

# Dél-szlovákiai vezetők belső marketing filozófiája

## The Internal Marketing Philosophy Of Leaders In Southern-Slovakia

Nagyová Nikoleta  
egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem  
nagynikolett.sze@gmail.com

### **Absztrakt**

*A modern vállalatvezetés a hatékonyságot befolyásoló hard tényezők mellett a soft tényezőkre, mint az emberi erőforrás, napról napra nagyobb figyelmet fordít. Felmerül a kérdés, mi ösztönzi a vállalatokat a soft tényezők előtérbe helyezésére? A vállalati folyamatokat az alkalmazottak tartják életben. A humán tényezőre fordított figyelem tükröződik a termelésben, szolgáltatásokban, vállalati eredményben. Komplex eszköz az emberi erőforrás elérésére a belső marketing filozófia. A vezetők részéről a belső marketing filozófia megítélése eltérő, ezen oknál fogva vizsgáljuk a vezetési stílus és a belső marketing kapcsolatát. A vizsgálat során területileg a Dél-Szlovákiai vezetők attitűdjeit elemezzük. A vizsgálat célja a dél-szlovákiai vezetők belső marketing filozófiájának és a belső marketing vállalati hatékonyságra gyakorolt hatásának feltárása.*

**Kulcsszavak:** belső marketing, vállalati hatékonyság, vezetési stílus

### **Abstract**

*The modern business management pays more attention to soft factors than human resources day by day in addition to the hard factors influencing efficiency. The question arises, what motivates companies to focus on soft factors? Corporate processes are kept alive by employees. The attention paid to the human factor is reflected in production, services and corporate results. Complex tool for achieving human resources is the internal marketing philosophy. The perception of internal marketing philosophy by leaders is different, for this reason we examine the relationship between management style and internal marketing. We analyze the attitudes of the leaders of Southern Slovakia in the course of the study. The aim of the study is to explore the internal marketing philosophy of southern Slovak leaders and the impact of internal marketing on corporate efficiency.*

**Keywords:** internal marketing, leadership style, corporate efficiency

### **1. Bevezetés**

A felértékelődő emberi erőforrás humán szemléletet igényel a vállalat vezetőktől, melynek potenciális eszköze a belső marketing filozófia. A kutatás a dél-szlovákiai vezetők vezetési stílusának és a belső marketing alkalmazásának kapcsolatát vizsgálja. Kutatásunk további témája a belső marketing filozófia és a vállalati hatékonyság kapcsolatának vizsgálata. Kutatásunkat területileg Dél-Szlovákiára határoltuk le. Kiemelendő, hogy a dél-szlovákiai területre vonatkozóan nem készültek hasonló kutatások. Olyan eredményekre tehetünk szert, mely kifejezetten eme régióra specifikusak, a szlovákiai magyarság szervezeti életével kapcsolatban. Kiemelt tény, hogy a szlovákiai magyar lakosság 94%-a él Dél-Szlovákia területén. Dél-Szlovákiát a következő járások alkotják: Szenci (SC), Dunaszerdahelyi (DS), Galántai (GA), Komáromi (KN), Vágsellyei (SA), Nyitrai (NR), Érsekújvári (NZ), Lévai (LV), Nagykürtösi (VK), Lo-

sonci (LC), Rimaszombati (RS), Nagyrócei (RA), Rozsnyói (RV), Kassa környéki (KS), Tökete-rebesi (TV), Nagymihályi (MI). Kutatásunkat a vezetői és az alkalmazotti oldal megkérdezésével folytattuk.

## 2. A kutatási téma ismertetése

### 2.1. Vezetés, vezetési stílus

A vezetésre számos definíciót ismerünk. Torgensen-Weinstock szerint a legrégebb tudomány a vezetés és egyben a legújabb művészet is (BILANICS, 2008; TORGENSEN - WEINSTOCK, 1979). A vezetés olyan kommunikációs folyamatra támaszkodó tevékenység, amely meghatározott cél érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és magatartásokat; mások befolyásolása annak érdekében, hogy egy feladatra közös megoldást találjanak; általánosságban olyan folyamat, amely több tényező együttes figyelembevételével összehangolja az emberek munkáit. A vezetés sikerét azzal érhetik el, hogy a vezető megérti az emberek múltbéli viselkedését, meghatározza, irányítja és esetlegesen megváltoztatja jövőbeli viselkedésüket (BAYER, 1995). Fayol szerint a vezetés összetevői a tervezés, szervezés, szabályozás, ellenőrzés, aktivizálás (WOOD, 2002).

