

A marketingszervezet megjelenése a magyar vállalatok körében

Egy korábbi tanulmány kapcsán (vö. Kenesei, 2000) az olvasó már tudomást szerezhetett róla, hogy 2000 tavaszán befejeződött a Versenyben a Világgal kutatásorozat második felmérésének feldolgozása. A 309 válaszadó vállalat jellegében inkább a „tipikus” magyar vállalatot reprezentálja, háromnegyedük a feldolgozó iparban működik és a megkérdezettek körében felülreprezentáltak a kis- és közepes méretű vállalatok. A vállalatok fő piaca a hazai piac, az export aránya kb. 40%. Az itt szereplő vállalatok tehát a magyar gazdaság jellegzetes alanyai, s nyilvánvalóan különböznek marketingtevékenységükben azoktól a vállalatoktól, amelyekről a nemzetközi irodalomban rendszeresen olvashatunk. Egy részük helyi piacokon tevékenykedik, mások pedig olyan piacokon, amelyek jelenleg még kevésbé vannak kitéve a nemzetközi versenynek. A vizsgálat más összefüggéseit az olvasók más publikációkban is megismerhetik. (Kenesei-Bauer-Berács-Kolos, 2000)

Tanulmányunkban a marketing szervezeti megoldásainak konkrét elemzését összekapcsoljuk a marketing szerepének vállalati megjelenésével az adott mintában; áttekintjük a marketing (kereskedelmi) feladatok ellátásának vezetői szintjeit; elemezzük, mennyiben tekintették a vizsgált vállalatok a marketingtevékenységeket fejlesztendőnek és azon belül mely marketing résztvékenységeket, milyen mértékben; bemutatjuk, hogyan kapcsolódik a marketing szervezeti megoldása az általános vállalati szervezeti működéshez és végül részletesen elemezzük a marketingfeladatok egymással való kapcsolatát. Bizonyos kérdéseket, mint például az értékesítés szervezeti kérdéseit egy más tanulmányban elemezzük.

A marketing szerepe a vállalati döntésekben

Nyilvánvaló, hogy egy funkcionális szakterület menedzselése szempontjából lényeges: milyen mértékben

kapcsolódik az adott szakterület a vállalat előtt álló fontosabb feladatok ellátásához. Viszonylag kevés mű foglalkozik a marketing szervezeti kérdéseivel, jöhetnek a szervezeti megoldások mind a stratégiák meghatározása, mind pedig azok megvalósítása szempontjából lényegesek.

Egy stratégiai közelítésben Achrol (1991) a marketing vállalatközi dimenzióit elemzi, utalva arra, hogy bizonyos iparágakban már ún. marketingvállalatok alakultak ki, amelyek esetében a funkcionális feladatok ellátása átnyúlik a szervezeti határokon.

A vállalati belső szervezettel foglalkozó szokásos irodalom azonban ritkán lép túl a formális illetve ideológus modellek bemutatásán. Ezek egyik képviselője, Kotler (1991) alapvetően amerikai példákra hivatkozva, elemzésében olyan evolúciós képet vázol fel, amely a marketing szerepének változását és egyidejűleg vállalaton belüli növekedését jelzi. A szerző elképzelése szerint a marketing egy kiszolgáló feladatkörből stratégiai jelentőségűvé válik (alapvetően a termék/piac döntéseket illetően), s áthatja a vállalati szervezetet. Ez a gondolat egyébként kapcsolódik azokhoz a szintén evolúciós jellegű marketingelméletekhez, amelyek az ún. marketing-orientáció kérdését vizsgálják. Ezen elméletek érvelése szerint nemcsak hatékony feladatellátásra van szükség a marketing területén, hanem arra is, hogy a marketing közvetítette piaci szempontok mindinkább áthassák a vállalati döntéshozatalt. Az evolúciós modellek gyakran „fejlődési fázisokba” sorolják a vállalatokat, amelyek az ún. termelési orientációtól (azt kell eladni, amit gyártunk) egészen az ún. teljes marketing-orientációig (a marketing áthatja a vállalati döntéseket) terjednek.

