169 válasz alapján megállapítható, hogy a válaszok 49,1 %-a lineáris szervezeti tagoltságot tartalmazza, ami nominálisan 83 vállalkozás választát jelenti. A következő legjellemzőbb „szervezeti” forma, hogy nincs tagoltsága a szervezetnek, tehát,

nem különül el, az alá és fölérendelt munkavállaló, egyszintű a vállalkozás szervezete. Itt az 57 válaszadó, 33,7%-os arányt jelent.

A következő, a divízionális szervezeti forma, mely a 22 kapott válaszával 13 %-os arányt jelent. Végezetül 7 szervezet választotta a mátrix szervezeti formát, mely 4,1 %-os arányt jelent, és ami igen jelentős lehet, hiszen eddigi ismereteink szerint, önmagában a mátrix szervezet, főként kis létszámú egységek esetében, nem jellemző a vállalkozásokra.

6. számú táblázat Szervezeti forma

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Hierarchikus /lineáris/	83	48,8		49,1
Divízionális	22	12,9	13,0	62,1
Mátrix	7	4,1	4,1	66,3
Egy szintű vállalati szervezet, (nincs szervezeti tagoltság)	57	33,5	33,7	100,0
Összesen	169	99,4	100,0	
N.A./N.V	1	,6		
Összesen	170	100,0		



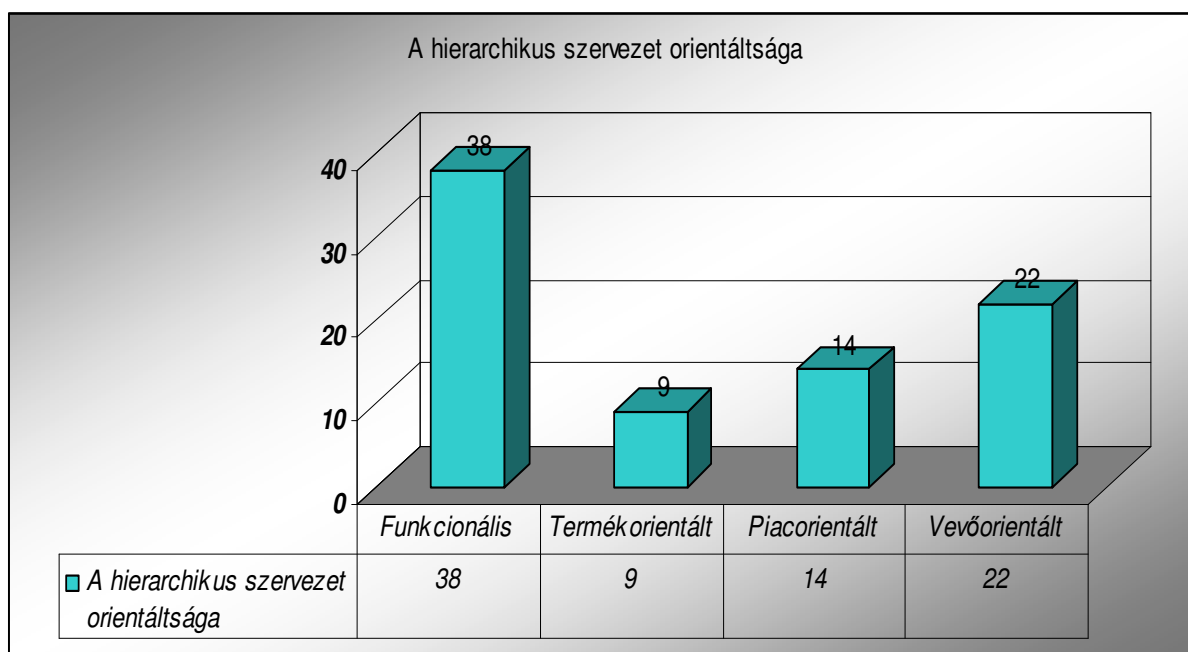
19. számú ábra Szervezetfelépítési formák megoszlása

7.1.12. A hierarchikus szervezeti forma orientáltsága

A továbbiakban, mivel nincs 100 elemű a minta, nem százalékos formában, hanem nominál értéken fogom az elemzést elkészíteni, ügyelve arra, hogy minden esetben ismertessem a minta nagyságát és az ehhez tartozó válaszok eloszlását. A korábban hierarchikusnak (lineárisnak) nevezett szervezetfelépítési módot választók további válaszainak feldolgozására kerül sor. Itt az előző kérdés alapján 83 megkérdezett válaszainak elemzését végzem, melyek megoszlása a következőképpen alakult.

7. számú táblázat A hierarchikus szervezet orientáltsága

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Funkcionális	38	22,4	45,8	45,8
Termékorientált	9	5,3	10,8	56,6
Piacorientált	14	8,2	16,9	73,5
Vevőorientált	22	12,9	26,5	100,0
Összesen	83	48,8	100,0	
N.A./N.V	87	51,2		
Összesen	170	100,0		



20. számú ábra A hierarchikus szervezet orientáltsága (vállalkozások száma)

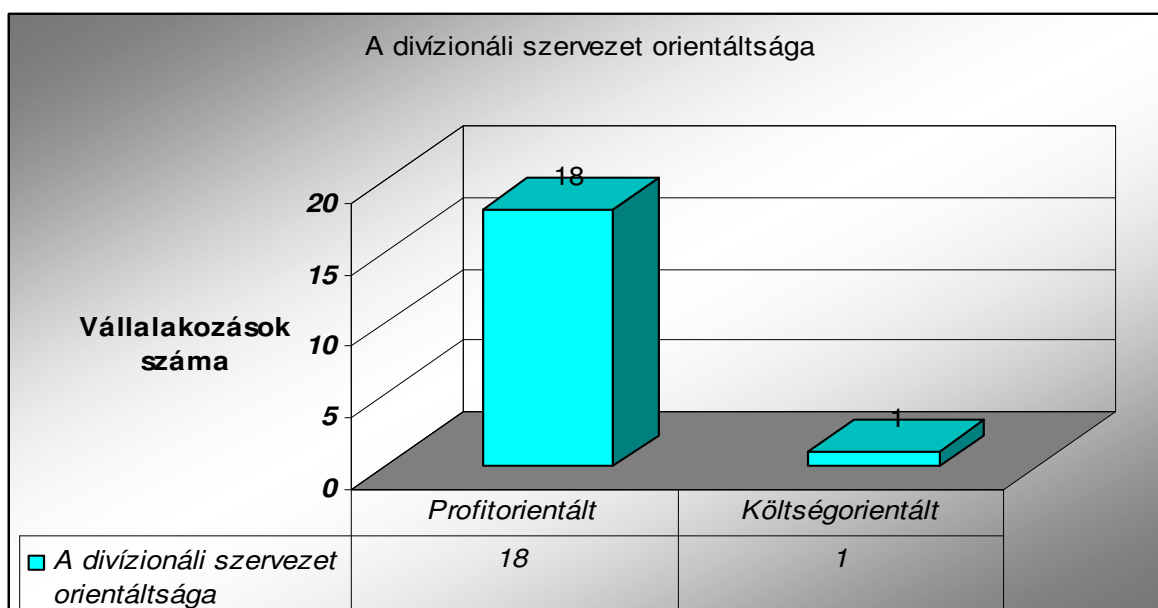
A kérdőív kialakítását megelőző egyéni mélyinterjúk és fókuszcsoportos megbeszéléseken problémát okozott a fogalmak egységes értelmezése. Ezt a gondot a kérdezőbiztosok alapos tájékoztatásával oldottam meg, majd arra kértem őket, hogy minden válaszadói bizonytalanság esetén magyarázzák el a választható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

Látható, hogy a 83 válaszból 38 jelölte azt, hogy a 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 szervezetépítési módot, melynek alacsony aránya meglepő volt.

7.1.13. A divízionális szervezeti forma orientáltsága

8. számú táblázat A divízionális szervezet orientáltsága

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Profitorientált	18	10,6	94,7	94,7
Költségorientált	1	,6	5,3	100,0
Összesen	19	11,2	100,0	
N.A./N.V	151	88,8		
Összesen	170	100,0		



21. számú ábra A divízionális szervezet orientáltsága (vállalkozások száma)

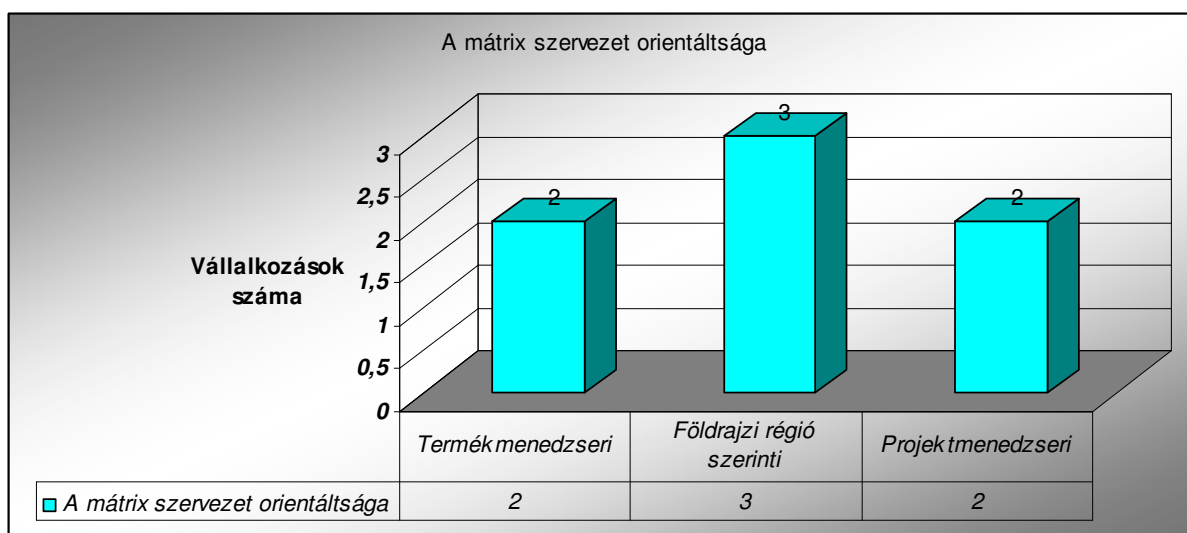
Nem meglepő, hogy a 19 divízionális szervezeti formában működő vállalkozás esetében 18 jelezte, hogy profitorientált formában működik, hiszen a vállalkozások profitorientáltságra épülnek, így tevékenységük középpontjában értelemszerűen ez áll. Az egyedüli költségorientált divízionális szervezet, egy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

7.1.14. A mátrix szervezeti forma orientáltsága

Sajnálatos módon elég kevés, összesen 7 válaszadó jelezte, hogy a mátrixszervezeti felépítést választotta vállalkozása. Ennek megoszlása a következő:

9. számú táblázat A mátrix szervezet felépítése

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Termékmenedzseri	2	1,2	28,6	28,6
Földrajzi régió szerinti	3	1,8	42,9	71,4
Projektmenedzseri	2	1,2	28,6	100,0
Összesen	7	4,1	100,0	
N.A./N.V	163	95,9		
Összesen	170	100,0		

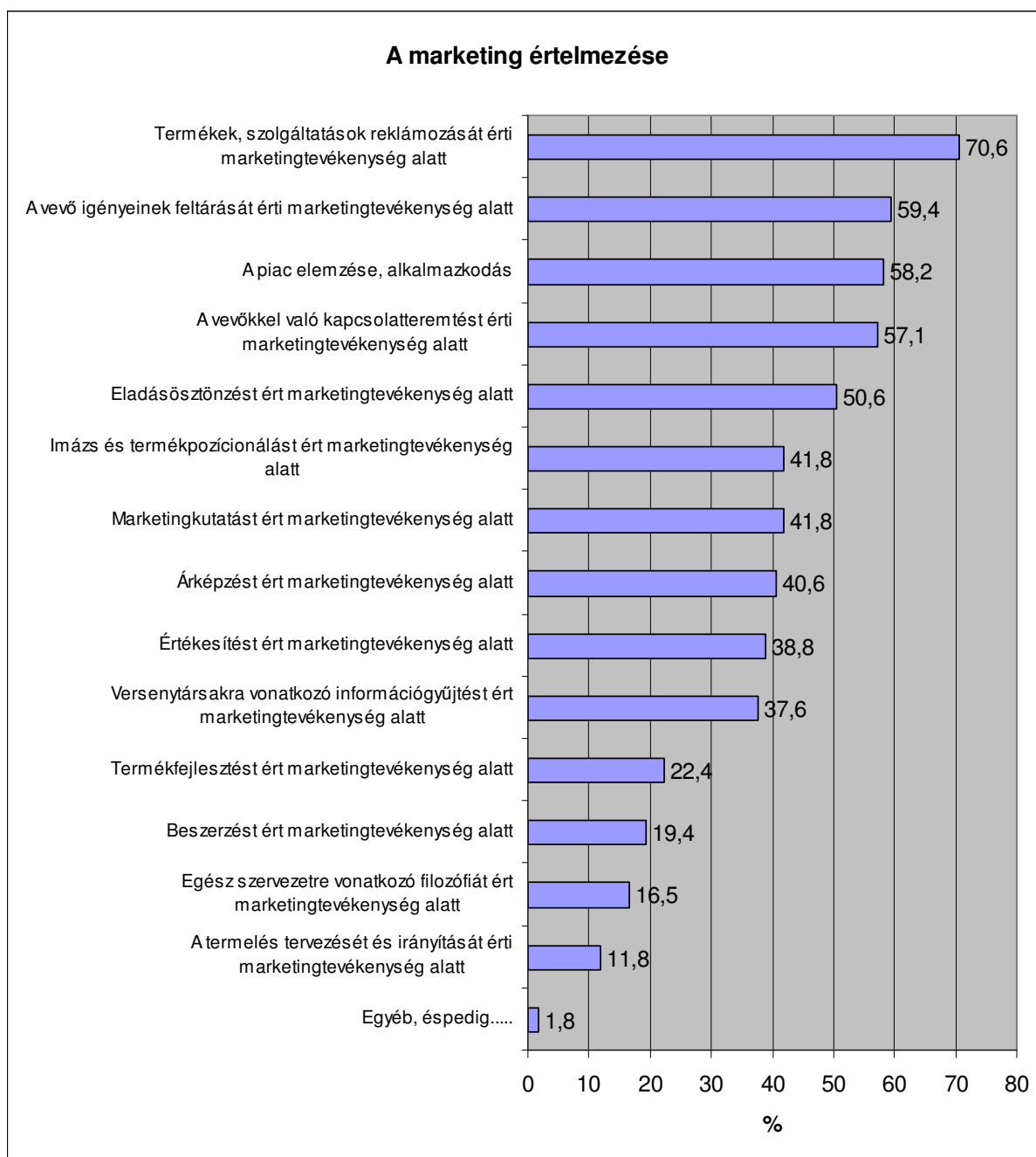


22. számú ábra A mátrix szervezet orientáltsága (vállalkozások száma)

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

7.1.15. A marketingtevékenység általános értelmezése

A marketing fogalmát, és tevékenységének kereteit sokan és sokféleképpen megfogalmazták már. Dolgozatom elméleti részében, reményeim szerint, áttekintést nyújtottam már erről. A marketingszervezet fogalmának, és tevékenységének értelmezése szempontjából szükségünk van arra, hogy a megkérdezetti kör pontos fogalmait megismerjük. Meg kellett tudnunk tehát azt, - és ez a disszertációm egyik célja,- hogy jelenleg a magyarországi kis- és középvállalkozások esetében hol is tart a marketing tevékenység, mit is ért a megkérdezetti kör marketing tevékenység alatt. Az adható válaszok kialakításában a hazai és nemzetközi eddigi kutatási eredményeken túl, a kérdőíves megkérdezést megelőző mélyinterjúk és fókuszcsoportos megkérdezések tapasztalatai is beépítésre kerültek. Az adható válaszok között van olyan, ami szakmailag nem helyes, de az előkészítő munka során olyan jelentős igény volt rá, hogy bekerült a válaszok közé, és van olyan is, melynek bekerülését jómagam erőltettem, bízva a válaszok magas számában. A kérdésekre adott válaszok (a kérdésre több válasz is adható volt) eredményeinek sorbarendezeése után, a következő diagramot készítettem el (a kérdésre adható válaszok természetesen nem ebben a sorrendben kerültek ismertetésre):



23. számú ábra A marketing értelmezése

A diagramról leolvasható, hogy a mai magyarországi vállalkozások elsősorban még mindig csak a marketingkommunikációval, ezen belül is a reklámmal azonosítják a marketing fogalmát (70,6%). Jelentős még a vevői igények feltárását (59,4%), a piacelemzést (58,2%), valamint a vevőkkel való kapcsolattartást (57,1%) favorizáló válaszok száma. 50 % fölötti még az eladásösztönzés (50,6%) marketingtevékenységként való értelmezése,

majd az imázs és termékpozícionálás, valamint a marketingkutatók következnek egyformán 41,8 %-kal. Az árképzésben (40,6%), valamint az értékesítésben (38,8%) való részvétel már az erős középmezőnyt jellemzi, hasonlóan a versenytársakra vonatkozó információgyűjtéshez (37,6%).

A termékfejlesztésben (22,4%), valamint a beszerzésben (19,4%) való szerepvállalást, egyértelműen nem a marketing tevékenységek közé sorolják a megkérdezettek, vélhetően önálló tevékenységként értelmezik azt.

Végezetül az egész szervezetre vonatkozó filozófia (16,5 %), valamint a termelés tervezését, irányítását értő marketingtevékenységi kör értelmezése maradt (11,8 %), melyek a korábban már említett szakmai szempontok miatt kerültek be a választhatói körbe. Alacsony jelölésükkel bebizonyították azt, hogy a marketingszemlélet széleskörű elterjedése, és széles értelemben való értelmezése, használata, a jelen magyarországi kis- és középvállalkozásai számára nem alkalmazott módok, a fejlettebb gazdasággal rendelkező országokban való általános alkalmazásuk, széleskörű elterjedésük itt nem valósult még meg. Véleményem szerint ebben a szemléletformálásban további erőfeszítésekre van szükség. Folyamatos információnyújtással, tanácsadással meg kell e vállalkozói körrel ismertetni, értetni, hogy sikerük egyik meghatározó eleme lehet, a folyamatos és széleskörű marketing szemlélet kialakítása, és a funkcionális tevékenységek ez alá rendelése.

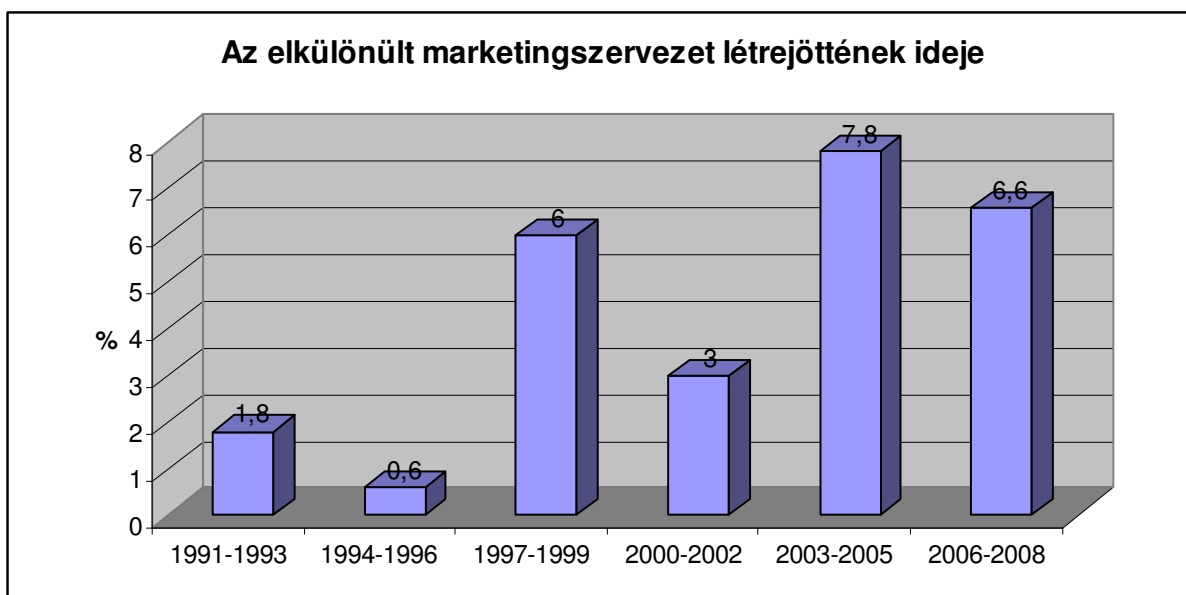
Az Egyéb, és pedig.... válaszlehetőséget 1,8% választotta, a félig nyitott kérdésre azonban egyik esetben sem született szöveges válasz.

7.1.16. A marketing szervezet léte, illetve létrejöttének ideje

A marketingszervezet léte, annak létrejöttének vizsgálata, egy igen jelentős területe e munkának, így kellő érdeklődéssel tekintetem 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 közép-vállalkozások esetében nincs különálló szervezeti egység, mely a marketingtevékenységekkel foglalkozna.