A vezetés és irányítás fogalmáról sokáig vita volt az egyes szakirodalmakban, majd a nyolcvanas évek közepétől teret hódított magának a menedzsment kifejezés (CARNALL - ROEBUCK 2015). A vezetés a szervezeti élet minden területére kiterjed, a vállalatok innovációs készségében is jelentős szerepet játszik. Ezáltal pedig a szervezetfejlesztés alapjául is szolgál (TANG - YEH, 2015). Egy jó vezetőnek megfelelő kommunikációs készségekkel kell rendelkeznie, hogy motiválni és ösztönözni tudja a jó csapatteljesítményt is (AHMAD, 2012).

Minden vezetőre sajátos vezetési stílus jellemző, bár ezek között felfedezhetők adott mintázatok, melyek szerint képesek vagyunk kategorizálni őket (KHAN, 2015).

Kutatásunkat Kurt Lewin vezetési stílus tipológiájára alapozzuk. 1939-ben egy kutatócsoport, melyet Kurt Lewin pszichológus vezetett, a különböző vezetési stílusokat határozta meg. Ezen korai kutatás nagy befolyást tett a tudományos világra. Lewin, Lippit és White (1975) három fő vezetési stílust határozott meg a vizsgálataik alapján: autokratikus, demokratikus és laissez-faire vezetői stílus.

- Az autokratikus vezető teljes mértékben önálló. Munkatársai, vagy beosztottjai véleményét egyáltalán nem veszi figyelembe. A csoport tagjainak információs kiszolgálását azzal korlátozza, hogy az információkat visszatartja, nem osztja meg döntéseinek hátterét, ezáltal erős függőségi viszonyt alakít ki önmaga és a beosztottak közt. A feladatok kiosztása és az ellenőrzés önkényesen történik. Lewin kutatásai bizonyítják, hogy az autokrata módon irányított szervezetek a leginkább hatékonyak.
- A demokratikus vezetőre jellemző az alkalmazottak magas szintű bevonása a döntési folyamatba, a vélemények kikérése. A bírálatokat, jutalmazásokat tekintve a vezető a maximális objektivitásra törekszik. Mindezek mellett a vezető ellenőriz, elvárja a hatékony működést és a kiemelkedő teljesítményt. Az alkalmazottak a demokratikus vezető mellett érzik legjobban magukat.
- A laissez-faire vezetési stílus egy olyan vezetőt takar, aki rendkívül engedékeny és nem kifejezetten vesz részt a csoport életében. Magatartása inkább „ráhagyó” jellegű.

---

Az előkészületekben és a feltételek biztosításáért felelősséget vállal, ám a szervezéssel nem törődik. A vitákat a csoportra hagyja. Megerősítést nem ad (Vezetési stílusok, online, 2018).

Lewin és kutatócsapata arra a következtetésre jutott, hogy a vizsgált személyek az autokratikus vezetési stílust tartották a legnegatívabbnak. Legjobban pedig a demokratikus, vagy a laissez-faire vezetés mellett érezték magukat.

## 2.2. Belső marketing

A vállalati hatékonyság eléréséhez elengedhetetlen a szervezet tagjainak ösztönzése, megnyerése. Napjainkban egyre több szervezet alkalmaz szervezeten belüli marketingtevékenységet, mellyel a szervezet tagjait célozza meg. Ez a tevékenység a szervezet kultúrájának és vezetésének része, befolyásolja a mindennapi tevékenységet, az alkalmazottak azonosulnak vele. A belső marketing olyan marketing irányzat, amelyben a fókusz az alkalmazottakon áll, mint fogyasztók (AKONKWA, 2016).

A belső marketing, más néven internal marketing, az 1970-es években keltette fel a szakemberek érdeklődését. Úgy tekintettek rá, mint egy út a kiszolgálás minőségének javítására. Az elképzelés szerint „a fogyasztói elégedettség alapköve az elégedett alkalmazott”. Ez pedig olyan módon kivitelezhető a legkönnyebben, ha az alkalmazottaira a vállalat saját fogyasztóiként tekint. A belső marketing igényli a marketing technikák és filozófia beépítését a szervezeti kultúrába, a fogyasztó- és piac orientációt, a menedzsment részvételen alapuló megközelítést, a HRM részvételen alapuló megközelítést, valamennyi menedzsment aktivitás koordinálását (AHMED, 2013, DEMCHEKO et al., 2017).

