

Gáti Mirkó György:

**KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK
MARKETINGTEVÉKENYSÉGÉNEK BEFOLYÁSOLÓ
TÉNYEZŐI –
KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ ONLINE
MARKETINGTEVÉKENYSÉGEKRE**

Marketing Tanszék

Témavezető:
Dr. Bauer András, CSc

© Gáti Mirkó György, 2015



Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori iskola

**KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK
MARKETINGTEVÉKENYSÉGÉNEK BEFOLYÁSOLÓ
TÉNYEZŐI –
KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ ONLINE
MARKETINGTEVÉKENYSÉGEKRE**

Doktori értekezés

Gáti Mirkó György

Budapest, 2015.

TARTALOMJEGYZÉK

I. BEVEZETÉS	1
I.1. A téma körvonalazása, a témaválasztás indoklása	2
I.1.1. Kkv-k meghatározása.....	3
I.1.2. Kkv-k Európai Unió és magyarországi jelentősége.....	12
I.2. A disszertáció célja	17
I.3. A disszertáció elméleti és gyakorlati jelentősége	18
I.4. A disszertáció szerkezete.....	21
II. SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ	22
II.1. Kkv-k és nagyvállalatok	23
II.1.1. Kkv marketing	27
II.1.2. Kkv marketing modellek	41
II.1.3. Marketingeszközök a kkv-knál.....	51
II.2. Az internet és az IT szerepe a közgazdaságban és a marketingben	58
II.2.1. Az internetes értéklánc hatása az iparági versenyre	58
II.2.2. Az IT szolgáltatások hatása a magyarországi kkv-kra	59
II.2.3. Online marketing a kkv-knál	63
II.3. Belső tényezők	79
II.4. Külső tényezők	88
II.5. Teljesítmény.....	90
II.6. A disszertáció elméleti kerete	95
III. EMPIRIKUS KUTATÁS	96
III.1. A kutatás célja	96
III.2. Kutatási kérdések.....	96
III.2.1. A kutatás elméleti kerete kutatási kérdésekkel.....	101
III.3. Kutatási módszer.....	102
III.3.1. Kutatási paradigma	102
III.3.2. Vegyes kutatási módszertan	106
III.3.3. Kvalitatív módszertan	108
III.3.4. Kvantitatív módszertan	112
III.3.5. Felhasznált skálák	120
III.3.6. Empirikus kutatás terve	131
III.4. Előtanulmányok	133
III.4.1. Kkv-k közösségimédia-jelenlétének befolyásoló tényezői	133
III.4.2. Kkv-k marketingtevékenységének értelmezési tartománya	136

III.5. Kutatás: Kkv marketing befolyásoló tényezői	140
III.5.1. Kvalitatív fázis	140
III.5.2. Kvalitatív fázis következtetései.....	159
III.5.3. Kvantitatív fázis	161
III.5.4. Kvantitatív fázis következtetései	187
III.5.5. Eredmények összefoglalása, következtetések	190
 IV. ZÁRSZÓ.....	198
 FÜGGELÉK	199
1. melléklet. Marketing definíciók történelmi viszonylatban	199
2. melléklet. IT rendszerek típusai.....	200
3. melléklet. Offline/online marketingkommunikáció eszközei	201
4. melléklet. Magyarországi kkv-k kategóriái	202
5. melléklet. Céges felkérő levél kérdőívhez és mélyinterjúhoz	203
6. melléklet. Interjúvázlat	204
7. melléklet. Kérdőív	205
 HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE	214
 A SZERZŐ TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓI	237

Ábrák jegyzéke

1. ábra. A disszertáció célja	17
2. ábra. A kkv marketing fejlődésének folyamata	40
3. ábra. Holisztikus kkv marketing modell	49
4. ábra. Marketinggel foglalkozók feladatai (százalék, N=170)	55
5. ábra. Közösségimédia-típusok	75
6. ábra. A kutatás elméleti kerete	95
7. ábra. A kutatás elméleti kerete és a kutatási kérdések	101
8. ábra. A diszkriminanciaelemzés lépései	119
9. ábra. Esetleírások elemzésének tanulságai	138
10. ábra. A kvalitatív mélyinterjús elemzés kiinduló kódjai	144
11. ábra. Marketingtevékenység értelmezése kkv-k szerint (N=15)	146
12. ábra. Marketingtevékenység fontossága kkv-k szerint (N=15)	149
13. ábra. Marketingtevékenység személyi felelőssége kkv-k szerint (N=15)	151
14. ábra. Online és közösségimédia-marketing sikeressége kkv-k szerint (N=15)	156
15. ábra. Kérdőíves megkérdezés válaszadóinak marketingvégzettsége (N=141)	165
16. ábra. A csoportokat ábrázoló pontdiagram (TERVEZESSTRATEGIA)	184

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat. A Bolton Jelentés iparágak szerint eltérő kkv meghatározásai	6
2. táblázat. Az Európai Bizottság kkv meghatározása	7
3. táblázat. A kkv-k tudományos meghatározásai	8
4. táblázat. Kkv definíció Magyarországon (2005. január 1-től)	10
5. táblázat. A kkv fogalom megváltozása Magyarországon	10
6. táblázat. Magyarországi vállalatok létszám szerinti megoszlása (2015)	14
7. táblázat. Foglalkoztatottak létszám szerinti megoszlása magyarországi kkv-kban, gazdasági áganként (százalék) (2003, 2015)	16
8. táblázat. Kkv-k és nagyvállalatok különbségei	26
9. táblázat. Hagyományos és kkv marketing elméletek különbségei	35
10. táblázat. A kkv marketing értelmezése körüli tudományos hiátus	36
11. táblázat. A szerep és relevancia dimenziók egyes elemei	42
12. táblázat. A marketing szerepe és relevanciája modell	44
13. táblázat. Kkv marketing kompetenciák	46
14. táblázat. Egyéb kkv marketing elméletek/modellek	50
15. táblázat. Marketingtevékenységek hangsúlya vállalati méret szerint	52
16. táblázat. Online marketingkommunikációs eszközök hazai kkv-kban	57
17. táblázat. Az IT alkalmazása a marketingben, történelmi perspektívában	65
18. táblázat. Az online jelenlét haszna és hátrányai a kkv-k számára	69
19. táblázat. A kkv marketingre ható vezetői jellemzők köre	81
20. táblázat. A tudományos kutatás paradigmái	105
21. táblázat. A diszkriminanciaelemzés feltételei	115
22/a. táblázat. Klasszikus marketing eszközök mérési dimenziói (N=122)	123
22/b. táblázat. Online marketing eszközök mérési dimenziói (N=122)	124
22/c. táblázat. Közösségimédia-marketing eszközök mérési dimenziói (N=122)	124
23/a. táblázat. Vállalkozói orientáció mérési dimenziói (N=122)	125
23/b. táblázat. Adaptációs képesség mérési dimenziói (N=122)	126
23/c. táblázat. Marketingfontosság mérési dimenziói (N=122)	127
23/d. táblázat. Marketingkommunikációs képesség mérési dimenziói (N=122)	127
23/e. táblázat. Piacorientáció mérési dimenziói (N=122)	128
24/a. táblázat. A marketingteljesítmény mérési dimenziói (N=122)	130
24/b. táblázat. A vállalati teljesítmény mérési dimenziói (N=122)	130
25. táblázat. A doktori kutatás aktivitási-, idő-, és kivitelezési terve	132
26. táblázat. A kvalitatív mélyinterjús kutatás mintajellemzői	143
27. táblázat. A marketingtevékenység értelmezése	147

28. táblázat. A marketingtevékenység fontossága	150
29. táblázat. Marketingtevékenység személyi felelőssége	152
30. táblázat. Online marketingkommunikáció és sikeressége	154
31. táblázat. Közösségi média és sikeressége	156
32. táblázat. Marketingeszközök és marketingteljesítmény kapcsolata	158
33/a. táblázat. A kérdőíves megkérdezés vállalati mintájának alapjellemzői (1)	163
33/b. táblázat. A kérdőíves megkérdezés vállalati mintájának alapjellemzői (2)	164
34. táblázat. Marketingtevékenység változók főkomponensei	167
35. táblázat. Online marketingtevékenység változók faktorai	168
36. táblázat. Közösségimédia-marketing tevékenység változók főkomponensei	169
37. táblázat. Függő változók neve	170
38. táblázat. Független változók neve	171
39. táblázat. Box's M mutató értékei	173
40. táblázat. Csoportátlag- és szórás	176
41. táblázat. Csoporton belüli korrelációs mátrix	177
42. táblázat. Wilks-féle λ , egyváltozós F-érték (2 és 119 szabadságfok)	177
43. táblázat. Kanonikus diszkriminanciafüggvények	178
44. táblázat. Kanonikus diszkriminanciafüggvények szignifikanciája	179
45. táblázat. Sztenderdizált kanonikus diszkriminanciafüggvény együtthatói	179
46. táblázat. Szerkezeti mátrix (Pearson korrelációs mátrix)	180
47. táblázat. Kanonikus diszkriminanciafüggvények csoportátlag szerint	181
48. táblázat. Csoportba tartozás esélye diszkriminanciaelemzés előtt	182
49. táblázat. Esetek osztályozási eredményei	183
50/a. táblázat. Független változók szignifikanciatesztje diszkriminanciaelemzéshez	185
50/b. táblázat. Szerkezeti mátrix korrelációs együtthatói diszkriminanciaelemzéshez	185
50/c. táblázat. Diszkriminanciafüggvények tesztje diszkriminanciaelemzéshez	186
50/d. táblázat. Diszkriminanciaelemzés keresztértényesség-vizsgálata	186
51/a. táblázat. A disszertáció kvalitatív eredményeinek összefoglalása	194
51/b. táblázat. A disszertáció kvantitatív eredményeinek összefoglalása	195

Köszönetnyilvánítás

Disszertációm létrejöttéhez sokan járultak hozzá. Mindenekelőtt köszönettel tartozom témavezetőmnek, **Bauer Andrásnak**, aki értő meglátásaival, bölcs tanácsaival, és lényeglátó iránymutatásaival segítette a téma kialakítását és formálódását, valamint minden egyes kutatási mozzanatnak a végrehajtását.

Hálás vagyok neki azért, hogy végig mellettem állt a folyamat során.

Munkatársaim közül **Kolos Krisztina** hasznos megjegyzéseivel és javaslataival kiemelten sokat segített az elméleti és módszertani irányok meghatározásában.

Köszönettel tartozom nagymamámnak, édesapámnak és édesanyámnak, akik mindvégig mellettem voltak, és hittek bennem.
Nélkülük nem lettem volna képes eljutni idáig.

Munkatársaim közül **Csordás Tamás**, **Malota Erzsébet** és **Gyulavári Tamás** rengeteget segítettek szakmai és formai kérdésekben is.
Ezekért a támogató gesztusokért hálás vagyok nekik.

Neulinger Ágnes vezetőként mindvégig támogatott, biztatott, és motivált a feladat végrehajtására, és arra, hogy bízzak önmagamban.

Köszönöm Nektek!

Mottó

„[...] Hogyan jut például a tudós új felfedezésre? Úgy kezd hozzá, hogy kísérletet kísérlet után végez el, tényt tényre halmoz, és közben nem él benne egy látomás arról, hogy mit szeretne megtalálni? Igazán fontos felfedezés ritkán született ezen a módon bárhol is. Aminthogy fontos következtetésekre sem jutottak még az emberek olyankor, amikor csak vaktában fantáziáltak. A teremítő gondolkodás folyamata az emberi erőfeszítések bármely területén gyakran kezdődik azzal, amit „racionális látomásnak” nevezhetünk, és maga is számottevő előzetes stúdium, reflektív gondolkodás és megfigyelés eredménye. Mikor a tudósnak sikerül elegendő adatot összegyűjtenie vagy egy matematikai képletet kidolgoznia, hogy eredeti látomását hitelt érdemlően valószínűsítse, azt mondhatjuk, hogy eljutott egy kísérleti hipotézishez. A gondos elemzés, amely tisztázza a hipotézis lehetséges következményeit, és a feltevést alátámasztó adatok összegyűjtése egy adekvátabb hipotézishez vezet, amely végül talán beleolvad egy átfogóbb elméletbe.

A tudomány története bőséges példatárát kínálja az értelemben vetett hitnek és az igazság látomásainak. Kopernikusz, Kepler, Galilei és Newton mind rendíthetetlenül hittek az értelemben. Ugyanezért égették meg a máglyán Brunót és közösítették ki Spinozát. Egy racionális látomás megfogalmazásától az elmélet kidolgozásáig minden lépéshez szükséges a hit: hit a látomásban, mint racionálisan igazolható célban, amit érdemes követni, hit a hipotézisben, mint valószínű és hihető tételben és hit a végső elméletben, legalábbis amíg érvényessége körül nem alakul ki általános egyetértés. Ez a hit az ember saját tapasztalatában, a gondolkodása erejébe vetett bizalomban, a megfigyelésben és a józan ítéletben gyökerezik.

Az irracionális hit azt jelenti, hogy valamit igaznak fogadok el, mert egy tekintély vagy a többség azt mondja; **a racionális hit gyökere viszont a független meggyőződés, amely az ember saját termékeny megfigyelésén és gondolkodásán alapul, [...]**”

Fromm (2008: 146. old.)

I. BEVEZETÉS

*„Gyönyörűt láttam, édeset. Elképzeltem egy gyenge rózsát.
Elbáméskodtam s rám esett, mint nagy darab kő, a valóság.”*

József Attila (1937): Gyönyörűt láttam (részlet)

Az elképzelt és a mögöttes, létező valóság különbségének szembeállítása József Attila idézetében a következőképpen interpretálható: a rózsza metaforája az elképzelt világ egy szeletének fizikai megnyilvánulása, ezzel szembeállítva a kő pedig maga a fájdalmas, földi valóság.

Ez a párhuzam eszembe juttatja a kis- és középvállalatok (a továbbiakban: kkv-k) helyzetével és tudományos kezelésével kapcsolatos ambivalenciát. Palócz (2010) szerint a gyorsan növekvő kkv-k a gazdaság potenciális motorjai, vagyis fontos szerepük van abban, hogy egy gazdaság a megfelelő ütemben fejlődjön. A kkv-k gazdasági jelentősége megmutatkozik többek között a foglalkoztatottak számának növelésében, a munkahelyteremtésben, a verseny élénkítésében, a helyi és regionális gazdasági fejlődés élénkítésében, az innovációk elősegítésében, valamint a vállalkozói készségek támogatásában. A munkahelyteremtést tekintve, Magyarországon a kkv-k foglalkoztatják az összes alkalmazotti létszám tetemes részét. Ezzel szemben a kkv-kat sokszor nem kezelik a fontosságuknak megfelelő helyen sem gyakorlati vonatkozásban, sem a tudományos kutatásokban.

Magyarországon rengeteg vállalkozás szűnik meg évente. Sok kkv szenved a szektorra jellemző erőforráshiánytól, melynek folytán sokszor sem a mindennapi tevékenységek, sem az egyes vállalati funkciók megfelelő működtetése nem lehetséges. Ilyen feltételek között a kutató számára is más megközelítésekre van szükség, ha ezeket a gazdasági szereplőket vizsgálja.

Ez a felvázolt ellentmondás indított minket arra, hogy a kkv szektor kutatásával foglalkozzunk a disszertáció keretén belül. Kutatásunk fókuszában ezeknek a cégeknek a marketingtevékenysége áll, mely tevékenység révén sikerebben maradhatnak fent az iparági versenyben.

1.1. A téma körvonalazása, a témaválasztás indoklása

A kkv-k marketingtevékenységének kutatása a tudományos források szerint meglehetősen izgalmas területnek számít, mivel több szempontból is más, mint amit a marketing szakma a nagyvállalatoknál már megszokott, és napi szinten alkalmaz. Kutatási oldalról szemlélve a kkv-k marketingtevékenységét, nem feltétlenül ugyanazok a problémák kerülnek a kutató látószögébe, és nem ugyanolyan módszerekkel kerül közelebb a megoldásukhoz, mintha nagyvállalatokat elemezne. A kkv-k marketingje kutatói szemmel tehát egy nagyon sokrétű terület, mivel kevesebb a bejáratott ökölszabály és több a feltáratlan ösvény, melynek felfedezése ezzel együtt komoly kihívást is jelent.

Amennyiben a kkv-k gazdasági jelentősége olyan meghatározó, amennyire azt a gazdasági statisztikai kimutatások kihangsúlyozzák, úgy felvetődik a kérdés, hogy mi jelenti ezen cégek számára azt a versenyelőnyt, ami megkülönbözteti őket konkurensaiktól? Számos iparágban az internet megjelenésével párhuzamosan és a különféle e-business¹ megoldások, vagy egyszerűen csak a marketingtevékenység tudatos alkalmazása révén a kkv-k versenyhátránya kiegyenlítődhet a nagyobb vállalatokkal szemben. Ezt a feltételezést alapul véve, marketingszempontból érdemes megvizsgálni, hogy a különféle marketing megoldások milyen tényezők mentén határozódnak meg.

Fontosnak tartjuk, hogy a gazdasági fejlődés szempontjából meghatározó jelentőségű kkv-k marketingszempontú kutatása előtérbe kerüljön, mivel releváns eredményekkel a háttérben a cégek éppúgy hasznos gyakorlati javaslatokkal gazdagodhatnak mindennapi működésük során, mint a kkv-k tudományos kutatói.

¹ e-business: kereskedelmi folyamatok, üzleti alkalmazások és szervezeti struktúrák komplex rendszere nagy teljesítményű üzleti modell kialakítása céljából (Kalakota és Robinson, 2002 In: Zilber és Araújo, 2012: 103. old.).

I.1.1. Kkv-k meghatározása

A doktori kutatás lefolytatása szempontjából elsődleges és elengedhetetlen szempont a téma pontos körülírása, valamint a kutatott témakörhöz tartozó fő fogalmak operacionalizálása. Így van ez a kkv-kkal is, ahol – annak sajátosságai miatt – egyszerre több tényezőt is szükséges vizsgálni a minta majdani kialakításához. Ezért először összegyűjtjük azokat az aktuális definíciókat, amelyek jelenleg léteznek az Európa Unióban (EU) és Magyarországon, majd a kutatási problémára vetítve kiválasztjuk azt, amelyet a továbbiakban alkalmazunk. Ezúton nyerhetünk olyan megalapozott definíciót, melyet tudományos értelemben és gyakorlati szempontból is indokoltan használunk a disszertációban (Tonge, 2001).

A tudományos közösségben kialakult egyfajta „*agónia*” (Curran, Stanworth, Watkins, 1986: 3. old.) a kkv-k definiálása körül, melynek eredménye az lett, hogy sokféle meghatározás született, többnyire kétséges és vitatható eredményekkel (Bolton, 1971; Binks és Coyne, 1983). A kutatás objektivitását tiszteletben tartva, főleg abban a tekintetben vetődik fel a kérdés, hogy a méretet hogyan értelmezzük, hiszen annak dimenziói (alkalmazottak száma, eladási megtérülés, nyereségesség, stb.) alapján **egyes iparágakban bizonyos cégek kkv-nak tekinthetőek, míg más szektorokban ugyanazokkal a feltételekkel már nem lehet kkv-ról beszélni** (Tonge, 2001).

Ahhoz, hogy a definíciót a továbbiakban megfelelő alapokra helyezve használjuk, először is megkülönböztetjük egymástól a vállalkozási tevékenységet a vállalatától, hogy a későbbiekben ne értelmezzük túl tágan vagy helytelenül a fogalomkört.

<p>Vállalkozás: olyan tevékenység, esetleg magatartásforma, mely innovatív, magában foglalja a piaci lehetőségek kihasználását, kreatív, és segít az erőforrások alternatív kombinálásában. Része a nagyobb bizonytalanság, mely több mint az anyagi kockázatvállalás. Cél: nyereségmaximalizálás, és a tágon értelmezett értékteremtés (Szerb, 2004).</p>	<p>Vállalat: a vállalkozás egyrészt magában foglalja a vállalkozási tevékenységet és a szervezeti hátteret is. Mivel a vállalkozás gyűjtőszó alá sokféle szervezeti forma (gazdasági társaság, szövetkezet, egyéni vállalkozás) tartozik, addig a vállalat ebből a szempontból körülhatároltabb jelenséget takar (Polereczki, 2011).</p>
---	---

A fenti megkülönböztetés miatt a disszertációban, a kkv-k meghatározása és jellemzése kapcsán ugyan a kis- és közép**vállalat** kifejezéssel élünk. Az általunk ismertett definíciók a kkv-k fogalmát sok tekintetben egymással átfedő, objektív mérési kritériumok alapján határozzák meg (Hill, 2001a). A disszertáció szempontjából szükségesnek tartjuk, hogy egységes keretben kezeljük a fogalmat, ezért a szakirodalom megállapításai alapján kialakítjuk saját definíciónkat.

A kkv definíciója az Európai Unióban és a tudományos közösségekben

A kkv-k meghatározását először egy szélesebb perspektívában, az EU különféle irányelveinek és évtizedek óta formálódó közösségi meghatározásainak távlatából (Bolton Jelentés, Európai Bizottság: EB) vizsgáljuk. Mindezek után összegyűjtjük és bemutatjuk a tudományos cikkekben, a kutatók által használt definíciók sokrétűségét, hogy végül a legfrissebb magyarországi meghatározások fényében kialakítsuk a disszertáció céljának leginkább megfelelő kkv definíciót.

A legszélesebb körben elfogadott és legortodoxabb definíciót a Bolton Committee [Bolton Jelentés] (1971) szolgáltatja. Három meghatározó tényezőt azonosítanak, amelyek a kkv-k menedzsmentjét és döntéshozatalát befolyásolják, ennek alapján pedig két definíciót szolgáltatnak, egy közgazdaságit és egy statisztikait.

A **közgazdasági definíció** szerint a kkv-knak a következő kritériumoknak kell megfelelniük:

- viszonylag alacsony piacrészesedéssel rendelkeznek;
- tulajdonosok vagy résztulajdonosok személyesen irányítják a kkv-k életét, és nem egy formalizált menedzsment szervezeten keresztül;
- függetlenek abban az értelemben, hogy nem képezik részét egy nagyobb vállalatnak.

A **statisztikai definíció** három fő célt határoz meg a kkv-k meghatározása során:

- szükséges megadni a kkv szektor tényleges méretét és hozzájárulását a gazdasági mutatókhoz (GDP, foglalkoztatás, export, innováció, stb.);
- meg kell mutatni a kkv szektor gazdasághoz való hozzájárulásának változását az elmúlt időszakban;
- lehetővé kell tenni egy nemzetközi összehasonlítást abban az esetben, ha sikerül megadni egy korrekt statisztikai meghatározást (mely nem célja ennek a disszertációnak).

A kkv-k effajta meghatározása természetesen meglehetősen nagyvonalú, hiszen a méret fogalma nehezen illeszthető be bármilyen általános értelemben vett, iparágakon átívelő definícióba. Ennek ellentételezéseként a Bolton Committee (1971) különböző definíciókat hozott létre az egyes iparágak szerint, hozzárendelve a kiválasztás iparáganként eltérő kritériumait (1. táblázat).

1. táblázat. A Bolton Jelentés iparágak szerint eltérő kkv meghatározásai

Iparág	Kritérium
gyártás	<200 foglalkoztatott
építőipar	<25 foglalkoztatott
bányászat, kőfejtés	<25 foglalkoztatott
kiskereskedelem	<50.000 £* megtérülés
egyéb feldolgozóipar	<50.000 £ megtérülés
szolgáltatások	<50.000 £ megtérülés
kereskedelem, gépjárműjavítás	<110.000 £ megtérülés
nagykereskedelem	<200.000 £ megtérülés
közúti szállítás	<5 jármű

*£: font sterling, font, GBP

Forrás: Bolton Committee (1971: 8. old.)

A Bolton Jelentést sok kritika érte, ugyanis azzal az erős egyszerűsítéssel élt, mely szerint a kkv-k a tökéletes verseny körülményei között működnek, ahol a piaci szereplők számára teljes az informáltság. A valóságban azonban ezek a vállalatok egyáltalán nem rendelkeznek teljes piaci információkkal, valamint nem céljuk az egész piac lefedése, hanem sok esetben **rés piacokat** (niche) céloznak meg és így képesek nyereségesebbé válni. Azokon a heterogén piacokon pedig, ahol nagyobb valószínűséggel léteznek rés piacok, ott a kkv-k magasabb profitot érhetnek el (Tonge, 2001).

Európai Bizottság

Az Európai Bizottság (a továbbiakban: EB) 1996 februárjában kommunikálta először, hogy egységes, egyedüli definíciót határoz meg a kkv-k számára, mely 1997. december 17-től lépett hatályba. Ennek részeként a meghatározás a következő elemekre szabott meg követendő feltételeket: a **foglalkoztatotti létszáma**, **függetlenségre**, **megtérülésre**, valamint a **mérlegfőösszegre** vonatkozó kritériumok egyikének teljesülése (2. táblázat).

2. táblázat. Az Európai Bizottság kkv meghatározása

Kritérium	Mikrovállalat	Kisvállalat	Középvállalat
foglalkoztatottak száma (max.)	9 fő	49 fő	249 fő
éves megtérülés (max.)	–	7.000.000 €*	40.000.000 €
éves mérlegfőösszeg (max.)	–	5.000.000 €	27.000.000 €
függetlenség: százalékos tulajdonlás, mellyel egy, vagy társulva több vállalat rendelkezhet (max.)	–	25%	25%
*€: euró, EUR			

Forrás: DTI (2000a: 6. old.)

A definíció legfontosabb kritikája, hogy a foglalkoztatott-alapú kritérium problémás, főleg amiatt, hogy a meghatározás a kkv szektort homogénnek tekinti (hasonlóan a Bolton jelentés statisztikai definíciójához). Előnye ezzel együtt az egyszerűsége, hiszen egyetlen valóban meghatározó kritériumot használ (foglalkoztatottak száma).

Tudományos definíciók

„A kkv is olyan dolog, melyet felismerünk, ha látunk, de definiálnunk már nehéz.” (Gore, Murray, Richardson, 1992: 115. old.). A végső, kidolgozott definíciót a kutatonak mindig a specifikus kutatási problémához illeszkedve kell megtalálnia. Storey (1994) szerint a kkv-nak nincs egységesen elfogadott meghatározása, mely kijelentést azzal magyarázza, hogy különféle iparágakban tevékenykedő vállalatokat hasonlít össze, és bemutatja, hogy különböző szempontok szerint (tőkeellátottság, eladások, foglalkoztatottak lehetséges száma, stb.) e vállalatok nagyon eltérőek lehetnek. Ha tehát kidolgozunk definíciókat, melyek a méret objektív mértékére vonatkoznak (mint a foglalkoztatottak száma, forgalom, nyereségesség, nettó vagyon, stb.), és ezeket iparági szinten vizsgáljuk, azt láthatjuk, hogy néhány szektorban minden vállalatot kisvállalatnak lehet tekinteni, míg egy másik szektorban nincsenek is olyan vállalatok, melyek kicsinek minősülnének (Storey 1994: 9. old.). Curran és szerzőtársai (1991) szerint **a méretkritérium használata ahhoz vezet, hogy egy kivételesen heterogén vállalati sokaságot tekint a meghatározás kkv-nak, mely tudományos értelemben nehezen megközelíthető keretnek minősülhet.** A „kicsiség” olyan sokdimenziós fogalom tehát, mely egyaránt szorosan kapcsolódik jogi függetlenséghez, tevékenységi körhöz, szervezeti mintázatokhoz és gazdasági tevékenységekhez.

A statisztikai definíciók (pl. Bolton jelentés statisztikai definíciója) gyakorlatias és működőképes becsléseket adnak, melyekkel könnyebben mérhető válik a „kicsiség” (Storey, 1994: 9-10. old.). A megalapozott kutatói munka eredményével nyert meghatározások alkalmazhatóak a kutatók számára, ahhoz, hogy a kkv-k magatartási és vezetési szempontjait is elemezhesék. Ehhez szükséges, hogy egy összefoglaló táblázatban lássuk a tudományos cikkek definícióinak ugyan nem teljes vagy teljes körű, de a helyzetet szemléltetni szándékozó kollekcióját.

3. táblázat. A kkv-k tudományos meghatározásai

Kutató(k)	Szervezet (helyszín)	Definíció	Iparág	Mintaelem szám (db.)
Curran, Stanworth, Watkins (1986)	Kingston University	„megalapozott”	szolgáltatások	350
Hughes, Cosh, Cox. (2001)	Cambridge University	1-500 foglalkoztatott	gyártás és üzleti szolgáltatások	2.028
Atkinson és Meager (1994)	Sussex University	<200 fős létesítmények	minden szektor	3.309
Townroe (1995)	Sheffield Hallam University	kis start-up* vállalatok	minden szektor	559
North, Smallbone, Vickers (2001)	Middlesex University	<100 foglalkoztatott, független vállalat	gyártás	306
Owen (2002)	Sheffield Hallam University	<300 foglalkoztatott	gyártás és mobilszolgáltatások	467
Bartlett (1999)	Bristol University	fehérek, ázsiaiak, afro-karibiak által tulajdonolt vállalatok	minden szektor	200
Jones (2001)	Liverpool John Moore's University	<1.000.000 £ éves megtérülés	kiskereskedelem, nagykereskedelem, gyártás	403
Davis, Hills, LaForge (1985)	University of East Anglia	<100 foglalkoztatott	minden szektor	102
Nenadic (1994)	Edinburgh University	családi vállalkozások	minden szektor	781
Nayak és mások (1998)	Birmingham University	<10 foglalkoztatott	minden szektor	200
May (1999)	Manchester Metropolitan University	<100 foglalkoztatott	minden szektor	294
Mason és Harrison (1994)	Southampton/Ulster University	informális kockázati tőkét használó vállalat	minden szektor	900
*start-up: olyan induló, tudásintenzív vállalat, amely kis tőke- és munkabefektetéssel is gyors növekedést produkál (Magyar Spin-off és Start-up Egyesület, 2012).				

Forrás: Tonge (2001: 19-20. old.) alapján saját szerkesztés

A 3. táblázat alapján látható, hogy sokféle vállalat, sokféle iparág kerülhet egy kutatás látókörébe, vagyis nincs egy egységes definíció, pusztán **munkadefiníciók**, a különféle **kutatási célok szerint kialakítva** (Tonge, 2001: 22. old.). Ezzel együtt kijelenthető, hogy a sokféle munkadefiníciók közül mindig létezhet egy „*megalapozott definíció*”, mely úgy alakítható ki, hogy a kutatók iparáganként megkérdezzék szakértőket a célból, hogy megtudják: ők maguk hogyan határozzák meg saját maguknak a kkv-t. Ennek megvalósítására az empirikus kutatás fázisában, szakértői mélyinterjúk keretében megkértünk vállalatvezetőket, hogy határozzák meg magukat kkv-kategóriák szerint. Általában azt a választ kaptuk, hogy alkalmazotti létszám tekintetében világos az önértelmezés. Azonban iparáganként, piaconként (fogyasztói vagy szervezatközi piac), és koncentrációnként más és más meghatározások születnek mégis, ebben az értelemben minden egyes kkv rendelkezik saját, megalapozott definícióval.

A kkv definíciója Magyarországon

Magyarország számára az EU-ba való belépéssel (2004. május 1.) egy időben változás következett be, hiszen az ország számára szükségessé vált egy, a közösség számára is nyilvánvaló, és az EU szintjén is átlátható, világos megfogalmazás a kkv-kra vonatkozóan. Ennek első lépése volt az a 2003-ban elkészített és 2005. január 1-jén életbe lépő uniós ajánlás (EU, 2003), mely röviden definiálja a mikro-, kis-, és középvállalatokat. Az EB megállapítja, hogy az addig használt kritériumok (foglalkoztatotti létszám, pénzügyi mutatók) továbbra is egyaránt fontos elemei a kategorizálásnak és a teljesítménymérésnek. Az ajánlás (EU, 2003), valamint a hozzá kiadott használati útmutató (EC, 2005) és annak megvalósítási munkaanyaga (EC, 2009) is részletesen foglalkoznak azzal, hogy milyen módon lehet egy tagállamokon átívelő, általános definíciót adni ezekre a gazdasági szervezetekre.

A tagállamokon belül elfogadott kategorizálás (mikrovállalat, kisvállalat, középvállalat) vonalvezetőként szolgál ahhoz, hogy a jövőben ezeket a gazdasági szervezeteket bármely kontextusban is minősíteni lehessen (EU, 2003: 41. old.). A megvalósítási tanulmány szerint (EC, 2009) a tagállamok a 2005-től érvényes definiálást minden különösebb probléma nélkül értelmezték és életbe léptették (4. táblázat).

4. táblázat. Kkv definíció Magyarországon (2005. január 1-től)

Vállalat kategória	Kkv definíció		
	Értékplafon		
	Foglalkoztatotti létszám (fő)	Éves forgalom (€)	Mérlegfőösszeg (€)
középvállalat	<250	<50.000.000	<43.000.000
kisvállalat	<50	<10.000.000	<10.000.000
mikrovállalat	<10	<2.000.000	<2.000.000

Forrás: EC (2009: 3. old.) és 2004. évi XXXIV. tv.

A hazai törvényhozásban a **2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról** az, amelyik az EB ajánlás mellett további vonalvezetője a hazai kkv-k definiálásának. A magyar gazdaságnak a döntő részét kitevő, a foglalkoztatottak nagy részének munkát adó, az adó és járulékok nagyobb hányadát befizető kkv-k verseny- és foglalkoztatási képességeik megőrzése, növelése érdekében létrehozott törvény az EB ajánlásával megegyező határértékekkel és kritériumrendszerrel dolgozik. A Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) minden év szept. 30-ig adatot szolgáltat a hazai kkv-k helyzetéről és gazdálkodásáról, mely adatszolgáltatás alapvetően az imént ismertetett kritériumrendszerhez hasonló értékek mentén készíti el éves kimutatásait.

5. táblázat. A kkv fogalom megváltozása Magyarországon

Méretkategória mutatók	2000. január 1. - 2004. április 30.	2004. május 1. - 2004. december 31.	2005. január 1. -
mikrovállalat			
foglalkoztatotti létszám (fő)	<10	<10	<10
éves forgalom (€)	–	–	<2.000.000 (€-nak megfelelő Ft* összeg)
mérlegfőösszeg (€)	–	–	
kisvállalat			
foglalkoztatotti létszám (fő)	10-49	10-49	10-49
éves forgalom (€)	2.800.000	7.000.000 (€-nak megfelelő Ft összeg)	10.000.000 (€-nak megfelelő Ft összeg)
mérlegfőösszeg (€)	2.000.000	5.000.000 (€-nak megfelelő Ft összeg)	10.000.000 (€-nak megfelelő Ft összeg)
középvállalat			
foglalkoztatotti létszám (fő)	50-249	50-249	50-249
éves forgalom (€)	16.000.000	40.000.000 (€-nak megfelelő Ft összeg)	40.000.000 (€-nak megfelelő Ft összeg)
mérlegfőösszeg (€)	10.800.000	27.000.000 (€-nak megfelelő Ft összeg)	43.000.000 (€-nak megfelelő Ft összeg)
*Ft: forint, HUF			

*Ft: forint, HUF

Forrás: Polereczki (2011: 11. old.)

