

# A marketingorientáció megjelenése és dolgozói megítélése a hazai közüzemi szervezeteknél (I. rész)

*A piaci dereguláció következményeit már megtapasztalták az amerikai közüzemi szolgáltatók, Nyugat-Európát is megérintette a piacok liberalizálásának szele, Közép-Kelet Európa országaiban azonban még egyetlen területen sem történt meg a piacok felszabadítása, így az e térségben működő közüzemi szolgáltatók egyelőre csak hírből ismerik a verseny kialakulásával járó változásokat, és bár bizonyos mértékű szemléletváltással már ma is találkozhatunk a cégeknél, az igazi marketingorientáció még hiányzik.*

## A piac alakulása

Nyugat-Európában a legradikálisabb változások a légi közlekedési, a távközlési, telekommunikációs ágazatban zajlottak le, de hamarosan sor kerül az energiapiac liberalizálására is. A távközlési piac nyitása óriási versenyt alakított ki a piaci szereplők között. A mobil szolgáltatók harca nem várt méreteket öltött, e szervezetek marketingtevékenysége kiemelkedő. Amíg hazánk az Európai Unió által előírt követelményeknek próbál eleget tenni, addig az EU tagállamaiban 1998. január 1-jével a távközlési piacon formailag majdnem minden területen szabad a verseny. A liberalizáció első lépéseként 1991-ben a távközlési berendezések, 1993-ban az adatátvitel, 1996-ban pedig a mobilszolgáltatások piacát szabadították meg a kötöttségektől,

de valamennyi piaci korlát lebontásához körülbelül még egy évtizedre lesz szükség.

Bár az igazi küzdelem a telekommunikációs piacon a koncessziós szerződések lejárta után várható, a verseny már most elérte a magyar távközlési szolgáltatókat is. A hazai távközlés csaknem 300 milliárd forintos piac, amely korábban egy tömböt alkotott, majd a koncessziós szerződésekkel megosztottá vált ez az egységes piac. Sokan felvetették, hogy van-e értelme a hazai távközlési piac ilyen mértékű felaprózásának, és ez a hipotézis jogosnak bizonyult. (Major 1999) Napjainkra a kisebb helyi monopóliumok centralizálódnak és egységesebben kívánnak fellépni a versenyben (Vivendi Telecom Hungary). A koncessziós szerződések felbontása után várhatóan elmélyül a verseny, és ebben a helyzetben azok tudnak majd fennmaradni, akik időben kidolgozzák a piaci részesedés megtartására és annak növelésére alkalmas marketingstratégiákat.

Magyarországon a rendszerváltást követően fokozatosan megtörtént a közüzemi cégek privatizációja, melynek következtében a telekommunikációs és az energiaszektor jelentős része külföldi tulajdonosok kezébe került. Ez a tény komoly kihívás a korábban egyértelműen, ma már inkább kvázi monopolhelyzetben lévő szervezetek számára.

Hamarosan vége az energiapiaci monopóliumoknak is. Az európai energiakereskedelem liberalizálásának és fejlesztésének első lépéseként 1994. december 17-én a lisszaboni miniszteri konferencián írták alá a Chartát, majd 1995-ben elfogadásra került a Zöld Könyv, ezt pedig követte a Fehér Könyv. Az Európai Parlament hosszas egyeztetések után 1996. decemberében megszavazta a 96/92/EC irányelvet, amely az energiapiac nyitását irányozza elő. Az árampiac felszabadítása valóságos ár-

forradalmat hozott egyes uniós tagországokban. A német árampiacon 17 cég majdnem félszáz ajánlatából választhatja ki a polgár, hogy kitől vesz villamos energiát. A változások nem kerülhetik el hazánkat sem. A hazai közüzemi szolgáltatások piacán radikális változások várhatók, amelyekre fel kell készülniük a szektorban tevékenykedő szervezeteknek. Az Európai Unióhoz való csatlakozás feltételei új feladatok elé állítják a magyar energiapiac szereplőit. (Bubálik 1998)

Magyarországon a rendszerváltást követően fokozatosan megtörtént a közüzemi cégek privatizációja, melynek következtében a telekommunikációs és az energiaszektor jelentős része külföldi tulajdonosok kezébe került. Ez a tény komoly kihívás a korábban egyértelműen, ma már inkább kvázi monopolhelyzetben lévő szervezetek számára, a privatizáció jelentős fejlesztéseket eredményezett és megváltoztak a piaci viszonyok is. A rendszerváltást követően szinte azonnal valamennyi energiaszolgáltató ráébredt a marketingtevékenység, az

”

A közüzemi szolgáltatókkal kapcsolatban több írás is foglalkozik a marketingszervezet megjelenésével, a menedzsment szemléletének változásával, de a dolgozói megítélésre vonatkozóan nem találtunk a jelenlegihez hasonló jellegű kutatást.

