

A marketingszervezetek és az agrobusiness vállalatai közötti kapcsolatrendszer

Kutatási témánk előzménye a VISION-2000 II. konferencián közölt tanulmány, [1] amelyben a marketingfunkciók szervezeten kívüli megjelenésének elvi alapjait foglalmaztuk meg. Megpróbáltunk választ adni az alábbi alapvető kérdésekre:

– Meddig terjed ki az agrobusiness?

– Mit kell értenünk marketingszervezeteken?

Tanulmányunk alapján meghatároztuk főbb vizsgálati szempontjainkat, amelyekre empirikus kutatásaink épülhetnek.

Az intézményrendszer elemeit kapcsolódó tanulmányában Lehota az alábbi módon csoportosította: 1. Piaci intézmények és szervezetek. 2. Állami intézmények és szervezetek. 3. Kiegészítő intézmények és szervezetek. [2] Ezen utóbbi csoporton belül jelennek meg a marketing-szervezetek, amelyek szerepére jelenlegi tanulmányunk koncentrálna.

Módszer

A marketingszervezetek és a vállalatok közötti lehetséges munkamegosztás alapelvei lehetnek:

- mennyiségi: egy bizonyos méret alatt vagy felett külső szervezet bevonása;
- minőségi: egy adott szakmai szint, elemzési mélység kompetens specialisták igénybevételével járhat;
- hasznossági: a speciális feladatok mennyiségi és minőségi szempontból hatékonyabban végezhető külső szervezetekkel, időszakosan fellépő igények, merev hardverszükségletek esetén elsősorban.

A munkamegosztáson túl a vállalkozások marketingkörnyezetében megjelenő szabályozó és önszabályozó rendszereket megjelenítő intézményi háttér is támogatja azt a kört, amelyben egyes marketingfunkciók működése felismerhető.

Primer kutatásunk célja az volt, hogy a vállalati gyakorlatban teszteljük korábbi tanulmányunk elvi

feltevéseit. Kutatásunk módszere a vállalati menedzsment körében lebonyolított kérdőíves felmérésen alapuló elemzés és értékelés.

A rendelkezésre álló anyagok miatt nem törekedhettünk a reprezentativitásra. A felkeresendő vállalatokat (kapcsolatai révén) egy magyar biztosítótársaság ajánlotta, végül 28 vállalattól kaptunk értékelhető adatokat. A következtetések tehát korlátozott érvényűek ugyan, de a megbízhatóságot javítja, hogy meglehetősen széles tevékenységi körből kerültek ki a megkérdezettek. A megkérdezés 2000. július–szeptemberben, elsődlegesen személyesen történt, néhány esetben a kérdőívet hátrahagyva faxon. A vállalatok árbevétele a mintában 300 millió és 70 milliárd között változott.

A mintába a következő fő vállalati tevékenységek kerültek be:

- állattenyésztés, növénytermesztés
- sütőipar, édesipar
- tejtermékgyártás és -forgalmazás
- cukorgyártás
- takarmánygyártás
- sörgyártás
- baromfi-feldolgozás
- húskészítmény-gyártás
- növényolajgyártás
- levesporok gyártása, kereskedelme
- mezőgazdasági szolgáltatás
- FMCG-cikk kereskedelem

A megkérdezés elsősorban a következő témakörre irányult:

- a vállalati marketingszervezet helye és szerepe
- a vállalaton belül és kívül működő szervezetek együttműködési formái
- outsourcing lehetőségeit befolyásoló tényezők
- kapcsolatok, hálózatok kialakítása és működtetése
- rendezőelvek feltárása a marketing menedzsmentjében

A primer kutatás eredményei

Az egyik első kérdés a vállalatok marketingszervezeteire irányult, és így fogalmaztuk meg: Van-e az Önök vállalatánál önálló marketingszervezet?