A belső marketingre tekinthetünk olyan értelemben is, mint a menedzsment alrendszere, ennek értelmében nevezhető a humán interakciók és a szociális rendszerek kapcsolatához tartozó részegységnek is (BUSCH, 2018). A menedzsment szerves része, amelyet az alkalmazottaknak szükséges elfogadni és gyakorolni (KIM - LEE, 2014). Bailey úgy vélekedik, a belső marketing elengedhetetlenül fontos a vállalat outputjainak minősítése érdekében (BAILEY, 2016).

## 3. Empirikus kutatás

### 3.1. A kutatás módszertana

A kutatás két fázisban történt, vezetői és alkalmazotti kérdőív által. A *vezetőknek és az alkalmazottaknak szánt kérdőív* felépítését illetően egyaránt 25 kérdést tartalmazott. A kérdőívek többségében zárt kérdéseket tartalmaztak, ám egyes kérdések válaszlehetőségeinél előfordult nyílt válaszlehetőség. A zárt kérdések mellett a kérdőívben helyet kaptak öt fokozatú Likert-skála típusú kérdések. Az adatgyűjtés 2017. októberétől 2018. augusztusáig történt. A rendelkezésre álló vállalati adatbázist területileg leszűkítettük Dél-Szlovákiára, s véletlenszerűen kiválasztásra került 500 vállalat, melyből 368 vállalatot tudtunk felkeresni. A kutatásunk időtartama alatt 118 vezetői, valamint 541 alkalmazotti kérdőívet kaptunk vissza. A tisztított minta 106 vezetői kérdőívből és 511 alkalmazotti kérdőívből tevődik össze. Dél-Szlovákia területén 106 vállalat vezetője és vállalatunként 4-5 alkalmazott szerepel mintánkban. A kérdőívek beszerzése a vállalatok felkeresésével, személyes és postai úton, kiértékelésük pedig az SPSS programban történt.

*Kutatási kérdés:*

A dél-szlovákiai vezetők alkalmaznak szervezeten belüli marketinget, s a belső marketing filozófia alkalmazása kapcsolatban áll a vállalati hatékonysággal?

*Hipotézis:*

H1: A dél-szlovákiai autokratikus vezetők nem alkalmaznak szervezeten belüli marketinget.

H2: A belső marketing filozófia vállalati integrálása és a vállalati hatékonyság között kapcsolat figyelhető meg.

Kutatásunkban a szakirodalom, valamint korábbi kutatási eredményeink alapján meghatároztuk a *belső marketing kritériumait* (50% feletti érték az elfogadott), melyek az alábbiak:

- Információáramlás a szervezet céljairól, folyamatairól az alkalmazottak irányába.
- Az alkalmazottak ösztönzése a minőséges munkavégzésre.
- Alkalmazotti jólét fontossága a vezető számára.
- Kompetenciák szerinti feladat kiosztás.
- Visszacsatolás a munkateljesítményre vonatkozóan.

A vállalati szférában szerzett tapasztalatainkra alapozva továbbá meghatároztuk az általunk *hatékonynak minősített szervezet kritériumait* (abban az esetben minősítjük a vállalatot hatékonynak, amennyiben valamennyi kritériumnak megfelel), melyek az alábbiak:

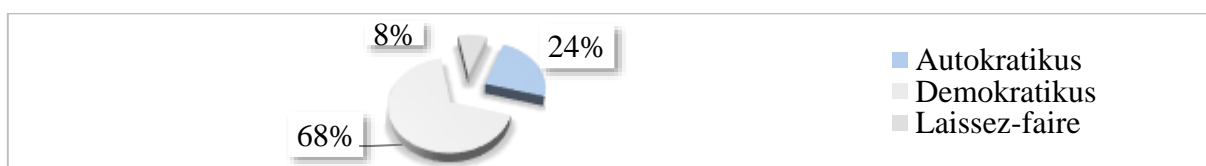
- Legalább 5 éve működik.
- Az alkalmazottak fluktuációja az elmúlt 5 évben nem haladta meg a 30 %-ot.
- A szervezet számára valamennyi munkafolyamat biztosítása érdekében rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások.
- A vezetők és az alkalmazottak kapcsolata pozitív.