”

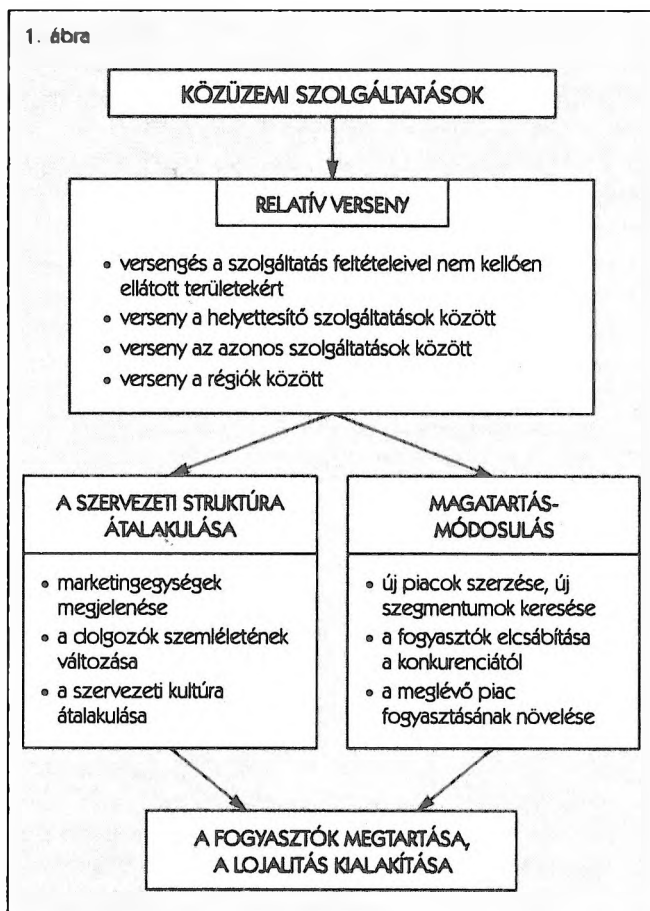
imázsépítés fontosságára, a fokozatos piacnyitás pedig további erőfeszítéseket követel majd az energiaszolgáltatóktól.

Az új körülmények között a többnyire továbbra is részleges monopolhelyzetben lévő cégeknek új kihívásokkal kell szembenézniük és a hagyományos szemléletet az 1990-es évek második felétől fokozatosan felváltotta a piacorientált szemlélet. A közüzemi szolgáltatóknak szép lassan rá kellett jönniük, hogy a piacok telítődnek, relatív versenyhelyzet alakult ki, a verseny a továbbiak-

ban élesedni fog, és ha megtörténik az EU-csatlakozás, akkor a szinkronizálás következtében liberalizált piacokon a hagyományos eszköztár már nem alkalmazható. A magyarországi közüzemi szolgáltatóknál már érzékelhető és várható változásokat egy elméleti modellben rendszereztük, amely alapvetően három tényezőcsoportot tartalmaz (1. ábra).

A változók első csoportja a piaci körülményekben és a vizsgált szolgáltatók helyzetében végbemenő átalakulásokat tartalmazza, azokat a jellemzőket, amelyek hatással lehetnek a közüzemi szolgáltatók magatartásának módosulására. Már a privatizáció időszakában versengés alakult ki a szolgáltatás feltételeivel nem kellően ellátott területek megszerzéséért, hamarosan megjelent a verseny a helyettesítő szolgáltatások között (vezetékes telefon – mobil telefon, gázfűtés – villanyfűtés), majd lassan kialakult az azonos szolgáltatások közötti konkurencia is (internet). A várakozások következtében a jövőben élesedni fog az ország egyes régiói közötti verseny is, ha pedig belegondolunk a távközlési- és energiapiacok várható felszabadításának következményeibe, akkor nem kétséges, hogy a jelenlegi kényelmes helyzet belátható időn belül gyökeresen megváltozik. A megváltozott körülmények jelentős hatással vannak a közüzemi szolgáltatókra, amelyek közül két tényezőcsoportot emelünk ki: a modell bal oldalán szereplő négyzet tartalmazza azokat a változásokat, amelyek a szervezet életében (kultúra átalakulása, szemléletváltás, a marketing megjelenése a szervezeti felépítésben), a jobb oldali pedig azokat, amelyek a szervezet magatartásában mennek végbe (piacok bővítése, fogyasztás növelése). A két tényezőcsoport között szoros a kapcsolat, hiszen az új piaci követelmények szemléletváltást igényelnek, és az új szemlélet jelenik meg a magatartásmódosulásban. Jelen tanulmányban a szervezeti struktúra átalakulását és annak dolgozói megítélését vizsgáljuk.

