

A magyarországi kis- és középvállalkozások marketingszervezetének kialakulása, léte, funkciói

Megvizsgáltam, milyen befolyásoló szerepe lehet a makrogazdasági folyamatok változásának, valamint a külpiaci nyitottságnak a kis- és középvállalatok marketingszervezetének kialakulásában. Hogyan alakul a marketingszervezet működése, szervezeti mérete, a szervezetten belüli befolyása? Milyenek a vizsgált vállalkozások körében a tipikus döntési helyzetek, a helyzetekre adható döntési válaszok? E cikk néhány általam fontosnak tartott részterület eredményeit tartalmazza.

Kulcsszavak:
kis- és középvállalat, marketing, kvalitatív, kvantitatív kutatás

MÓDSZERTANI ISMERTETÉS

A kutatási terv fázisai a következők voltak. Az *első*, kvalitatív fázisban mélyinterjú segítségével tájékozódtam a hazai kis- és középvállalkozások vezetőinek szakmai ismereteiről, a különböző szakmai fogalmak értelmezéséről, azokról a problémákról, amelyek a megkérdezés időszakában aktuálisan foglalkoztatták az interjú alanyait. A *második* fázis a kutatás előkészítése, amely a kérdőívek tesztelését foglalta magába, amelyeket fókuszcsoportos megkérdezés segítségével végeztem. A fókuszcsoportos megkérdezés célja a kérdőív, s ezen belül a kérdések, a skálák koncepciójának, tartalmának, értelmezhetőségének tesztelése, illetve a kutatói és a menedzseri nézőpontok ütköztetése. A kutatás *harmadik* fázisában került sor a kvantitatív kutatás elvégzésére, amelynek formája a kérdőíves megkérdezés volt.

A vállalati mélyinterjúk, valamint a fókuszcsoportos megkérdezések elsődleges célja a kérdőív értelmezése volt, és az annak kitöltése során tapasztalt, főleg értelmezési hibák kiszűrése. A kérdőív kérdéseinek közös értelmezése mellett megkértük a válaszadókat, hogy fejtsék ki azokat a témákat, amelyek véleményük szerint egy adott témakörben hiányoznak, fölöslegesek, illetve félreérthetőek. A kvantitatív kutatás során rögzített adatok statisztikai elemzése az SPSS programcsomag segítségével történt.

A vizsgálandó fő kérdéscsoportok az előzetes információszerzést követően a következők:

- Mit értenek marketingszervezet alatt a kutatásban résztvevők?
- Létrejött-e egyáltalán, illetve ha létrejött, mit is nevez marketingszervezetnek a megkérdezettek köre?
- Milyen tevékenységet végeznek a marketingszervezetben tevékenykedők?
- Megállapíthatóak-e összefüggések a szervezet nagysága, tulajdonosi köre, illetve a tevékenységek folytatásának ideje és a marketingszervezet kialakulása és tevékenysége között?
- Jellemző-e valamelyik marketingszervezeti forma a vizsgált vállalkozásokra, és ha igen, mi lehet ennek az oka?

Számos más, egyéb kérdés is felmerülhetne még. Feltételezésem szerint annak ellenére, hogy számos marketingszervezeti definíciót ismerünk, és

ezek meglehetősen széles körben értelmezik a marketing-szervezet fogalmát, kezdve az egyszerű értékesítési osztálytól a korszerű marketingvállalati szemléletig, amely az egész vállalkozást úgy értelmezi, mint egységes marketing-szervezet, az alábbiakat vártam a kutatástól.