### 3.2. A minta jellemzői

A kutatásunkban résztvevő vállalatok kimagasló többsége (45%-a) a nagyvállalat kategóriába sorolható. A nagyvállalatokat követik a középvállalkozások (30%), majd a kisvállalkozások (16%). Kutatásunkba bekapcsolódott néhány mikrovállalkozás is (4%). A minta fennmaradó 5 %-a az egyéb kategóriába sorolta magát a kérdőív kitöltése során. Az ágazat szerinti felosztást illetően a legtöbb vállalat az ipari ágazatba (39%), valamint a kereskedelmi ágazatba (23%) sorolandó. Az említett két ágazat teszi ki mintánk több, mint felét. Kisebb mértékben vettek részt a kutatásban közlekedési (11%), építőipari (7%), önkormányzati/állami (7%), vagy egyéb kategóriába sorolható vállalatok. A mintában szereplő vállalatok piaci működését illetően a vállalatok döntő többsége (42%) 10-20 év közti intervallumban van jelen a piacon. A minta 28%-a olyan vállalat, mely 20-40 éve tevékenykedik a piacon, 14%-a pedig több, mint 40 éve végez gazdasági tevékenységet.

A vezetési stílus vizsgálatokra tekintettel, a mintában szereplő dél-szlovákiai vezetők többsége demokratikus vezetési stílust alkalmaz.

**1. ábra: A dél-szlovákiai vezetők vezetési stílusa**



Forrás: saját kutatás

### 3.3. Eredmények

Kutatásunk során a szervezeten belüli marketing jelentőségét és vezetési stílussal létrejövő összefüggéseit vizsgáljuk. A belső marketing a hatékony vezetési stílus és a szervezeti kultúra elengedhetetlen része. Egy modern vállalatnak tudni kell alkalmazni szervezeten belül is a marketing eszköztár rendkívül széleskörű lehetőségeit. Fontos kiemelni, hogy a belső marketingnek a külső marketinget megelőzően kell megvalósulnia, hiszen feladatai közé tartozik az alkalmazottak motiválása annak érdekében, hogy a fogyasztókat megfelelő módon szolgálják ki. Esetünkben a belső marketing központjában a szervezet tagjainak informálása, motiválása, jutalmazása, a munkateljesítménnyel kapcsolatos visszacsatolás, a vállalati imázs építése, a munkatársak megtartása és elégedettsége áll. Amennyiben a vállalat a felsorolt alapelveket teljesíti, biztos úton halad a hatékony működéshez. Ennek értelmében állítottuk fel H1 hipotézisünket, mely szerint a dél-szlovákiai autokratikus vezetők nem alkalmaznak szervezeten belüli marketinget.

A hipotézisvizsgálat első szakaszában varianciaelemzést végzünk, majd az egyes faktorok együtthatóit elemezzük.

**1. táblázat: A vezetési stílus és a szervezeten belüli marketing ANOVA táblája**

	F	Sig.
Informálás a szervezet céljairól, folyamatairól.	3,428	,048
Ösztönzés a minőséges munkavégzésre.	3,112	,045
Alkalmazotti jólét fontossága a vezető számára.	30,232	,000
Kompetenciák szerinti feladatosztás.	20,194	,000
Visszacsatolás a munkateljesítményre vonatkozóan.	30,393	,000

Forrás: saját kutatás

Az 1. táblázatban feltüntetett varianciaelemzés azt mutatja, hogy a belső marketing elemei 5%-os szignifikancia szint mellett, 0,05-ös érték alatt találhatók. A vezetési stílus és a szervezeten belüli marketing között egyértelmű kapcsolat van. Tehát, a szervezet alapértékei és a vezető viselkedésmódja befolyásolja a belső marketing elemeinek alkalmazását a dél-szlovákiai vállalatok körében. Eredményeink nagyobb mértékű alátámasztása érdekében további vizsgálatokat végzünk.