Jelen vizsgálatban tételesen nem elemeztük a marketing-orientáció kérdését, ezért több alkalommal csak utalunk arra, milyen mértékben valósulhat meg az orientáció változása a vizsgált vállalati körben. Rendelkezünk azonban másodlagos információkkal arról,

milyen módon kapcsolódik össze néhány kérdés a vállalatok üzleti szemléletében.

A faktorelemzés négy tényezőcsoportot különített el, amelyek akár vállalati szemléletként is megjelenhetnek. Viszonylag kisebb jelentőségűnek tartják a vállalatok a profitmaximalizálást és a teljes foglalkoztatás biztosítását, ugyanakkor jelentős szerepet kap az a szemlélet, amely a magas minőséget és az alacsony árakat tartja egymással összekapcsolódó orientációnak. A vizsgált vállalatok egymástól markánsan eltérő üzleti modelleket követnek.

A marketing-orientációval kapcsolatban utalunk korábbi magyar empirikus vizsgálatokra (vö. *Berács, 1997*), amelyek e kérdést részletesen elemezték, s általában a marketing-orientáció erősödését figyelték meg a magyar vállalatok körében.

A vizsgálat során több olyan vállalati döntési területet elemeztünk, ahol a különböző vállalati funkcionális területek döntési kompetenciája eltérő. A kereskedelem (marketing) szerepe néhány területen igen szerény, így például nincs meghatározó szerepe (az elemzés alapja az adott döntésben való részvétel intenzitása, amiből a „meghatározó szerepe van” válaszok aránya alapján készítettük az elemzést) a hosszú távú hitelek felvételében, amely döntően a vállalati felsővezetés és a pénzügyi funkció kompetenciája.

A marketing (kereskedelem) meghatározó szerepe ugyanakkor jelentős a következő területeken:

- új termék bevezetése (40,2% és legmagasabb arány);
- szállítók kiválasztása (33,% és legmagasabb arány);
- éves tervekészítés (43,7% és a második legmagasabb arány).

Fontos, de nem a legfontosabb szerepet játssza továbbá a kereskedelem (marketing) a termelés ütemezésében, míg más területeken – mint például a hitelfelvétel, emberi erőforrás kiválasztás, informatikai döntések – szerepe nem meghatározó. Hozzá kell még tegyük e képhez, hogy a marketinget magas szinten integrálták a vállalati információrendszerbe.

Figyelembe véve, hogy a vizsgált vállalatok jelentős része a feldolgozóipart képviseli és többnyire olyan termékeket állítanak elő, amelyeket a szervezetközi piacon értékesítenek, ezen feladatellátási kép összhangban van a marketingelmélet várakozásaival. A válaszadók által értékelendő döntések listája azonban korlátozott volt, s nyilvánvalóan nem terjedt ki számos más – marketing szempontból jelentős – feladatra. Ezek teljesebb körét a későbbiekben mutatjuk be, a marketing szervezeti működésének részletesebb elemzésekor.

Egy feladatkör gyakorlása szempontjából lényeges kérdés, hogy milyen szinten helyezkedik el az adott tevékenység a vállalati szervezetben, milyen szintű veze-

tő irányítja azt. A vizsgálat szerint a vállalati tevékenységek között megjelennek olyan feladatkörök, amelyeket jellegzetesen a szakapparátus lát el, s amelyek irányítása elsődlegesen általában nem a felsővezetők feladata. Főosztályvezetők és osztályvezetők irányítják leggyakrabban a beszerzés, logisztika, készletezés, költséggazdálkodás, emberi erőforrások, pénzügy, bér-gazdálkodás, minőségbiztosítás, termelés és kontrolling feladatokat. Más tevékenységek esetében az irányítást leggyakrabban felsővezetők (vezérigazgató, vezérigazgató-helyettes és ügyvezető igazgató) látják el, s ide tartozik a marketing, a műszaki fejlesztés, az informatika és részben az értékesítés irányítása. Természetesen tudatában vagyunk annak, hogy mindez csak akkor értékelhető pontosan, ha ismerjük, milyen méretű vállalatról van szó. A kisebb vállalatok esetében ugyanis megfigyelhető bizonyos „ranginfláció”, amikor is egy nominálisan magas beosztású vezető (például ügyvezető igazgató) kevésbé jelentős szervezetet irányít, mint egy nagyvállalati osztályvezető. A marketingfeladatokat egyébként az esetek felében irányítják felsővezetők.

