

**Nyugat-magyarországi Egyetem**

**Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok**

**Doktori Iskola**

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

**Doktori (Ph.D.) értekezés tézisei**



**dr. Máté Zoltán**

**Sopron  
2011**



9. dr. Máté Zoltán: A magyarországi kis- és középvállalkozások marketingszervezetének kialakulása, léte, funkciói  
Marketing & menedzsment, GfK Hungária Piackutató Intézet és a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Budapest, 2011. megjelenés alatt Befogadói nyilatkozat csatolva. ISSN 1219-03-49
10. dr. Máté Zoltán: A magyarországi kis- és középvállalkozások marketingszervezetének felépítése  
Vezetéstudomány 2011. megjelenés alatt Befogadói nyilatkozat csatolva. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Budapest, ISSN 0133-0179
11. dr. Máté Zoltán: THE INTERPRETATION OF MARKETING ACTIVITY AND THE DEVELOPMENT OF MARKETING ORGANIZATION International Management Literature Review 2011. megjelenés alatt [http://www.schulsport.m-m-sports.com/management/front\\_content.php?idcat=136](http://www.schulsport.m-m-sports.com/management/front_content.php?idcat=136)
12. dr. Máté Zoltán: A hazai kis- és középvállalkozások marketingszervezetének néhány jellemzője  
Marketing Oktatók Klubja 16. országos konferenciája 2010. augusztus “Új marketing világrend” tanulmánykötet Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola Marketing Intézete  
Budapest, 2010, 491. old. CD ISBN 978-963-88934-1-1
13. dr. Máté Zoltán: MARKETING AKTIVITY OF HUNGARIAN SME’S  
“Tudomány határok nélkül” “Válságjelenségek összefüggései a gazdaságban és a társadalomban” Szolnoki Főiskola konferenciája a Magyar Tudomány ünnepén 2010. November 16. Szolnoki Főiskola, Szolnok 2011. Rezümé kötet: ISBN 978-963-87874-6-0 CD: ISBN 978-963-87874-7-7

**Doktori Iskola:** Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata

**Vezetője:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Program:** Marketing program

**Vezetője:** Prof. Dr. Gyöngyösy Zoltán CSc

**Témavezető:** Prof. Dr. Gyöngyösy Zoltán CSc

.....  
**Témavezető támogató aláírása**

## 1. Kitűzött célok, hipotézisek

A szerző a dolgozatban megpróbálja meghatározni - a feldolgozott szakanyag segítségével - mi a vállalati szervezet, és kísérletet tesz a marketingszervezet definiálására is.

Vizsgálja milyen befolyásoló szerepe lehet a makrogazdasági folyamatok változásának, valamint a külpiazi nyitottságnak a marketingszervezet kialakulásában.

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

Áttekinti a szervezeti felépítésről, a szervezeti típusokról ez idáig kialakított képet, majd pedig vizsgálja a marketingszervezet hazai és külföldi szakirodalmát.

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

Célja, hogy megvizsgálja azoknál a kis- és középvállalkozásoknál, amelyek önálló piaccal rendelkeznek, a marketingszervezet kialakulását, működését, szervezeti méretét, a szervezeten belüli befolyását, jelentőségét. Megpróbálja kiszűrni azon vállalkozásokat, akik valamilyen oknál fogva nem reagálnak érzékenyen a piaci változásokra a külső környezeti elemek módosulására. Felméri a vizsgált vállalkozások körében a tipikus döntési helyzeteket, a helyzetekre adható döntési válaszokat, alternatívákat.

További célként fogalmazódik meg, hogy az így feldolgozott információk segítségével támogatást tudjon nyújtani azon kis- és középvállalkozások részére, amelyek elértek egy olyan ponthoz tevékenységük során, ami gátolja fejlődésüket. Olyan gyakorlatban is jól használható megállapításokat tesz, amelyek elméleti oldalról megalapozottak, ugyanakkor gyakorlati felméréseken alapulnak, és amelyek segítségével a felmerülő problémák, a megfelelő adaptációt követően, megoldhatók.

