

# Kisvállalati marketingtervezés időbeliségének a vizsgálata

**Katona Ferenc**

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Szervezési és Vezetési Intézet

*katona.ferenc@kgk.uni-obuda.hu*

*Absztrakt: Számos gyakorlati kutatás támasztja alá, hogy a magyar vállalkozások működését rövid távú szemlélet jellemzi. A rövid távú szemlélet mellett ugyancsak jellemző a kisvállalkozások kockázatkerülése. Ha csak az említett két tényezőt nézzük máris ellentmondásba ütközünk, hiszen a rövid távú gondolkodás jelentősen növeli a vállalkozások jövőbeni kockázatait. A kisvállalkozások marketing tervezése, a jövőbeni tervek alaposabb és strukturáltabb áttekintése, jelentősen csökkentheti a vállalati működés kockázatait. Munkámban azt vizsgálom, hogy a magyar kisvállalkozásokra, különösen a tervezés időtávját tekintve, mi jellemző a marketingtervezés tekintetében.*

*Kulcsszavak: kkv, kisvállalkozás, marketingtervezés, marketing-controlling, vállalkozói szemlélet*

## 1 Bevezetés, problémafelvetés

A világgazdaság mellett az európai és a magyar gazdaság is számos kihívással és nehézséggel küzd. Ahhoz, hogy a felmerülő nehézségekkel a vállalkozások szembe tudjanak szállni, ezért arra van szükség, hogy mind felkészültebbek legyenek, és a környezet kihívásaira megfelelő választ tudjanak adni.

Az európai gazdasági térben a kisvállalkozások nagyon nagy számban tevékenykednek, hatásuk a gazdaságra rendkívül nagy, holott egy-egy kisvállalkozás hatása észrevehetetlen, a sok kisvállalkozás már jelentősbefolyással bír a gazdaságok működésére. Ezért lényeges, hogy a kkv szektor képviselői, milyen képességekkel vagy szakmai ismeretekkel rendelkeznek, hiszen minél több szakmai tudással és gyakorlattal rendelkeznek, valószínűleg annál hatékonyabban tudják a munkájukat végezni. Ugyancsak fontos szerepet játszik a munkatársak

elkötelezettsége a vállalkozások eredményességének vonatkozásában (Nagy, 2013a)

Duma (2014) a gazdasági nehézségek megoldásának kulcsát a vállalkozások stimulálásában látja. A vállalkozások legjobb stimulálásának útját pedig a felsőoktatási intézményeken keresztül képzei el.

Számos szakember hangsúlyozza a gazdasági és pénzügyi ismeretek már egészen fiatal korban való oktatását, és bevitelét a középiskolai programokba. Továbbá a felsőoktatásban is szükséges hangsúlyosabb szerepet biztosítani a gazdasági oktatásra valamint vállalkozói ismeretek fejlesztésére. Meg kell érteni azt, hogy gazdasági és ka a gazdasági vállalkozói ismeretekre nem csak a gazdasági tevékenységeket végző vállalkozások esetében van szükség, hanem más területeken is. Korábbi munkáimban (Katona 2014) is foglalkoztam már a szakmai ismeretanyagok fejlesztésének szükségességével, a vállalkozások tudásának fejlesztésével. Ebben pedig nagy szerepe lesz az oktatási intézményeknek, az államnak és a szakmai szervezeteknek egyaránt.

A kiemelt figyelem annak is köszönhető, hogy a Európai Unióban a vállalkozások 99,8%-a kis-és közepes vállalkozások kategóriájába tartozik, ebből tulajdonképpen a vállalkozások 92,2%-a mikrovállalkozás, amelyek létszáma mindössze néhány fő (Ecorys, 2012, idézi: Duma, 2014). Az EU-s kategóriák szerint (2003/361/EK sz. ajánlás) az 1-9 fős vállalkozások tartoznak a mikrovállalkozások közé, a szakmai terminológiák ezeket a vállalkozásokat is a kkv szektorba sorolják, tehát némileg „ferdítve” a kis- és közepes vállalkozások közé sorolják őket.

