KISS ENIKŐ

A kisvállalkozások marketingjének sajátosságai

Egy Borsod-Abaúj-Zemplén megyei felmérés tanulságai

A kisvállalkozások szerepe a fejlett piacgazdaságokban az utóbbi 25 évben jelentősen felértékelődött. Hazánkban a nyolcvanas évek fordulójára érett meg a felismerés: a konzervatívvá vált nagy szervezetekre alapozva általában alacsony színvonalú, de mindenképp alacsony hatékonyságú marad a kereslet kielégítése.

Ennek nyomán születtek újjá a kisvállalkozások, melyeknek fontos szerepük van a munkamegosztás létrejöttében. Az 1988-as társasági törvény megadta a lehetőséget a különböző formák kialakulására, azonban az alkalmas szervezeti formákkal a megfelelő gazdasági környezet nem alakult és nem is alakulhatott ki egy csapásra. A gazdaság piacként való működése ennek ellenére versenyre készteti szereplőit. A vállalkozások megnövekedett száma vezetőiket, tulajdonosaikat olyan erőpróba elé állította – üzletük piacon tartása és profit termelése –, amelyhez a személyes kondíciókon kívül széles piaci ismeret szükségeltetik.

Becslések szerint ma a magyar lakosság 15 százaléka kerül aktív kapcsolatba a vállalkozásokkal. Piacgazdasági hagyományok híján azonban szemléletükből teljes mértékben hiányzik a piac- és teljesítményközpontúság. Márpedig megbukott és sikertelen vállalkozások tömege bizonyítja, hogy ma már nem elég, ha valaki szereti és jól műveli szakmáját, egy vállalkozáshoz üzletemberré kell válni.

Az üzletmenettel kapcsolatos problémák csak részben függnek a tevékenység jellegétől és méretétől. Egy nagyvállalat és egy kisvállalkozó döntési problémái sok tekintetben hasonlóak lehetnek, hiszen ugyanazon szálakon kapcsolódnak környezetükhöz. A tapasztalat bebizonyította a marketing létjogosultságát a kisvállalatok üzletmenetében, ám a tudomány átültetése a gyakorlatba nyilvánvaló problémákat szül.

Létezik egyféle spontaneitás a kisvállalkozók piaci viselkedésében, azaz az esetek jelentős részében nincsenek tudatában annak, hogy amit csinálnak, az tulajdonképpen marketing. Többek között ez a spontán marketing, a tudatosság hiánya teszi lehetetlenné, hogy fejlődjenek, kisvállalkozásból középvállalkozássá váljanak.

Sok szakember szerint a legnagyobb hátrányt nem a méretük vagy erőforráskorlátaik miatt szenvedik el a kisebb cégek, hanem amiatt, hogy nem rendelkeznek a vállalkozói lét alapvető tulajdonságaival. Bármilyen jelentős szerepe is van az anyagiaknak egy vállalkozás sikerében, mégis elhanyagolható, ha a vállalkozásra való alkalmasságról beszélünk.

A rendelkezésre álló összeg nagysága ugyanis csak a vállalkozás méreteit befolyásolja (feltéve, hogy a források és a célok összhangban állnak egymással), de kis pénzt ugyanúgy el lehet bukni, mint nagyot, ha a vállalkozó nem rendelkezik olyan adottságokkal, amelyek bármilyen nagyságú önálló üzlet viteléhez szükségesek.

A fentiek elismerése mellett azonban le kell szögeznünk, hogy bármilyen tulajdonságokkal is rendelkezik a vállalkozó, a szükséges források hiányában nem képes piaci potenciálját kiaknázni. A pénzügyi terjeszkedés akadályba ütközik, ami a sikertelenség előidézője lesz. Ami azonban rossz irányba mozdítja a vállalkozók gondolkodását, az az, hogy a pénzellátást a „győzelem" legfőbb akadályaként, nem pedig a vállalati siker forrásaként értékelik.