A KUTATÁS MENETE

Először *egyéni mélyinterjúk* készítését végeztem el, ahol a megkérdezettek köre a már definiált kis- és középvállalkozások vezetőinek sokaságából került ki. Az elvégzett öt mélyinterjú célja a gyakorlatban használt kifejezések definiálása, a fogalmak tisztázása, valamint általános használatuk felmérése. E megbeszélések adtak alapot a további *fókuszcsoporthoz* megkérdezések kialakításához. Az interjúk minden esetben a megkérdezett által biztosított helyen, általában irodában zajlottak, és 40–50 percesek voltak. A következő lépést a fókuszcsoporthoz megkérdezések előkészítése és lebonyolítása jelentette. Célja, hogy a *kérdőíves megkérdezést* előkészítse, így tulajdonképpen már elég pontos forgatókönyv elkészítésére volt lehetőség. Három csoportban került sor az interjú lebonyolítására, amely általában 1,5–2 órát vett igénybe, az interjú helyszíne minden esetben az egyik vizsgált vállalkozás által biztosított tárgyalóhelyiség volt. Eredménye az általános tájékozódáson, illetve a vizsgált vállalkozások piaci érzékenységének felismerésén túl a szakmai fogalmi körök tisztázásában nyilvánult meg. Így sikerült tisztázni, mit értenek a megkérdezettek szervezeti forma alatt, illetve beigazolódtott, hogy ismerik a hierarchikus, a divizionális és a mátrixszervezet fogalmát. Megtudják határozni a vizsgált szinten a vállalkozásuk főbb adatait, jellemzőit minden további utánjárás nélkül, valamint határozott elképzelésük van a cégen belüli együttműködés szereplőire vonatkozóan. Kiderült, melyek azok a témák, amelyekre nem szívesen válaszolnak, illetve csak tájékoztató jellegű adatokat hajlandók adni.

Mindezen eredmények felhasználásával került kialakításra a kérdőíves megkérdezés. A kérdőív az összeállítást követően szakmai körben került először vizsgálatra, majd rövid próbakérdezést követően véglegesítettük. A kérdőívek sokszorosítását követően következett a lekérdezésre való felkészülés. A kérdezőbiztosokat (főiskolai hallgatók) felkészítő megbeszélésen értelmeztük a kérdéseket és a rájuk adható válaszlehetőségeket, illetve meghatároztuk a mintavétel (egyszerű véletlen minta) földrajzi területeit. Személyes megkérdezést folytattunk PPI, azaz paper and pencil interview formában.

A több mint 200 beérkezett kérdőívből az előzetes formai, tartalmi szűrést követően, ami elsősorban a hiányosan kitöltött kérdőívek kiemelését jelentette, 170 értelmezhető kérdőív maradt feldolgozásra.

A kutatás rész céljainak megfogalmazása

A kérdőíves kutatás során számos olyan rész cél meghatározására került sor, amelyek tárgyalásával és eredményeinek feldolgozásával összességében megválaszolhatóak a cikk elején feltett kérdések, elérhetőek az ott kifejtett célkitűzések. Ennek részletei a következők:

- A cégek szervezeti felépítésének vizsgálata.
- A vállalkozások létrejöttének ideje és a különálló marketing-szervezet léte közötti összefüggés keresése.
- A marketing-szervezet kialakulásának foka, fogalmának értelmezése a vállalkozásoknál.
- A marketing-szervezet tevékenységének meghatározása.
- A marketing-szervezet és a marketing-szemlélet összekapcsolódásának vizsgálata.

Mindezek olyan rész célok, amelyek vizsgálata a kérdőíves megkérdezés segítségével megtörtént, eredményei alapján reményeim szerint olyan általános következtetések vonhatók le, amelyek jellemzik a mai magyar kis- és középvállalkozásokat, és alkalmasak olyan általános javaslatok megfogalmazására, ami esetlegesen a kis- és középvállalkozások további fejlődését is segítheti, e vállalkozói kör problémáira derít fényt.

