

# Alkalmazkodó marketing, új trendek és lehetőségek

A marketing mint vállalati funkció és mint szemléletmód rendszer folyamatosan változik. Ezeket a változásokat nagymértékben meghatározzák a gazdasági rendszer játékszabályai, valamint a gazdasági környezet. A szerző arra a kérdésre keresi a választ, hogy van-e értelme – és ha igen, akkor milyen területen – beszélni arról, hogy a marketing miként alkalmazkodik a változó gazdasági környezethez, a gazdasági rendszer változó szabályaihoz.

Már az is vizsgálendő, hogy önmagában az alkalmazkodás, vagy más szóval az adaptáció, értelmes kérdésfeltevés-e ebben az összefüggésben.

**K**ülönös megvilágítást ad a problémának, ha Magyarország elmúlt 12 éves fejlődését tekintve kívánjuk megítélni azt, hogy ebben milyen szerepet játszott a marketing, és megkíséreljük megfogalmazni azokat a szempontokat, amelyek eligazítást adnak egy ilyen kérdés megválaszolásához.

## AZ ALKALMAZKODÁS FOGALMI MEGKÖZELÍTÉSEI

Az alkalmazkodás köznapi értelmezése legalább három fogalmat tartalmaz. Először is azt az egyedet (élőlényt, élő organizmust, szervezetet) foglalja magába, amelynek alkalmazkodásáról szó van. Másodsor azt a környezetet kell jellemezni, amelyben a vizsgált egyed létezik. Harmadsor specifikálni kell azt a változást, amely a környezetben végbement, és amelyhez a vizsgált egyednek alkalmazkodnia kell. Az alkalmazkodással szinonim az adaptáció fogalma, amely alapvetően a biológiából érkezett a társadalomtudományi területekre.

Érdemes éppen ezért a biológiához, az élőlények alkalmazkodásához fordulni azért, hogy tisztábban lássuk az általunk vizsgálandó jelenséget. Tudomásunk szerint Új-Zéland az az ország, ahol a világon a legtöbb kihalóban levő állatfaj létezik. Az új-zélandi kormány költ a legtöbbet a világon a kihalóban levő állatfajok megmentésére. Joggal merül fel a kérdés: milyen tényezőkre vezethető ez vissza?

Nézzünk egy konkrét esetet. A kakapó (*egyed*) a papagájok családjába tartozó madár, amelyik nem tud repülni. Új-Zéland sűrű bozótjaiban évezredek óta háborítatlanul élt és szaporodott (*környezet*). Amikor azonban a múlt évszázadban az európai telepesek kezdték meghódítani a szigetvilágot, olyan ragadozókat hoztak magukkal (patkány, macska, stb), amelyek szisztematikusan irtani kezdték ezeket a repülni nem tudó madarakat (*változás*). A kakapónak, kiwinek és más repülni nem tudó állatoknak az elmúlt 100–150 év nem volt elegendő arra, hogy alkalmazkodjanak a megváltozott környezethez, és megtanuljanak repülni. Ránézésre a szárnyai, mechanikai adottságai stb. alapján pedig a kakapónak minden esélye meg lehetne arra, hogy más papagájhoz hasonlóan a magas fák menedékét élvezze a földön járó ragadozókkal szemben. Mégsem képes visszaszerezni a ragadozók nélküli hosszú időszak során



elvesztett repülési képességét, így a kakapót a kihalás veszélye fenyegeti, mert nem tud időben alkalmazkodni a megváltozott környezethez.

A tanmese itt véget is érhetne, ha a kormány nem érezne felelősséget amiatt, hogy ő változtatta meg a korábbi harmonikus együttélést biztosító környezetet. A felelősségtudata által hajtva, most olyan környezetet próbál teremteni, amelyben a kakapók tovább élhetnek. Erre egyetlen megoldást talált: a madarakat egy lakatlan szigetre telepítette, ahol úgy élhetnek, mint 300 évvel ezelőtt.