Az irányítás és vállalati szerep kérdései mellett lényegesnek láttuk azonban, hogy megvizsgáljuk, mennyiben jelennek meg marketingfeladatok a vállalatok fejlesztendő tevékenységei között.

A marketingfeladatok megjelenése a fejlesztendő vállalati tevékenységek között

Feltételezésünk szerint a megkérdezett vállalati vezetők azon tevékenységeknek adtak prioritást, amelyekkel versenyelőnyökre tehetnek szert az elkövetkező években, s amelyek megoldása vállalatuk számára e szempontból lényeges. Mielőtt a fejlesztendő tevékenységek rangsorát marketing szempontból részletesen értékelnénk, fontosnak tartjuk rögzíteni, mely tevékenységeket soroljuk elemzésünkben a marketingtevékenységek közé. E tevékenységkör igen eltérő lehet egyes országok, piacok és természetesen vállalatok esetében. Sok tevékenység átfedésbe kerülhet más funkcionális területekkel, példaként említve a fizikai elosztás kérdéskörét, amely gyakran kapcsolódik a logisztikai területhez, vagy a vevőkiszolgálás kérdéskörét, amely a szolgáltató vállalatok esetében alapvető működési feladatkör.

A megkérdezett vállalatvezetők véleményét az 1. táblán mutatjuk be, az általuk választott fejlesztendő tevékenységek csökkenő sorrendjében.

A fejlesztendő tevékenységek rangsorát tanulmányozva: erről nem kívánunk részletes és általános következtetéseket levonni, elemzésünket a marketingtevékenységekre korlátozzuk. Egy általános megjegyzés: a

1. tábla

A vállalatok fejlesztendő tevékenységterületei a vállalatvezetők véleménye szerint (%)

Választott terület	Választási arány (az érvényes válaszok %-ában)
Költséghatékonyság	45,3
Termékminőség	29,0
Fejlett technológia	28,7
Piaci részesedés	25,0
Versenyképes árak	21,3
Rugalmas vevői igénykielégítés	16,7
Magas kapacitáskihasználás	13,7
Jó fizetőképesség	13,3
Integrált vállalati információs rendszer	11,0
Pontos szállítás	10,7
Hatékony szervezeti struktúra	10,0
Széles termékválaszték	9,7
Vállalati imázs	9,3
Magas színvonalú gyártás	9,0
Stratégiai szövetség más partnerekkel	8,0
Jól képzett alkalmazottak	8,0
Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	8,0
Rugalmas termelési rendszer	7,7
Színvonalas vezetői információs rendszer	7,7
Magas színvonalú fogyasztói szolgáltatás	7,7
Exportpiacokon való megjelenés	7,7
Kevés kintlevőség	7,0
Új termékek piacra vitele	7,0
Rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre	6,7
Hitelképesség	6,7
Jól felkészült vezetők	6,0
A logisztikai rendszer hatékonysága	5,7
Korszerű döntési módszerek	5,3
Rövid szállítási határidő	5,3
Magas K+F ráfordítások	5,0
Környezeti tudatosság	4,7
A piaci változások jó előrejelzése	3,7
Innovatív eladásösztönzési módszerek	3,7
Lobbizás államigazgatási szerveknél	3,0
Jól szervezett elosztási csatornák	2,7
Etikus magatartás	2,0
Megfelelő minőségű alapanyagok	1,7
Megbízható alapanyagellátás	1,7
Értékesítés az államnak	1,0

vállalatok komoly érdeklődése a költséghatékonyság, technológia és minőség kérdéseiben egybevág korábbi vizsgálatok eredményeivel (vö. *Berács, 1997*), s úgy tűnik, jól jellemzi azt a helyzetet, hogy a döntően feldolgozóipari vállalatokból álló megkérdezett vállalati kör számára az alapvető működés fejlesztése és stabilizálása áll a stratégia középpontjában.