A kisebb szervezetek további marketingproblémája, hogy az ismeretlenségből kiindulva kell elfogadtatni magukat. A fogyasztók, megrendelők fenntartásokkal kezelik őket, félnek, hogy például:

- nem tudnak megbirkózni a mennyiség nagyságával;
- hiányzik a szakértelem;

> **Megbukott és sikertelen vállalkozások tömege bizonyítja, hogy ma már nem elég, ha valaki szereti és jól műveli szakmáját.**
>
> ◆
>
> **A legnagyobb hátrányt nem a méretük vagy erőforráskorlátaik miatt szenvedik el a kisebb cégek, hanem amiatt, hogy nem rendelkeznek a vállalkozói lét alapvető tulajdonságaival.**

- hiányoznak a referenciák;
- erőforrás hiányában nem képesek a megfelelő kínálat kialakítására stb.

A kis cégek kudarca ezen fenntartások miatt megpecsételődik, ezért is kell használniuk a marketing eszközeit, hogy semlegesítsék ezeket a benyomásokat.

A marketing szerepének elfogadásában az egyik fő probléma, hogy a vállalkozók képtelenek megérteni, hogyan kapcsolódik össze a marketingelv és -filozófia a gyakorlati marketinggel. A marketingelv a tevékenységek rendszerezett megközelítését jelenti. Ennek megjelenítési formája a marketingtervezési folyamat, amely úgy definiálható, mint egymással összekapcsolódó lépések sorozata, melynek végeredménye a megfelelő marketingstratégia.

A stratégiai tervezési folyamat modelljei a marketing-szakirodalomban széles körben elfogadottak. Ugyanakkor felmerül a kérdés, milyen mértékben alkalmazhatók ezek a modellek a kisvállalkozások esetében, egyáltalán milyen jellemzőket mutat a kisvállalkozások marketingtevékenysége. Nyilvánvalóan számos olyan tényező azonosítható, amely hatással van erre.

A következőkben ezeket tekintjük át vázlatosan.

A marketing és a kisvállalatok

A kisvállalatok nem egyszerűen csak nagyvállalatok kicsiben. Általában két alapvető kritérium segíti a kisvállalkozások osztályozását: a méret és a menedzsment stílusa.

A méretet tekintve egy áttekintő, általános definíciót ajánl a Committee for Economic Development: kisvállalat az, amely legalább kettőt birtokol az alábbi jellegzetes tulajdonságok közül:

– A vállalat menedzsmentje független. Általában a menedzserek a tulajdonosok.

– A tőke biztosítása és ennek tulajdonlása egy egyén vagy egy kis csoport kezében összpontosul.

– A működés helyi jellegű. Mindazonáltal a szükséglet melyet kielégítenek, nem helyi jellegű.

A vállalat mérete kicsi az iparágán belül, összehasonlítva a terület legnagyobb egységével. Itt a mértékegység lehet az eladás nagysága, az alkalmazottak száma, vagy más jelentős összehasonlítás. (Steinhoff, 1978)

Angliában kvantitatív definíciókat is megfogalmaztak, amelyek az alkalmazottak számát vagy az árbevétel nagyságát használják kritériumként. Az Egyesült Államokban az SBA, a kisvállalkozói ügynökség iparáganként külön-külön kritériumot fogadott el, például:

- számítógépgyártás: kevesebb mint 1000 alkalmazott;
- kiskereskedelem: a jövedelem kevesebb, mint 2,5–7,5 millió dollár/év;
- nagykereskedelem: a jövedelem kevesebb, mint 15–20 millió dollár/év stb. (idézi Szirmai, 1993). Az Európai Közösség a kisvállalatok körét 100 főnél határolja el, ezen belül megkülönbözteti az alkalmazott nélküli, úgynevezett önállókat és a kilenc főnél nem nagyobb létszámmal dolgozó mikrovállalatokat.