A marketingszervezettel rendelkező 25,8 % három évenkénti csoportosítási adatai a következők:

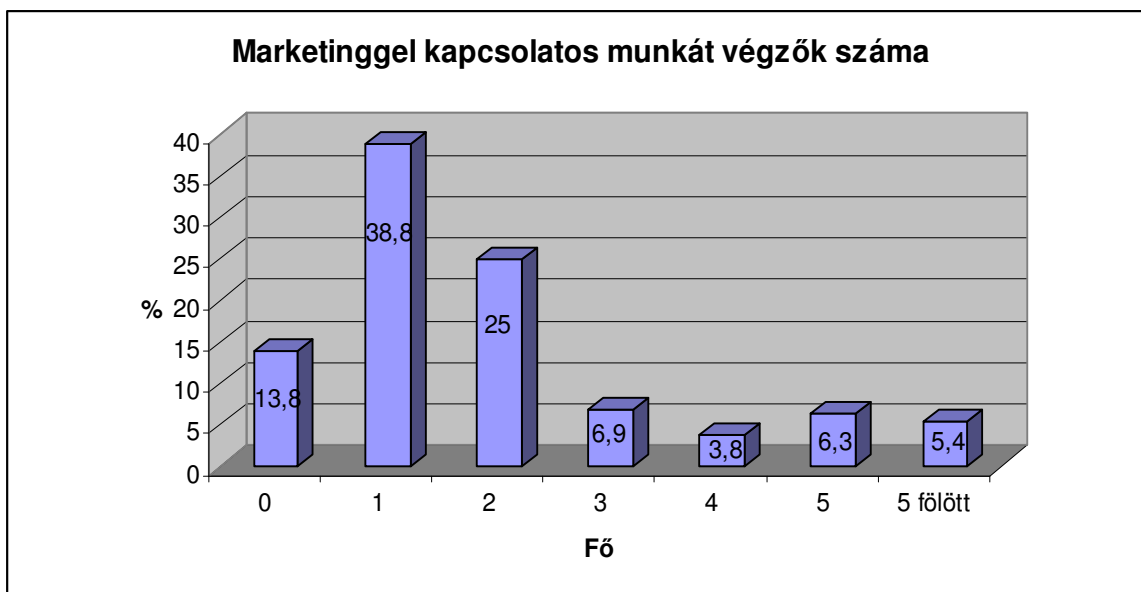


24. számú ábra Az elkülönült marketingszervezet létrejöttének ideje

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

7.1.17. A marketinggel kapcsolatos munkát végzők száma

Fontosnak tartom annak meghatározását, hogy egy vállalkozás keretein belül, miután tisztáztuk a marketing tevékenységek fogalmát, hány fő foglalkozik e tevékenységek aktív gyakorlásával.



25. számú ábra Marketinggel kapcsolatos munkát végzők száma

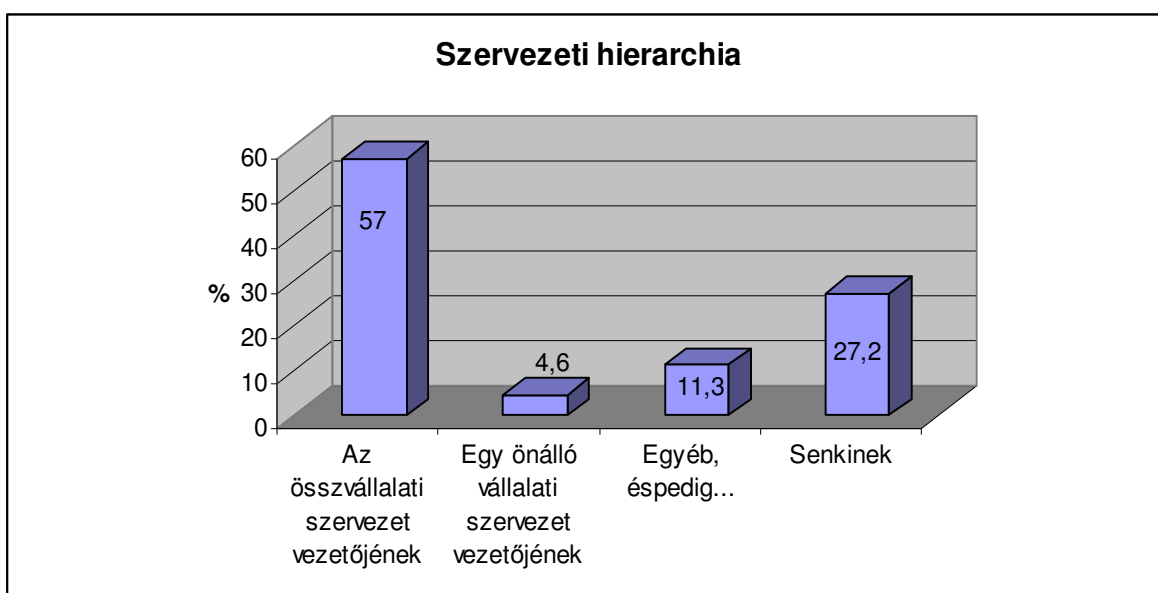
Láthatjuk, a válaszadók 13,8 %-a úgy ítéli meg, hogy nem teszi ki egy munkatárs teljes munkaidejét az általuk marketingtevékenységként definiált munkák végzése. A legnagyobb részarányban 38,8 %-ban 1 fő végzi az ilye irányú tevékenységet, míg 2 főt 25 % jelölt. A 3, 4, 5 és 5 fölötti marketinggel foglalkozó 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 tudtunk tenni, hiszen egyrészt bizonyítást nyert, hogy a vizsgált vállalkozások esetében nincs olyan cég, ahol valamilyen marketing tevékenységet ne végeznének, másrészt a vizsgált cégek 47,4 %-ánál kettő, vagy annál több fő foglalkozik teljes munkaidőben marketing feladatok megoldásával.

7.1.18. 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 tájékoztam, kinek tartozik beszámolási kötelezettséggel, a marketinggel foglalkozó szervezeti egység vezetője. A kérdés nem a marketingszervezeti egység léteire, hanem 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:



26. számú ábra Kinek tartoznak beszámolási kötelezettséggel a marketinggel foglalkozók

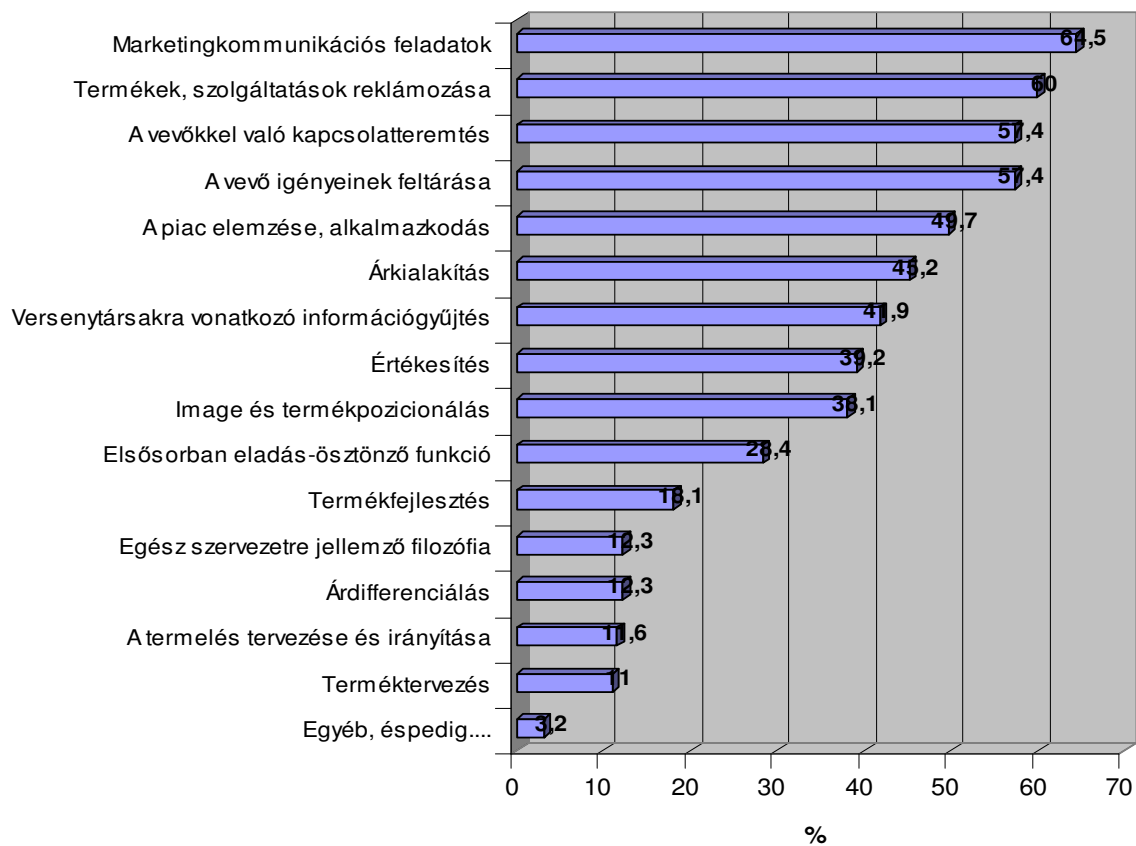
Láthatjuk, hogy a marketinggel foglalkozók szervezeten belüli helye kiemeltnek mondható, hiszen a korábbi felmérésünk eredményeképpen tudjuk, hogy a szervezettel rendelkező vállalkozások közül, a funkcionális lineáris összvállalati szervezeti forma a leggyakrabban alkalmazott. Az ezen belüli kiemelt 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.

7.1.19. A marketinggel foglalkozók feladatai

A kérdésre adható válaszok kidolgozásakor, - hasonlóan a marketingtevékenység fogalmának meghatározásakor alkalmazottakhoz,- a kiindulási alap a mélyinterjúk 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.

A saját cégénél milyen feladatokat látnak el a marketinggel foglalkozók



27. számú ábra Saját cégen belüli marketing feladatok

A feldolgozott válaszok immáron egyértelművé tették, hogy a marketingkommunikáció (64,5%), valamint ezen belül a termékek és szolgáltatások reklámozása (60%) a legfontosabb marketing feladat 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 alkalmazkodásra vonatkozó javaslatok kidolgozása (49,7%).

A többi tényező adatai és sorrendje e táblázatban megtalálható. Összességében megállapítható, hogy hasonlóan a marketingtevékenységek fogalmának tisztázásához a saját marketingtevékenység végzésénél, az operatív illetve a marketing eszközrendszerét alkalmazó tevékenységek kerültek elsősorban említésre. A marketing, mint szemlélet nem került be a válaszadók eszmerendszerébe, ennek hiánya fellelhető a szervezeti felépítés kialakításakor is.

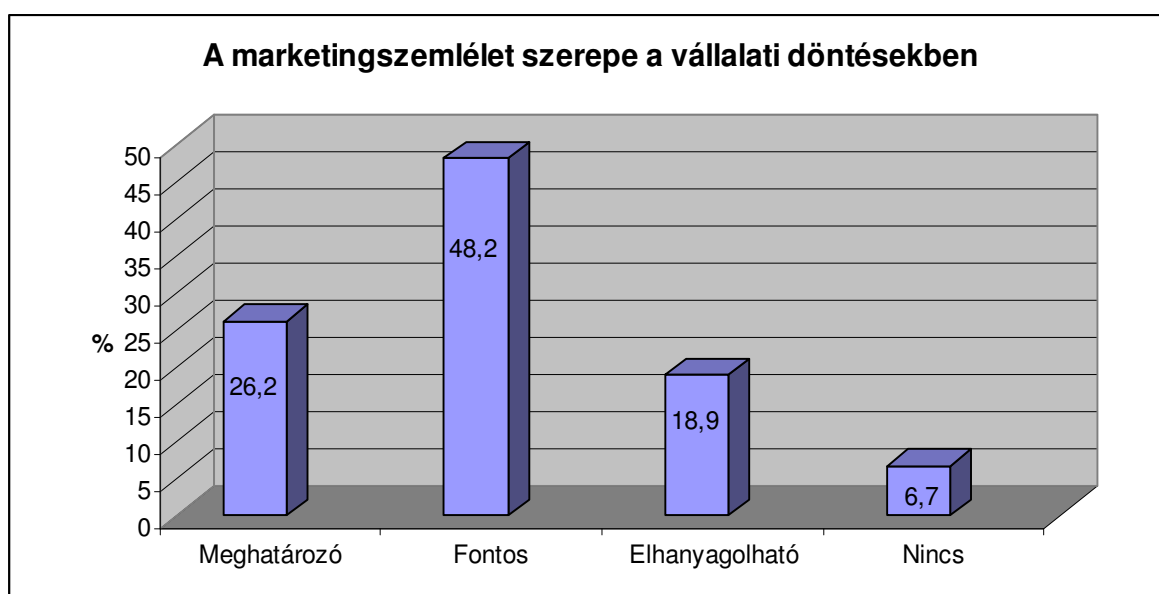
7.1.20. A marketing szerepe az összvállalati tevékenységen belül

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 közép-vállalkozások körében olyan tényező, mely véleményem szerint a piaci változások folyamatos nyomonkövetésével együtt olyan tényező 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.

10. számú táblázat A marketingszemlélet szerepe a vállalati döntésekben

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Meghatározó	43	25,3	26,2	26,2
Fontos	79	46,5	48,2	74,4
Elhanyagolható	31	18,2	18,9	93,3
Nincs	11	6,5	6,7	100,0
Összesen	164	96,5	100,0	
N.A./N.V	6	3,5		
Összesen	170	100,0		



28. számú ábra A marketingszemlélet szerepe a vállalati döntésekben

Itt láthatjuk, hogy a kérdésre választ adók csupán 26,2 %-a tartja meghatározónak a marketing szemlélet 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 marketing szemlélet inkább csak fontos, nem pedig meghatározó tényező!

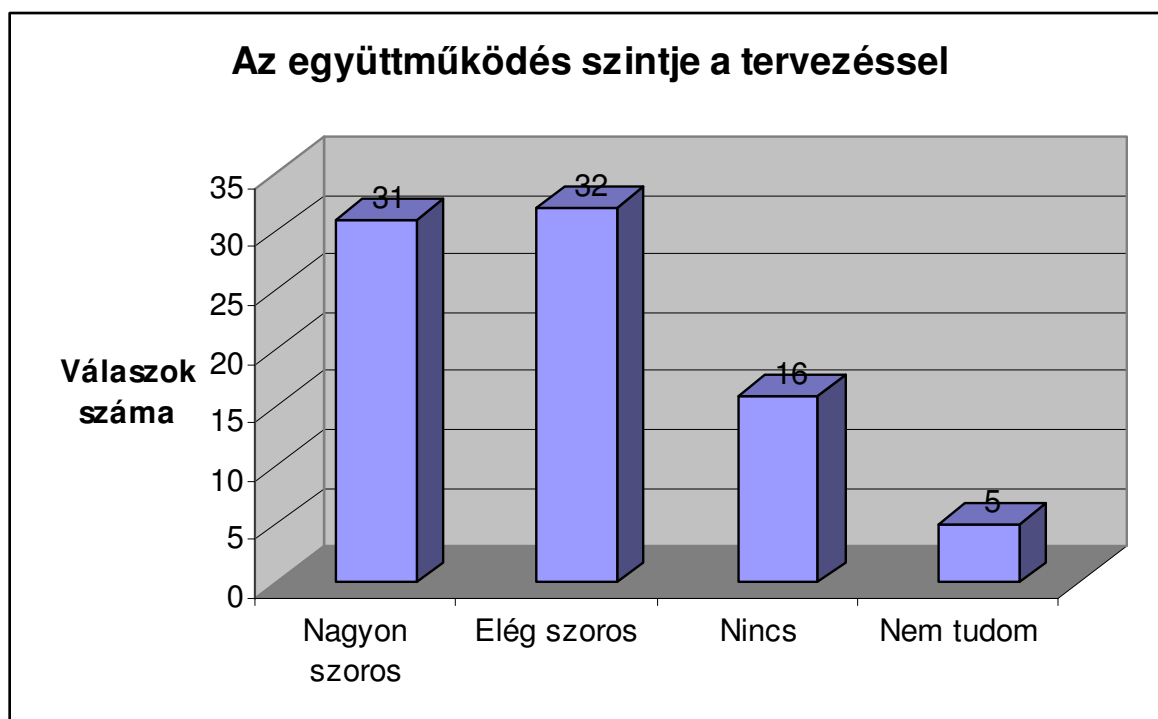
7.1.21. A marketingszervezet és az egyéb szervezeti egységek közötti együttműködés szintje

A továbbiakban a különböző vállalati részlegek, funkciók, területek, és a marketingszervezeti egységek közötti együttműködés szintjét kívántam felmérni. Mivel a válaszadók köre a már marketing szervezeti egységgel rendelkezők közül kerültek ki, így számuk a legtöbb esetben nem érte el a százas nagyságrendet, így százalékos ismertetésük helyett a teljes mintaszám és a válaszok számának ismertetésére került sor.

Elsőként a vállalati szintű tervezés és a marketingtevékenység kapcsolódására kérdeztem rá.

11. számú táblázat Együttműködés szintje a tervezéssel

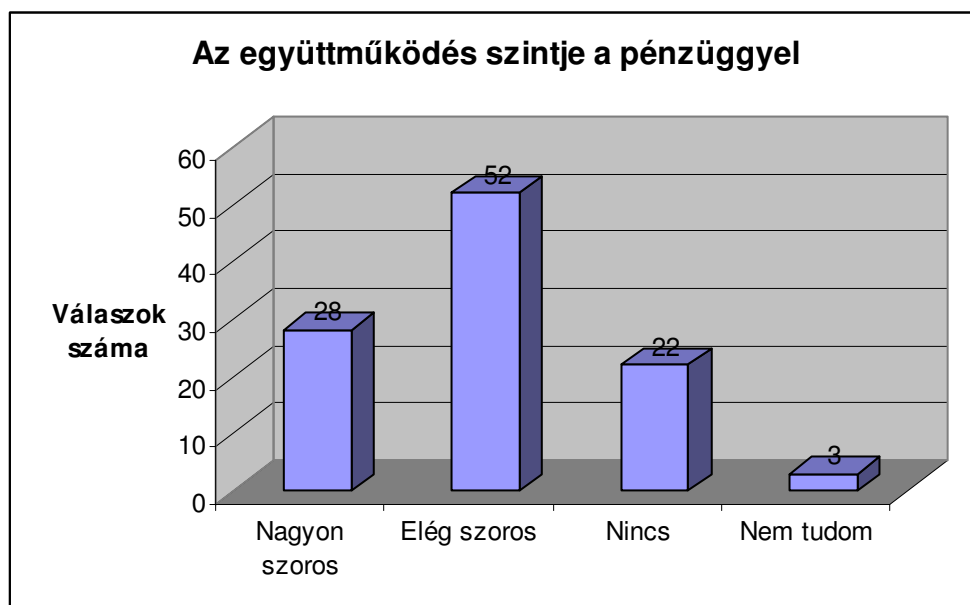
	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Nagyon szoros	31	18,2	36,9	36,9
Elég szoros	32	18,8	38,1	75,0
Nincs	16	9,4	19,0	94,0
Nem tudom	5	2,9	6,0	100,0
Összesen	84	49,4	100,0	
N.A./N.V	86	50,6		
Összesen	170	100,0		



29. számú ábra Az együttműködés szintje a tervezéssel

A 84 válaszadó közül 31 szerint nagyon szoros az együttműködés, 32 fő az elég szoros megállapítást jelölte meg. A 16 „nincs” válasz és az 5 „nem tudom” válasz alapján összességében megállapíthatjuk, hogy a két szervezeti egység között, - már ahol ezt értelmezni lehet a szervezeti elemek nagyságára való tekintettel -, az együttműködés a napi kapcsolattartás szintjén mozog.