**2. táblázat: A vezetési stílus és a belső marketing kapcsolatának próbái**

	Autokratikus	Demokratikus	Sig.	Khi-négyzet	Cramer's V
Informálás a szervezet céljairól, folyamatairól.	21%	70%	,036	99,422	,698
Ösztönzés a minőséges munkavégzésre.	16%	78%	,000	103,533	,738
Alkalmazotti jólét fontossága a vezető számára.	14%	81%	,000	111,937	,751
Kompetenciák szerinti feladatkiosztás.	17%	79%	,000	96,008	,608
Visszacsatolás a munkateljesítményre vonatkozóan.	13%	80%	,000	112,693	,846

Forrás: saját kutatás

A 2. táblázatban erősen szignifikáns eredmények figyelhetők meg. A Khí-négyzet próba, a szignifikancia szint és a Cramer's V asszociációs együttható értékei a táblázatban ismertetett minden esetben szignifikáns erős kapcsolatra utalnak. A táblázatból megállapíthatjuk, hogy az autokratikus vezetők rendkívül alacsony mennyiségben fordítanak figyelmet a belső marketing eszközeinek használatára. Számszerűsítve, az autokratikus vezetők 21%-a informálja az alkalmazottakat a vállalatban zajló folyamatokról és az elérendő célkitűzésekről, ezzel szemben ezt a demokratikus vezetők 70%-a rendszeresen megteszi. Az alkalmazottak motiválását a minőséges munkavégzésre, mely talán a legfontosabb belső marketing cél, az autokratikus vezetők mindössze 16%-a tartja fontosnak. Ezzel szemben a demokratikus vezetők 78%-a ösztönzi alkalmazottjait különféle módszerekkel a kimagasló teljesítmény elérése érdekében. Napjaink gazdasági világának egyik legérzékenyebb témaköre az alkalmazottak jólétének biztosítása a munkahelyen. Kutatások bizonyítják, hogy az az alkalmazott, mely nyugodt, komfortos körülmények közt végzi feladatait, jobb teljesítményt nyújt, ellentétben a rossz munkakörülmények között dolgozó társaikkal. Esetünkben az autokratikus vezetők mindössze 14%-a helyezi előtérbe a munkahelyi pozitív környezet biztosítását. Velük ellentétben a demokratikus felfogású vezetők 81%-a tartja fontosnak a munkahelyi jólét megteremtését. A kompetenciák szerinti feladat kiosztást az autokratikus vezetők 17%-a részesíti előnyben, valamint a demokratikus vezetők 79%-a. A munkateljesítményre való visszacsatolásnál ismét nagyobb kontraszt fedezhető fel. Az autokratikus vezetők mindössze 13%-a tartja fontosnak az alkalmazottaknak nyújtott visszacsatolást a jutalmazás valamely formájában. Velük ellentétben a demokratikus vezetők 80%-a építi be a vállalat mindennapos működésébe a visszacsatolási és jutalmazási rendszert.

Kritériumunk alapján a belső marketing alkalmazásának küszöbszintje az egyes tételeknél 50%. Tehát, amennyiben az autokratikus, illetve a demokratikus vezetők 50%-a alkalmaz belső marketing eszközöket, abban az esetben tartjuk relevánsnak ezt a vizsgált régióra, Dél-Szlovákiára tekintettel. Az autokratikus vezetőknél egyik tétel értéke sem haladta meg a küszöbszintet (21%, 16%, 14%, 17%, 13%). Eredményeink értelmében hipotézisünket elfogadjuk. Egyúttal kijelentjük, hogy Dél-Szlovákiában a demokratikus vezetők felismerték annak a modern vállalati szemléletnek a fontosságát, mely nem csak a külső tényezőkkel foglalkozik, hanem a belső szervezeti tagokkal is egyaránt. Ennek értelmében a következő tudományos eredményeket állapítottuk meg.

T1: *Dél-Szlovákiában az autokratikus vezetők mentalitását nem jellemzi a szervezeten belüli marketing eszközök integrálása.*

T2: *Dél-Szlovákiában a demokratikus vezetők felismerték, hogy a belső marketing a vállalati hatékonyság bázisa, ennél az oknál fogva a vezetési stílust a belső marketing függvényében alakítják.*

Kutatási kérdésünk a vállalati hatékonyság és a belső marketing kapcsolatára is kiterjedt. Második H2 hipotézisünk szerint, a belső marketing filozófia vállalati integrálása és a vállalati hatékonyság között kapcsolat figyelhető meg. Ennek értelmében statisztikai próbákkal vizsgáltuk, hogy a mintában szereplő, belső marketinget alkalmazó vállalatok milyen mértékben felelnek meg hatékonysági kritériumainknak. Az alábbiakban ismertetjük erre vonatkozó részeredményeinket:

- Az alkalmazottak munkateljesítményére vonatkozóan visszacsatolást adó vállalatok 88%-ánál a fluktuáció mértéke nem haladja meg a 30%-ot.
- Az alkalmazottak munkateljesítményére vonatkozóan visszacsatolást adó vállalatok 64%-ánál minden esetben rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások.