A VIZSGÁLT VÁLLALKOZÁSOK MŰKÖDÉSI IDEJE

A vizsgált vállalkozások alapítási adatainak csoportosítását (amelynek alapja az a 166 válasz, amelyeket a 170 beérkezett kérdőív tartalmazott) a beérkezett információk alapján utólag végeztem el, igyekezve, hogy a csoportok arányai megfelelő képet adjanak a teljes sokaságról. Így az 1988 előtt alapított vállalkozások egy csoportot képeznek, amíg a továbbiakban négyévenkénti bontást alkalmaztam. A teljes minta értékelése kapcsán egyértelműen megállapítható volt, hogy a társaság alapítások zöme 1989 utánra tehető. Ugyanakkor figyelemre méltó tény, hogy a megkérdezettek között található 1948-ban alapított vállalkozás is. Az átlagos alapítási idő 1996, tehát átlagosan 13 éve működő vállalkozásokat vizsgálhatunk, ami igen örvendetes, hiszen így van a vállalkozásoknak múltja, összevethető fejlődési szintjük, szervezeti helyzetük (esetleg kultúrájuk), illetve ezek alapján feltételezhető, hogy a minta gazdaságilag stabil, megfelelő múlttal rendelkező vállalkozások megkérdezésén alapszik.

Az egyik további feltételezésem, hogy van összefüggés a külföldi tulajdonlás, valamint a vállalkozások szakmai fejlettsége között. A magyarországi gazdasági környezetnél fejlettebb országokban véleményem szerint a marketingszemlélet előretörése már megtörtént, így annak hatása a tulajdonosi szemléleten keresztül megjelenhet a hazai vállalkozások esetében is. A vizsgált vállalkozások 79,9%-ában azonban nem találhatóunk külföldi tőkét. Ugyanakkor érdekes, hogy kisebbségi külföldi tulajdonban elenyésző 1,8%, amíg többségi külföldi tulajdonban valamivel több mint 18,3% van. Ez akkor lesz érdekes, amikor a tulajdonosok jogállását összevetjük a szervezeti tagoltsággal, illetve a marketingstruktúra tevékenységével.

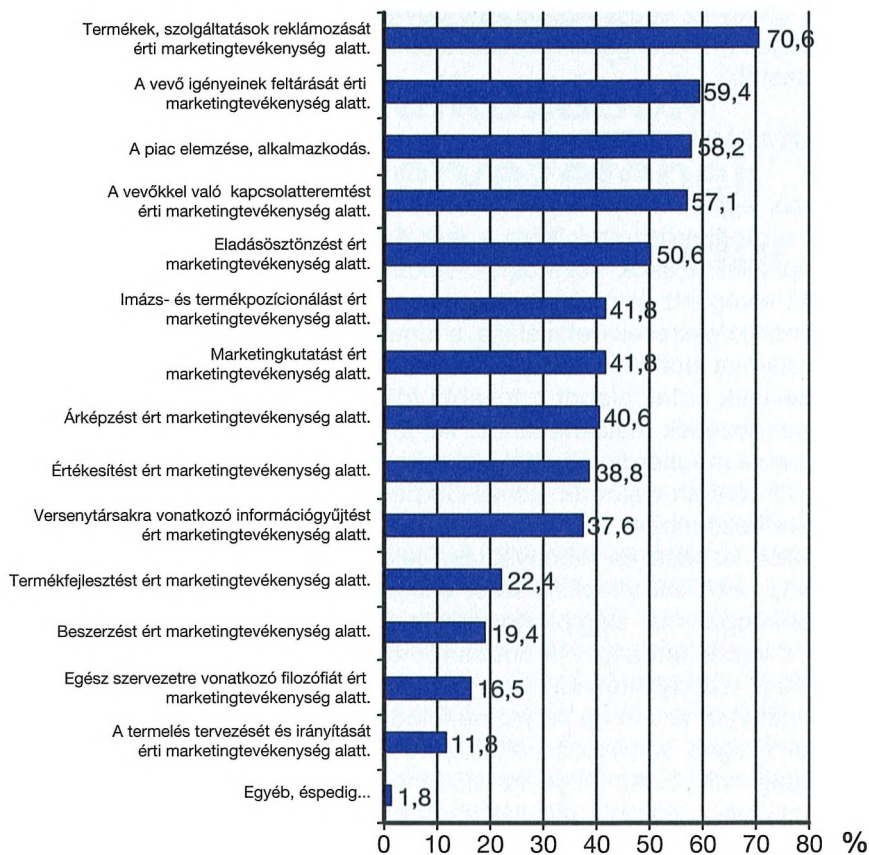
A foglalkoztatotti létszám vizsgálatokor hat csoportot képeztem. Az első, az 1–10 fős összlétszámú vállalkozások aránya a minta 32,3%-át teszi ki, a 11–50 fős vállalkozások részaránya 38,3%. Ez a legnagyobb csoport. Ezt követően 50 fős intervallumokat használva adható teljes kép a megkérdezett vállalkozások létszámadatairól. Megállapítható, hogy a kis létszámú 1–50 fős vállalkozások adják a minta 70,6%-át, ami a vizsgálat tárgyának szempontjából nem túl szerencsés, de akár megfelelő is lehet, hiszen feltételezzük, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb az esély, hogy elkülönült marketingstruktúrát találunk meg benne. Így a későbbiekben, a hipotézisek konkrét vizsgálatokor a csoportok különálló vizsgálatával lesz célszerű foglalkozni.