A marketinget illetően a piacrészesedés növelése mint általános stratégiai feladat áll előtérben, valamint a versenyképes árak elérése. Ez utóbbi egyaránt magyarázható a magas árérzékenységre jellemző piacokkal, valamint avval a ténnyel, hogy sok vállalat érzi beszállító-

ként a piaci árnyomást. Az árak kérdése minden gazdaságban fontos és úgy tűnik: a megkérdezett vállalatok számára a továbbiakban is kiemelt feladat.

A változók számának csökkentésére alkalmazott faktorelemzés a marketingfeladatokat két jelentősebb csoportba tömörítette. Az egyik az értékesítési rendszerrel kapcsolatos feladatköröket foglalja magába, különös tekintettel a vevőkiszolgálásra. A pontos szállítás, a rugalmas termelés, a rövid szállítási határidő, a fogyasztói igények rugalmas kielégítése és a magas színvonalú szolgáltatás fejlesztése szorosan összekapcsolódik a vállalatok szempontjából. E változók köre laza kapcsolatot mutat a hatékony logisztikával is. Hasonló szoros kapcsolat található a termékpolitikával összefüggő feladatok körében is, ahol a válaszadók a termékválaszték, az új termékek piacra vitele kérdéseit összekapcsolták a piaci részesedés növelésével. A versenyképes árak elérése pedig csak a kapacitáskihasználással mutat szorosabb kapcsolatot.

A vállalatok előtt álló fejlesztési feladatok széleskörűek és nem egyforma súlyúak. Marketingszempontról természetesen mindez további elemzéseket igényel, hiszen a kérdések között nem szerepeltek olyan változók, amelyek az ismert 4P modell reklámhoz kapcsolódó elemekre vonatkoztak volna. A későbbiek során, a vállalatoknál működő marketingszervezetek elemzésénél részletesebben mutatjuk be e kérdéseket, de látható, hogy a vállalati vezetők konzisztensek voltak annak tekintetében, mit tekintenek marketingfeladatnak.

A marketingszervezetek feladatai

A marketing szervezeti megoldása függvénye a vállalati szervezetnek. A jelentés korábbi részében utaltunk arra, hogy a vállalatok többsége (72%) funkcionális szervezeti formában működik, ami vélhetően megfelel a működési környezetnek. Viszonylag kevés olyan vállalat szerepel az 1999-es mintában, amely nagyon intenzív marketingtevékenységet folytatna, s mivel a vállalatok nagy része magyar tulajdonban van, s egyúttal feldolgozóipari vállalat, kevés olyat találunk, mint az 1996-os mintában, amelyre az erős, intenzív marketing jellemző.

A konkrét vállalattól függetlenül is lényeges azonban, hogy az ellátandó funkciók körének meghatározása közelebb vihet a marketing szervezeti szerepének megismeréséhez. A vállalatok kereskedelmi és marketingvezetőinek – amennyiben voltak ilyenek – a marketing szervezet által ellátandó feladatok listáját adtuk át, hogy válasszák ki azokból a marketingfeladatokat.

A korábbi adatfelvétellel való összehasonlítás csak korlátozottan lehetséges, mivel az, bizonyos – sajnálatos módon alapvető – feladatköröket (például a reklám vagy a kutatás) nem tartalmazott.

2. tábla

A marketingvezetők által ellátandó feladatok megoszlása a megkérdezettek körében (%)

Feladat	Saját	Versenytárs
Értékesítéstervezés	56,6	20,5
Reklámstratégia	52,0	18,2
PR	37,4	16,6
Termeléstervezés	24,8	7,6
Marketingtervezés	56,6	17,9
Termékfejlesztés	19,5	8,0
A termék piaci bevezetése	43,0	14,6
Árkialakítás	47,7	14,9
Költségkalkuláció	29,8	8,6
Az értékesítés irányítása	41,7	15,6
Szállítás	26,4	6,0
Raktározás	19,5	5,0
Késztermék-készletezés	17,5	5,6
Kereskedelmi partnerválasztás	41,7	11,9
Rendelésfelvétel	41,1	11,3
Eladásösztönzés	40,7	15,6
Marketingkutatás	40,1	17,9

A szervezeti feladatok választása mellett tesztelni kívántuk a versenytárs-orientáció mértékét is, amely többek között abból is lemérhető, feladata-e egy adott vállalat marketingszakembereinek a versenytársak szervezeti megoldásainak figyelése és követése, ami akár egy összehasonlító (avagy benchmarking típusú) elemzés részét is képezheti. A válaszokat a 2. tábla mutatja be.