1. ábra



## Piacorientált szemlélet és annak tükröződése

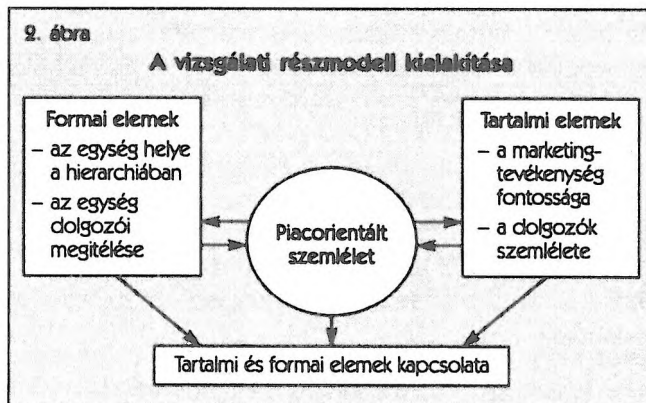
Az elméleti alapmodell bal oldalán szereplő tényezők vizsgálta nem új keletű a marketing és menedzsment szakirodalomban, hiszen a globalizálódás, a dereguláció, a telekommunikációs technológia fejlődése olyan jelentős változások, amelyekre a marketing szervezetének átalakításával kell válaszolni (Shapiro 1977, Cravens et al. 1994, Jacob 1995, Kotler 1997).

A közüzemi szolgáltatókkal kapcsolatban több írás is foglalkozik a marketingszervezet megjelenésével, a menedzsment szemléletének változásával (Gellings 1997, Culpepper 1998, Kinnander 1998), de a dolgozói megítélésre vonatkozóan nem találtunk a jelenleghez hasonló jellegű kutatást. Az említett írások inkább elméleti síkon közelítik meg a kérdést, és arról szólnak, hogy a piaci körülmények változása milyen módosulásokat eredményezett a menedzsment magatartásában, illetve a szervezeti struktúrában, mi viszont arra kerestünk választ, hogy a hazai közüzemi szolgáltatóknál milyen tényezők befolyásolták a marketing megjelenését, a dolgozók miként viszonyulnak az egységhez, illetve a piacorientált szemlélethez.

A közüzemi szolgáltatók tevékenysége alapvetően a műszaki feltételek függvénye, és hazánkban hosszú évekig sikerességüket azon mérték, hogy milyen technológiai fejlesztéseket sikerült megvalósítaniuk, illetve miként bővítették az ellátási területeket. Ez különösen igaz a vezetékes szolgáltatásokra, ahol elsődleges cél volt a túlkeresleti helyzet enyhítése, a várakozó fogyasztók igényeinek kielégítése. A megváltozott feltételek következtében azonban a kilencvenes évek második felétől e szervezetek számára is szükségessé vált a korábban egységesként kezelt piacok szegmentálása, a célpiacok strukturális erőviszonyainak változása pedig olyan feladatok elé állította a cégeket, mint például a versenyelemzés, a fogyasztói elégedettség mérése, az áttérési hajlandóság vizsgálata, a fogyasztói szokások elemzése stb. Ezek a kihívások a kérdéses cégek menedzsmentjét a marketing-szemlélet alkalmazására ösztönözték, és ennek érvényesítéséhez többnyire szükséges a marketingszervezet létrehozása és annak hatékony működtetése.