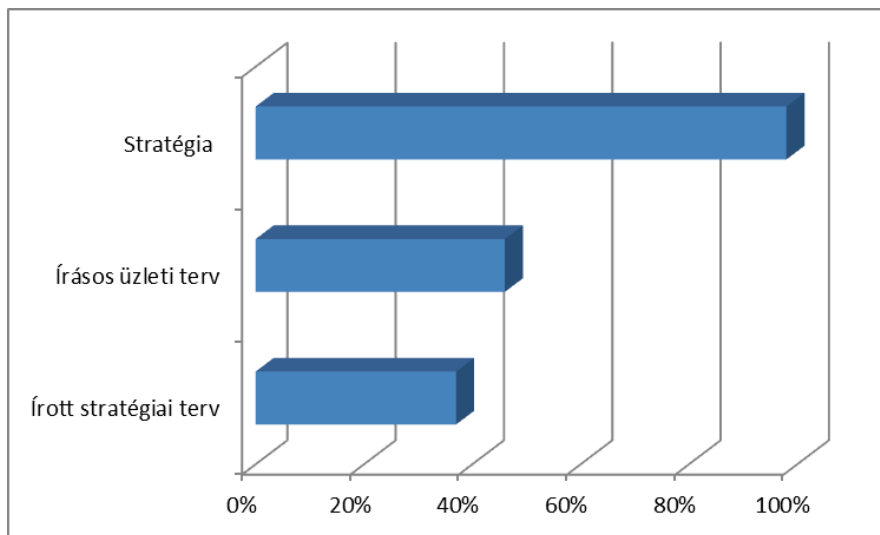
## 2 Tervezés a magyar kis-és közepes vállalkozásoknál

A tervezés szükségességére és a kisvállalkozásoknál tapasztalható ezirányú hiányosságokra számos kutatás és tanulmány felhívja a figyelmet (lásd pl. Nagy, 2013b). A magyar kis- és közepes vállalkozások jellemzőit vizsgálta Kadocsa (2012) kutatásában, ahol kitért a kkv-k tervezési tevékenységére is. Idézett kutatásban a megkérdezett kkv vállalkozások 37%-a rendelkezett írásos stratégiával és 46%-uk írásban rögzített üzleti<sup>1</sup> tervvel. A vizsgálat tapasztalatai azt mutatták, hogy a stratégiai gondolkodás nem hiányzik a vállalkozói tevékenységből, azonban a stratégia írásos megfogalmazására nem helyeznek kellő hangsúlyt. Az üzleti (éves) tervezés alacsony szintjét a szerző már súlyosabb hiányosságnak véli, és elhanyagoltságát a kkv szektorban a szakszerű üzleti tervezés ismereteinek a hiányával és a tervezés jelentőségének az alábecsülésével magyarázza. Az általam végzett kutatás viszonylatában a minta összetétele és

---

<sup>1</sup> A szerző ezalatt az éves tervet/tervezést érti.

kiterjedtsége eltért, mivel ez a nagy vállalatokra nem terjedt ki, a mikrovállalkozások aránya 51%, a kisvállalkozásoké 43%, a közepeseké pedig 6% volt. Valószínűleg részben ennek tudhatók be a két kutatás eredményei közötti különbségek is, ill. szerepet játszhat a kérdőívekben megfogalmazott kérdések jellege is. Kadocsa kutatásából is látszik, hogy a kkv szektorban jelentős az eltérés a rövid és hosszú távú tervezés vonatkozásában, hisz míg rövid távú tervet a vállalkozások 46%-a készített, addig hosszú távú tervet már csak a 37%-uk. Ez pedig a kisvállalkozásokat vizsgáló kutatók következtetéseit (lásd pl. Hoffmeister-Tóth et al, 2013) támasztják alá, miszerint a kisvállalkozások rövidtávú szemlélettel rendelkeznek.