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Nagyon szoros	28	16,5	26,7	26,7
Elég szoros	52	30,6	49,5	76,2
Nincs	22	12,9	21,0	97,1
Nem tudom	3	1,8	2,9	100,0
Összesen	105	61,8	100,0	
N.A./N.V	65	38,2		
Összesen	170	100,0		

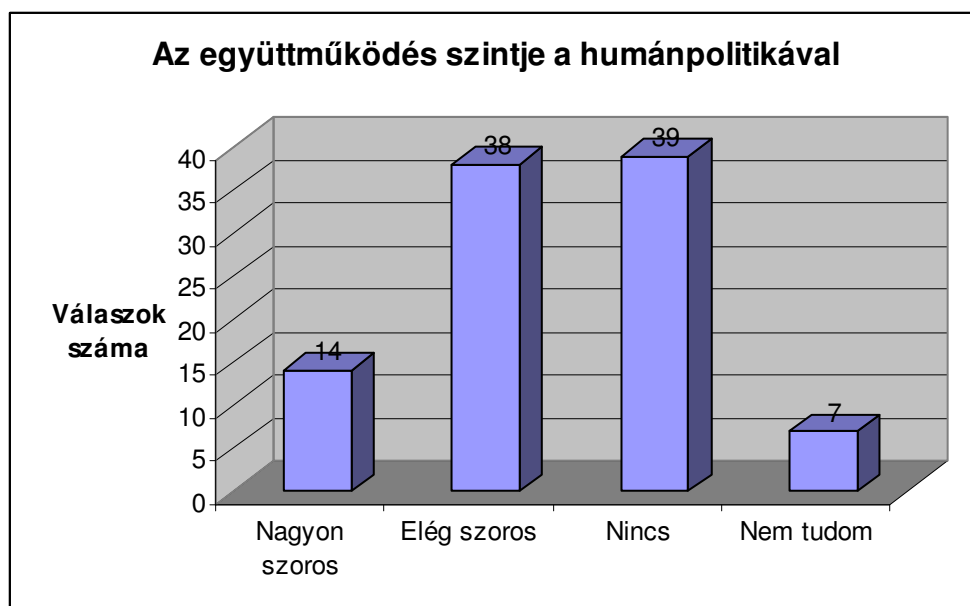


30. számú ábra Az együttműködés szintje a pénzüggel

Ugyanez a pénzügyek tekintetében már nem ennyire egyértelmű, hiszen a 105 válaszadóból csak 20 jelölte meg a nagyon szoros kategóriát, és 52 az elég szoros választ. A további két választási lehetőség vizsgálatával együtt megállapítható, hogy összességében elég jelentős az „elég szoros” válaszok dominanciája.

13. számú táblázat Együttműködés szintje a személyzeti osztállyal

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Nagyon szoros	14	8,2	14,3	14,3
Elég szoros	38	22,4	38,8	53,1
Nincs	39	22,9	39,8	92,9
Nem tudom	7	4,1	7,1	100,0
Összesen	98	57,6	100,0	
N.A./N.V	72	42,4		
Összesen	170	100,0		

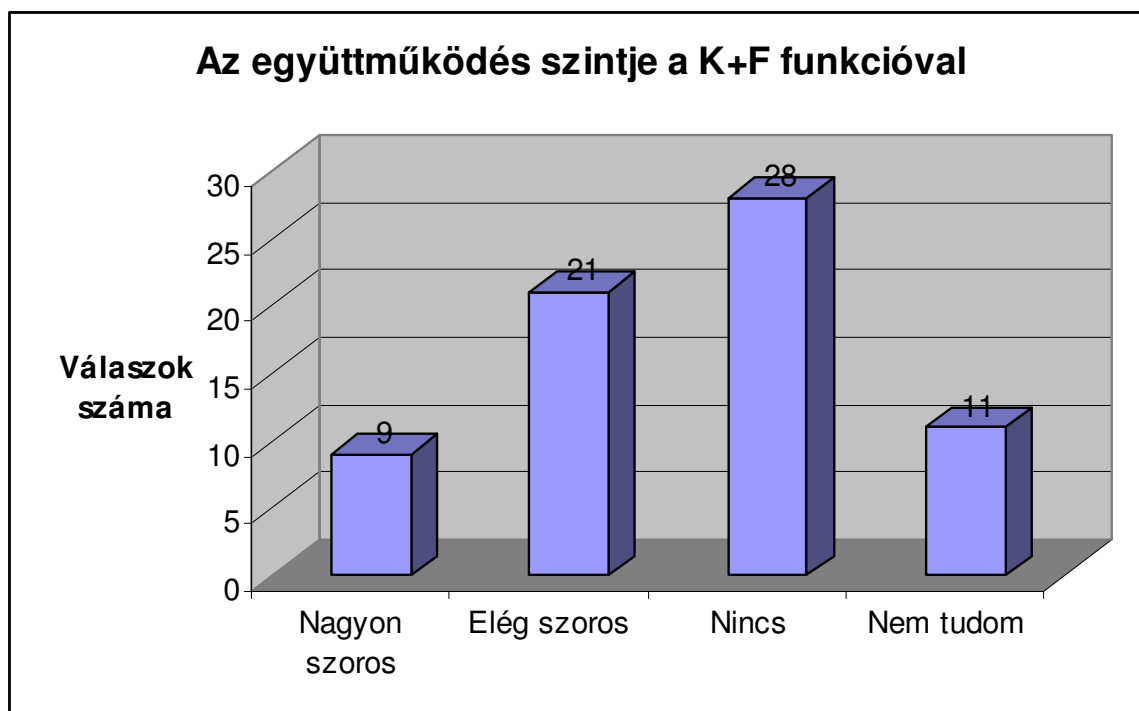


31. számú ábra Együttműködés szintje a személyzeti osztállyal

Tovább csökken az együttműködés szintje, a következő funkcionális terület a humánpolitika és a marketing szervezet között, itt a 98 válaszadóból már csak 14 jelezte, hogy nagyon szoros a kapcsolat, 39 pedig azt, hogy nincs.

14. számú táblázat Együttműködés szintje a K+F-el

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Nagyon szoros	9	5,3	13,0	13,0
Elég szoros	21	12,4	30,4	43,5
Nincs	28	16,5	40,6	84,1
Nem tudom	11	6,5	15,9	100,0
Összesen	69	40,6	100,0	
N.A./N.V	101	59,4		
Összesen	170	100,0		

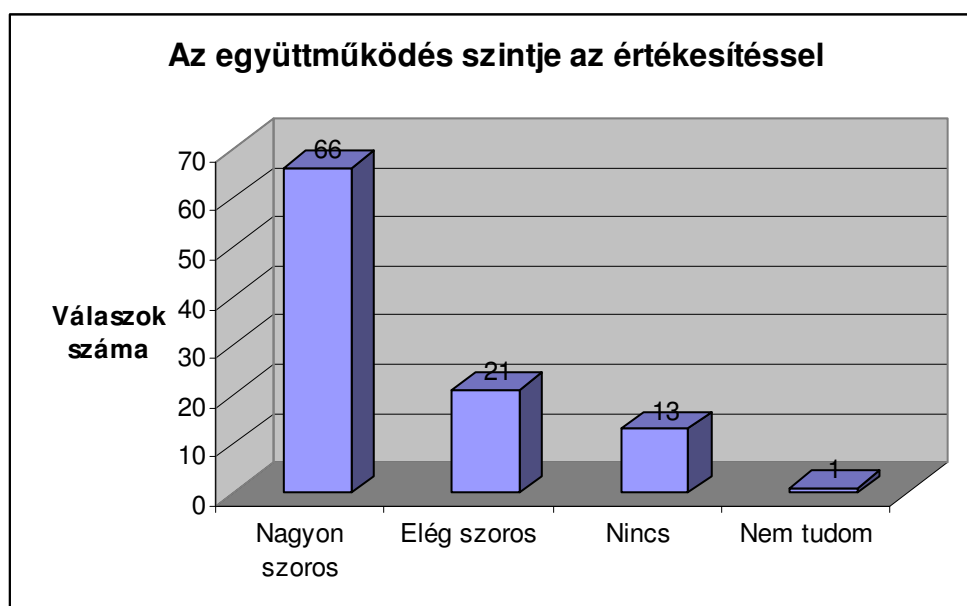


32. számú ábra Az együttműködés szintje a K+F funkcióval

A kutatás fejlesztés és a marketing kapcsolata sem tekinthető ideálisnak, a 69 válaszadóból csak 9 szerint nagyon szoros a kapcsolat és 28 jelezte úgy, hogy nincs együttműködés a két szervezeti egység között.

15. számú táblázat Együttműködés szintje az értékesítéssel

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
Nagyon szoros	66	38,8	65,3	65,3
Elég szoros	21	12,4	20,8	86,1
Nincs	13	7,6	12,9	99,0
Nem tudom	1	,6	1,0	100,0
Összesen	101	59,4	100,0	
N.A./N.V	69	40,6		
Összesen	170	100,0		



33. számú ábra Az együttműködés szintje az értékesítéssel

Más a kapcsolat az értékesítésnél, hiszen 101 válaszadóból 66 jelezte, hogy nagyon szorosnak tartja a marketingszervezettel való kapcsolatot, és csak 13 válasz volt a nincs kategóriára.

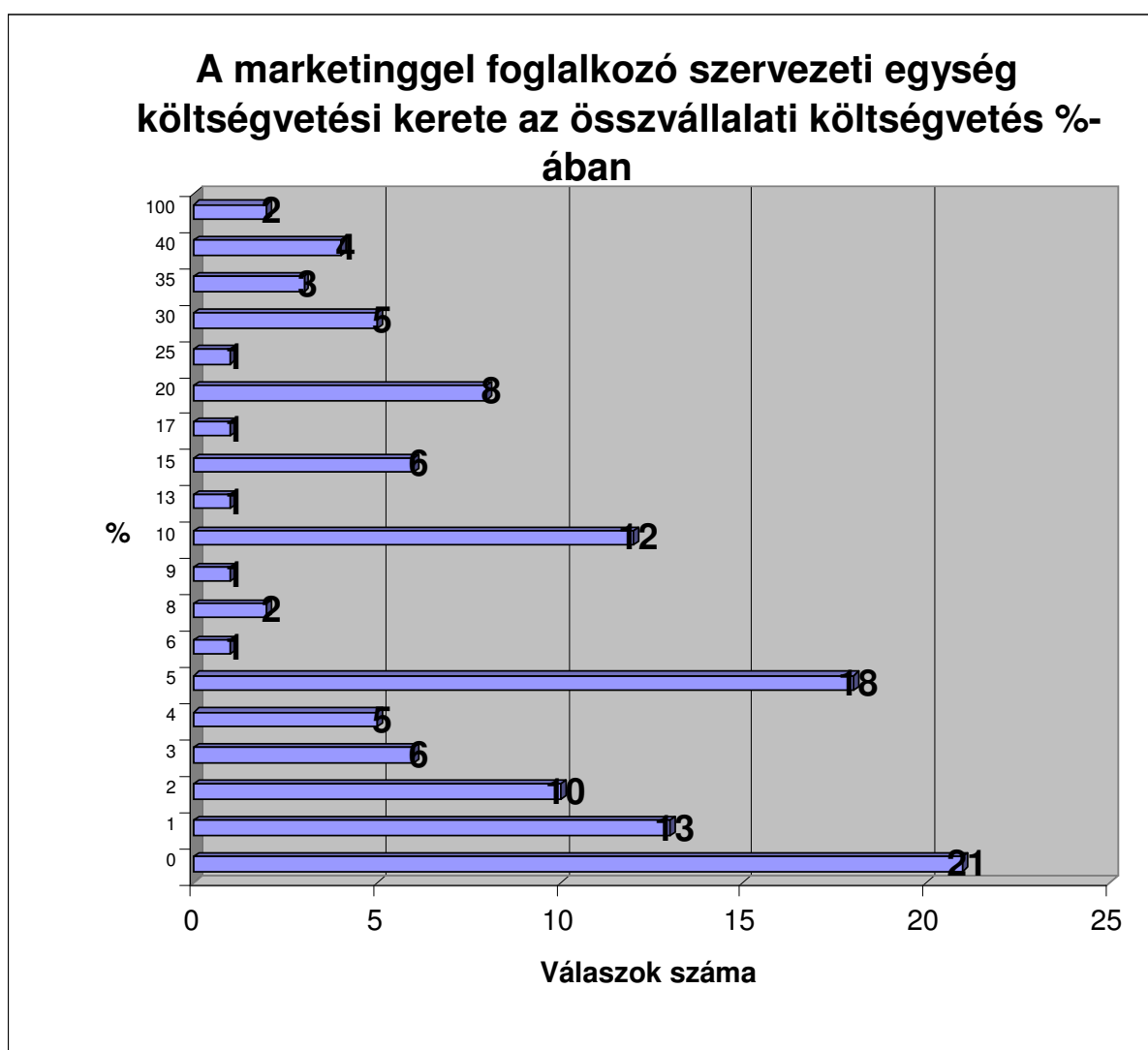
16. számú táblázat Együttműködés szintje egyéb tevékenységekkel

	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
0	1	,6	16,7	16,7
Nagyon szoros	3	1,8	50,0	66,7
Elég szoros	1	,6	16,7	83,3
Nincs	1	,6	16,7	100,0
Összesen	6	3,5	100,0	
N.A./N.V	164	96,5		
Összesen	170	100,0		

Sajnálatos módon, annak ellenére, hogy a kérdőívben jelentős helyet biztosítottam további szerkezeti egységekkel való kapcsolatok megítélésére, csak hat további javaslat keletkezett, melyek összesített eredményei azt mutatják, hogy gyártás, illetve a szolgáltatásnyújtást közvetlenül végzőkkel van további szoros kapcsolatban, a marketing tevékenységet végző személyzet.

7.1.22. A marketing tevékenységek költségvetési súlya

Egy szervezeti egység a szervezeten belüli súlyának megítélése nem egyszerű feladat. A előzőekben vizsgáltam már az ott dolgozók létszámát, a 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 széleskörű, összehasonlításuk alapján nem kaphatok egzakt képet, de ennek hiányában szegényebb lenne a felmérés.



(Figyelem, az Y tengelyen található adatok nem lineárisak!)

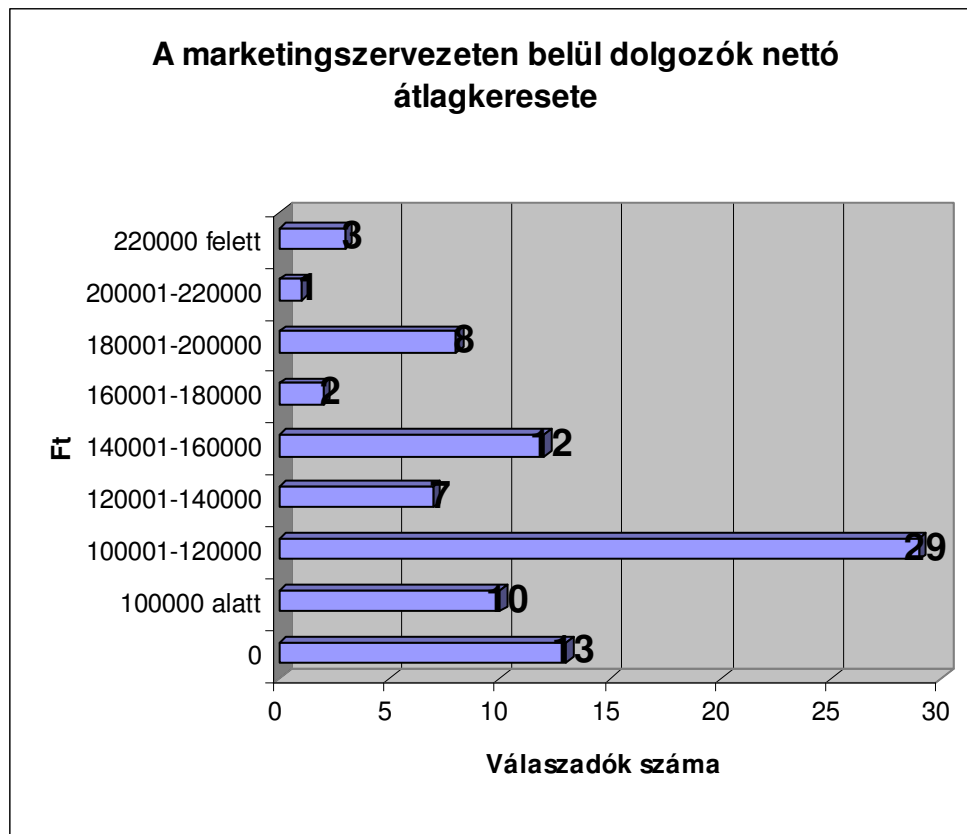
34. számú ábra A marketinggel foglalkozó szervezeti egység költségvetési kerete az összvállalati költségvetés %-ban

Az oszlopdiagram alapján 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 megállapítható, hogy 1-5 % közötti keretet összesen 52 válaszadó jelölt meg, az 6-10 % közötti keretet összesen 16 megkérdezett választott, majd igen széles spektrumon mozog a válaszok száma, de összességében kevés jelöléssel. Kiugró még 15-20-30 %, 6,8,5, szavazattal, illetve érdekesség még 100 %-os költségvetési keret 2 válaszadónál, melyen konkrét oka hogy a válaszadó cégek csak és kizárólag marketing tevékenységgel foglalkoznak.

7.1.23. A marketingszervezeten belül dolgozók anyagi megbecsültsége

Mindig érzékeny pontja egy felmérésnek az ott dolgozók keresetre vonatkozó adatok felmérése. Korábbi tapasztalataim szerint az e témájú kérdésekre adott válaszok, a minta 30-40 %-t teszik ki. Ebben az esetben kicsit jobb arányt sikerült elérni, hiszen a 170 megkérdezett vállalkozásból 85 válasz érkezett. Mivel itt sem értük el a százalékos számítás 100 darabos limitjét, a válaszadók számába kerültek meghatározásra a válaszok.

A marketingszervezet fontosságát már számos tényezővel mértük, de mindezek mellett fontosnak tartottam a szervezeti egységen belül dolgozók anyagi megbecsülésének mértékének felmérését.



35. számú ábra A marketingszervezeten belül dolgozók nettó havi átlag keresete

A lekérdezés 2008 év végi állapotokat tükrözi és nettó havi átlagkereset kérdezett. A diagram alapján látható, hogy az adatok csoportosítása után, a 100001-120000 Ft-os kategória kiemelkedett a 29 válasszal. Összességében megállapítható, hogy a vállalkozás nagyságától függően akár kétszeres is lehet a jövedelem, de találunk 13 olyan választ is ahol 0 forint jövedelmet jelöltek be a megkérdezettek.

7.2. A nagyvállalati körben szerzett tapasztalatok

Az eredeti kutatás fő és rész céljai között nem szerepel a nagyvállalati tapasztalatok ismertetése. A lekérdezés során azonban olyan nagyvállalati körbe tartozó cégek is lekérdezésre kerültek, amelyek által szolgáltatott adatok, információk ismertetése érdekes színt adhat a dolgozatnak. A vállalkozások között éppúgy megtalálhatunk hazai tulajdonban lévőket, mint külföldi, Kft, NyRt. és ZRt. formában működőket:

17. számú táblázat A felmérésbe bekerült nagyvállalatok köre

1.	Szatmári Kft. Jászberény
2.	Ép-Gépész Holding Kft - Gépész csop.
3.	T-Com Magyarország Nyrt.
4.	Citibank Zrt.
5.	Chemo Invest Trade LLp.
6.	Legrand Zrt.
7.	Kapos Balloon Kft.
8.	Taurus Carbonpack Kft.
9.	Danone Kft.
10.	Metro Kereskedelmi Kft.
11.	Invitel Zrt.

Tovább növelheti az érdeklődést az a tény, hogy a 3.4. fejezetben, a Magyar Marketing Szövetség megbízásából végzett kutatás (<http://marketing.hu/index.php?p=h1&id=314> 2008. 11. 25.) eredményeinek összevetése további felvetéseket eredményezhet.

E fejezetben tehát kizárólag csak a téma iránti lelkesedéstől vezérelve mutatok be néhány példát, és hasonlítom össze a korábban már publikált eredményekkel, bízva abban, hogy a nagyvállalati tapasztalatok esetlegesen összevethetők a kis és középvállalkozások fejlődési lehetőségeivel, és iránymutatást adhatnak a további tevékenységre.

Az alábbiakban ismertetett adatok nem képeznek további tudományos eredményeket, az értékelt minta nagysága is mindössze 11 (N=11), és az összehasonlítás lehetőségének megteremtése érdekében %-ban kifejezettek és kizárólag csak tájékoztató jellegűek!

A marketing szervezet létét vizsgálva elmondható, hogy az MMSZ kutatás a megkérdezett cégek nagy többségében (91%) van marketingtevékenység és a vállalatok közel kétharmadánál (65%) külön marketing szervezeti egység felügyeli az ezzel kapcsolatos teendőket. Az általam vizsgált vállalkozások esetében megállapítható, hogy mindegyiknél (100%) megtalálható a marketing tevékenység, valamint, hogy 90,8 %-ában van elkülönült marketing szervezeti egység. A marketing szervezet létrejöttének időpontja teljes mértékben változó, 1991 és 2007 között.

Azoknál a cégeknél, ahol folytatnak marketingtevékenységet, az MMSZ kutatásban, több mint felénél (59%) az általam vizsgáltaknál 90%-ban áthatja a vállalat tevékenységét a marketing szemléletmód és gondolkodás.

Az MMSZ által vizsgált vállalatok 62%-ában a marketing részlegen 1-3 fő dolgozik, további ötödében (21%) 4-6 fő. Mindössze a cégek 15%-ában foglalkozik 6-nál több fő marketinggel. Ugyanez, nálam 1-3 fő esetében 46%, 4-6 főnél 9%, de további 45 %, 6 főnél többet jelölt be, mint akik a marketing szervezetben dolgoznak. Itt jelentős eltérések vannak a 10 és a 80 főt foglalkoztatott szervezeti egységi számok között.

A következő vizsgálati terület a szervezeti hierarchiában elhelyezkedést vizsgálta. Itt az MMSZ kutatás alapján a marketing, mint szervezeti egység a cégek többségénél (78%) közvetlenül a felső vezetés alá tartozik szervezetileg. Nálam a mostani adatok alapján 73%-ban a felsővezetés felé tartozik beszámolási kötelezettséggel.