Megítélésünk szerint azonban egy cég piaci sikereit csak részben befolyásolja a menedzsment szemléletének változása és a marketingszervezet kialakítása, ahhoz ugyanis, hogy a fogyasztók érzékelhető változásokat tapasztaljanak az ügyfél-orientáltság területén, a cég dolgozóinak is azonosulniuk kell az új szemlélettel.

uk kell az új szemlélettel. Egy az elmúlt évben készült hazai kutatás eredményei is jelzik, hogy bár a magyarországi fogyasztók érzékelnek bizonyos javulást az ügyfél-orientáltság területén, de több esetben továbbra sem tapasztalható pozitív elmozdulás. A felmérés szerint a közüzemi szolgáltatók a középmezőnyben helyezkednek el, azaz az érintett szervezeteknek még van tennivalójuk e területen. (Rekettye 2000, 8. o.) Kutatásaink éppen erre a kérdésre kerestek választ. A kutatási koncepciót a 2. ábra szerinti modellben foglaltuk össze.



A modell bal oldalán a formai elemek szerepelnek, azok a tényezők, amelyek az „egység, vagy osztály” megjelenését, az egység dolgozói megítélését, annak a hierarchiában elfoglalt helyét érintik, a jobb oldali négyzetben pedig a piacorientált szemlélet dolgozói elfogadása, a marketing súlyának megítélése, illetve az egyes tevékenységekkel való dolgozói elégedettség szerepel.

## Vizsgálat és eredmények

Az empirikus kutatás során kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt használtunk. A marketing-szemlélet és az egységek megjelenésének fogadtatását a közüzemi szolgáltatóknál interjú felmérésekkel vizsgáltuk egy hazai régió valamennyi érintett cégénél, a dolgozói megítélés mérésére pedig a személyes kérdőíves megkérdezést alkalmaztuk. Az interjú kutatás a régióban teljes körűnek tekinthető, hiszen minden érintett cégnél (távközlés, áramszolgáltató, gázzolgáltató, távhőszolgáltató, tömegközlekedés, vízművek, posta, környezetgazdálkodás) készültek strukturált mélyinterjúk, egyes kiemelt szervezeteknél ugyanazokkal a személyekkel időben több in-

”  
Ahhoz, hogy a fogyasztók érzékelhető változásokat tapasztaljanak az ügyfél-orientáltság területén, a cég dolgozóinak is azonosulniuk kell az új szemlélettel.  
”

terjű is készült. Az interjúalanyok kiválasztása során arra törekedtünk, hogy a marketingben érdekelt személyeken kívül más osztályok, egységek vezetői is megszólalhassanak a vizsgált kérdésben. A kérdőíves felmérés tapasztalatait a későbbiekben ismertetjük.

A kvalitatív kutatás eredményei a marketing területén dolgozókkal készített interjúk alapján a következők:

- *A piaci viszonyokban bekövetkezett változások, a piacvesztéstől való félelem és a fogyasztói elvárások növekedése*

Az interjúk tartalomelemzése arra enged következtetni, hogy a szolgáltató szervezetek egy részénél anélkül kezdődött meg a marketingmunka, hogy a cégnél tulajdonos-, vagy menedzsmentváltás történt volna. A felkeresett szolgáltatóknál készített interjúkat elemezve azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált cégek többségénél a marketing már évekkel ezelőtt is jelen volt csírájában, csak más elnevezéssel. A kezdeti lépéseket a piacvesztéstől való félelem és a fogyasztói tudatosság erősödése idézte elő.

- *A piacvesztéstől való félelem hatása*

A piaci szemléletet tükröző tevékenységek a legkorábban a régió távközlési szolgáltatójánál jelentek meg, ahol már a privatizáció, a tulajdonosi viszonyok megváltozása előtt létrejött egy Szolgáltatási Osztály, amely bizonyos marketingfeladatokat látott el.

„Amikor a Posta és a Távközlés szervezetenként különvált, megalakult a Szolgáltatási Osztály, amelyen belül szerveződött egy kis csapat, akik a marketingtevékenységet kapták feladatul. A tevékenységeket és az elvárásokat igazából nem határozták meg, lényegében akkor kellett kitalálni, hogy egy távközlési cégnél, amely kemény hiányhelyzetben működik, egyáltalán mit jelenthet a marketing, mint tevékenység. Tulajdonképpen a piaci oldal determinálta, hogy mi, mint marketingesek mivel foglalkozunk, mert abban az időben a berendezéspiacon (telefon, fax stb.) versenyhelyzet volt.” (interjú, távközlési dolgozó, 1998)

Bár nagyon szűk területen, de az áramszolgáltatónál is korábban jelent meg a marketing, mint ahogy maga a szervezeti egység megalakult volna. Az 1990-es évektől az ügyfélszolgálati irodák létrehozása már marketingtevékenységnek számított, hiszen ha zökkenőkkel is, de ezek célja a fogyasztók jobb kiszolgálása volt. Ezt követően az áramszolgáltató 1992-ben pályázatot írt ki PR-irodavezetői állásra és önálló szervezeti

egységként, a vezérigazgató közvetlen irányításával létrejött a PR-Iroda, melynek feladata volt a társaság kapcsolatainak ápolása, és hosszú távon a bizalom megtartása.