A MARKETINGTEVÉKENYSÉG ÁLTALÁNOS ÉRTELMEZÉSE

A marketing fogalmát és tevékenységének kereteit sokan és sokféleképpen megfogalmazták már. A marketingstruktúra fogalmának és tevékenységének értelmezése szempontjából szükségünk van

1. ábra

A marketing értelmezése



arra, hogy a megkérdezetti kör által használt kategóriákat pontosan megismerjük. Meg kellett tudnunk tehát azt, hogy jelenleg a magyarországi kis- és középvállalkozások esetében hol is tart a marketingtevékenység, mit is ért a megkérdezetti kör marketingtevékenység alatt.

A hazai és nemzetközi irodalom feldolgozása során, az elméleti anyag feldolgozásán túl, már a saját primer kutatási programom megvalósításának közepén került publikálásra 2008 nyarán a Magyar Marketing Szövetség honlapján a „A marketing szerepe a vállalatoknál” című tanulmány. A téma hasonlósága miatt találtam néhány olyan elemet, amely némileg átfedésben van az időközben elkezdett primer kutatási programmal, és ennél fogva úgy éreztem, hogy hasznos előzménye lehet ezek megismerése. A tanulmányt a Magyar Marketing Szövetség megbízásából a GfK Hungária Kft. készítette.¹

¹ <http://marketing.hu/index.php?p=h1&id=314>, 2008. november 25.

A válaszok kialakításakor az eddigi hazai és nemzetközi kutatási eredményeken túl a kérdőíves megkérdezést megelőző mélyinterjúk és fókuszcsoportos megkérdezések tapasztalatait is figyelembe vettük. A kérdésekre adott válaszok (válasz is adható volt) eredményeinek sorba rendezése után az 1. ábra volt összeállítható (a kérdésre adható válaszok természetesen nem ebben a sorrendben kerültek ismertetésre).

A diagramról leolvasható, hogy a mai magyarországi vállalkozások elsősorban még mindig csak a marketingkommunikációval, ezen belül is a reklámmal azonosítják a marketing fogalmát (70,6%). Jelentős még a vevői igények feltárását (59,4%), a piacelemzést (58,2%), valamint a vevőkkel való kapcsolattartást (57,1%) favorizáló válaszok száma. 50% fölötti még az eladásösztönzés (50,6%) marketingtevékenységként való értelmezése, majd az imázs- és termépozicionálás, valamint a marketingkutatás következik egyformán 41,8%-kal. Az árképzésben (40,6%), valamint az értékesítésben (38,8%) való részvétel már az erős közepmezőnyt jellemzi, hasonlóan a versenytársakra vonatkozó információgyűjtéshez (37,6%).