1. ábra.

Stratégiai és üzleti tervezés

Forrás: Kadocsa, 2012, 38

A kutatás marketing vonatkozásait tekintve viszonylag szűk körű volt, de kiterjedt például annak a vizsgálatára, hogy a vállalkozás rendelkezik-e marketing tevékenységet ellátó személlyel vagy szervezeti egységgel. Ebben a tekintetben a vizsgált vállalkozások 40%-a vallotta azt, hogy rendelkeznek ilyennel, és a maradékból 18% tervezte, hogy a közeljövőben alkalmaz marketing személyzetet vagy szervezetet (Kadocsa, 2012). Bár a szerző a kapott értékeket alacsonynak ítéli, mégis úgy vélem, hogy figyelembe véve a megkérdezett vállalkozások körét (51% mikrovállalkozás), a kapott értékek igen is magasak. Nehezen hihető ugyanis, hogy a minta 94%-át kitevő néhány fős vagy néhány 10 fős vállalkozások külön marketingszakembert alkalmaznak. A kapott eredményekben véleményem szerint nagy szerepe lehet a pszichológiai tényezőknek, nevezetesen, hogy a vállalkozók meg szeretnék felelni a külső „elvárásoknak”, ezért a kérdőívben bejelölt válaszaikat is ennek megfelelően fogalmazták meg. Sokkal közelebb lehet

a valósághoz a Szonda Ipsos (2009) által végzett kutatás eredménye, amely 7%-ra teszi a kkv szektoron belül a marketingalkalmazottal rendelkező vállalkozások arányát. A képet tovább árnyalja, hogy a marketingalkalmazottak sok esetben nem rendelkeznek szakmai képzettséggel, sőt szakmai tapasztalatokkal sem. Az általam vizsgált mintában a vállalkozások 57%-a nem alkalmazott marketingszakembert, ez az arány a kisvállalkozásoknál 72%-os volt.

Negricea et al (2011) munkájában egy komplex módszertant mutat be a kis- és közepes vállalkozások stratégiai marketingtervének a megalkotására. Azonban ez egy mikro vagy egy kisvállalkozó számára túl hosszú, bonyolult és időigényes, ezért az esetek többségében nem fogják ezt az eljárást alkalmazni. Véleményem szerint a mikrovállalkozások számára egy lényegesen leegyszerűsített eszközrendszert, kell alkalmazni, ami a sokszor marketing szakmai ismereteket nélkülöző vállalkozásvezetők is könnyen értelmezni tudnak. Fontos hogy rövid időn belül egy komplex vállalati stratégiát meg tudjanak alkotni, ugyanakkor a későbbiekben ez a stratégia, alkalmas kell, hogy legyen arra, hogy a vállalkozás vezetőjét döntéseiben támogassa. Továbbá rugalmasnak kell lennie, hogy az esetleges környezeti változások könnyen adoptálhatóak legyenek a vállalkozás stratégiájába. Szintén ügyelni kell az egyéb területek tervezésére és ezek összhangjára, valamint a gazdaság egyes területeinek a sajátosságaira is (Nagy, 2013c).

### **3 Stratégiai tervezés a marketing-controlling szemszögéből**

A stratégiai és operatív marketingtervezést egy speciális terület a marketing-controlling megközelítése szerint tárgyalom. A marketing-controlling a vezetői döntéshozatal támogató eszköz, amely a tervezési, mérési elemzés is ellenőrzési funkciók segítségével információt szolgáltat a vállalatvezetés számára a hatékonyabb döntéshozatal érdekében (Ehrman, 1991; Link és Welsner, 2006). A marketing-controllingnek két időtávját különböztetjük meg: stratégiai és operatív.