Végezetül a nagyvállalatok marketing költségvetését vizsgálva elmondhatjuk, hogy a korábban vizsgált vállalatok átlagosan az éves árbevételük 3%-át (nyesett átlag) költik marketingre, míg az általam összegyűjtött információ alapján 5-10 % közé esik az összköltségvetésből való részesedése a marketingnek. 56 % helyezte e két érték közé tartozónak a marketing szervezet költségvetését.

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy közel azonos eredményeket kaptam a korábban és nagyobb mintán elvégzett kutatással. Az eltérések nem jelentősek, de mindenképpen olyan irányba mutatnak, mely a marketingszervezet összvállalati szerepének erősödését jelzi. Nőtt a marketingszervezet létének aránya, nőtt a számomra oly fontos marketing szemlélet súlya a vállalati döntéshozatalban, valamint nőtt a vállalati összköltségvetésen belüli részesedés is. Mindezek azt jelenthetik, hogy a nagyvállalati körben az idő előrehaladtával, valamint a gazdasági fejlődés hatására, egyre fontosabbnak ítélik a döntéshozók a marketing szerepét, súlyát. Hajlandóak áldozni e tevékenységekre, és ennek az összvállalati szervezeten belül is látható nyomait fedezhetjük fel. További fontos információnak tartom, hogy az itt ismertetett információk olyan nagyvállalatoktól származnak, amelyek már bizonyították piaci erejüket, alkalmazkodó képességüket, illetve megtalálhatjuk a nemzetközi tapasztalatokat is tevékenységükben.

8. A HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA

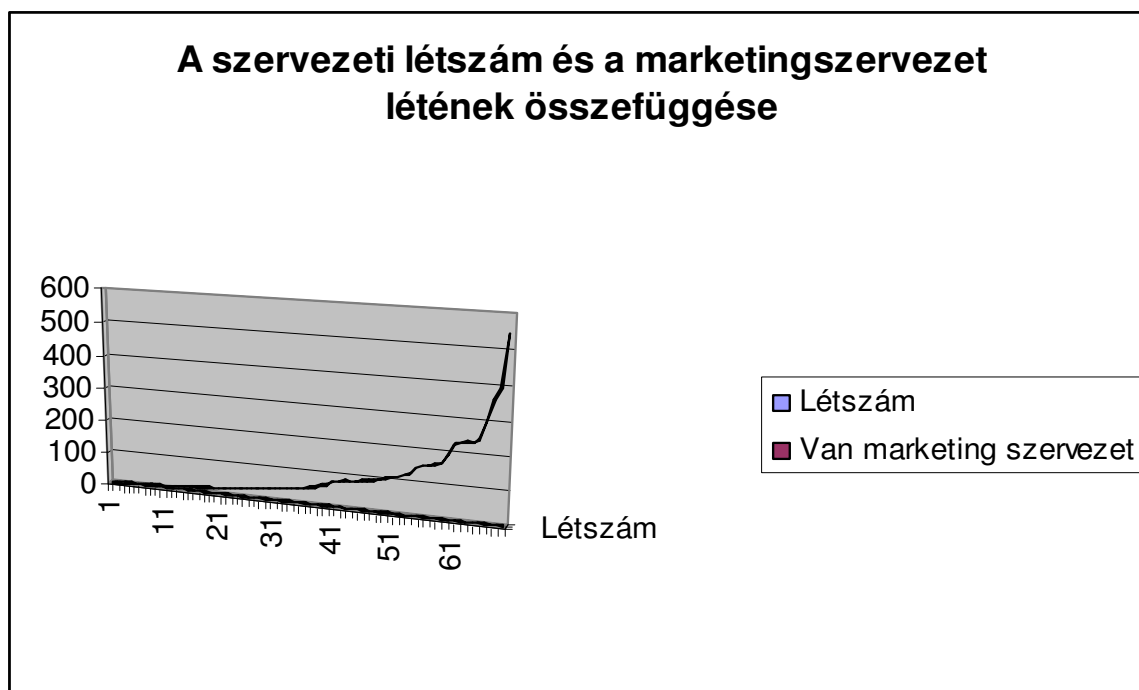
Most hogy általánosságban megvizsgáltuk a kutatás eredményeit szükségesnek tartom a továbbiakban az egyes hipotézisek részletes, és átfogó elemzését, mégpedig a rendelkezésre álló adatok, a kérdőívre adott válaszok kiértékelése alapján, valamint a levonható általános következtetések megfogalmazását, esetlegesen ezek alapján modellalkotást.

H1.: Marketingtevékenység alatt, a vizsgált vállalkozások, elsősorban a reklámmal, a vállalati marketingkommunikációval foglalkozókat értik.

A 7.1.14. fejezetben már taglalt és bemutatott összesített eredmények alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek 70,6 %-a a termékek és szolgáltatások reklámozását érti marketingtevékenység alatt. Így hipotézisem bizonyítást nyert. Sajnálatos tény, hogy teljes marketingszemléletről, a vezetési elvekben megjelenő szemléletmódról még a kiélezett piaci verseny területén dolgozó vállalkozások esetében sem beszélhetünk. Marad a különböző marketing eszközök alkalmazása, és az értékesítés megszervezése, mint marketing feladat. Ugyanakkor pozitív tényként kell értékelni a vevői igények felmérését és az ahhoz való alkalmazkodás igényét, mely, véleményem szerint is mindenképpen javítja a piaci szereplést. A korábban már ismertetett 23. számú ábra „A marketing értelmezése”adatai alapján megállapítom, hogy a H1. számú hipotézisem beigazolódott.

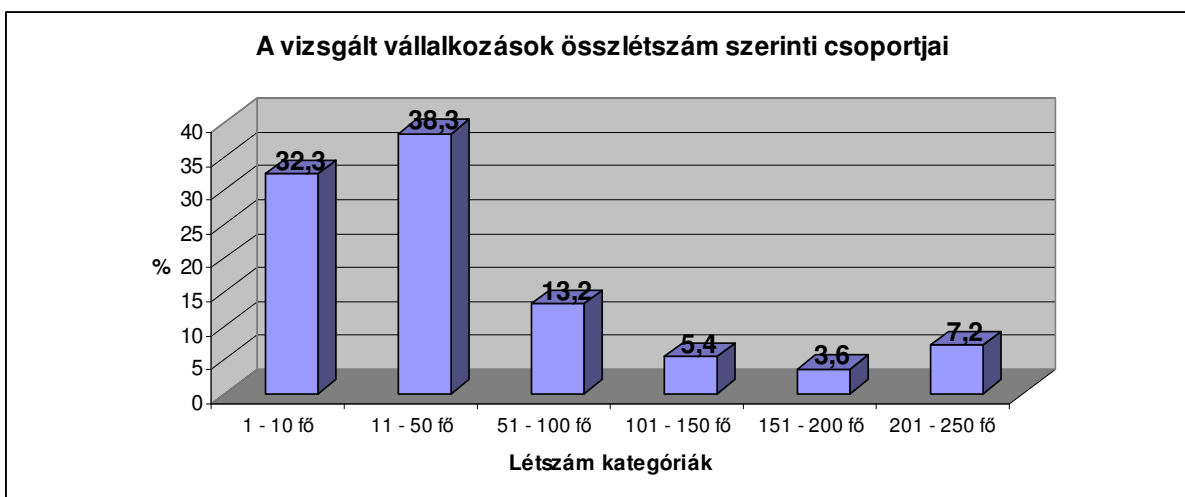
H2.: A 100 főnél többet foglalkoztató vállalkozások esetében már kialakul önálló marketingszervezeti egység.

Az elkülönült marketingszervezet vizsgálatakor, vizsgálandó téma, hogy az általánosságban meghatározott marketingszervezeti fogalom mellett, hogyan is vélekednek a megkérdezettek a saját vállalkozásuk szervezeti tagoltságáról és annak funkcióiról.



36. számú ábra Foglalkoztatottak létszáma és a marketingszervezet működésének kezdete
(Keresztábra)

Korábban már a teljes minta által adott válaszok alapján csoportokat képeztem a vállalkozások összlétszámának tekintetében.

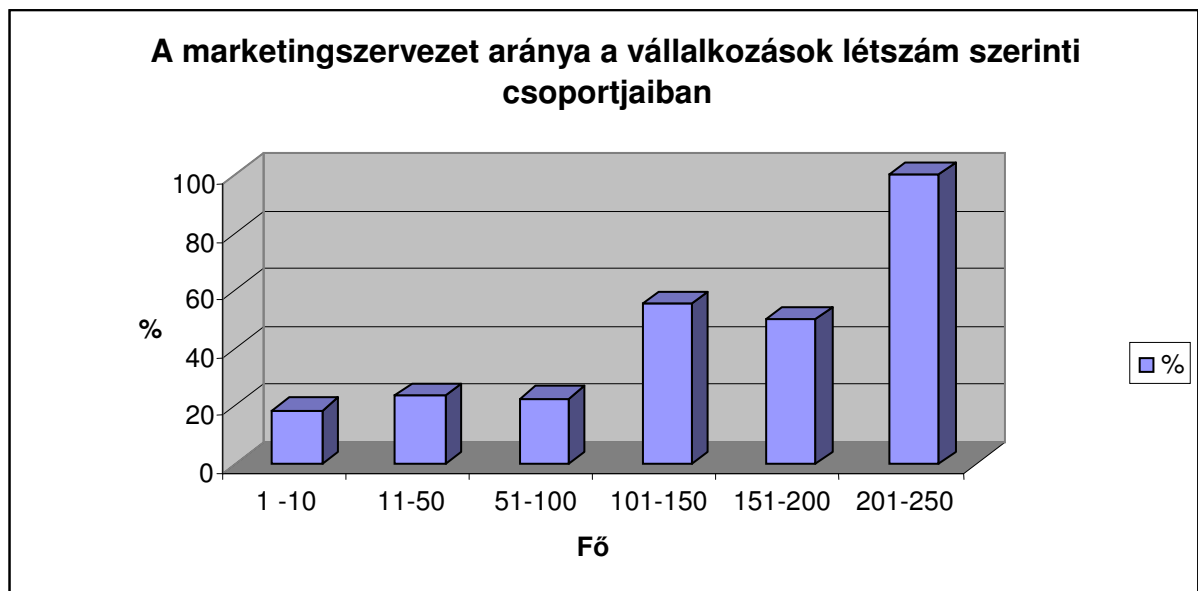


37. számú ábra A vizsgált vállalkozások összlétszám szerint csoportjai

Ezeket a csoportokat vizsgálom tovább és vetem össze a marketingszervezet megalakulására vonatkozó kérdés összesített adataival.

18. számú táblázat A marketingszervezet aránya a vállalkozások létszám szerinti csoportjaiban (Keresztábra)

Foglalkoztatottak száma (Fő)	Vállalkozások száma (db)	Azon vállalkozások száma ahol van marketingszervezet (db)	%
1-10	54	10	18,52
11-15	64	15	23,44
51-100	22	5	22,73
101-150	9	5	55,55
151-200	6	3	50
201-250	7	7	100



38. számú ábra A marketingszervezet aránya a vállalkozások létszám szerinti csoportjaiban (Keresztábra)

A fentiekből megállapítható, hogy a foglalkoztatotti létszám és marketingszervezet léte, ha nem is mindig teljes összhangban mozog, de egyértelműen növekszik azon csoportokban a

marketingszervezettel bíró vállalkozások aránya, ahol a szervezeti létszám magasabb. Látható, hogy a 100 fő feletti vállalati összlétszám esetében már meghaladja az 50%-ot azon szervezetek száma, ahol elkülönült marketing szervezeti egység található. A 200 főnél többet foglalkoztatók esetében pedig ez az arány 100 %. Így a H2 hipotézist bizonyítottnak tekintem. Ez a tendencia talán egyértelmű is lehetne, de mindenképpen fontos volt bizonyítanunk, hogy a marketingszervezet léte, annak helye, ha nem is a tevékenységek legelső körébe tartozik, de kellő szervezeti nagyság esetében elkülönülte egységként megjelenik. Fontos megjegyezni azt is, hogy a marketingtevékenységeket, ugyanakkor végez a vállalkozások döntő többsége, de ezeket nem elkülönült szervezeti egységben, hanem a legtöbb esetben a felső vezetés, vagy az értékesítést végző szervezeti egységhez kapcsolódva teszi meg.

A marketingszervezeten belül dolgozók létszáma, a vállalatok összlétszáma, valamint a marketingszervezet léte szoros kölcsönhatásban áll egymással. A megkérdezés eredményeire támaszkodva megállapítható, hogy azoknál a vállalkozásoknál, ahol gondot fordítanak a marketingtevékenység tudatos kialakítására, ott kellő szakmai teret is engednek a tevékenység végzésére. Megmutatkozik ez az elkülönült marketingszervezet létében és az ott dolgozók számának alakulásában is.

19. számú táblázat Marketinggel kapcsolatos munkát végzők létszáma

Fő	A vállalkozások száma (db)	Százalékos megoszlás, teljes minta (%)	Százalékos megoszlás, válaszadók között (%)	Összegzett százalék (%)
0	22	12,9	13,8	13,8
1	62	36,5	38,8	52,5
2	40	23,5	25,0	77,5
3	11	6,5	6,9	84,4
4	6	3,5	3,8	88,1
5	10	5,9	6,3	94,4
6	1	,6	,6	95,0
8	1	,6	,6	95,6
10	1	,6	,6	96,3
12	1	,6	,6	96,9
20	1	,6	,6	97,5
26	1	,6	,6	98,1
30	1	,6	,6	98,8
42	1	,6	,6	99,4
60	1	,6	,6	100,0
Összesen	160	94,1	100,0	
N.A./N.V	10	5,9		
Összesen	170	100,0		

Megállapíthatjuk, hogy csak 22 válaszadó, a megkérdezettek 13,8%-a jelezte azt, hogy nincs olyan személy, aki marketinggel kapcsolatos munkát végezne. A döntő hányad egy, illetve két főt jelölt meg erre a feladatra, ami a megkérdezett vállalkozások összlétszámi adataival összevetve megfelelő arányt jelent.

H3.: Minél nagyobb a külföldi tulajdon aránya, annál nagyobb a valószínűsége, hogy önálló marketingszervezeti egység található a vállalkozásnál

20. számú táblázat A külföldi tőke arányának és a marketingszervezet létének vizsgálata
(Keresztábra)

A külföldi tőke aránya * A marketingszervezet működésének kezdete				
Keresztábra				
		Nincs marketingszervezet	Létezik marketingszervezet	Össze- n
A külföldi tőke aránya	0 %	104	31	135
	1-25 %	1	2	3
	51- 100 %	19	9	28
Összesen		124	42	166

Az összesített keresztábrából megállapítható, hogy amennyiben a külföldi tőkét nem jegyezi a vállalkozás, úgy a vizsgált 135 szervezet esetében 31 olyan vállalkozást találtam, ahol létezik elkülönült marketingszervezet. Ennek százalékos aránya 22,96 %. Amennyiben a külföldi tőke aránya 1 és 25 % közé esik, tehát kisebbségi külföldi tulajdon van, úgy az arány 66,66% (bár a minta kis száma miatt ennek %-ban való kifejezése nem helyes, de az összehasonlíthatóság miatt kellett ezt alkalmaznom.)

26-50 %-os külföldi tőke arányt a minta nem tartalmazott.

Az 51-100 % os külföldi tulajdon esetében a válaszadók 32,14 %-a jelezte, hogy létezik nála elkülönült marketingszervezet.

A százalékos arányokat összevetve megállapítható, hogy a kizárólag belföldi tulajdonú vállalkozások 22,96 %-ában találunk marketing szervezetet, míg a kisebbségi külföldi tulajdonú vállalkozások esetében 66,66 %, a többségi külföldi tulajdon esetében 32,14 %-nál találunk marketingszervezetet.

A válaszok általános értékelése kapcsán már felvetődött az a probléma, mely a kérdőív szerkesztése kapcsán a külföldi tulajdonost egyben a „gazdaságilag fejlett” csoportba sorolta, valószínűleg helytelenül. A megoldás részben az lehet, hogy definiálásra kerül, a

gazdaságilag fejlett, illetve fejletlen fogalom, mely a hazai viszonyokat figyelembe véve, leginkább úgy határozható meg, hogy az átlagos magyarországi gazdasági viszonyoknál fejlettebb, illetve fejletlenebb országok csoportjára osztható. A lekérdezést követően azonban már nem határozható meg, illetve nem bontható két részre a minta. Ugyanakkor azt feltételeztem a vizsgálat során, hogy azok a vállalkozások, amelyek külföldi tőkebefektetést vállalnak, azok sikeresek lehetnek a saját országukban. Vélhetően tehát a sikeresség mögött a szakmai és piaci ismeret, tapasztalat, a fejlettebb szervezeti kultúra áll.

Mindent összevetve igazoltnak tekintem azon feltételezésemet (H3), mely szerint a külföldi tulajdonosi lét és szervezeti kultúra között markáns összefüggés lenne.

H4.: A hazai vállalkozások kora, vevők száma befolyással van az önálló marketingszervezet kialakulására, illetve a marketingorientáltságra.

21. számú táblázat A vállalat alapítás éve és a marketingszervezet létének összehasonlító vizsgálata (Keresztábra)

A vállalat alapítás éve * A marketingszervezet működésének kezdete						
Keresztábra						
A vállalat alapításának éve	Nincs marketingszervezet		Van marketingszervezet		Összesen	
	A vállalkozások száma	Aránya %	A vállalkozások száma	Aránya %		
-1988	10	90,9	1	9,1	11	
1989-1992	20	62,5	12	37,5	32	
1993-1996	34	85	6	15	40	
1997-2000	22	73,33	8	26,67	30	
2001-2004	17	68	8	32	25	
2005-2008	19	79,2	5	20,8	24	
	122	74,8	41	25,2	163	

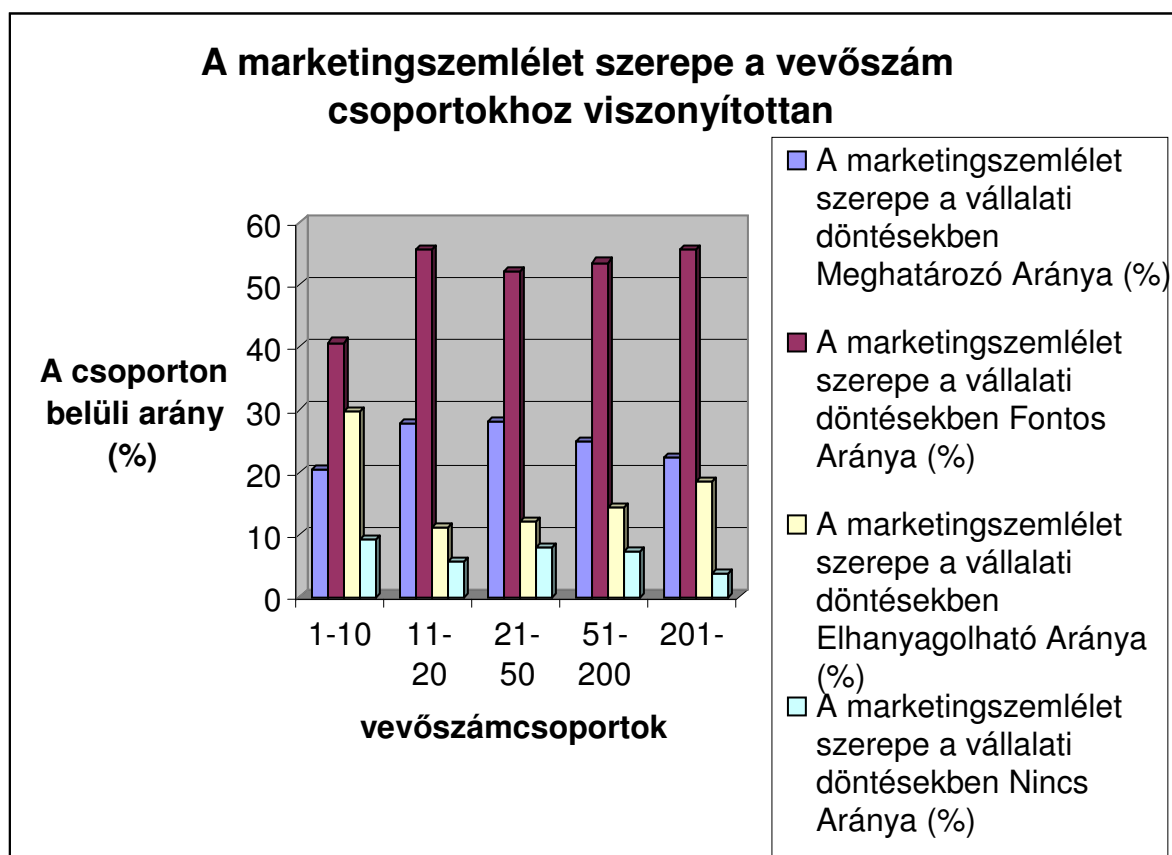


39. ábra Azon vállalkozások aránya, ahol létrejött marketingszervezet

A fenti oszlopdiagramot megvizsgálva megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások alapításának éve, valamint a marketing szervezet léte között nincs szignifikáns összefüggés. A legnagyobb arányban az 1989 és 1992 között alapított vállalkozásoknál találunk elkülönült marketingszervezetet, majd ezt követően egy visszaesés után fokozatosan növekszik 2004-ig az arány. 2005 után ismét visszaesés tapasztalható. Nem állapítható meg sem trend, sem más összefüggés az adatsorok között.