- 
- Az alkalmazottak munkateljesítményére vonatkozóan visszacsatolást adó vállalatok 85%-ánál kiváló a vezetők és az alkalmazottak kapcsolata.
  - Az alkalmazottak munkateljesítményére vonatkozóan visszacsatolást adó vállalatok 100%-ánál a vállalat több, mint 5 éve működik.
  - A feladatokat az alkalmazotti kompetenciák szerint kiosztó vállalatok 87%-ánál a fluktuáció mértéke nem haladja meg a 30%-ot.
  - A feladatokat az alkalmazotti kompetenciák szerint kiosztó vállalatok 57%-ánál minden esetben rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások.
  - A feladatokat az alkalmazotti kompetenciák szerint kiosztó vállalatok 81%-ánál a vezetők és az alkalmazottak kapcsolata kiváló.
  - A feladatokat az alkalmazotti kompetenciák szerint kiosztó vállalatok 99%-ánál a vállalat több, mint 5 éve jelen van a verseny piacon.
  - Az alkalmazottak jólétét fontosnak tartó vállalatok 81%-ánál a fluktuáció mértéke 30% alatt található.
  - Az alkalmazottak jólétét fontosnak tartó vállalatok 58%-ánál minden esetben rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások.
  - Az alkalmazottak jólétét fontosnak tartó vállalatok 85%-ánál kiváló a vezetők és az alkalmazottak kapcsolata.
  - Az alkalmazottak jólétét fontosnak tartó vállalatok 99%-ánál a vállalat több, mint 5 éve működik.
  - Az anyagi és/vagy szóbeli motivációt alkalmazó vállalatok 83%-ánál a fluktuáció mértéke nem haladja meg a 30%-ot.
  - Az anyagi és/vagy szóbeli motivációt alkalmazó vállalatok 60%-ánál minden esetben rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások.
  - Az anyagi és/vagy szóbeli motivációt alkalmazó vállalatok 83%-ánál kiváló a vezető és az alkalmazottak kapcsolata.
  - Az anyagi és/vagy szóbeli motivációt alkalmazó vállalatok 99%-ánál a vállalat több, mint 5 éve szerepel a verseny piacon.

Eredményeink alapján egyértelműen mutatkozik, hogy a belső marketing eszköztárát ismerő és alkalmazó vállalatok szinte minden esetben magas szinten megfelelnek a hatékonysági kritériumainknak. Azonban megállapíthatjuk, hogy a leginkább problematikus terület az erőforrásgazdálkodás. A többi tényezőhöz viszonyítva meglehetősen alacsony mértékben áll rendelkezésre a vállalatok számára. Ezt a korábban analizált vezetői válaszok alapján a szakképzett humán erőforrás hiánya okozhatja. Kutatási eredményeink igazolják, hogy a szervezeten belüli marketinget kellő megalapozottsággal tartjuk a hatékony vezetés modern alapkövének. Ennek értelmében a következő eredményre jutottunk.

*T3: Dél-Szlovákiában a belső marketing koncepció integrálása és a vállalati hatékonyság között egyértelmű összefüggés észlelhető, mely a vállalat hatékonysági mutatóiban tükröződik – a belső marketing az út a vállalati hatékonyság eléréséhez.*