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

## A szerzőnek az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációi

1. dr. Máté Zoltán: A marketingszervezet helye a divizionális szervezeten belül, nemzetközi vállalkozások esetében  
V. Alföldi Tudományos Tájégzdálkodási Napok 2006. október 26-27. Szolnoki Főiskola Műszaki és Mezőgazdasági Fakultás, Mezőtúr, 2006. 86-87 old. ISBN 963 06 0816 2
2. dr. Máté Zoltán: A marketingszervezetek elméleti háttere, hazai gyakorlata  
Magyar Tudomány Napja konferencia 2006. november 9. Szolnoki Tudományos Közlemények X. 2006. MTE SZ Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Szervezet, Szolnok, 94-103. old. ISSN 1419-256-X
3. dr. Máté Zoltán: A marketing és a logisztika kapcsolata és hatása a régió gazdasági fejlődésére  
BI-KA Logisztika 2006 konferencia, BI-KA Logisztika Kft. Szolnok 2006. december 8.
4. Gál Gabriella, Karmazin György, dr. Máté Zoltán: Logisztikai marketing a gyakorlatban  
Magyar Minőség 2007/7, Magyar Minőség Társaság 2007. 10-15. old. ISSN 1416-9576
5. dr. Máté Zoltán Karmazin György: Logisztikai marketing a gyakorlatban  
Logisztikai Évkönyv 2007-2008. Magyar Logisztikai Társaság, Budapest ISSN 1218-3849 , 217-2217. old
6. dr. Máté Zoltán: Az Internet és a globális marketing  
A Magyar Tudomány Hete 2008 „A tudomány az élhető Földért” konferencia Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros 2008. ISSN: 1586-8567 3. kötet 113-118. old
7. dr. Máté Zoltán: Távoktatási kalauz Online marketing tárgyból  
Szolnoki Főiskola, Szolnok 2009.
8. dr. Máté Zoltán: Nagy még a tudáshiány, lassú a „marketingosztály evolúciója” - A marketing tevékenység értelmezése és szervezetének kialakulása a kis- és középvállalkozásoknál ECONOMICA, Szolnoki Főiskola, Szolnok, 2010. június 10. ISSN 1585-6216 34-39.old.

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.

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.

Javaslat 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!

A szerző feltételezése szerint, annak ellenére, hogy számos marketingszervezeti definíciót ismerünk, - 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 várja a kutatástól:

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

## 2. Kutatás tartalma, módszere és indoklása

A következőkben a kutatás módszertanát mutatja be a disszertáció, amelynek részeként foglalkozik 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 kutatási terv fázisai a következők voltak.

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

A *második* fázis, a kutatás előkészítése, amely a kérdőívek tesztelését foglalta magába, amelyek fókuszcsoportos megkérdezés segítségével kerültek elvégzésre. 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, a válaszadók kifejtették 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 történt. Az alapadatok elemzése egyszerű átlagszámítással és a statisztikai sorok értelmezésével történt, míg a hipotézisek vizsgálatánál, különböző statisztikai becslés és hipotézisvizsgálati módszereket használt a szerző.

ami a marketing szemléletmód és eszközrendszer fokozott használatához vezethet.

A javaslatok mindezek alapján a következők:

A szervezett és szervezetlen képzések, az önálló tanulás útján szakkönyvekből, hiteles internetes forrásokból való információszerzés napi rutinná való válása.

A marketing személeten alapuló marketingtervezés, és annak tudatos és tervszerű alkalmazása, a tevékenységek megvalósításának ellenőrzése.

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

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 ítélnek. 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.

A konkrét vállalkozás adottságait is figyelembe véve, általános javaslat az előre menekülés! A vevőakvirálást, a marketig tevékenység, valamint ezen belül a marketingkommunikációs tevékenység fokozása által, valamint az eddig nem alkalmazott marketingeszközök alkalmazása. 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.

A 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!

Javaslat minden kis és középvállalkozás részére, hogy a saját vállalati szervezeti formáját időről-időre gondolja újra, folyamatosan figyelje mikro-

hogy a marketingszervezet 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 eszközrendszerében. 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 látja a szerző, 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, 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.

Mindenek előtt, a legfontosabb, és egyben átfogó javaslata a dolgozatnak a marketing szemlélet kialakítása a kis- és középvállalkozások körében. Olyan átfogó a tevékenység minden egyes részletére vonatkozó szemléletváltásra lenne szükség, ami a marketig tevékenység tudatos, és nem ösztönszerű, hallomásból végzett módját jelenti. Nem elegendő félinformációk, másol esetleg működő sztereotípiák alapján marketinget „csinálni”. Tudatosan került alkalmazásra e kifejezést, utalva arra, hogy, 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 mikrokönyezete erre lehetőséget ad, megfelelő tőkével, biztonsági tartalékkal rendelkezik, úgy a második lehetőség az, ami a fennmaradást és egyben a növekedést is létrehozhatja,

### 3. Kutatási eredmények

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

A disszertációban már taglalt és bemutatott összesített eredmények alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek 70,6 %-a a termékek és szolgáltatások reklámozását érti marketingtevékenység alatt. Így a hipotézis 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, mindenképpen javítja a piaci szereplést.