22. számú táblázat A vevők számának, valamint a marketingszemlélet szerepének hatása a vállalati döntésekben (Keresztábra)

Vevők száma * A marketingszemlélet szerepe a vállalati döntésekben Keresztábra									
	A marketingszemlélet szerepe a vállalati döntésekben								Összesen
Vevők száma	Meghatározó		Fontos		Elhanyagolható		Nincs		
	Vállalkozások száma (db)	Aránya (%)	Vállalkozások száma (db)	Aránya (%)	Vállalkozások száma (db)	Aránya (%)	Vállalkozások száma (db)	Aránya (%)	
1-10	11	20,37	22	40,74	16	29,63	5	9,26	54
11-20	5	27,77	10	55,56	2	11,11	1	5,56	18
21-50	7	28,00	13	52,00	3	12,00	2	8,00	25
51-200	7	25,00	15	53,57	4	14,29	2	7,14	28
201-	6	22,22	15	55,55	5	18,52	1	3,70	27
Összesen	36	23,68	75	49,34	30	19,74	11	7,24	152



40. ábra A marketingszemlélet szerepe a vevőszám csoportokhoz viszonyítottn

A vevők számát tekintve öt csoportra bontottam a konkrét válaszokat, igyekezve úgy meghatározni e csoportokat, hogy a minta száma közel azonos legyen. Az adott csoporton belül azután megvizsgáltam a válaszok megoszlását, és meghatároztam azok csoporton belüli arányát.

Ezt követően mind a táblázatból, mind pedig az oszlopdiagram alapján megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások esetében, a leggyakoribb válasz az, hogy a marketingszemlélet „fontos” a vállalati döntésekben, de ez szinte független a vevők számától. A második leggyakrabban jelölt válasz a „meghatározó”, de itt sem találunk komoly összefüggéseket a vevőszám szerinti csoportok számainak összevetésével. A harmadik és negyedik helyen az „elhanyagolható” és a „nincs” válaszok kerültek.

Mindezek alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek esetében a vevőszám nincs összefüggésben a marketingszemlélet fontosságára a vállalati szervezeten belül. Mindezek alapján a H4. hipotézist nem találom alátámasztottnak.

H5.: A vevők számától függetlenül a marketing tevékenység költségvetése a vállalkozások teljes költségvetésének 3-10 százalékát teszik ki.

23. számú táblázat A vevők száma és a marketinggel foglalkozó szervezeti egység részesedése az összköltségvetésből (Keresztábra)											
	Marketinggel foglalkozó szervezeti egység részesedése az összköltségvetésből										
	0		0,01-2		3-10		11-30		31-100		Összesen
Vevők száma	Vállalko- zások száma	Csoporton belüli arány (%)	Vállalko- zások száma	Csoporton belüli arány (%)	Vállalko- zások száma	Csoporton belüli arány (%)	Vállalko- zások száma	Csoporton belüli arány (%)	Vállalko- zások száma	Csoporton belüli arány (%)	
1-10	7	20,59	6	17,65	12	35,29	6	17,65	3	8,82	34
11-20	1	8,33	1	8,33	6	50	2	16,66	2	16,66	12
21-50	1	5,55	7	38,88	9	50	1	5,55	0	0	18
51-200	4	17,39	5	21,74	10	43,48	2	8,7	2	8,7	23
201-	3	13,64	7	31,82	4	18,18	7	31,82	1	4,55	22
Összesen	16		26		41		18		8		111

A táblázat alapján az alábbiakban oszlopdiagramon is ábrázolom a vevőcsoportok költségvetési arányait.



41. ábra A marketingköltségvetés aránya a különböző számú vevőcsoportoknál

A fentiekből megállapítható, hogy a különböző vevőszám szerinti csoportoknál a legnagyobb részt szinte létszámba való tekintet nélkül a 3-10 %-os összköltségvetésből való részesedés jellemez.

Kiemelve a nagy vevőszámot mutató (201 feletti) válaszokat megállapítható, hogy a döntő hányad két nagy csoportra oszlik, a két százalék alattira, valamint a 11 és 30 százalék közöttire, tehát a többi vevőszám csoporttól eltérően alakulnak a számaik.

Az adatok ábrázolásával látható vált, hogy a nagy létszámú partner nem jelent egyben kiemelkedő marketing aktivitást, így a feltételezést nem támasztják alá az összegyűjtött adatok. A fentiek alapján a H5. hipotézis bizonyításra került.

Az e fejezetben foglaltak alapján az alábbi tézisek kerülnek megfogalmazásra:

1. A mai magyar kis és középvállalkozások döntéshozói vállalkozásuk marketing tevékenysége alatt elsősorban a reklámozást, a marketingkommunikációs tevékenységet értik. Másodsorban a vevői igények felkutatását és annak kielégítése

az, ami a marketing szó értelmezése. Tehát szinte csak és kizárólag a marketing eszközszerét ismerik, azt használják tevékenységük során. Elmarad a marketing, mint szemléletmód, mint a vállalkozások eszmei vezérfonalának értelmezéseként való kezelése.

2. Minél több szereplője van egy vállalkozásnak, minél nagyobb a cég szervezete, annál inkább megtalálható az elkülönült marketingszervezet. Ennek oka természetesen a szervezeti tagoltság, a jól irányíthatóság miatti gazdasági racionalitás, de ez csak a tagoltság mélyülésére ad magyarázatot. Mindenképpen fontos leszögeznünk, hogy kifejezetten a marketingszervezeti egység létrejötte és léte olyan tény, ami a kotleri marketingosztály evolúciós elméletének helyességét bizonyítja. Elgondolkodtató azonban, hogy a mai magyar kis és középvállalkozások e fejlettség melyik szintjén tartanak jelenleg, valamint az is érdekes kérdésként jelentkezik, hogy átugorhatóak-e fejlődési szintek. Ennek tárgyalására a javaslatok fejezetben visszatérek.
3. Megállapítást nyert, hogy a marketing szervezet léte és nagysága szoros összefüggésben van a marketing feladatokat ellátó személyzet számával. Ez önmagában nem túl nagy jelentőségű, de ha gondolatainkat kiterjesztjük arra, hogy egyre több tevékenységet tartanak az e körben vizsgált vállalkozások marketing tevékenységnek, úgy hatványozottan jelentkezik a marketingszervezet kialakításának, létének igénye.
4. Bizonyítottam, hogy a külföldi tulajdon és a vállalkozásoknál megjelenő marketingszervezet kapcsolatban van egymással. A külföldi, vélhetően fejlettebb gazdasággal rendelkező tulajdonosi kör hozza a szervezeti kultúra iránti igényét, a marketing tevékenység és a hozzá szorosan tartozó szervezeti egység megvalósítását. Ennek hatására láthatjuk, hogy a piaci igényeknek való megfelelés egyik következő állomása a marketing tevékenység fokozása, a marketinggel foglalkozó szervezeti egység szerepének fokozatosan előtérbe kerülése.
5. Az eredeti hipotézissel ellentétben megállapításra került, hogy a vállalkozás alapításának ideje és a marketing szervezet kialakulása, annak léte között nincs kapcsolat. Megállapíthatjuk tehát, hogy mára már megszűntek a korábban meglévő különbségek, melyek az alakulás módjából következtek. Azoknál a vállalkozásoknál, amelyek mára fenn tudtak maradni, már mindegy, hogy a rendszerváltást követő időszakon belül mikor alakultak, és milyen korábbi adottságokat hoztak magukkal. Nem számít, hogy állami vállalatból alakultak-e ki,

vagy újonnan induló egyéni vállalkozásból fejlődtek társas vállalkozássá. Szintén érdekes eredményt hozott a H4. hipotézis vizsgálatakor az, hogy a vevőszám és a marketingszervezet léte, marketingtevékenység kiterjedése között nem található szoros összefüggés. Megállapítható tehát, hogy a piaci nyitottság, a környezeti hatások folyamatos figyelemmel kísérése és az arra való reagálás ma már alapkövetelménye a kis és középvállalkozói tevékenységnek. Nem a vevőszám a fontos, hanem a vevők kiszolgálásának színvonala. Következésképpen alapkövetelmény, hogy minden vevőt meg kell becsülni!

6. Hasonló következtetésre jutottam a vevői szám és a marketingnek az összvállalati költségvetésben elfoglalt arányát vizsgálva. Megállapítottam, hogy nincs szoros összefüggés a piaci nyitottság, tehát a viszonylagosan nagy vevői szám, valamint a marketingnek az összköltségvetésből való részesedése között, hiszen minden vevőszám szerinti csoportban a legtöbb vállalkozás az összvállalati költségvetésének 3-10-%-át költi marketing tevékenységre.

24. számú táblázat A kutatásban megfogalmazott tézisek – összefoglaló táblázata

Hipotézis száma	Hipotézis szövege	Kutatás eredménye
H1	<i>Marketingtevékenység alatt, a vizsgált vállalkozások, elsősorban a reklámmal, a vállalati marketingkommunikációval foglalkozókat értik.</i>	<i>Bizonyítást nyert</i>
H2	<i>A 100 főnél többet foglalkoztató vállalkozások esetében már kialakul önálló marketingszervezeti egység.</i>	<i>Bizonyítást nyert</i>
H3	<i>Minél nagyobb a külföldi tulajdon aránya, annál nagyobb a valószínűsége, hogy önálló marketingszervezeti egység található a vállalkozásnál</i>	<i>Bizonyítást nyert</i>
H4	<i>A hazai vállalkozások kora, vevők száma befolyással van az önálló marketingszervezet kialakulására, illetve a marketingorientáltságra.</i>	<i>Nem nyert bizonyítást</i>
H5	<i>A vevők számától függetlenül a marketing tevékenység költségvetése a vállalkozások teljes költségvetésének 3-10 százalékát teszik ki.</i>	<i>Bizonyítást nyert</i>

9. A KUTATÁSBÓL LEVONHATÓ KÖVETKEZTETÉSEK

A hipotézisek vizsgálatát és a tézisek bemutatását követően, következzen a kutatásról alkotott szakmai benyomások megfogalmazása, azok a számokkal korábban már alátámasztott megállapítások egységes rendszerbe foglalása, melyek alapján esetlegesen további következtetések vonhatók le, és akár a gyakorlati életre vonatkozó üzletviteli tanácsokban is megnyilvánulhatnak.

A kutatás eredményei megmutatták, hogy a mai magyar kis és közép-vállalkozások a marketingtevékenység területén még nagyon sok tudáshiánnyal küzdenek. Sajnálatos módon, csak azokat az ismeretek 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 nem csak a marketingeszközök esetenkénti alkalmazását jelenti, hanem egy vállalatvezetési filozófia, egy gondolkodásmód.

Mindezek hatására, szervezeti létszámhoz mérten, kevesen és nem elkülönült szervezeti egységben végeznek marketing tevékenységet. Véleményem szerint, ha mindezt átgondoltan és kellően koncentráltan végeznék, sokkal hatékonyabban képviselhetnék az értékesítési, illetve a marketing célokat a szervezeten belül. Megállapíthatjuk hát, hogy a kotleri „marketingosztály evolúciója” hazánkban, a kis- és középvállalkozások tekintetében, még igencsak útjának elején tart. Ez azonban azt jelenti, hogy azok a szervezetek, amelyek ezen 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, akik kellő tartalékkal rendelkeznek, és ezzel egyidőben 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 ezen megoldási

lehetőségeket, illetve a marketing szemléletmódot a vizsgált kis- és közép-vállalati kör megismerje és saját lehetőségeire, adottságaira adaptálva használja. Ezzel nem csak a saját létüket és üzleti sikereket alapozná meg, hanem a kkv-k megerősödése révén, a teljes magyar gazdaság stabilitását is növelnék.

Szükség van tehát mindazon ismeretek eljuttatására, a vizsgált kis- és középvállalkozói körbe, valamint arra, hogy e vállalkozói kör számára tudatos legyen a szervezetkialakítás, ezen belül is a marketingszervezet kialakítása. A kutatás eredményeképpen elmondható, hogy a rendszerváltást követő 20 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 hosszabb 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, egy ilyen válsághelyzetben pedig kifejezetten nehéz. Ekkor, - amikor a pénzügyi lehetőségek beszűkülnek, amikor a vállalkozások számára a legnagyobb kockázatot a vállalkozásoknak szolgáltatást nyújtó pénzintézetek hitelezési magatartása okoz, - kell megújulni és olyan lehetőségek után kutatni, mely nagyobb beruházás nélkül tud eredményeket produkálni.

Ilyen lehetőségnek látom a szervezetfejlesztést, ezen belül is a marketingszervezet kialakításának tudatos és szakszerű kialakítását, és ezen belül a tudatos és marketingszemléletre épülő marketingmunkát. Ebben új tényezőket, alapvető újdonságokat a piaci szereplőknek nem kell kitalálni, csak a már jól működő eszközöket kell a megfelelő módon alkalmazni. Ezen ismeretek azonban a kutatásom adatai szerint hiányoznak a vizsgált körből. A feladat tehát az ismeretek terjesztése, a vállalkozások ráébresztése 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 dolgozat korábbi fejezetében. E megoldások alapján egyértelműnek látszik, hogy a marketig szervezet kialakítása elkerülhetetlen a kis és középvállalkozások számára is, létrehozásának korlátja kizárólag az összvállalati szervezet nagysága lehet.

Kiemelkedően fontos a marketing bővebb értelmezése a kis és középvállalkozások vezetőinek eszközszerében. Tovább kell, hogy erősödjék a marketing szemlélet, 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. Nem csak az olyan, jelenleg is új és aktuális eszközökkel, mint például a e-kereskedelem, illetve az e-marketing (ezek definiálására később tesztek kísérletet), hanem az olyan külföldön, illetve a nagyvállalati körben már sikerrel alkalmazottakat is, amelyek nem jelentenek szakmai újdonságot, de alkalmazásukkal új lendületet kaphatnak a kis és középvállalkozások.

10. JAVASLATOK

Mindig fontos volt számomra, hogy az elvégzett elméleti felkészülés és a gyakorlati kutatás egy részt összhangban legyen, másrészt csúcsosodjék ki olyan eredményekben, amit a gyakorlati munka során alkalmazni lehet. Mivel korábban is gyakorlati szakemberként dolgoztam, és jelenleg is a főiskolai oktató munkám mellett, tanácsadói tevékenységet végző vállalkozásom irányítását is végzem, látom és tapasztalom, hogy az elmélet ismerete önmagában nem elegendő. Fontos, hogy a piac szereplői számára alkalmazható megoldásokat kínáljon a szakértő.

Ennek szellemében javaslattevéletem két részből tevődik össze. Egyrészt konkrét, a kis és középvállalkozások számára megfogalmazott tanácsokat fogalmazok meg, másrészt a megkezdett kutatáshoz kapcsolódóan újabb kutatási területek kimunkálását teszem meg.

10.1. Javaslatok a kis és középvállalkozások marketingtevékenységével kapcsolatban

Mindenek előtt a legfontosabb, és egyben átfogó javaslatom a marketing szemlélet kialakítása a kis és középvállalkozások körében. Olyan átfogó a tevékenység minden egyes részletére vonatkozó szemléletváltásra lenne szükség, ami a marketing tevékenység tudatos, és nem ösztönszerű, hallomásból végzett módját jelenti. Nem elegendő félinformációk, máshol esetleg működő sztereotípiák alapján marketinget „csinálni”. Tudatosan alkalmaztam e kifejezést, utalva arra, hogy véleményem szerint, nem kellő szakmai körültekintéssel, és szakmai tudással alakul ki a mai magyar kis és középvállalkozások marketing tevékenysége.

Az általános marketing szemlélet kialakítása csak az ismeretek bővítése által megvalósítható. Az ismeretbővítésnek két motivációs tényezője is lehet.

Egyrészt a piaci viszonyok, a válság hatására kialakuló kényszerítő erő, ami már megjelent e vállalkozói körnél. Jelen általános gazdasági helyzetben egy kisvállalkozásnak el kell döntenie, hogy bevételeinek csökkenésével együtt visszafog-e minden költséget, kiadást, vagy kihasználva versenytársai gyengeségét próbál növekedni, a kieső piaci szereplőktől partnereket, vevőket szerezni. Amennyiben saját mikrokörnyezete erre lehetőséget ad, megfelelő tőkével, biztonsági tartalékkal rendelkezik, úgy a második lehetőség az, ami a fennmaradást és egyben a növekedést is létrehozhatja, ami a marketing szemléletmód és eszközrendszer fokozott használatához vezethet.

Ebben az esetben a kis és középvállalkozás vezetőjének gazdasági érdeke, hogy szakmai hozzáértését növelje, folyamatosan képezze magát és munkatársait, és megkövetelje ezen új ismertek naprakész alkalmazását.

Javaslom tehát a szerveztett és szervezetlen képzések, az önálló tanulás útján szakkönyvekből, hiteles internetes forrásokból való információszerzés napi rutinná való válását.

További motivációs tényező lehet a különböző pályázati lehetőségek igénybevétele, és az ezzel járó marketing terv készítése. Gyakorlati tapasztalatból tudom, hogy a kis és középvállalkozások jelentős része a hazai és Uniós forrású pályázatokhoz kapcsolódó marketingtervet elkészíti, elkészítteti, de a benne foglaltak sajnálatos módon nem kerülnek alkalmazásra. Pedig nem véletlen az, hogy a pályázatok kiírói megkövetelik e terveket, ösztönözve a pályázókat a tudatos marketingmunka végzésére.

Javaslatom tehát a marketing személeten alapuló marketingtervezés, és annak tudatos és tervszerű alkalmazása, a tevékenységek megvalósításának ellenőrzése. Ennek érdekében a pályázatok kiíróinak felelőssége, hogy továbbra is előírják e tervek meglétét és ösztönözzék a pályázati kiírásban annak alkalmazását.

Tovább növelheti a képzések és szakmai ismeretek megszerzésének lehetőségét, ha a különböző szakmai érdekvédelmi szervezetek, kamarák, különböző fórumok, képzések, üzletember-találkozók megszervezésével segítik az információhoz jutást, a jó tapasztalatok elterjedését.

Javaslatom tehát a különböző szakmai szervezetek, szakmai szövetségek felé, hogy a normál szakterületi információk továbbításán kívül nyújtsanak marketingszemlélettel, konkrét marketingtervvel kapcsolatos képzéseket is.

Amennyiben sikerül a tudatos marketing tevékenységet, a marketing szemléletet elsajátítania a kis és középvállalkozásnak, úgy felmerül a következő kérdés, hogy a megtervezett marketingtevékenységét milyen szervezeti formán keresztül valósítsa meg. Feltételeztem, és dolgozatban bizonyítottam, hogy bizonyos vállalati összlétszám fölött, elkülönült marketingszervezeti egységgel már rendelkezik egy átlagos kis és középvállalkozás. A kérdés az, hogy a kotleri marketing osztály evolúciós modellje szerinti fejlettségi fok, mely jelenlegi stádiumában tart, és hogy a fejlettségi fokokat minden esetben végig kel-e járni. Átugorhatóak-e bizonyos fejlettségi szintek, amennyiben az elméleti fejlődés ugrásszerű. Az általam preferált válasz az „igen”, tehát amennyiben a piaci viszonyok és a menedzsment tudása is úgy indokolja.

Javaslatom mindezek alapján, hogy a válsághelyzet megfelelő alapot ad a kis és középvállalkozások számára a tevékenységük, piaci helyzetük újragondolására, a marketing tevékenységük tudatos megszervezése által. Amennyiben szakmai és marketing ismereteik ezt lehetővé teszik, bátran alkalmazzák azon marketing szervezeti modellt, amit leghatékonyabbnak ítélnék. A megváltozott környezeti elemeknek megfelelően, alapos kutató és előkészítő munka után, alakítsák át vállalati szervezetüket és ebben olyan szereppel ruházzák fel a marketing szervezetet, amellyel hatékonyan tudják megvalósítani terveiket.

Mint korábban már megfogalmazásra került, a válság a gazdasági visszaesés, a gazdaság szereplőire hátrányos hatással bíró, valamint további számos negatív környezeti viszony megtestesítője. Ugyanakkor reményeim szerint a megtisztulás folyamata is érvényesül. Eltűnnek a piacról a kevésbé alkalmazkodni tudó, a nem megfelelő stratégiával rendelkező vállalkozások, helyüket átadva a piaci viszonyokhoz, a kereslethez jobban illeszkedő, megfelelő stratégiával, és nem utolsósorban, megfelelő tőkével rendelkező társaságoknak. Ebben az időszakban valósul meg a piaci szereplők, ezen belül a vevők igényeinek újrapozicionálása. Versenysztratégiai kérdésként felmerül a visszavonulás, vagy a támadás dilemmája.