A marketing alkalmazkodó képességének kérdését felvetve, hasonló problémákkal szembesülünk. Először is csak akkor van értelme a marketing és az al-

*„A tanmese itt véget is érhetne, ha a kormány nem érezne felelősséget amiatt, hogy ő változtatta meg a korábbi harmonikus együttélést biztosító környezetet. A felelősségtudata által hajtva, most olyan környezetet próbál teremteni, amelyben a kakapók tovább élhetnek. Erre egyetlen megoldást talált: a madarakat egy lakatlan szigetre telepítette, ahol úgy élhetnek, mint 300 évvel ezelőtt.”*

alkalmazkodás fogalmait összekapcsolni, ha a marketingről, mint élő organizmusról beszélünk. A marketinget emberek „csinálják”, ezért valójában azon emberek alkalmazkodóképességéről kell beszélünk, akik a marketing mögött meghúzódnak. Egy konkrét vállalatnál, intézménynél elég jól körvonalazható, hogy mit tett a marketing területén. Esettanulmányok segítségével feltárható, hogy – szisztematikusan elemezve a környezetben bekövetkezett változást – a vállalat megtette-e mindent ahhoz, hogy megfeleljen az új körülményeknek. A gazdaságban azonban sok százezer gazdálkodó egység működik, így az egyedi esetekből nehéz az általános helyzetre következtetni.

Az alkalmazkodással rokon fogalomként szoktuk használni a versenyképesség fogalmát. A vállalatok között verseny zajlik és az a vállalat amelyik versenyképesebb, alkalmazkodó-képesebb, az sikereket könnyelhet el, esetleg túléli a változásokat, míg mások lemaradnak vagy netán elpusztulnak.

A versenyképesség irodalmában explicit megfogalmazással is találkozunk a két fogalmat illetően: „...a versenyképesség legáltalánosabban azt jelenti, hogy a gazdaságnak (és rendszernek) alkalmazkodnia kell

a változó nemzetközi versenyhez.” (Czakó: 2000, 19. old.) A piaci verseny – a globalizáció korában – óhatatlanul nemzetközi szintéren is zajlik, ezért az alkalmazkodóképesség nem csupán egy nemzeti, hanem szükségszerűen egy nemzetközi vagy regionális környezethez való alkalmazkodást is jelent. Ez azonban egyáltalán nem könnyíti meg a helyzetünket.

Éppen ezért érdemes ismételtén visszafordulni a gazdasági rendszerelmélet gondolkodóihoz. Közülük is Kornai János Anti-equilibrium című könyve tartalmaz sok megszívlelni valót. Először is azért, mert ő a klasszikus közgazdasági elméletek valóságtól elrugaszkodott tételeit oly módon kritizálta, hogy közben az akkor létező szocialista gazdasági rendszerek va-

lóságos folyamatait is meg akarta érteni. Más szóval nem akarta összehasonlítani egy szocialista és egy kapitalista vállalat működését anélkül, hogy előtte ne tanulmányozta volna kimerítően a vállalatokat magába foglaló környezetet. Másodsor azért is fontosak az ő gondolatai, mert 30 év után, továbbra is jó kiindulópontot jelentenek azok a rendszerezések, az a nyelvezet, amelyet ő vezetett be a gazdasági rendszerelméletbe. Té-

mánkra koncentrálva most az adaptáció és a szelekció biológiai analógiára építkező gondolataiból idézünk néhányat.

Kornai (1971) az adaptáció két fokozatát különbözteti meg. „Az elsődleges adaptációval a szervezet, illetve a több szervezetből álló rendszer pusztaság létét, továbbélését, önfenntartását biztosítja. A másodlagos adaptáció segítségével szeretne többet elérni a pusztaság életbemaradásánál? Úgy akar továbbélni, hogy eközben meghatározott aspirációi, elvárásai, normái teljesüljenek.” (214. old.) Kornai szerint, míg az elsődleges gazdasági adaptáció nagyon közel áll a biológiai adaptáció fogalmához, addig a másodlagos adaptáció már sajátosan emberi, társadalmi jelenségekkel kapcsolatos. A gazdasági életben a piac, a gazdasági tervezés, a pénz- és hitelforgalom, mind-mind ilyen másodlagos adaptációnak is felfogható. A különböző szervezetek adaptív tulajdonságaik szerint jellemezhetőek. Ilyen lehet a reakció a lassú vagy hirtelen környezetváltozásokra, a felkészülés, a tervezés. Az érzékenység, az ingerküszöbök, a reaktivitás, a reakcióidő hossza, a simaság, monotonitás és az adaptáció költségei.