A lehetséges válaszok az alábbiak voltak:

- igen, a marketingszervezet a vállalati csúcstevésnek van alárendelve;
- igen, a marketingszervezet más szervezeti egységnek (pl. értékesítés, kereskedelem) van alárendelve;
- nincs, mert a marketingfeladatokat más vállalati szervezeti egység munkatársai látják el;
- nincs, mert a marketingfeladatokat külső szervezetek végzik.

A válaszok megoszlása az 1. táblán látható. Elsősorban a kis árbevételű cégek nem rendelkeznek önálló marketingszervezettel. A nagyobb árbevétel általában megvalósuló marketingszervezetet is jelent, de érdekes jelenség, hogy nem a csúcstevésnek rendelik alá. Más felmérések is alátámasztják, hogy a magyar nagyvállalatok sok esetben az értékesítési és kereskedelmi funkciókat azonosítják a marketingfeladatokkal.

	db (összesen 28)
van, csúcstevés alatt	12
van, máshová alárendelve	11
nincs, mások végzik	5
nincs, külső szervezetek végzik	-

A következő kérdés a marketingfunkció vállalati értelmezését vizsgálta. (Az Önök vállalatánál milyen területek tartoznak a marketinghez?) A válaszok (2. tábla) azt mutatják, hogy a magyar agrobusiness területén tevékenykedő vállalatoknál a klasszikus területek jelennek meg elsősorban (reklám, promóció, piacutató). Sajnálatos a termékfejlesztés és termékbevezetés alulreprezentáltsága. A vevőszolgálat alacsony gyakorisága nem feltétlenül a feladatok átcsoportosítására utal, hanem magyarázható azzal is, hogy maga a vevőszolgálati tevékenység kevésbé aktív. Egy másik kutatás azt igazolta, hogy a vevőszolgálatot az élelmiszeriparban sokan a reklamációkezeléssel (tehát egy szűkebb tevékenységgel) azonosítják.

A kérdőívvel vizsgáltuk a vállalati marketingtevékenység anyagi támogatottságát is. (Az árbevételnek kb. hány százalékát költik marketingre?) Nyilvánvaló,

2. tábla

A marketingfunkció vállalati értelmezése

	válasz gyakorisága (db)
reklám, promóció	25
termékfejlesztés	1
csomagolás tervezése	12
vevőszolgálat	6
piacutató	26
ár meghatározása	1
termékbevezetés	13
PR	20

hogy a vállalati marketingfunkció nem működhet hatásosan, ha nem rendelkezik megfelelő fedezettel. A kérdést nyitott formában tettük fel, tehát nem léteztek előre meghatározott kategóriák. Ennek előnye, hogy a válaszadót a kérdés nem befolyásolja (kétségkívül hátránya, hogy ilyen esetben gyakoribb a válassz megtagadás). Kérdésünkre mindenki válaszolt, az átlag 0,66 (!) százalék volt. A minimum 0,03; a maximum 1,2 százalék volt. Szegmensenként elemezve a megadott értékeket azt tapasztaltuk, hogy a marketingre fordított összeg aránya nem függ az árbevétel-től (nincs kimutatható tendencia). A válaszok megoszlása a 3. táblán látható.

A szervezetek közötti együttműködés végső soron a feladatok megosztását, átadását jelenti (ad hoc kapcsolat vagy hosszú távú szerződés alapján). A vállalati kapcsolatrendszer kibővítését a „make or buy” döntésekre alapozzák, a döntéshozatalt különféle ellenőrzőlisták segítik. Ezek többek között a vállalati önállóságot, a kockázatot, a rugalmasságot, a lekötött pénzeszközöket, az erőforrások kihasználtságát stb. tekintik mérlegelendő területnek. Az „outsourcing” elvek

3. tábla

A marketing-költségvetés aránya

az árbevétel százaléka	gyakoriság
0,22 alatt	2
0,22-0,42	7
0,42-0,61	6
0,61-0,81	5
0,81-1	5
1 felett	3

megvalósulása esetén a vállalat csak lényegi funkcióit igyekszik megtartani, a többi tevékenységet (törekedve a hosszú távú kapcsolatokra) kihelyezi más szervezetekhez.