#### **4. Következtetések és javaslatok**

Kutatásunk során vizsgáltuk a belső marketing jelenlétét a dél-szlovákiai vállalatok életében, valamint a hatékonyságra gyakorolt befolyását. Kutatási témánkhoz igazodva, a belső marketing jelenlétét a vezetési stílus függvényében vizsgáltuk. Ennek értelmében első hipotézisünk

szerint az autokratikus vezetők nem alkalmaznak szervezeten belüli marketinget. Hipotézisünk teszteléséhez varianciaelemzést végeztünk és elemeztük a különféle együttműködőket. Innovatív kutatási eredményeinkből azt állapítottuk meg, hogy a vezetési stílus és a belső marketing alkalmazása közt egyértelmű összefüggés észlelhető. Eredményeinkből arra következtetünk, hogy egy autokratikus vezető számára nem bír jelentőséggel a belső marketing elemek alkalmazása. Ezzel ellentétben arra következtetünk, hogy egy demokratikus vezető alapértékei közt szerepel a belső marketing elemek alkalmazása. A belső marketing alkalmazásának küszöbszintje az egyes tételeknél 50%. Tehát, amennyiben az autokratikus, illetve a demokratikus vezetők 50%-a alkalmaz belső marketing eszközöket, abban az esetben tartjuk relevánsnak ezt a vizsgált régióra, Dél-Szlovákiára tekintettel. Az autokratikus vezetőknél egyik tétel értéke sem haladta meg a küszöbszintet (21%, 16%, 14%, 17%, 13%). Eredményeinkre alapozva hipotézisünket elfogadtuk.

Kutatásunk eredménye, mely a dél-szlovákiai régióban új eredménynek minősül, a belső marketing vállalati integrálására vonatkozik. A belső marketing egy olyan marketing irányzat, melyben a fókusz az alkalmazottakon van, ám nem munkaezőként, hanem, mint fogyasztók. Miért tekinthetnek a vállalatvezetők egy alkalmazottra fogyasztóként? Mindenekelőtt azért, mert az alkalmazott az elsőszámú személy, aki információt közvetít a külvilág felé a vállalatról és produktumairól. Továbbá, ha az alkalmazott nem érzi azt, hogy jelentőséggel bírna a vállalat számára, munkáját lassabban, vagy alacsonyabb minőségben végezheti, mely a végső fogyasztónak szánt termék/ szolgáltatás színvonalát csökkentheti. Nyilvánvalóan termékek esetén ez kiküszöbölhető minőségellenőrzési folyamatok által, ám a vállalat számára az sem előnyös, ha az alacsony minőségű termékeket kiszűrik. Ez által értékes időt veszítenek. Szolgáltatások esetén nem küszöbölhető ki az alkalmazott elégedetlenségének felszínre kerülése. Következtetésképp, a vállalat akkor jár a legjobban, amennyiben az alkalmazottakat saját célcsoportjának tekinti, ezzel megalapozva a hatékony vállalati működést. Hogy mi is az előnye a belső marketingnek? Egyértelműen motiválja az alkalmazottakat az effektív munkavégzésre, segít azonosulni a szervezet tagjainak a szervezeti filozófiával, támogatja a képzéseket és az alkalmazottak fejlődését, információáramlást és együttműködést idéz elő. De felmerülhet a kérdés, milyen módon lehet kivitelezni ezeket a gondolatban szép és pozitív dolgokat? Eredményeink szerint a legfontosabb a vezető jelenléte az alkalmazotti körökben. A vezető ellátogathat az alkalmazottak munkavégzési helyére, tarthat workshopokat, tréningeket, különféle rendezvényeket, csapatépítő eseményeket. Továbbá a vezető létrehozhat belső versenyeket az alkalmazottak részére, jutalmazási játékokat, pályázatokat. Az információáramlás ösztönzésére kiváló lehetőség egy belső levelezőlista létrehozása, egy zárt csoport megalkotása a napjainkban oly népszerű szociális hálókon, valamint a belső médiumok megjelenése. Legfontosabb elérni, hogy az alkalmazott a vállalat szerves részének érezze magát és a vállalat sikerét a sajátjának érezze. Ismertettük, hogy a dél-szlovákiai autokratikus vezetők nem alkalmaznak belső marketing eszközöket. Velük ellentétben a demokratikus stílusú vezetők a belső marketing eszköztárát effektíven alkalmazzák. Ez megnyilvánul a vállalat által elért eredményekben is. Kutatási eredményeinkből egyértelműen mutatkozik, hogy a belső marketing eszköztárát ismerő és alkalmazó vállalatok szinte minden esetben magas szinten megfelelnek a hatékonysági kritériumainknak. Azonban azt is megállapíthatjuk, hogy az erőforrások rendelkezésre állása a leginkább problematikus terület. A többi tényezőhöz viszonyítva meglehetősen alacsony mértékben áll rendelkezésre kellő erőforrás a vállalatok számára. Vizsgálataink során arra a következtetésre jutottunk, hogy ezt leginkább a szakképzett humán erőforrás hiánya okozhatja. Véleményünk szerint itt a legnagyobb problémát az okozza, hogy Dél-Szlovákiában a fizetések nem kielégítőek. Közel található Ausztria, ahol lényegesen magasabb bérhez