A termékfejlesztésben (22,4%), valamint a beszerzésben (19,4%) való szerepvállalást, egyértelműen nem a marketingtevékenységek közé sorolják a megkérdezettek, vélhetően önálló tevékenységként értelmezik őket.

Végezetül az egész szervezetre vonatkozó filozófia (16,5%), valamint a termelés tervezését, irányítását értő marketingtevékenységi kör értelmezése maradt (11,8). Alacsony jelölésükkel bizonyították azt, hogy a marketingszemlélet széles körű elterjedéséről, széles értelemben való értelmezéséről, használatáról a jelen magyarországi kis- és középvállalkozásai esetében nem beszélhetünk, ezen a téren további komoly erőfeszítésekre van szükség. Folyamatos információnyújtással, tanácsadással meg kell e vállalkozó körrel ismertetni, értetni, hogy sikerük egyik meghatározó eleme a folyamatos és széles körű marketingszemlélet kialakítása és a funkcionális tevékenységek ez alá rendelése lehet.

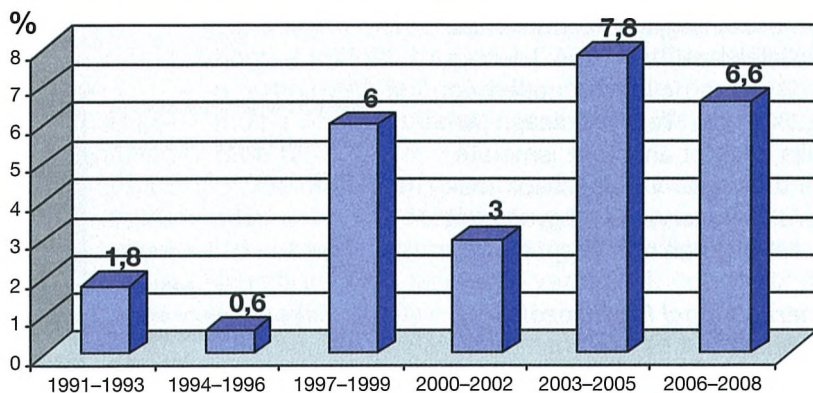
A MARKETINGSZERVEZETRŐL

A marketingszervezet léte, létrejöttének ideje

A vizsgált vállalkozások 74,2%-ában nem található elkülönült marketingszervezet, így a levonható általános

2. ábra

Az elkülönült marketingszervezet létrejöttének ideje



következtetés, hogy a megkérdezett kis- és középvállalkozások esetében nincs különálló szervezeti egység, amely a marketingtevékenységekkel foglalkozna. A marketingszervezettel rendelkező 25,8% esetében a szervezet kialakulásáról a 2. ábra tájékoztat.

Az adatok alapján megállapítható, hogy a létrejövő marketingszervezeti egységek száma és a létrejöttük ideje között nincs szignifikáns összefüggés.

A marketinggel kapcsolatos munkát végzők száma

A válaszadók 13,8%-a úgy ítéli meg, hogy az általuk marketingtevékenységként definiált munkák végzése nem teszi ki egy munkatárs teljes munkaidejét. A legnagyobb részarányban (38,8%) 1 fő végzi az ilyen irányú tevékenységet, amíg 2 főt 25% jelölt. A 3 vagy több marketingmunkatárs foglalkoztatását összesen 22,4% jelölte be. Összességében megállapíthatjuk, hogy a vizsgált cégek 63,8%-ában egy vagy két fő végez marketinggel kapcsolatos tevékenységet. Fontos megállapítást tudunk tenni, hiszen egyrészt bizonyítást nyert, hogy a vizsgált vállalkozások esetében nincs olyan cég, ahol valamilyen marketingtevékenységet ne végeznének, másrészt a vizsgált cégek 47,4%-ánál kettő vagy annál több fő foglalkozik teljes munkaidőben marketingfeladatok megoldásával.