Érdeemes kitérnünk továbbá arra is, hogy a vállalati vizsgálat korábban bemutatott kérdéseitől eltérően e kérdésekre a vállalat kereskedelmi ill. marketingvezetői adtak választ, míg a korábban elemzett kérdésekre a vállalatvezetők. A vizsgálat ún. „külső érvényességét” erősíti, hogy az eltérő feladatkörű vállalatvezetők a feladatok egymáshoz kapcsolódását azonosan ítélték meg, s ez alátámasztja a teljes vizsgálat hitelességét.

A feladatok igen eltérőek, s különböző mértékben részei a megkérdezett vállalatok marketing-gyakorlatának. A leggyakrabban marketingfeladatnak tulajdonított feladatkörök a marketing- és értékesítéstervezés és a reklám. Ezt követi a termékbevezetéssel, árképzéssel, értékesítéssel és kutatással kapcsolatos feladatkör, amelyhez gyakorisága szerint kötődik a PR is.

Nyilvánvaló azonban, hogy az egyes feladatok el látása alaposabban is elemezhető. Ezért a különböző marketingfeladatok jobb áttekintése érdekében, a vál-

tozók számát csökkentendő, faktorelemzést hajtottunk végre. A Varimax-rotáció után a négy komponens a variancia 62,6%-át magyarázta és megbízhatóan elkülönítette az egyes tényezőket ($KMO=0,877$). A 3. tábla a rotált komponens-mátrixot mutatja be.

- Az első feladatkört akár klasszikus marketingfeladatoknak is nevezhetjük, amelyek jól tükrözik az ismert 4P szerinti rendszerezési elveket. A szervezet-hez értelemszerűen kötődő tervezési feladatok mellett megjelennek a 4P elemei, az árképzés kivételével. Ez a feladatscsoport jellemzően megmarad a „klasszikus” marketingszervezet kereteiben, s nem jelennek meg benne a szervezeten kívüli változók, mint a terméktervezés, vagy a költségek menedzselése. Jellemző továbbá a reklámhoz kötődő feladatkörök dominanciája.
- A második feladatscsoport az értékesítés menedzseléséhez kötődik legerősebben, magában foglalva a személyes eladás és a partnerkapcsolatok kérdéseit. A marketing- és eladási tevékenységek elkülönülése eléggé jellegzetes a marketingszervezetekben, mint erről pl. *Homburg és Workman* (1999) is beszámoltak.

3. tábla

A marketingszervezeti feladatok faktorsúlyainak mátrixa

Változó	1. faktor	2. faktor	3. faktor	4. faktor
Értékesítéstervezés		0,506		
Reklámstratégia kialakítása	0,750			
PR	0,805			
Termeléstervezés				0,688
Marketingtervezés	0,804			
Marketingkutatás	0,779			
Termékfejlesztés				0,643
A termék bevezetése	0,516	0,502		
Árkialakítás		0,519		0,564
Költségkalkuláció				0,762
A személyes eladás irányítása		0,733		
Eladásösztönzés	0,596			
Kereskedelmi partnerválasztás	0,787			
Rendelésfelvétel		0,593		
Szállítás			0,682	
Késztermék-készletezés			0,835	
Raktározás			0,864	

a táblában csak a 0,5-nél magasabb faktorsúlyokat szerepeltettük

- A harmadik feladatkör jellegzetesen a fizikai elosztás vagy logisztika kérdésköréhez kapcsolódik. A szállítás, raktározás és készletezés sok esetben marketingfeladat, gyakran azonban önálló logisztikai szervezet láthatja el.
- A negyedik feladatscsoport a tervezés, fejlesztés, árképzés és költséggazdálkodás feladatait foglalja magába, amelyeket a megkérdezettek külön funkció-

körhöz soroltak. Talán e tényezőcsoport áll legközelebb a termékpolitikához a vezetők szemében.