A közlekedési vállalat vezetősége úgy érzi, hogy a cég jellegénél fogva, megalakulásától kezdve marketingtevékenységet folytat, hiszen rendszeresen tanácsokat kért a menetrend alakításához és lakossági fórumokat szervezett az utazók igényeinek megismerésére. Ennek ellenére 1996-ig nem volt marketingosztály, csak egy kétfős marketingegység működött, kevés önállósággal. 1996. január 1-jétől vezérigazgatói kezdeményezésre létrejött az önálló marketingosztály, amelynek közvetlen felügyeleti-irányítási feladatait maga a vezérigazgató gyakorolja.

A Magyar Posta az irányítószámok megjelenését tekinti a marketing első csíráinak, amikor a szervezet propagandakampányt indított a rendszer ismertetésére.

A gáz-, a víz- és a távhőszolgáltatóknál, valamint a környezetgazdálkodási szervezetenél csak később jelent meg a marketingszemlélet. Annak ellenére, hogy a fogyasztói elvárások itt is markánsan megfogalmazódtak, a piaci viszonyokban – telítődés, verseny – csak később következtek be érezhető változások.

- *A privatizáció és a külföldi tőke megjelenésének hatása*

A marketingorientáció alakulását a magyar vállalatoknál elsőként Rekettye Gábor vizsgálta, és számos hasznos információval szolgált a privatizáció hazai hatásairól (Rekettye 1995), majd ezt követően 1996-ban is készültek vizsgálatok a külföldi tőkebefektetések hatásának vizsgálatára. (Berács, Agárdi, Kolos 1997) Az általunk vizsgált régió egyes közüzemi szolgáltatóinak tulajdonosi státuszában a kilencvenes évek közepén komoly változások következtek be, és ezek nem hagyták érintetlenül a marketing alakulását sem. A változások e tekintetben is a távközlési területen jelentek meg először.

„A fordulat akkor következett be, amikor kiírták a

koncessziós pályázatokat, amikor kiderült, hogy versenyezni kell a távközlési területekért. Ekkor mindenki számára fontossá vált a marketing, és szükség lett volna egy olyan adatbázisra, amelynek birtokában meg lehet ítélni, hogy mely területekért érdemes ringbe szállni. Csakhogy erre a MATÁV nem volt felkészülve, nem történtek előzetes kutatások, így nem álltak rendelkezésre olyan információk, amelyek birtoká-

”

A vizsgált cégek többségénél a marketing már évekkel ezelőtt is jelen volt csírájában, csak más elnevezéssel. A kezdeti lépéseket a piacvesztéstől való félelem és a fogyasztói tudatosság erősödése idézte elő.

”

ban a cég magalapozott döntéseket hozhatott volna." (interjú, távközlési dolgozó, 1998)

Az interjúk szerint ez „jó tanulópénz” volt, jelezte, hogy marketingre szükség van. 1994 februárjában kihirdették a koncessziós pályázat eredményét. A megalakuló új cég akkor 8 emberből állt, és a pénzügyi és a humánpolitikai igazgató mellett kiemelkedő szerepet kapott a marketing- és PR-igazgató, aki azt a feladatot kapta, hogy hozza létre a felálló cég marketing-szervezetét. Ez a lépés meghatározó volt a távközlési szervezetnél a marketing későbbi szerepét és annak megítélését illetően, hiszen az első önálló szervezeti egység maga a marketingosztály volt.

Az előzőhöz képest kevésbé radikális szemléletváltás, de hasonló folyamat zajlott le az áramszolgáltatónál is.