A marketingszervezet strukturális beágyazottsága

A marketingmunka szervezeti hierarchiában betöltött helye is utalhat a marketingtevékenység fontosságára. Ennek megállapítása céljából arról kérdeztem, hogy a marketinggel foglalkozó szervezeti egység vezetője kinek tartozik beszámolási kötelezettséggel. A kérdés nem a marketingszervezeti egység létre, hanem célzottan csak a tevékenységre vonatkozott, amit megértettek a válaszadók, és azok is állást foglaltak, akiknél nem található meg elkülönült marketingszervezeti egység. Az erre a kérdésre adott

151 válasz eloszlása a következő: A marketinggel foglalkozók fontos szerepet töltenek be a szervezetben: a két legjellemzőbb válasz a vállalatvezetőnek való jelentés (57%) és a teljes függetlenség (27,2%) volt. Természetesen árnyalja a képet annak az ismerete, amit a vizsgált vállalkozások méretéről, a szervezet nagyságáról a korábbiakban már kifejtettem.

A marketinggel foglalkozók feladatai

A kérdésre adható válaszok kidolgozásakor – hasonlóan a marketingtevékenység fogalmának meghatározásához – a kiindulási alapot a mélyinterjúk és a fókuszcsoportos megbeszéléseken elhangzottak jelentették, amelyek jelentősarányban átfedésvannak a korábbi fogalom meghatározással. Itt azonban a saját vállalkozására kellett ezeket a lehetséges válaszokat alkalmazni, értelmezni. Itt is több válaszadásra volt lehetőség.

A feldolgozott válaszok immáron egyértelművé tették, hogy a marketingkommunikáció (64,5%), valamint ezen belül a termékek és szolgáltatások reklámozása (60%) a legfontosabb marketingfeladat a mai magyar kis- és középvállalkozások számára. Ezt követi a vevőkkel való kapcsolatteremtés és a vevői igények feltárása (mindkettő 57,4%), valamint a piacelemzés, a piaci viszonyok figyelemmel kísérése és az ahhoz való alkalmazkodásra vonatkozó javaslatok kidolgozása (49,7%).

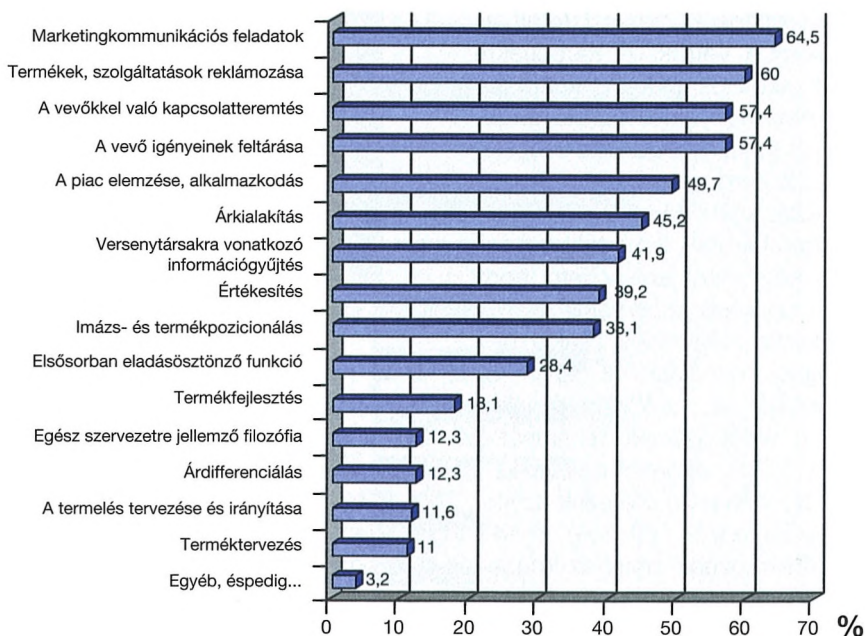
A többi tényező adatai és sorrendje a 3. ábrán megtalálható. Összességében megállapítható, hogy hasonlóan a marketingtevékenységek fogalmának tisztázásához, a saját marketingtevékenység végzésénél az operatív, illetve a marketing eszközzel alkalmazó tevékenységek kerültek elsősorban említésre. A marketing mint szemlélet nem került be a válaszadók eszmerendszerébe, ennek hiánya fellelhető a szervezeti felépítés kialakításakor is.