Az agrobusiness vállalatai számára fontos döntés a marketingfunkcióval kapcsolatos feladatmegosztás a saját erőforrások és a külső szervezetek között. Ezt vizsgáltuk a következő kérdéssel: Az elmúlt két évben milyen marketingfeladatokat bíztak külső szervezetekre (ügynökség, piackutató cég stb.)? A válaszadás során, ha nem saját maga végezte a vállalat a tevékenységet, akkor a külső marketingszervezetekkel kialakított kapcsolat erősségét is értékelni kellett (lehetőségek fokozatok: 1. tartós együttműködés, partneri kapcsolat; 2. ismétlődő, a feladattól függő együttműködés; 3. alkalmi, eseti kapcsolat). A válaszok megoszlását a 4. tábla mutatja.

	tartós	ismétlődő	alkalmi	saját maguk
akciók szervezése	4	13	1	10
kóstoltatások szervezése	10	7	3	8
piackutatás	4	19	3	2
esemény- és rendezvényszervezés	6	15	4	3
reklámanyagok tervezése	11	13	2	2
reklámanyagok elkészítése	9	15	2	2
kiállítás- és vásárszervezés	5	15	6	2

Az agrobusiness vállalatai tehát saját maguk első sorban az akciók szervezését, a kóstoltatások lebonyolítását végzik (bár a kóstoltatásoknál gyakori a kihelyezés is). A reklámanyagok tervezését, készítését első sorban külső ügynökségre bízzák, és itt alakul ki tartós és ismétlődő kapcsolat is.

A nonprofit szervezetekkel történő együttműködés fontos jellemzője a vállalatok külső kapcsolatrendszerének. Arra a kérdésre, hogy „támogatják-e az Önök marketingtevékenységét az alábbi nonprofit szervezetek?”, a következő válaszokat kaptuk: Agrármarketing Centrum (AMC) 16 említés, terméktanácsok 20 említés, kamarák 27 említés. Ismét megjegyezzük, hogy a teljes minta 28 vállalatból állt, viszonylag magas árbevétellel.

A következő kérdés a költségvetés megosztását vizsgálta: „Az évi marketing-költségvetésüket milyen arányban osztják meg a külső szervezetek által vég-

zett feladatok és saját munka költségei között?” Átlagosan 34 százalék volt az eredmény, de igen széles határok között szóródva (minimum 5%, maximum 90%).

Érdekes eredményt hozott annak a kérdésnek az elemzése, ami a horizontális együttműködés gyakorlatát elemezte. („Együttműködnek-e hasonló tevékenységi körű vállalatokkal az alábbi piaci tevékenységek során?”). A válaszok azt mutatják, hogy a hasonló tevékenységi körű vállalatokkal történő kooperáció a logisztika területén valósul meg, más területeken (a marketing területén is) nincs lényeges közös tevékenység (5. tábla).

	válaszok gyakorisága
egyres termékek közös reklámozása	4
közös raktározási, disztribúciós lehetőségek használata	10
közös beszerzési központok kialakítása	12
terméksomagolás fejlesztése	3
közös piackutatások	2

A vállalati funkciók ellátása külső cégek bevonásával sokféle szempont alapján indokolható (ezt érintettük a „make or buy” döntéseknél). A marketingtevékenységek kihelyezésével kapcsolatos motivációkat és ezek súlyát elemezte a következő kérdés: „Amennyiben vállalata marketingfeladatok ellátásához külső céget vesz igénybe, milyen szempontokat érvényesít döntésében? Állítsa sorrendbe a szempontokat! (1 = legfontosabb 5 = legkevésbé fontos)” A válaszok elemzése azt mutatta, hogy elsődlegesen a megbízhatóság indokolja a külső cég bevonását. Meg kell említenünk továbbá azt az ismert gyakorlatot, hogy multinacionális cégek gyakran választanak olyan nemzetközileg ismert piackutatót, reklámügynökséget, amellyel az anyacég is kapcsolatban áll (jóllehet a hazai piac ismerete időnként mást indokolna). A gazdaságosság mint erős motiváció inkább a kis- és közepes vállalatokra jellemző (6. tábla).