A stratégiai marketing-controlling elsődleges feladata a vállalat hosszú távú működésének a biztosítása. A rövidtávú operatív marketing-controllingnek pedig az aktuális marketingfolyamat gazdaságosságának a vizsgálata (Reichman, 1995). A stratégiai marketing-controlling eszközök közé olyanok tartoznak, mint a

- SWOT elemzés,
- Portfólió technikák,
- GAP elemzés,
- Szenárió technikák,
- Benchmarking,
- Pozicionálási analízis,
- Életciklus és tapasztalati görbe analízis.

Az operatív marketing-controlling közé pedig olyanok, mint a

- Fedezetszámítás
- Folyamatköltség-számítás
- Célköltségszámítás
- Forgalom-eredmény számítás

Kérdőíves vizsgálatom során a fenti megközelítés elemeit használtam fel elsősorban a stratégiai tervezés vonatkozásában.

## **4 A primer kutatás módszertana és a minta jellemzői**

Kutatásom során egyaránt alkalmaztam primer és szekunder vizsgálatokat. Eredményeim, megállapításaim ezen kétirányú vizsgálódáson nyugszanak.

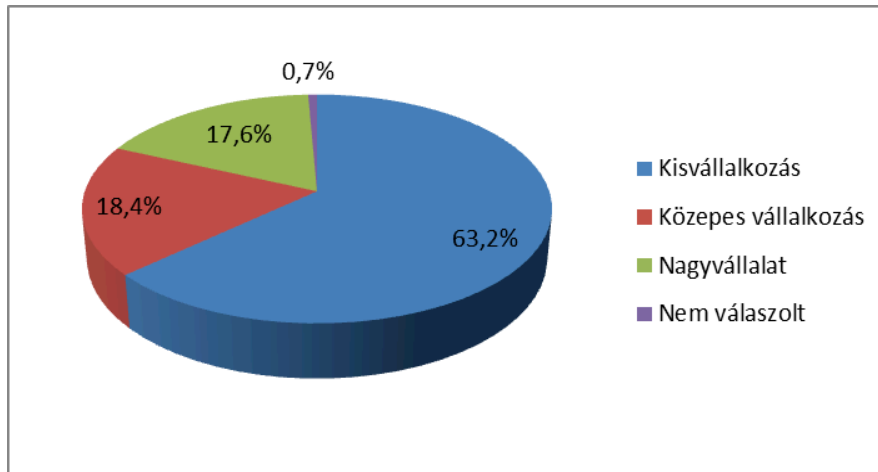
A következőkben bemutatott primer kutatás eredményei 272 vállalkozás vizsgálatából származnak. A kérdőíves felmérés egyaránt zajlott elektronikus úton és személyes megkerdezés útján. A lekérdezés módszertanát tekintve a hólabda módszer elvei érvényesültek. A kérdések egy részét zárt kérdések formájában tettem fel, a kérdőív másik részében pedig állításokat fogalmaztam meg, amelyeket ötfokozatú Likert-skála segítségével értékelhettek a válaszadók.

A vállalkozások méret szerinti besorolását elsődlegesen a vállalkozások alkalmazottainak létszáma alapján vettem figyelembe. A méretkategóriákhoz az Európai Unió kis- és közepes vállalkozásokra vonatkozó létszám kategóriáit vettem alapul (2004. évi XXXIV. törv., EB 2003/361/EK sz. ajánlás):

- a) 49 főig kisvállalkozás<sup>2</sup>,
- b) 50-249 főig közepes vállalkozás,
- c) 250 fő felett nagyvállalat.

---

2 A mikrovállalkozásokkal kutatásomban külön nem foglalkoztam, a mintába csak akkor kerülhettek be, ha a marketingtevékenység szempontjából bizonyos minimumkritériumoknak megfelelték. Az így bekerülő mikrovállalkozások a kisvállalkozások csoportjába kerültek.