A MARKETING SZEREPE A VÁLLALATI TEVÉKENYSÉGEN BELÜL

A marketingszemlélet léte, illetve szerepe a kis- és középvállalkozások körében olyan tényező, amely

3. ábra

Saját cégen belüli marketingfeladatok



a sikerességet befolyásolja. A kérdésre adott válaszok azonban nem erről tanúskodnak. A megállapítást alátámasztja a marketingszemlélet szerepének vizsgálata a vállalati döntésekben. A kérdésre válaszoltak csupán 26,2%-a tartja meghatározónak a marketingszemlélet meglétét, amíg 48,2% fontosnak értékeli, ugyanakkor 18,9% elhanyagolhatónak tartja, és 6,7% szerint nincs is kialakult marketingszemlélet a vállalkozásuknál. Megállapíthatjuk tehát, hogy a vizsgált kör esetében a marketing szemlélet inkább csak fontosnak tartott, nem pedig meghatározó tényező.

Egy szervezeti egység szervezeten belüli súlyának megítélése nem egyszerű feladat. Az előzőekben vizsgáltam már az ott dolgozók létszámát, az együttműködés szintjeit, a vállalati döntésekben jelentkező hatását, most a vállalkozás pénzügyi lehetőségeinek oldaláról próbálom a marketingszervezet szerepét felmérni. A kutatás eredményeképpen elmondható, hogy a 120 válaszadó közül 21 azt a választ adta, hogy egyáltalán nincs a marketing-szervezetnek önálló költségvetési kerete. A részletes adatok csoportosítása alapján megállapítható, hogy 1–5% közötti keretet összesen 52 válaszadó jelölt meg, 6–10% közötti keretet összesen 16 meg-

kérdezett választott, majd igen széles spektrumon mozog a válaszok száma, de összességében kevés jelöléssel.

ÖSSZEFOGLALÁS

A vizsgálat azt mutatta, hogy a mai magyar kis- és középvállalkozások a marketingtevékenység területén még jelentős tudáshiánnyal küzdenek. Sajnálatos módon csak azokat az ismereteket birtokolják, amelyek a gyakorlatból származnak, még akkor is, amikor ezek az ismeretek nem kellően elegendők egy kiélezett versenyhelyzetben. Stereotípiákban gondolkodnak ahelyett, hogy a már mások által korábban kialakított és „feltalált” módszereket és eszközöket használnák. A piaci igények feltérképezését feladatnak tekintik ugyan, de ebbéli tevékenységük leragad az információk beszerzésénél. Hiányzik a vállalkozást teljesen átható marketing szemlélet, amely nemcsak a marketingeszközök esetenkénti alkalmazását jelenti, hanem vállalatvezetési filozófia, gondolkodásmód.

A szervezeti létszámhoz mérten kevesen és nem elkülönült szervezeti egységben végeznek marketingtevékenységet. A kotleri „marketingosztály evolúciója” hazánkban a kis- és középvállalkozások tekintetében még igencsak újtának elején tart. Ez azonban azt is jelenti, hogy azok a szervezetek, amelyek ezen a stádiumon tovább tudnak lépni, versenyelőnyhöz jutnak. Kiemelten fontos lehet ez éppen most, amikor a válság hatása még mindig rányomja bélyegét a magyar gazdaságra.