Természetesen a konkrét vállalkozás adottságait is figyelembe véve, általános javaslatom az előre menekülés! A vevőakvizitálást, a marketing tevékenység, valamint ezen belül a marketingkommunikációs tevékenység fokozása által, valamint az eddig nem alkalmazott marketingeszközök alkalmazását. Ezek lehetnek hagyományos, de a konkrét vállalkozás által még nem használt, valamint korszerű és újszerű eszközök is, mint például az e-marketing eszközei. Amennyiben a marketing tevékenységünk aktivitását megterveztük, úgy ezt a marketingszervezet kiépítésénél vegyük figyelembe.

Lehetőség, de egyben a válság hatására, kényszer is újragondolni egy kis és középvállalkozás számára a tevékenységét, piaci helyzetét. Fontos tehát, hogy, egyfelől szakmai ismeretek birtokában hozza meg döntését a vállalkozásban a döntéshozó. Ez történhet a saját ismereteinek fejlesztésével, de igénybe vehet a vállalkozás szakmai segítséget is.

Mindezeket figyelembevételével javaslom, hogy megfelelő információk birtokában gondja újra tevékenységét a kis és középvállalkozás, de amennyiben nincs kellő szakmai ismerete és azt saját erőből képtelen megszerezni, vegyen igénybe szakmai segítséget, melynek forrása pályázati lehetőségek kiaknázásával teremtető meg!

Az információk megszerzése esetén fontos a kellő relevanciával rendelkező információs források felkutatása nem kis feladat. Korunkban, amikor már nem a fellelhető információ létével, hanem annak mennyiségével, és milyenségével kell foglalkoznunk, mindig figyelembe kell venni az információ forrását, hitelességét. Mindezek fenntartása mellett ugyanakkor meg kell említenünk, hogy a magyar kis és középvállalkozások nem csak a hazai szakmai forrásokra kell, hogy támaszkodjanak. Fontosnak tartom a nálunk fejlettebb gazdasággal rendelkező nemzetek ezirányú tapasztalatainak megismerését, használatát. Az 1989 utáni magyarországi gazdasági élet megmutatta, hogy ha gyorsabba is, de végigvette mindazon stádiumokat, fejlettségi szinteket, amit egy nyugat-európai, vagy észak-amerikai vállalkozás évtizedek, esetleg évszázadok alatt produkáltak. Természetesen csökken az ilyen tárgyú lemaradásunk, de még mindig megvan. Így a fejlettebb, és már piacon kipróbált szakmai javaslatok, módszerek átvétele nem bűn, sőt mindenképpen javasolandó. **Javaslatom tehát, hogy a kis és középvállalkozások vezetői, döntéshozói fordítsanak figyelmet arra, hogy megismerjék, a szakterületükhöz tartozó legújabb nemzetközi trendeket, módszereket. Végezzenek nemzetközi kitekintést, olvassanak szakcikkeket. Ezen információk összegyűjtését akár a korábban már említett szakmai szövetségek, kamarák, érdekképviselői szervek is végezhetik, megkönnyítve tagjaik munkáját, illetve kis befektetéssel komoly segítséget adhatnak működésükhöz. Ezen információk, tájékoztatók, szakcikk, akár szemelvény formájában is eljuttathatók a vállalkozókhoz, egy heti, havi hírlevél formájában.**

Korábban már foglalkoztam, a válság okozta gazdasági változásokra épülő növekvő marketig kommunikációs aktivitás okán, az összvállalati szervezeti forma újragondolásával. Továbbíve ezt a gondolatsort, fontosnak tartom a vállalati szervezeti forma kialakításának folyamatos napirenden tartását. Korábbi munkáimban általános tapasztalatként fogalmazódott meg, hogy főleg a kisvállalkozásoknál nehezen alakul ki a szervezetben való gondolkodás, mindig a fejlődésnek egy nagyon fontos fordulópontja, hogy a szervezet nélkül kezdő, de sikeres vállalkozó, hogyan tudja a megnövekedett feladatokat, és megnövekedett dolgozói létszámot igazi szervezetbe integrálni, képes-e folyamatokban gondolkodni, hatásköröket meghatározni, feladatot kiadni és azokat számonkérni. Az a vállalkozás, amely sikeresen vette ezt az akadályt, itt nem állhat meg.

Javaslatom, tehát, minden kis és középvállalkozás részére, hogy a saját vállalati szervezeti formáját időről-időre gondolja újra, folyamatosan figyelje mikro-és makro-környezetét, és a piaci kihívásoknak leginkább megfelelő szervezeti struktúrát

alakítsa ki. Itt elsődleges cél a rugalmasság, a szervezet reagálási készségének és képességének a fokozása, valamint a folyamatokban való gondolkodás.

Foglalkozom továbbiakban a marketingszervezet létrehozásával, létével. A kutatás eredményeként, már korábban megfogalmazódott, hogy a marketingszervezet a vizsgált körben jórészt már kialakult, létrehozásra került. Fontos, de nem elégséges ez a vállalkozások marketing tevékenységével kapcsolatban. A lényeg, hogy megfelelő szellemben, megfelelő marketingaktivitása legyen a szervezetnek.

Ezért javaslatom, hogy a kis és középvállalkozói körben legyen szempont a marketingszervezeti egység kialakítása, de ne csak, az e szervezet keretei között működők feleljenek a vállalkozás marketing tevékenységéért.

Számos fejlődési lehetőség, marketing eszköz áll a rendelkezésre már most is a kis és középvállalkozások számára. Ezek közül kettőt emelnék ki, melyek alkalmazása véleményem szerint nem jellemző e vállalkozói körben, és bevezetésükkel jelentősen növelhető hatékonyságuk.

Az első azon vállalkozások számára szolgál, amelyek valamilyen fizikai termék előállításával foglalkoznak. A marketing elmélete számos megközelítést említ, gyártás orientációt, termék orientációt, vevőorientációt és még sorolhatnánk az ismert különböző fejlettségi fokokat. Amennyiben megvizsgáljuk a mai hazai kis és középvállalkozások orientációját, piactól függően találunk különböző alkalmazásokat, fejlettségi szinteket. Egyben azonban majdnem mind megegyezik, mégpedig abban, hogy az értékesítési volumen növelését az általuk gyártott és eladott termékek növelésével kívánják elérni. Termékben gondolkodnak!

Javaslatom a vevőben való gondolkodásmód! E filozófia, szemléletmód a marketing elméletben nem új, de alkalmazása a hazai környezetben még várat magára. Véget ért az elsődleges piacfelosztás korszaka, kialakult vevőkörre van a vizsgált vállalkozói körnek. A feladat, hogy tudjon meg mindent jelenlegi vevőiről, azok igényeiről, döntési mechanizmusáról, alakítsa ki a vevőgondozás tudatos alkalmazását, és ne csak a maga által gyártott termékeket kínálja, hanem a vevői igényeknek megfelelő termékek forgalmazását is kezdje el. A cégének értéke nem a gyártott termékek know-how-jában, hanem a vevőiről szóló információban van!

Abban az esetben, ha a vállalkozás elsősorban szolgáltatásnyújtásra épül, úgy a szolgáltatási folyamat megtervezése, precíz kidolgozása és a minőség állandóságának biztosítása lehet a járható út.

Javaslatom tehát a szolgáltatások esetében a folyamatmenedzsment eszközeinek alkalmazása!

Végezetül szólnom kell a szervezetek legfontosabb tényezőjéről, az abban dolgozókról, illetve az ott dolgozók motivációjáról. Kiemelten fontos elem a dolgozók motiválása, melyet szintén szükséges megtervezni és alkalmazni mindazon eddig már felfedezett, leírt, dokumentált ismereteket, amelyek segítségével optimalizálható a munkavégzés.

Javaslatom tehát, a cégvezetés részére, hogy alakítson ki ösztönző rendszert, fogalmazza meg az egyéni karrierterv részleteit, rögzítse a munkavállalók feladatait, hatás és jogkörét, és alkalmazza mindazon korszerű humánpolitikai eszközöket, melyekkel hatékonyabbá tehető a szervezeten belüli munka.

10.2. Új kutatási területekre vonatkozó javaslataim

Javaslataim másik nagy csoportját azon megállapításaim teszi ki melyekben az eredeti kutatási célon túlmutató lehetőségeket igyekszem leírni. Minden kutatási cél, és kutatási eredmény újabb és újabb feltáratlan, és eddig még nem kutatott kutatási területeket tár elénk. Amikor egy kutatást elindítunk, meghatározzuk az eredeti kutatási célt, még nem tudhatjuk, hogy milyen eredményre jutunk, így azt sem, hogy melyek lesznek azok a feltáratlan lehetőségek, aminek vizsgálatával folytathatjuk munkánkat, vagy esetleg egy teljesen új területen kezdhethetünk bele egy új tanulmányba.

Jelenlegi munkám végén, immáron olyan helyzetben, amikor is kellően megvizsgáltam egy számomra igen érdekes területet, merülnek fel olyan ötletek, amelyek a kutatási cél, valamint a kutatási terv megfogalmazásakor még nem voltak láthatóak.

Vizsgáltam tehát a kis és középvállalkozások esetében a marketingszervezet létét és az ott végzett tevékenységeket, de nem vontam párhuzamot a vállalkozás sikeressége és a marketing szervezet léte között. Ennek a további kutatása érdekes lehet, de ugyanakkor egy igen érdekes témát vet fel, a sikeresség definiálásának problémáját.

Célzottan nem vizsgáltam továbbá a nagyvállalkozások ezirányú tevékenységét. Mivel foglalkoznak a marketingszervezeten belül, mit értenek marketingtevékenység alatt e vállalkozói kör tagjai?

Érdekes lehetne még, hogy a különböző nagyságrendű vállalkozások, a legújabb marketingeszközök igénybevételét, az újdonságokat mennyire preferálják, mennyire

követő a magatartás, vagy éppen mennyire úttörő módon alkalmaznak marketingeszközöket.

Ezt továbbgondolva külön kutatási területnek tartom az Internet hatását a klasszikus marketingeszközökre. Mennyire, és milyen irányú hatása van például az értékesítési csatornára az elektronikus úton való kereskedés?

Vagy, hogy hogyan változik a vevőinformációk összegyűjtése és feldolgozása az Internet elterjedése által?

Ilyen és számos más kérdések merülnek fel, melyek egyben azt is jelentik, hogy a megváltozott technikai, technológiai környezet hatására, konkrétan, az Internet tömegszerűvé válásának hatására, hogyan változnak meg a korábban sikeresen alkalmazott marketing eszközök.

11. A KUTATÁS FELTÉTELEZÉSEI ÉS KORLÁTAI

Természetesen, mint minden tudományos igényességgel elkészített munkának, ennek a dolgozatnak is vannak korlátai, illetve a munkában tett megállapításoknak vannak feltételezései.

Amikor valamilyen primerkutatást végzünk, az első, és egyben legfontosabb feltételezésünk, hogy az általunk vizsgált alapsokaság meghatározható. Disszertációmban azzal a feltételezéssel éltem, hogy az általam meghatározott alapsokaság a dolgozatban ismertetett tényezőkben megfelel és meghatározható.

További feltételezésem, hogy a mintavétel módja reprezentálja az alapsokaságot, így általános következtetések levonására és javaslattétel adására alkalmas az összegyűjtött és feldolgozott információ.

Feltételeztem még, hogy a minta nagysága elegendő, a hipotézisek vizsgálatához.

Korlátot jelenthet a kutatásom során, hogy olyan vállalkozások adatait figyelembe vettem és feldolgoztam melyekre nagyságuknál fogva nem jellemző a szervezetben gondolkodás, de ezt a problémát a válaszok szervezeti csoportokra osztásával próbáltam megoldani.

Végezetül korlátja még a dolgozatnak a nagyvállalati körben szerzett információk feldolgozása és a megkérdezettek kis köre, de ez, mint ahogyan az elemzés elején megállapítottam nem volt a kutatási céljaim között feltüntetve, az adatok csak tájékoztató jellegűek, és semmilyen általános következtetés levonására nem alkalmasak.

12. ÖSSZEFOGLALÁS

Disszertációm végén szeretném összefoglalni a munkámat, újra ismertetni a kitűzött célokat és szembesíteni a kutatás eredményeivel. A kontroll, a visszacsatolás, mindig egy olyan eszköz, aminek a segítségével meg lehet határozni munkánk eredményességét, ugyanakkor azt is láthatjuk, hogy a kutatás folyamata alatt találtunk-e olyan kutatási területet, további részcélt, vagy részeredményt, ami az eredeti kutatási céljaink között nem szerepelt, de mégis fontos lehet a bemutatása.

Eredeti kutatási célként megpróbáltam meghatározni - feldolgozott szakanyag segítségével - mi a vállalati szervezet, és kísérletet tenni a marketingszervezet definiálására.

Vizsgáltam, milyen befolyásoló szerepe lehet a makrogazdasági folyamatok változásának, valamint a külpiaci nyitottságnak a marketingszervezet kialakulásában.

Összegyűjtöttem és metszetét adtam az ez idáig elkészített és publikált ilyen témájú hazai anyagoknak, és kísérletet tettem a külföldi szakirodalom feldolgozására is, mely elsősorban az angol nyelven megjelent legfontosabb szakcikkek, könyvek, jegyzetek szakmai szempontból való feldolgozását jelentette.

Áttekintetem a szervezeti felépítésről, a szervezeti típusokról ez idáig kialakított képeket, modelleket, majd pedig vizsgáltam a marketingszervezet hazai és külföldi szakirodalmát.

Az elmélet összegzése után, hipotéziseket állítottam fel a vizsgált területre vonatkozóan. Ezt követően gyakorlati tényanyag feldolgozását végeztem el, ami vállalatvezetői mélyinterjúk, valamint ezt követően, fókuszcsoportos megkérdezések adataira alapozott kérdőíves felmérés elvégzését és feldolgozását jelentette.

Fő célként azt jelöltem meg, hogy megvizsgálom, - azoknál a kis és középvállalkozásoknál, - amelyek önálló piaccal rendelkeznek, a marketingszervezet kialakulását, működését, szervezeti méretét, a szervezeten belüli befolyását, jelentőségét. Felmértem, a vizsgált vállalkozások körében, a tipikus döntési szinteket, a helyzetekre adható döntési válaszokat, alternatívákat, és konkrét javaslatokat tettem a kis és középvállalkozások számára, a további marketingtevékenységükkel kapcsolatban.

További céloknak tekintettem, hogy az így feldolgozott információk segítségével támogatást nyújtsak azon ki és középvállalkozások részére, amelyek elérkeztek egy olyan ponthoz tevékenységük során, ami gátolja fejlődésüket. Olyan gyakorlatban is jól használható megállapításokat tettem, amelyek elméleti oldalról megalapozottak, nem

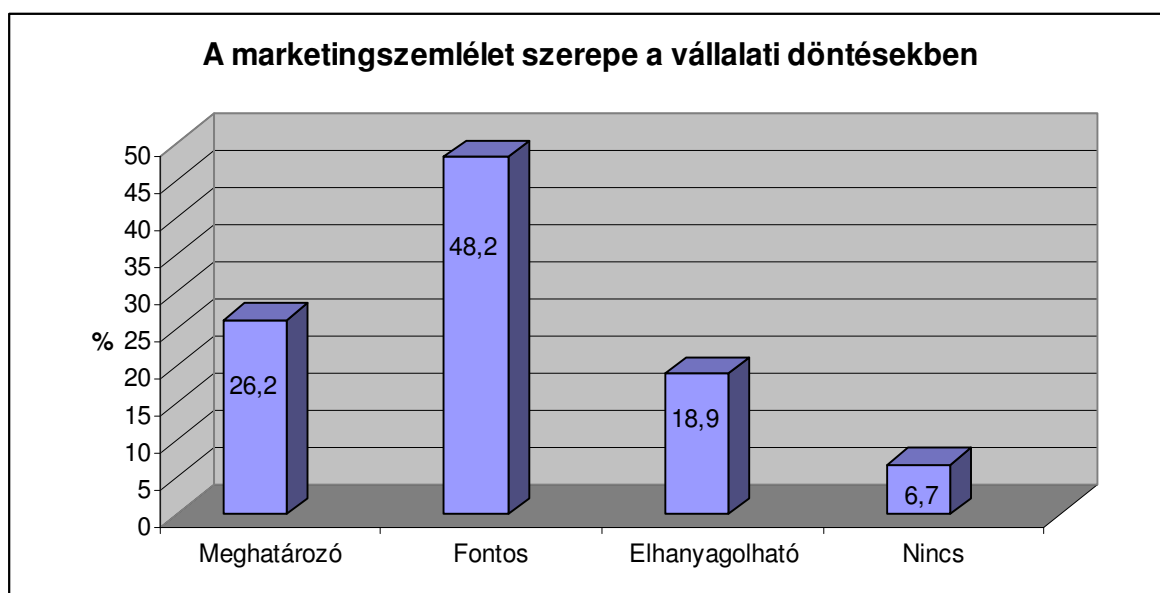
újszerűek ugyan, de kipróbáltak és gyakorlati felmérésen alapulnak. Segítségükkel a felmerülő problémák, a megfelelő adaptációt követően, megoldhatók.

Ezen általános célismertetőt követően nézzünk néhány általam fontosnak tartott megállapítást és javaslatot.

Időről időre megfogalmazódik bennünk, hogy hogyan változott a marketing megítélése a kis és középvállalkozások körében, mit is értenek most, aktuálisan a válaszadók marketing alatt. Dolgozatomban kiemelten foglalkoztam e témával, melynek az eredményét, a 23. számú ábra, „A marketing értelmezése” keretében már ismertettem.

Az ábráról leolvasható, hogy a mai magyarországi vállalkozások elsősorban még mindig csak a marketingkommunikációval, ezen belül is a reklámmal azonosítják a marketing fogalmát (70,6%). Jelentős még a vevői igények feltárását (59,4%), a piacelemzést (58,2%), valamint a vevőkkel való kapcsolattartást (57,1%) favorizáló válaszok száma. 50 % fölötti még az eladásösztönzés (50,6%) marketingtevékenységként való értelmezése, majd az imázs és termékpozicionálás, valamint a marketingkutatás következik egyformán 41,8 %-al. Az árképzésben (40,6%), valamint az értékesítésben (38,8%) való részvétel már az erős középmezőnyt jellemzi, hasonlóan a versenytársakra vonatkozó információgyűjtéshez (37,6%). A termékfejlesztésben (22,4%), valamint a beszerzésben (19,4%) való szerepvállalást, egyértelműen nem a marketing tevékenységek közé sorolják a megkérdezettek, vélhetően önálló tevékenységként értelmezik azt. Végezetül az egész szervezetre vonatkozó filozófia (16,5 %), valamint a termelés tervezését, irányítását értő marketingtevékenységi kör értelmezése maradt (11,8 %). Ez utóbbi két tényező alacsony jelöltségükkel bebizonyították azt, hogy a marketingszemlélet széleskörű elterjedése, és széles értelemben való értelmezése, használata, a jelen magyarországi kis- és középvállalkozásai számára nem alkalmazott módok, a fejlettebb gazdasággal rendelkező országokban való általános alkalmazásuk, széleskörű elterjedésük itt nem valósult még meg.

A marketingszemlélet léte, illetve szerepe a kis- és közép-vállalkozások körében olyan tényező, mely véleményem szerint, a piaci változások folyamatos nyomonkövetésével együtt, olyan tényező lehet, mely a sikerességet befolyásolja. A kérdésre adott válaszok azonban nem erről tanúskodnak.



42.ábra A marketingszemlélet szerepe a vállalati döntésekben

Itt láthattuk, hogy a kérdésre választ adók csupán 26,2 %-a tartja meghatározónak a marketing szemlélet kialakulását, meglétét, míg 48,2 % fontosnak értékeli, ugyanakkor 18,9 % elhanyagolhatónak tartja, és 6,7 % szerint nincs is kialakult marketingszemlélet a vállalkozásuknál. Megállapítottam tehát, hogy a vizsgált kör esetében, a marketing szemlélet inkább csak fontos, nem pedig meghatározó tényező!

Vizsgáltam továbbá, hogy a foglalkoztatotti létszám és marketingszervezet léte, ha nem is mindig teljes összhangban áll, de egyértelműen növekszik azon csoportokban a marketingszervezettel bíró vállalkozások aránya, ahol a szervezeti létszám magasabb. Ez a tendencia talán egyértelmű is lehetne, de mindenképpen fontos, hogy a marketingszervezet léte, annak helye, ha nem is a tevékenységek legelső körébe tartozik, de kellő szervezeti nagyság esetében elkülönült egységként megjelenik. Fontos megjegyezni azt is, hogy a marketingtevékenységeket, a vállalkozások döntő többsége végez, de ezeket nem elkülönült szervezeti egységben, hanem a legtöbb esetben a felső vezetés, vagy az értékesítést végző szervezeti egységhez kapcsolódva teszi meg.

Megállapítottam, hogy a marketingszervezeten belül dolgozók létszáma, a vállalatok összlétszáma, valamint a marketingszervezet léte szoros kölcsönhatásban áll egymással. A megkérdezés eredményeire támaszkodva megállapítottam, hogy azoknál a vállalkozásoknál, ahol gondot fordítanak a marketingtevékenység tudatos kialakítására, ott

kellő szakmai teret is engednek a tevékenység végzésére. Megmutatkozik ez az elkülönült marketingszervezet léteben és az ott dolgozók számának alakulásában.