„1995 decemberében írták alá a privatizációs szerződést, amelynek értelmében az ÁPV Rt-től a francia elektromos ipar teljes vertikumát képviselő ÖDF 47%-ot vásárolt az áramszolgáltatóból és így ő lett a szakmai befektető. Az új tulajdonossal e cégnél is szemléletváltás következett be. Az ÖDF megjelenését követően hamarosan megalakult a Marketing Osztály, melynek tevékenységével kapcsolatban az új tulajdonosnak igen határozott elképzelései voltak. Az értékesítés növelése érdekében piaci információkat kellett beszerezni, így fontossá vált a piackutatás, valamint az imázsépítés és az arculat kialakításán túl értékesítésösztönző eszközöket is be kellett vetni.” (interjú, áramszolgáltató marketing osztályvezető, 1998)

A gázszolgáltatónál a tulajdonosváltás ellenére csak később alakult ki az önálló marketingegység, és itt a szemléletváltás is váratott magára, a vízszolgáltatónál pedig a mai napig nem alakult meg önálló marketingegység, de a piacorientált magatartás e szervezetnél is megjelent.

#### ● A menedzsment szemlélete

Az előzőeken túl igen jelentős szerepet játszott a marketingegységek megalakulásában a menedzsment szemlélete. E tényező súlyát jelzi, hogy néhány szervezetnél annak ellenére sem jött létre marketingegység, hogy a fogyasztói elvárások markánsan megfogalmazódtak a tevékenységgel kapcsolatban és a privatizáció is megtörtént (pl. gáz- és vízszolgáltató),

”

A fordulat akkor következett be, amikor kiírták a koncessziós pályázatokat, amikor kiderült, hogy versenyezni kell a távközlési területekért. Ekkor mindenki számára fontossá vált a marketing.

◆

A közüzemi cégek többségénél a marketingmunka a PR-tevékenységgel kezdődött, a PR-egység, néha előkelőbb pozíciót foglal el a hierarchiában, mint maga a marketing.

”

míg a nem privatizált kommunális szolgáltatóknál, ahol a fogyasztók igényeiben sem történtek számottevő változások (postai szolgáltatások, tömegközlekedés, környezetgazdálkodás) megalakultak a marketingegységek.

Mint azt már említettük, a távközlésnél az első önálló egység a marketingosztály volt. Az egység vezetője elkötelezett híve a piacorientált szemléletnek, és későbbi vezérigazgatói kinevezése után is nagy hangsúlyt fektetett a marketingtevékenységre.

Az áramszolgáltatónál a kereskedelmi igazgató kezdeményezte a marketingegység létrehozását, és ezzel a menedzsment tagjai is azonosultak.

A közlekedési vállalatnál, vezérigazgatói kezdeményezésre, 1996. január 1-jétől működik önálló marketingosztály, az ötletgazda vezérigazgató korábban a 2 fős marketingrészleg egyik munkatársa volt.

A gázszolgáltatónál egészen 2000-ig csak a kommunikáció jelentette a marketingtevékenységet, és csak ekkor jött létre új egység a francia kereskedelmi igazgató irányításával, aki egyébként elkötelezett híve a marketingnek és különösen a marketingkutatásoknak. A vízszolgáltató is új vezetővel gazdagodott a dolgozat írásának időpontjára, és a fiatal, dinamikus igazgató már új jelszóval jelent meg a fogyasztók előtt, miszerint „a cég nem vizet értékesít, hanem szolgáltatást nyújt”.

#### ● A marketingegység helye a szervezeti hierarchiában

Az előzőekben láthattuk, hogy a marketingosztályok, -egységek megjelenését milyen tényezők motívták a szolgáltató szervezeteknél. E tényezők függvényében ítéltethető meg a marketing beépülése a szervezeti rendszerekbe, ugyanis a sémák elemzése arra enged következtetni, hogy a jelentős váltást megvalósító, vagy azt legalábbis tervező szervezeteknél a marketing közvetlenül a vezérigazgató, illetve a felső vezetők ellenőrzése alatt helyezkedik el, míg ahol a kényszerek nem jelentek meg elemi erővel, ott a marketing pozíciója is rosszabb. A közüzemi cégek többségénél a marketingmunka a PR-tevékenységgel kezdődött, így nagyon gyakori az a megoldás, hogy közvetlenül a legfelső vezető irányítása alatt működik a PR-egység, amely néha előkelőbb pozíciót foglal el a hierarchiában, mint maga a marketing.