A Magyarországon aktuális szabályozás tehát a 2004. évi XXXIV. törvény életbelépésével kezdte el kialakítani a mainak megfelelő formáját. A legmeghatározóbb változás az ismertetett definíciók fényében 2005. január 1-jén következett be, mióta a kkv-k meghatározása megfeleltethető az Európai Bizottság 2003. május 6-i, 2003/361 EK számú ajánlásának (EU, 2003).

Igazodva az EU-s, általánosan elfogadott definícióhoz, figyelembe véve a kkv-k meghatározásának kialakulási folyamatát, továbbá illeszkedve a magyarországi körülményekhez és helyi meghatározáshoz, valamint a KSH adatfelvételeihez, a disszertáció céljainak leginkább megfelelő **kkv-meghatározás** a következő:

Kkv-nak tekinthetünk minden olyan vállalatot, amely 250 főnél kevesebb embert foglalkoztat. Továbbá, melynek éves nettó forgalma legfeljebb 40 millió euróval egyenértékű forintösszeg, vagy a mérlegfőösszege maximum 43 millió eurónak megfeleltethető forintösszeg. Mindazon vállalatokat, melyek ezeken felül megfelelnek a függetlenség feltételének [maximum 25%-ban rendelkezhetnek tulajdonnal más vállalatok a vizsgált kkv-ban] (Bolton Committee, 1971; EC, 2005; Storey, 1994; Tonge, 2001; 2004. évi XXXIV. tv. EC, 2009).

A disszertáció szempontjából fontos, hogy további szűkítéseket tegyünk annak érdekében, hogy a kkv-szektor elemezhetővé tegyük. Ennek érdekében fontos, hogy a mikrovállalati kategóriát (0-9 fős alkalmazotti létszám) leválasszuk a vizsgálati fókuszról, mivel ezen vállalatok teljesen más feltételek és működési elvek szerint működnek, mint a kisvállalatok, vagy a középvállalatok. Ezen felül, iparági értelemben is el kell különítenünk egymástól a termelő és a szolgáltató vállalatokat, mivel ezeknél a marketingtevékenység is teljesen más keretek között működik. Továbbá, érdemes megkülönböztetnünk egymástól a végfogyasztói piacokon működő vállalatokat és a szervezetközi piacok szereplőit, mivel ezek szintén teljesen más elvek szerint végzik működésüket. Marketingtevékenységük is gyökeresen eltér egymástól, így nem vizsgálhatók egy kutatási fókuszban. Vizsgálatunkban emiatt többféle szűkítési elv kell, hogy érvényesüljön.

I.1.2. Kkv-k Európai Unió és magyarországi jelentősége

Ahhoz, hogy a kkv-k gazdasági jelentőségét és potenciálját értékelni tudjuk Magyarország viszonylatában, érdemes kiindulni a szektor kiemelt szerepéből az EU egészén belül. A kisvállalatoktól gyakran várják el a társadalmi és területi egyenlőtlenségek csökkentését, a szegénység visszaszorítását. Emellett a fejlett országok is többek között a kisvállalatok körében szeretnék növelni versenyképességüket (Kállay, 2002). Ezt alátámasztandó, a kkv szektor közösségi szintű jelentőségét emeli ki, hogy az 1-249 főt foglalkoztató, körülbelül 21,6 millió vállalat EU-szerte (28 tagállamban) közel 88,8 millió munkahelyet teremt (EC, 2014). Szám szerint a kkv-k az összes vállalat 99%-át teszik ki az Európai Unió országaiban (EC, 2014).

A kkv-k sok tekintetben valós forrásai a gazdasági növekedésnek (Polereczki, 2011), többek között a következő dimenziók mentén:

- foglalkoztatottak számának növelése, **munkahelyteremtés** (Orosdy, 2008; Dallago, 2012);
- **verseny élénkítése** (EC, 2006; Orosdy, 2008);
- **helyi és regionális gazdasági fejlődés élénkítése** (EC, 2014);
- **innováció elősegítése** (Orosdy, 2008; Dallago, 2012);
- **vállalkozói készségek támogatása** (EC, 2005).

Az EU-ban működő kkv-knak szembe kell nézniük olyan kihívásokkal is, amelyek között szerepel a bürokráciával folytatott kommunikáció problémája, a képzett munkaerő hiánya, a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés korlátai, az új technológiákkal, szervezetekkel és szabályozásokkal való megküzdés nehézségei. Annak ellenére, hogy a vállalkozói készségek támogatása a kkv-k egyik legfontosabb célját képezi (Polereczki, 2011), az Eurostat (2008) szerint az EU-ban megfigyelt alacsony vállalkozói szellem és kockázatvállalási hajlandóság aláássa a kkv-k növekedési ütemének gyorsulását. További probléma, hogy a törvények és a szabályozás a kkv-kat inkább méretkategória oldaláról tekinti, mint inkább a gazdaságban játszott kritikus szerepük felől (Dallago, 2012).

Kkv-k magyarországi jelentősége

Az összegyűjtött statisztikai adatok és gazdasági mutatók szándékom szerint segítenek megérteni ezeknek a gazdasági szereplőknek a helyzetét a hazai gazdasági vérkeringésben, valamint indoklást adni arra vonatkozóan, hogy miért érdemes velük foglalkozni a továbbiakban. A MAMASZ (2010) szerint a gazdaság növekedésének és erősödésének garanciája a kkv-k gyarapodásában rejlik.

A KSH aktuális adatai (KSH, 2015a) alapján látható, hogy ma Magyarországon összesen körülbelül 1.691.737 vállalat működik (ebbe nem tartoznak bele a költségvetési szervek, a nonprofit szervezetek, valamint az egyéb szervezetek). Az elmúlt 18 évben mért adatokat figyelembe véve, évenkénti lebontásban folyamatos növekedés figyelhető meg a vállalatok számát tekintve, és az EU-s statisztikákkal összehasonlítva egyre csökken szerkezeti értelemben az uniós és a hazai kkv-szektor közötti különbség (Lukács, 2012). A **regisztrált vállalatok** képe a foglalkoztatotti **létszám-kategóriák szerinti** megoszlásban a következőképpen mutat (KSH, 2015a, 6. táblázat):

Az adatokból látható, hogy a kkv-k teszik ki az összes vállalat 69 %-át, ha nem vesszük hozzá a 0 fős és ismeretlen létszámú vállalatokat (ekkor 99 %-át). A disszertáció vizsgálati körébe tartozó kkv-k ugyan számosságban sokkal kisebb hányadot képviselnek az összes vállalaton belül, de hozzáadott értékben, jövedelemtermelő képességben, sokkal erősebbek, mint a mikrovállalatok. Ebből következően olyan gazdálkodási szervezetekről beszélünk, melyek sokkal többen vannak, mint a nagyvállalatok (melyek az összes vállalatnak csupán 0,05 %-át jelentik, ld. 6. táblázat).

6. táblázat: Magyarországi vállalatok létszám szerinti megoszlása (2015)

Vállalatkategória	Darab	Százalék
0 fős és ismeretlen létszámú vállalat	535.782	31,69
mikrovállalat	1.120.432	66,26
kisvállalat	30.243	1,79
középvállalat	4.402	0,26
kkv-k összesen	1.173.187	69,38
nagyvállalat	878	0,05
összesen	1.690.859	100

Forrás: KSH (2015a)

A **működő vállalatok száma** általában sokkal kevesebb, mint amennyit a rendszer regisztrál. A KSH (2015b) kimutatása szerint Magyarországon megközelítőleg 580.000 működő vállalat volt 2013-ban, melynek nagy része kkv. Az évenkénti statisztikák szerint a kkv-k között a legnagyobb arányú a megszűnés jelensége is. Összességében, a megszűnő vállalatok aránya a működők számához képest átlagosan évente 10% (KSH, 2015b). Létszám kategóriák szerint a legtöbb megszűnő vállalat a mikrovállalatoknál figyelhető meg, míg ez az arány egyre kevesebb, ahogy a méret növekszik.

Földrajzi eloszlását tekintve a közép-magyarországi régió részesedése kiugró, 41,4%-os az országos kkv-k arányához képest, mely főként a főváros-centrikus gazdasággal és infrastruktúrával magyarázható (KSH 2015b). Az ország regionális térségei között jelentős különbségek figyelhetők meg, de általában kijelenthető, hogy a főváros környéki területeken kívül az ország nyugati felén helyezkednek el nagyobb sűrűségben a vállalatok, és ezzel együtt a kkv-k is. A disszertációban nagyrészt a közép-magyarországi régióban vizsgálódunk, ahol arányaiban a legtöbb kkv működik ma Magyarországon.

Hazánkban a kkv-kban foglalkoztatottak száma magasabb, de az általuk termelt **hozzáadott érték** alacsonyabb (az EU-s átlaghoz viszonyítva), mivel létszámszerkezeti lebontásban magasabb a mikrovállalatok aránya is, mely létszám kategóriánál a hozzáadott érték termelése korlátos. A hozzáadott értéknek így is 55%-át a kkv-k termelik (KSH, 2015c) Magyarországon.

A **munkahelyteremtést** tekintve, a kkv-k az összesített foglalkoztatotti létszám 72-74%-t alkalmazzák (Kállay, 2012; KSH, 2015c). Az adatok mögé nézve azonban érdemes figyelemmel lenni arra, hogy a **munkatermelékenység** színvonala a nagyvállalatoknál általában magasabb, mint a kkv-knál. Az egy foglalkoztatottra jutó bruttó hozzáadott érték a magyar kkv-kban az országos érték 76%-a (ez a nagyvállalatoknál az érték 151%-a).

Jövedelemtermelés szempontjából a kkv-k összesített forgalomból való részesedése közel 60% (KSH, 2008). Létszám szerinti lebontásban, a kisvállalatok 40%-kal, a középvállalatok 42%-kal járulnak hozzá a kkv-k összesített teljesítményéhez (KSH, 2008). 2012-es adatok szerint az árbevétel 58,3%-a köthető kkv-khoz (KSH, 2015c).

Iparág szerint, az utóbbi időben a nemzetgazdasági ágak szerint minden ágban növekedett a működő cégek száma (KSH, 2015c). A legtöbb vállalkozás a kereskedelem, gépjárműjavítás nemzetgazdasági ágban található (21,6%), ezt követi a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (12,8%), majd az építőipar 8,5%-kal (KSH, 2015b). A szektoronkénti jövedelemterhelést tekintve, **a kkv-k árbevételének kétharmada a szolgáltatási szektorban keletkezik**, 6,1%-a az építőiparban, és 3,2%-a a mezőgazdaságban (KSH, 2008). A 12 nemzetgazdasági ág közül a feldolgozóipar, a villamosenergia, gáz-, gőz-, vízellátás, a szállítás, raktározás, posta, távközlés, valamint a pénzügyi tevékenységek területén a nagyvállalati dominancia érvényesül, míg a többi ágazatban a mikrovállalatok szerepelnek a legnagyobb súllyal (Román, 2006, ld. 7. táblázat). A legaktuálisabb adatok szerint **a kkv-k legmeghatározóbb iparági jelenléte a szolgáltatásoknál** érhető tetten (80%-uk a szolgáltatások területén működik, ld. KSH [2015c]).

7. táblázat. Foglalkoztatottak létszám szerinti megoszlása a magyarországi kkv-kban, gazdasági áganként (százalék) (2003; 2012)

Gazdasági ág	Mikrovállalat	Kisvállalat	Középvállalat	Kkv-k összesen	Nagyvállalatok
bányászat	11,8	30,5	31	73,3	26,7
feldolgozóipar	14	17,4	24,3	55,6	44,5
villamosenergia, gáz-, gőz-, vízellátás	1,3	4,2	15,5	21	79
építőipar	50,8	28,2	14,4	93,4	6,6
kereskedelem, javítás	51,6	22,1	13,2	86,9	13,1
szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	56,4	23,8	9,4	89,9	10,1
szállítás, raktározás, posta, távközlés	22,3	9,7	6,4	38,4	61,6
pénzügyi tevékenység	26,8	6,6	16,1	49,5	50,5
ingatlan, gazdasági szolgáltatás	59,8	16,9	13,9	90,6	9,4
oktatás	87,4	10,6	3,6	98,9	1,1
egészségügyi, szociális ellátás	81	8,9	5,2	95,2	4,8
egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	62	10,5	13,3	85,8	14,2
Összesen	37,8	17,7	15,9	71,4	28,6

Forrás: Román (2006: 67. old.) és KSH (2015c) alapján saját szerkesztés

Az **innovációkat** általában a nagyvállalatok vezetik be (a nagyvállalatok 41,4%-a), míg a kisvállalatok (16,9%) és a középvállalatok (24,5%) ennél jóval alacsonyabb szinten szerepelnek (Dallago, 2012). A szabadalmak nagy részét is a nagy értékű külföldi tőkével, és sokszor külföldi tulajdonnal rendelkező nagyvállalatok jegyzik. Ennek ellentételezéseként szükség van olyan kezdeményezésekre, melyek révén a kkv-k jobban jelen legyenek a foglalkoztatásban vállalt jelentős szerepük mellett a hozzáadott érték termelésében is versenyképességük és termelékenységük növelése érdekében. Ennek megvalósításához szükséges, hogy a hazai kkv-k olyan piacokon működhessenek, melyeken ki tudják használni a méretükből fakadó előnyöket.

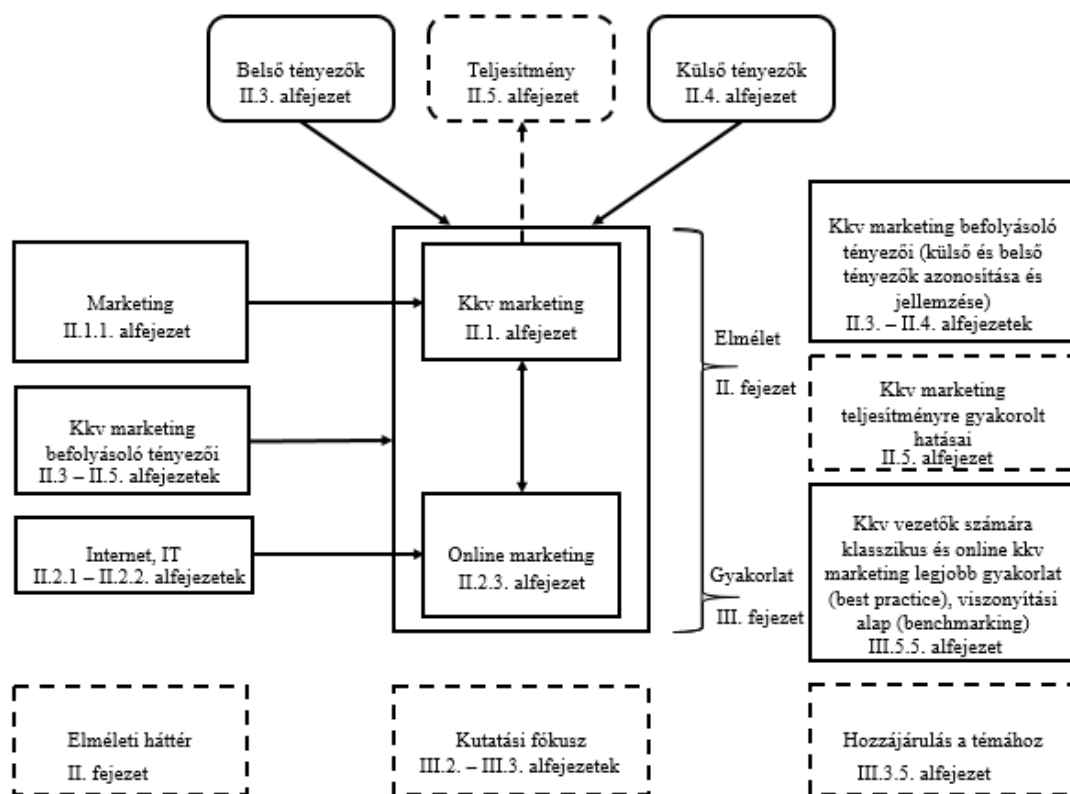
Összességében, a kkv-k szerepe kiemelkedő a foglalkoztatási adatokat, a bruttó hazai termék (GDP) növelését, az exportot és a beruházásokat tekintve is. Mindazonáltal megjegyzendő, hogy a kkv szektor ma stagnál Magyarországon, mind a vállalkozások számát, mind az általuk foglalkoztatottak számát tekintve (KSH, 2015abc). A kisméretű cégek nagy számossága nem feltétlenül jelzi azt, hogy a kkv-k jelentik az elérhető legjobb megoldást a boldoguláshoz. Sokan azért vállalkoznak, mert ez az egyetlen módjuk (kényszervállalkozók; ld. korábbi alkalmazottból a munkaadó követelésére új típusú kényszervállalkozóvá válás [Román, 2006]), illetve adóelkerülők (Bauer és mások, 2012). Egyáltalán nem mindegy ugyanis, hogy egy vállalat létrehozását a lehetőség motiválta, vagy a kényszerűség (Szerb, 2004). Hazánkban, a közhiedelemmel ellentétben, az új hazai vállalkozások megközelítőleg kétharmada nem kényszervállalkozás (Szerb, 2004: 556. old.; Szerb és Petheő, 2014). Ezzel együtt nem szabad figyelmen kívül hagynunk Imreh (2006: 26. old.) gondolatait, aki szerint *„a hazai kis- és középvállalati szektor rendkívül heterogén, és gyakran szó sincs a klasszikus értelemben vett lehetőség-orientált, versenyképes, és növekedési potenciállal bíró kis- és középvállalkozások seregéről hazánkban”*.

Végül az is látható (7. táblázat), hogy iparági szűkítés szükséges ahhoz, hogy a kkv-k vizsgálata pontosabb legyen, emiatt a disszertáció szempontjából fontos, hogy előrevetítsük a szolgáltatási szektor kiemelt kezelését az empirikus kutatási szakaszban.

I.2. A disszertáció célja

A disszertáció célja, hogy a kkv marketing elhelyezésével az általános marketingtudományon belül hozzájáruljon a marketingelmélet szakirányú bővítéséhez. Ennek érdekében a kutatás vizsgálja a kkv-k belső, szervezeten belüli, és külső, környezeti tényezői, és ezeknek a tényezőknek a kkv marketinggel való kapcsolatát. A disszertáció további kiemelt célja, hogy tisztázza az internet kkv marketingben betöltött szerepét az online marketing fogalmi körének meghatározásán és jellemzésén keresztül. Végül a disszertáció az elméleti fogalmak kapcsolódásain keresztül a kkv marketing és az online marketing befolyásoló tényezőit tárja fel, majd pedig azoknak a marketingteljesítményre és vállalati teljesítményre kifejtett hatását is kutatja. Gyakorlati értelemben a disszertáció a kkv szektor szereplői számára ad útmutatást marketingtevékenységeik értékeléséhez. Az empirikus kutatási szakasz sikeres használók példáján keresztül ad a legjobb gyakorlatból vett példákat, melyek vonalvezetőként szolgálhatnak a kkv-k marketingjéről, egyfajta általános, legjobb gyakorlat nyújtásával (1. ábra).

1. ábra. A disszertáció célja



Forrás: saját szerkesztés

1.3. A disszertáció elméleti és gyakorlati jelentősége

A közgazdaságtanban vissza-visszatérő kérdés, hogy mely gazdasági szereplők felelnek leginkább a gazdasági haladásért (Papanek, 2010). Vállalati méret tekintetében például a nagyvállalatok gazdasági növekedésben elfoglalt vezető szerepe a XIX. század második felétől a XX. század első feléig benne élt a köztudatban (Schumpeter [1942] szerint például a nagyobb innovációs képességeik miatt). A fejlett nyugati piacgazdaságokban éppúgy, mint Magyarországon (szocialista nagyvállalatok, majd a rendszerváltás után a multinacionális nagyvállalatok) a közgazdaságtan fősodrában a gazdasági növekedésben való kiemelt nagyvállalati hangsúlyt emelték ki a tudományterület kutatói és szószólói (Orosdy, 2008).

A nagyvállalati dominanciát tekintve a helyzet némileg megváltozott: az utóbbi két-három évtizedben elkezdődött egy olyan folyamat nemzetközi szinten és Magyarországon is, mely több iparágban is a kisebb méretű vállalatok felé tolta el a hangsúlyt. A XX. század utolsó harmadában, a differenciáltabb igények megjelenésével párhuzamosan (Schumacher, 1991) a nagy termelővállalatok dominanciája csökkenni kezdett. Ekkortól kezdve a kkv-k szerepének növekedése nyilvánvalóvá vált a foglalkoztatásban, a technikai innovációban, az új ötletek megvalósításában és a verseny élénkítésében (ld. I.1.2. alfejezet, 12-16. old.). Azonban már sokkal korábban, a XX. század eleje-közepe táján napvilágot látott az a törvény, amely egy cég méretét és növekedési ütemét egymástól függetlenítette (Papanek, 2010). Ezt a törvényt – létrehozója nyomán – **Gibrat-törvénynek** nevezték el. A törvény nyomán a közgazdászok egy részének figyelme elmozdult a nagyvállalatoktól a kisebb cégek irányába is (pl. **Penrose (1959): Vállalati növekedéstudomány, vagy Schumacher (1991): A kicsi szép**). Drucker (1993) is rámutatott, hogy olyan gazdasági környezetben, ahol a felgyorsult változások és a megnövekedett kiszámíthatatlanság (Besanko és mások, 2004) a leginkább jellemzőek, ott a gyors reagálási készség és a rugalmasság a siker alapvető tényezőivé válhatnak, emiatt pedig egyre növekvő szerep jut az innovatív kkv-knak.

Az innovációs készség árnyalt értelmezése szerint (Drucker, 1993) **a kkv-k ugyan kevesebbet fektetnek be, mint nagyobb társaik, de motiváltabbak a valóban radikális innovációkra.** Fillis (2002) szerint a globalizáció hatásának köszönhetően, az egyre rövidebb termék- és technológia életciklusok miatt az új vállalkozások létrejöttének lehetőségei megnöttek és egyre jellemzőbbek, melynek folytán egyre több a sikeres kkv is.

A vállalatok horizontális korlátai azt határozzák meg, hogy egy iparágon belül hány szereplő működik egymás mellett, és ezek a szereplők milyen vállalati mérettel rendelkeznek (Besanko, 2004). A **méretgazdaságosság** (economies of scale) azt jelenti, hogy egy adott termelési mennyiségen túl az egy termékre eső átlagos egységköltség csökkenő tendenciát mutat, azaz a nagyvállalatoknál inkább létező tömegtermelés előnyeit emeli ki (Kopányi, 2008). Ezzel párhuzamba állítható a **választékgazdaságosság** (economies of scope) fogalma, mely akkor áll fenn, ha a vállalat megtakarítást ér el azáltal, ha növeli a termékeinek/szolgáltatásainak különféle változatait ahelyett, hogy egy másik vállalatban gyártaná le ezeket a különféle termékvariációkat (Besanko, 2004: 74. old.). A méretgazdaságosság és a választékgazdaságosság fogalmai alapvetően megfelelnek a „*nagy jobb*” elvnek (Besanko, 2004: 73. old.). Mindazonáltal a termelékenységi és a méretgazdaságosság vagy a választékgazdaságosság becslésekkel meghatározható egy-egy konkrét vállalkozás esetében, azonban jogszabályban, általános feltételként egyetlen pontos érték nem adható meg, hiszen ahány gazdasági szereplő, annyiféle érték felel meg (például) a méretgazdaságosság kritériumának (Lukács, 2012). Ebből pedig a termelékenységi és a méretgazdaságosság viszonylagossága egyenesen következik.

Egy cég, figyelembe véve készleteit és költségeit, képes kihasználni a méretgazdaságosságból eredő előnyeit, de ehhez meghatározandó, minimális termelési mennyiséggel (MES: minimum efficient scale) kell rendelkeznie. Mikroökonómiai értelemben az a termelési mennyiség, ahol a hosszútávon jelentkező, összesített átlagköltség minimális mértékű (MES), iparáganként változik, és kapcsolata a teljes piac méretével, valamint az összkereslettel meghatározza azt, hogy mennyi vállalat versenyezhet egymással hatékonyan a piacon (Kopányi, 2008). Ha a MES viszonylag alacsony a teljes piacmérethez képest, akkor több cég működik az összpiacon (pl. egyes szolgáltatások piaca).

Amennyiben a fix költségek mértéke meghatározó a változó költségekhez képest és ennek következtében a MES is magasabb, adott piacokon a versenyző vállalatok száma is kevesebb lesz (pl. telekommunikációs cégek, autógyártó cégek).

Az iparág kérdése tehát jelentősen moderálja azt, hogy egy vállalat mennyiben használ marketing megoldásokat. A nagyvállalatok sok iparág esetén jobban meg tudnak felelni az ágazati MES-nek, főleg nagyobb tőkeerejük és a rendelkezésre álló erőforrásaik bősége révén. A vállalati növekedésselmélet szerint nem feltétlenül igaz, hogy a vállalati méret növekedésével csökken a gazdaságosság, sőt, általában a nagyobb a gazdaságosabb. Ennek folytán **a kkv-knak elsődlegesen a rés piacokban vannak lehetőségeik.** (Penrose, 1959 In: Dobák, Hortoványi, Szabó, 2012), ezért sok esetben niche piacokat céloznak meg és így képesek nyereségesebbé válni (Orosdy, 2008). Azokon a heterogén piacokon, ahol **rés piacok** nagyobb valószínűséggel léteznek, **a kkv-k magasabb profitot érhetnek el** (Tonge, 2001).

Ottesen és Grønhaug (2002) megvizsgálta, hogy a kkv vezetők hogyan és milyen mértékben értik meg és tudják felhasználni a elméleti fogalmakat. A vizsgálatba bevont vezetők szerint fontosak az elméletek, mert fókuszot nyújtanak (irányítják a figyelmet) egy vállalatvezető számára. Ezen kívül, a vezetők feladata az is, hogy ezeket a tudományos fogalmakat és összefüggéseiket megváltoztassák például azért, hogy adott kontextushoz tudják illeszteni. A **magyarországi, hazai tulajdonú, dinamikusan fejlődő, kkv-k** (Lukács, 2012) **tulajdonosai/menedzserei,** illetve a **témával foglalkozó tanácsadók és gyakorló szakemberek számára** tehát hasznos **gyakorlati javaslatot jelent** annak tisztázása, **hogy az általuk alkalmazott, kkv-kra jellemző marketingmegoldások,** valamint a különféle, **innovatív online marketing megoldások** vajon **mennyiben jelentenek számukra javuló marketingteljesítményt és piaci teljesítményt.**

1.4. A disszertáció szerkezete

A **bevezetés**ben a témaválasztás rövid bemutatása és indoklása után a további kutatás megalapozása érdekében ismertettük a disszertáció további részében elfogadott kkv definíciót. Ezt követően a kutatási célok megalapozásához bemutattuk a kkv szektor nemzetközi és magyarországi gazdaságban játszott szerepét és jelentőségét. Végül a disszertáció céljának bemutatása után ismertettük a kutatás elméleti és gyakorlati jelentőségét.

A **szakirodalmi összefoglaló**ban először a kkv szektort meghatározott tényezők mentén elkülönítjük a nagyvállalatoktól, majd a marketingtevékenység általános értelmezése után felvázoljuk a kkv-k marketingjének jellemzőit és ismertebb elméleti modelljeit.

A következő szakaszban az internet közgazdaságtanáról és az internetes értékláncban szereplő gazdasági szervezetekről írunk. A kkv-k körében értelmezett marketingtevékenységek és az online marketing ismertetésén keresztül azonosítjuk azokat az eszközöket, amelyek megfelelhetnek a kkv-k online marketingtevékenységének.

A kkv marketing alkalmazásához szükséges belső és külső tényezők azonosítása után ismertetjük és jellemezzük a kkv marketingre ható befolyásoló tényezőket, majd a kkv marketing marketingteljesítményre és vállalati teljesítményre gyakorolt lehetséges hatásait.

A kutatással foglalkozó (**empirikus kutatás**) fejezetben bemutatjuk a kutatási módszer elméleti megközelítését, a felhasznált módszertanokat, majd az empirikus kutatási munka tervezett előmenetelét (idő-, aktivitási, és kivitelezési terv). A szakirodalmi összefoglaló által megalapozott elméleti blokkok összefüggései alapján megfogalmazzuk a kutatási kérdéseket Végül az empirikus kutatás módszertanát (kvalitatív és kvantitatív módszertan), és a mintavételi tervet ismertetjük, ahol operacionalizáljuk (mérhetővé tesszük) a mérni kívánt fogalmakat.

A témában írt előtanulmányok releváns eredményeinek ismertetése után, elemezzük a kvalitatív és kvantitatív adatokat, és releváns megállapításokat teszünk a kutatási kérdésekhez illeszkedve, majd megállapítjuk a jövőbeni kutatási lehetőségeket és a kutatás korlátait.

A **zárszó**ban megteesszük összegző megállapításainkat a disszertáció eredményeihez és a kinyert tapasztalatokhoz kapcsolódóan.

II. SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ

„A nagyon kis vállalatok és a nagyon nagy vállalatok közötti adminisztratív szerkezet különbségei olyan nagyok, hogy sokszor még azt is nehéz látni, hogy a két faj azonos nemzetségből származik-e [...] Nem definiálhatunk egy hernyót, majd ugyanazt a meghatározást nem alkalmazhatjuk a pillangóra is.”

(Penrose, 1959 In: Stokes és Wilson, 2006: 206. old.)

A szakirodalom elemzésével áttekintjük mindazon vállalaton belüli (belső) és vállalaton kívüli (külső) tényezőket, melyek hatással lehetnek a kkv-k marketingtevékenységére. Ezen túlmenően pedig megvizsgáljuk a kkv marketing hatását a marketingteljesítményre és a vállalati teljesítményre. Ennek megvalósításához mindenekelőtt azonosítjuk a kkv-k egyedi jellemzőit, amelyek megkülönböztetik ezt a vállalati méretkategóriát a nagyvállalatoktól. Ezután kitérünk a kkv-k marketingtevékenységének egyedi jellegére, és sorra vesszük azokat az elméleti megközelítéseket és modelleket, amelyek feltárják a kkv-marketing megkülönböztető jellegét és a vizsgálati keret egyediségét. Az elméleti alátámasztás során azonosítunk olyan, a kkv-marketing működésére hatással lévő belső és külső tényezőket, amelyek befolyásolják mindenekelőtt azt, hogy egy kkv milyen mértékben vesz igénybe klasszikus, online, és specifikusan közösségimédia-marketing eszközöket, illetve általában innovatív marketing marketingmegoldásokat. Mindezek után meghatározzuk a kkv-marketing (és annak digitális megnyilvánulása, az online marketing) tevékenység és befolyásoló tényezői közötti kapcsolat relevanciáját, az ismertett elméleti összefüggések ismeretében.

II.1. Kkv-k és nagyvállalatok

Kutatói körökben él egy olyan előfeltevés, mely szerint a nagyvállalatoknál használt fogalmak értelemszerűen alkalmazhatóak a kkv-kra is (Weinzimmer, 1997). Más kutatók azzal érvelhetnek, hogy a menedzsment elméletek fősodrárt nem lehetséges készen, változtatás nélkül alkalmazni a kkv-kra, mivel ezt a méretkategóriát más kontextusban, más feltételekre vonatkoztatva hozták létre.

A vállalati méreten túl tehát más tényezők is szerepet játszanak a kkv-k és a nagyvállalatok közötti különbségtételben (8. táblázat). A kis cégek a nagyobb vállalkozásoknak nem csupán „*kicsinyített másai*”, hanem teljesen más elveken alapul működésük (Barakonyi, 2004 In: Orosdy, 2008: 2. old.). Wynarczyk (1993) a **nagyobb bizonytalanságot, a több innovációt és a fejlődési képességet** emeli ki. Ez a megkülönböztetés alulról felfelé gondolkodik a kkv-król. Ezt a megállapítást támasztja alá Carson és Cromie (1989), akik szerint a kkv-k nem „*kis nagyvállalatok*”, továbbá olyan egyedi jellemzőkkel bírnak, melyek meghatározzák működésük mikéntjét, valamint fő tevékenységeiket és aggályait egyaránt. A kkv-k valóban sok tulajdonsággal rendelkeznek, melyek megkülönböztetik őket a nagyvállalatoktól. McCartan-Quinn és Carson (2003) szerint a **nagyobb rugalmasság, jobb innovációs képesség, az alacsonyabb fix költségek, a kevesebb piaci erő, kevesebb tőke és menedzseri erőforrás** (Motwani, Jiang, Kumar, 1998) adják a kkv-k egyedi jellegét. A kkv-k a kisebb szervezet miatt kevesebb lehetőséggel bírnak a belső szakosodásra, így vezetői funkcióikat általában több pénzből és kevésbé hatékonyan tudják ellátni (Kállay, 2002).

Hollensen (2011) megkülönbözteti egymástól a nagyvállalatokat (LSE: large-scale enterprises) és a kkv-kat. Több szempontból vizsgálja a gazdasági szereplőket, mely szempontok közül az **erőforrások** kérdése az első. A kkv-k egyik legjellemzőbb tulajdonsága ugyanis a pénzügyi és egyéb (pl. emberi; Orosdy, 2008) erőforrások hiánya (McCartan-Quinn és Carson, 2003), mely a korlátozott saját tőke bázis miatt áll fenn. A tulajdonosok általában csak korlátozott mennyiségben helyeznek tőkét az üzletbe, mely tőkeforrás hamar kiapad.

Az üzleti **oktatás színvonala** és a **specialista/szakosodott és/vagy generalista szakértelem** szintje a következő, amelyben jelentős eltérések tapasztalhatóak a két vállalati méret kategóriában. A nagyvállalatok menedzsereivel szemben, a kkv-k vezetőinek egyik jellemzője a korlátozott formális üzleti oktatás. Tradicionálisan a kkv tulajdonos/menedzser egy technika vagy egy szakma szakértője, és sok esetben nem jellemző, hogy kiképezték volna bármely üzleti tudományterületen. Emiatt a szakosodott szakértelem gyakran egy kényszer, mivel a kkv-k vezetői rendszerint inkább specialisták, mint generalisták. Ritkán látni ugyanis, hogy a kkv tulajdonosok közelebbről is érintettek lennének az eladásokban, elosztásban, árazásban, vagy éppen a termékfejlesztésben (Motwani, Jiang, Kumar, 1998), vagy akár a marketingstratégiában is.

A megvalósult **stratégia** (mely a szervezet tevékenységeinek mérhető kimenetele) eredménye a tervezett és (tervezetlen) stratégiának. Egyik vállalat sem alakít ki tisztán megfontolt vagy szándékolt stratégiát, hanem a kettő ötvözetéből alakul ki a végleges stratégia. Nagyvállalatoknál a tervezettség mértéke nagy. A célkialakítás, elemzés, értékelés, kiválasztás és megvalósítás folyamatok progresszív egymásutánja a szervezet hosszú távú irányultságát hivatott támogatni (Porter, 2008). Jellemző rá az inkrementális megközelítés, mely lépésről lépésre halad és figyelembe veszi a környezeti változásokat (Mintzberg és Waters, 1985). A **kkv-k döntéshozatalára** ezzel szemben inkább jellemző, hogy **intuitív, és strukturálatlan** jellegű (Gilmore, Carson, Grant, 2001). A lehetséges stratégiai irányok száma és a lehetséges stratégiai kimenetek sokfélék lehetnek. Általában megfigyelhető, hogy nincs tervezett vagy koordinált növekedés. Ez pedig elszigetelt, szórványosan előforduló döntésekhez vezethet, és hatással lehet a kkv-k jövőbeli fejlődési irányaira. Ezáltal megerősítést nyer, hogy a kkv-k stratégiai irányultsága más módszerekkel mérhető, mint a nagyvállalatoknál (Reketye, 2004; Magyar, 2009).