A válságot követően csak azok a gazdasági szereplők maradnak a piacon, akik kellő tartalékkal rendelkeznek, és rugalmasan tudnak alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez. Ennek a rugalmasságnak az egyik záloga a kellő módon, szakmai elméleti ismeretek és gyakorlati tapasztalatok birtokában kialakított szervezet megtervezése és bevezetése. A legfontosabb az lenne, hogy ezen megoldási lehetőségeket, illetve a marketing szemléletmódot a vizsgált kis- és középvállalati kör megismerje, és saját lehetőségeire, adottságaira adaptálva használja. Ezzel nemcsak a saját létüket és üzleti sikereiket alapoznák meg, hanem a kkv-k megerősödése révén a teljes magyar gazdaság stabilitását is növelnék. Szükség van tehát az erre vonatkozó ismeretek eljuttatására a vizsgált kis- és középvállalkozói körbe, valamint arra, hogy e vállalkozói körben tudatos legyen a marketing szervezet kialakítása. Az elmúlt évtizedekben letisztultak a különbözőképpen létrejött vállalkozások működési módjai. Nincs a mai vál-

lalkozások között markáns különbség a tulajdonosi struktúra, a korábbi szervezeti kultúra alapján. Találtam ugyanakkor a külföldi tulajdonosi körre vonatkozó markáns vonásokat. Bizonyítást nyert, hogy a külföldi tulajdonosi kör miatti tudástöbblet, a szervezeti kultúra kifinomultsága és hosszabb múltja miatt a marketingszervezet kialakulása előrébb tart.

Kiemelkedően fontos a marketing bővebb értelmezése a kis- és középvállalkozásokban. Erősödnie kellene a marketing szemléletnek. Ez azonban csakis úgy érhető el, ha a szervezet vezetőinek gondolkodását fejlesztjük, alakítjuk át.

A kapott kutatási eredményeket és a nagyvállalati tapasztalatokat összegezve a fejlődés irányát a tavábbiakban abban látom, hogy a tágran értelmezett marketing szemléletmód elsajátítása mellett a marketing eszközök használata is bővül.

HIVATKOZÁSOK

- A marketing szerepe a vállalatoknál, <http://marketing.hu/index.php?p=h1&id=314>, 2008. november 25.
- Bauer András, Berács József, Molnár László (1986), A marketing szervezet és információrendszer körében folytatott kutatás összefoglalója, 1983–1985, Budapest
- Ben-Ami, Jacob (2003), Vajon a szervezeti kultúra a versenyelőny végső forrása? Marketing & Menedzsment, XLVII. 4.
- Berács József, Graham Hooley, Kolos Krisztina (1995), Marketingstratégia Magyarországon: a hazai vállalatok tipológiája, Vezetéstudomány, 26. 5–6.
- Brache, Alan P. (2002), How organizations work: Taking a holistic approach to enterprise health, New York: John Wiley & Sons
- Csath Magdolna (2004), Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Ford, David (2003), Business Marketing, Budapest: KJK-KERSZÖV
- Drucker, P. F. (1988), The Coming of the New Organization, Harvard Business Review, 66 Jan–Febr.
- Hoffmann Márta, Kozák Ákos, Veres Zoltán (2000), Piackutatás, Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Hoffmeister Tóth Ágnes, Bauer András (1995), A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen, Vezetéstudomány, 26. 5–6.
- Hoványi Gábor (2000), Bebetonozott vagy légiesített vállalati funkcióhatárok, Vezetéstudomány, 31. 7–8.
- Kotler, Philip (2000), Kotler a marketingről Jönni, látni, győzni – a piacon, Budapest: Park Könyvkiadó
- Masterbroek, W. F. G. (1991), Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés, Budapest: KJK
- Rekettye Gábor (2007), Kisvállalati marketing, Budapest: Akadémiai Kiadó
- Ujhelyi Mária (2003), Ember és szervezet – hasonlóságok és különbségek az emberi erőforrás fejlesztés és a szervezetfejlesztés között, Marketing & Menedzsment, XLVII. 4.

*Máté Zoltán
főiskolai docens
Szolnoki Főiskola*