Megállapítottam, hogy a kizárólag belföldi tulajdonú vállalkozások 22, 96 %-ában találunk marketing szervezetet, míg a kisebbségi külföldi tulajdonú vállalkozások esetében 66,66 %, a többségi külföldi tulajdon esetében 32,14 %- nál találtam marketingszervezetet. Mindent összevetve igazoltam azon feltételezésemet, mely szerint a külföldi tulajdonosi lét és szervezeti kultúra között markáns összefüggés van, tehát a külföldi tulajdonosi kör hozzá a szakmai tapasztalatot, az elvárást a korszerű marketing ismeretek alkalmazásához.

Megállapítottam, hogy a vizsgált vállalkozások alapításának éve, valamint a marketing szervezet léte között nincs szignifikáns összefüggés. A legnagyobb arányban az 1989 és 1992 között alapított vállalkozásoknál találtam elkülönült marketingszervezetet, majd ezt követően egy visszaesés után fokozatosan növekedett 2004-ig az arány. 2005 után ismét visszaesés volt tapasztalható. Nem tudtam megállapítani semmilyen összefüggést az adatsorok között. Mindezek alapján bizonyítottam, hogy nincs kapcsolat, az alapítás éve és a marketing szervezet léte között.

Megvizsgáltam, hogy a vevőszám és a marketing szemlélet fontossága között van-e összefüggés, de bizonyítást nyert, hogy a nagyobb piaci nyitottságot feltételező nagyobb vevőszám nincs hatással a marketingszemlélet szervezeten belüli fontosságára. Ezt akár úgy is összegezhetem, hogy a mai magyar kis és középvállalkozások számára a kevés vevő is fontos, de akár úgy is, hogy a sok vevő, a magas fokú piaci nyitottság, sem kellő motiváció a marketingszemlélet minél szélesebb körű elterjedéséhez, fontosságának növekedéséhez.

Vizsgáltam, hogy a vevőszám hatással van-e, a teljes vállalati költségvetésből való marketing részesedésre, és bizonyítottam, hogy a nagy létszámú partner nem jelent egyben kiemelkedő marketing aktivitást.

Mindezen megállapítások alapján a magyar kis- és középvállalkozások számára, olyan általános javaslatokat tettem, melyek segítségével, reményeim szerint, a jelenlegi válsághelyzetből sikeresen kikerülhetnek. Nézzük ezeket részletesen.

Javasoltam a szervezett és szervezetlen képzések, az önálló tanulás útján szakkönyvekből, hiteles internetes forrásokból való információszerzés napi rutinná való válását.

Javasoltam a marketing szemléleten alapuló marketingtervezést, és annak tudatos és tervszerű alkalmazását, a tevékenységek megvalósításának ellenőrzését.

Javasoltam a különböző szakmai szervezetek, szakmai szövetségek felé, hogy a normál szakterületi információk továbbításán kívül nyújtsanak marketingszemlélettel, konkrét marketingtervvel kapcsolatos képzéseket is.

Javasoltam, hogy a válsághelyzet megfelelő alapot ad a kis és középvállalkozások számára a tevékenységük, piaci helyzetük újragondolására, a marketing tevékenységük tudatos megszervezése által. Amennyiben szakmai és marketing ismereteik ezt lehetővé teszik, bátran alkalmazzák azon marketing szervezeti modellt, amit leghatékonyabbnak ítélnék. A megváltozott környezeti elemeknek megfelelően, alapos kutató és előkészítő munka után, alakítsák át vállalati szervezetüket és ebben olyan szereppel ruházzák fel a marketing szervezetet, amellyel hatékonyan tudják megvalósítani terveiket.

Általánosságban javasoltam az előre menekülést, természetesen a konkrét vállalkozás adottságait is figyelembe véve! A vevőakvirálást, a marketig tevékenység, valamint ezen belül a marketingkommunikációs tevékenység fokozása által, valamint az eddig nem alkalmazott marketingeszközök alkalmazását. Ezek lehetnek hagyományos, de a konkrét vállalkozás által még nem használt, valamint korszerű és újszerű eszközök is, mint például az e-marketing eszközei.

Javasoltam, hogy megfelelő információk birtokában gondja újra tevékenységét a kis és középvállalkozás, de amennyiben nincs kellő szakmai ismerete és azt saját erőből képtelen megszerezni, vegyen igénybe szakmai segítséget, melynek forrása pályázati lehetőségek kiaknázásával lenne megteremtendő!

Javasoltam, hogy a kis és középvállalkozások vezetői, döntéshozói fordítsanak figyelmet arra, hogy megismerjék, a szakterületükhöz tartozó legújabb nemzetközi trendeket, módszereket. Végezzenek nemzetközi kitekintést, olvassanak szakcikkeket. Ezen információk összegyűjtését akár a korábban már említett szakmai szövetségek, kamarák, érdekképviselői szervek is végezhetik, megkönnyítve tagjaik munkáját, illetve kis befektetéssel komoly segítséget adhatnak működésükhöz. Ezen információk, tájékoztatók, szakcikkeket, akár szemelvény formájában is eljuttathatók a vállalkozókhoz, egy heti, havi hírlevél formájában.

Javasoltam, minden kis és középvállalkozás részére, hogy a saját vállalati szervezeti formáját időről-időre gondolja újra, folyamatosan figyelje mikro- és makro-környezetét, és a piaci kihívásoknak leginkább megfelelő szervezeti struktúrát alakítsa ki. Itt elsődleges cél a rugalmasság, a szervezet reagálási készségének és képességének a fokozása, valamint a folyamatokban való gondolkodás.

Javasoltam, továbbá hogy a kis és középvállalkozói körben legyen szempont a marketingszervezeti egység kialakítása, de ne csak, az e szervezet keretei között működők feleljenek a vállalkozás marketing tevékenységéért.

Javasoltam a vevőben való gondolkodásmód kialakítását! E filozófia, szemléletmód a marketing elméletben nem új, de alkalmazása a hazai környezetben még várat magára. Véget ért az elsődleges piacfelosztás korszaka, kialakult vevőköre van a vizsgált vállalkozói körnek. A feladat, hogy tudjon meg mindent jelenlegi vevőiről, azok igényeiről, döntési mechanizmusáról, alakítsa ki a vevőgondozás tudatos alkalmazását, és ne csak a maga által gyártott termékeket kínálja, hanem a vevői igényeknek megfelelő termékek forgalmazását is kezdje el. A cégének értéke nem a gyártott termékek know-how-jában, hanem a vevőiről szóló információban van!

Javasoltam a szolgáltatások esetében a folyamatmenedzsment eszközeinek alkalmazását!

Javasoltam végezetül, a cégvezetés részére, hogy alakítson ki ösztönző rendszert, fogalmazza meg az egyéni karrierterv részleteit, rögzítse a munkavállalók feladatait, hatás és jogkörét, és alkalmazza mindazon korszerű humánpolitikai eszközöket, melyekkel hatékonyabbá tehető a szervezeten, és kiemelten a marketingszervezeten belüli munka.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton kívánok köszönetet mondani elsősorban dr. Gyöngyösy Zoltánnak, aki szakmai iránymutatásával, valamint biztató szavaival sokat segített a disszertáció megírásában. Köszönöm továbbá munkahelyi vezetőimnek és munkatársaimnak, hogy megteremtették a lehetőségét annak, hogy elkészüljön e dolgozat. Végezetül köszönöm családomnak, hogy bíztattak és támogattak, a sokszor nehéz helyzetekben is.

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. számú táblázat	A kutatásban megfogalmazott hipotézisek – összefoglaló táblázat
2. számú táblázat	Társasági forma
3. számú táblázat	A cég éves bruttó árbevétele
4. számú táblázat	Ágazati besorolás
5. számú táblázat	Vevők száma
6. számú táblázat	Szervezeti forma
7. számú táblázat	A hierarchikus szervezet orientáltsága
8. számú táblázat	A divízionális szervezet orientáltsága
9. számú táblázat	A mátrix szervezet felépítése
10. számú táblázat	A marketingszemlélet szerepe a vállalati döntésekben
11. számú táblázat	Együttműködés szintje a tervezéssel
12. számú táblázat	Együttműködés szintje a pénzüggel
13. számú táblázat	Együttműködés szintje a személyzeti osztállyal
14. számú táblázat	Együttműködés szintje a K+F-el
15. számú táblázat	Együttműködés szintje az értékesítéssel
16. számú táblázat	Együttműködés szintje egyéb tevékenységekkel
17. számú táblázat	A felmérésbe bekerült nagyvállalatok köre
18. számú táblázat	A marketingszervezet aránya a vállalkozások létszám szerinti csoportjaiban (Keresztábra)
19. számú táblázat	Marketinggel kapcsolatos munkát végzők létszáma
20. számú táblázat	A külföldi tőke arányának és a marketingszervezet létének vizsgálata (Keresztábra)
21. számú táblázat	A vállalatalapítás éve és a marketingszervezet létének összehasonlító vizsgálata (Keresztábra)
22. számú táblázat	A vevők számának, valamint a marketingszemlélet szerepének hatása a vállalati döntésekben (Keresztábra)
23. számú táblázat	A vevők száma és a marketinggel foglalkozó szervezeti egység részesedése az összköltségvetésből (Keresztábra)
24. számú táblázat	A kutatásban megfogalmazott tézisek – összefoglaló táblázata

ÁBRAJEGYZÉK

1.számú ábra	A marketingvállalat szervezeti kapcsolatai (Achrol 1991. p. 88.)
2.számú ábra	A marketing szervezeti dimenziói (Piercy 1985. p. 17.)
3. számú ábra	A szervezeti változás személyzetre vonatkozó hatásai
4. számú ábra	Egyszerű értékesítési osztály
5. számú ábra	Értékesítési osztály járulékos marketingfunkciókkal
6 számú ábra	Különálló marketingosztály
7. számú ábra	Korszerű marketingosztály
8. számú ábra	Funkció-orientált marketingszervezeti felépítés
9. számú ábra	Marketing-orientációjú vállalat szervezeti felépítése
10. számú ábra	Termékmenedzseri szervezet
11. számú ábra	Klasszikus marketingszervezeti felépítés
12. számú ábra	Földrajzi marketingszervezet
13. számú ábra	A vizsgált vállalkozások társasági formája
14. számú ábra	A magyarországi vállalkozások társasági forma szerinti megoszlása 2008 http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tabl3_02_01a.html 2009. 07. 20.
15. számú ábra	A vállalkozások alapítási éve szerinti csoportjai
16. számú ábra	A vizsgált vállalkozásokban megjelenő külföldi tőke aránya
17. számú ábra	A vizsgált vállalkozások összlétszám szerinti csoportjai
18. számú ábra	A vizsgált vállalkozások árbevétele
19. számú ábra	Szervezetfelépítési formák megoszlása
20. számú ábra	A hierarchikus szervezet orientáltsága
21. számú ábra	A divízionális szervezet orientáltsága
22. számú ábra	A mátrix szervezet orientáltsága
23. számú ábra	A marketing értelmezése
24. számú ábra	Az elkülönült marketingszervezet létrejöttének ideje
25. számú ábra	Marketinggel kapcsolatos munkát végzők száma
26. számú ábra	Kinek tartoznak beszámolási kötelezettséggel a marketinggel foglalkozók

27. számú ábra	Saját cégen belüli marketing feladatok
28. számú ábra	A marketingszemlélet szerepe a vállalati döntésekben
29. számú ábra	Az együttműködés szintje a tervezéssel
30. számú ábra	Az együttműködés szintje a pénzüggel
31. számú ábra	Együttműködés szintje a személyzeti osztállyal
32. számú ábra	Az együttműködés szintje a K+F funkcióval
33. számú ábra	Az együttműködés szintje az értékesítéssel
34. számú ábra	A marketinggel foglalkozó szervezeti egység költségvetési kerete az összvállalati költségvetés %-ban
35. számú ábra	A marketingszervezeten belül dolgozók nettó havi átlag keresete
36. számú ábra	Foglalkoztatottak létszáma és a marketingszervezet működésének kezdeté (Keresztábra)
37. számú ábra	A vizsgált vállalkozások összlétszám szerint csoportjai
38. számú ábra	A marketingszervezet aránya a vállalkozások létszám szerinti csoportjaiban (Keresztábra)
39. ábra	Azon vállalkozások aránya, ahol létrejött marketingszervezet
40. ábra	A marketingszemlélet szerepe a vevőszám csoportokhoz viszonyítottan
41. ábra	A marketingköltségvetés aránya a különböző számú vevőcsoportoknál
42. ábra	A marketingszemlélet szerepe a vállalati döntésekben

Irodalomjegyzék

ACHROL, R. S. (1991): Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *The Journal of Marketing*, 55 (4) 77-93. p.

ALFRED, K. (Szerk.) [1995.]: Szervezetelméletek. Budapest: Aula, [Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem] X,494 p.

American Marketing Association (1985): AMA board approves the marketing definition. *Marketing News*, (5) 1. p.

BAILY, P. – FARMER, D. (1994): Beszerzés: Stratégia és menedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 294 p.

BAJA S. (2004): Marketingkalandok: Márkák a gyakorlatban Budapesttől Párizsig. Budapest: Geomédia, 160,[16] p.

BAKACSI GY. (1995): Szervezeti átmenet – vezetői magatartás. *Vezetéstudomány*, 26 (4-5) 12-16. p.

BAUER A.-BERÁCS J. (1999): Marketing. Budapest: Aula Kiadó, XVI,620 p.

BAUER A.-BERÁCS J.-MOLNÁR L. – Magyar Kereskedelmi kamara Marketing Tagozata [1986]: A marketing szervezet és információrendszer körében folytatott kutatás összefoglalója, 1983-1985. Budapest: MKK, 64 p.

BAUER A.-BERÁCS J.-SIMON J. (1993): Marketing az átmenet időszakában. *Marketing*, 27 (5-6) 277-278. p.

BECKMAN, T. N. (1957): The Value Added Concept as a Measurement of Output. *Advanced Management*, 22 (9) 5-9. p.

BECKMAN, T. N. (1961): Measuring Productivity in Marketing: proceedings of the Business and Economic Section. *American Statistical Association*, 12 (4) 33-37. p.

BEN-AMI, J.- FARKAS F. (2003): Vajon a szervezeti kultúra a versenyelőny végső forrása? *Marketing & Menedzsment*, 37 (4) 32-36. p.

BERÁCS J.-HOOLEY, G.-KOLOS K. (1995): Marketingstratégia Magyarországon: a hazai vállalatok tipológiája. *Vezetéstudomány*, 26 (6) 5-11. p.

BERÁCS J.-KOLOS K. : The internal status and organisation of marketing in Hungary and Holland. Budapest: Kutatási dokumentáció, kézirat, 23 p.

BERÁCS J.-KOLOS K. (1993): A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben. *Marketing*, 27 (5-6) 241-249. p.

BERÁCS J.-KOLOS K. (1994): A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben II.rész. *Marketing*, 28 (1) 7-12. p.

BÉRCZINÉ JUHOS J. (1999): Piac- és Marketingkutató a gyakorlatban: kézikönyv. Budapest: Co-Nex, 229 p.

BLEICHER, K. (1981): Organisation, Formen und Modelle. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag, 646 p.

BOGNÁR É. (Szerk.) et al.: (1995): Exportmarketing. Budapest: Külkereskedelmi Főiskola, 345 p.

BORSCH, F. J. (1957): The Marketing Philosophy as a Way of Business Life. 3-16. p. In: MARTING, E. –NEWGARDEN, A. (Szerk.): The Marketing Concept: Its Meaning to Management. *American Management Association*, 8 (1-2) 46 p.

BRANDMÜLLER T. (2000): BPR, avagy a vállalati folyamatok újraszervezése II.rész: Múló divathóbort vagy korszakalkotó új irányzat? *Marketing & Management*, 34 (1) 59-64. p.

BRUSZT L-STARK, D. (1996): Vállalközi tulajdonosi hálózatok a kelet-európai kapitalizmusban. *Közgazdasági szemle*, 43 (3) 183-203. p.

CARLZON, J. [1988]: Lapítsd le a piramist! [Budapest: Zrínyi Kiadó.] (A 2V barátainak, 0238-7352) 134 p.

CARMAN, R. (1995): A szervezeti változás menedzselése. *Vezetéstudomány*, 26 (8) 43-48. p.

CHAN KIM W. és MAUBORNE R. (2005): Kék óceán stratégia - *A verseny nélküli piaci tér* Park Kiadó, Budapest

CROSS, R.-PRUSAK, L. (2003): Akik működtetik –vagy megbénítják- a szervezetet. *Harvard Business manager*, 5 (2) 6-14. p. (Magyar kiadás: *Korszerű menedzsment, elmélet és megvalósítás*)

CSATH M. (1993): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Sopron; Budapest: Leadership Vezetés- és Szervezésfejlesztési és Tanulást Segítő Kft, 123 p.

CSIKNÉ MEGYES Á. (2003): Tesco Hipermarketlánc marketingszervezetének elemző vizsgálata. Szolnok: Szakdolgozat Szolnoki Főiskola, 33 fol.

CSONTOS CS. (2001): Az ipari termékeket értékesítő üzletág marketing tevékenységének elemzése a Nestlé Hungária Kft-nél. Szolnok: Szakdolgozat Szolnoki Főiskola, 63 fol.

DAHRINGER, L.D.-MÜHLBACHER, H. (1991): International Marketing: A Global Perspective. London: Addison-Wesley, 640 p.

DELL'ANNA, R. (2000): Áttérés a szervezeti felelősségről a folyamathoz kapcsolódó felelősségre. *Minőség és megbízhatóság*, 34 (4) 176-181. p.

DINYA L. et al. (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 416 p.

DOBÁK M. (Szerk.) (1992): Szervezeti formák és koordináció. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 188 p.

DRUCKER, F. (1955): The Practice of Management. London: Heineman, 398 p.

DRUCKER, P.F. (1988): The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66 (1) 45-53. p.

ESTRIN, S. (1993): Privatizáció Közép- és Kelet-Európában. *Vezetéstudomány*, (1-2) 9-20. p.

ESTRIN, S. (1994): Privatization in Central and Eastern Europe. London: Longman, XVI, 331 p.

ESZES I. (Szerk.) et al. (2001): Globális Marketing. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 491,[1] p

ESZES I.-BÁNYAI E. (2002): Online m@rketing. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 176 p.

FARKAS I.-TUSKA L.-ZÁKÁNY LAJOSNÉ (1990): A vállalat tevékenységének részekre bontása, az irányítási struktúra átalakítása. Martfű: vállalati előterjesztés, kézirat, 84 p.

FORD, D (2003): Business Marketing: szervezetközi kapcsolatok menedzsmentje. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 291 p.

FUCHS-WEGNER,G.-WELGE,M.K. (1974): Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzeptionen. *Zeitschrift für Organisation*, 43 (2) 71-82 p. és 43 (3) 163-170 p.

GROCHLA, E. (1982): Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Stuttgart: Poeschel Verlag, 114 p.

GROCHLA, E.-THOM, N. (1980): Auswahl von Organisationsformen.122-200. p. In: GROCHLA, E. (Szerk.): *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: Poeschel Verlag, 213 p.

GYULAY T. (1994): A szervezetfejlesztés magatartástudományi megközelítése. *Ipar-Gazdaság*, 45 (10) 16-21. p.

HEGYI SZ. (1999): A szombathelyi MÁV Vasjármű Kft. vállalati szervezetének, különös tekintettel marketing-szervezetének bemutatása. Szolnok: Szakdolgozat Szolnoki Főiskola, 64,[9] p.

- HOFFMAN ISTVÁNNÉ (1990): Modern marketing. Budapest: Universitas. 296 p.
- HOFFMANN M.-KOZÁK Á-VERES Z. (Szerk.) (2000): Piackutatás. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 398 p.
- HOFFMEISTER TÓTH Á.-BAUER A. (1995): A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképen. *Vezetéstudomány*, 26 (6) 37-44. p.
- HOLLÓ K. (1995): Magyar vállalatok integrálódása a felvásárló multinacionális vállalat szervezetébe. *Vezetéstudomány*, 26 (7) 24-28. p.
- HOOLEY, G. J. (1994): A 90-es évek marketing kihívásai. *Marketing*, 28 (1) 27-30. p.
- HORVÁTH I. (2002): Közigazgatási szervezés- és vezetéstan. Pécs: Dialóg Campus, 278 p.
- HOVÁNYI G. (2000): Bebetonozott vagy légiesített vállalati funkcióhatárok. *Vezetéstudomány*, 31 (7-8) 2-9. p.
- IACOCCA, L. (1988): Egy menedzser élete. Budapest: Gondolat Könyvkiadó, 448 p.
- JOBBER, D (2002): Európai Marketing. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 482 p.
- JÓZSA L. (2000): Marketing. Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó, 317 p.
- JÓZSA L.- KISS L. (1992): A marketing alapjai. Veszprém: Ráció Kutatási és Szervezési Gmk, 183 p.
- KADOSA GY. (1983): A vállalatvezetés és a belső irányítási rendszer fejlesztésének aktuális kérdései. *Vállalatvezetés-vállalatszervezés*, 23 (4) 9-15. p.
- Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskola [1990.]: Piacszervezés. Budapest: KVF 112 p.
- KLEINER, A. (2004): Átlátja-e az elit mag szerepét? *Harvard Business manager*, 6 (1) 62-70.p. Magyar kiadás: *Korszerű menedzsment, elmélet és megvalósítás*, 6 (1) 62-70. p.
- KOTLER, P. (2000): Kotler a marketingről: jönni, látni, győzni – a piacon. Budapest: Park Könyvkiadó, 285 p.
- KOTLER, P. (2002): Marketing menedzsment: elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 875 p.
- KULCSÁR S. (1994): A vállalati változás menedzsment emberi oldala. *Ipar-Gazdaság*, 45 (10) 9-15. p.
- LADÓ L. (1986): Szervezélmélet és –módszertan: a vezetés szervezési funkciója. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 437 p.