Szervezeti értelemben jelentkezik az ún. „*vállalkozói hatás*” Hollensen (2011: 15. old.), melynek révén a kkv foglalkoztatottjainak alkalmazkodniuk kell a vezető személyiségéhez. Ez azt vetíti előre, hogy míg nagyvállalatoknál a szervezeti felépítés inkább formális és független egy személytől, úgy **a kkv-k életében inkább a tulajdonos/menedzser jelenléte határozza meg a szervezeti struktúrát is.**

Kockázatvállalás tekintetében a nagyvállalatok normális esetben alacsony kockázatvállalási hajlandósággal rendelkeznek, mivel a döntéshozatali modell a kis, inkrementális változásokat hangsúlyozza és a hosszú távú lehetőségeket veszi figyelembe első sorban. Kkv-k esetében a körülmények függvénye a kockázatvállalási készség mértéke. A kkv létezését fenyegető helyzetben, amikor egy versenytárs veszélyezteti a kkv tevékenységét, vagy amikor információhiány lép fel, akkor lehet jellemző, hogy magasabb kockázatvállalás mellett történik meg a döntéshozatal (Wynarczyk, 1993). A kommunikációs út rövideje miatt (vállalat és partnerek) **a kkv-k gyorsabban és rugalmasabban reagálhatnak a fogyasztói érdeklődésre**, mint a nagyvállalatok (McCartan-Quinn és Carson, 2003).

Nagyvállalatok csak abban az esetben képesek kihasználni méretükből fakadó előnyüket, ha a megnövekedett termelési és eladási mennyiség mellett idővel alacsonyabb lesz a termékenkénti átlagos egységköltség, köszönhetően a tapasztalati görbe hatásának, valamint a termelésben, marketingben megnövekedett hatékonyságnak (Besanko és mások, 2004; Kopányi, 2008). A nagyobb termelés csak akkor képes versenyelőnyt generálni, ha azt **méretgazdaságossággá** konvertálja. A méretgazdaságosság előnyei a következőképpen jelentkezhettek: működési költségek csökkenése termékenként; nagyobb mennyiségeknél megoszló fix költségek a tapasztalati görbe hatása révén. A szoftverek piacán más a helyzet: ott korlátozott a nagy szereplők méretgazdaságossági előnye, hiszen sokféle célcsoport sokféle igényét kell kielégíteni, amely nem kedvez a nagy mennyiségeken és csökkenő egységköltségeken alapuló versenyelőny feltételeinek. A kkv-k jellemzően hasznot hajtó, kis piaci szegmenseket céloznak meg. Ezek a célcsoportok sokszor olyan jelentéktelenek a nagyobb cégek számára, hogy nem tekintik őket potenciális célcsoportjaiknak. Ennek révén a kkv-k **rés piacokon** sikert érhetnek el, de ez cserébe általában nem jár magas piacrészesedéssel.

Választékgazdaságosság (Kopányi, 2008): újra felhasználni egy erőforrást egy piacról és/vagy országból egy újabb piacra és/vagy országba kettős döntési dilemmát jelent a cégek számára (Besanko és mások, 2004): központi koordinációt igényel a marketing-mix elemek fölött, vagy helyi autonómiát az aktuális termék és szolgáltatás esetében. Sok kkv általában csak korlátozott mennyiségű külföldi piacot szolgál ki, emiatt választékgazdaságosságból fakadó előnyeik is határok között mozognak.

Ahogy a kkv-k is rájönnek, hogy a különféle piacaik között kapcsolódás van (pl. nemzetközi, regionális, stb.), úgy marketingstratégiáikat is összehangolhatják, hogy kihasználják a választékgazdaságosságot a kutatás és fejlesztésben, a termelésben, vagy éppen a marketing területén.

Információforrások felhasználása tekintetében a piaci beszámolókra és/vagy tanácsadó cégek információira támaszkodó nagyvállalatok állnak szemben kkv tulajdonosokkal/menedzserekkel, akik sokszor intuitív módon gyűjtik be és szintetizálják az információkat, majd hozzák meg döntéseiket. A megszerzett információ sokszor nem teljes és töredezett, a döntések pedig sokszor megérzésen (Zoltayné P., 2010: 9. old.) és találgatáson alapulnak.

8. táblázat. Kkv-k és nagyvállalatok különbségei

Szempontok	Nagyvállalatok	Kkv-k
erőforrások	sok erőforrás erőforrás-internalizálás	korlátozott erőforrások erőforrás-externalizálás (outsourcing)
stratégiai/döntéshozatali folyamat kialakítása	megfontolt stratégiaalakítás inkrementalista döntéshozatali mód, minden új termék egy kis innováció a nagyvállalatnak	kialakuló stratégiaalakítás vállalkozói döntéshozatali modell, ahol minden új termék meghatározó innováció a kkv számára
szervezet	formális, hierarchikus független egy személytől	informális tulajdonos/vállalkozó általában rendelkezik az erővel, hogy lelkesítse/felügyelje a teljes szervezetet
kockázatvállalás	főként kockázatkerülő hosszú távú lehetőségekben gondolkodik	kockázatkerülő vagy kockázatvállaló rövid távú lehetőségekre fókuszál
rugalmasság	alacsony	magas
méretgazdaságosság és választékgazdaságosság előnyei	igen	korlátozott mértékben
információforrások felhasználása	fejlett technikák használata: adatbázisok, külső tanácsadás, internet	információszerzés informális úton, olcsón: belső források, szemtől szembeni kommunikáció
marketing filozófia	sokszor létező piac, melyhez a vállalatnak alkalmazkodnia kell	a piacot sokszor létre kell hozni (pl. rés piacok)

Forrás: Hollensen (2011: 12. old.) és Rugimbana és szerzőtársai (2011: 100. old.) alapján saját szerkesztés

II.1.1. Kkv marketing

Kutatói szempontból hiánypótló Magyarországon egy olyan szintetizáló jellegű kutatás, mely a kkv-kkal mélyrehatóan foglalkozik. Többek között Rekettye (2007, 2012) és Storey (1994) véleményére alapozva, akik szerint határozottan szükség van minőségi kkv kutatásokra, a disszertáció egyik fő célja is az, hogy megfeleljen ennek a kihívásnak. A 8. táblázatban látható különbségek is azt az előfeltevést erősítik, mely szerint a kkv-k nem a nagyvállalatok kicsinyített másai, éppen ezért más elemzési nézőpontból és módszerekkel vehetők vizsgálat alá.

A marketing értelmezési tartománya általában és a kkv-k esetén

A marketing körüli tudományos viták és mérlegelések a fogalom tudományterületté válása óta élnek és formálódnak. Minden korszaknak megvan a saját marketing fogalma és a hozzá kapcsolódó jelentéstartalmak összessége. Az elmúlt 20 évben új technológiák és újmédiás lehetőségek adtak addig nem ismert ösvényeket a marketing átfarmálódásához (Gamble és mások, 2011). A társadalmi-kulturális és technológiai kontextus folyamatosan változó perspektívájában a marketing sokkal inkább egy dinamikus, mint egy statikus elem (Kyle, 2011). A marketing történelmi kontextusban kiforrt definícióit ld bővebben az 1. mellékletben.

A fogalom kronológiáját tekintve, az 1960-as évektől kezdve lépett be hangsúlyosan a fogalom homlokterébe a fogyasztó (Elvy, 1991). A disszertációt tekintve mi is ettől a ponttól beszélünk marketingről, bár a modern marketing fogalom gyökerei valójában már a 18. századi ipari forradalom idejére nyúlnak vissza (Lancaster és Reynolds, 2002). Az 1960-as években a tömegtermelés és az automatizált gyártási rendszerek elterjedésével a főként funkcionális jellegű definíciók terjedtek el (Hunt, 1976). Rogers (1963) definíciója már egy kiszélesített marketingfogalmat vetít előre, amelyik a főleg közgazdasági megközelítéseken túl már figyelembe veszi a marketing emberi, kiterjesztett értelemben társadalmi vonulatát is.

Rogers (1963) definíciójával szemben, mely leginkább a szereplők és azok kapcsolatainak feltárását tűzte ki célul, Kotler (1967) más szemszögből közelíti meg a marketing meghatározását, fókuszálva a vállalatok egyedi tevékenységére. A definíció profitorientált vállalatokra utal ugyan, de már szerepel benne a fogyasztó is, mely már a marketing kiterjesztését vetíti előre, a fogalom keretébe illesztve a megkülönböztetett fogyasztói csoportok, szegmensek azonosítását és kiválasztását, melyeket a vállalat már célzottan tud marketingtevékenységével elérni.

Az 1970-es években elérkezett egyfajta növekedési időszak a marketing számára, ahol a környezeti változások a stratégiai tervezés és a rutineljárások irányába mozdította el a folyamatokat és a marketing fejlődését is (Gamble és mások, 2011). A fő fókusz elmozdult az egyedi, szervezeti tevékenységek és stratégia irányába, első helyre téve a nyereségfókusz. Ezek a definíciók már részüknek tekintik a marketingstratégia két elemének, a piaci szegmensek azonosításának (szegmentáció), és a számukra releváns szegmens kiválasztásának (célpiacképzés) mozzanatát is.

Az 1980-as évek nagy változása a marketing definiálása körül, hogy még nagyobb hangsúly helyeződött a fogyasztói szegmentációra (Kotler, 2004) és a marketing eszközrendszer alkalmazására (marketing-mix), továbbá egyre jellemzőbbé vált a marketing társadalmi vetületeinek kihangsúlyozása. A korábbi meghatározásokkal szemben, ahol a marketing inkább egy folyamat (Rogers, 1963; Star és mások, 1977) vagy éppen tevékenységek összessége (Kotler, 1967; Elridge, 1970), egyre inkább jellemzőbbé vált a fogalmat cserefolyamatok összességként értelmezni, és egyre inkább bekerült az értelmezésbe a társadalmi dimenzió és a hosszú távú kapcsolatokról fakadó, felek közötti kölcsönös értékteremtés.

A következő évtizedben (1990-es évek) a marketing elkezdett szélesebb körben elterjedni és az elfogadása is gyorsuló ütemben nőtt (Gamble és mások, 2011), vállalati filozófiaként és gyakorlatként, és akadémiai tudományterületként egyaránt (Baker, 1996). A definíciók emiatt kiemelik a marketing menedzseri (gyakorlati) és filozófiai (tudományos) aspektusát is (pl. Webster, 1992: 14. old.)

A **2000-es évek** technológiai változásainak (**digitális technológiák** elterjedése, **internet, e-business megoldások, innovációk**) köszönhetően a marketing definiálásában is jelentős változások következtek be. Újra előtérbe kerültek a társadalmi vonatkozások, kiegészítve egyfajta etikus marketingszemlélettel. Gamble és szerzőtársai (2011) gyűjtésének köszönhetően kiviláglik az elmúlt 60 év marketingdefinícióinak tömegéből az a néhány elem, amelyik állandó, és néhány

olyan, mely csupán az elmúlt időszakban került előtérbe. Ilyen állandó elemek például a vevői szükségletek és igények kielégítése, vagy a szervezeti tevékenységek, célok és cserefolyamatok. „*Valójában a marketing definícióknak társadalmilag relevánsnak kell lenniük, kortárs és innovatív perspektívát kell nyújtaniuk a modern társadalom kérdéseire mértén, tudatában annak, hogy különféle gazdaságokhoz hogyan lehet hozzáidomítani és fejleszteni, valamint társadalmi felelősségvállalási kérdésekhez és technológiai fejlesztésekhez társítani a fogalmat.*” (Gamble és mások, 2011: 239. old.). Ilyen technológiai fejlesztések közé tartoznak az **online marketing** megoldások is, melyek nagyban meghatározzák a marketing jelenlegi helyzetét.

Összességében megállapítható, hogy a felsorolt definíciók mind arra törekedtek, hogy meghatározzák a marketingnek egyfajta „valódi”, kifejező leírását. Az általános marketing elmélet megtalálásának vágya hasonlatos Florion (2009) utazóinak délibábjához, akik Eldorádót keresték hosszú évtizedeken át.

„Eldorádó mitikus ország Dél-Amerikában [...]. Az ország közepén, a legenda szerint, egy Parime nevű tó partjain áll egy város, Manoa del Dorado, amelynek házait aranylemezek borítják, kövezete pedig drágakövekből áll; ebbe menekültek az inkák utódai, akik mindennap friss aranyporral hintették be testüket és színaranyból készült palotában laktak (Bokor, 1998)

[...] Majdnem ötszáz éve keresik az emberek azt a hatalmas kincset, amit az inkák a spanyol hódítók érkezése előtt és után ismeretlen helyekre rejtettek.” (Florion, 2009)

A marketing definiálásának kiterjedéséről és hatóköréről több kutató próbált meg széles körben elfogadott elméleteket alkotni (Hunt, 1976; Hunt, 2002; Carman, 1980). Azonban ezek az elméletek sokszor apologeták elszigetelt kísérleteinek tűnhetnek a folyamatosan változó környezeti változások tükrében. Gamble és szerzőtársai (2011) szerint két alapvető előfeltevés lehetősége áll a kutató előtt. Az egyik szerint létezik „a” definíció (Eldorádó), csak még nem találtuk meg. A második előfeltevés szerint nincs a marketingnek mindenható elmélete. Ezzel szemben, különféle kontextusban és iparágban máshogy jelenik meg a fogalom (pl. vállalati méret szerint is elkülönül az, hogy **mit jelent a marketing egy nagyvállalat, és mit egy kkv számára** [Gamble és mások, 2011: 238. old.]).

Mindenestre az megállapítható, hogy a marketingről való gondolkodás az utóbbi 60 évben elmozdult a termelés-, és eladásközpontú szemlélet irányából a **vevő-, és kapcsolatfókuszú marketing** irányába. A rövid távú kapcsolatok helyébe a **hosszú távú kapcsolatok** kerültek, az **interakció** fontosabbá vált, mint az egyirányú kommunikáció önmagában. A marketing az aktuális tudományos felfogás szerint nem csupán egy részleg feladata, hanem már az egész szervezeti (Grönroos, 2006., Vargo és Lusch, 2004).

Érdemes megjegyezni, hogy a marketing definícióinak zöme nagyvállalati környezetre vonatkozik, a nagyvállalatoknál végzett marketingre utal, és azt mutatja be. Duncker (1945) pszichológiai elmélete szerint az emberek általában úgy reagálnak egy tárgyra, ahogyan annak a tárgynak a funkcióját előtte definiálták a számukra. Például, valószínűbb, hogy egy kalapácsot a szögek beverésére fogunk használni, mint például papírnehezékeknek, holott a tárgy adottságait figyelembe véve semmi nem zárná ki, hogy papírnehezékként is funkcionáljon (ez a funkcionális fixáltság jelensége). A **funkcionális fixáltság** egy vállalatvezető életében akkor életszerű, amikor egy marketingképzettséggel rendelkező személy marketingmegoldásokat, egy mérnök mérnökmegoldásokat keres egy adott probléma megoldására, a nagyvállalatoknál szocializálódott kutató pedig sokszor az általa ismert fogalmakat próbálja megfeleltetni kkv környezetben.

Carson (1993) javaslata szerint az általános marketing fogalmakat, megközelítéseket és elméleteket alkalmazva kkv-k esetén úgy szükséges alakítani, hogy az általános marketingfogalmak a kkv-k egyedi jellemzőihez is illeszkedjenek. Nem beszélve arról, hogy a termékekkel és szolgáltatásokkal foglalkozó vállalati és kisvállalati marketingtevékenység is különböző (így például a szolgáltatásmarketing a marketingtudomány egy külön ágaként értelmezhető). Ezen felül, iparág-specifikus marketing, piac-specifikus marketing (végfogyasztói és szervezeti piacok szerint elkülönülő) is létezik. Végül pedig, a tulajdonos/menedzser szerint is különféle marketingre van szükség, mivel a kkv-k esetében az alapvető üzletvitelt nagyban befolyásolja az, hogy a kkv tulajdonosa és/vagy vezetője mit szeretne a vállalkozásától. Ennélfogva egyes nézőpontok szerint a marketingnek nem létezik tiszta és egységes definíciója kkv környezetben (Simpson és mások, 2006.), és ahogy a szolgáltatásmarketing esetében történt, úgy a kkv marketing kialakulásához vezető úton szükséges e környezetben is specifikálni a jelenséget.

Kkv marketing, mint filozófia, stratégia, taktika és piaci intelligencia

Magyarországon az 1990-es években az volt megfigyelhető, hogy a marketingfunkció sokszor csak névlegesen működött, önálló funkcióként és osztályként annál ritkábban jelent meg a nagyvállalatoknál (Berács és mások, 1993). Abban az esetben, amikor a marketing mint önálló szervezeti elem mégis megjelenik a kkv-knál, inkább operatív, mint stratégiai értelemben beszélhetünk róla. Más esetben a marketing az egész szervezetet átívelő tevékenység, melyet mindenki végez, más szóval olyan feladat, mely sokkal inkább „senki” felelőssége, mint „mindenkié”. Ebből a dichotómiából kifolyóan a marketingfunkció a szervezet egyik legnehezebben meghatározható funkciója (Webster, 1997), hiszen a marketing egyszerre egy szervezeten átívelő **filozófia** (és kultúra), egy **stratégia**, és egy napi szinten végezhető **taktika** is (Romano és Ratnatunga, 1995; Stokes, 2000). A marketingnek ez a hármas megfogalmazása elsősorban a nagyvállalatokra igaz, ahol a marketinget alapvetően egy stratégiai és szervezeti megközelítésben értelmezik és határozzák meg.

A marketingtaktika a marketing-mix megfelelő használatát jelenti, vagyis a stratégia végrehajtását, a jobb vállalati teljesítmény vagy növekedés elérése érdekében (Romano és Ratnatunga, 1995). A kkv-k esetén a marketing sok esetben periférikusan szükséges, és csak akkor van rá szükség, ha növekedést vagy profitot szeretne elérni adott vállalat. A napi szintű nyomás mellett, a marketing, mint egy szükségtelen luxus szerepelhet (Hogarth-Scott, Watson, Wilson, 1996). Ráadásul, a marketing-mix használata sok esetben nem ugyanúgy valósul meg, mint a nagyvállalatoknál (Carson, 1993). Igaz, hogy a vállalatoknak meg kell érteniük az alapvető marketing eljárásokat és technikákat a sikeres üzletvitel eléréséhez (Hogarth-Scott, Watson, Wilson, 1996), de miközben ez meg is valósul, a vállalatok gyakran nem az ismert nevükön nevezik, illetve nem ugyanúgy használják ezeket a tevékenységeket (Stokes, 2000). A kkv-k esetén a marketing gyakorlat főleg **személyes kapcsolatokon** alapul, és gyakran az általános üzletmenet vezérli (Simpson és mások, 2006.).

A marketing értelmezése kkv-k esetében

A kkv marketing értelmezési tartományának meghatározása tisztázatlan és sok vitát kiváltó terület tudományos és a gyakorló körökben egyaránt (Brodie és mások, 1997, Gilmore, Carson, Grant, 2001) ma is, ilyen területnek számított az elmúlt negyven évben is (Cromie, 1990).

Reijonen (2010) szerint a kkv marketing célja a következőket takarja:

- a fogyasztók – a vállalkozásról és annak termékéről való – informálásában játszott szerep
- eladási cél, eladások növelése (Marcati, Guido, Peluso, 2008)
- eladásmenedzsment (Möller and Anttila, 1987)
- reklámozási cél (Marcati, Guido, Peluso, 2008)
- az eladási cél után a kkv marketing legfontosabb célja, hogy jelentőséggel bíró és őszinte kapcsolatokat hozzon létre és fejlesszen ki vevőivel (Hill, 2001b)
- a CRM (customer relationship management: ügyfélkapcsolat-kezelő rendszer) kapcsolatok kialakítása és megtartása a potenciális és meglévő ügyfelekkel (Sasvári, 2012: 58. old.).

Mikrovállalatoknál a marketinget sokszor olyan szűklátókörűen értelmezik, hogy nem látják beilleszthetőnek mindennapi üzleti folyamataikba (Reijonen, 2010). Minél nagyobb egy kkv (pl. középvállalat: 50-249 fő), annál inkább valószínűbb, hogy a marketing integráns része az üzleti folyamatoknak, és nem azonosítják csupán az eladással vagy a reklámozással. A kkv-k szempontjából érdekes megállapítás, hogy a marketing önálló funkcióként való értelmezése és a vállalat mérete összefüggést mutat (Polereczki, 2011).

Az akadémiai körök vélekedése szerint tehát az látható, hogy a marketing elképzelések és a gyakorlat is eltérő kkv méret és fogyasztói kör alapján is. Az viszont megállapítható, hogy az alapvető marketingről alkotott elképzelések (szegmentáció, vevőorientáció, célpiacképzés, pozicionálás, versenyelőny keresése) kkv-knál és nagyvállalatoknál is ugyanúgy, legfeljebb nem ugyanolyan mértékben léteznek (Hogarth-Scott, Watson, Wilson, 1996).

A kkv-k esetében alkalmazott marketing több forrás szerint is eltér a nagyobb vállalatoknál alkalmazott marketingtől. A kkv marketing főbb jellemzői e kutatók véleménye alapján:

- **esetleges** (Coviello, Brodie, Munro, 2000)
- **informális** (Gilmore, Carson, Grant, 2001)
- **laza** (Coviello, Brodie, Munro, 2000; Gilmore, Carson, Grant, 2001)
- **strukturálatlan** (Fillis, 2002)
- **spontán** (Gilmore, Carson, Grant, 2001)
- **reaktív, alkalmazkodva az iparági normákhoz** (Gilmore, Carson, Grant, 2001).

Reijonen (2010: 279. old.) szerint a kkv-k esetében „*a pillanat szüli a marketinget*”, vagyis csak kis figyelmet fordítanak a tervezésre, a stratégiára vagy az elemzésre, ellentétben a nagyvállalatokkal, ahol a formalizáltság, a tervezettség és a strukturáltság jellemző leginkább (Stokes, 2000).

Emiatt komplex elméletek és szofisztikált folyamatok egyes kutatások szerint csak erős korlátozásokkal alkalmazhatóak a kkv-k esetében (Hogarth-Scott, Watson, Wilson, 1996; Romano és Ratnatunga, 1995). Carson (1993) javaslata szerint az általános marketing fogalmak, megközelítések és elméletek alkalmazása kkv-k esetén többlépcsős alkalmazkodási folyamat során valósul meg, és az adott szituáció függvényében alakul.

Ezek a fő különbségek többek között azoknak a korlátoknak (pl. kevesebb erőforrás [pénz, idő, marketingtudás]) köszönhetőek, melyek a kkv-kat általánosan jellemzik (Gilmore, Carson, Grant, 2001). Gyakorlati szempontból, a vállalatok oldaláról egy kkv-nak több olyan hátránnyal (félelemmel, ódzkodással) kell szembenéznie marketingtevékenységének végzésekor, melyek befolyásolják azt, hogy a marketingfunkciót milyen szofisztikált szinten alkalmazzák (Carson, 2001):

- **korlátozott erőforrások:** pénzügyi, marketingtudásbeli vagy időkorlátok mind hozzájárulhatnak a korlátozott marketing tevékenységekhez a nagyvállalatokhoz és más nagyobb méretű versenytársakhoz képest
- **szakosodott tudás hiánya** (Motwani, Jiang, Kumar, 1998): probléma lehet, ha a kisvállalat menedzserei inkább generalisták, mint specialisták. Hagyományosan a tulajdonosok/menedzserek egy technika vagy szakma szakértői. Valószínűtlen, hogy a fő üzleti tudományok közül bármelyikre kiképezték volna őket. A marketing szakértelem pedig nem az első (sőt, néha az utolsó), amelyet egy növekvő kkv elsajátítana (pl. termelő cég esetében, a szakma szakértői általában megelőzik a marketing szakma szakértőinek vállalati fontossági súlyát)
- **korlátozott hatás a piacra:** kevesebb rendelés, vevő, alkalmazott, következésképpen egy kisvállalat hatása az iparágban, egy földrajzi területen önmagában kevés, egyszerűen a méretéből adódóan. Az előbbi két szempont miatt is, a marketingkommunikációs erőfeszítések hatása a piacra is korlátozottabb lesz, mint nagyobb vállalatok esetében.

Gilmore és szerzőtársai (2001) szerint a kkv-k marketing praktikáikkal nem vehetik fel a versenyt a nagyvállalatokkal szemben, mivel hiányoznak a fej-fej melletti versenyhez szükséges erőforrásaik (Carson, 2001). Éppen ezért, kutatói körökben megkérdőjeleződött az is, hogy a kkv-k egyáltalán alkalmaznak-e bármiféle formális marketing szabályrendszert (Carson és mások, 1998; Gilmore, Carson, Grant, 2001; Shepherd és Ridnour, 1996). A 9. táblázat szemlélteti azokat az ellentmondásokat, amelyek a létező marketing elméletek és a kkv-knál megfigyelt valóság között húzódnak.

9 táblázat. Hagyományos és kkv marketing elméletek különbségei

Formális marketing szabályrendszer		Kkv marketing - viselkedés
<ul style="list-style-type: none"> • lineáris, racionális magatartás-előrejelzések • hit a racionalításban • társadalmi hatás magatartásra gyakorolt hatásának figyelmen kívül hatása • a valóságban az információ és a tudás korlátos, ebből elméleti hátrányok fakadnak 	Rés a hagyományos marketing elméletek és a kkv-k aktuális viselkedése között	<ul style="list-style-type: none"> • a marketing szabályrendszer nem lineáris, irracionális alkalmazása • korlátozott erőforrások • korlátos tudás mellett meghozott vállalakozói döntések • bizonytalanság és piaci turbulencia • tulajdonos/menedzser hatása a kkv magatartására • menedzseri ítélőképességre hagyatkozás

Forrás: Fillis (2003: 41. old.) alapján saját szerkesztés

Az említett ellentmondások és speciális helyzet miatt a marketingelmélet fejlődése a kkv-k esetén nincs olyan szinten, mint a nagyvállalatoknál, sokszor a klasszikus marketingmodelleket alkalmazzák kkv környezetben (Chaston és Mangles, 2002), holott Hogarth-Scott és szerzőtársai (1996) szerint például a legtöbb marketingelmélet nem feleltethető meg a kkv-k számára, és nem segíti piacaik megértését. További ellentmondás, hogy **az eddigi megközelítések, melyek a kkv-k marketingtevékenységével foglalkoztak, nagyrészt kvalitatívak és leíró jellegűek voltak** (Carson, 1990), és **a gyakorlatban csak ritkán kerültek tesztelés alá, így megalapozott elméleti fogalmak csak korlátozottan kerültek be a tudományos köztudatba** (10. táblázat).

10. táblázat. A kkv marketing értelmezése körüli tudományos hiátus

Források	Ok(ok)
Amiatt a feltevés miatt, mely szerint a nagyvállalatoknál alkalmazott marketing elméletek elvileg alkalmazhatóak a kkv-k esetére, a kutatók kevés figyelmet szenteltek arra, hogy mélyebben vizsgálják a kkv-k marketingjét (Davis, Hills, LaForge, 1985).	<ul style="list-style-type: none"> hibás alapvetésű általánosítás túlzott leegyszerűsítés nagyvállalatok és kkv-k különbségeinek lekisebbitése
A kkv-k kutatása még eddig csak a felszínen való kapargatás szintjéig jutott el (Cannon, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> felszínes kutatás mélyebb összefüggések feltárásának hiánya
Nincs elegendő tudás a kkv-k marketingjéről (Davis és Klassen, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> tudáshiány a kkv marketingről általában
A legégetőbb probléma az, hogy nincs kellő tudás a piacról és a marketingtervezésről (Dodge, Fullerton, Robbins, 1994).	<ul style="list-style-type: none"> tudáshiány a kkv piacról tudáshiány a kkv-k marketingtervezéséről
A növekvő bizonytalansággal szemben a kkv-k nem készítenek hosszú távú marketingterveket (Patterson, 1986). Továbbá, a kkv-k leginkább a mindennapi túlélésre koncentrálnak, mintsem hogy bármilyen marketingtervet készítsenek (Scase és Goffee, 1982; Bronislaw és Wart, 1988).	<ul style="list-style-type: none"> a kkv-k ritkán készítenek marketingtervet
Hiányzik egy megfelelő kkv marketing elmélet, speciálisan egy olyan, mely a stratégiai marketing megértéséhez vezethet el (Hills, 1987).	<ul style="list-style-type: none"> kkv marketing elméletek hiánya marketing stratégia irodalom kkv-orientált megközelítésének hiánya
Kevés empirikus figyelem irányult a kkv-k stratégiai és működési tervezésének előzményeire (Matthews és Scott, 1995).	<ul style="list-style-type: none"> kkv-k stratégiai és operatív tervezésének felszínes kutatása

Forrás: saját szerkesztés

Összességében megállapítható, hogy nincs egységesen elfogadott, tiszta definíciója a kkv-k marketingtevékenységének. Pontosabban azok a definíciók, melyek léteznek, nagyobb vállalatokra is vonatkoznak, valamint a vállalkozói magatartásra utalnak kisebb vállalkozásoknál. Továbbá nincs egy általánosan elfogadott elméleti és gyakorlati megközelítés, mellyel a kkv-k esetén megfigyelt marketinget egyszerűen és szabatosan ki lehetne fejezni, mivel a kkv marketing nehezen fejlődik és érik be akkor, amikor a piaci feltételek és az üzleti tevékenységek jelentősen változnak (Brooksbank, 1999), márpedig ez folyamatosan, és egyre fokozódó mértékben fennáll.

Magyarországon a kkv vezetőknek tisztában kell lenniük saját iparáguk teljes körű ismeretével, emellett pedig figyelniük kell az újonnan jelentkező marketing kihívásokra is. Emiatt hazánkban a kkv-k körében értelmezett marketinghez való hozzáállás meglehetősen sok ellentmondásba ütközik mind az elméleti kutatók, mind a gyakorló szakemberek szemében (Józsa, 2004; Polereczki, 2011). Ez pedig oda vezethető vissza, hogy kevés és/vagy téves ismeret áll rendelkezésre erről a területről (10. táblázat).

Ennek ismeretében, figyelembe véve az ismert szakirodalom aktuális megállapításait, a disszertáció céljához kialakítunk egy olyan definíciót, mely megfelel az aktuális marketing elméleti irányvonalak főszórának. Egyszersmind a lehetőségekhez mérten tükrözi – a jelenleg ismert és jelentős kkv marketinget kutató akadémiai források nyomán – a kkv-k marketingtevékenységét is².

A kkv-k marketingje a piacra a méreténél fogva korlátozottan ható, a tulajdonos/menedzser személyének közreműködésével működő, korlátozott erőforrásokra épülő marketinggyakorlat, ahol gyakran hiányzik a szakosodott marketingtudás³.

² A definícióhoz elsődlegesen felhasznált források: Wilson és Gilligan (1999: 4. old.), Brassington és Pettitt (2003: 4. old), Carson (2001), Motwani, Jiang, Kumar (1998), Carson és Gilmore (1999), McCartan-Quinn és Carson (2003), Bygrave (1989), Gamble és mások (2011)

³ Gyakran a négy feltétel együtt teljesül, de olykor egyik-másik jellemző más vállalatokra is igaz (pl. van, hogy nagyvállalatoknál van megfelelő mennyiségű erőforrás, a vezető hatása is korlátozott, mégis hiányzik a szakosodott tudás).

A kkv marketing fejlődésének bázisai

A kkv marketing definiálásánál és értelmezésénél felmerülő korlátok létezését feltételezve, a kisvállalatok marketingje a frissen megalakult vállalattól a középvállalati fázisig átlátható módon végigkövethető. Az **üzleti életciklus** és az **evolúciós elmélet** (Greiner, 1972; Schollhammer és Kurilof, 1979; Adizes, 1989; Carson, 2001) szerint a felsővezetőknek és marketingtevékenységüknek is eltérő funkcióik vannak aszerint, hogy a vállalat a fejlődésnek éppen melyik fázisában helyezkedik el. Schollhammer és Kurilof (1979) szerint például a feladatorientált tevékenységektől kezdve, a koordináción, a stratégiai tervezésen át a PR-ig vezet az a fejlődési út, melyet a cégeknek végig kell követniük. Tyebjee és mások (1983) szerint négy lépcsős az a marketingfejlődési folyamat, melynek az elején a vállalkozó a barátainak és kapcsolatainak ad el vevőre szabott termékeket. Utána jön a következő három lépcsőfok, melynek végső állomása már egyfajta sokrétű marketinget jelent.

Carson (2001) kialakított egy evolúciós megközelítést a kkv-k marketingtevékenységével kapcsolatosan, amelyik már figyelembe veszi, hogy a kisméretű vállalatok hogyan képesek megfelelni az induló vállalkozás (start-up) fázistól kezdve az egyre változó kihívásoknak.

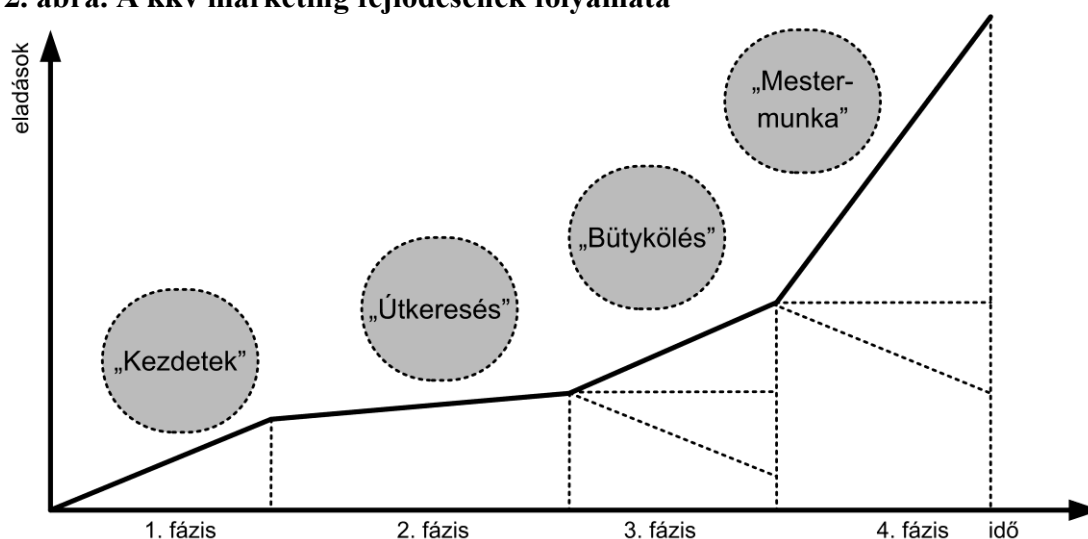
Az **1. fázis [„kezdetek”]** a kezdeti marketing aktivitásokat takarja, amikor a fő tevékenységi kör a személyes kapcsolatok bevetése körül mozog (Brown, 1993). A marketing-mix elemek közül a termékminőség kialakítása és fenntartása, az árazás és a kiszállítás jellemző, a széles körben ismert marketing alkalmazása (termékpolitika, árképzés, értékesítési csatornák menedzselése és marketingkommunikáció együtt) ebben a fázisban még kevésbé jellemző (Tyebjee és mások, 1983). Leginkább a véletlenszerű, nem tudatos marketing használata a gyakori, továbbá kiemelendő a szájreklám (WOM: word-of-mouth) fontossága.