Izgalmas feladat lenne a marketinggyakorlat és elmélet kapcsán tételesen is megvizsgálni ezen jellemzőket. Most viszont csupán arra van lehetőségünk, hogy néhány tulajdonságra koncentráljunk.

## A MAGYAR GAZDASÁG ALKALMAZKODÁSA

Az egyik legfontosabb befolyásoló tényező annak megítélése, hogy az egész gazdasági rendszer milyen irányban fejlődött. Egy félféudális agrárgazdaságtól nem lehet elvárni, hogy ugyanolyan marketinggel rendelkezzen, mint egy fejlett ipari állam. Az EBRD minden évben publikálja azokat a statisztikai adatsorokat, amelyek alapján rangsorolja a volt szocialista országokat, a gazdasági átalakulásban mutatott teljesítményeik szerint. Itt feltüntetik azokat az éveket is, amelyek elteltek a piacgazdaság intézményrendszerének bevezetése óta. Magyarországból a szempontból jól vizsgázott, az élmézőnyben szerepelt a megtett reformintézkedések pozitív eredményeit illetően.

A marketing természetesen hozzájárult ehhez a képhez. Azt azonban nem tudjuk megmondani, hogy az átlagos fejlettségen belül a marketing relatíve a fejlettebb vagy a kevésbé fejlett területekhez tartozik-e.

Ahhoz, hogy a feltörekvő országok között ilyen előkelő helyet töltünk be, nagymértékben hozzájárultak a kilencvenes évek közepén tetőző külföldi tőkebefektetések. Ennek közvetett hatásaként, a külföldi tőke aránya a magyar működő tőkében az elmúlt három évben is jelentősen növekedett. Illusztrációként néhány adat a 2000. esztendőben:

Az adóbevallások szerint létező 283 198 cégből 33 630 külföldi többségi tulajdonú. A gazdaságban lekötött és működő saját tőke értéke 17 285 milliárd forint, s ennek 36 százalékát birtokolják magyar cégek. A nemzetgazdasági szintű export 7594 milliárd forint, s ennek 21 százalékát adják a magyar tulajdonú cégek.

Jóllehet az 1998–2000. közötti időszakra az általános gazdasági fellendülés volt jellemző, ez azonban a külföldi tőkének nagyobb mértékben kedvezett vagy a külföldi tőke nagyobb mértékben volt képes ezt kihasználni, mint a magyar. (Benedek: 2002). Miután mindkét vállalati kör Magyarországon működik,

ezért mindkettőnek örülni kell. Azt a tanulságot azonban le lehet vonni, hogy a magyar tulajdonú cégek kevésbé adaptívak mint a külföldiek.

A svájci IMD 286 kritérium szerint, évente publikálja 49 ország versenyképességi rangsorát. A 286 kritériumból 104 vállalatvezetői véleményeket tartalmaz. Magyarországot 1992-től szerepeltetik a listán. Hazánk helyezése 1997-ben a 37. volt, ami 1998-ban a 28.-ra módosult. Azóta évente 1-2 helyet módosult a pozíciónk, és 2000-ben a 26-ak voltunk.

A széleskörű kritériumrendszer különböző tematikus csoportosításokra ad lehetőséget. Így például 2001-ben – amikor a 27. helyet foglaltuk el az általános rangsorban – a gazdasági teljesítmény alapján a 18., a vállalati hatékonyság szerint azonban csak a 29. helyezést értük el. (Román 2002).

Az ország jövőjét nagymértékben meghatározza, hogy mennyit költ kutatás-fejlesztésre. Az elmúlt évtizedben, a gazdasági átalakulással párhuzamosan, egyre kevesebb pénz jutott a K+F-re. Nem csupán a kormányzati pénzek szűkültek, de a vállalatok is kevesebbet költenek erre. A kelet-közép-európai régióban relatíve is rosszul állunk az Európai Unióhoz csatlakozni vágyó országokhoz képest. (1. tábla). A nagyobb mértékű lemaradást a vállalati szférában érzékeljük. Ez nem független a korábban tárgyalt külföldi tőke intenzív behatolásától, Csak remélni tudjuk, hogy a jövőben az olyan cégek példája terjed, mint az Ericsson, és a multinacionális vállalatok a be-

*„A marketinggel foglalkozó szakírók egyáltalán nem képviselnek egységes álláspontot arról, hogy mit is tekintenek a marketing, mint élő organizmus tárgyának, különösen nem azt illetően, hogy hol húzódik meg az a környezet, amelyben a marketingnek tevékenykednie kell. A koordinációról, a piacról és a marketingről meglévő nézetek az elmúlt évtizedben inkább bonyolultabbá váltak, mint egyszerűsödtek (Orosdy 1995).”*

dolgozói szerep mellett nagyobb mértékben támaszkodnak az itt meglévő szellemi tőkére is.