A feladatkörök ilyen elválasztása azt sugallja, hogy a vezetők gondolkodásában a funkcionálisan szétválasztott vállalatmodell jelenik meg, amit természetesen nehéz a piaci környezet ismeretének hiányában értékelni. A marketingszervezettel foglalkozó tanulmányok – kontingencia-elméleti alapon – általában stabil környezetben működő vállalatok esetében tartják tipikusnak a funkcionális szervezeti megoldásokban való gondolkodás megjelenését. A faktorelemzés megerősíti továbbá azt a feladatmegosztási képet, amelyet például a fejlesztendő tevékenységek elemzésénél is bemutatunk.

Az egyes feladatkörök egymáshoz kapcsolódása mellett lényeges látnunk, hogyan jelennek meg mindezek a marketingszervezetekben. Már az előzőekben is utaltunk arra, hogy a különböző környezetben tevékenykedő szervezetek vélhetően eltérő szervezeti formában működnek. E célból a szervezeti feladatválasztás változókat K-means klaszterelemzéssel elemeztük tovább. Több elemzési menet után legtöbb adattartalmat az 5 csoportot alkalmazó elemzés mutatott (4. tábla).

Az egyes feladatcsoportok elnevezése mindig mérleget igénylő feladat. Nyilvánvalóan nem okozott gondot a teljes és a hiányzó profilú vállalatok csoport-

jainak névadása, ahol figyelemre méltó, hogy az adott kérdésre válaszoló vállalatok egynegyede semmilyen, a kutatók által nevesített marketingfeladatot nem gyakorol (a feladatok listája a statisztikai mérések szerint megbízható). Annyi megjegyezhető, hogy e csoportban az átlagot kissé meghaladó mértékben található termelő vállalatok.

Vélhetően a minta összetétele indokolja (a feldolgozóipari vállalatok magas aránya), hogy az ágazati hovatartozás és a marketingfeladatok ellátása között nem található szignifikáns kapcsolat. Várakozásainknak megfelel azonban az a tény, hogy a marketinget teljes tevékenységi spektrumban végző vállalatok között sok a versenypiacon működik, s elenyésző a monopolhelyzetűek aránya, melyek egyébként felülreprezentáltak a hiányzó marketingfunkciók csoportjában.

Az általunk *tervezésorientáltak* nevezett vállalatok esetében a szervezeti feladatok inkább a termeléshez és árképzéshez kötődnek, s itt az átlagnál valamivel több (de nem szignifikánsan több) építőipari cég található. E csoportban átlaguknál valamivel jobban reprezentáltak a kisebbek és jelentősen alulreprezentáltak a legnagyobbak. Ezt az összefüggést erősíti az a megfigyelés is, miszerint a versenyző piacon működő (és általában kisebb forgalmú) cégekre jellemző e szervezeti feladatkombináció.

A *klasszikus* profilú vállalatokra jellemző a marketingfeladatok olyan kombinációja, amely általában a

4. tábla

A marketingfeladatok jellemző ellátásának csoportjai a vizsgált vállalati körben
(a klaszterközpontok és a vállalatok száma, n=302)

Marketingtevékenység/ a klaszter elnevezése	Tervezés-orientált	Teljes profil	Hiányzó marketing	Klasszikus profil	Reklám-orientált
Értékesítéstervezés	1	1	0	1	0
A reklámstratégia kialakítása	0	1	0	1	1
Public Relations	0	1	0	1	1
Termeléseltervezés	1	1	0	0	0
Marketingtervezés	0	1	0	1	1
Marketingkutató	0	1	0	1	1
A termék piaci bevezetése	0	1	0	1	0
Árkialakítás	1	1	0	1	0
Költségkalkuláció	1	1	0	0	0
Raktározás	0	1	0	0	0
Szállítás	1	1	0	0	0
Eladásösztönzés	0	1	0	1	1
Késztermék-készletezés	0	0	0	0	0
Rendelésfelvétel és kezelés	1	1	0	1	0
Kereskedelmi partnerkeresés	0	1	0	1	0
Termékfejlesztés	0	0	0	0	0
A személyes eladás irányítása	0	1	0	1	0
Vállalatok száma	57	38	83	69	55

fogyasztói piacon értékesítő cégeknél szokásos, s a vállalatok között kissé magasabban reprezentáltak a feldolgozóipar képviselői. Ezek ugyanakkor nem foglalkoznak a fizikai elosztás feladataival és a termelés-tervezéssel sem. A klasszikus szervezeti profilt követők körében az átlagosnál valamivel több nagy és egyben oligopolista található.