A 2. fázis [„útkeresés”] a reaktív eladás fázisa (Brown, 1993; Carson, 2001: 11. old.), amikor egyre több az eddig ismeretlen vevő és egyben az eladások volumene is, és így kell egyre több formális információt nyújtani a termékről, az árakról, a kiszállításról, (stb.). Ebben sokat segíthetnek a brosrák, promóciós levelek, és egyéb marketingkommunikációs eszközök. Reaktív marketing zajlik, azaz kevés figyelmet fordítanak a vevői információs igényekre. Ez a gyakorlat minimális verseny és magas kereslet mellett remekül alkalmazható, de miután ez nem áll fenn, ezért sokszor változtatásokra van szükség. Egyrészt több eladást kell generálni ebben a fázisban, de ami még fontosabb, attitűdváltozást is. A tulajdonos/menedzser részéről pozitívabb attitűd kialakítását kell elérni a marketinggel szemben (Brown, 1993). Ebben a fázisban fordul elő gyakran az a kétesélyes döntési helyzet, ahol felvetődik a kérdés: megengedhet-e magának a kkv egy marketing szakértőt? Ha igen, akkor lesz-e elegendő marketing tevékenység kezdetben, mely igazolja és kielégíti egy ilyen szakértő felvételét és igényeit? Minderre akkor lesz biztosan igenlő válasz a kkv részéről, ha az eladások elkezdnek növekedni, azonban ez sokszor csak abban az esetben következik be, amikor alkalmazni kezdenek egy marketing szakértőt a kkv-ban (a reaktív helyzet „22-es csapdája”; Carson, 2001: 12. old.).

A 3. fázis [„bütykölés”] a DIY (do it yourself: csináld magad) marketing megközelítés elnevezést kapta (Carson, 2001: 13. old.). Ekkor változik meg a tulajdonos/menedzser attitűdje a marketinggel szemben. A kkv-k marketing teljesítménye nagyban függ attól, hogy a tulajdonos/menedzsernek milyen a marketinghez való hozzáállása. Ez pedig abból fakad, hogy ezek a vezetők sokszor egy szakma művelői, sokszor termelésorientált személyek, mely tulajdonságok nehezen vethetők össze a marketing orientációval. Ugyanakkor a szakmai elköteleződés és a cég iránti érdeklődés pozitív elem, mely előremutató lehet, ha a vezetők tudatosan készülnek fel erre a fázisra. Kezdetben a drágább és kevésbé hatékony marketing tevékenységek engedékeny használata jellemző, mely lépések később (sok esetben újra) negatív attitűdöt alakítanak ki a marketinggel szemben. A koordináció és az integráció szinte teljes hiánya nem egyszer kísérletezgetésbe és görcsös, csapongó marketingkezdeményezésekbe torkollhat.

Az utolsó, **4. fázis** [„mestermunka”] az ún. integrált proaktív marketing (Carson, 2001: 14. old.), már valamiféle professzionális marketingtevékenység (Brown, 1993) végzését jelenti, ahol a következő megoldások fordulhatnak elő: belső marketing szakértő alkalmazása, közös marketing szakértő alkalmazása több kkv által, vagy éppen időszakos marketing tanácsadó alkalmazása a megfelelő időben. A harmadik fejlődési szintről eljutni a negyedik fázisra már nem olyan nagy erőfeszítés, mint a korábbi lépcsőfokok esetében (Brown, 1993). A negyedik lépés már külön marketing osztály meglétét jelzi előre, teljes idejű marketing szakértő(k) alkalmazásával (2. ábra).

2. ábra. A kkv marketing fejlődésének folyamata



Forrás: Carson (2001: 15. old.) és Brown (1993: 23. old.) alapján saját szerkesztés

Az ismertetett négylépcsős evolúciós modell követhető marketing-fejlődési pályát mutat a növekvő számú és jelentőségű kkv-knak, mely Carson (2001) és Brown (1993) szerint a legtöbb releváns cég számára valós helyzetet tükröz. A disszertáció szempontjából fontos, hogy ismertté tegyük **a marketing jelentőségét a kkv-k különféle üzleti életciklus-fázisában**, mivel az egyes lépésekhez különféle marketingtevékenységek és eltérő prioritások tartoznak, így a későbbiekben, amikor kiválasztjuk a számunkra releváns mintavételi keretet, a kkv-k életkora is mérésre kerül.

II.1.2. Kkv marketing modellek

A nagyvállalatoknál alkalmazott modellek „*lebutítása*” a kkv-k esetére gyakran megtörténik (Wynarczyk és mások, 1993; Gilmore, Carson, Grant, 2001). Ennek ellenére létezik néhány megközelítés, amely képes olyan elméleti hozzáadott értéket teremteni, hogy megfelelő jellemzését adja a kkv-k marketingtevékenységének.

A marketing szerepe és relevanciája modell

A marketing szerepe és relevanciája modell azt tárja fel, hogy a kkv-k miért végeznek marketingtevékenységet, továbbá, hogy miért úgy végzik marketingtevékenységüket, ahogy azt teszik. A modell két részből áll, melyekből a **marketing szerepe** az, amelyik **a marketingtevékenységek szintjét, a marketingfunkció fontosságát méri egy kkv-n belül**. A modell másik dimenziója, a marketing relevanciája pedig a kkv-k versenyhelyzetét jelzi az adott piacon. A magas relevanciájú piacok azok, amelyek leginkább versenyzőek. A két dimenzió egymással összefüggésben van (pl. egy erősen versenyző iparági helyzetben nagyobb szükség lehet a belső marketing szerepek kiemelésére). A modell egyik hozzáadott értéke, hogy **kapcsolatot teremt a vállalat modellben kimutatott, marketinghez való hozzáállása és marketing, valamint pénzügyi teljesítménye között**. A korábbi modellekkel szemben, amelyek nem tudtak mit kezdeni a kkv-k marketingtevékenységének szélsőséges jellegével (kidolgozott marketingtervek és részletes megvalósítás, vagy ennek ellentételezéseként: szinte ellenséges hozzáállás a marketinghez), Simpson és szerzőtársai (2006) szerep és relevancia modellje megpróbált egy általánosan alkalmazható modellt létrehozni, mely a kkv-k esetén működőképes.

A két dimenzió (ld. részletesebben: 11. táblázat):

1) A **marketing szerepe** (marketingtevékenységek belső szervezete [belső fókusz])

A dimenzió lényege, hogy ha egy kkv-ban nagy szerep jut a marketingnek, akkor valószínűleg beépítik az üzleti tervekbe, felhasználhatóvá válik a vállalati stratégia tervezésében, és a közép/hosszú távú szervezeti tervezésben. A vezetők viszonylag sok időt töltenek el marketingtervezéssel és marketingakciók végrehajtásával/végrehajtatásával. A magas marketing szerep jelzi azt is, hogy a kkv viszonylag nagy mennyiségű pénzt, emberi és egyéb erőforrást szán egy marketing osztály létrehozására.

2. A **marketing relevanciája** (külső, versenyző üzleti környezet elvárásai [külső fókusz])

A relevancia magas szintje azt méri, hogy a kkv-nak mennyire van szüksége marketingre, tekintetbe véve a szervezet egyedi üzleti környezetét. Ennél a pontnál az válik lényegessé, hogy a kkv versenyképes maradjon saját üzleti környezete számára. Például, egy erősen versenyző iparágban vagy egy dinamikusan változó szektorban a vállalatoknak nagymértékben szükségük van arra, hogy fenntartsák piacrészesedésüket. Ebben az esetben magas relevanciája van a piaci környezetnek, ellenben egy stabil piaci környezetben, ahol kevés piaci szereplő van jelen, ott sokkal alacsonyabb a marketing relevanciájának szintje.

11. táblázat. A szerep és relevancia dimenziók egyes elemei

Szerep	Relevancia
<p>Idő és energia, melyet arra szánnak, hogy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • üzleti tervet készítsenek • marketingstratégiát, marketingtervet készítsenek • új termékeket/szolgáltatásokat fejlesszenek • marketingkommunikációs kampányokat fejlesszenek • fenntartsák marketing adatbázisaikat • PR tevékenységet folytassanak • versenytársaik ajánlatait figyeljék • marketingstratégiáik és marketingterveik teljesítményét figyeljék • marketingkommunikációs és reklámtévékenységeik teljesítményét figyeljék 	<p>Vállalkozási környezet felmérése:</p> <ul style="list-style-type: none"> • garantált üzleti tevékenység • túlélés a versenytársakkal szemben • terjeszkedés fontossága a vállalat számára • erősen versenyző piac • marketing nélkül nem lehetne túlélni • több segítségre van szükség a marketing oldaláról • versenytársak között intenzív rivalizálás • helyettesítő termékek/szolgáltatások fenyegetései • potenciális új belépők fenyegetése • beszállítók/vevők alkupoziója, ereje
<p>Marketingszervezet (struktúra):</p> <ul style="list-style-type: none"> • marketingosztály • marketingszemélyzet száma • vezetői szintű marketinges jelenlét • marketing adatbázis mennyisége/minősége 	<p>Vállalat ambíciói:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kkv növekedés szükségessége • piaci behatolás szükségessége • piacrészesedés szükségessége • piacon lévő új termékek szükségessége • diverzifikáció szükségessége a növekedéshez és a fejlődéshez

Forrás: Simpson és szerzőtársai (2006) és Nwankwo és Gbadamosi (2011: 35. old.)

A szerep-relevancia dimenziók metszetében négyféle kkv típus létezik, a dimenziók alacsony vagy magas szintjének függvényében, melyek a következők (12. táblázat):

1. Marketingvezérelt szervezet (vezetők): a marketing nagyon fontos a kkv sikere szempontjából. A marketing nagyon releváns ezeknek a szervezeteknek, hiszen a verseny nagyon öldöklő a piacon, ahol a vállalat tevékenykedik. Figyelembe véve, hogy a kkv-k többsége, még a nagyobb közép vállalatok is csak kis piacrészesedéssel rendelkeznek és rés piacokat szolgálnak ki, elvárható, hogy ilyen helyzetben nagyfokú marketingfókusz jellemezze ezeket a szervezeteket. Marketingosztály léte feltételezhető, a hozzárendelhető anyagi és emberi erőforrással, illetve a vezetőséghez is eljutó marketingstratégiai elképzelésekkel. Egy marketingvezérelt kkv a kategóriájában sokszor vezető helyen szerepel a piacon.

2. Marketingdominált szervezet (kihívók): ebben a szervezetben a marketing sok erőforrást használ fel annak ellenére, hogy a vállalatnak nem biztos, hogy olyan nagy szüksége lenne erre a nagyfokú igyekezetre. Ez egyfajta kiegyensúlyozatlan helyzet, ahol a vállalatnak garantált piaca van, például egy nagy vevővel vagy nagy állami megrendelésekkel. Két eset lehetséges a fejlődésre ennél a vállalat típusnál: vagy túlméretezett a marketingosztály, és csak erőforrást emészt fel, vagy pedig a vállalat hosszú távra tervez, és növekedni szeretne a jövőben, új piacokat meghódítani, végül pedig marketingvezérelt szervezetté válni (vezetők).

3. Marketing-gyenge szervezet (követők): olyan kkv-k, amelyeknek szüksége lenne a marketingfunkció fejlesztésére, hogy a piaci kihívásoknak kellően megfeleljenek. Ez a kategória is kiegyensúlyozatlan, de másképpen, mint a marketingdominált vállalatok. Ebben az esetben az üzleti környezet kihívásainak nem tudnak megfelelni, ha nem fektetnek több erőforrást a marketingfunkció kiépítésébe. Nem jellemző a marketingstratégia vagy a marketingtervek kidolgozása, valamint bármiféle marketingosztály fenntartása. Több lehetősége van a marketing-gyenge kkv-knak ebből a helyzetből: az egyik a stagnálás, mely idővel a piacrészesedés és a nyereségesség elvesztéséhez vezet. A másik helyzetben a kkv felismeri, hogy nem szeretne tovább növekedni. Egyik esetben kipróbál marketing megoldásokat, de nem válnak be. Másik esetben megelégedik azzal a kiválasztott piaccal, amelyet ki szeretne szolgálni. Mindkét helyzetben a vállalat a követők stratégiáját választja.

4. **Marketing-független szervezet (rés piacok):** Abban különbözik a marketingdominált kkvtól, hogy ennek a kategóriának nincs különösebben magas elköteleződése a marketing irányában. A marketingbe fektetett erőforrások kiegyenlítettek a piaci adottságokhoz mérten. A vállalat egy rés piacot szolgál ki, amelyet sikerrel tesz meg ott, ahol a közvetlen verseny nem jelentős. Ebben az esetben a kkv nagymértékben függ a fő vevőjétől (vevőitől), és minden valószínűség szerint nincs alternatívája, ha elveszíti a partnereit, így kockázatosan működik.

12. táblázat. A marketing szerepe és relevanciája modell

Szerep (belső fókusz)	magas	2. marketingdominált szervezet (kihívók)	1. marketingvezérelt szervezet (vezetők)
	alacsony	4. marketing-független szervezet (rés piacok)	3. marketing-gyenge szervezet (követők)
		alacsony	magas
		Relevancia (külső fókusz)	

Forrás: Simpson és szerzőtársai (2006: 363. old.)
és Nwankwo és Gbadamosi (2011: 35, 39. old.)

Simpson és szerzőtársai (2006) modellje hasonlít Möller és Anttila (1987) elméleti megközelítéséhez, de a szerep és relevancia modell újdonságértéke, hogy új megközelítésbe helyezi a kkv-k marketingjét, a marketinghez való magatartását ábrázolva egy kétszer kettes portfólió mátrixban. Az empirikus eredmények alapján kimutatható különbség volt a marketinget gyengén alkalmazó és a marketingvezérelt kkv-k között (Rue és Ibrahim, 1998; Denison és McDonald, 1995; Rafiq és Pallett, 1996). A modell összefüggést teremt a marketing alkalmazás módja, a marketing alkalmazásának természete, valamint a kkv-k teljesítménye között.

Hill (2001b) kritikája szerint a szerep és relevancia modell összességében elegendően robusztus, azokkal a kitételekkel, hogy figyelmen kívül hagy olyan posztmodern marketing megfontolásokat, mint a hálózatosodás, az online marketing vagy az e-business, emellett pedig túl nagy figyelmet szentel a klasszikus marketingelméletnek. Ezen kívül, a modellben szereplő vállalatok elhelyezkedése a mátrixban nagymértékben függ a tulajdonos/menedzser hozzáállásától és stratégiai tudatosságától, mely tényező jelentősen eltérő lehet a különféle kkv-knál.

Összességében, Simpson és szerzőtársai (2006) a kkv-k marketingtevékenysége kapcsán megmutatják, hogy az általuk ismertetett modell képes arra, hogy elméleti keretet adjon a kkv marketing témájában. A marketing szerepe és relevanciája modell új meglátásokat ad annak megvilágítására, hogy a kkv-k marketingjét jobban megértsük és felismerjük, hogy egy vállalat mikor marketingvezérelt (és mikor hiszi, hogy az, de valójában marketing-gyenge). A modellből levont konklúziók előrevetítik azt a megállapítást is, hogy sok egyéb változót is figyelembe kell venni egy kkv marketingtevékenységének elemzésekor (Brodie és mások, 1997).

Egy holisztikus kkv marketing modell

A kkv marketingre sok befolyásoló elem hat egyszerre. Hill (2001b) kimutatta, hogy a kkv-k marketingjét nagyban befolyásolják a **marketing kompetenciák** (melyeknek részletes kutatása a korábbi években nem volt jellemző [Carson, 1993; Ray, 1993]). Klemp (1980) szerint a kompetencia egy személy mögöttes jellemzője, mely hatékony többletteljesítményt eredményez a munkájában. Boyatzis (1982) szerint a kompetenciák felölelik a motivációk, jellemzők, készségek körét, illetve egy egyén önképét vagy társasági szerepét és tudásának összességét. A kompetenciák szükségessége minden vállalat számára megkérdőjelezhetetlen fontosságú, hiszen minden tevékenységet megalapoz, ami például egy kkv-ban történik, mind stratégiai, mind működési (operatív, gyakorlati) szinten. Hill (2001a; 2001b) a marketing kompetenciák három különböző rétegét különbözteti meg (13. táblázat).

Az első szinten értelmezi az **alapvető kompetencia spektrumot**. A legfontosabb a tapasztalat, mely az összes többi kompetenciát meghatározza, illetve fontos ahhoz, hogy a vállalat vezetője képes legyen azonosítani a kkv új lehetőségeit (MacLaren, McGowan, Hill, 1997), és segítsen a marketing döntéshozatalban. A technikai és terméktudás megléte nélkül a vállalat nem lenne képes az iparági sztenderdeknek megfelelően működni és megfelelni a piac kihívásainak. A kommunikációs kompetencia előfeltételét jelenti a 3. szinten lévő gyakorlati kompetenciák kapcsolati fókuszának (személyiség, kapcsolatépítés, emberekkel való bánásmód, belső kommunikáció, bizalom, megközelíthetőség, figyelem képessége, empátia, becsületesség). Minden vállalatban belüli és vállalaton kívüli kommunikáció ugyanis alapvető feltétele a kompetens marketingtevékenységnek (Hill, 2001b: 213. old.).

Az ítélőképesség a vezetői döntéshozatal sikerének egyik elengedhetetlen feltétele (Pye, 1991), mind a stratégiai, mind a gyakorlati szinten. Az intuíció a következő alapvető kompetencia, mely a kkv-k döntéshozatali struktúrájának egyedi jellegét adja (Hill és McGowan, 1996). A kkv vezető, aki magas intuíciós szinttel rendelkezik, gyorsabban értelmezi a piaci helyzeteket, és kevésbé függ a formális folyamatok és beszámolók eredményeitől.

A kompetenciák második, **átmeneti szintjén** olyan kompetenciák vannak, amelyek nagyrészt determináltak az alapvető kompetenciák szintjétől. A vízió és a lehetőségek kihasználásának kompetenciája például összefügg a tapasztalat és a tudás alapvető kompetenciájával. A kapcsolati kommunikáció az alapvető kommunikációs kompetencia megléte esetén előfeltétele a gyakorlati kompetenciák kapcsolati elemeinek (13. táblázat). Az elköteleződés is olyan átmeneti kompetencia, amelyik a 3. szinten lévő motivációt, ambíciót, a teljesítés iránti elköteleződést, a lelkesedést, a megbízhatóságot és az agressziót, mint az operatív szinten megvalósuló **gyakorlati kompetenciacsoporthoz** előfeltételezi.

13. táblázat. Kkv marketing kompetenciák

1. szint: Alapvető kompetenciák	2. szint: Átmeneti kompetenciák	3. szint: Gyakorlati marketing kompetenciák	
		kapcsolati kommunikáció	elköteleződés
tapasztalat tudás kommunikáció ítélőképesség intuíció	vízió lehetőségfókusz kapcsolati kommunikáció elköteleződés	személyiség kapcsolatépítés emberekkel való bánásmód belső kommunikáció bizalom megközelíthetőség figyelem képessége alkalmazhatóság empátia becsületesség	motiváció ambíció teljesítés lelkesedés megbízhatóság agresszió

Forrás: Hill (2001a; 2001b: 215. old.)

A 13. táblázat kompetenciáinak gyűjteménye több következtetést enged meg a kkv marketing kompetenciák kérdésében. Először is, minél magasabb szintű egy kompetencia, annál inkább operatív jellegű a hozzá kapcsolódó marketingtevékenység. Az összefüggés átfedésben van a kkv-k életciklus fázisai és a hozzá kapcsolódó marketing tevékenységek összekapcsolásának elméletével (ld. A kkv marketing fejlődésének bázisai, II.1.1. alfejezet, 38-40. old.).

Vagyis, a kkv-k fejlődésének különféle fázisainál más kompetenciák szükségesek, nevezetesen: ahogy a kkv eladási fókusza és eladási orientációja elmozdul a reaktív eladási fázisból, úgy egyre kifinomultabb marketingre van szükség, mely megfelel a gyakorlati kompetenciáknak (ld. még Stokes (1995) marketing tapasztalati görbe elméletét kkv-kra vonatkoztatva). A kkv-k erős eladási fókusza ugyan nem jelenti azt, hogy „*sok kkv mást sem csinál, csak elad*” (Hill, 2001b: 215. old.), de azt jelzi, hogy ugyan használnak egyéb marketing eszközöket és módszereket is (pl. marketingtervezés), de a gyakorlati marketingtevékenységeik sokszor az eladási fókuszot helyezik előtérbe.

A kkv-k marketingtevékenységének jellegében a marketingkompetenciák meglétén túl nagy szerep jut a személyes kapcsolati hálózatoknak (Coviello és Munro, 1995, Carson és mások, 1995). Hill (2001b) szerint a kkv-k marketing döntéshozatalának minőségét jelentősen meghatározza hálózataik használata, mely megállapítás megerősíti Webster (1992) és Hill és McGowan (1996) következtetéseit. Hill (2001b) szerint a kkv-k nagy lehetőséget látnak abban, hogy kapcsolati kommunikációs kompetenciáikat kihasználva üzleti előnyt szerezzenek formális és informális kapcsolati hálózataikból.

A kkv marketing Hill (2001a; 2001b) által kidolgozott holisztikus modellje (3. ábra) azt mutatja be, hogy többféle tevékenység és jellemző, holisztikus tevékenység-halmaz hogyan jellemzi és határozza meg a kkv-k marketingtevékenységét. A modell megmutatja, hogy a kkv marketingre hogyan hatnak a marketing kompetenciák és azok a személyes kapcsolati hálózatok, amelyek nagyrészt a kompetenciák (1-es, 2-es és 3-as szintű) kapcsolati vetületeiből eredeztethetőek. Megjegyzendő, hogy a kompetenciák megközelítésének ott csupán a kkv-k szempontjából egyfajta irányvonalát taglaltuk, nem kitérve a teljes körű kompetenciaelméletek bemutatására (Mihalkovné, 2013). Továbbá, a modell a marketing döntéshozatali rendszer jellegének feltárását tűzi ki célul, melynek minőségét részben a személyes kapcsolati hálózatok befolyásolják. A modellben a kkv marketing minden eleme körkörösén hat egymásra a leírt módon, kiindulópont nélkül, egy holisztikus, integratív összefüggésrendszerben.

A modell felhívja a figyelmet a **kompetenciák szükségességére** a hatékony kkv marketing alkalmazásához. A kompetenciák szerepe a kkv marketing kontextusában kettős. Egyrészt azonosításuk egy kkv esetében segít, hogy a kutató lássa egy kis cég stratégiai orientációját, és a rövid, illetve hosszú távú tervezés hangsúlyosságát és arányát egy adott szervezet esetében. A sikeres kkv marketinghez további tényezők azonosítása szükséges.

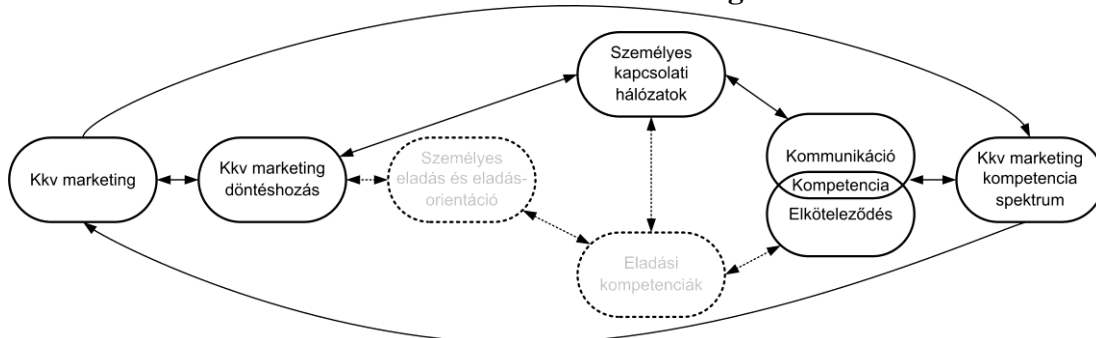
A modell továbbá kihangsúlyozza az eladási orientáció fontosságát az egyes kkv-k esetében, ami ugyan nem feltétlenül terjeszthető ki az egész kkv szektorra, de figyelembe veendő elemzési szempontként szerepel a modellben. Érdekes kérdés – figyelembe véve a magyarországi, kapcsolódó kkv-s mintán folytatott kvantitatív **Versenyképesség Kutató Központ** kutatásának vonatkozó megállapításait (pl. Gyulavári és mások, 2012) –, hogy a kis cégek **piacorientált magatartása** mennyiben jellemzőbb, mint a Hill (2001a; 2001b) megközelítésében felvázolt, erőteljes eladási fókusz.

A modell továbbá rávilágít arra, hogy **a kkv-k alkalmaznak formális és konvencionális marketing gyakorlatot**, főleg marketingtervezést. A korábbi tanulmányok szerint az operatív fókusz hangsúlyos ebben a tekintetben, mindazonáltal eddig nem mutattak rá a források, hogy a stratégiai szinten dől el a legtöbb tervezési kérdés, és a működési (operatív) szint pusztán a folyamat felszíni megnyilvánulása.

A modell kiemeli a **személyes kapcsolati hálózatok** alkalmazásának kiterjedtségét és fontosságát, valamint szerepüket a minőségi kkv marketing döntések meghozatalában, a tulajdonos/vezető személyével szoros összefüggésben (Simmons, Armstrong, Durkin, 2008). Feltételezhető tehát, hogy a holisztikus modell összességében nem helyettesíti a klasszikus értelemben vett marketing-mixre épülő modelleket, a kompetenciákra épülő összefüggésrendszer viszont jó kiegészítést jelent azoknak, és a kkv-kontextusban történő elemzéshez ad jó kiindulópontot.

Marketing menedzsment perspektívában a holisztikus kkv marketing modell a Kotler és Keller (2012) meghatározásában értelmezett holisztikus marketing gyakorlati alkalmazásához nyújt hasznos kiindulópontot. A holisztikus marketing magában foglalja a dinamikusan változó marketingkörnyezet gyorsan változó kihívásait. Ezen belül három elemre helyezi a hangsúlyt: egyrészt a belső marketinget hangsúlyozza, mely a **szervezetén belüli személyek elkötelezettségét** jelenti a **marketing irányában**. Ez az elv a kkv-k esetében – és a holisztikus kkv marketing modell tulajdonságait figyelembe véve – első sorban a **tulajdonos/menedzser elkötelezettségét** jelenti a marketing irányában (Gáti és Simay, 2015). A másik fontos eleme a holisztikus marketing-megközelítésnek az integrált megközelítés, azaz, hogy a különböző eszközöket a lehető leghatékonyabb módon alkalmazzák és ötvözzék egymással a vállalaton belül (Csordás és Gáti, 2013). Ezt a kkv-k leginkább a kkv kompetencia spektrum különféle szintjeinek azonosítása révén tudják értelmezni, és az integráció is összefüggésben áll az alapvető, átmeneti, és gyakorlati kompetencia szintekkel. A harmadik fontos elem a **kapcsolati marketing** fókusz szerepe, mely a holisztikus kkv marketing modell személyes kapcsolati hálózatainak figyelembevételét hangsúlyozza, továbbá, a **vezető személyes jellemzőinek fontosságát**, mely szintén elsődleges jelentőségű.

3. ábra. Holisztikus kkv marketing modell



Forrás: Hill (2001a; 2001b) alapján saját szerkesztés

Egyéb kkv marketing modellek

A szakirodalom további elméleti összefüggéseket tartalmaz a kkv-k marketingtevékenységéről. A modellek egy része mindazonáltal azzal foglalkozik, hogy megpróbálja a már létező elméleteket adaptálni a kkv-kra (14. táblázat).

14. táblázat. Egyéb kkv marketing elméletek/modellek

Elmélet
A kkv-k marketingtevékenységével foglalkozó kutatások egy része azzal foglalkozik, hogy megmagyarázzák a különféle magatartási mintákat a kkv-knál. Ezek az irányok a stratégiai tudatosság és a tervezési hatékonyság függvényében határozzák meg modelljeiket.
Hannon és Atherton (1998), Smith és Whittaker (1998), Huang és Brown (1999)
A nagyvállalati marketinggyakorlat miért nem működik jól a kkv-k esetében.
Barber, Metcalfe, Porteous (1989), O'Brien (1998), Freel (2000)
Megmutatja egyes üzleti és menedzsment elméletek alkalmazhatóságát kkv-kra . Hét feltáró, kvalitatív, leíró jellegű elméleti modell született a témában.
Carson (1990), Brooksbank (1996), Brooksbank (1999)
A kreativitáson, a szemiotikán (általános jelelmélet) és a művészeteken alapulva, alternatív biográfiai elemzésen keresztül elemzi a kkv marketingelméleteket.
Fillis (2002)
1) állapotok/növekedés modell: egy vállalkozás fejlettségi foka kell, hogy legyen a kkv marketing függvénye;
2) menedzsment stílus megközelítés: figyelembe veszi a kkv-k korlátozott erőforrás/képesség adottságait , magyarázatot ad arra, hogy a kkv-knak miért nem fejlett a marketingfunkciójuk;
3) menedzsment funkció megközelítés: elismeri a marketing szerepét a kkv-k esetében, de felhívják a figyelmet arra, hogy sok tulajdonos/menedzser leegyszerűsíti a marketinget a marketing-mixre, vagy úgy interpretálják, mint a reklámozást;
4) kontingencia elméleti megközelítés: a kkv erőforrásai és az üzleti környezete függvényében kell figyelembe venni azt, hogy az adott marketingteljesítmény hogyan alakul. Nincs stratégiai csodaszer. Kétféle, egymástól gyökeresen eltérő megközelítés kap helyet a kontingencia elméleten belül:
<ul style="list-style-type: none"> • egyetemes marketing szabályok érvényesek és alkalmazhatóak minden vállalat számára, • minden egyes kkv egyedi és minden egyes szituációt külön kell elemezni; nincs valamiféle nagy, egyesítő elmélet, a marketing fogalmak lehetnek ugyanazok, de a bevezetés/alkalmazás folyamata különböző minden egyes cég esetében.
Siu és Kirby (1998)

Forrás: saját szerkesztés

Azon cégek, melyek rendelkeznek vevőkkel (vagyis az összes), valamilyen módon kapcsolatba kell, hogy kerüljenek a marketing jelenségével (Carson, 2001). Ez a marketing lehet ösztönös és intuitív, bármiféle előzetes tervezés vagy előrelátás nélkül, és lehet megtervezett, az utolsó tevékenységig lebontott. A lényeg, hogy marketingfunkciók gyakorlása nélkül egy cég sem működhet tovább, elég csak a McCarthy (1960) által kidolgozott, a marketing didaktikai alapjaként szolgáló marketing-mix eszközrendszerre gondolni: szükséges egy termék, mellyel kiszolgálják a vevők igényeit, egy adott áron kell ezt a terméket értékesíteni, dönteni kell az értékesítési csatornákról, valamint meg kell felelni a marketingkommunikációs kihívásoknak. Az ismertetett elméleti megközelítések és modellek összefüggéseinek ismeretében érdemes megfigyelni, hogy az általános marketing megközelítéseket és marketing eszközrendszert hogyan értelmezik a kkv-k saját működési rendszerükben Magyarországon.

II.1.3. Marketingeszközök a kkv-knál

A tudományos források láthatóan problémákba ütköznek, ha a marketing kkv-kel való kapcsolatát, és a kkv-knál jellemzően alkalmazott marketing eszközöket kutatják. A témában való szisztematikus megközelítés hiánya oda vezet, hogy az empirikus eredmények sokszor ad hoc formában születnek, és emiatt csak nehezen értelmezhetőek. A válasz megtalálásában segíthetnek azonban a kkv marketing alapvető elméletei, melyek meghatározzák, hogy a marketingtevékenységet miért és hogyan végzik ezeknél a vállalatoknál (ld. szerep és relevancia modell, I.1.2. alfejezet, 41-45. old.). Segítségül szolgálhat, hogy a különféle fejlődési fázisokban és méretkategóriákban a kkv-k milyen marketingtevékenységeket tekintenek elsődlegesnek működésükhöz (ld. a kkv marketing fejlődésének bázisai, I.1.1. alfejezet, 38-40. old.). A témában található empirikus kutatási eredmények alapján arra következtethetünk, hogy a kkv-k máshogy értelmezik a marketing fogalmát a gyakorlatban, és másféle eszközrendszert társítanak hozzá, mint a nagyvállalatok.

A következő kérdések merülnek fel a kkv-k marketinggyakorlatát illetően:

1. Vajon a vállalati méret mennyiben befolyásolja a cégeket marketingtevékenységeik végzésében?
2. Vajon az a feltevés, mely szerint a kis cégek nem használnak marketinget, a nagyobbak pedig igen, mennyiben állja meg a helyét?
3. Mennyire építették bele a kkv-k a marketing fogalmát működési rendszerükbe?

Ha a kkv szektorra tekintünk, akkor a széles körben elfogadott irodalom alapfeltevése szerint a legtöbb kkv nem tervez (Carson és Cromie, 1989; Carson, 2001; Gilmore, Carson, Grant, 2001), illetve, marketingképességeik hiánya miatt ezek cégek sokszor kudarcot vallanak marketingtevékenységeik végzésekor. Mégis, Hill (2001) szerint például a kkv-k még mindig rengeteg tradicionális marketingfunkcióval rendelkeznek (pl. marketingtervezés). Ezzel együtt, Brannen (1983) szerint a marketing kis cégek számára egyszerűen „más”, a marketing fogalma pedig csupán explicit módon nem található meg sok kkv-ban, implicit formában viszont használatban van mindennapi működésük során. Ellenben azon kis cégek, amelyek terveznek a piaci fejlődéshez, szélesebb körű orientációval rendelkeznek, mint amilyen az új termékfejlesztés, hatékony marketingtechnikák, így náluk a marketing éppúgy és éppolyan minőségben létezhet, mint a nagyvállalatoknál.

Dunn és szerzőtársai (1989) egy empirikus kutatás keretében megvizsgálták, hogy az általuk elemzett kkv-k és nagyvállalatok számára mit jelent a marketing. A McNamara (1972) nyomán kidolgozott, 19 elemből álló marketing tevékenységlista (15. táblázat) összehasonlítása alapján a következő konklúzióra jutottak: a különböző méretű vállalkozások más-más dologra koncentrálnak, és az előfeltevésekkel ellentétben, **a vállalati méret növekedésével nem növekszik a marketingtevékenység fontossága, sokkal inkább átrendeződik a különböző elemek hangsúlya** (15. táblázat).