De valóban olyan fontosak-e ezek a relatív méretek? A kis üzleteknek valóban ezek-e azok a tulajdonságai, amelyek a legfontosabbak a marketing számára? Mendham és Bannock határozottan állítja, hogy „... a legjelentősebb különbség a nagy- és a kisvállalatok között nem a méretük." (Mendham–Bannock, 1982)

Schollhammer és Kuriloff a kisvállalkozásokra vonatkozó kvalitatív sajátosságok öt olyan csoportját tették közzé, melyek hatással lehetnek marketingtevékenységükre:

1. A működés területe

A kisvállalkozások inkább helyi vagy regionális piacokon dolgoznak, mint nemzeti vagy nemzetközi piacokon.

2. A tevékenység mérete

A kisvállalkozások jellemzője, hogy nagyon korlátozott a részesedésük egy adott piacból, relatíve kicsik egy adott iparágban.

3. Tulajdonlás

A kisvállalkozások részvényei általában egy személy birtokában vannak, legfeljebb egy kis csoport (néhány ember) tulajdonában. A kisvállalkozások jellemzője a tulajdonos vagy tulajdonosok általi közvetlen irányítás.

4. Függetlenség

A kisvállalkozások függetlenek abban az értelemben, hogy ők nem egy komplex vállalkozási rendszernek a részei úgy, mint például egy nagy vállalatnak a kis divíziói. A függetlenség az ő esetükben azt jelenti, hogy tulajdonosaik, menedzsereik abszolút önállóan és hatékonyan ellenőrzik üzletüket, még ha szabadságukat egy pénzügyi intézménnyel szembeni kötelezettség korlátozza is.

5. A menedzsment stílusa

A kisvállalkozásokat általában személyesen irányítják. Menedzsereik minden alkalmazottat személyesen ismernek, részt vesznek az üzlet vezetésének minden aspektusában. (Schollhammer–Kuriloff, 1979)

A kisvállalatok negatív attitűdjei a marketinggel szemben:

- a marketing érzékelése mint költség;
- a marketing mint ellenőrizhetetlen problémák tömege;
- az a felfogás, hogy minden eset olyan specifikus, hogy lehetetlen általános szabályokkal kezelni.

Ezeket a sajátosságokat fontolja meg Carson, amikor három kritériumot ajánl a kisvállalkozások marketingjének megközelítésére (Carson, 1985). Ezek a korlátozott erőforrások, a szakértők hiánya és a korlátozott hatás (befolyás) a piacokon.

A továbbiakban egy olyan kutatássorozat eredményeinek összegző értékelését ismertetjük, amely az északi régió kisvállalkozásainak sajátosságait vizsgálta.

A marketingprofil-modell

A marketing a vállalkozás komplex tevékenységének egy fontos és integráló eleme. A következő modell, melyre a kutatás épült, a vállalati stratégia és a marketingprofil kapcsolatát fejezi ki. Elemei:

Vevőorientáció, amely a vállalkozás működési körével, valamint az általa kielégített vevői igényekkel van kapcsolatban.

Vállalati teljesítmény, amely összefügg a vállalat piacon elért eredményével, valamint e teljesítmény változásának figyelemmel kísérésével.

Környezeti tudatosság, amely a vállalkozás általános és versenykörnyezetében lezajló változások tudatos figyelését és az ahhoz szükséges eszközök meghatározását jelenti.

Marketingmenedzsment, amely azoknak a hatékony módszereknek és eszközöknek a keresése, amelyek a marketingmunkát hatékonyan koordinálják.

Marketing-mix, amely a piaci erőfeszítések egységességét és összehangoltságát teszi lehetővé.

1. ábra

Marketingprofil-modell

A modell eredményei

Az elvégzett elemezések eredményeit figyelembe véve az északi régió kisvállalkozásainak marketingprofiljára a következők jellemzők.

Az északi régió kisvállalkozásainak marketingstílusa röviden úgy írható le, mint egy erőforrások által korlátozott, hiányos piaci ismeretekre épülő, sajátságosan ügyfélorientált módon versengő, gyakran a versenytársak lépéseire reagáló informális tevékenység.