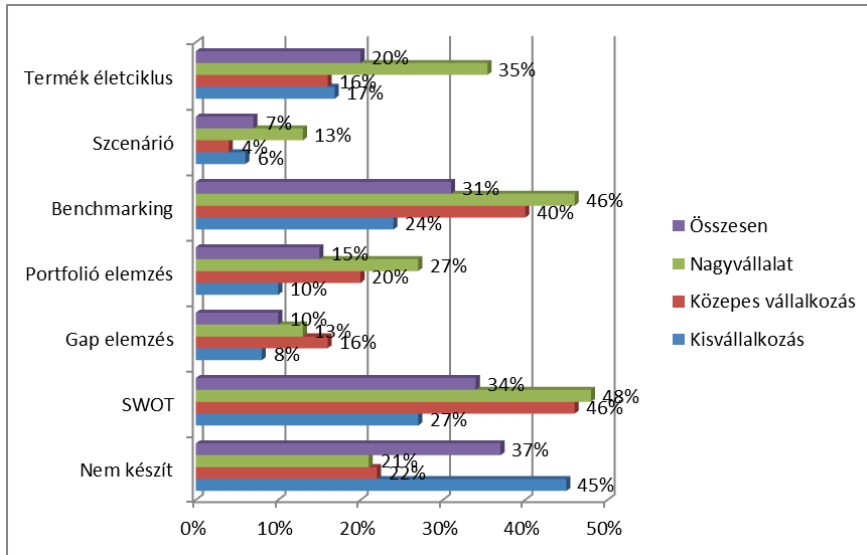


2. ábra

A minta méretkategóriák szerinti megoszlása.

Forrás: saját kutatás

A marketingtervezés során alkalmazott eszközök vizsgálatából is jól érzékelhetőek a kis- és nagy vállalatok közötti eltérések a marketingtervezés időtávját tekintve. Ez alapján a vizsgált vállalkozások összességét tekintve 37%-uk nem készít marketing tervet, ebből a kisvállalkozáson belül a marketingtervet nem készítő vállalkozások aránya 45% (3. ábra). A közepes és a nagyvállalatok esetében a marketingtervet nem készítő aránya már lényegesen kisebb, 22 és 21%. A megoszlások tekintetében mutatkozó jelentős eltéréseket statisztikailag is sikerült igazolni, a Pearson féle korrelációs együttható gyenge közepes kapcsolatot mutat nagy megbízhatóság mellett ( $p=0,000$ ) a vállalat mérete és a marketingterv készítésének illetve nem készítésének ténye között.



3. ábra.

Marketingtervezés és az alkalmazott tervezési technikák megoszlása

Forrás: saját kutatás

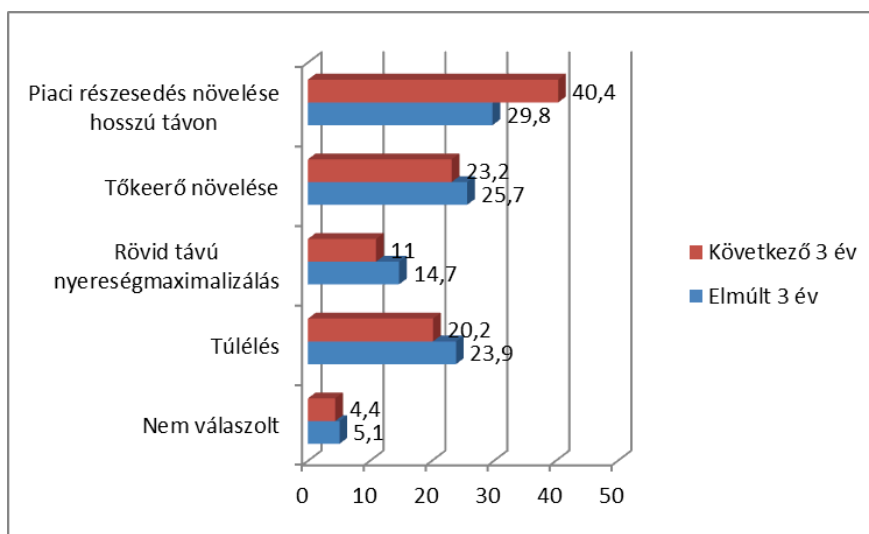
A kutatás során alkalmazott kérdőív nem tért ki a tervezés időtávjainak külön vizsgálatára, azonban a marketingtervezés során alkalmazott elemzési technikák mind a stratégiai marketingterv támogatását szolgálják. A kérdőívben vizsgált elemzési technikák nagy részénél ugyancsak sikerül igazolni azt, amit a megoszlási viszonyszámok többnyire már sejtetnek: az elemzési technikák alkalmazása és a vállalat mérete összefügg. A statisztikai kapcsolatot mutató négy elemzési technika és a kapcsolatok szorossága a következő:

- SWOT:  $p=0,002$ ,  $r=0,188$
- Portfólió elemzés:  $p=0,001$ ;  $r=0,193$
- Benchmarking:  $p=0,002$ ;  $r=0,191$
- Termék-életciklus elemzés:  $p=0,012$ ;  $r=0,153$

A stratégiai célok jellege szintén tükrözi a vállalkozások szemléletmódját. A vizsgált négy stratégiai cél közül (4. ábra) kettő (túlélés, rövid távú nyereségmaximalizálás) a rövid távú szemléletmódot, kettő (piaci részesedés növelése, tőkeerő növelése) pedig a hosszú távú vállalkozói szemléletet testesíti meg<sup>3</sup>. A kutatás eredményeiből látszik, hogy a vállalkozások stratégiai céljai átrendeződtek. Az elkövetkező 3 év tekintetében a rövid távú célok súlya csökken a hosszú távú célok javára. A túlélést, mint stratégiai célt megfogalmazó

3 A kérdőívben megfogalmazott stratégiai célok válaszlehetőségeihez a Chikán (1997) által definiált vállalati célokat használtam fel.

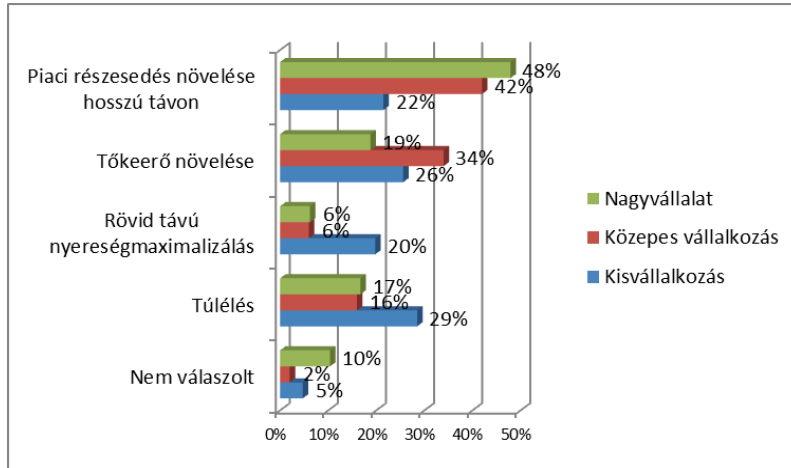
vállalkozások száma 25%-kal, a rövidtávú nyereségmaximalizálást megjelölőké pedig 15%-kal csökkent. A tőkeerő növelésére némileg kevesebb vállalkozás fog a közeljövőben koncentrálni, míg a vállalkozások legnagyobb része a piaci részesedésük növelésére koncentrálni. A legnagyobb mértékű változás is ennél a célnál következett be, 35,6%-kal emelkedett az ezt követő vállalkozások száma. Tehát összességében elmondható, hogy a hosszú távú stratégiai célokat követő vállalkozások száma nőtt, a rövidtávú célok pedig jelentősebb mértékben visszaszorultak.