15. táblázat. Marketingtevékenységek hangsúlya vállalati méret szerint

Sorszám	Tevékenység	Vállalati méret			
		kisvállalat	középvállalat	nagyvállalat	összesített rangsor
1	reklámozás	1,5	5	1	1
2	vevőkapcsolatok	1,5	2	5	2
3	eladás	2,5	3	4	3
4	eladási előrejelzés	5	1	3	4
5	piackutatás	5	6	2	5
6	eladás ellenőrzés	7	4	6	6
7	árzás	2,5	7	10	7
8	eladási tréning	11,5	9	8	8
9	PR	8	10	11	9
10	eladók toborzása	15	8	7	10
11	terméktervezés	9	12	12	11,5
12	üzletkötői kapcsolatok	13	11	9	11,5
13	hitelkihelyezés	10	13	16,5	13
14	termékekhez kapcsolódó szolgáltatások	15	14	13	14
15	minőségellenőrzés	11,5	15	19	15
16	termékelsőjegyzés	15	17	15	16
17	csomagolás	18	16	14	17
18	készletellenőrzés	17	18	18	18
19	raktározás	19	19	16,5	19

Forrás: Dunn és szerzőtársai (1989: 9. old.)

A vállalati méretkategóriák szerint különbséget jelent, hogy a kkv-k sokkal inkább a következő tevékenységekre koncentrálnak: hitelkihelyezés, minőségellenőrzés, készletellenőrzés, termékelőjegyzés. Ezzel ellentétben a nagyvállalatok a következő tevékenységekre fókuszálnak leginkább: reklámozás, piackutatás, üzletkötői kapcsolatok, eladási előrejelzés, eladók toborzása, eladási tréningek.

Az összesített rangsor szerint a cégeknek a marketing területén belül a következő elemekre kell koncentrálniuk minden méretkategóriában: **reklámozás, vevőkapcsolatok, eladások, eladási előrejelzés, piackutatás, eladási ellenőrzés, árazás, eladási tréningek.**

Összességében, a kkv-k hasonlóan alkalmazzák a marketing eszközöket, mint a nagyvállalatok. Mindazonáltal, noha a kkv-k is alkalmazzák a marketing koncepciót, a marketing-mix menedzselésére használt orientációjuk eltér a nagyvállalatokétól, továbbá Hisrich (1992) szerint jobbra korlátozott piaci információkkal és hiányos marketingismeretekkel rendelkeznek. Jobban koncentrálnak a rövidtávú működési kérdésekre (pl. hitelügyletek, minőségellenőrzés, készletellenőrzés), mintsem a vevőorientációt érintő, vagy stratégiai fókuszú kérdésekre. Ennélfogva megállapítható, hogy a kkv marketing gyakorlat filozófiájában nem annyira, gyakorlatában annál inkább különbözik a nagyvállalatoknál megismert marketingtevékenységtől (Orosdy, 2008).

Érdemes kitérni arra, hogy a kkv-k milyen tényleges marketing eszközrendszerrel operálnak, hogy később ezekből általánosított következtetéseket tudjunk levonni.

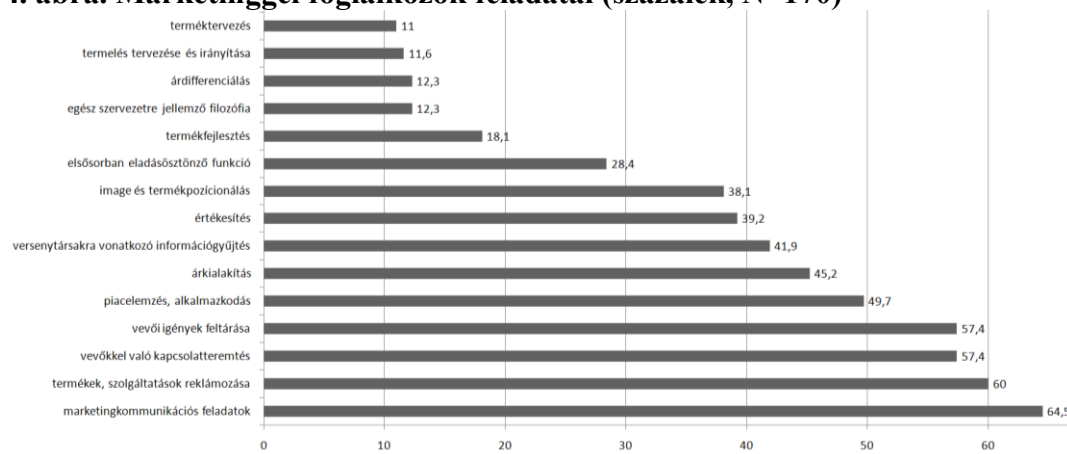
A kkv szektort illetően a marketing eszközrendszer használati szokásairól Magyarországon a Magyar Marketing Szövetség (MAMASZ, 2010), Máté (2011) és a Marketinginfó (2012) végeztek el olyan empirikus kutatásokat, melynek keretében a kkv-k marketingtevékenységének, és a marketingszervezet létezésének és funkcióinak vizsgálatát tűzték ki célul. A kutatások homlokterébe a marketingfunkció szervezeten belüli szerepének vizsgálata került, a szervezet méretének függvényében. Máté (2011) szerint a résztvevő vállalatok 74%-ban nincs különálló marketingszervezet, azaz nincs különálló szervezeti egység, mely a marketingtevékenységgel foglalkozna.

A szervezeten belül, a marketingtevékenységek fogalmi tisztázása után érdemes azzal foglalkozni, hogy hány embert alkalmaznak kkv marketing munkakörben. A mintában nem szerepel olyan cég, ahol ne végeznének marketingtevékenységet, valamint a cégek 47,4%-ban kettő, vagy annál több fő végzi el a marketingfeladatokat teljes munkaidőben (Máté, 2011). Emellett egyre inkább jellemző marketinges munkatársakat alkalmazni a cégvezető marketingfeladatokat is érintő, egyszemélyi döntéshozatala helyett (Marketinginfó, 2012), mely azért alapvetően még mindig a legjellemzőbb helyzet. Ide kapcsolódik Rekettye (2012) megállapítása, mely szerint a tulajdonosok/menedzserek megfelelő szintű szakértelemmel, de hiányos marketingtudással rendelkeznek.

A marketinggel foglalkozók feladatai a vizsgált cégekben úgy alakultak, hogy első helyre kerül a marketingkommunikációs feladatok elvégzése, ezen belül pedig a termékek és szolgáltatások reklámozása. A vevőkkel való kapcsolattartás és a vevői igények feltárása van a következő helyen, majd pedig a piackutatás (piacelemzés, a piaci viszonyokhoz való alkalmazkodási folyamatok kialakítása).

Összességében az operatív tevékenységek és a marketing eszközszerhez kapcsolódó feladatok kerültek előtérbe a vizsgált, magyarországi vállalati körben (MAMASZ, 2010; Máté, 2011; Marketinginfó, 2012), a marketing, mint szemlélet, a szervezet egészére kiterjedő filozófia (12,3%) pedig minimálisan került bele a válaszadók eszmerendszerébe (4. ábra).

4. ábra. Marketinggel foglalkozók feladatai (százalék, N=170)



Forrás: Máté (2011)

A marketingszemlélet szerepe a vállalati döntésekben ugyanakkor a vizsgált kkv-k 74%-ban meghatározó. „A marketingszemlélet léte, illetve szerepe a kkv-k körében olyan tényező, mely véleményem szerint, a piaci változások folyamatos nyomon követésével együtt olyan szempont lehet, mely, a sikerességet befolyásolja.” (Máté, 2011:65. old.).

Rekettye (2007; 2012) szerint a kkv marketing tervezési folyamata során az alábbi főbb kérdéskörök megválaszolására kell törekedniük a cégeknek:

- kik lesznek a vevőik? (szegmentáció, célcsoport képzés)
- ezek a vevők a terméket vagy szolgáltatást annak milyen tulajdonságai miatt lesznek hajlandóak megvenni? (termékpolitika, pozicionálás)
- milyen áron lehet a kínálatot a vevők számára értékesíteni? (árpolitika)
- milyen úton tudja eljuttatni termékét a vevőhöz a kkv? (elosztásicsatorna-politika)
- hogyan kell és lehet ezeket a potenciális vevőket tájékoztatni? (marketingkommunikáció)
- hogyan lehet ezekkel a vevőkkel kommunikálni? (marketingkommunikáció).

Polreczki (2011) szerint tehát, amikor kkv marketingről beszélünk, akkor a marketingeszközöknek egy korlátozott részét értjük a fogalom alatt. Stokes (2000) szerint a marketingterületen nem az innováció, hanem sokszor a már jól ismert, begyakorolt módszerek alkalmazása (reklám, design, értékesítésösztönzés, marketingcsatorna minták alkalmazása) jellemző leginkább. Összességében tehát úgy tűnik, hogy a nagyvállalatoknál jellemzőbb a piaci információkat igénybe vevő, szakértői véleményekre is adó marketing döntéshozatali rendszer (Polreczki, 2011), mely a magyarországi kkv-knak nem képezi olyan magas szinten a részét. **A marketinggel foglalkozó szakemberek szerepe egyre inkább növekszik a döntéshozatalban, a tulajdonos/menedzser még mindig hangsúlyos pozíciója mellett.** A Marketing112 (2014) kkv marketing felmérése alapján is látható, hogy a marketingtevékenységgel még mindig 65%-ban a vezető foglalkozik, de már megjelenik a marketinges munkatárs is (22%). Ez jelentős változás a 2009-es adatokhoz képest, ahol még 77%-ban a vezető felelt a marketingtevékenységért, és a válaszadó vállalatoknak még csak 7%-a alkalmazott marketinges alkalmazottat. Ez jelentheti azt is, hogy elkezdődött egyfajta **felismerés, mely a marketinget hosszú távú, marketingteljesítményt és vállalati teljesítményt növelő tényezőként fogják fel.**

A kutatási eredmények alapján megállapítható (Máté, 2011; MAMASZ, 2010; Marketinginfó, 2012), hogy **a magyar kkv-k a marketingtevékenységük tekintetében tudáshiányosak.** Azt a tudást birtokolják ugyan, melyet a gyakorlatból tanultak, de az éles versenyhelyzetben nem feltétlenül alkalmas arra, hogy megállják a helyüket a konkurens vállalatokkal szemben. A marketingszemlélet szervezeten átívelő létének hiánya tapasztalható, emiatt pedig kevesen és nem elkülönült marketingszervezet keretében végeznek marketingtevékenységet. Ha mindezt sokkal átgondoltabban és koncentráltabban végeznék, akkor hatékonyabban látnák el a marketing (és értékesítési) feladatokat. Kotler (2000) szóhasználatával élve azonban, a „*marketingosztály evolúciója*” hazánkban, a kkv-knál még kezdeti stádiumban van.

Ugyanakkor észrevehető egy újfajta trend a hazai kutatások eredményei alapján (MAMASZ, 2010; Máté, 2011; Marketinginfó, 2012), még hozzá a marketingkommunikáció és az internet vonatkozásában. A Marketinginfó (2012) alapján például, a **Facebook** és az **email** a legnépszerűbb marketing eszközök a kkv-k körében, de egyre inkább bekerülnek a köztudatba a **keresőoptimalizálás** és a **kattintás-alapú hirdetések** (pl. Adwords, Facebook, LinkedIn) is (16. táblázat). Az elmúlt években tehát megjelent egyfajta elmozdulás a marketing-mix marketingkommunikációs elemének vonulata mentén, nevezetesen, a kkv-k marketing eszközhasználatában egyre inkább jellemzőekké válnak a marketingkommunikáció digitális megnyilvánulásai, vagyis az internetes és az online hirdetési csatornák használata. Ugyanakkor nem árt tisztában lenni azzal sem, hogy a Marketing112 (2014) kutatásában, a mintában szereplő kkv-k 11%-ának a weboldalán kívül nincs más online marketingtevékenysége.

16. táblázat. Online marketingkommunikációs eszközök hazai kkv-kban

Forrás	Eszköz
MAMASZ (2010); Marketinginfó (2012) Marketing112 (2014)	email , hírlevél
MAMASZ (2010); Marketinginfó (2012) Marketing112 (2014)	közösségi média platformok (pl. Facebook, Twitter, LinkedIn), főleg Facebook tartalommedzsment
MAMASZ (2010); Marketinginfó (2012) Marketing112 (2014)	kattintás alapú hirdetések (pl. search engine advertising: SEA; ld. Adwords, Etarget), közösségi oldalakon is
MAMASZ (2010)	fizetett hirdetések (pl. banner)
Marketinginfó (2012) Marketing112 (2014)	keresőoptimalizálás (search engine optimization: SEO)
Marketing112 (2014)	blog

Forrás: MAMASZ (2010), Marketinginfó (2012),
Marketing112 (2014) alapján saját szerkesztés

Felmerül a kérdés, hogy a kkv marketing fogalomrendszerén belül hol helyezkednek el az elmúlt években megjelenő digitális marketingkommunikációs eszközök és csatornák, valamint, hogy az online marketing hogyan értelmezhető általában és a kkv-k esetében.

II.2. Az internet és az IT szerepe a közgazdaságban és a marketingben

Az utóbbi évtizedekben előretörő digitális technológia és marketingkommunikációs csatorna, az internet, valamint annak infrastrukturális-technológiai háttere egyre inkább részévé válik a közgazdasági és marketinggondolkodásnak. A fejezetben ismertetendő információtechnológiai (a továbbiakban: IT) iparágakban megfigyelhető trendeknek köszönhetően, valamint az online marketingeszközök egyre tömegesebb megjelenésével párhuzamosan fontosnak tartjuk bemutatni az internetes értéklánc piaci kapcsolódásait, valamint az online marketingmegoldások elméleti hátterét.

II.2.1. Az internetes értéklánc hatása az iparági versenyre

Az elmúlt 50 évben a fejlett országokban jelentkező technológiai innovációk közül az internet az egyik, amelyik a legnagyobb hatást fejtette ki a mindennapi és az üzleti életre egyaránt. Bár a nagyvállalatok aratják le ennek a technológiai forradalomnak a legnagyobb babérjait, megjegyzendő, hogy az egyes egyének és a kkv-k is ki tudják használni az internet adta lehetőségeket. Az internet megkönnyítette az új piacok létrehozását (megnövekedett személyre szabás, gyors innováció, tudatosabb piaci design) (Levin, 2010). Az egyének és gazdasági szereplők idejük egyre nagyobb részét „költik el” az internetre, ennek folytán egy kiterjedt értéklánc alakult ki arra, hogy kiszolgálja a különféle piacok igényeit. Az internetes ellátási lánc minden olyan tevékenységet takar, amely az internethasználatból következik (Nemeslaki, 2002: 18. old. Nemeslaki, Urbán, Tretyén, 2008). Sok cég arra használja az internetet, hogy piacra vigye és elossza szolgáltatásait, ill. kapcsolatait ápolja beszállítóival és partnereivel (Page, Rossi, Rand, 2010). Ezen túl sokféle tevékenység tartozik az internetes értékláncba, például vevői online szolgáltatások, internetes hozzáférés nyújtása, hardver és szoftver értékesítése, online szolgáltatások, játékok, keresőmotorok (Page és Firth, 2012).

Az internet bevételi struktúráját tekintve azt lehetne feltételezni, hogy a legmagasabb bevételt a legmagasabb piaci koncentrációjú értéklánc elemeknél fedezhetjük fel, ahol ezt a helyzetet a méretgazdaságossági feltételek eredményezik.

Az online szolgáltatások közül azonban léteznek olyanok, amelyek a nagyvállalatokon túl a kkv-k számára is egyre inkább elérhetőekké válnak. Azok a szoftvercsomagok, amelyek online információs szolgáltatásokat nyújtanak, és azelőtt csak integrált szolgáltatáscsomagokban voltak elérhetőek, egyre inkább hozzáférhetővé válnak a kisebb vállalatok számára is. Az iparág fősodrában evező, piacvezető vállalatokon túl, az internet sokféle réspiaci pozicionálási lehetőséget rejt tehát magában (Page és Firth, 2012).

II.2.2. Az IT szolgáltatások hatása a magyarországi kkv-kra

A digitalizáció, illetve a kommunikációs technológiák fejlődése az elmúlt évtizedekben folyamatosan felértékelte az információ mint erőforrás szerepét, és egyre kevésbé valószínű, hogy a vállalatok hosszútávon fenntartható piaci pozíciót foglaljanak el megfelelő információellátottság nélkül (Sasvári, 2012: 56. old.). Az Európai Bizottsághoz tartozó Sectoral e-Business Watch 2009-es felmérésében (e-Business Watch, 2010) szereplő vállalatok közül, ahol kkv-k foglalkoztatják a teljes munkaerő 50%-át, a cégek legalább kétharmada végezte valamely üzleti folyamatát elektronikusan 2009-ben, melyekből 15% gyakori használatnak vallotta magát. Sok cég használja az IT és IKT (információ- és kommunikációtechnológia) lehetőségeket, elsősorban a belső folyamatok optimalizálására, mintsem a beszállítókkal és a vevőkkel való kapcsolattartásra. Az egyszerűbb IKT rendszerek (pl. ERP), vagy a bonyolultabb rendszerek (pl. szektor-specifikus, az egész értékláncra kiterjedő IKT megoldások) közötti választás pedig sokszor az iparág és a vállalati méret függvényében alakul. A vállalatok életében az IT-nek tehát fontos szerepe lehet (Fehér, 2012), a kérdés azonban inkább az, hogy mely tényezők fontosabbak, és melyek kevésbé.

Sok vállalat számára alapvető kihívás, hogy döntést hozzon az IKT rendszerek használatával (nem használatával) kapcsolatos kérdésekben, hiszen számos kis cég nincsen tisztában az IKT lényegével és lehetőségeivel. Éppen emiatt, ezen cégek számára az IKT használdozati költséget (opportunity cost) jelent.

Ennek ellentételezéseként pedig szükség lenne egy olyan kezdeményezésre, amely az e-businessst a stratégia és az **üzleti modell részévé** tenné, akár **kkv-szinten is** (e-business Watch, 2010) úgy, hogy **az IKT a technológián túl jelentse a belső folyamatok menedzselését, a kapcsolattartást a beszállítókkal, partnerekkel és a vevőkkel, mindezt egy versenyző, globális piacon** (az IT rendszerek típusait ld. bővebben: 2. melléklet).

A világgazdaságban történő bizonyos változások folytán egyes iparágakban (pl. internetes kereskedőcégek; rés piacokat megcélzó, internetes alkalmazásokat gyártó cégek) az utóbbi időszakban jelentősen lecsökkentek a belépési és mobilitási korlátok (ld. A kutatás elméleti jelentősége, I.3. alfejezet, 18-20. old.). Tonge (2001) szerint elkezdődött egyfajta kiszervezési folyamat, amely a nagyvállalatok bizonyos működési területeinek külső partnerekhez irányításához vezetett. Ez hasonló ahhoz, hogy a nagyvállalatok úgy kezdenek el működni, mintha sok autonóm, vállalkozói működésű, tevékenységorientált vállalatok lennének. Olyan komplex szolgáltatásokat nyújtó, monolitikus IT szoftvercsomagok, melyek korábban olyan tőkeigénnyel rendelkeztek, hogy a kisebb cégek nem tudták beszerezni, azok mára a **modul-alapú szolgáltatások** megjelenésével elérhetőkké váltak a kkv-k számára is (egy honlap elkészítésnél például választható web áruház, fórum, chat és média galéria modul, így nem kell kifizetni a teljes szolgáltatás díját, hanem elég állni az egyes modulok költségeit).

Ezek az alkalmazás szolgáltató központok remekül célozhatóak olyan kkv-k számára, melyek önerejükből nem, vagy csak nagy áldozatok árán voltak képesek eddig igénybe venni ilyen megoldásokat.⁴ Az üzleti folyamatok ilyen módon egyfajta szolgáltatás-orientált architektúra (SOA: service-oriented architecture) formájában valósulnak meg. Ez azt jelenti, hogy a szoftverrendszerek szolgáltatásmóduljait könnyen ki lehet cserélni vagy módosítani, mindezt úgy, hogy közben az üzletvitelt ezek a tevékenységek alapvetően nem befolyásolják (Hurwitz és mások, 2007).

⁴ pl. integrált vállalatirányítási/szervezeti menedzsment rendszerek: ERP, pénzügy, számvitel, HR, projektmenedzsment modulok; ügyfélkezelés, CRM, értékesítési modulok; ügyfélszolgálati modulok; internetes, e-kereskedelmet [e-commerce] támogató modulok; virtuális bevásárlóközpontok, elektronikus szolgáltatások, számlázási és fizetési rendszerek; ügyintézés támogató modulok: menedzsmenttámogatás, döntéstámogatás, üzleti intelligencia rendszerek; folyamatmenedzsment modulok; egyéb, adott kkv speciális igényét kiszolgálni képes modulok.

Az IKT megoldásokat különféle mértékben lehet alkalmazni (e-business Watch, 2010) egy szervezetben. Léteznek alapvető IKT alkalmazások, melyek általában kis szervezeti hatással (nem változik meg az üzletmenet vagy az üzleti modell) bírnak (pl. email, weboldal, alapvető e-kereskedelmi lehetőségek). A gyártóvállalatok és sok kkv gyakran ezen a szinten alkalmaznak IKT eszközöket. Ezeknek a cégeknek általában nincs külső (beszállítói) nyomás arra vonatkozóan, hogy felfejlesszék e-business képességeiket. Léteznek azonban szektorok, melyek jelentős fejlődésen estek át az e-businessnek köszönhetően. Ilyen iparágak például a következők:

- IKT szolgáltatók
- tudás-intenzív üzleti szolgáltatók
- szoftvercégek
- egyéb IT cégek
- szolgáltató cégek bizonyos iparágakban (pl. vendéglátás)

Nemeslaki és szerzőtársai (2004) és Nemeslaki (2007) szerint a különféle vállalati jellemzők (pl. iparág, vállalati méret) és az e-business alkalmazása között létezik mérhető összefüggés. Az e-business alkalmazásban megfigyelt, és egyébként is jelentkező „*digitális szakadék*” jelensége, mely a kkv-k és a nagyvállalatok között megfigyelhető, főleg a hagyományos és munkaintenzív iparágakban jelentkezik, ahol a cégek nagy része nem tekinti szükségesnek az e-business alkalmazását. Az internet egyre növekvő jelentőségét mutatja az, hogy **a főleg kisvállalati kört tartalmazó e-Business Watch (2010) felmérésben sincs már olyan vállalat, amely ne használna internetes eszközöket** (Feindt, Jeffcoate, Chappel, 2002; Kolos, Gáti, Gyulavári, 2011).

A továbbiakban érdemes az e-business alkalmazás elterjedtségét több, a későbbiekben vizsgálándó tényezővel együtt (ágazati besorolás, változásokhoz való alkalmazkodás, exporttevékenység mértéke, piaci teljesítmény) értékelni (Badinszky, 2009). Az e-képességek hiánya passzív és védekező magatartást eredményez, mely összességében a vállalati teljesítmény csökkenéséhez vezethet. EU szinten stratégiai feladat ezeknek az e-képességeknek a kifejlesztése, specifikus fókusszal a marketingre, eladásra és vevőmenedzsmentre (GVOP, 2012).

Gáti és Kolos (2012a), és Sasvári (2012) szerint a 2009-es „*Versenyben a világgal*” kutatási projekt adatfelvétele során általános tendenciaként mutatkozott meg, hogy a nagyvállalatok nagyobb arányban vesznek igénybe internetes megoldásokat működésükhöz, mint a kkv-k. Az elmúlt évtizedben **az IKT megoldásokat a magyarországi kkv-k egyre nagyobb arányban kezdték el alkalmazni, technikai kifinomultságban (Dallago, 2012) mégis jelentősen elmaradnak a többi EU-s országtól** (pl. számítógép használat, internetkapcsolat). „*A magyar kkv-k vezetői jellemzően elkerülik a magas kockázatú, tudásigényű és technológiai alapú versenyző iparágakat, és azokat részesítik előnyben, amelyek alacsonyabb tőkeintenzitást, gyors megtérülést ígérnek, és nem igényelnek különösebb technikai tudást*” (Dallago, 2012: 89. old.). Ahogyan más fejlett piacgazdaságokban, „*Magyarországon is egyre jellemzőbb, hogy a kkv-k specializálódnak a saját üzleti tevékenységeik körül, és kiadják alvállalkozóknak néhány működési (operatív) funkcióikat (pl. számvitel, marketing, jog, IT, egyéb szolgáltatások) más, specializált kkv-knak*” (Dallago, 2012: 89. old.). Továbbá az is kiderült, hogy a kkv-k felismerik az e-businessben rejlő versenyelőnyt. Ugyanis a jövőbeli várakozások szempontjából **a kisvállalatok érzik leginkább úgy, hogy az online kommunikáció szerepe növekedni fog náluk az elkövetkező években** (Gáti és Kolos, 2012b).

Az IT rohamos terjedése nagy előrelépést jelenthet a kkv szektor számára. **Az internet-alapú technológiák az alábbi következményekkel járnak marketingszempontból a kkv-k számára** (Wierenga, 1996; Polereczki, 2011):

- ellátási láncon belüli erőviszonyok átrendeződése (kiskereskedelem alkupozíciójának erősödése);
- szolgáltatások és információtartalmuk szerepének növelése;
- piaci feldarabolódás (fragmentáció);
- termékek helyi (lokális) piacokhoz való igazítása;
- személyre szabottabb,
- interaktívabb,
- költséghatékonyabb marketingtevékenység lehetősége.

II.2.3. Online marketing a kkv-knál

Az internet megjelenésével a marketing funkció tekintetében jelentős változások következtek be (Škare, 2012). Ez nem jelenti azt, hogy a hagyományos marketing eszközök ne lennének relevánsak a jövőben is, de az internet hatása a piacok átláthatóságára, valamint a kapcsolatok építésének egy új dimenziójára megváltoztatta a cégek hozzáállását az üzletvitelhez. Jellemzővé vált **a kínálat megnövekedése, a vevőfókusz, a fogyasztókkal való direkt kommunikáció kiszélesített lehetősége, valamint a látszólag végtelen termék- és szolgáltatáskínálat** (Molenaar, 2012). Ehhez kapcsolódóan pedig élhetünk az azzal a megalapozott előfeltevéssel is, hogy ezek a változások minden bizonnyal hatással vannak a marketingtevékenységre is. A marketing számára megszűnik az addigi lekorlátozás, mely önmagát a marketingkommunikációra és a piacokkal való kapcsolattartásra szűkítette le, és kiemelt helyre kerül az egyéni vevőfókusz.

Természetesen mindez a változás csak akkor következik be, ha a technológia is integrálódik a marketingbe. Például az 1980-as években az információs rendszerek és az adatbázis marketing, az 1990-es években a call centerek és az ügyfélkapcsolat-kezelő rendszerek (CRM: customer relationship management), a 2000-es években az internet (Harrigan, Ramsey, Ibbotson, 2011). A technológiai infrastruktúra, az IT és az internet integrálásának tehát meg kell történnie ahhoz, hogy a marketing szerepe is megváltozzon, a közvetlen kommunikáció és a közelebbi vevőkapcsolatok lehetőségén keresztül (Molenaar, 2012).

Az IT hatása a marketingre

Az IT fejlődése a szervezeten belül kronologikusan három hullámban valósult meg (17. táblázat). Az automatizálás három lépcsőfoka közül az első az adattovábbítási fázis, az 1960-as évektől az 1980-as évekig, ahol a gépesítés és automatizálás volt a legjellemzőbb elem. Ez után következett az 1980-as és a korai 1990-es évek időszaka, az IT fázis, amikor az információellátás vált központi elemmé az IT számára. Az alkalmazások változatosabbakká váltak, a pusztán automatizálás felől eltávolodtak a szervezetnek nyújtott információ irányába (pl. marketing, eladások, pénzügy).

A vállalatok a hatékonyság és a döntésképeség érdekében közvetlenül válaszoltak a piaci feltételekre, a versenytársak lépéseire és a vevők magatartására. Az IT fázisban a marketing működési fókusz (főként marketingkommunikáció) került előtérbe (Molenaar, 2012). Ennek folytán más területek gyorsabban adaptálták a marketinget, mint ahogy a marketingosztály adaptálta a technológiát. Ebben a korszakban a marketing fontossága a szervezeten belül csökkent, míg stratégiai értéke növekedett. Megjelentek a kapcsolati szoftverek (pl. CRM), a vállalati erőforrás-tervezési megoldások (ERP: enterprise resource planning) (Sasvári, 2012: 58. old.), ahol minden vállalat magának szolgáltatva a saját információs rendszerét (pl. HR, pénzügy, logisztika, marketing). Megjelentek a modul-alapú megoldások minden részlegre, minden funkcióra. Az IT fázis fontos szerepet kapott a marketing funkció automatizálása miatt, hiszen a készletek, elosztási csatornák, kereskedőházak, termékekről gyűjtött információk fejlesztése révén a marketing a szervezet egészébe integrálódott.

A kései 1990-es évektől kezdve indult el a harmadik fázis, az internet és IT összefonódása. A 2000-es évektől az IT már nem számított többé különálló üzleti funkciónak, hanem beleintegrálódott a vállalat működésébe (pl. marketing és eladás funkció összeolvadása a CRM megoldásokkal, integrált IT rendszerek formájában). Az IT alkalmazása belső rendszerből külső rendszerré vált, ahol az internet segítségével a beszállítók és a vevők is elérhetőbbekké váltak, mint korábban. Történelmi perspektívában, **az IT alkalmazása a szervezetben egyfajta működési (hatásossági) funkció felől elmozdult a taktikai (hatékonysági) célok felé, a harmadik fázisban pedig stratégiai (meghatározó) funkcióvá vált a szervezet marketingfunkciója számára.**

17. táblázat. Az IT alkalmazása a marketingben, történelmi perspektívában

	1970-es évek	1980-as évek	1990-es évek	2000 után
Alkalmazás	adattovábbítás	eladási információk, eladásmenedzsment	kereskedelmi adatellátás, más üzleti funkciókhoz való kapcsolódás	interneten és hálózati lehetőségeken alapuló integrált alkalmazások
Hardver	nagyszámítógépek (mainframe)	személyi számítógépek (PC)	szerverek és személyi számítógépek	hálózatok és internet
Integráció	nincs, önálló alkalmazások	korlátozott, csak az osztályokon belül	információellátás vállalati szinten (ERP és CRM alkalmazások)	teljesen integrált rendszerek a szervezeten belül és kívül is
Menedzsment	automatizálással foglalkozó osztály	marketing/sales osztály	marketing és IT együtt	IT, infrastruktúra, marketing és alkalmazások
Fókusz	hatékonyság	információellátás és support	vevőkapcsolatok és direkt kommunikáció	új piaci feltételek, új üzleti modellek, külső kapcsolatok (pl. vevők)
Marketing automatizmusok alkalmazása	adattovábbítás, adatelemzés, sales support, adatmenedzsment	kommunikációs support (call centerek), menedzsment support (CRM), szkennelés, hűségprogramok, multimédia alkalmazások, kapcsolatmenedzsment, kommunikációs rendszerek, EDI		hálózati alkalmazások, internetalapú alkalmazások, külső kommunikáció, folyamatokban való részvétel, vevőkkel való interakció Big Data

Forrás: Molenaar (2012: 75. old.) alapján saját szerkesztés

Az IT segítségével a vállalatok képessé váltak arra, hogy fejlesszék az üzleti folyamatokat és támogassanak, valamint létrehozzanak új szervezeti formákat, pontosabban meghatározzák a szervezet pozícióját a piacon, valamint arra, hogy a belső orientációt kitolják a külső orientáció (versenytársak, nemzetközi piacok) felé. Az elektronikus adatsere (EDI: electronic data interchange) lehetővé tette, hogy az információcsere a partnerek között könnyebben megvalósuljon, **az internet megjelenésével pedig már a kkv-k is hozzáférhetnek az EDI rendszerekhez (pl. open source).**

Az IT fejlődése a folyamat automatizációjától az információellátás felé mozdult el. Szerepkörében beintegrálódott a szervezeti infrastruktúrába, az internet segítségével a marketingalkalmazásokat is magába illesztve (pl. CRM; RFID: radio frequency identification, rádiófrekvenciás azonosítás). Az IT lehetővé tette, hogy a marketing a szervezet integráns részévé váljon, megvalósítva, hogy felhasználja más területek adatait, kölcsönös adatcsere-folyamat részeként. **Az IT abban is segítségére lett a marketingnek, hogy jobban fókuszálhasson az egyéni vevőire.**

Az internet hatása a marketingre

Az internet sok mindent lehetővé tevő technológia, eszközkészlet, amely okosan vagy kevésbé okosan, csaknem minden iparágnál felhasználható (Porter, 2002: 46. old.). Az internet használata a vállalatok számára a kezdetekben információkeresésre és reklámozásra terjedt ki. Az interneten keresztül a cégek termékeiket és/vagy szolgáltatásaikat kínálhatták egy platformon, ahol a vevők megtalálhatták őket és felvehették velük a kapcsolatot (Molenaar, 2012). Az internet által kínált kommunikációs, információs, tranzakciós és megkönnyítő/infrastrukturális funkciók is hozzájárultak ahhoz, hogy az internet adta lehetőségek kihassanak az eladásokra, de ezen kívül nagy hatással legyenek az információellátásra, szórakoztatásra és kommunikációra is (Gáti és Bauer, 2013; Akunuri, 2011: 176-178. old.).

Az internet az évek során egyre több hatást gyakorolt a vállalatokra, a fogyasztókra és ezzel együtt a marketingre is. A marketing tekintetében több közvetlen hatás vizsgálható meg (Molenaar, 2012). **A hatások az elmúlt évek során áttevődtek a kínálatorientált marketingfunkció támogatásáról az interakció-orientált, kapcsolati funkció irányába.**

Hatás a kommunikációra: először a direkt kommunikációban jelenik meg az a potenciál, mely az internethez kapcsolódik (direkt mail, hírlevél). A vevők közvetlenül elérhetőkké válnak, a közvetlen kapcsolat lehetősége realizálódik a vevőkkel. A vevők oldaláról, a naprakész információkkal való ellátottság igénye központi elemmé válik, ahol gyors válaszok szükségesek a gyors kérdésekre. Emiatt a szervezeteknek interaktívabb kommunikációra van lehetősége.

Hatás az információra: több információt találhatnak meg a vevők az interneten termékekről, szolgáltatásokról. Új versenytársak jelennek meg a piacon, ismeretlen beszállítók lépnek be a versenybe. Az átláthatóság növekszik az árak, szállítási feltételek és terméktulajdonságok tekintetében.

Hatás a kínálatra: eddig a kiskereskedő kiválasztotta azt a termékpalettát, amelyre a vevőknek szüksége lehet. Az internet megjelenésével a vevő kiválasztja, hogy mit vesz, és csak aztán dönti el, hogy hol veszi meg az adott terméket. A vevő határozza meg elsődlegesen, hogy a kiskereskedőnek milyen termékeket kell beszereznie, a kiskereskedőnek pedig sokszor alkalmazkodnia kell ehhez a megváltozott helyzethez.

Hatás a hatalomra: megváltozik az erőegyensúly, melyre inkább ezen túl a kereslet hat és nem a kínálat. Ennek jelentős hatása van a marketingtevékenységek alkalmazására és a vevők választására, hogy melyik helyen vásároljanak. A marketingnek (kommunikációnak) a jövőben nem csak a passzív csatornákat kell figyelembe vennie, hanem el kell kezdenie párbeszédet folytatni a vevőkkel. Ez interakciót jelent a vevőkkel, kötődést és motivációt a vevők felé.