Magyarország gyakran büszkélkedik azzal, hogy Nobel díjasaink viszonylag nagy száma miatt tudományos téren nagyhatalom vagyunk. Az EU értékelése szerint 1997-ben, a magyar tudományos teljesítmény alapján az ország a világon az első 20 közé volt sorolható. Ezt a számunkra hízogató statisztikát



1. tábla

## K+F mutatók néhány jelölt országban. (1998–1999)

Megnevezés	Csehország	Észtország	Magyarország	Lengyelország	Szlovénia	EU
Költségvetési K+F/GDP	0,47	0,48	0,37	0,44	0,64	0,62
Vállalati K+F/GDP	0,82	0,12	0,26	0,30	0,75	1,14

Forrás: Román (2002) 344. old.

Török (2000) kétségbe vonja, de azért ő is az első 30-ba sorolja az országot. Felhívja azonban a figyelmet arra, hogy a tudomány elhanyagolása, valamint az 1 főre jutó GDP alapján az akkori 45. helyünket tekintve, sokáig nem tartható ez a helyezés. Másrészt ezek a számok arra is utalnak, hogy Magyarországon a tudományos eredmények gazdasági hasznosítása nem megfelelő.

Nagyon sokféle rangsor készül a világban, amely mind valamilyen speciális szempont alapján próbálja meg az országok közötti különbségeket feltárni. A humán fejlődés indexe például vizsgálja az iskolázottságot, de tompítottan veszi figyelembe a GDP-t, amely alapján a fejlődő országok nagyon nagy lemaradást mutatnak.

## A MARKETINGELMÉLET ALKALMAZKODÁSA

Marketing Science Institute minden harmadik évben közzéteszi azokat a kutatási prioritásokat, amelyeket a gyakorlati élet képviselői az elméleti kutatók számára megoldandó feladatként fontosnak ítélnék meg. Így például 1987-ben úgy ítélték meg, hogy – bár a piacgazdaság térnyerése bármennyire is természetesnek és triviálisnak tekintett –, mégsem rendelkeznek a vállalatok egyértelmű útmutatással arra vonatkozóan, hogy mit is jelent a piacorientáció. Ennek következtében bátorították az ilyen irányú kutatást. Ennek eredményeként 1990-ben a Journal of Marketingben két, azóta már klasszikusnak számító szerzőpáros, a Kohli-Jaworski és a Narver-Slater is publikálta eredményeit. A témakör kutatása az elmúlt évtizedben az egyik legnagyobb figyelmet vonzó területté vált a marketingelméletben.

Nem mindenki elégedett a marketingelmélet alkalmazkodóképességével. Peter Doyle (2000) az értékelvű marketingről szóló könyvében kimondottan negatívan nyilatkozik. Az ő kérdésfeltevését a vállalati gyakorlat inspirálta. Számtalan vállalatnál dolgozott

tanácsadóként és úgy ítélte meg, hogy a marketing szakemberek nem voltak képesek megfelelően kommunikálni a más vállalati funkciók, de különösen az igazgató tanácsok előtt, hogy a marketing milyen értéket is képes létrehozni. Indirekt bizonyítékként az is elhangzik nála, hogy a részvénytársaságok igazgatótanácsában a marketingterületen dolgozók meglehetősen alulreprezentáltak. Ez abból is következik, hogy hiányzik a közvetítő nyelv a marketing vevőorientációja, valamint az igazgatóságok pénzügyi orientációja között. Könyvében (amely remélhetőleg hamarosan magyarul is megjelenik) Doyle kísérletet tesz egy új módszertan kidolgozására.