Az informalitás és a személyes kapcsolatok a meghatározó kategóriák a kisvállalkozások marketingjében. Jelenlegi formáik számos szempontból előnyösek, ugyanakkor egy fejlettebb, magasabb szintű marketing kibontakozását gátolják.

Miben nyilvánul ez meg? A marketingkoncepció egyik stratégiai lépése, a célpiac-kiválasztás meghatározott követelményeket támaszt a kisvállalkozások mind pénzügyi, mind szaktudásbeli erőforrásaival szemben, s ennek legtöbbjük nem képes megfelelni. Tevékenységüket meglévő kapcsolatok, ismeretségi kör vagy infrastrukturális adottságok alapján választják ki, s csak minimális százalékuk szerez a célpiac kiválasztásához információkat a keresletről, árakról, versenytársakról.

A vállalkozások beindulása után is a személyes kapcsolatok hálózata mozgatja az értékesítést, és ez bizonyos mértékig a továbblépés egyik akadálya lehet, hiszen a vállalkozók nem ismerik potenciális vevőiket. Nem, vagy csak ösztönösen szegmentálják őket, nem ismerik tulajdonságaikat, nem tudják, hogy miért vásárolnak tőlük. Haraszti Mihály „aranyásó-szemlélet"-nek hívja ezt a vállalkozói magatartást, mely szerint: „A magyar vállalkozók nem tudják, hogy kik az adott termék vagy szolgáltatás piacán az eladók és vevők, konkurensek, partnerek, milyenek az árak, a kereslet-kínálat viszonya, melyek az üzlet működésének feltételei. Ellenben gyorsan megtalálják, milyen lehetőségek vannak az adó eltitkolására." (Haraszti, 1991)

Többségük véleménye szerint, ha egy adott területen, ágazatban sok évet eltöltenek, tapasztalatokat szereznek, ez elegendő előny számukra a versenytársakkal szemben, a vevők megszerzéséért folytatott harcban. A vállalkozók nagy hányada azonban nem üzleti, piacgazdasági, netán marketingtudással, hanem termelési, mesterségbeli háttérrel rendelkezik, amely amellett, hogy nem elegendő, az üzleti kérdések megközelítését is behatárolja.

A kisvállalkozások piaci orientációját jelzi, hogy nem ismerik versenytársaikat, nem mérik fel azok erősségeit, gyengeségeit, amivel szemben pozicionálhatnák magukat, így leggyakrabban az ár az, amit döntő vásárlási érvként felvonultatnak.

Ez az alacsony fokú versenyorientáltság különösen annak tükrében szembetűnő, hogy a vállalkozások jelentős százalékban piackihívónak minősítették magukat, amely piaci stratégiának elengedhetetlen feltétele a konkurencia és a környezetben zajló változások alapos ismerete.

Mik a tapasztalatok ezen a téren? A borsodi régió kisvállalkozásaira is jellemző az az országos tendencia, hogy függetlenítik magukat a nagy makrogazdasági összefüggésektől. Különösen meglepő, hogy a fizetőképes kereslet szűkülésének tényét és a személyes információs hálózatok szerepének felértékelődését bár elismerik, de jóval kevesebben veszik figyelembe ezek hatását tevékenységükre. Ha ehhez hozzávesszük, hogy megítélésük szerint az egyes ágazatokban nagyon kevés azon korlátok száma, amelyek az új piaci résztvevők belépését vagy a kilépést gátolnák, meglehetősen ellentmondásos képet kapunk. Ezt a képet tovább erősíti, hogy a fentiek ellenére a verseny intenzitását csak közepes mértékűnek ítélték, amely egyértelműen az információszerzés hiányosságaira vezethető vissza.

A kisvállalkozások hozzáállása a marketingkutatáshoz az értékek ellentmondását tükrözi. Az információgyűjtés jelentősen segítené őket a problémák megoldásában, ugyanakkor gyenge minőségű vagy hiányos információs rendszereket alkalmaznak. Még ha képesek is megfelelő mennyiségű információt összeszedni, nincs elegendő szaktudásuk ezek szelektálására, az üzletük szempontjából lényeges tényezők, tendenciák kiszűrésére.