Összességében, az IT és az internet alkalmazásával közelebbi kapcsolatokat lehet kialakítani vevőkkel és beszállítókkal, a piaci dinamika növekedése érhető el, a piaci határok elmosódnak, és a vevők informáltsága növekszik, a marketing szerepe pedig megváltozik egy üzleti funkció irányából, mely a piaccal való kapcsolatot definiálja egy olyan funkcióvá, mely vevői kapcsolatokat idéz elő és irányít.

A marketing és online marketing kapcsolata

Az online marketinggel a marketingeszközöknek egy speciális alkalmazása történik meg, ahol a fókusz eltolódik a piacról és a célcsoportokról, és az azonosított kapcsolatok felé mozdul el (pl. vevőbázisú árazás; egyedi termék [főleg szolgáltatáselemek a termékhez kapcsolva]; kedvelt boltok listázása; internet, telefon, vagy fizikai hely [többcsatornás megközelítés]; magatartás-alapú célzott marketingkommunikáció). **A tradicionális marketing megközelítés szerint az eszközök a piaci szituációhoz, míg az online marketingben inkább az egyéni kapcsolatokhoz illeszkednek** (Molenaar, 2012).

Molenaar (2012) online marketing meghatározása a fogalmat szervezeten belüli és a szervezeten kívüli kiterjesztésben is értelmezi Ezt a megkülönböztetést kiemelve Roberts és Zahay (2008), Akunuri (2011) és Fehér (2012) a következőképpen definiálja a marketing és internet keresztmetszetében létrejött marketingtevékenységet:

Online marketing: interneten üzemeltetett alkalmazások használata, már létező és potenciális ügyfelek elérésére, szükségleteik azonosítására, előrejelzésére és kielégítésére az online platform (felület) használata segítségével. Az online marketing célja a szervezet és vevői közötti kapcsolat javítása, a nyereség növelése. Az online marketing eszközei folyamatosan bővülnek, egyre jobb elemzést és elérést lehetővé téve.

A kkv-k és az online marketing kapcsolata

Az online marketing vonzó marketingcsatorna lehet a kkv-k számára, mivel ezeknek a cégeknek a legnagyobb hátrányai marketingszempontról – a korlátozott erőforrások, a szakosodott szakértelem hiányossága és a korlátozott hatás a piacra (Carson, 2001) – mind-mind csökkenthetőek az online marketingeszközök segítségével. Jelenleg azonban **a kkv-k még nem használják professzionálisan az internet módszereket a marketingtevékenységeikhez** (Sparkes és Thomas, 2001; Gallagher és Gilmore, 2004; Akunuri, 2011). Olyan kkv-k számára, amelyek rés piacokat szolgálnak ki, az internet lehetővé teszi, hogy azok számára váljanak láthatóvá, akik valóban érdeklődnek az ő termékeik és/vagy szolgáltatásaik iránt.

Gyakorlati viszonylatban felmerülő kérdés, hogy mit jelent az online marketing a kkv-k számára? Ennek megvilágítására Downie (2003) összehasonlította az online jelenlét előnyeit és hátrányait (18. táblázat). A kkv-k vezetőinek észlelése alapján megállapítható, hogy önmagában az online jelenlét nem feltétlenül jelent előnyt a cég számára (Fehér, 2012). Ahhoz, hogy előnnyé kovácsolják, **a kkv-knak szükséges tudatosabban hozzáállni ezekhez a megoldásokhoz, sokszor elegendő energiát és pénzt áldozva egyes technikák kitanulására és megvalósítására, hogy elkerüljék a jobb piaci versenyhelyzet elszalasztását** (Csordás és Gáti, 2015). Amennyiben a cégek nem áldoznak elegendő erőforrást ezen megoldásokra, úgy könnyen előfordulhat, hogy az alapvetően versenyelőnyt biztosítani hivatott megoldás a bevezetés nehézségei miatt versenyhátránnyá változik. Más esetben a rossz, nem kellően megalapozottan kidolgozott mérési eljárások nyomán nehezen határozható meg utólag, hogy a kipróbált megoldás (pl. Facebook márkoldal kialakítása a létező weboldal mellé) mennyiben térült meg (költséghatékonysági kérdés) (Gáti és Csordás, 2013). **Mindezen kockázatok nagyban függenek a kkv vezető IT kompetenciájától, hálózatépítési ismereteitől és ambícióitól, valamint a marketinghez való proaktív hozzáállásától.** „Mint minden másban is, a kérdés a tulajdonos/menedzser döntésén áll vagy bukik – az online kkv marketing sikere a vezető IT kompetenciáján és proaktív hozzáállásán múlik és azon, hogy képes-e az online platformot széles körű kapcsolatokon alapuló hálózatépítésre felhasználni.” (Akunuri, 2011: 189. old.).

18. táblázat. Az online jelenlét előnyei és hátrányai a kkv-k számára

Hasznok	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> • jobb versenypozíció (összehasonlítva a versenytársakkal), szélesebb piaci terület lefedése • több elérhető vevő • lehetőségek a piacokon/hálózatokon keresztül • jobb vevőszolgáltatások • jobb kommunikáció a vevőkkel • azonnali marketingkommunikáció a vállalatról és a termékről • vevőkapcsolatok könnyebb azonosítása • vevői érdeklődés jobb mérhetősége 	<ul style="list-style-type: none"> • gyengeséget mutathat a versenytársakkal szemben • időigényes lehet a menedzselése • létrehozás és fenntartás költségei magasak • nehezen tudható meg, hogy ki érdeklődik, és ki böngészik csupán egy weboldalon • nehéz kitalálni, hogy mennyi és milyen információt adjanak ki a kkv-k magukról • nehéz kijavítani a rossz (nem csak első) benyomást • ha a weboldal hibás (átalakítás alatt, stb.), akkor a vevő valószínűleg nem tér vissza • az adott kkv-nál keres információt a potenciális vevő, de végül máshol vásárol • ha nincs weboldal, a potenciális vevők felteszik a kérdést, hogy vajon miért nincs • nehezen megállapítható költséghatékonyság

Forrás: Downie (2003) In: Akunuri (2011: 176. old.)

Online marketing eszközök

A kkv marketing vitatott terület, problémás részkérdésekkel. A széles körben elfogadott marketing szabályrendszerek a nagyvállalatoknál érvényesek, de legalábbis ott alapozták meg ezeket a szabályrendszereket. A kkv marketing sok tekintetben más, mint a nagyvállalati marketing (ad hoc, intuitív, a hálózatok, interakció és kapcsolatépítés köré szerveződik), a tradicionális marketing eszközök pedig sokszor a kkv-k büdzséjénél nagyobb tételeket jelentenek. Az online marketing nem jelent egy merően más megközelítést, mint az offline megoldások, hiszen a tervezési szisztéma nagyon hasonlít a nagyvállalatoknál megszokottakhoz. A célcsoportok megértésének módszere, a versenytársak tevékenységének feltérképezése ugyanúgy történik, mint offline környezetben. A stratégia megalkotása és lefolytatása ugyanolyan lépések mentén zajlik, mint ahogyan a klasszikus marketingtervezési folyamat során (Akunuri, 2011), és ennek révén, ahogy a klasszikus marketingtervezésnél (Carson és Cromie, 1989), úgy annak online vetületénél is érdemes hosszú távon (stratégiai szinten) gondolkodniuk a kkv-knak. Az új trendeket természetesen kellő óvatossággal érdemes figyelni, hiszen a klasszikus marketingeszközök háttérbeszorulásával nem jár együtt feltétlenül az online marketing alkalmazása (amennyiben csak marketingkommunikációból állna a marketing, akkor önmagában költségtakarékosabb eszköz lehetne, de a valóság ennél komplexebb [MAMASZ, 2010: 12. old. Csordás, Markos-Kujbus, Gáti, 2014]).

A kkv-k szempontjából a legfontosabb javaslat ennél a pontnál, hogy az internet nem csupán egy felületet jelent, ahol a vállalatok használják az új technológiákat. Továbbá, az internet lehetővé teszi, hogy ezek a cégek felhasználjanak online kontextusban formális marketing megközelítéseket. Ilyen lehet például a reklámozás videó feltöltéseken keresztül, PR kiépítése blogokon és cikkeken keresztül, vagy értékesítésösztönzés e-kuponokon keresztül. Ezek rávilágítanak az online marketing megoldások lényegére, vagyis arra, hogy ezek az eszközök sok esetben csupán a **kkv marketing digitális megnyilvánulásai** (hiszen a legtöbb online marketing megoldás offline megfelelője megtalálható a tradicionális marketingkommunikáció eszköztárában is) (3. melléklet). A disszertációban bemutatandó eszközök nem jelentik a kkv marketingben fellelhető online marketingkommunikáció teljes tárházát. A bemutatással a teljesség igénye nélkül pusztán kiemelünk néhány olyan eszközt, amelyek sikerrel alkalmazhatóak a kkv-k számára. A különféle eszközöket történeti

sorrendben mutatjuk be. A magyarországi digitális reklámköltés 2014-ben minden korábbinál nagyobb, 20%-os éves növekedést ért el, az előző évhez képest (IAB, 2015), miközben az átalakuló piaci szerkezet miatt egyes eszközök és technológiák szerepe nőtt (mobilmarketing, keresőmarketing, email marketing), míg másoké lecsökkent (display).

Saját weboldal: egy weboldalnak pontos és meggyőző információt szükséges szolgáltatnia adott vállalat termékéről/szolgáltatásáról éppúgy, mint a rendszerekről, folyamatokról és szakértelemről, amelyet az adott vállalat nyújtani képes (Bickerton, Bickerton, Partesi, 2000). A feladat sokszor az, hogy nem csak informatívnak, hanem egyszerre vonzónak is kell lennie az információnak, amelyet tartalmaz. A kkv-k sokszor közeli kapcsolatban vannak a vevőikkel (Akunuri, 2011), és ezt a tudást fel is használhatják, amikor egy weboldalt felépítenek. A hatékony weboldalak fontos tulajdonságai (könnyű navigálhatóság; zavaró tényezőktől való mentesség; információnyújtás a termékről; az adott márka személyiségének visszatükrözése; fogyasztókkal való és fogyasztók közti interakció lehetőségének megadása; más csatornák integrálása a weboldalba [pl. integrált videó, e-kupon, email feliratkozás]; weboldal teljesítménymérési lehetőségének biztosítása) a kkv-knál ugyanúgy fontosak, mint bármely vállalat esetében.

Email marketing: az email marketing termékek és/vagy szolgáltatások marketingkommunikációját jelenti elektronikus üzenetek formájában, az internet segítségével (Roberts és Zahay, 2008). Rugalmas és hatékony direkt marketing (e-DM) eszköz, melynek segítségével elérhető a szinte teljesen egyénre szabott üzenetküldés lehetősége (Roberts és Zahay, 2008). Az email marketing tehát lehetővé teszi a kkv-k számára is, hogy gyorsan és viszonylag olcsón érhessek el ügyfeleiket (Akunuri, 2011). Fontos, hogy a kkv-k rendelkezzenek megfelelő adatbázissal, melyben az aktuális vagy a potenciális fogyasztói kör email címei szerepelnek, hogy azokat a vállalat személyre szabottan legyen képes kiküldeni a különféle igényekkel és problémákkal rendelkező célközönségének. Lehetőség van arra is, hogy a vállalat a vevők engedélyéhez kösse az emailek kiküldését (permission marketing, Godin, 1999), mely népszerűbb, mint kérés nélküli üzenetekkel elárasztani a befogadót. Kkv-k számára hatékony eszköz, ha megfelelő célzással küldik ki létező és potenciális ügyfeleknek (Akunuri, 2011). Az email marketing alacsony értéket képvisel a digitális reklámtortából (3%), de 2014-re ez a szegmens érte el az egyik legmagasabb növekedést, így feltételezhető, hogy a jövőben van benne még potenciál (IAB, 2015).

E-hírlevél: kkv-k számára szintén jó lehetőség online hírlevelek használata, melyeknek időszakos kiküldésével lehetőség teremthető arra, hogy a vállalat kapcsolatot építsen a fogyasztóival és javítsa a hitelességet.

E-értékesítésösztönzés: az ösztönzők szerepe az offline marketingkommunikációban ismert és széles körben alkalmazott eszközöket takar (pl. ajándék, minta, nyereményjáték). Az online platformon felajánlott ingyenesen letölthető tartalmak (pl. játékok, könyvek, zenék, képek) hasonló elven működnek, és a fogyasztó számára motiváló erővel hatnak adott termék kipróbálására, vagy éppen a márkával való elköteleződés fejlesztésére. Amennyiben a fogyasztók beleegyeznek, úgy kaphatnak például ingyenes e-mintákat vagy e-kuponokat is, melyek az offline értékesítésösztönzési megoldások digitális megnyilvánulásai.

Display hirdetés: szöveget és képet, mozgást vagy interaktivitást tartalmazó, bármely online csatornán keresztül terjeszthető hirdetés, amennyiben az adott csatorna képes nyújtani az adott funkciót (Roberts és Zahay, 2008: 151. old.). A display hirdetés általában az adott vállalati weboldalra való átkattintási aránnyal mérhető teljesítményű marketingkommunikációs forma, és a leginkább tradicionálisnak tartott bannerrel szokták azonosítani, noha rengeteg új fajta (interaktív banner, rich media, stb.) megoldás is megjelent a piacon. A kkv-k számára az erőforráskorlátok miatt leginkább az egyszerű banner használata jellemző. A digitális reklámköltségek megoszlása az elmúlt években növekvő tendenciát mutat a display tekintetében (IAB, 2015), és még mindig jelentős, 38%-os részesedéssel bír a digitális reklámtörtéban.

Keresőmarketing (SEM: search engine marketing): nagyon fontos egy vállalat számára, hogy megtalálják a potenciális fogyasztói az internetes keresőmotorokon keresztül a világhálón, és a különféle keresőmotorok (pl. Google, Yahoo! MSN Search) találati listáin látható helyen lehessenek (Roberts és Zahay, 2008). Ennek megvalósításához arra van szükség, hogy a kkv-k tulajdonosai/menedzserei is tisztában legyenek ennek az online marketingeszköznek a jelentőségével és döntsenek a keresőmarketing saját fejlesztésű megvalósításával, vagy esetleges kiszervezésével egy külső ügynökségnek vagy cégnek (Roberts és Zahay, 2008). A keresőmarketingnek két alapvető típusa ismert: a **keresőhirdetések** (search engine advertising, SEA) és a **keresőoptimalizálás** (search engine optimization, SEO). A

keresőhirdetés fizetett hirdetés, amely a keresőmotorok találati listájának adott részén (Google Adwords fizetett hirdetések esetén a jobb felső részén és az oldal közepén) megjelenő, a hirdető által kattintásonként fizetett, szöveges vagy képes hirdetés. A felhasználó keresőszavakat ír be a keresőmotorba, és amennyiben a hirdető a kérdéses keresőszót kiválasztotta, úgy a keresés eredményeként megjelenik a találati oldalon az adott hirdetés, amelyre ha a felhasználó rákattint, akkor eljut a hirdető weboldalára. Minden átkattintásért a hirdető fizet, ezért is hívják pay-per-click (PPC; kattintásonként fizető) hirdetésnek a keresőhirdetést. A keresőoptimalizálás már nem kattintásonként történő fizetést tesz lehetővé, hanem a keresőszavakra történő rákeresést követően megjelenő találati listán lévő, nem fizetett (nem szponzorált), ún. organikus találatokat jelenti (Roberts és Zahay, 2008: 207. old.).

Egy kkv számára, ha saját weboldalt üzemeltet, akkor szakember segítségével kialakíthatja és fenntarthatja oldalának jó találati elhelyezkedését, amennyiben rendelkezik a kialakításhoz és fenntartáshoz szükséges tőkével, valamint alkalmaz olyan specialistát, aki időről időre karbantartja a weboldal keresőoptimalizálási mutatóit. A keresőmarketing 2014-ben 34%-os részesedéssel a második helyen szerepel a magyarországi digitális reklámtörében, ugyanakkor látszik az is, hogy az utóbbi években tapasztalt növekedés lelassult, új eszközök szerepe pedig növekedni kezdett (IAB, 2015).

Mobilmarketing: évről évre egyre többen használnak mobil eszközöket (okostelefonokat, táblagépeket), melyek képesek helytől függetlenül internetes elérést biztosítani a kommunikáló vállalatok számára, még az addig el nem érhető, privát tereken belül is. Évről évre egyre inkább jellemző, hogy a felhasználók beengedik a magánszférájukba a nyilvánosságot (Simay és Gáti, 2015), jelen esetben a mobileszközöket és a világhálót. Ezzel pedig él a marketingkommunikációs szakma, a mobilmarketing segítségével. A mobilmarketing jellemzője, hogy személyre szabottabb és interaktívabb kapcsolat kiépítésére ad lehetőséget hirdető és felhasználó között, mivel adatbázis-alapú technológiájának köszönhetően rengeteg információhoz férnek hozzá a hirdető szervezetek (MMA⁵, 2009). A mobil hálózat segítségével a marketingkommunikáció gazdag tárházát nyújtja, mivel egyszerre veheti figyelembe az ügyfél érdeklődési körét, médiafogyasztási szokásait, továbbá földrajzi

⁵ MMA: Mobile Marketing Association (Mobilmarketing Szövetség)

elhelyezkedését is. A korábban bemutatott eszközök (display hirdetések, keresőmarketing) mind használhatóak a mobilmarketing keretén belül, ilyen szempontból ez **nem elsődlegesen új hirdetési eszközként, sokkal inkább felületként** értelmezhető. A kkv-k számára az interaktivitás, a személyre szabott lehetőségek, valamint a mobiltechnológia helyszíntől független alkalmazhatósága remek lehetőséget teremthet a marketingkommunikációra. Digitális reklámköltségek tekintetében Magyarországon a mobilhirdetések piacán történt az utóbbi években a legnagyobb pozitív elmozdulás. 10%-os reklámtorta-részesedésével a mobilmarketing jelenleg a leggyorsabban növekvő szegmens, mely egy év alatt, 2013-ról 2014-re 143%-os növekedést tudhat magáénak (IAB, 2015). Az okostelefonok és táblagépek használói évről évre gyorsuló ütemben növekednek, 2015-ben már a felnőtt magyar lakosság 62%-a használ okostelefont, és 51%-a pedig mobilinterneten keresztül kapcsolódik a világhálózathoz (eNET, 2015).

Közösségimédia-marketing: A web 2.0 megjelenésével bizonyos értelemben megváltozott a vállalati kommunikáció természete (Roberts és Zahay, 2008: 223. old). Ennek megértéséhez szükséges, hogy definiáljuk a web 2.0 fogalmát: A web 2.0 úgy értelmezhető, mint egy technológiai infrastruktúra. Amíg a közösségi média alapvetően nem technikai kérdés (Bottles és Sherlock, 2011: 70. old.), a web 2.0 önmagában azt az infrastruktúrát jelenti, amelynek fő fókusza a kooperáción és a kölcsönös cserén alapul (O'Reilly, 2005). A web 2.0 technológiailag teszi lehetővé és terjeszti a kollektív média társadalmi jelenségét, vagyis a tartalom létrehozását, elosztását és cseréjét, mely ily módon lesz végül közösségi média (Berthon és mások, 2012: 262. old.).

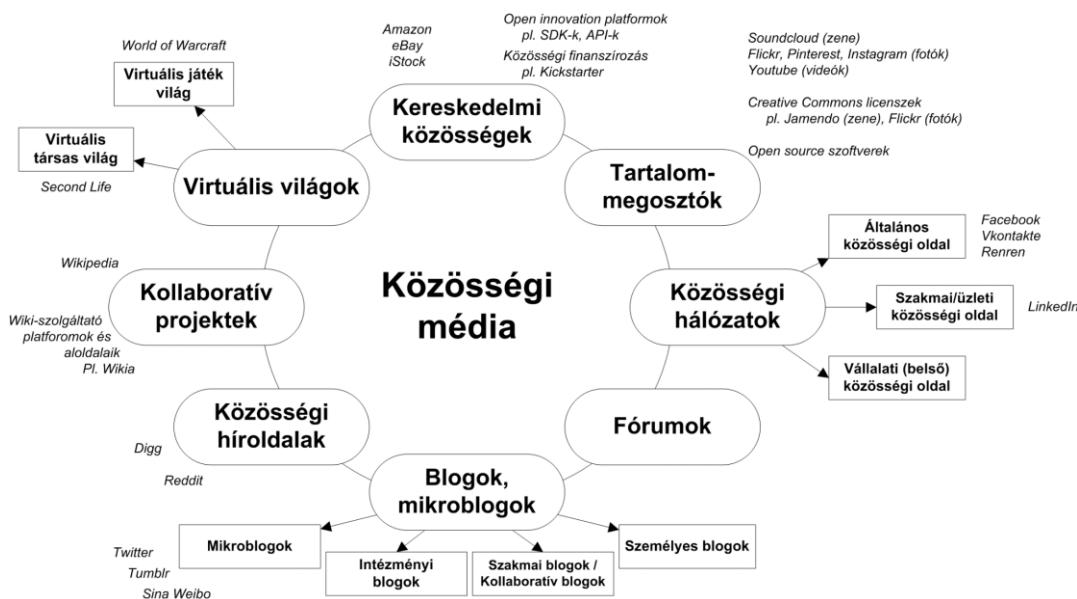
A közösségi média tehát olyan internet-alapú alkalmazásokból és alapvető fogalmakból áll, amelyek a web 2.0-ra épülnek és lehetővé teszik online interakciót a felhasználók között, hogy azok kommunikálhassanak egymással (Montoya, 2011; Johnston, 2011). A kommunikáció célja pedig az, hogy létrehozzanak, átalakítsanak és megosszanak olyan tartalmakat, véleményeket, látásmódokat, meglátásokat, csatornákat és kapcsolatokat, melyeket mind a felhasználók generálnak (Kaplan és Haenlein, 2010; Nair, 2011). Ezzel együtt a közösségi médiát úgy definiáljuk, mint különféle kétirányú kommunikációs platformokat, amelyek lehetővé teszik az ötletek, információ és értékek szabad áramlását az interneten. A közösségi média jelensége azért fontos, mivel az elmúlt években egyre inkább részévé vált a kkv-k

marketingtevékenységének is (Gáti és Csordás, 2014). Új platformot jelent a hirdető számára, egy kétirányú kommunikációs lehetőséget, melyet sokrétű eszköztáron keresztül használhat ki az adott kkv. A közösségimédia-marketing, a tömegmédiával szemben kínált, célzott marketingkommunikációval adott esetben olcsóbb lehet, mint a szélesebb elérést biztosító, de a kkv piacát nem kellően leszűkítő, nagy meddőszórású csatornák által nyújtott lehetőségek (Roberts és Zahay, 2008: 228. old.).

A magyarországi digitális reklámköltségek megoszlását vizsgálva, a közösségimédia-marketing technikailag a display hirdetések között szerepel, emiatt nehéz leválasztani a hozzá kapcsolódó adatokat, és pontosan a különféle marketingkommunikációs eszközökhöz kötni, azonban az látható, hogy a display részesedése még mindig jelentős (38%), és az éves növekedése üteme is 10% 2013-ról 2014-re, melynek jelentős részét képezik a közösségimédia-költségek is (IAB, 2015).

A közösségi média lehetséges megnyilvánulásait hivatott szemléltetni az 5. ábra.

5. ábra. Közösségimédia-típusok⁶



Forrás: Csordás, Markos-Kujbus, Gáti (2014), Kane és szerzőtársai (2014)

Akunuri (2011) szerint a közösségi média tárházából a kkv-k számára a következő eszközök lehetnek leginkább relevánsak:

⁶ Az itt látható közösségimédia-típusok körébe bizonyos értelemben beletartozhat a crowdsourcing is, melynél a szervezet alapvetően a szervezet alkalmazottai, vagy szerződött alvállalkozói által elvégzendő feladatokat kiszervezi a szervezettől független személyek csoportjának (Srinivasan, Lilien, Rangaswamy, 2002), jellemzően online formában. Sok esetben a crowdsourcing remek eszköz a termék- és szolgáltatásfejlesztésben a fogyasztók bevonása révén, így hasonló a közösségi médiához, pusztán más gyökere, mivel mindkét esetben a fogyasztók bevonása történik meg, csak a közösségi média esetében már a web 2.0 mint infrastruktúra adja meg a lehetőséget a minél szélesebb körű fogyasztói részvételre.

Blog (web+log=blog: internetes napló): online naplók, amelyek segítségével egyénekkkel és közösségekkel személyes és informális kapcsolatba lehet kerülni. Egy kkv például a fogyasztóival vagy egyéb egyénekkkel léphet kapcsolatba és oszthat meg, cserélhet szakma-specifikus tartalmakat, melyek képessé teszik a céget arra, hogy megmutassa szakértelmét és információt nyújtson a termékéről és/vagy szolgáltatásáról. Hasznos eszköz a kétirányú kommunikáció kihasználására is, melynek révén értékes információk szerezhetők be a piacról.

Fórum: a bloghoz hasonlóan, itt is rendelkezésünkre áll egy felület, ahol kommunikálhatunk, csak míg a blog hasonló egy központi hangadó által irányított beszélgetéshez, a fórumon általában mindenki egyenlő a hierarchiában, és kezdeményezhet témát. A tartalmat általában téma, és nem személy alapján szegmentálják. A fórumok hasznosak lehetnek például rés piacokat megcélzó kkv-k számára, amelyek valamilyen speciális szakmai ismeret köré csoportosulnak.

Közösségi hálózat (social networking sites: SNS): Hill és Wright (2000) szerint a kkv-k marketingjét alapvetően a különféle kapcsolati hálózatok jellemzik, melyek formálisak és informálisak egyszerre. A kkv tulajdonosok/menedzserek számára a személyes kapcsolati hálózatok kiépítése a hálózatosodáson keresztül egy alapvető útja az üzletelésnek és a kapcsolatépítésnek (Akunuri, 2011, Csordás, Markos-Kujbus, Gáti, 2014). A közösségi hálózatokat leginkább a felhasználói kapcsolatok jellemzik. Ezeket a platformokat használva (pl. Facebook, LinkedIn) személyes profilokat hozhatnak létre a résztvevők, munkatársakat és ismerősöket hívhatnak meg, hogy megnézzék a profiljukat vagy aktívan szerepeljenek abban (pl. tartalom hozzáadása, „lájk”), és hogy üzenhessenek egymásnak. A kkv-k számára ezek a hálózatok segíthetnek az üzleti kapcsolatépítésben az iparágon belül, de más területeken is (pl. stratégiai partnerek azonosítása, toborzás, piaci információgyűjtés, marketing) hasznosak lehetnek. Kane és mások (2014: 76. old.) szerint a közösségi hálózatok négy alapvető elem köré épülnek (digitális profil, kapcsolati kötések, keresések és magánszféra kapcsolata, valamint hálózati átláthatóság), vagyis a felhasználók egyedi felhasználói profilokat hozhatnak létre a felületen, ahol digitális tartalmat generálnak, melyet megvédhetnek a platform által kínált keresési lehetőségek elől. A felhasználóknak lehetőségük van kölcsönös kapcsolatba kerülni más felhasználókkal (Deighton és Kornfeld, 2009), mindezt átlátható hálózati tevékenységek mentén.

Mikroblog: a blogok és közösségi hálózatok egyvelegeként értelmezhető felületek, ahol a felhasználóknak lehetőségük van rövid üzenetek küldésére (pl. Twitter: 140 karakter) és fogadására, továbbá rövid, naplószerű bejegyzésekre, miközben tarthatják egymással a kapcsolatot (Kwak és mások, 2010). A kkv-k számára remek lehetőséget biztosíthatnak a mikroblogok, de a hazai alacsony elterjedtség miatt nem széles körű a használata, csupán bizonyos iparágak esetében (pl. IT), ahol a mikroblog-szolgáltatás szakmai fórumként üzemel a különféle vállalatok alkalmazottai számára.

Közösségi híroldal (social news websites): a felhasználók számára lehetővé teszi, hogy felderítsenek és megosszanak a világhálón található bármilyen tartalmat azáltal, hogy feliratkoznak rá, könyvjelzőt helyeznek el rajta, szavaznak rá vagy megjegyzéseket fűznek hozzá (pl. Digg, Reddit). A kkv-k vezetői úgy használhatják fel ezeket a megoldásokat, hogy a weboldalukon könnyebbé teszik a könyvjelzők használatát, ezáltal növelhető látogatóik száma. A könyvjelzők és feliratkozások révén a kkv-k hozzáférhetnek a felhasználó egyéb kedvelt forrásaihoz, ezáltal lehetővé téve számukra a kapcsolatépítést és hálózataik kiterjesztését.

Tartalommegosztó (content communities): olyan platformok, ahol a felhasználók létrehozhatnak, terjesztenek és megosztanak különféle médiatartalmakat. Ezek között megkülönböztethetünk videó, kép és hang megosztó oldalakat (pl. YouTube, Flickr, Soundcloud, Instagram, Pinterest). Roberts és Zahay (2008) szerint a videó megosztók remek lehetőséget jelenthetnek a kkv-k számára, hogy megmutassák a terméket használat közben (pl. Blendtec turmixgép gyártó cég videó megosztása a YouTube-on, ahol különféle tárgyak apró darabokra mixelésével [pl. iPhone] emelik ki a termék megkülönböztető tulajdonságát, az erős motorteljesítményt és turmixhatást⁷), tanácsokat adnak, vagy éppen rajongókat toboroznak, akik majd megosztják az adott tartalmat másokkal.

⁷ A videó megtekinthető a Blendtec vállalat Youtube csatornáján (<https://www.youtube.com/watch?v=qg1ckCkm8YI> címen)

Az új technológiák adta lehetőségekkel javulhat **a vevőkkel való interakció, a vevői bevonódás (involvement) javulása** a márkával. Továbbá, **az online marketing megoldások nagy szerepet játszanak a piaci hatékonyság növelésében** oly módon, hogy több lehetőséget adnak a marketingtevékenység mérhetőségére, valamint szélesebb körű piaci elérést és gyors információcserét tesznek lehetővé a potenciális és a meglévő partnerek között (MAMASZ, 2010). A tulajdonosok/menedzserek csak abban az esetben érhetnek el jelentős sikert ezeknek az eszközöknek a felhasználásával, ha rendszeresen kommunikálnak a vevőikkel a lényeges tartalmakról. Kihívást jelent a kkv szektor számára, hogy a kkv marketinget jelenleg kevés erőforrás és hiányos szakosodott tudás jellemzi. Ebből következően, a kkv-knál is, ha használni kívánnak digitális megoldásokat, akkor több szakértelem és pénz szükséges hozzá (Akunuri, 2011: 188. old.). Az elmúlt években láthatóan változott az internet szerepe az információkeresésben is (Nemeslaki, Duma, Szántai, 2004; Dörnyei, Csordás, Gáti, 2013).

A kkv-k számára az internet lehetővé tette, hogy az információk **több emberhez, gyorsabban** eljuthassanak és a marketing funkciójukat ezek a cégek jobban kihasználhassák, ráadásul **költséghatékonyabban**. Az online marketing úgy működik, mint egy platform, mely lehetővé teszi a kkv-k számára kommunikációs és hálózatépítési tudásuk átvitelét online platformokra, melyek megvalósíthatóvá teszik az interakciót és a kétirányú kommunikációt a vevőkkel (Akunuri, 2011, Csordás és Gáti, 2013). Éppen emiatt a tulajdonosoknak/menedzsereknek stratégiai szinten kell, hogy gondolkodjanak az online marketing kampányok tervezését, végrehajtását és elemzését illetően (Molenaar, 2012). Ha megfelelően alkalmazzák az internetes technológiát a marketingben, akkor sikert érhetnek el a kkv-k, mivel megkapják a **lehetőséget** a differenciálásra, ennek révén pedig a piaci versenyben való helytállásra, és végső soron **marketingteljesítményük, illetve piaci teljesítményük javítására**.

II.3. Belső tényezők

A kkv-knak és a tudományos kutatóknak is tisztában kell lenniük azzal, hogy a marketingtevékenység, melyet végeznek, milyen belső és külső tényezők függvényében határozódik meg (Möller és Anttila, 1987; Walsch és Lipinski, 2009). Ennek megvilágítására először bemutatjuk azokat a jellemzőket, amelyek a kkv-k szervezeten belüli tulajdonságaiból fakadnak, majd rátérünk a külső, környezeti feltételek marketingtevékenységre gyakorolt hatásának ismertetésére.

Bygrave (1989) és Carson (1990) szerint a kkv-k a korlátozott erőforrásaik és specifikus tulajdonságaik miatt másfajta marketinget folytatnak, mint a nagyvállalatok. Többen végeztek kutatásokat abban a témában, hogy a marketingnek milyen szerepe van a vállalat életében (Webster, 1992; Moorman és Rust, 1999; Simpson és Taylor, 2002; Becherer, Halstead, Haynes, 2003; Berthon és mások, 2012). Ezek a kutatások jelentős különbségeket azonosítottak a nagy és kis szervezetek között. Míg nagy szervezetekben strukturált keretrendszerben, tiszta hierarchikus viszonyok között működő döntéshozás érvényesül, addig a kis vállalatoknál a folyamatok gyakran a vállalkozóval kezdődnek, valamint őt teszik érdekeltté a folyamatokban. Penrose (1959) szerint a növekedést a szervezet belső erőforrása, ezen belül pedig a menedzsmentkéességek határozzák meg. A vezető személyisége és stílusa pedig kiemelten segít formálni a döntéshozatalt kkv-knál (Sadler-Smith és mások, 2003). Leppard és McDonald (1991) szerint a tulajdonos/menedzser „*mindenhatósága*” (a hatalom birtoklásának ténye) jelentős hatással van a kkv-k marketingtevékenységére. Mivel nincs kialakult menedzsmentstruktúra, hanem sokszor egyéni döntés eredője egy-egy marketingjellegű tevékenység meghozatala, ezért nagyon fontos szerepe van a vezetőnek (tulajdonos/menedzser). Ez megerősíti azt az előfeltevést, hogy a kkv-k marketingtevékenységének vizsgálatához nem elég pusztán ezeknek a vállalatoknak a szervezeti szintű jellemzőit vizsgálni, hanem tulajdonosaik/menedzsereik egyéni tulajdonságait is. A kkv vezetők egyéni megoldásai egy adott problémára befolyásolják a kkv marketing megvalósulását egy szervezetben (Gamble és mások, 2011). Mivel sokszor nincs kialakult menedzsmentstruktúra, emiatt sokszor egyéni kezdeményezésű a marketingdöntés, és a hozzá kapcsolódó probléma megoldása.

„A hazai és a nemzetközi irodalomban tallózva megállapíthatjuk, hogy a menedzsment szakirodalom meglehetősen mostohán kezeli a kkv-k irányítási kérdéseit. A menedzsment egyéb területein megszokott széles körű elméleti és gyakorlati kutatásra a kkv-k stratégiaalkotása, a vállalati kultúra formálása terén is szükség van.” (Barakonyi, 2004 In: Orosdy, 2008: 3. old.). A kkv marketing gyakorlására tehát a szervezeten belül jelentős befolyással bír a vezető. A 19. táblázatban látható, hogy a szakirodalom szerint a kkv vezető (tulajdonos/menedzser, vállalkozó) milyen tulajdonságai lehetnek hatással a kkv-k marketingtevékenységének gyakorlására. A kkv vezetőkre vonatkozó tényezőket nevezhetjük menedzsmentváltozóknak, mivel hatásuk közvetlenül személyükön keresztül hat a kkv marketingtevékenységre.