Ami az elméleti kutatásokat illeti, azok nem voltak érzéketlenek a fenti problémára. Narver-Slater (1990) eleve azt vizsgálta, hogy a piacorientáció hatással van-e a vállalatok üzleti teljesítményére. Nyomukban sokan mások, a kilencvenes években bizonyították, hogy igenis megéri piacorientálnak lenni. Megéri a vevőkkel többet foglalkozni, mert akkor a nyereség is nagy valószínűséggel nagyobb lesz.

A német nyelvterület marketing professzorainak szokásos éves összejevetelén, 2000. januárjában, a 30 éves múltira visszatekintve szisztematikusan elemezték a marketing diszciplína helyzetét. A Backhaus (2000) által szerkesztett könyvből kiderül, hogy még egy olyan nagy nemzet is, mint a német identitás-problémákkal küzd, amikor arról van szó, hogy nemzetközi összefüggésben kell értékelni magukat. Az üzleti szféra igényeihez alkalmazkodó marketinggyakorlat, azaz a marketingorientáció és a marketingeszközök alkalmazása megfelelő fejlettséget mutat Köhler (2000). Ugyanakkor többen is megállapítják, például Meffert-Bongartz (2000), hogy több empirikus kutatásra van szükség az általánosítható megállapítások megtételéhez.

Az elmélet fejlődését a paradigmák tükrében vizsgálva, Meffert (2000) rámutat arra, hogy a régiek – rendszerszemlélet, döntésorientáltság, magatartásorientáltság, szituációs elemzés – mellett, az olyan új



paradigmáknak is követőkre kell találniuk, mint az új intézményi közgazdaságtan, kapcsolati viszonyok, erőforrás-alapú megközelítés. Perspektivikus kutatási irányzatról szólva, kiemeli a komparatív versenyelőny fontosságát. Az amerikai megközelítést elfogadva, a bentről kifelé irányuló (inside-out), más szóval kompetencia-orientáltságot, hasonlóan fontosnak ítéli, mint a kintről befelé irányultságot (outside-in), más szóval piac-orientációt. A lényeg a versenytársakhoz történő viszonyításon van.

„A német nyelvterület marketingkutatói a nemzetközi szintéren alárendelt szerepet töltenek be. Szűkség van a nemzetközi orientáció rövidtávú intenzifikálására, ellenkező esetben a lemaradás a nemzetközi élmezőnytől bebetonozódik.” Homburg (2000, 346. old). Nem véletlen, hogy ezt a kijelentést egy olyan személy teszi, aki az amerikai vezető marketing lapokban, mint a Journal of Marketing, rendszeresen publikál. Mások is megerősítik, hogy a hollandokkal, vagy a skandinávokkal szemben tapasztalt lemaradás a nemzetközi szintéren, visszavezethető a német felsőoktatási rendszer hiányos ösztönzési rendszerére is.

A magyar marketingtudomány helyzetének megítéléséhez a német vizsgálathoz hasonló mélységű elemzésre lenne szükség. Ennek hiányában csupán két, megfigyelésen alapuló, hipotézist fogalmazunk meg.

1. A magyar felsőoktatási rendszer tömegszerűvé válása következtében az elmúlt évtizedben, az abszolút számokkal mérve lényeges növekedést mutató magyar marketing tudomány, nemzetközi szerepét tekintve a relatív leértékelődés irányába halad. A makrogazdasági áttekintésben jelzett alacsony K+F támogatás, azokat a tudományágakat, amelyekben a nemzetközi szereplésünk kiemelkedő volt, (pl. élettudományok, természettudományok), fokozatosan leértékeli. Azokat a tudományterületeket pedig, amelyekben korábban sem játszottunk jelentős szerepet, (pl. a társadalomtudományok), eleve kifejlődni sem engedte.
2. A tudományos utánpótlás új rendszerének (Ph.D.) bevezetése ellenére, az alacsony anyagi megbecsülés miatt, egy 10 éves időszakot átfogó generáció kiesett a tudományos munkatársak állományából. Emiatt, a demográfiai hullámokhoz hasonlóan beprogramozottan és folya-

matosan hiányozni fog majd egy jelentős szellemi kapacitás.

A tudományos kutatók humánerőforrás gazdálkodásával kiemelten kell foglalkozni, és az új Ph.D. generáció kétségtelenül meglévő nyelvi felkészültségét tudatosan kell kamatoztatni az idegen nyelvű oktatásban és publikálásban.