## A társosztályok véleménye a marketingről

Azoknál a szervezeteknél, ahol – ha csak igen szűk területeken és kezdetlegesen, de – megjelent valamiféle marketingszemlélet, a cég társszervezetei, a többi egység, osztály nem fogadták kitörő lelkesedéssel tevékenységüket. Annak ellenére, hogy a marketing megítélése nem volt kifejezetten negatív a társosztályok részéről, nem vették komolyan létezésüket, és munkájukat nem tartották fontosnak. Az alapvetően mérnöki, műszaki vezérlésű cégeknél a marketing megjelenése és pozíciójának növekedése komoly ellenállást váltott ki a presztízstüket veszíteni vélő osztályok munkatársaiból. Az ellentmondásos helyzetre álljon itt néhány interjúrészlet:

„Én azért utálom a marketinget, mert nálunk a marketingesek teljesen mások, mint a többiek. Nem lehet tudni, hogy mit csinálnak, de állandóan kézenfogva járnak, együtt ebédelnek, megközelíthetetlenek, és mindig a vezérigazgató fenekében lógnak.” (interjú, 1998, mérnök az áramszolgáltatónál)

„A szervezetnek a vállalaton belüli megítélése nem volt kifejezetten negatív, de nem vették komolyan a munkánkat. A marketinget azonosították a reklámmal, ahhoz meg persze mindenki ért. Innen kezdve nagyon nehéz volt elismertetni a tevékenységünket a cégen belül. Korábban úgy készültek az éves tervek, hogy a pénzügy és az üzemeltetés közölte, hány állomást tud bekapcsolni, a marketing meg csak bólogtatt. Most már ez a helyzet megváltozott. Mi állítjuk össze az induló adatokat, és a társosztályok hozzáteszik saját gondolataikat” (marketingosztályon dolgozó távközlési munkatárs)

„Nem lenne gond a marketingesekkel, ha nem akarnának mindenbe beleszólni. Olyan ötletekkel állnak elő, amiből látszik, hogy fogalmuk sincs a műszaki feltételekről. Lehet, hogy az is kell, amit ők csinálnak, de a reklámtól még nem lesz több telefonvonal.” (interjú, 1998, mérnök a távközlésnél)

### Összegzés

Az interjúk kutatások eredményei arra utalnak, hogy hazánkban a közüzemi szolgáltatóknál kialakulóban van a marketingorientáció, ám annak fogadtatása a cégeknél ellentmondásos.

Az interjúk tartomelemzése az alábbi következtetéseket enged meg:

- a marketing megjelenését a korábban egyértelműen monopolhelyzetben lévő szervezeteknél a társosztályok vezetői általában averzióval fogadták,
- a főként műszaki vezérlésű szervezeteknél a marketingegységek tevékenységét sokáig negatívan értékelték, ugyanis nem tudták megítélni milyen munkát végeznek az ott dolgozók,
- ahogy az értékesítés növelése érdekében egyre több információra volt szükségük a társosztályoknak, úgy nőtt a marketing presztízse, minél erőteljesebben jelenik meg a piacok telítődése és a piacvesztéstől való félelem, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a szervezeti struktúrában megjelenik a marketingegység,
- ahol valamennyi tényező – a piacvesztéstől való félelem, a fogyasztói öntudat növekedése, privatizáció, tulajdonosváltás, a felső vezetés érdeklődése a marketing iránt – jelen volt az elmúlt években a szervezetek életében, ott a marketing előkelő pozíciót foglal el a szervezeti hierarchiában,
- ahol csak egy-egy kényszerítő elem jelent meg, ott vagy nem jött létre marketingegység, vagy csak részterületként, a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjén jelenik meg,
- a közüzemi szolgáltatók szemléletváltását és a marketingtevékenységet előidéző tényezők közül rövid távon talán a menedzsment hozzáállása játssza a legnagyobb szerepet, hiszen az új tulajdonosok csak elvárásokat fogalmazznak meg, és ritkán szólnak bele a célok megvalósítását elősegítő stratégiákba,
- hosszú távon a kommunális szolgáltatók sem nélkülözhetik a piacorientált magatartást, így várható, hogy a vizsgált szervezetekben a marketing megítélése, és ennek következtében a szervezeti hierarchiában betöltött pozíciója is javulni fog.



A szervezetnek a vállalaton belüli megítélése nem volt kifejezetten negatív, de nem vették komolyan a munkánkat. A marketinget azonosították a reklámmal, ahhoz meg persze mindenki ért. Innen kezdve nagyon nehéz volt elismertetni a tevékenységünket a cégen belül.