LAKATOS B.-PAPANEK G. (1994): Azonos és eltérő érdekek a vegyes vállalatoknál. *Ipargazdasági szemle*, 20 (4) 74-91 p.

LEVITT, T. (1960): Marketing myopia. *Harvard Business Review*, (38) 24-47. p.

LŐVEY I. (1984): Az emberi erőforrás fejlesztési módszerei a vállalati gyakorlatban. *Vezetés, szervezés*, 17 (7-8) 22-28. p.

LUGOSI G. (1985): Egy nagyvállalat rugalmas szervezetszabályozó rendszere. *Vezetés-Szervezés*, 17 (2) 2-7. p.

l.k. (2002): A márkanév védelme a központosítás eszközeivel. *Műszaki-gazdasági információ. Korszerű Vezetés*, (9) 25-28. p.

MAKÓ CS. (2003): Globalisation and organisational innovation: The Case of Central and Eastern Europe. Budapest: Akadémiai Kiadó 252 p.

MALHOTRA, N. K. (2001): Marketingkutató. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 904 p.

A MARKETING KIHÍVÁSAI 2009-ben – a globális válság kezelése: Interjú Philip Kotlerrel. (2009) *Marketing & Menedzsment*, 43 (1) 4-13. p.

MAROSI M. (1985): Japán vállalatok vezetése és szervezése. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 283 p.

MAROSI M. (1988): A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése –magyar gyakorlata. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 558 p.

MASTENBROEK, W. F. G. (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 270 p.

MASTRNBROEK, W. F. G. (1986): A szervezeti egységek rossz horizontális kapcsolatai és a változással való szembenállás: A „Politikai Energiák” irányítása a struktúra és a szakértelem útján. *Leadership Development Journal*, 10 (7) 34-37. p.

MÁTÉ Z. (1989): Szervezet, szervezeti változtatás. Budapest: Diplomadolgozat MKKE, fol. 65 p.

MÁTÉ Z. (1992): Csodaszer-e a divízionális szervezeti átalakulás? Budapest: Diplomadolgozat KKF, fol. 60 p.

MÁTÉ Z. (1996): Tulajdonosváltás, marketingszervezeti átalakítás? Budapest: Doktori disszertáció BKE, fol. 120 p.

MCKITTERICK, J. B. (1957): What is the Marketing Management Concept? *American Marketing Association*, 13 (2) 71- 92. p.

MEADOWS, D.H.-RANDERS, J.-MEADOWS, D. (2005): A növekedés határai: harminc év múltán. Budapest: Kossuth Kiadó, 318 p.

- MILLER, D.B. (1989): Szervezési és vezetési feladatok a kreatív dolgozók motiválása terén. *Vezetéstudomány*, 20 (3) 40-42. p.
- MÓCZÁR J. (1987): Gazdaságirányítás és tervezés japán módra. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 375 p.
- MULDER, K. J. B. (Szerk.) (1997): Marketing esettanulmányok európai dimenzióban. Budapest: Képzőművészeti Kiadó, 188 p.
- PETERS, T. H.-WATERMAN, R. (1986): A siker nyomában: tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 385 p.
- PETERSON, M.F. (1989): PM theory in Japan and China: What's in it for the US? *Vállalatszervezés*, 13 (1) 8-14. p.
- PIERCY, N. (1985): Marketing Organisation: An analysis of information processing, power and politics. London: Allen & Unwin, 283 p.
- PORTER, M.E. (1993): Versenysztratégia: iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Budapest: Akadémia Könyvkiadó, 384 p.
- RAYBURN, L.G. (1973): Analysis of Current Marketing Cost Methods. *The CPA Journal*, 34 (43) 985-991. p.
- REISNER, R. A. F. (2003): Derékba tört fordulat. *Harvard Business manager*, 5 (1) 78-86. p. (Magyar kiadás: *Korszerű menedzsment, elmélet és megvalósítás*)
- REKETTYE G. (1997): Értékteremtés a marketingben: termékek piacvezérelt tervezése, fejlesztése és menedzselése. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 212 p.
- REKETTYE G.-FOJTIK J. (2003): Nemzetközi marketing. Pécs: Dialóg Campus, 310 p.
- RIES, A.-TROUT, J. (1996): Marketingháború: A hadviselésben ismert taktikák és stratégiák alkalmazása a piaci versenyben. Budapest: Bagolyvár, 157 p.
- SCIPIONE, P. A. (1992): Practical Marketing Research. London: Kendall/ Hunt Publishing Company, 272 p.
- STARK, D (1994): Új módon összekapcsolódott régi építőelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban -II. *Közgazdasági szemle*, 41 (12) 1053-1069. p.
- STARK, D. (1994): Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban -I. *Közgazdasági szemle*, 41 (11) 933-948. p.
- SZÜCS P. (1995): Vállalati szervezeti változások: lehetőségeink és korlátaink. *Marketing & Menedzsment*, 29 (4) 64-69. p.
- TORMA I. (1988): Az értékelemzési módszer alkalmazása a vállalati szervezetek vizsgálatába és korszerűsítése. *Vezetés-Szervezés*, (3) 34-38. p.

TRACY, E. A. M.: Szervezeti formaválasztás nemzetközi piacra való belépéshez. *Vezetéstudomány*, (1-2) 84-91. p.

UJHELYI M. (2003): Ember és szervezet – hasonlóságok és különbségek az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés között. *Marketing & Menedzsment*, 37 (4) 37-49. p.

VÁCZI M. (1992): Könyvvezetés, beszámoló, elemzés, controlling a költségvetési szervek gyakorlatában. Budapest: Saldo, 190 p.

VARGA K. (1974): Teljesítmény-motiváció és a kutatói-fejlesztői munka hatékonysága. Budapest: Akadémia Kiadó, 314 p.

VARGO, S. L.-LUSH, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1) 1-17. p.

VERES Z. (1998): Szolgáltatásmarketing. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 343 p.

WÁGNER I. (2004): A bankok szervezeti felépítésének jellemzői. *Vezetéstudomány*, 35 (10) 33-40. p.

WEBSTER, F. E. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation. *The Journal of Marketing*, 56 (4) 1-17. p.

http://www.esf.hu/sa/program/jogszabalyok/szakmai/2004_xxxxiv.pdf 2008.10.01.

http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tabl3_02_01ia.html 2009. 07. 20.

Magyar Marketing Szövetség (2008): Sajtóközlemény.
<http://marketing.hu/index.php?p=h1&id=314> 2008. 11. 25.

Mellékletek

12. táblázat: A mintában szereplő vállalatok ágazati besorolás szerinti Megoszlása (Teáor)

Mezőgazdaság (0000-0999) 2,0 6,0 4,9

Építőipar (4100-4550) 6,5 9,2 5,6

Szállítás (6000-6323) 4,4 5,2 6,3

Nagykereskedelem (5100-5199) 22,0 14,4 14,7

10

Pénzügyi szolgáltatások (6500-6799, 7100-7199)

4,3 6,4 7,7

Bányászat (1100-1450) 0,3 0,4 0,0

Feldolgozóipar (1500-3720) 36,5 16,4 12,6

Távközlés, hírközlés (6400-6499, 9200-9299)

2,6 4,8 7,0

Kiskereskedelem (5000-5050, 5200-5299)

11,1 6,8 7,0

Egyéb szolgáltatások (4000-4099, 6324-6399 7000-7099, 7400-7499)

9,6 3,2 3,5

Egyéb (9200-9299) 0,9 27,2 30,8

Összesen 100,0 100 100

Fókuszcsoportos megkérdezések résztvevői:

I. Találkozó

Időpont: 2008. szeptember 25.

Helyszín: 5000 Szolnok, Városmajor u.23.

Résztvevők:

Kapolcsi Zsolt logisztikai igazgató- Eagle Ottawa Hungary Kft.

Dr.Kézér Renáta ügyvezető igazgató- F. Segura Hungária Kft.

José Soriano ügyvezető igazgató - F. Segura Hungária Kft.

Kovács Ildikó logisztikai vezető- Euroszol Kft.

Fülöp Tibor értékesítési igazgató-Metálpaszt Kft.

II. Találkozó

Időpont: 2008. október 21.

Helyszín: 5000 Szolnok, Városmajor u.23.

Résztvevők:

Keresztesi András – Contarex Agrotechnika Kft.

Dombai Róbert – Stadler Trains Magyarország Kft.

Pődör Csaba – DGA Gépgyártó Kft.

Pásztor Róbert – Laune Raktártechnika Kft.

Malatinszki György – Malagrow Kft.

Jánny Csaba - Techno-Cenzor Kft.

Hegedűs Olivér – Hegedűs Csőszerelvény

III. Találkozó

Időpont: 2008. november 13.

Helyszín: 5000 Szolnok, Városmajor u.23.

Résztvevők:

Rabi Tibor beszerzési igazgató	Dometic Zrt.
Kuti Gábor ügyv.ig.	Kód Műszaki és Kereskedelmi Kft.
Radics Attila logisztikai igazgató	Legrand Zrt
Borgyos Tibor ügyv.ig.	Laune Raktártechnika Kft.
Molnár Péter ügyv.ig.	Csepelkerékpár Bt.
Kuklics László műszaki vezető	Unimax Hungária Légtechnikai Zrt.

2. számú melléklet

3.2.1. A regisztrált gazdasági szervezetek száma (1990–) 2009. január																				
Kód	Gazdálkodási forma	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
11	Jogi személyiségű gazdasági társaság	19 401	42 695	59 363	75 654	91 229	106 245	125 940	147 388	162 588	165 307	171 495	177 424	186 744	197 667	214 151	228 585	242 851	261 907	297 060
113	Korlátolt felelősségű társaság	18 317	41 204	57 262	72 897	87 957	102 697	122 044	143 109	157 990	160 647	167 033	172 919	182 242	193 247	209 720	224 146	238 411	257 347	292 165
114	Részvénytársaság	646	1 072	1 712	2 375	2 896	3 186	3 536	3 929	4 251	4 350	4 372	4 423	4 425	4 345	4 357	4 371	4 373	4 493	4 828
12	Szövetkezet	7 641	7 766	7 694	8 175	8 252	8 321	8 362	8 330	8 230	8 191	7 516	7 074	6 768	6 790	6 532	6 230	5 860	5 488	5 245
124	Mezőgazdasági szövetkezet	..	..	..	..	2 038	2 105	2 119	2 131	2 125	2 252	2 272	2 185	2 085	1 987	1 852	1 714	1 549	1 372	1 149
13	Egyéb jogi személyiségű vállalkozás	..	..	..	..	1 289	1 618	1 932	2 289	2 813	3 432	3 918	4 306	4 617	4 914	5 210	5 510	5 785	6 032	6 347
71, 72	Állami gazdálkodó szervezet és egyéb vállalat	2 363	2 233	1 733	1 130	821	761	683	655	619	506	411	341	298	270	250	230	141	122	45
1, 71, 72	Jogi személyiségű társas vállalkozás	..	..	..	..	101 591	116 945	136 917	158 662	174 250	177 436	183 340	189 145	198 427	209 641	226 143	240 556	254 637	273 549	308 697
21	Jogi személyiség nélküli gazdasági társaság	6 207	23 440	42 405	69 793	92 393	111 057	132 119	144 552	166 863	175 979	196 009	207 365	216 567	222 676	226 748	228 438	228 396	225 175	218 309

211	Közkereseti társaság	418	463	1 187	2 492	3 348	3 951	4 394	4 509	5 006	5 217	7 873	8 213	8 113	7 889	7 725	7 483	7 244	6 868	6 486
212	Betéti társaság	5 789	22 977	41 218	67 301	89 045	107 106	127 725	140043	161 857	170 762	188 136	199 152	208 454	214 787	219 023	220 955	221 152	218 307	211 823
22	Jogi személyiség nélküli egyéb vállalkozás	..	..	..	..	16 335	19 913	22 712	24 269	26 182	26 998	27 255	27 427	26 675	27 003	27 762	28 449	30 329	32 065	34 143
73	Megszűnő gazdálkodási forma	..	..	..	..	13 618	13 846	12 595	11 091	10 646	8 858	4 917	2 897	2 039	885	652	499	388	320	275
21, 22, 73	Jogi személyiség nélküli társas vállalkozás	..	..	.	..	122 346	144 816	167 426	179912	203 691	211 835	228 181	237 689	245 281	250 564	255 162	257 386	259 113	257 560	252 727
1,21, 22, 7	Társas vállalkozás	..	..	..	..	223 937	261 761	304 343	338574	377 941	389 271	411 521	426 834	443 708	460 205	481 305	497 942	513 750	531 109	561 424
23	Egyéni vállalkozás	393450	510459	606207	688843	778 036	791 496	745 247	659690	648 701	660 139	682 925	698 001	708 513	716 729	717 323	710 838	670 203	702 595	1000022
231	Vállalkozói igazolvánnyal rendelkező egyéni vállalkozás	..	..	..	..	..	..	..	..	486 849	486 897	492 301	492 553	492 184	488 198	482 768	469 890	434 601	425 950	400 308
1, 2, 7	Vállalkozás összesen	..	..	..	..	1001973	1053257	1049590	998264	1026642	1049410	1094446	1124835	1152221	1176934	1198628	1208780	1183953	1233704	1561446

http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tab13_02_01a.html 2009. július 20.



3.számú melléklet

Tárgy: Információ kérés

Tisztelt Vezető!

A Szolnoki Főiskola Kereskedelmi és Marketing Tanszéke kutatást végez, a magyar KKV-k körében, a marketing, mint szemlélet, valamint, mint a szervezeti tevékenységet befolyásoló tényező tárgyában.

A munka részét képezi egy kérdőíves megkérdezés elvégzése is, melynek lebonyolításához ezúton kérem a segítségét. A marketingkutatás célja, felmérni azt, hogy a jelenlegi gazdasági változások befolyásolták-e és ha igen, hogyan a cégek belső szervezetét, ezen belül is a marketingszervezetet. A kérdésekre adott válaszok a legtöbb esetben egy válaszadást tesznek lehetővé, ahol nem, azt külön jelöltük.

A válaszok jelölése a megadott lehetőségek aláhúzásával történjen!

A válaszadás önkéntes, de kérjük az adatok hitelességének okán, névvel és cégnévvel ellátni. A megválaszolt kérdőíveket bizalmasan kezeljük, az eredményeket összesített formában és kizárólag tudományos célra használjuk, melyet a megadott e-mail címre díjmentesen elküldünk.

Kérem, türelmével segítse elő a jövő szakembereinek képzését!

Üdvözlettel:

Dr. Máté Zoltán
Főiskolai docens

Szolnok, 2008. december 8.



KÉRDŐÍV

Kérdőív sorszáma:

Lekérdező neve:

Megkérdezett cég neve:

Megkérdezett neve, beosztása, telefonszáma, e-mail címe:

1. Az Ön vállalata milyen társasági formában működik?

- ☐ Egyéni vállalkozó
- ☐ Bt.
- ☐ Kft.
- ☐ Zrt.
- ☐ Nyrt.
- ☐ Közös vállalat
- ☐ Egyesülés, holding
- ☐ Szövetkezet
- ☐ Egyéb, éspedig

2. A vállalat alapításának éve (ha van, a jogelőd vállalat alapításának éve):.....

3. A vállalatnál a külföldi tőke aránya:

- ☐ 0%
- ☐ 1-25%
- ☐ 26-49%
- ☐ 50%
- ☐ 51-100%

4. Az Önök vállalatában a magántulajdon aránya:

- ☐ 0%
- ☐ 1-25%
- ☐ 26-49%
- ☐ 50%
- ☐ 51-100%

5. Mennyi a cég által foglalkoztatottak létszáma:.....Fő

6. Milyen szervezeti formában működik a vállalat?

- ☐ Hierarchikus /lineáris/
- ☐ Divízionális /tovább, a 8. kérdésre/
- ☐ Mátrix /tovább, a 9. kérdésre/
- ☐ Egyszintű vállalati szervezet (nincs szervezeti felépítés) /tovább a 10. kérdésre/

7. Ha a vállalati szervezet hierarchikus, akkor a szervezet felépítése:

- ☐ Funkcionális
- ☐ Termékorientált
- ☐ Piacorientált
- ☐ Vevőorientált

8. Ha a vállalati szervezet divízionális, akkor a szervezet felépítése:

- ☐ Profitorientált
- ☐ Költségorientált

9. Ha a vállalati szervezet mátrix, akkor a szervezet felépítése:

- ☐ Termékmenedzseri
- ☐ Földrajzi régió szerinti
- ☐ Projectmenedzseri

10. Mióta működik marketingszervezet a vállalatban belül?

- ☐
- ☐ Nincs elkülönült marketingszervezet

11. Hány fő végez marketinggel kapcsolatos munkát?.....Fő

12. Mit ért marketingtevékenység alatt: /Több válasz is lehetséges!/
.....

- | | |
|--|--|
| ☐ Értékesítés | ☐ Termékek, szolgáltatások reklámozása |
| ☐ Eladásösztönzés | ☐ Az egész szervezetet jellemző filozófia |
| ☐ Termékfejlesztés | ☐ Image/imázs és termékpozicionálás |
| ☐ Beszerzés | ☐ Versenytársakra vonatkozó információgyűjtés |
| ☐ Marketingkutató | ☐ A termelés tervezése és irányítása |
| ☐ Árképzés | ☐ Egyéb, és pedig |
| ☐ A vevő igényeinek feltárása | |
| ☐ A piac elemzése, alkalmazkodás | |
| ☐ A vevőkkel való kapcsolatteremtés | |

13. Kinek tartozik beszámolási kötelezettséggel, a marketinggel foglalkozó szervezeti egység vezetője?

- ☐ Az összvállalati szervezet vezetőjének
- ☐ Egy önálló vállalati szervezet vezetőjének /pl.: divízió, mátrixszerv./
- ☐ Egyéb, és pedig
- ☐ Senkinek

14. Kérem, jelölje cégének éves bruttó árbevételét!

0-1 Mrd	1-3 Mrd	3-6 Mrd	6-10 Mrd	10-15 Mrd	15 Mrd fölött

15. Kérem határozza meg hozzávetőlegesen legfőbb vevőinek számát!

16. Kérem jelölje, milyen feladatokat látnak el az Ön cégénél a marketinggel foglalkozók? /Több válasz is lehetséges!/
☐ Terméktervezés
☐ Termékfejlesztés
☐ Árkialakítás
☐ Árdifferenciálás
☐ Marketing kommunikációs feladatok
☐ Értékesítés
☐ A vevő igényeinek feltárása
☐ A piac elemzése, alkalmazkodás
☐ A vevőkkel való kapcsolatteremtés

- ☐ Elsősorban eladás-ösztönző funkció
☐ Termékek, szolgáltatások reklámozása
☐ Az egész szervezetet jellemző filozófia
☐ Image/imázs és termékpozicionálás
☐ Versenytársakra vonatkozó információgyűjtés
☐ A termelés tervezése és irányítása
☐ Egyéb, éspedig

17. A marketinggel foglalkozók, illetve a marketingszemlélet szerepe a vállalat döntéseiben:

- ☐ Meghatározó
☐ Fontos
☐ Elhanyagolható
☐ Nincs

18. Milyen az együttműködés szintje a marketingszervezet és a különböző vállalati részlegek között? /Ha nincs ilyen részleg, kérem kihúzni, ha a felsoroltakon kívül fontos részleg van, azt kérem beírni!/

	Nagyon szoros	Elég szoros	Nincs	Nem tudom
Tervezés				
Pénzügy				
Személyzet				
K+F				
Értékesítés				

19. Körülbelül hány %-ban részesül a marketinggel foglalkozó szervezeti egység a vállalat költségvetéséből?%

20. Mennyi a marketingszervezeten belül dolgozók nettó átlagkeresete?Ft

KÖSZÖNJÜK A VÁLASZADÁST!

JOGI NYILATKOZAT
NYILATKOZAT

Alulírott dr. Máté Zoltán jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a(z)

**A KÖRNYEZETI VÁLTOZÁSOK HATÁSA A
MARKETINGORIENTÁCIÓRA, A MARKETINGSZERVEZET
KIALAKULÁSÁRA, MŰKÖDÉSÉRE A HAZAI KIS- ÉS
KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK ESETÉBEN**

című

PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.* szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.¹

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, 2011. június 6.

.....

doktorjelölt

¹ **1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1) A M_ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI.**

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.