## A MARKETINGGYAKORLAT ALKALMAZKODÁSA

A gazdasági rendszerváltással a magyar vállalatokkal is valami hasonló történt, mint a kakapókkal. Megjelent az agresszív külföldi tőke, így a privatizáció következtében a korábban döntően állami tulajdonban levő vállalatok léte megkérdőjeleződött. Hogy egy cég a megváltozott tulajdoni viszonyok között fennmarad-e, az elsősorban attól függ, hogy dolgozói képesek-e a piaci versenyben helytállni, termékválasztékukat átalakítani, elfogadható költségszinten termelni, stb. A kilencvenes években drámaian változott meg a vállalati szerkezet. A vállalatok száma megsokszorozódott, miközben az alkalmazottak köre csökkent. A versenypiaci helyzetben az elsődleges adaptáció, azaz a túlélés került a középpontba.

Az 1992-ben, 1996-ban és 2000-ben folytatott empirikus vizsgálataink azonban egyértelműen mutatják, hogy amint a piaccgazdaság kiépülése előrehaladt, a túléléssel küszködő vállalatok aránya lényegesen csökkent. (2. tábla). Míg 1992-ben a vállalatok 67 százaléka érezte úgy, hogy a létéért kell harcolnia, addig 2000-re ez a arány 39 százalékra csökkent. Ehhez az egyszerű számsor is sok további kérdést vet fel. Először is értelmezhetjük-e úgy, hogy a vállalatok nagy többsége alkalmazkodott az új környezethez, és ezzel beállt a piaci versenyben „normális” szintre az elsőrendű adaptációval foglalkozó vállalatok aránya. Itt ismét csak szükség lenne összehasonlítható nemzetközi adatokra, de azt vélelmezzük,

2.tábla

### A vállalatok stratégiai prioritásai az elmúlt két esztendőben

Stratégiai prioritás	1992 N=893	1996 N=589	2000 N=572
Túlélés	67	57	39
Rövid távú nyereség	8	7	11
Hosszú távú piaci térnyerés	25	36	50
Együtt	100	100	100



hogy a piacok oligopol szerkezet irányába történő átalakulása következtében, ez a szám még mindig magasabb a „normálisnál”.

Másodszor feltehetjük azt a kérdést is, hogy milyen irányban változott meg a gazdasági környezet. Recesszió volt, vagy gazdasági növekedés. Az 1992 és 2000 közötti különbséget annak is betudhatjuk, hogy az első esetben a GDP nagymértékű csökkenése, míg a második esetben annak jelentős növekedése következett be. Az intézményi rendszer teljes átalakításával párhuzamosan kellett szembenéznie a vállalatoknak, az export értékesítési piacok keletéről nyugatra történő átcsoportosulásával is. Ezt az akadályt még egészen jól vették a magyar vállalatok, hiszen sikerült az export nagyságát megőrizni.

További feladat lehet az ágazatok közötti különbségek vizsgálata. A legnagyobb nehézséggel/válsággal küszködő mezőgazdasági ágazatban a túlélést maga elé tűző vállalatok aránya még 2000-ben is 66 százalék volt, azaz a vállalatok kétharmada küzdött a pusztta túlélésért. A várható trendeket illetően eligazítást adhat a tulajdonviszonyok szerinti különbség elemzése. Az állami/önkormányzati vállalatok 57 százalékaival szemben, a külföldi tulajdonú vállalatoknak mindössze 23 százaléka jelezte, hogy a túlélés a fő gondja.

Ezek az adatok azt támasztják alá, hogy a bizonyos vállalatok alkalmazkodóképessége nem javult sokat az elmúlt évtizedben. A régi állami vállalatok nem tudták felvenni azt a tempót, amit az újonnan alakult hazai, vagy a külföldi vállalatok diktálnak. Amikor tehát a nagy statisztikai átlagok alapján megfigyelhető előremozdulásról szólnunk, akkor nem szabad elfelejteni, hogy abban döntően nem az alkalmazkodás, hanem az új szereplők más értékrendet tükröző tevékenysége jelenik meg.