### Irodalom

- BERÁCS J., AGÁRDI I., KOLOS, K. (1997), „A külföldi tőkebefektetés hatása a magyar vállalatok marketing tevékenységére.” Marketing & MENEDZSMENT, 3. sz.
- BUBÁLIK S. (1998), „Az Európai unióhoz való csatlakozás feltételei.” Energiagazdálkodás. 8. sz.
- CRAVENS, D.W., S.H. SHIPP, K.S. CRAVENS (1994), „Reforming the Traditional Organization –

The Mandate for Developing Networks," *Business Horizons*, Jul/Aug  
CULPEPPER, K.M. (1998), "Utility deregulation: margin is error is small, margin of profit is thin." *Direct Marketing*, May,  
GELLINGS, C. (1997), *Effective Power Marketing*. Penn Well Publishing  
JACOB, R. (1995), "The Struggle to Create an Organization for the 21. Century," *Fortune*, Apr.  
KINNANDER, O. (1998), "What comes after monopoly? Marketing and utilities want to learn how?" *Bond Buyer*, Issue 30451  
KOTLER, Ph. (1997), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness." *Harvard Business Review*, Nov/Dec,  
MAJOR I. (1998), *A távközlés privatizációja. Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. Kulturtrade Kiadó Kft, Budapest*

REKETTYYE G. (1995), "A marketing-orientáció helyzete Magyarországon." In: *Új utak a közgazdasági, üzleti és társadalomtudományi képzésben*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi Konferencia  
REKETTYYE G. (2000), "Fogyasztói közérzet – 2000", *Marketing & MENEDZSMENT*, 6. sz.  
SHAPIRO, B. P. (1977), "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" *Harvard Business Review*, Sept/Oct.

*A szerző egyetemi adjunktus,  
Szegedi Tudományegyetem  
Gazdaságtudományi Kar  
Marketing-Menedzsment tanszék*

(következő számunkban folytatjuk)

## Philip Kotler budapesti látogatása

Philip Kotler az Amerikai Egyesült Államok Illinois állambeli Evenston város Northwestern University, Kellogg Graduális Üzleti iskolájának S.C. Johnson & Son vállalati címmel kitüntetett nemzetközi marketing professzora. Kotler professzor sok éves kutató és oktató munkájával kiemelkedően hozzájárult a Kellogg sikereihez.

Egyetemi oklevelét a University of Chicagon, Ph.D. fokozatát a bostoni Massachusetts Institut of Technology-n – közismert nevén az MIT-n – kapta közgazdaságtanból. Posztdoktori munkáját a matematika területén a Harvard University-n, a magatartás tudományban pedig a University of Chicagon végezte.

Philip Kotler napjaink legismertebb marketing professzora a világon. Több mint száz cikket írt a világ vezető marketing szaklapjaiba. Szerzője és társszerzője 25 könyvnek, amelyek 20 nyelven, a világ 58 országában, több mint 3 millió példányban jelentek meg. Magyarországon a „Marketing Management” című könyve magyar fordításban 1991-ben jelent meg először. A magyar nyelvre fordított bővített kiadás 1998-ban látott napvilágot. Legújabb műve a „Kotler a marketingről” 2000-től a magyar olvasók számára szintén hozzáférhető.

Az Amerikai Marketing Szövetség által első ízben 1985-ben adományozott „Kitüntetett Marketing Oktató Díj” címet kapta. Ezen kívül számos

marketing kitüntetés birtokosa: „Marketing Excellence”, „Leader in Marketing Thought”, „Paul Converse Award” a marketinghez való újszerű hozzájárulás elismeréseként, továbbá: „Parlin Marketing Research Award”, „Marketer of the Year”. Számos üzleti vállalkozásnak és kormányoknak nyújt tanácsokat a marketingstratégia, a tervezés, a marketing-szervezés/szervezet, a nemzetközi marketing és a globális verseny területén. A stockholmi, a zürichi, az athéni, a bécsi egyetemek, a krakkói főiskola, a párizsi H.E.C., a Santo Domingoi Katolikus Egyetem díszdoktora.

Philip Kotler első budapesti látogatására 1988-ban a MKKE Marketing tanszéke és a Kereskedelmi Kamara Marketing Bizottsága közös meghívása alapján került sor. Akkor részt vett a II. Marketing és Fejlődés konferencián és látogatást tett az Egyetem Marketing tanszékén is.

2001. március 21-én Philip Kotler másodízben látogatott a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemre, ahol a marketingkutatás és oktatás már több mint harminc éves múltat tekint vissza.

A neves professzort az egyetem tiszteletbeli díszdoktorává avatta.

Az esemény kapcsán Philip Kotler előadást tartott a marketingről, másnap egynapos szemináriumot tartott Budapesten, a Magyar Marketing Szövetség szervezésében.