4. ábra.  
Stratégiai célok alakulása (%)  
Forrás: saját kutatás

Amennyiben megvizsgáljuk a stratégiai célokat a vállalkozások mérete szerint, akkor szintén azt láthatjuk, hogy jelentős eltolódások figyelhetők meg a rövid távú célok irányába a kisvállalkozások esetében (5. és 6. ábra). Ez mind az elmúlt 3, mind az elkövetkező 3 év tekintetében megfigyelhető. A megoszlási viszonyszámok által megfigyelhető összefüggések statisztikailag is igazolhatók mindkét vizsgált időszak tekintetében, a vállalatok létszám szerint vett mérete és a választott stratégiai cél gyengén korrelál egymással, mind az elmúlt 3 év (N=270;  $r=0,178$ ;  $p=0,003$ ), mind az elkövetkező 3 év (N=270;  $r=0,165$ ;  $p=0,007$ ) vonatkozásában.



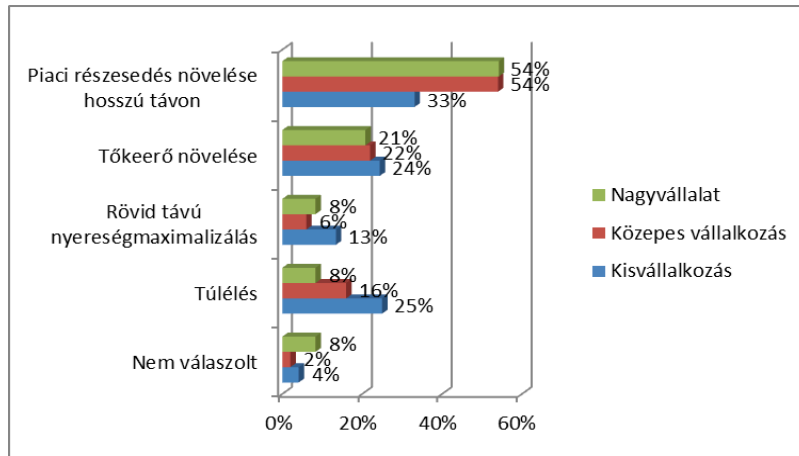


5. ábra.

Az elmúlt 3 év stratégiai céljainak a megoszlása méretkategóriánként

Forrás: saját kutatás

A két vizsgált időintervallum vonatkozásában mutatkoznak eltérések, a következő 3 év tekintetében a hosszú távú stratégiai célok előtérbe kerülnek a vállalkozások életében. Ez valószínűleg a kedvező gazdasági folyamatokkal van összefüggésben, a cégek növekvő optimizmusa (napi.hu, 2014) előtérbe emeli a hosszabb távú célokat.



6. ábra.

Az elkövetkező 3 év stratégiai céljainak a megoszlása méretkategóriánként

Forrás: saját kutatás

## 5 Következtetések

A mikro- és kisvállalkozások esetében alkalmazott marketingtervezésnek vannak előnyei is, mint a könnyű végrehajtás, ellenőrzés és felügyelet, valamint az, hogy a szervezeti egységek működésének összehangolása nem köti le a vezetői erőforrásokat. Mindazonáltal a vállalkozások vezetői hajlamosak inkább csak a marketingtervezés és az egyéb marketing-controlling funkciókkal együtt járó többletmunkát és az esetlegesen felmerülő többletköltséget nézni. Az esetleges előnyeivel, hozamaival, azok nehezen tervezhetősége miatt nem számolnak.

Munkámban kutatásom egy szeletét mutattam be, és a magyar vállalkozások rövidtávú szemléletmódjára szerettem volna rávilágítani. Ennek során igazoltam, hogy a vállalkozások mérete befolyásolja marketingtervezési tevékenységüket. Bizonyítást nyert, hogy minél kisebb egy vállalkozás, annál valószínűbb, hogy nem készít marketingtervet, illetve nem alkalmaz a tervezést elősegítő tervezési technikákat.