Ugyanez a szaktudásbeli hiányosság figyelhető meg tervezési tevékenységükben, melyet a szakirodalom „színlelt" vagy „tettetett" tervezésnek nevez. Azaz mentes mindenféle koncepciótól, nagymértékben leegyszerűsített és rendszertelen, gyakran kimerül az eladási célkitűzések megjelölésében. A tervezés esetlegessége a stratégiai prioritások függvényében sem változik. Ezt érzékelteti például, hogy a hosszú távú piaci térnyerést célul kitűzők nem, vagy csak nagyon rövid időtávra gondolják át üzleti lépéseiket.

Az üzletpolitikai elkötelezettség tudatosságának alacsony fokát mutatja az is, hogy azok a fejlődési követelmények, amelyeket a vállalkozók egyes marketingterületekkel szemben támasztottak, nem mindig vannak összhangban nehézségeikkel, problémáikkal. A teljesség kedvéért meg kell említenünk, hogy a megkérdezettek többsége jó vállalkozói ösztönnel rátapintott gyengeségeire is, melyeket nap mint nap érzékel, többek között a pozicionálás, marketingkommunikáció, marketingkutatás területén.

Ezek a hiányosságok nagy részben magyarázhatók a marketingfunkció vállalkozásokban elfoglalt helyével. Teljesen általános, hogy a tulajdonos-vezetők látják el ezeket a feladatokat, akik alapvetően a napi, operatív működéshez kapcsolódó döntésekre koncentrálnak („tűzoltó tevékenység") és a proaktív, előretekintő magatartás kevésbé hangsúlyos tevékenységükben.

Ez a passzivitás piacfejlesztési politikájukban is megmutatkozik: a kisvállalkozások úgy látják önmagukat, hogy túl kicsik vagy túl gyengék ahhoz, hogy kezeljék/irányítsák piacuk fejlődését. Termék/szolgáltatás portfóliójukban a befutott termékek foglalják el a legnagyobb részarányt, az innováció kevésbé érzékelhető.

A régió kisvállalkozásainak marketingtevékenysége egyértelműen árközpontú.

Az ár a vállalkozók tudatában mindent megelőző, legfontosabb piaci tényezőként jelenik meg, az üzleti élet minden aspektusában abszolút prioritása van más eszközökkel szemben. Előtérbe került mint legfontosabb versenyelőny; a bukás vagy siker elsődleges oka; mint leghatékonyabb értékesítésösztönzési eszköz, és még sorolhatnánk. Ezt támasztja alá a vállalkozók erősen agresszív árstratégiája is, amely alapján magas minőségű termékeket erősen nyomott árakon értékesítenek, egy kotleri terminológia szerint „hihetetlenül kedvező ajánlatra" törekedve.

Természetesen nem akarjuk megkérdőjelezni az ár fontosságát az üzleti és marketingtevékenységben. Csupán arra szeretnénk ráirányítani a figyelmet, hogy ez az árpolitika hosszú távon a kisvállalkozások túlélési esélyeit kockáztatja. A vele járó veszélyeket különösen megerősíti, hogy árképzési politikájukban a költség+haszon elvet követik. Ez azt jelenti, hogy a tartósan alacsony ár (amely egy idő után elvárás lesz), mindig a vállalkozó hasznából csíp le egy darabot, ami a fejlődés gátja lehet.

A maximális profitot nyilván az biztosítaná, ha a kisvállalkozók a kereslethez igazodva tudnák megállapítani áraikat, de ez erőforrás-igényes módszer, és mint ilyen, a legtöbb kisvállalkozó számára nem megvalósítható.

A megoldást a termékek/szolgáltatások megkülönböztetésének magasabb foka jelentené a marketing-mix többi elemének hatékonyabb alkalmazása mellett.