Megdöböntően bonyolult kapcsolatrendszer működött a vállalatok jelentős része (networking). Ezt mutatta a következő kérdésre beérkezett válaszok elemzése: „Értékelje saját vállalatának kapcsolatait az együttműködés erőssége alapján, az elmúlt két évet tekintve. Körülbelül hány olyan vállalat van, amellyel: (1) tartós partneri kapcsolatban áll; (2) is-

6. tábla
A feladatidőhelyezés motivációinak erőssége

	átlagos rang (helyezés)
gazdaságosság	3,42 (4.)
eredmények megbízhatósága	1,57 (1.)
szakmai színvonal	2,75 (2.)
azonos vállalati kultúrák (pl. azonos országból származó tulajdonosok)	3,96 (5.)
gyorsaság	3,28 (3.)

méltó, de feladattól függő együttműködés alakult ki; (3) alkalmi, esetleges kapcsolat jött létre?" (7. tábla)

Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy több száz szervezettel való kapcsolattartás nem ritka még a közepes cégeknél sem. Az ezer feletti csomópontot tartalmazó hálózat érthető módon inkább a kereskedő vállalatokra jellemző.

Összefoglalás

- A vállalati marketingszervezetek gyakran más funkcionális egységekbe „beolvasztva” működnek.
- Tevékenységi körük a „klasszikus” területekre irányul (reklám, piacutatás, PR), és nincs befolyása néhány indokolt területre (termékfejlesztés, ár-meghatározás, vevőszolgálat).
- Marketingfeladatokat külső szervezetekre elsősorban kommunikációs területen bízunk; az akciók, kóstoltatások lebonyolítását a vállalatok gyakran saját maguk végzik.
- Erős partneri kapcsolat főleg a reklámtevékenység területén alakul ki.
- Külső szervezetek részesedése a marketing-költségvetésben változó, többnyire 20-50% közötti.

7. tábla
A kapcsolat jellegének és a hálózat nagyságának megoszlása

	50 alatt	50- 100	100- 200	200- 500	500- 1000	1000 felett
tartós	5	9	4	7	2	1
ismétlődő	3	2	6	7	2	5
alkalmi	4	2	5	6	2	6

- Külső szervezeteket elsősorban a szakmai színvonal és megbízhatóság miatt vesznek igénybe, de a kis árbevétel a gazdaságossági szempontot kiemeli.
- Hasonló vállalatok közötti együttműködés elsősorban a logisztika területén (eszközigeny!).
- Az agrobusiness területén a vállalatok nagyon összetett kapcsolatrendszert üzemeltetnek.

Irodalom:

- [1] PAPP J. – KOMÁROMI N.: *Marketing szervezetek szerepe és helye az agrobusinessben*. VISION-2000 II. Az intézményrendszer helyzete és fejlesztése az agrárgazdaságban c. konferencia kiadványa. Gödöllő, 1999, II. kötet, 17-31. o.
- [2] LEHOTA J.: *A piaci intézményrendszer szervezete, szerepe és funkciói*. VISION-2000 II. Az intézményrendszer helyzete és fejlesztése az agrárgazdaságban c. konferencia kiadványa. Gödöllő, 1999, II. kötet, 2-16. o.

A szerzők a Szt. István Egyetem GTK Marketing Intézetének docensei.

Marketing & MENEDZSMENT

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

e-mail: info@marketingcentrum.hu