A vállalatok egy csoportjára jellemző a *reklámtevékenység* (reklámstratégia, PR, eladásösztönzés) és a marketingkutató. A kis mintaszám miatt nem rendelkezünk statisztikailag értékelhető eredményekkel, bár viszonylag kisebb eltolódás mutatkozik a kereskedelmi és szolgáltató vállalatok felé. Tény viszont, hogy e csoportban viszonylag kevesebb a nagyméretű vállalat, amelyek széles körben végeznek marketingtevékenységet.

Az iparágelemzés logikájának megfelelően elmondható, hogy a vizsgált marketing szervezetek mérete és feladataik kiterjedtsége elsősorban a piaci szerkezettel mutat kapcsolatot, ahol is a monopolhelyzetű vállalatok viszonylag alacsony marketingaktivitást mutatnak (ami megfelel várakozásainknak) és a verseny piacon működő vállalatok sok szervezeti tevékenységet szánnak marketing szervezeteiknek. A vállalatok mérete is összefüggést mutat a szervezeti feladatellátással, a nagyobb vállalatok inkább a klasszikus és reklámorientált szervezeteket működtetik, míg a kicsik között jelentős azok aránya, amelyeknél semmilyen marketing nincs.

Ez utóbbi tény azért is figyelemreméltó, mert egy olyan vállalati körre irányítja a figyelmet, amely tendenciózusan kimarad a gazdaság modernizációjából, részben piaci adottságai, részben talán beállítódása és követett üzleti modellje miatt. Ez a tény abban az összefüggésben nyugtalanító, amikor hosszú távon (például az uniós csatlakozás időtávjában) gondolkodunk. Ekkor ugyanis már ezen vállalatoknak is olyan versenytársakkal kell majd szembenéznük, amelyek nemcsak tőkereősek, hanem a marketing területén is előbbre járnak.

Felhasznált Irodalom

- ACHROL, R. [1991]: *Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments*. Journal of Marketing, Vol. 55., 77-93. o.
- BAUER, A. - BERÁCS, J. - KENESEI, Zs. - KOLOS, K. [2000]: *Versenyben a világgal, marketing kutatási alprojekt*. Kutatási tanulmány, BKE Marketing Tanszék. In: *Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről*. BKÁE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Bp.
- BERÁCS J. [1997]: *A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez*. Zárótanulmány, Versenyben a Világgal, Z16, 63. o.
- BERÁCS J.- AGÁRDI I.- KOLOS K. [1997]: *A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketing tevékenységére 1996-ban*. BKE Marketing Tanszék. Időszaki kiadványok 1997/1, 61. p.
- KENESEI, ZS. - BAUER, A. - BERÁCS, J. - KOLOS, K. [2000]: *A piaci pozíció tényezőinek hatása a magyar vállalatok marketing tevékenységére*. Vezetéstudomány, április.
- KENESEI Zsófia [2000]: *Vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál*. Marketing és Menedzsment, 2.
- KOTLER, Philip [1991]: *Marketing management*. Műszaki Kiadó, Bp.
- RUEKERT, R. W. - WALKER, Jr. O. C. [1991]: *Shared Marketing Programs and the Performance of Different Business Strategies*. Report 91-100, Marketing Science Institute.

Szerzőink:

Berács József egyetemi docens,
Bauer András egyetemi docens,
Kolos Krisztina egyetemi adjunktus,
BKE Marketing Tanszék

Marketing & MENEDZSMENT

HIRDESSZEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

Budapest VI., Nagymező utca 21. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343