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

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

A kutatási eredmények alapján 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. Megállapítható, 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 bizonyítottá válik. Ez a tendencia talán egyértelmű is lehetne, de mindenképpen fontos volt bizonyítani, hogy a marketingszervezet léte, annak helye, ha nem is a tevékenységek legelső körébe tartozik, de kellő szervezeti nagyság esetében elkülönült egységként jelenik meg. Fontos megjegyezni azt is, hogy 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 megállapítást nyert, hogy azoknál a vállalkozásoknál, ahol gondot fordítanak a marketingtevékenység tudatos

kialakítására, ott kellő szakmai teret is engednek a tevékenység végzésére. Megmutatkozik ez az elkülönült marketing szervezet léteben és az ott dolgozók számának alakulásában is.

Megállapítást nyert, 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 marketing szervezeti egység található a vállalkozásnál***

A disszertáció adataiból megállapítható, hogy amennyiben a külföldi tőkét nem jegyezi a vállalkozás, úgy a vizsgált 135 szervezet esetében 31 olyan vállalkozás van, ahol létezik elkülönült marketing szervezet. 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%. 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 marketing szervezet. 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 marketing szervezetet. Mindent összevetve igazoltnak kell tekinteni azon feltételezést (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 marketing szervezet kialakulására, illetve a marketing orientáltságra.***

A kutatás adatait 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 marketing szervezetet, 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.

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

megoldási lehetőségekben. A legfontosabb az lenne, hogy ezen megoldási lehetőségeket, illetve a marketing szemléletmódot a vizsgált kis- és középvállalati 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 növelné.

Szükség van tehát mindazon ismeretek eljuttatására, a vizsgált kis- és középvállalkozói körbe, valamint arra, hogy e vállalkozói kör számára tudatos legyen a szervezatkialakítás, ezen belül is a marketing szervezet 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. Talált a szerző 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 marketing szervezet 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 pénzügyi intézetek hitelezési magatartása okoz, - kell megújulni és olyan lehetőségek után kutatni, mely nagyobb beruházás nélkül tud eredményeket produkálni.

Ilyen lehetőségnek látja a szerző a szervezetfejlesztést, ezen belül is a marketing szervezet kialakításának tudatos és szakszerű kialakítását, és ezen belül a tudatos és marketing szemléletre épülő marketing munkát. 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 kutatás 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 felvillantani a dolgozat korábbi fejezetében. E megoldások alapján egyértelműnek látszik,



#### 4. Következtetések, javaslatok

A hipotézisek vizsgálatát és a tézisek bemutatását követően, következzen a kutatásról alkotott szakmai benyomások megfogalmazása, azok a számokkal, a dolgozatban 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 középvállalkozások a marketingtevékenység területén még nagyon sok tudáshiánnyal küzdenek. Sajnálatos módon, csak azokat az ismereteket birtokolják, amelyek a gyakorlatból származnak, még akkor is, amikor ezen ismeretek nem kellően elegendőek egy kiélezett versenyhelyzetben. Sztereotípiákban gondolkodnak, ahelyett, hogy a már mások által korábban kialakított és „feltalált” módszereket és eszközöket használnák. A szerző szerint nem kellően piaciorientáltan gondolkodnak, a piaci igények feltérképezését feladatnak tekintik ugyan, de ebbéli tevékenységük leragad az információk beszerzésénél. Hiányzik a vállalkozást teljesen átható marketing szemlélet, 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. A szerző szerint, ha mindezt átgondoltan és kellően koncentráltan végeznék, sokkal hatékonyabban képviselhetnék az értékesítési, illetve a marketing célokat a szervezeten belül. Megállapítást nyert, hogy a kotleri „marketingosztály evolúciója” hazánkban, a kis- és középvállalkozások tekintetében, még igencsak újtának 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

Ezt követően a kutatás adatai alapján megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások esetében a leggyakoribb válasz az, hogy a marketing szemlélet „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 marketing szemlélet fontosságával a vállalati szervezeten belül, a H4 hipotézis nem bizonyított.

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

A kutatás adataiból megállapítható, hogy a különböző vevőszám szerinti csoportoknál a legnagyobb részt, szinte létszámra való tekintet nélkül, a 3-10 %-os összköltségvetésből való részesedés jellemző. 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 megismerésével látható vált, hogy a nagy létszámú partner nem jelent egyben kiemelkedő marketing aktivitást, így a feltételezést alátámasztják az összegyűjtött adatok. A H5. hipotézis bizonyításra került.

A disszertációban foglaltak alapján az alábbi tézisek kerültek 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 eszközrendszerét 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 marketing szervezet. 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.