- Például az értékesítési csatornák bővítésében, fejlesztésében még számos kiaknázatlan lehetőség rejlik. Jelenleg a közvetlen csatornák vannak túlsúlyban, melyek nyilvánvaló előnyökkel rendelkeznek (személyes kontroll, irányíthatóság stb.), de ez az elosztási mód idő- és költségigényes, valamint egy idő után, a vállalkozás növekedésével beszűkíti a mozgásteret. A vertikális marketingrendszerekben rejlő előnyök, lehetőségek a kisvállalkozások számára is adottak (például franchise, az elosztás egyes funkcióira kötött együttműködési szerződések stb.).
- A továbblépés másik útja az értékesítési csatorna különböző funkcióinak ellátásában kulcsszerepet betöltő kereskedelmi eladószemélyzet fejlesztése, menedzselése, amelynek fontossága a jelenlegi gyakorlatban érdemtelenül alábecsült.
- A marketing-mix talán leginkább elhanyagolt területe a promóció, azaz ösztönzés. A vizsgálat folyamán hipotézisként feltételeztük, hogy az árbevétel emelkedésével a promócióra fordított összeg is növekszik, de ez nem igazolódott be. Meglehetősen vegyes képet mutattak promóciós befektetéseik, az árbevételtől teljesen függetlenül. Ezért fontos tényező a szakértelem a promóciós összeg meghatározásában. Egyértelműen kimutatható, hogy azok a kisvállalko-

zások, amelyek szakemberek segítségét kérik ehhez (számuk nem túl nagy), magasabb összeget fordítanak erre.

A promóciós verseny erőssége és a költségvetés nagysága közötti lineáris kapcsolat alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a kisvállalkozások a promócióra fordított összeget az árbevételük bázisán, de mindig a versenytársakhoz igazodva állapítják meg.

- A régió kisvállalkozói a marketingkommunikációs eszközök használatában nem lépik túl az elvárt, kötelező normákat. Általánosan jellemzőek a belső megoldások, amelyek a promóciós eszközök pazarló és kevésbé hatékony alkalmazását eredményezik.

A személyes kommunikációnak a vállalkozás bevezetési szakaszában meghatározó jelentősége van, de a vállalkozás, az értékesítési csatornák bővítése a promóciós eszközök változatosabb és szakember által hatékonyabban kombinált felhasználását teszi szükségessé.

A marketingprofil-modell egyes elemeire vonatkozó jellemzők alapján megállapíthatjuk, hogy a vizsgált kisvállalkozások vezetői által szinte egyöntetűen alapvetőnek ítélt piaci orientáció a gyakorlatban korántsem érvényesül maradéktalanul.

Marketingtervezés

Összegezve az értékelést, fel kell tenni a kérdést: használhatnak-e a kisvállalkozások standard marketingtervezési megközelítéseket? A tervezés gyakran úgy tűnik a vállalkozók számára, mint egy különös, elit tevékenység, amely kizárólag szakemberek vagy a nagyon tapasztalt, régi menedzsment által végezhető. De hol kellene jelentkeznie a tervezésnek a szervezeti struktúrában, és ez hogyan integrálja a szervezet irányítási struktúráját?

A következőkben bemutatásra kerülő modell *(2. ábra)* úgy próbálja átalakítani a marketingtechnikákat, hogy az a kisvállalkozások és a vállalkozók sajátos jellemzőihez igazodjon.