A szakirodalom által kutatott jellemzők közül több irány bontakozik ki. A kompetenciákról részletesen írtunk a I.1.2. alfejezetben, ahol a marketing kompetenciák fontosságáról beszéltünk a kkv marketingben. A holisztikus kkv marketing modellben a kompetenciák döntő szerephez jutnak és a kompetenciaszintek jelentős átfedésbe kerülnek a 19. táblázatba kigyűjtött elemek többségével (pl. vezetés, kreativitás, intuíció, motiváció, tapasztalat, személyiség). A marketingkompetencia kulcsfüggvénye annak, hogy egy kkv sikert vagy veszteséget könyvelhessen el (Chaston, 1997). A holisztikus modellben azonosított kkv tulajdonos/menedzseri (vagy vállalkozói) marketing kompetenciák a 13. táblázatban ismertetett elméleti kompetenciaspektrum szerint rendeződnek. Eszerint megállapítható, hogy létezhetnek a kkv-k esetében olyan marketing kompetenciák, amelyeket a tulajdonos/menedzser (vállalkozó) befolyásol, ezeknek a kompetenciáknak pedig vállalkozói jellegük lesz és kihatnak a kkv-k marketingtevékenységére is. A vezető marketingkompetenciái tehát elengedhetetlenek a kkv-k marketingtevékenységéhez (Aaltonen, 2013).

19. táblázat. A kkv marketingre ható vezetői jellemzők köre

Jellemző	Forrás
személyiség	Kets de Vries (1977), Westhead (1988), Hill (2001a), Fillis (2003), Sadler-Smith és mások (2003), Hutchinson, Quinn, Alexander (2006), Walsch és Lipinski (2009), Palócz (2010)
kompetencia	Klemp (1980), Boyatzis (1982), Harper (1988), Bygrave (1989), Gartner (1989), Middleton és Long (1990), Carson (1993), Martin és Staines (1994), Lank és Lank (1995), Chaston (1997), Hill és McGowan (1996) Hill (2001a), Hill (2001b), Reijonen (2010)
kockázatvállalás	Casson (1982), Hisrich (1988), Birley és Westhead (1989)
motiváció	Birley és Westhead (1989), Herron, Sapienza, Smith-Cook (1992)
teljesítési vágy	McClelland (1961), Johnson (1990), Birley és Westhead (1989)
belső kontroll	Birley és Westhead (1989), Cunningham és Lischeron (1991)
bizonytalanságkerülés	Low és MacMillan (1988), Birley és Westhead (1989)
vezetés	Peters (1987), Birley és Westhead (1989), Hogarth-Scott, Watson, Wilson (1996)
stílus	Sadler-Smith és mások (2003), Schollhammer és Kurilof (1979), Walsch és Lipinski (2009)
hatalmi rendszer	Leppard és McDonald (1991), Polereczki (2011)
múltbeli tapasztalat	Carson (2001), Hutchinson, Quinn, Alexander (2006), Walsch és Lipinski (2009)
marketing háttér	Broom, Longenecker, Moore (1983), Walsch és Lipinski (2009)
innovatív jelleg	Hutchinson, Quinn, Alexander (2006), Palócz (2010)
kognitív képességek	Fillis (2003)
kreativitás	Fillis (2003)
intuíció	Fillis (2003)

Forrás: saját szerkesztés

Ahhoz, hogy megfelelően értelmezni és később mérni tudjuk a kkv-kra ható belső tényezőket, a kompetenciák elméleti megalapozásán túl felhasználjuk a Szerb (2000) által összegyűjtött vállalkozói tulajdonságok rendszerét, mely átfedésben van a holisztikus modellben ismertetett kompetenciaspektrummal. Eszerint a kkv-k vezetőinek tulajdonságai hatást gyakorolnak a vállalkozás sikerességére. A belső tényezők a következőket jelentik (Páger, 2007; Lukovszki, 2011):

- személyiségjegyek: alapvető személyiségosztályozási rendszerek. A Juhász (2002) által idézett „*Big Five*” felosztása szerint a neuroticizmus (egyének hajlama olyan negatív érzések megtapasztalására, mint a félelem, szorongás, düh), az extrovertáció (egyéni nyitottság), nyitottság a tapasztalatra (kíváncsiság, változatosság iránti igény), barátságosság (szimpatikusság, empátia), és lelkiismeretesség (erős akarat, megbízhatóság) öttényezős rendszerével jellemezhetők a kkv vezetők;
- egyéni motiváló tényezők: McClelland (1961) nyomán: teljesítményigény (növekedés iránti, profit elérésére való törekvés), hatalom iránti vágy (mások feletti uralkodás lehetősége), befogadottság (valahová tartozás igénye);

- személyes tulajdonságok/kompetenciák: Lukovszki (2011) hat tulajdonságsoportot azonosít a vállalkozói tulajdonságokon belül (kockázatvállalási hajlandóság, döntéshozatali képesség, lehetőségek felismerése, innováció készség, csapatépítési képesség, kommunikációs képesség).

A kkv kutatások egy része a kkv vezetők személyiségére, másik része az egyéni motivációs tényezőkre koncentrál, de a disszertáció szempontjából a személyes tulajdonságok/kompetenciák képezik első sorban részét a megfigyelési spektrumnak (Buzulukova, 2013). Lukovszki (2011) tulajdonságsoportjai Deschoolmeester és Izquierdo (2008), valamint Man, Lau, Chan (2002) kutatásaira támaszkodva alakultak ki, és mindazokat a személyes tulajdonságokat tartalmazzák, amelyek a disszertáció szempontjából is érdekes tulajdonság spektrum elemeinek is megfelelnek. Ezen kívül persze többféle felosztás létezik (pl. személyes értékek, szándék, tudás, személyiség, múltbeli tapasztalatok, képességek és a személyes kapcsolati hálózat; ld. Aaltonen, 2013), de a lényegi elemek nem változnak. A következőkben megmutatjuk, hogy a kiválasztott vezetői jellemzők mellett mely tényezők hatásait használjuk fel az elméleti keretrendszer részeként.

A kkv marketing gyakorlása szempontjából elengedhetetlen a vállalkozói szellem, a z innovatív jelleg, valamint a (piaci) lehetőségek azonosítási és kihasználási képessége és a hálózati megközelítés (Aaltonen, 2013). Továbbá a proaktív előrettekintési képesség, a kockázat elfogadásának és vállalásának képessége, valamint a korlátos erőforrások hatékony kezelésének képessége (Aaltonen, 2013). Mort, Weerawardena, Liesch (2012) szerint a piaci lehetőségteremtés fontos szerepet játszik egy kkv életében. A piaci lehetőségteremtés pedig gyors piaci tanulást és állhatatosságot igényel a kezdeti nehézségekkel szemben, és a képességet, amely lehetővé teheti egy szervezet számára, hogy előnyt kovácsoljon bármilyen nem várt eseményből. Ehhez természetesen szükséges a kkv vezető intuitív döntéshozatali folyamata, mely hiányos információ esetén is képes az ismert cél érdekében megtenni a szükséges lépéseket (Mort, Weerawardena, Liesch, 2012). A kkv marketingben pedig a lehetőségteremtés olyan folyamatos, aktív és integráns része a döntéshozatali folyamatnak, hogy egyrészt, hatással van a marketingeszköz-használatra, másrészt pedig a teljesítményre is. Azok a belső vállalati jellemzők, amelyek összefüggenek az új lehetőségek teremtésének képességével, a vállalkozói orientáció és a piaci adaptációs képesség.

A vállalkozói orientáció jelenti az innovációs képességet, melynek révén – a kockázatvállaláson keresztül – új és bizonytalan termékek, szolgáltatások és piacok meghódítása válik lehetségessé, amikor a vállalat szembekerül új piaci lehetőségekkel (Buzulukova, 2013). Három fő elemet foglal magába: az innovatív és proaktív jelleget, valamint a kockázatvállalást. Buzulukova (2013) szerint az innovatív jelleg az új ötletek, újdonság, kísérletezés és kreativitás mértékét jelenti. A proaktív jelleg az adott kkv jövőbeli piaci változások fényében történő tevékenységét jelenti. A kockázatvállalás pedig a nagymértékű és kockázatos erőforrás-allokáció kkv vezetői szándékát jelenti. Covin és Slevin (1989) a vállalkozói orientációt a lehetőség-felismerésen, növekedésorientáción és szervezeti tanuláson keresztül tette mérhetővé. A vállalkozói orientáció pedig összességében új termékek és szolgáltatások létrehozását, új piacok meghódítását, és a növekedés új feltételeit teremtheti meg (Zortea-Johnston, Darroch, Matear, 2012), ezáltal pedig képessé teheti az adott kkv-t, hogy gyorsan alkalmazkodva új eszközöket használjon fel működéséhez.

A **vállalkozói orientáció** (mint fontos stratégiai orientáció, ld. Nagy és mások, 2012) maga is összefüggésben van a lehetőségtéremtéssel és a **piaci alkalmazkodóképességgel**, az innovatív jelleggel, a kockázatvállaláson és a proaktív cselekvési mintázatokon keresztül (Covin és Slevin, 1986). Hooley és mások (2007) szerint a piaci innovációra való képesség fontos tényező egy vállalat marketingtevékenységében. A kreatív és innovatív eredmények eléréséhez persze sok esetben szükség lehet nem túl kifinomult marketing eszközök használatára, melyhez a kockázatvállalás elengedhetetlen tényező (Aaltonen, 2013). Az erőforrások innovatív kombinációja pedig például az online marketingtevékenységek kapcsán nagyon hasznos lehetőségként szolgálhat (Mort, Weerawardena, Liesch, 2012) újszerű marketingeszközök kipróbálásához és sikeres alkalmazásához. A magasabb vállalkozói orientációval rendelkező kkv-k ezen felül jellemzően nem csak újszerű termékek és szolgáltatások kipróbálásában érdekeltek, hanem meglévő használati magatartásuk megváltozásában is (Zortea-Johnston, Darroch, Matear, 2012), akár újszerű marketingkommunikációs eszköztár segítségével.

A kkv-k marketingeszköz-használatának jellegében az előbbiekkal együtt és ezek mellett szerepet játszhatnak tehát az erőforrások, kompetenciák, képességek, kulturális elemek, de a (vezetői) attitűd és a hálózati megközelítés is (Durkin, McGowan, McKeown, 2013). Egy kkv marketingtevékenységét befolyásolják tehát olyan belső tényezők, melyek nagyrészt a tulajdonos/menedzser (vállalkozó) személyéhez kötődnek. Kkv-knál a vezető a legtöbb esetben a megalkotója a stratégiai és taktikai tevékenységek zömének (Kottika, Stathakopoulos, Theodorakis, 2013). Ezeknek az egyéni tényezőknek egy része hatással lehet az adott kkv (kkv-specifikus és online) marketingtevékenységére (Durkin, McGowan, McKeown, 2013). A kkv vezetők döntéshozatalukat jellemzően az intuíción és személyes kapcsolati hálózataikra alapozzák (Mort, Weerawardena, Liesch, 2012; Durkin, McGowan, McKeown, 2013). A vevőkkel történő kapcsolatépítés egyik hasznos eszköze lehet a személyes kapcsolatok kiemelt szerepkörben tartása. Jellemző az új ötletek és innovációk bevezetése, valamint a gyors döntéshozatali rendszer (Aaltonen, 2013), a korlátos erőforrások mentén hozott vezetői döntések, ahol a döntések meghozatala sokszor személyes kapcsolati hálózatok mentén történik meg (Durkin, McGowan, McKeown, 2013). **A kkv vezetők marketinghez és marketingtevékenységek koordinálásához kapcsolódó attitűdje** (menedzseri képességek; Day, 1994) fontos erőforrás a marketing számára (Hooley és mások, 2007). Fu (2011) kiemeli a vezető hozzáállásának fontosságát a marketingtevékenységhez. A vállalatvezetők szerepe megjelenik Morgan (2012) marketing erőforrásai között is, az emberi erőforrás tényezők között. A kkv-k belső kezdeményezés révén vezéreltek a különféle marketingeszközök használata kapcsán (Durkin, McGowan, McKeown, 2013), éppen emiatt szükséges beszélnünk a vezető ellenőrzéséről a kkv-folyamatok fölött (Mort, Weerawardena, Liesch, 2012).

A belső tényezők között említhetjük még azokat a marketing erőforrásokat (Hansen, Wernerfelt, 1989), melyek leginkább különféle marketingeszközöket – főként a marketing-mixhez kapcsolódó eszközrendszert – (Day, 1994; Sajtos, 2004, Merrilees, Rundle-Thiele, Lye, 2011) és **marketingképességeket** (Penrose, 1959; Sajtos, 2004) tartalmaznak. A stratégiai menedzsment területén elterjedt erőforrás-alapú elméletből kiindulva – mely a belső, vállalaton belüli tényezőket hangsúlyozza (Hansen, Wernerfelt, 1989) –, a vállalati erőforrások szerepe meghatározó a vállalati teljesítmény meghatározásában. A vállalat belső adottságai és képességei pedig szerepet játszanak a teljesítményben (Penrose, 1959).

Merrilees, Rundle-Thiele, Lye (2011) a marketingképességeket az egyik felosztás szerint a marketingeszközökön belül a marketingkommunikációs eszközökkel felelteti meg leginkább. A kkv-k gyakran alkalmazzák azon képességeiket, amelyek a klasszikus marketing, valamint az online marketingkommunikáció eszköztárának kkv-kra alkalmazott változatai (Aaltonen, 2013). Az online és közösségi média marketingkommunikáció alkalmazása a taktikai marketingeszközök szintjén szintén innovatív marketingkommunikációs megközelítéseket igényel (Aaltonen, 2013), melyek gyakran vonják be tevékenységeikhez a vevőik által teremtett értékeket is. A marketingképességek tehát olyan tényezők, amelyek az eszközök közötti szinergiát teremtik meg és lehetővé teszik, hogy kihasználják ezeket a vállalati előny elérése szempontjából. A képességek testesítik meg tehát a gyakorlati tudást és a kollektív tanulást a vállalatban belül, emellett pedig biztosítják a funkcionális tevékenységek magas szintű koordinációját a szervezetben (Hooley és mások, 2004).

Morgan (2012) megfogalmazásában a specialista marketing képességek a marketingfunkciót ölelik fel. A taktikai marketingprogramok – amelyek leginkább a klasszikus marketing-mix köré épülnek – képezik a specialista marketing képességek gerincét (Vorhies és Morgan, 2005). Így például a marketingkommunikációs képességek között a hirdetés, a közösségimédia-részvétel, a szponzoráció és a PR is ide tartozik. A közelmúltban folytatott marketingkutatások ugyanakkor nem fordítottak elegendő figyelmet a specialista marketing képességekre, így csak kevés tényleges empirikus rálátásunk van ezekre, így a marketingkommunikációs képességekre is (Fu, 2011; Morgan, 2012).

Mort, Weerawardena, Liesch (2012) szerint a marketingkommunikációs erőforrások kihasználásának képessége a piaci hatékonyság szempontjából elsődleges fontosságú. Új marketingkommunikációs környezetben, az online marketing különféle eszközei (pl. vállalati honlap) még az eddigieknél is fontosabbakká teszik a marketingkommunikációs képességeket a kkv marketingben. A kkv marketingkommunikációs képességek kiemelik a kreativitás, a kapcsolatok, az eladás fontossága, és a hálózatok szerepét (Aaltonen, 2013).

A marketingfunkcióhoz kötődő különféle képességek meglétén túl érdemes figyelembe venni azokat a szervezeten átívelő folyamatokat és kulturális jellemzőket is, amelyek befolyásolhatják egy vállalat marketingeszköz-használatát. A marketingfunkció önmagában egyre kevésbé létezik. Sokkal inkább tekinthető menedzsmentfilozófiaként, vagy orientációként, melyet a szervezeten belül gyakorolnak, és a szervezet sikeréhez egyre inkább elengedhetetlen (Moorman és Rust, 1999). Ugyanakkor Morgan (2012) szerint a marketing képességek és a piacorientáció kapcsolata szimbiózisban valósul meg, valamint Zortea-Johnston, Darroch, Matear (2012) és Aaltonen (2013) szerint a vállalkozói és piacorientáció együttesen járulnak hozzá az innovatív megoldásokhoz, főleg kkv-összefüggésben. A továbbiakban a vállalatok számára fontos stratégiai orientációk közül a **piacorientációt** emeljük ki (ld. Nagy és mások, 2012). Narver és Slater (1990) úgy jellemzi a piacorientációt, mint egy konstrukciót, amelynek három alapvető eleme van: vevőorientáció, versenytárs-orientáció és interfunkcionális koordináció. Ezek az elemek összességében pedig az egyetemes szervezeti kultúra részét képezik (Homburg és Pflesser, 2000). Narver és Slater (1990) úgy jellemzi a piacorientált vállalatot, mint amelyik egyszerre mutatja a versenytárs-orientációt és a szervezeti egységek közti koordinációt. Általánosságban pedig a piacorientáció jelenti vevői igények megismerését, folyamatok vevőigények szerinti alkalmazását, és a piaci változásokra adott válaszokat (Zortea-Johnston, Darroch, Matear, 2012). Ennek révén megvan az esélye, hogy egy piacorientált kkv nem vezet be annyi radikális innovációt, mint egy kevésbé piacorientált, viszont a piac által vezérelt innovációk bevezetése tekintetében nem marad el a vállalkozói orientált kkv-k mellett. Ehhez pedig kapcsolódhatnak olyan marketing megoldások, melyek ugyan nem biztos, hogy merően új termékekhez/szolgáltatásokhoz, kapcsolódnak, de a vevőkört újszerűen próbálják megszólítani a piac által vezérelt innovációk esetében. A piacorientáció segítségével a kkv-k sok esetben közelebb vannak a fogyasztóikhoz (a nagyvállalatokhoz képest), és jobban beépítik az innovációkat a fejlesztéseikbe (Merrilees, Rundle-Thiele, Lye, 2011).

A piacorientáció, a menedzseri erőforrásokkal együtt mélyen beépültek a szervezetek életébe, és összességében hozzájárulnak a vállalati versenyelőny megteremtéséhez (Hooley és mások, 2007). Ezzel együtt a piacorientáció mélyen beágyazott kulturális erőforrás, amelyek a menedzseri képességek és a piaci alapú erőforrások mellett fontos befolyásolói a marketingtevékenységnek.

A piacorientáció önmagában való felhasználásakor, egyfajta éles bírálatként Gruber (2004) felveti, hogy *„ezek a modellek hiányosan írják le a marketing fejlődését a növekedő cégeknél, mivel kihagyják a lehetőség-felismerés fő lépcsőfokát, melyhez a piacorientált magatartás elengedhetetlen”* (Gruber, 2004, p. 175). Éppen emiatt vesszük figyelembe a vállalkozói orientációt, valamint a piaci adaptációs képességet, hogy teljesebb képet kapjunk a marketing eszközhasználat befolyásoló tényezőiről, mivel a kkv marketing egyszerre jelenti az innovatív lelkületet, kombinálva a piac iránti érzékenységgel, azaz a piacvezérelt és piacot irányító megközelítés egyvelegét (Aaltonen, 2013).

Az erőforrás-alapú elmélet szerint a Porter-féle iparági megközelítés determinizmusa (mely az iparági helyzet, a külső elemzés elsődlegességét emeli ki első sorban) helyett a szervezeti tényezők szerepe elsődleges, úgy is, mint: erőforrások, melyek eszközök, képességek, szervezeti folyamatok, vállalati tulajdonságok, információ és tudás összessége (Hooley és mások, 2007). Sok marketingtevékenység mögött álló erőforrás pedig potenciális vállalati előnyt teremthet (Hooley és mások, 2007), mivel a marketingeszközök olyan erőforrások az erőforrás-alapú elmélet szerint, amelyek felhalmozódnak a vállalatban az idők során, és előnyére tud kiaknázni a piacon (pl. vevő-alapú marketingeszközök, elosztási csatorna eszközei, belső marketinget támogató eszközök, szövetség-alapú marketingeszközök, stb.). Morgan (2012) kiemeli az emberi tényező és eszközök fontosságát. Emiatt használjuk a disszertációban is az eszközhasználatot a keretrendszerben, és kezeljük kiemelt helyen az emberi tényező fontosságát, figyelembe véve a kkv-k egyedi jellegét is.

II.4. Külső tényezők

A marketing a kkv-k esetében függ a tulajdonosok/menedzserek egyéni tulajdonságaitól, a piaci alkalmazkodóképességtől, a vállalkozói és piacorientációtól, specifikus marketingképességektől (**belső tényezők**), az aktuális szituációtól, a piac természetétől, a kkv növekedési fázisától (ld. A kkv marketing fejlődésének bázisai, II.1.1. alfejezet, 38-40. old.), és a termék és/vagy szolgáltatás típusától is (**külső tényezők**) (Hogarth-Scott, Watson, Wilson, 1996). Az összegyűjtött vezetői jellemzők (19. táblázat) a kkv-k növekedési fázisai szerint különböző mértékben játszanak szerepet a kkv marketing befolyásolásában (Birley és Westhead, 1989; Hill, 2001a), a méret növekedésével ugyanis a vállalatok jellemzően egyre bürokratikusabbak lesznek, és egyre kevésbé vállalkozásjellegűek (Sorensen, 2007). Nagyobb vállalat felvesz specialistákat (pl. marketinges szakember) adott funkció betöltésére, vagyis a marketing szerepe ott feltételezhetően nagyobb lesz.

A kkv-k sokszor elhanyagolható hatással vannak a környezetükre, és korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek arra vonatkozóan, hogy a környezeti erőket a saját javukra fordítsák. Elfogadják az iparági árakat és termékeik nincsenek különösebb befolyásoló erővel termékeik és szolgáltatásaik piacára (Hill, 2001a). Ezen kívül, a kkv-k általában a gyengébbik szereplők a marketing csatornában lévő kapcsolatokban, és befolyásuk a piacra erősen korlátos. A kkv-k így erősen függnak a külső környezeti tényezőktől, melyek nagyban meghatározzák marketingtevékenységeik jellegét is (Watkins és Blackburn, 1986; Kitchen és Proctor, 1995). Fillis (2003) szerint ezért figyelembe kell venni a társadalmi környezet hatásait, mivel minden marketingtevékenység társadalmilag beágyazott. Ebben az esetben a környezetnek felelnek meg a marketingcsatorna szereplői (vevők, beszállítók, stb.) (Hill, 2001a), a piac típusa (végfogyasztói vagy szervezetközi; Kitchen és Proctor, 1995), és az iparági helyzet is.

A kkv marketingre ható külső tényezők köre megfeleltethető a kkv marketing szerep és relevancia modelljében feltüntetett relevancia dimenzióknak, ahol a külső környezet kihívásainak függvénye, hogy a kkv milyen marketingtevékenységet végez (ld. II.1.2. alfejezet, 41-45. old.). A kkv-kra ható külső környezeti tényezők kategorizálását Szerb (2000) és Lukovszki (2001) alapján a következőképpen szemléltethetjük: a sikeres vállalkozóvá válás kutatásánál azonosíthatók azok a külső, környezeti tényezők, amelyek a szakirodalom alapján (Watkins és Blackburn, 1986; Kitchen és Proctor, 1995; Fillis, 2003; Hill, 2001a) átfedésben vannak a kkv marketinget befolyásoló faktorokkal. A téma kutatói a következő tényezőket azonosították:

- társadalmi (szociális) hatások (Gnyavali és Fogel, 1994): családi, rokoni háttér (átörökítő hatás, ha a családban van vállalkozó); kapcsolatok (ismerősök, családok) független hálózata; létező vállalkozások száma; kkv vezetők oktatása; társadalmi mobilitás, magasabb státusz elérésének lehetősége;
- gazdasági tényezők: rendelkezésre álló erőforrások; támogatások elérésének lehetősége; gazdasági helyzet (válság, fellendülés) (Lukovszki, 2011);
- politikai tényezők: jogi szabályozási feltételek;
- vállalat-specifikus jellemzők: kkv kora; méret (m-kkv); iparág; jogi forma; telephely; tulajdonosi szerkezet; vállalkozási stratégia (pl. „hangyák” és „gazellák”, ld. Vecsenyi, 2009) A kkv-k típusairól bővebben ld. 4. melléklet.

Lukovszki (2011) és Szerb (2000) felosztása alapján a továbbiakban olyan környezeti tényezőket használunk fel, amelyek hatással vannak a kkv-k marketingtevékenységére. Az elméleti keretrendszerben külső hatótényezőként tekinthetünk a **vállalati méretre** (O’Sullivan és Abela, 2007; Homburg, Artz, Wieseke, 2012). Az alkalmazottak száma, a forgalom, az eszközállomány mind-mind megfelelő mérőszámok lehetnek a vállalati méretnek (O’Sullivan és Abela, 2007), de a disszertáció szempontjából alapvető fontosságú az alkalmazotti létszám figyelembevétele. A szakirodalom elemzésével az volt a célunk, hogy meghatározzuk a kkv marketingnek (és online marketing vetületének) külső, környezeti hatótényezőit. Mivel a marketing klasszikus értelemben úgy tekinthető, mint egyfajta eszközhalmaz a vállalat számára, emiatt a klasszikus marketing-mix használat mértékére gyakorolt hatásként szerepelnek mind a belső, mind a külső tényezők a disszertációban.

II.5. Teljesítmény

A disszertáció szempontjából lényeges kérdés, hogy a gazdaság szempontjából oly fontos kkv-k marketingtevékenysége javítja-e a vállalat teljesítményét (Simpson és mások, 2006.)? A marketingtevékenység megvalósítása sokféleképpen alakul a kkv szektorban. Sok cég informális módon, strukturálatlanul, reaktív módon üzletel és alkalmaz marketinget, míg mások idővel kialakítanak olyan proaktív, szakmai megközelítést, ahol az innováció és a lehetőségek azonosítása versenyelőnyt teremt számukra (Fillis, 2007). Míg a marketing az egyik elem, mely hozzájárul a versenyelőny biztosításához, még sincs megfelelő helyen kezelve a menedzsment szemében. A marketingosztály feladata ugyan elviekben a termékek és szolgáltatások piacra vitele, ezzel ellentétben a marketing döntéshozók nincsenek jelen általában, amikor a vállalati szintű, fő stratégiai döntéseket meghozzák (Walsch és Lipinski, 2009). A teljesítménymérés kkv-k esetén nehezebb, mint a nagyvállalatoknál, mivel a marketingtevékenység és vállalati teljesítmény kapcsolatának alátámasztására kevés objektív adat létezik, emellett pedig a teljesítményérésre alkalmas eszközök (pl. ROI: return on investment: befektetés-arányos megtérülés) könnyen manipulálható mutatók (Brooks és Simkin, 2011). A gyakorlati szakemberek és kutatók álláspontja mégis az, hogy a marketingtevékenységnek hatása van a teljesítményre, és ez a hatás pozitív (Walsch és Lipinski, 2009).

A marketing hatékonyságának mérése fontos lépés a marketing szerepének felértékelődése szempontjából, valamint a vállalati teljesítmény növelése miatt is (O'Sullivan és Abela, 2007). A marketing dilemmája, hogy összekösse magát a vállalati teljesítménnyel elvezethetett oda, hogy idővel a szerepe csökkenni kezdett a szervezetben, mivel soha nem lehetett tudni, hogy a marketingköltségek pontosan milyen megtérülés mellett működnek (O'Sullivan és Abela, 2007). Pedig a marketingtevékenységeken keresztül van értelme a vállalati teljesítménymérésnek is (O'Sullivan és Abela, 2007), mivel ezeknek a tevékenységeknek a használatán keresztül, a használat befolyásoló tényezőinek feltárásával közelebb juthatunk a teljesítménydimenziókhoz is. Különböző marketingtevékenységek és marketinghez kötődő eszközök hatása a vállalati teljesítményre sok esetben a kutatások középpontjába került (Morgan, 2012). Moorman és Rust (1999) szerint a marketingfunkció hozzájárul a vállalatok észlelt pénzügyi teljesítményéhez.

A marketingfunkcióról való gondolkodás is elmozdult abba az irányba, amely a marketinget már értékek és folyamatok összességként tekinti, és növeli a marketing hatását a teljesítményre (ld. 1. melléklet). A marketing összekötése a vállalati teljesítménnyel abból a növekvő elvárásból fakad, amit a marketinget gyakorló szakemberek és a marketing döntéshozók is folyamatosan ki kell, hogy álljanak (O'Sullivan és Abela, 2007), a korábban említett, nehezen követhető teljesítménymérési feltételek miatt. Mégis, annak a felismerése fontos, hogy a marketingteljesítmény mérése megtörténhet egy sor marketingtevékenységen keresztül (pl. reklámozás, értékesítésösztönzés, közvetlen marketing), továbbá, hogy a teljesítménydimenziók is feloszthatók pénzügyi és nem pénzügyi típusokra (O'Sullivan és Abela, 2007). Magas technológiai intenzitású iparágakban (pl. high-tech IT cégek) a vállalatoknak még inkább fontos, hogy marketingtevékenységüket a teljesítményükhöz kössék (O'Sullivan és Abela, 2007; Homburg, Artz, Wieseke, 2012).

Többféle teljesítménymutató létezik, amelyek a vállalat marketing-jellegű (piaci) és pénzügyi (összesített vállalati) teljesítményét mérik: Moorman és Rust (1999) szerint a pénzügyi teljesítmény a kitűzött célokhoz képest elért eredményeket tükrözi, a költségek, az értékesítési mennyiség, a nyereségesség és a piacrészesedés tekintetében. O'Sullivan és Abela (2007) szerint a vállalati teljesítménymutatók közé tartozik a forgalomnövekedés mérése, a piacrészesedés, valamint a nyereségesség. Homburg és Pflesser (2000), Vorhies és Morgan (2005) és Homburg, Artz, Wieseke (2012) szerint a rövid távú pénzügyi teljesítmény mérőszámai az árbevétel-arányos nyereség (ROS: return on sales) és az eszközarányos megtérülés (ROA: return on assets). A hosszú távú pénzügyi teljesítmény mutatószámai pedig a piaci siker, a vevőelégedettség és a megcélzott piacrészesedés. Hooley és mások (2007) szerint a pénzügyi teljesítményt jelenti a nyereség, a haszonkulcs és a befektetés-arányos megtérülés (ROI), a versenytársakhoz képest. Buzulukova (2013) szerint a pénzügyi teljesítmény mérésére alkalmas a forgalom és a nyereség változási statisztikáinak ismerete.

Homburg és Pflesser (2000) szerint a piaci teljesítmény részei a vevőelégedettség, a vevői érték, a vevőmegtartás, az új vevők szerzése, a növekedési célok elérése, valamint a piacrészesedés elérése és megtartása. A marketingteljesítmény jelentheti az eladási mennyiséget, a forgalmat, a piaci részesedést és növekedést, míg az összesített vállalati teljesítmény leginkább a nyereségességet és a befektetés-arányos megtérülés mértékét jelenti (Merrilees, Rundle-Thiele, Lye, 2011). Lényegében a marketingteljesítmény a marketingtevékenységek és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot jelenti (O'Sullivan és Abela, 2007). Olykor a teljesítménydimenziókat együttesen mérik, egydimenziós teljesítménymutatóként értelmezve, olykor pedig két eltérő fogalomként (Hooley és mások, 2005). A disszertációban használt teljesítményfogalom különbséget tesz a két fogalom között, hasonlóan a Versenyképesség Kutató Központ vonatkozó kutatásaihoz (pl. Nagy és mások, 2012), és figyelembe veszi, hogy a marketingteljesítmény és a pénzügyi teljesítmény hatnak egymásra.

A marketingteljesítmény hatása a pénzügyi teljesítményre fontos összefüggés lehet a disszertációt tekintve (Hooley és mások, 2007), mivel a marketingtevékenységek hatnak a marketingteljesítményre, mely végül hat a pénzügyi teljesítményre is (O'Sullivan és Abela, 2007). A marketing kezelése a disszertációban ebből a szempontból hasonlatos O'Sullivan és Abela (2007) megközelítéséhez, amelyben a marketing a marketingtevékenységeket jelenti, amelyet a marketingkommunikáción, árazáson, elosztáson, valamint termékpolitikán keresztül közelítünk meg.

Érdekes összefüggés, hogy bár a disszertációban a marketingtevékenység befolyásoló tényezőit vizsgáljuk, a különféle belső tényezőknek is közvetett hatása van a teljesítményre. A piacorientált kultúra például a marketingteljesítményen keresztül, közvetetten hat a pénzügyi teljesítményre (Homburg és Pflesser, 2000). Megfigyelhető a marketing erőforrások hozzájárulása is a vállalati teljesítményhez (Hooley és mások, 2005), de a szervezeten átívelő piacorientáció is pozitív hatással bír – a marketingteljesítményen keresztül, közvetetten hat – a pénzügyi teljesítményre (Moorman és Rust, 1999; Hooley és mások, 2007; Kottika, Stathakopoulos, Theodorakis, 2013). Simpson és szerzőtársai (2006) szerint pedig pozitív kapcsolat mutatható ki a kkv-k marketinghez való vezetői hozzáállása és pénzügyi teljesítménye között.

Merrilees, Rundle-Thiele, Lye (2011) kiemelik, hogy az erőforrás-alapú elmélet szerint a vállalatok rendelkeznek erőforrásokkal és képességekkel, amelyek végül teljesítménynövekedést eredményezhetnek. Morgan (2012) szerint, az erőforrás-alapú elmélet megállapításai alapján a vállalati versenyelőny megteremtésében a vállalat-specifikus erőforrások játszanak szerepet első sorban. A dinamikus képességek elmélete szerint a vállalati erőforrásokat a vállalati képességek segítségével lehet kihasználni úgy, hogy azok végül megfelelően felhasználva a teljesítményben is megmutatkozzanak (Morgan, 2012). Ebben a megközelítésben az erőforrások a megfogható javak, a képességek pedig a folyamatok, amelyeket keresztül a vállalat új erőforrásokat szerez és megfelelő, versenyelőnyt képező erőforrásokká alakítja. Így az erőforrások és képességek összességében képesek alakítani a vállalati teljesítményt, hiszen ebben a megközelítésben a teljesítmény részben a hatékony marketingképességek következménye (Merrilees, Rundle-Thiele, Lye, 2011).