A marketingtevékenységek minden területén azt tapasztaltuk, hogy a külföldi cégek magukkal hozott marketing know-how-ja pozitív hatást fejt ki a vállalatok gyakorlatára, de ezt csak korlátozottan nevezhetjük alkalmazkodásnak. Az a kérdés persze itt is feltehető, hogy a Coca-Cola Magyarország marketingtevékenysége például mennyiben tér el attól, amit az anyavállalat világszerte követ. A gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan elv alapján, valószínűleg kimutathatók a különbségek a Coca Cola törökországi és magyarországi marketingstratégiája között. Ha azonban mindkettőre ugyanaz a személy (pl. egy Harvardon végzett francia menedzser) nyomja rá a bélyegét, akkor a helyi munkatársak eltérő felkészült-

sége adhat magyarázatot a különbségekre. Szubjektív információk alapján, az adott esetben úgy látjuk, hogy a magyar kreatív marketingesek a nemzeti adaptációt magas szinten művelik.

A gazdaság egészében, de különösen az exportban a multinacionális cégek jelenléte meghatározó Magyarországon. Ha az Audi, az IBM, a Philips és a hasonló cégek tevékenységét nézzük, akkor ott nem a magas színvonalú marketing jelenti az alkalmazkodást, hiszen azt adottságként hozták magukkal. Mint korábban jeleztük, a külföldi tulajdon aránya a termelésben még az utóbbi három évben is jelentősen nőtt, ami egyben azt is jelzi, hogy a sokkal nagyobb számosságú magyar vállalatok alkalmazkodóképessége nem megfelelő.

Ilyenkor szoktunk a kormány nemzeti ipart védő szerepéről beszélni. A végső fogyasztó szempontjából persze teljesen közömbös, hogy ki az eladó, ha elfogadható áron, jó terméket kap. Ugyanakkor azt is tudjuk, hogy ez nem garantált. A multinacionális cégek központjában nem a magyar szempontok alapján döntenek el, hogy egy gyárat hová telepítenek, egy fejlesztést hol indítanak el. (Lásd pl. Danone). A kis és közepes magyar vállalatok nincsenek felkészülve az Európai Unióba való belépés után rájuk váró versenyhelyzetre.

Empirikus vizsgálataink kimutatták, hogy már 1996-ban is, de 2000-ben különösen, az élenjáró vállalatok (amelyek üzleti teljesítménye kiemelkedő volt), a marketingstratégiában is szárnyaltak. A marketing fejlettségét korábban a nyugati piacgazdaságok vélelmezett marketingtevékenységéhez viszonyítottuk. A 2000-es vizsgálatok viszont módot adtak/adnak konkrét nyugati országokkal való összehasonlításra is.

Egyelőre az angol vállalatokkal végeztünk részleges összehasonlítást és azt tapasztaltuk, hogy relatív elmaradásunk a gazdasági fejlettség alapján várható szinthez képest nem olyan jelentős. A számítási metodológia azonban még pontosítást igényel.

Ugyanakkor megfigyelhetőek olyan különbségek a két ország között, amelyek az eltérő piacra, vagy bizonyos témakörök nem megfelelő művelésére utalnak. Így például a magyar vállalatok az erőforrások hosszabb távú tervezésére nagyobb hangsúlyt helyeznek angol társaiknál. Ez valószínűleg – a korábbi hiánygazdasági attitűd túlélése mellett – az erőforrások relatív szűkösségére vezethető vissza. A piackutatás vállalati alkalmazásában a sikeres angol vállalatok nagyobb eredményeket mutatnak fel, mint sike-

res magyar társaik. Ez egyben azt is jelzi, hogy a mind bonyolultabbá váló piac kikényszeríti a vállalatokból a piac megismerésére tett erőfeszítéseket.

## ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK

A marketing alkalmazkodásának problémaköre – mint rövid elemzésünkben is látható – nagyon bonyolult összefüggések szisztematikus elemzését igényli. Az egyedi esetek szubjektív megítélése látszólag általános jelenségeket is magában hordoz, de tudományos igényességű következtetések levonására nem alkalmas.