jutnak a munkavállalók. A fizetések emeléséhez nyilván szükséges a nagyobb fogyasztóerő is, mely egy komplex folyamat eredménye. Véleményünk szerint előnyös a külföldi beruházások szorgalmazása. A külföldi vállalatok jelenléte akár versenyhelyzetet is teremthet, mely élénkíti a piaci jelenlétet. Összességében régióspecifikus eredményként megállapítottuk, hogy Dél-Szlovákiában a belső marketing koncepció és a vállalati hatékonyság közt egyértelműen kimutatható összefüggés észlelhető, melyből kijelenthetjük, hogy a belső marketing a vállalati hatékonyság elérésének újkeletű alapja.

### Irodalomjegyzék

- Ahmad, W. (2012): Leader's Interpersonal Skills and Its Effectiveness at different Levels of Management. *International Journal of Business and Social Science*: Vol. 3, No. 4. ISSN 2219-1933.
- Ahmed, R. (2013): *Internal Marketing - Tools and Concepts for Customer-focused Management*. GB: Butterworth-Heinemann, 299 o. ISBN 0-7506-4838-4.
- Akonkwa, E. (2016): Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 Iss 5 pp. 773 – 796.
- Bailey, A, Al-Meshal, S. (2016): The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing – employee bank identification relationship. *International Journal of Bank*. Vol. 34 No.6. 2016. ISSN 0265-2323
- Bayer, Zs. (1995): *Vezetési modellek - vezetési stílusok*. Printing Nyomdaipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft., 151 o. ISBN 9630448750.
- Bilantics, Á. (2008): *Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben*. [https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/78393/Ertekezes\\_BilanticsA\\_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/78393/Ertekezes_BilanticsA_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Busch, Paul. (2018): *Internal Marketing: The Missing Link in Strategy Implementation*. <http://www.slideshare.net/maysbusiness/internal-marketing-the-missing-link-in-strategy-implementation>
- Carnall, C., Roebuck, Ch. (2015): *Strategic Leadership Development*. Macmillan International Higher Education, 360 o. ISBN 9781137415011.
- Demcheko, T. S., Karácsony, P., Ilina, I. Y., Vinichenko, M. V., Melnichuk, A. V., (2017): Self-Marketing Of Graduates Of High Schools And Young Specialists In The System Of Personnel Policy Of The Organization. *Modern Journal of Language Teaching Methods*. vol. 7, p. 58-65.
- Khan, M. (2015): The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*: Vol.5, No.3. ISSN 2224-5731.
- Lewin, K., Lippitt, P., White, R. K. Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben, in Pataki Ferenc: *Csoportdinamika*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Kim, Joo., Lee, Namkoong (2014): Relationshis between Personal Traits, Emotional Intelligence, Internal Marketing, Service Management, and Customer Orientation in Korean Outpatient Department Nurses. *Asian Nursing research*, Vol. 10, Iss. 1, pp 18–24. ISSN 1976-1317
- Tang, L. L., Yeh, Y. L. (2015): Effect of Organizational Culture, Leadership Style, and Organizational Learning on Organizational Innovation in the Public Sector. *Journal of Quality*. DOI: 10.6220/joq.2015.22(5).06, vol. 22, no. 5, p. 461 – 481.

Torgersen, P. E. Weinstock, E. T. (1979): *A vezetés integrált felfogásban*. Közgazdasági És Jogi Kiadó. 486 o. ISBN 0319000879913.

Vezetési stílusok. (2013) Online: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_vezetes/tananyag/JEGYZET-13-2.4\\_Vezetesi\\_stilusok.scorml](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_vezetes/tananyag/JEGYZET-13-2.4_Vezetesi_stilusok.scorml)

Wood, E. M. (2002) The Question of Market Dependence. *Journal of Agrarian Change*. DOI 10.1111/1471-0366.00024, vol. 2, no. 1, p. 50 – 87.