Végső következtetésként nem csupán azt szeretném megállapítani, hogy szükséges a kisvállalkozások képességeinek és tudásának a továbbfejlesztése, hanem az egész vállalkozói szemlélet átforgalmazására van szükség, amely a vállalkozói lét gyökeréig vezet vissza, és hogy ezt eredményesen meg tudjuk tenni már a (felső)oktatási intézményekben el kell kezdenünk a leendő vállalkozók „nevelését”.

### Irodalomjegyzék

- [1] 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
- [2] Chikán, A. (1997): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- [3] Duma, F. (2014): Promoting the entrepreneurship education in Europe. In: Online Journal Modelling the New Europe, issue: 10/2014, pp. 67-79., <http://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2012/05/Online-Journal-No.10-March-2014.pdf>, letöltve: 2014.04.23.
- [4] Ecorys (2012): EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, Rotterdam, p. 9.
- [5] EC (2003): Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, C(2003) 1422, Official Journal L 124 , 20/05/2003 P. 0036 – 0041, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/ALL/;jsessionid=gTYxTm8BS2pqVKmMhKk2KWKN4zB0BShfYhnWRZQnGQJwBQtxgzwY!1854877348?uri=CELEX:32003H0361>, letöltve: 2014.04.29.
- [6] Ehrmann, H. (1991): Marketing-Controlling. Kiehl Verlag, Ludwigshafen

- [7] Hofmeister-Tóth, Á. – Kopfer-Rácz, K.– Sas, D. (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44. évf., 10. szám, 2-12. old.
- [8] Kadocsa, Gy. (2012): Kis- és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. század első évtizedében. Kutatási jelentés. Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest
- [9] Katona, F. (2014): Examination of marketing activities of small businesses in Hungary. In: *Online Journal Modelling the New Europe*, issue: 10/2014, pp. 17-28, <http://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2012/05/Online-Journal-No.10-March-2014.pdf>, letöltve: 2014.04.22.
- [10] Link, J. - Welsner C. (2006): *Marketing controlling*. München.
- [11] Nagy, I. Z. (2013a): A munkavállalói elkötelezettség a vállalati eredmény legfőbb forrása. In: Nagy, I. Z. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet*. 260 p. Budapest: Óbudai Egyetem, 2013. pp. 241-259.
- [12] Nagy, I. Z. (2013b): A sikeres vállalkozás pénzgazdálkodása és pénzügyi tervezése. In: Nagy, I. Z. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet*. 260 p. Budapest: Óbudai Egyetem, 2013. pp. 7-34.
- [13] Nagy, I. Z. (2013c): Pénzügyi irányítás és controlling a futballvállalkozásoknál. *CONTROLLER INFO* 1:(8) pp. 2-9.
- [14] Napi.hu (2014): Hirtelen kitört az optimizmus a kkv-szektorban. 2014.04.24. [http://www.napi.hu/magyar\\_vallalatok/hirtelen\\_kitort\\_az\\_optimizmus\\_a\\_kv-szektorban.580438.html](http://www.napi.hu/magyar_vallalatok/hirtelen_kitort_az_optimizmus_a_kv-szektorban.580438.html); letöltve: 2014.04.30.
- [15] Negricea, C. – Dumitru, N. - Edu, T. (2011): The Strategic Marketing Plan - An Essential Tool For All Small And Medium Enterprises (Sme). *Holistic Marketing Management, Romanian-American University*, vol. 1(2), pp. 36-45, June. <http://holisticmarketingmanagement.ro/RePEc/hmm/v1i1/2/6.pdf>; letöltve: 2014.04.30.
- [16] Reichmann, T. (1995): *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*. Verlag Vahlen, München
- [17] Szonda Ipsos (2009): A KKV vállalatok kétharmada nem marketingezik. 2009.09.15. <http://www.szondaipsos.hu/site/a-kkv-k-k-tharmada-nem-marketingezik/>, letöltve: 2014.04.25.

**Vállalkozásfejlesztés a XXI. században**  
Budapest, 2014.