A multinacionális cégek között is nagyon sok olyan sikeres vállalat van, amelyek egy-egy üzletág menedzselésében kudarcot vall. Ilyenkor gyakran elhangzik, hogy a rossz vagy a hiányzó marketing okozta a problémát. Az utóbbi az egyszerűbb eset, mert ha a vezetés ezt felismeri, akkor nagyobb erőket fog ide csoportosítani. Ebben az esetben azonban nem a marketing, hanem a vállalat alkalmazkodott. Ez történt az Ericsson mobiltelefon készülékek esetében is. A Sonyval összeállva, most már egyértelmű marketingorientációt követnek. Hogy sikerül-e a piacrészesedésüket ismét feljebb tornáztatni, az már a Samsung-gal és másokkal folytatott versenyben mutatott alkalmazkodó képességükön múlik.

Az adaptív tulajdonságok között kiemelt szerepe van a reakcióidőnek. A szakosodott marketingvállalatok, a reklám és piackutató cégek, stb. forgalmának idősoros elemzése, és a fejlett országokkal való összehasonlítása esetleg képet adhat erről. Ezek az információk azonban csak korlátozottan állnak rendelkezésre.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BACKHAUS, KLAUS (2000) Hrsg.: Deutschsprachige Marketingforschung, Bestandsaufnahme und Perspektiven, herausgegeben im Auftrag der Wissenschaftlichen Kommission Marketing im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. Schaeffer-Poeschel Verlag
- BERÁCS J. – KESZEY T. – SAJTOS L. (2001): A magyar vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben, OTKA T 030028 nyilvántartási számú kutatási program (1999–2001) 3. kötet, Kézirat, 178 old., BKÁE Marketing Tanszék
- BERÁCS J. – BAUER A. – KENESEI Zs. – KOLOS K. (2002): Marketing and competitiveness in a changing world in

Hungary, in Chikán–Czakó–Zoltay Paprika (2002), pp. 197–225

BENEDEK TAMÁS (2002): A magyar tulajdonú cégek teljesítményének elemzése (1998–2000) Vezetéstudomány, XXXI-II. Évf. 5. szám, 51–58

CHIKÁN ATTILA (1998): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó

CHIKÁN ATTILA – CZAKÓ ERZSÉBET – ZOLTAY PAPIKA ZITA (2002): National Competitiveness in Global Economy, The Case of Hungary; Volume 4 of the series „Transition, Competitiveness and Economic Growth” Akadémiai Kiadó

Czakó Erzsébet (2000): Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében – Ph.D. disszertáció, BKÁE Gazdálkodástudományi PhD program, Kézirat, 195 old.

DOYLE, PETER (2000): Value-Based Marketing, Wiley, Chichester

HOMBURG, CHRISTIAN (2000): Entwicklungslinien der deutschsprachigen Marketingforschung, in Backhaus (2000), pp. 339–360

HOOLEY, GRAHAM – BERÁCS JÓZSEF (1997): Marketing strategies for the 21st century: lessons from the top Hungarian companies, Journal of Strategic Marketing, Vol. 5., No. 3. 143–165

KORNAI JÁNOS (1971): Anti-equilibrium, A gazdasági rendszerek elméleteiről és a kutatás feladatairól, KJK, 437 old.

KÖHLER, RICHARD (2000): Marketingimplementierung – Was hat die deutschsprachige Marketingforschung an Erkenntniszugewinn gebracht? In: Backhaus (2000), pp. 253–278

MEFFERT, HERIBERT (2000): Marketingdisziplin in Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichen Anspruch und praxisbezogenen Anforderungen, in Backhaus (2000), pp. 327–338

MEFFERT, HERIBERT – BONGARTZ, MICHAEL (2000): Marktorientierte Unternehmensführung an der Jahrtausendwende aus Sicht der Wissenschaft und Unternehmenspraxis – eine empirische Untersuchung, in Backhaus (2000), pp. 381–406

OROSDY BÉLA (1995): Koordináció, piac, marketing (A marketing makroökonómiai helye és mikroökonómiai szerepe), JPTE, Pécs 198 old.

ROMÁN ZOLTÁN (2002): A kutatás-fejlesztés teljesítményértékelése, Közgazdasági Szemle, XLIX. Évf. 4. szám, 334–347

TÖRÖK ÁDÁM (2000): Reális-e a magyar tudomány helye a (képzeletbeli) világranglistán, Magyar Tudomány, 11. szám

*A szerző tanszékvezető egyetemi tanár  
a Budapesti Közgazdaságtudományi  
és Államigazgatási Egyetem marketing tanszékén*