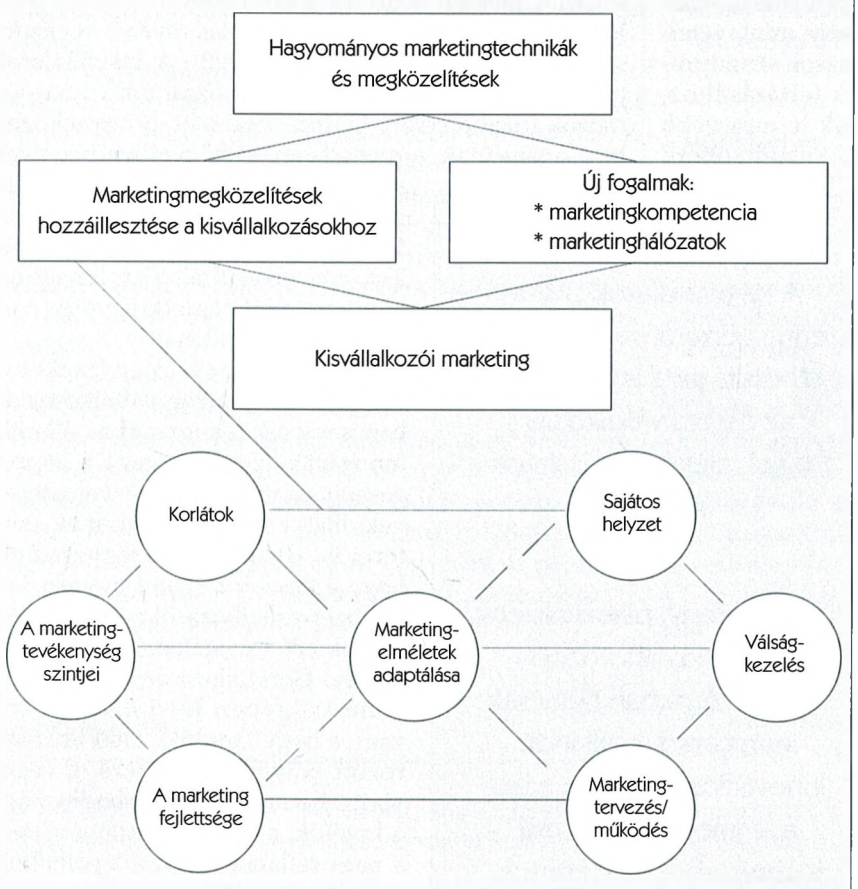
Figyelembe veszi a vállalkozók tapasztalatai túlsúlyát, olyan új fogalmak bevezetésével, amelyek a vállalkozók jellemzőin alapulnak. Másrészt, azt is figyelembe veszi, hogy a túlságosan elméletinek ítélt marketingtechnikákat nem fogadják el a vállalkozók.

A *2. ábra* alapján látható, hogy három lényeges összetevő van, amelyek összekapcsolva képezik a szerkezetet: a hagyományos technikák és megközelítések, a hozzáillesztés-dimenzió, valamint a marketingkompetencia és a hálózatok új fogalmának alkalmazása.

Az ábra egyes moduljainak áttekintésére e tanulmány keretében nincs lehetőség, bemutatása legyen gondolatébresztő.

2. ábra

A kisvállalkozói marketing általános vázlata



Carson, D.–Cromie, S.–McGowan, P.–Hill, J.: *Marketing and Entrepreneurship in SMES. An Innovative Approach* alapján továbbfejlesztve Prentice Hall, London, 1985. p. 174

Irodalom:

Carson, D., S. Cromie, P. McGowan, and J. Hill (1995): *Marketing and Entrepreneurship in SMES. An Innovative Approach.* Prentice Hall, London.

Committee for Economic Development, qoted in Steinhoff, D., Small Business Management Fundamentals McGrow–Hill, New York, 1978.

Carson, D. (1985): „The Evolution of Marketing in Small Firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 19. No. 5.

Haraszti M. (1994): Marketingről kisvállalkozóknak. *Vállalkozói Füzetek 8.*, Budapest.

Kiss E., Lukács E., Szegedi K. és Horváth J. (1995): „Az észak-magyarországi kisvállalatok marketing profilja". *Marketing & MENEDZSMENT*, június.

Medham, S. and G. Bannock (1982): *„Small Business and Economic Change"*. International Congress in Spain, October.

Schollhammer, H. and A. Kuriloff (1979): *Entrepreneurship and Small Business Management.* John Wiley & Sons, New York.

Szirmai P. (1993): Kisvállalkozások helyzete és fejlődésük. *Vállalkozói Füzetek 3.*, Budapest.

Szerzőnk egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem Marketing Tanszék