A disszertáció célja, hogy a magyarországi **kkv-k marketingtevékenységének teljesítmény-összefüggéseit** elemezze, ezért a fogalom ebben a kutatás kontextusában inkább az eredmények oldaláról vizsgálható (vagyis egy kkv teljesítményére milyen mérhető hatással van a kkv marketing és online vetületének alkalmazása). Az eredmények pedig egyértelműen a vállalathoz kötődnek. A megközelítés használata során leginkább kvalitatív tényezők szerepelnek (Némethné, 2009). A mérhetőség feltétele tehát adott, a kritikus pontot ez esetben az jelenti, hogy kirajzolódjon a teljesítmény szempontjából valóban releváns tényezők köre. A vállalat által mérhető, teljesítményt mérő tényezők a következők:

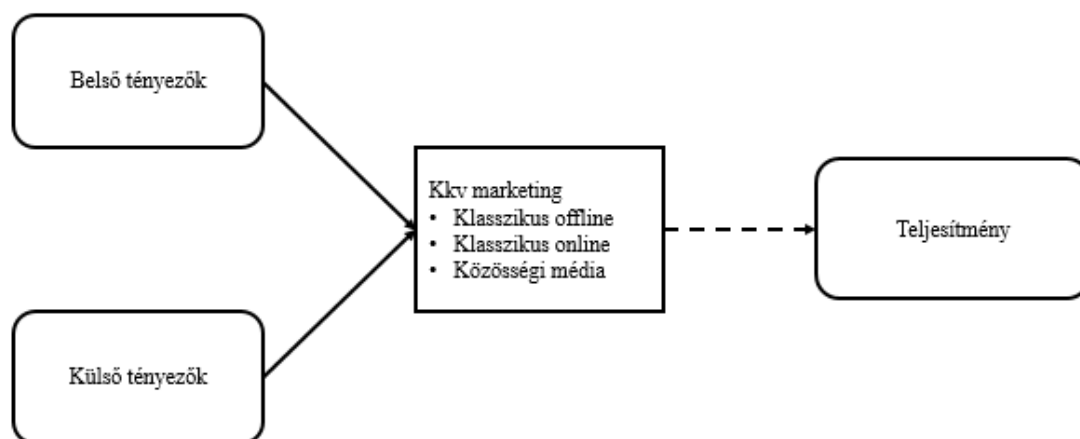
- **marketingteljesítmény** (melyek leginkább a piaci teljesítménymutatóknak felelnek meg);
- **vállalati teljesítmény** (melyek leginkább a pénzügyi teljesítménymutatóknak felelnek meg).

A marketingfunkció vizsgálata a kkv-knál a vállalati életciklus különféle fázisaiban más-más eszközöket és filozófiát igényel (ld. A kkv marketing fejlődésének bázisai, II.1.1. alfejezet, 38-40. old.). Emellett, a különböző piaci környezetben eltérő szerepet kap a marketing a kkv-n belül (ld. szerep és relevancia modell, II.1.3. alfejezet, 41-45. old.), de általánosan igaz, hogy fontos szerepet tölt be a versenyelőny biztosításában (Walsch és Lipinski, 2009; Varga, 2012). Walsch és Lipinski (2009) szerint a kkv-knak a versenytársakkal szemben, versenyelőnyük megőrzéséhez fenn kell tartaniuk egy erős marketingosztályt, hogy hatékonyan versenyezzenek a nagyobb vállalatokkal. A II.2.3. (63-78. o.) alfejezetekben ismertetett online marketing eszközök a kkv marketing digitális megnyilvánulásai, és ezek az offline marketing eszközökkel együtt kedvező hatással lehetnek a vállalati versenyképességre (Ghobakhloo, 2011; Varga, 2012). Összességében, a szakirodalom megegyezik abban, hogy a marketingfunkció pozitívan járulhat hozzá a kkv-k teljesítményéhez.

II.6. A disszertáció elméleti kerete

A szakirodalmi összefoglalóban fellelt, belső és külső tényezők kkv marketinggel való összefüggését, valamint a kkv marketing teljesítményre kifejtett hatását illusztrálja a 6. ábra.

6. ábra. A kutatási elméleti kerete



Forrás: saját szerkesztés

III. EMPIRIKUS KUTATÁS

„Az objektív gondolkodás képessége az értelem; az értelem mögötti érzelmi magatartás az alázat. Objektívnek lenni, az értelemre hallgatni csak akkor lehetséges, ha az emberben kifejlődött az alázat, ha kigyógyult a mindentudás és mindenhatóság gyermeki álmából.”
(Fromm, 2008: 145. old.)

III.1. A kutatás célja

Kutatásunk célja, hogy meghatározzuk azokat a befolyásoló tényezőket, amelyek a szakirodalom megállapításai szerint befolyásolhatják egy kkv által alkalmazott marketingtevékenységek körét. További kérdéseink célja pedig az, hogy összefüggést teremtsenek a különféle kkv marketing tevékenységek használata, valamint a marketingteljesítmény, és szélesebb értelemben, a vállalati teljesítmény között.

III.2. Kutatási kérdések

Az elméleti összefüggések ismertetése, vagyis a disszertáció elméleti keretezése után megfogalmazzuk a kutatási kérdéseket (a továbbiakban: KX, ahol X=1,2, ...n), amelyek a szakirodalmi összefoglalóban ismertetett fogalmakból, elméletekből és kapcsolatokból állnak.

A szakirodalom feldolgozása alapján először arra vagyunk kíváncsiak, hogy a kkv vezetők tulajdonságait azonosító belső tényezők közül a kockázatvállalási hajlandóság és innovációs hajlam (**vállalkozói orientáció**), a lehetőségek felismerése (**adaptációs képesség**), a marketinghez kapcsolódó vezetői attitűd, azaz a marketing fontosságának észlelt mértéke (**marketingfontosság**), a különféle marketingképessegek – de főleg a **marketingkommunikációs képesség** –, valamint a **piacorientáció** hatására a kkv-k várhatóan milyen marketingtevékenységet folytatnak. Lukovszki (2011), és Deschoolmeester és Izquierdo (2008) tulajdonságcsoportjait felhasználva arra keressük a választ, hogy a kkv-k milyen mértékben veszik igénybe a különféle marketing megoldásokat. Olyan befolyásoló tényezőket keresünk, melyeknek hatására más-más mértékben vesznek igénybe akár klasszikus, akár innovatív, online marketingmegoldásokat, vagy közösségimédia-marketing eszközöket.

A szakirodalom releváns megállapításai alapján (Fuller és Love, 2006; Xu, Rohatgi, Duan, 2007; Omar és mások, 2011; Ghobakhloo és mások, 2011) van összefüggés a **belső tényezők** és a kkv marketing használatának mértéke között. Ennek az összefüggésnek a kutatása áll tehát kérdéseink első csoportjának (K1-K5) középpontjában.

[K1]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat, a kkv vállalkozói orientációjának függvényében?

Várakozások [K1] teljesülése kapcsán: Különféle marketingmegoldások alkalmazása sokszor kockázatvállaló magatartással jár együtt, a kockázatvállalás, kockázatvállalási hajlandóság pedig a vállalkozói tulajdonságok egyik legfontosabb tényezője. (Lukovszki, 2011: 20. old.). Várakozásaink alapján *minél magasabb a kkv vezető kockázatvállalási hajlandósága és innovációs hajlama (vállalkozói orientáció), annál jellemzőbb a különféle klasszikus, online, és közösségimédia-marketing eszközök alkalmazásának intenzitása is* (Kraus, Harms, Fink, 2010). Szervezeti kontextusban a különféle IT megoldások felhasználásának mértéke összefüggésben van a vezetők innovációs készségével (Yap, Thong, Raman, 1994; Thong, 1999; Jeon, Han, Lee, 2006; Scott és Walczak, 2009; Ghobakhloo és mások, 2011).

[K2]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat, a kkv piaci adaptációs képességének függvényében?

Várakozások [K2] teljesülése kapcsán: A vállalkozói lét központi elemeként aposztrofált lehetőségek felismerési és kihasználási képessége (Timmons, 1999; Szerb, 2007) a kkv vezetők számára olyan alapvető tényező, mely nélkül nem világos egy cég számára sem, hogy mely lehetőségek megvalósítására van egyáltalán esélye (Rimler, 1998). Amennyiben a vezetők nem látnak túl a jól bevált eszközök használatának előtérbe helyezésén, úgy nehezebben alkalmaznak új üzleti lehetőségeket is (Cyert és March, 1992). Támaszkodva a szakirodalom releváns megállapításaira, várakozásaink szerint *egy kkv vezető minél nagyobb mértékben ismeri fel az üzleti lehetőségeket és alkalmazkodik a gyorsan változók piaci feltételekhez (adaptációs képesség), ez maga után vonja a különféle klasszikus, online, és közösségi média marketing megoldások alkalmazásának növekedését is*.

[K3]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat, a vezető marketingfontosság-észlelésének függvényében?

Várakozások [K3] teljesülése kapcsán: Moorman és Rust (1999) kifejtik a marketing jelentős szerepét a szervezetben, melyet a vállalatban mindenki felismer, és a különféle marketingeszközök formájában alkalmaz. A Versenyképesség Kutató Központ kutatásaiban (pl. Gyulavári Csepeti, Nagy, 2012) is megjelenik ez a gondolat, mely lényegében azt a várakozásunkat testesíti meg, mely szerint *minél magasabb a marketing észlelt fontossága, annál jellemzőbb a különféle klasszikus, online, és közösségimédia-marketing eszközök alkalmazásának intenzitása is.*

[K4]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat, marketingkommunikációs képességének függvényében?

Várakozások [K4] teljesülése kapcsán: A szakirodalom releváns megállapításai alapján (Carson és Gilmore, 2000; Keh, Foo, Lim, 2002), a kkv vezetők kommunikációs készsége és az igénybe vett marketing megoldások használatának jellege között összefüggés van. Várakozásaink alapján *az összefüggés pozitív irányú,* és a minél magasabb marketingkommunikációs képességek szintje mintegy alapfeltétele a különféle marketing eszközök használatának.

[K5]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat, a kkv piacorientációjának függvényében?

Várakozások [K5] teljesülése kapcsán: A piacorientáció és a marketingtevékenységek összefüggésének mérésére Narver és Slater (1990) mérési dimenzióit használjuk fel. és Versenyképesség Kutató Központ által is alkalmazott, kkv-fókusszal vizsgálatok releváns megállapításait használjuk fel (Gyulavári, Csepeti, Nagy [2012]). Farrell, Oczkowski és Kharabsheh (2008) feltételezései, valamint a mélyinterjúk tapasztalataink szerint, a piacorientáció és a kkv eszközhasználat között *a kapcsolat pozitív irányú.*

Kutatási kérdéseink következő csoportjában a kkv-k külső, környezeti tényezőinek és a kkv marketing alkalmazásának összefüggéseit vizsgáljuk meg. Gnyavali és Fogel (1994), Szerb (2000) és Lukovszki (2011) nyomán a környezeti tényezőknek négy típusát különböztetjük meg (társadalmi hatások, gazdasági tényezők, politikai tényezők, vállalat-specifikus jellemzők). Southern és Tilley (2000) és Drew (2003) szerint az olyan külső tényezők, mint az adott kkv **iparági** adottsága, vagy a **piac típusa** (végfogyasztói vagy szervezetközi), hatással vannak a cég kkv marketingeszköz használatára. A társadalom, a gazdaság, a szabályozási környezet és egyéb vállalat-specifikus jellemzők – a szakirodalom releváns megállapításai és előfeltevéseink szerint – is mind hatással vannak a kkv marketing használatának jellegére. Ugyanakkor a jogi és szabályozási környezet is befolyásolja a kkv-k mindennapi működését, de a vállalkozások létrehozásának feltételeit szabályozó, a működésüket meghatározó törvények, törvénytervezetek és határozatok (Kazi, 2007; Fathian, Akhavan, Hoorali, 2008) nincsenek közvetlen kapcsolatban a kkv-k marketingtevékenységével, ezért nem kerülnek bele a kutatási fókuszunkba. Kutatási kérdéseink második blokkja tehát a kiemelt külső tényezők összefüggéseinek a feltárására irányul (K6, K7).

[K6]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat a kkv iparági adottságának függvényében?

[K7]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat a kkv által kiszolgált piac típusának függvényében?

Várakozások [K6, K7] teljesülése kapcsán: A vállalat-specifikus tulajdonságok mind meghatározzák azt, hogy egy vállalat milyen mértékben folytat marketingtevékenységet (Ghobakhloo és mások, 2011). Az iparág kérdése már önmagában is befolyásolja egy kkv eszközhasználatát (Drew, 2003; Love és mások, 2005; Salmeron és Bueno, 2006). Várakozásaink szerint a vizsgált iparágból kiindulva több olyan szektorban elemezzük a kapcsolatot, ahol feltételezhetően van relevanciája annak, hogy egy cég milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat. Feltételezéseink szerint a termelő- és szolgáltató szektor élesen elválík egymástól a kutatás tekintetében. Továbbá, a kiszolgált piac típusa is befolyásolja egy kkv marketingeszköz-használatát. A végfogyasztói piacokon működő vállalatok esetében például a különféle innovatív marketingmegoldások (pl. közösségi média) jellemzően sűrűbben fordulnak elő, mint a szervezetközi piacokon működő kkv-k esetében (Gáti és Csordás, 2014).

A **marketingteljesítmény** és a **vállalati teljesítmény** mérhető fogalmak (ld. II.5. alfejezet, 89-93. old.). A marketingtevékenység teljesítményre gyakorolt következményeit a szakirodalom elismeri (pl. Walsch és Lipinski, 2009; Ghobakhloo és mások, 2011). A kkv-k marketingtevékenységének mérhetőségére kifejlesztett tevékenységlista (offline és online, azon belül pedig közösségi média), valamint a teljesítmény, mint eredményváltozó ismeretében mérhetővé válik a kapcsolat a két blokk között. Kutatási kérdéseink harmadik blokkja tehát a kkv marketing alkalmazásának összefüggéseit hivatott feltárni a marketingteljesítménnyel, valamint a vállalati teljesítménnyel (K8, K9).

[K8]: A marketing megoldások közötti választás milyen mértékben és irányban járul hozzá a marketingteljesítményhez?

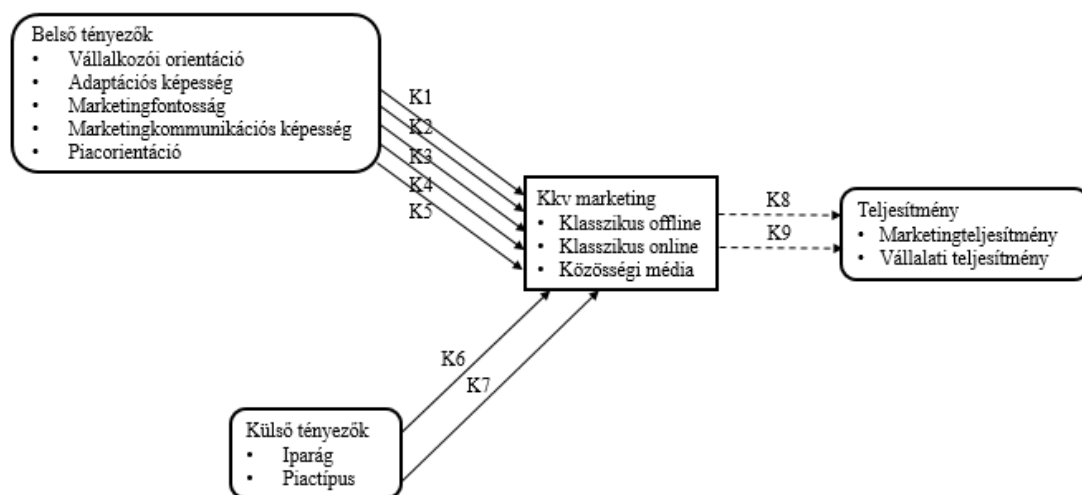
[K9]: A marketing megoldások közötti választás milyen mértékben és irányban járul hozzá a vállalati teljesítményhez?

Várakozások [K8, K9] teljesülése kapcsán: Gilmore, Gallagher, Henry (2007), Lewis, Dickey, VanBeveren (2007) és Omar és mások (2011) szerint a kkv marketingtevékenységnek lehet hatása arra, hogy egy kkv milyen teljesítményt ér el a piacon, és a hatás feltételezhetően pozitív. Ennek megfelelően, várakozásaink alapján a marketing eszközök alkalmazásának pozitív hatása van a kkv marketingteljesítményére és az összesített vállalati teljesítményére.

III.2.1. A kutatás elméleti kerete kutatási kérdésekkel

A kutatási kérdésekkel kibővített elméleti keret tartalmazza mindazokat az összefüggéseket, amelyeket a disszertáció empirikus részében (kvalitatív és kvantitatív) elemezni fogunk (7. ábra).

7. ábra. A kutatás elméleti kerete és a kutatási kérdések



Forrás: saját szerkesztés

III.3. Kutatási módszer

A szakirodalomban egyre nagyobb igény és érdeklődés mutatkozik a marketingfunkció egyes szakterületeken (pl. aszerint, hogy milyen gazdasági szervezetek kerülnek a vizsgálat fókuszpontjába, így a szolgáltató vagy termelő vállalatok, végfogyasztói vagy szervezetközi piacok esetében, vagy a kkv és nagyvállalati szféra esetében) belül való definiálására. A disszertáció szempontjából kulcskérdés, hogy a kkv-k és a nagyvállalatok között milyen hasonlóságok és különbségek figyelhetők meg. Coviello és szerzőtársai (2000), Gaddefors és Anderson (2008), valamint Jones és Rowley (2009) is arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalati méret befolyásolja a marketinghez való hozzáállást és a marketing megközelítést egy szervezetben. A kkv-k kutatása a vállalkozói tevékenységen, innováción, kreativitáson, kockázatvállaláson, és marketingen keresztül jól vizsgálható (Rugimbana, Shambare, Shambare, 2011).

III.3.1. Kutatási paradigma

A tudományos kutatásokban, egy adott tudományterületen (vagy annak alterületén, egy gondolkodási iskola keretei között, stb.) mindig van egy olyan, közös feltételrendszeren nyugvó keretrendszer, melyben osztoznak a téma kutatói (Healy és Perry, 2000; Veal, 2005). A keretrendszer tartalmazza az alapvető feltevéseket, kulcsterületeket és a módszert, ahogyan adott kérdésre a kutatók elkezdik keresni a választ (Rugimbana, Shambare, Shambare, 2011). Ezt a kutatók egy csoportja által vallott elméleti keretrendszert, „világlátást”, feltételrendszerek gyűjteményét nevezik **paradigmának** (Deshpande, 1983). A tudományos kutatásban fellelhető paradigmáknak a disszertáció szempontjából fontos elemeit a 20. táblázat tartalmazza.

Induljunk ki a hagyományos marketingkutatás és a tudományos kutatás logikájának hasonlóságából (Gaddefors és Anderson, 2008). A hagyományos marketingkutatásban létezik egy általános gondolati ív, amelyen keresztül a kutatók megközelítenek egy kutatási problémakört. A problémadefiniálás után általában következik a kutatási design, majd a kutatás módszerének meghatározása és az elemzés, végül pedig az eredmények ismertetése és az ezekből levont következtetések (Rugimbana, Shambare, Shambare, 2011: 98. old.). A kutatás maga nagyban függ a kutatási problémától és attól, ahogyan a kutató látja a világot (ontológiai kérdés), és ahogyan az adatgyűjtést és az elemzési módszert kiválasztja az adott problémához.

A hagyományos marketingkutatás jellegének ismertetésére visszavezetve a gondolatmenetet, Gaddefors és Anderson (2008), valamint Radácsi (2003) szerint a **pozitivistá paradigma** uralja a publikációk nagy részét ezen a területen, mely paradigma a tudományos mérést és különféle változók elemzését helyezi a kutatók elemzési módszertanának piedesztáljára. A pozitivistá paradigma egy olyan kutatási megközelítés, amely a társadalmi tényeket függetleneknek tekinti a résztvevők és a kutatók tevékenységétől (Silverman, 2004), másképpen szólva, az adatok és az elemzésük nem módosulnak az elemzés közben (Healy és Perry, 2000). A pozitivistá paradigma keretrendszerén belül főként kvantitatív módszertan alkalmazása jellemző (pl. kísérlet, kérdőíves megkérdezés), ahol az elemzésben jelentős szerepet játszik a hipotézisek felállítása és azok empirikus tesztelése. A nagyvállalatok uralta marketingkutatási irányzatok az 1950-es évektől jellemzően kvantitatív jellegűek voltak, és hozzájárulásukkal a marketing tudományos diszciplínává válásában elidegeníthetetlen érdemeket szereztek, jelentőségük ezért is vitathatatlan (Hill, 2001a; Gaddefors és Anderson, 2008). A nagyvállalati marketing kutatásának pozitivistá „*kutatói szemüvegen*” (paradigmán) keresztüli vizsgálata mellett sok érv szól (Rugimbana, Shambare, Shambare, 2011). A kvantitatív kutatási módszereket objektívnek, megbízhatónak és érvényesnek tartják, ahol a hangsúly a mérhetőségen van. A nagyvállalati marketingtevékenységek és folyamatok a klasszikus marketingelméletekhez kapcsolódnak (marketing-mix, klasszikus szegmentáció, stb.). Végül pedig, a méretgazdaságossági indokok miatt a nagyvállalatok egy viszonylag nagy piac számára adnak el viszonylag nagy termékmennyiséget, melynek folytán a kvantitatív módszerek tűnnek logikusabb megközelítésmódnak (Rugimbana, Shambare, Shambare, 2011).

A pozitivistá paradigma alkalmazása mindazonáltal nem feltétlenül megfelelő önmagában, amikor egy társadalomtudományi jelenséget (pl. marketing hálózatok) vizsgál a kutató, mely magába foglal embereket és valós tapasztalataikat. Ebben az esetben nehezen vagy egyáltalán nem függetleníthetők egymástól a válaszadók csoportjai (Healy és Perry, 2000). Szükség van egy olyan kutatási megközelítésre a vállalkozó (tulajdonos/menedzser) által irányított kkv-knál, mely visszatükrözi a vállalkozó egyéni, egyedi jellemzőit, körülményeit és személyiségét is (Bygrave, 1989). Ez a szemléletmód megjelenik a disszertáció megközelítésében is.

A **konstruktivista paradigma** (interpretatív megközelítés) főként kvalitatív módszertant alkalmaz, a hermeneutika (értelmezés, megértés, főleg írott szövegértés) és a dialektika (értelmezés, főleg beszélt szövegértés) eszköztárával működve (Tashakkori és Teddlie, 2003). Az interpretatív megközelítés magába foglalja a vizsgált egyének megértésének, érdeklődésének és értékeinek empatikus elemzését is. A konstruktivista paradigma alkalmazói szerint az igazság egy sajátos hit, amelyet adott kontextusban látunk (Healy és Perry, 2000), vagyis a valóság a kutató aktív részvételén keresztül, a válaszadóval való interakció nyomán alakul ki. A kkv-k vizsgálatának szemszögéből a pozitivista paradigma elsődlegessége megkérdőjelezhető (Stokes, Fitchew, Blackburn, 1997; Gaddefors és Anderson, 2008), mivel a konstruktivista paradigma sokkal inkább figyelembe veszi a kkv-k sajátos tulajdonságait, melynek révén sokkal szabadabb és kreatívabb kutatási módszer, módszertan és elemzés válik lehetővé. A kvalitatív módszertan sokkal inkább illeszthető a kkv-k körében folytatott kutatásokra, a környezeti tényezők komplexitása és a társadalmi kapcsolatok kiszámíthatatlansága miatt (Rugimbana, Shambare, Shambare, 2011: 100. old.). Sokszor a kkv-k tulajdonosai/menedzserei is terhesnek találják, ha a tradicionális marketingkutatás pozitivista megközelítésén keresztül kutatják őket, mivel ezek a vállalatok érzik elég személyesnek ezeket a módszereket problémáik elemzéséhez (Doole és Lowe, 2003). O'Donnell és Cummins (1999a) és Rugimbana és szerzőtársai (2011) szerint a kkv-k kutatásához az egyének közvetlen megkeresésén alapuló, kvalitatív módszerek (pl. interjúk) a legmegfelelőbbek.

A **realista paradigma** szerint létezik egy „*való világ*”, még akkor is, ha csak tökéletlenül érthető meg (Tsoukas, 1989; Godfrey és Hill, 1995). „*A valóság az, amelyet bármely kutatási helyzetben lévő egyének hoznak létre, vagyis a kutató(k), a kutatott személyek, és az olvasó vagy közönség, akik interpretálják, közlik és értelmezik a kutatást. Ez a többszörös valóság minden adott szituációban létezik*” (Hill, 2001a: 190. old.).

Popper (2002) szerint háromfajta világ létezik. Az egyik a pozitivista világ, mely objektív, anyagi elemekből áll. A másik a konstruktivista világ, amely az elmék szubjektív világában létezik. A harmadik a realista világ, amelyik absztrakt fogalmakból áll, és az emberek fejében születik meg, de emellett, minden egyéntől függetlenül is létezik a maga valóságában is. Vagyis, **a realista paradigma keretén belül az egyének észlelését azért vizsgálják meg, hogy felfedezzék a kulcsot a feltételezett mögöttes valóság ajtajának zárjához, ahol a kutató és a kkv vezetője között kevés a nem fizikai értelemben vett távolság** (Hill, 2001a: 190. old.). **A marketingkutatás számára a realista paradigma alkalmazása ezért érthető és logikus megoldásnak látszik** (Healy és Perry, 2000: 120. old.). A realista paradigma keretei között dolgozó kutatás inkább a világot működtető, általános mechanizmusok feltárásában gondolkodik, mint nomotetikus (törvényszerű) ok-okozati kapcsolatok igazolásában (Perry, Riege, Brown, 1999), ahol az okok és okozatok viszonyrendszere a környezet függvényeként határozódik meg (20. táblázat).

20. táblázat. A tudományos kutatás paradigmái

Elemek	Paradigma		
	pozitivista	konstruktivista	realista
ontológia*	valóságos és megismerhető valóság	több, helyi és sajátos „képzett” valóság	„valóságos” valóság, melyet azonban csak tökéletlenül és megközelítőleg lehet megérteni
episztemológia* ¹	objektivista, ahol az eredmények igazak	szubjektivista, kreált eredmények	módosított objektivista, ahol az eredmények talán igazak
(megszokott) módszertan* ²	kísérlet/kérdőíves megkérdezés	hermeneutika, dialektika	esettanulmány/intervjú
	hipotézisek igazolása főleg kvantitatív módszertan	kutató, mint „szenvédélyes résztvevő” a világban, amelyet kutat	háromszögelés (ld. III.3.2. alfejezet) kvalitatív és kvantitatív módszertan vegyítése (pl. strukturális egyenlőség modellezés) (Healy és Perry, 2000: 120. old.)
*: „valóság”; * ¹ : kutató és a valóság közötti kapcsolat; * ² : technika, mellyel a kutató megvizsgálja a valóságot (Guba és Lincoln, 1994; Perry, Riege, Brown, 1997)			

Forrás: Healy és Perry (2000) és Truong és McColl (2010) alapján saját szerkesztés

III.3.2. Vegyes kutatási módszertan

A kkv marketing kutatásában a disszertáció elméleti, szakirodalmi összefoglalója annak megállapításában segített, hogy az előzetesen feltételezett, külső valóság megértése egy magasabb szintre emelkedjen. O'Donnell és Cummins (1999a) szerint a kkv kutatásokban egyre inkább jellemző vegyes módszertan alkalmazása, de megjegyzendő, hogy **a kkv-k kutatása inkább kvalitatív, mint kvantitatív módszerekkel vizsgálándó, ahol a cél inkább a magyarázat, szemben az előrejelzéssel és számszerűsítéssel.** A realista paradigma keretrendszerén belül a valóságról kialakított kép összevethető a különféle módszertanok által kinyert észlelések összességéből, melynek révén kialakulhat a keresett valóság.

A háromszögelés technikája a matematikából ismert, ahol egy háromszög két csúcsának koordinátái, valamint a belső szögek ismeretében kiszámítható a harmadik csúcs pontos elhelyezkedése. A társadalomtudományi kutatásokban a **háromszögelési technika** (trianguláció) azt jelenti, hogy a kutató kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtést és elemzést végez egymással párhuzamosan, vagy a kutatás különféle fázisaiban elosztva (Venkatesh, Brown, Bala, 2013). A vegyes módszertan alkalmazásának előnye, hogy a kutatási kérdések megválaszolása is könnyebbé válik, továbbá a konklúziók minősége is javul (Jick, 1979; Tashakkory és Teddlie, 2003; Silverman, 2004), amennyiben a különféle módszertanoknak sikerül egymást segítve kiegészíteniük egymást. Denzin (1988) négyféle háromszögelési technikát azonosít. Az első az adatforrások háromszögelését jelenti, ahol a kutató különféle forrásokból szerzi be az adatokat. A második technika a résztvevők háromszögelése, vagyis számos kutató és értékelő bevonása. A harmadik az elméleti háromszögelés, ahol különféle elméleti háttér és megközelítés együttes kezelésével érhető el teljesebb eredmény. A negyedik technika pedig a módszertani háromszögesítés, melynek során a kutató többféle (pl. kvalitatív, kvantitatív) módszertant alkalmaz egy kérdéskör megvilágítására (Venkatesh, Brown, Bala, 2013). A disszertáció célja szempontjából **a vegyes módszertanon alapuló háromszögelést** választom, melynek során egymás utáni idősorrendben alkalmazom a kvantitatív és kvalitatív adatgyűjtési és adatelemzési fázisokat (Berg és Lune, 2012).

Creswell (2002) különféle kutatási dizájn típusokat különböztet meg aszerint, hogy a kutatás különféle fázisai milyen sorrendiségben követik egymást. Ez alapján a kutatás valamely fázisában inkább a kvantitatív, más fázisaiban inkább a kvalitatív módszertant tekinti elsődlegesnek. A disszertáció időtervében látható, hogy a különböző szakaszokban más-más módszertannal közelítjük meg a kutatási problémát (ld. részletesen: 25. táblázat).

Az 1980-as években kialakult kkv-kutatás a társadalomtudományokban még viszonylag új terület (Brockhaus, 1987) és a kkv-k működésének megértése azóta is kezdeti fázisban van. **A tudományos cikkekben fellelt megközelítések, melyek a kkv-k marketingtevékenységével foglalkoznak, nagyrészt kvalitatív és leíró jellegűek** (Carson, 1990), **és a gyakorlatban csak ritkán kerülnek tesztelés alá.** A kkv marketing területén található nemzetközi és magyarországi tudományos cikkek és eredmények is csak részben engednek betekintést a kutatási kérdések megválaszolására (Reketye, 2012; Kopfer-Rácz, Hofmeister-Tóth és Sas, 2013), ezért elengedhetetlennek tartom a **kvalitatív kutatómódszertan** alkalmazását **feltáró jelleggel**, az elméleti összefüggések kibontása céljából (Fillis, 2002; Malhotra, 2005: 201-202. old.). Healy és Perry (2000), valamint Carson és szerzőtársai (1998) szerint a **mélyinterjúk** – előzetes interjúvázlatokkal – szükségesek a megértéshez, jelen esetben a kkv-k körében folytatott marketingtevékenység, annak befolyásoló tényezői, és a marketingteljesítményhez, valamint vállalati teljesítményhez való hozzájárulás megértéséhez. Ezért először mélyinterjú technikát, valamint **esetleírások** kvalitatív tartalomelemzését alkalmazunk a kvantitatív módszertan megalapozásához, valamint a harmadik lépésben, a kvantitatív adatok értelmezéséhez is.

A szekunder szakirodalmi alátámasztás után kialakított, majd a primer, kvalitatív, esetleírások, majd a mélyinterjúk, valamint a primer, kvantitatív, megkérdezés-alapú módszertan alkalmazásával pontosított elméleti összefüggések, mintázatok segítséget jelentenek a disszertáció végső következtetéseinek levonásához.

III.3.3. Kvalitatív módszertan

A disszertációban a kvantitatív kutatás megalapozásához, valamint a kvantitatív adatok értelmezéséhez is mélyinterjút, valamint kvalitatív tartalomelemzéssel elemzett esetleírásokat alkalmazunk. A disszertáció empirikus kutatási fázisának kvalitatív szakaszaiban a szakirodalom által javasolt kutatási módszereket alkalmazzuk. Orosdy (2008) szerint **a kkv-k kutatása esetleírások, tulajdonosi/menedzseri vélemények, valamint helyzetjelentések formájában a legjellemzőbb.** Ennek megfelelően olyan módszertant keresünk, amelyik képes a kkv-k vezetőinek és/vagy marketinggel foglalkozó szakembereinek egyéni viselkedésének mögöttes indokait, valamint a későbbiekben további (pl. kvantitatív) módszertanokkal tesztelhető viselkedési mintázatokat feltárni. Feltáró jelleggel vizsgálódunk, hiszen a kkv marketing irodalmában, a korábbiakban még nem született olyan, primer empirikus vizsgálattal tesztelt modell, melyet alkalmazhatunk a kutatási problémánkra vetítve.

Mélyinterjúk és esetleírások

A fentiekre alkalmas eszköznek egyrészt az **interjút** találjuk. King (1994) szerint a kvalitatív interjú célja, hogy a kutatási témát a megkérdezett személy szemszögéből engedje látni és megértesse, hogy az adott személy hogyan és miért gondolkodik a maga sajátos módján az adott kérdésről. *„Az interjúzó vándorol egy tájon, és beszélgetésbe elegyedik az emberekkel, akikkel összetalálkozik. Az utazó felfedezi a vidék sokféle részét, ismeretlen területként vagy térkép segítségével, szabadon bebarangolva a környéket [...] A kérdező az ottlakókkal együtt vándorol, kérdéseket tesz fel nekik, amelyek hatására az interjúalanyok elmondják a saját történeteiket a saját megélt életükről.”* (Kvale, 1996 In: Babbie, 2003: 337. old.) Az interjúnak többféle formája létezik aszerint, hogy mennyire strukturált. Ez alapján létezik strukturált, **félig strukturált és strukturálatlan interjú** (Mason, 2005: 52. old; Berg és Lune, 2012). A kutatás célja szempontjából a két utóbbi alkalmazása látszik leginkább indokoltnak, mivel a kkv vezetők egyéni szempontjainak alapos megértése a cél, továbbá részletekbe menő információgyűjtésre van szükség (Gyulavári és mások, 2014: 94. old.). A **mélyinterjú** az egyik leginkább alkalmas eszköz az egyének viselkedésének feltérképezésére.

A disszertációban a mélyinterjú egyik típusát, a **szakértői mélyinterjút (key informant interjút⁸)** alkalmazzuk. A szakértői interjút általában vállalatvezetőkkel vagy valamely terület szakembereivel készítik, ahol a kutatási témában különösen jártas egyének véleményének megismerése a cél (Gyulavári és mások, 2014: 97. old.). A mintába kerülő személyek véleményének megismerésével birtokunkba kerülhet olyan tapasztalati tudás (Maxwell, 2008), mely a valóságban lecsapódott élmények és szakmai benyomások révén jelent a kutató számára is mélyebb betekintést a tényleges kutatási kérdések vizsgálatához. A szubjektivitás és a személyes élmények szerepe (Maxwell, 2008: 224-225. old.) támaszt jelenthet a kutatási probléma egyfajta szélesebb körben vett elméleti és tudományfilozófiai megerősítéséhez, melynek révén a kutatás hasznos belátásokat, pontosabb kutatási kérdéseket, valamint érvényesebb mérést tesz lehetővé, mint amit nélkülük elérnénk. A mélyinterjús kutatásokkal célunk, hogy a kkv-k marketingtevékenységének klasszikus, online, és specifikusan a közösségi médiával kapcsolatos megnyilvánulásában felfedezzük azokat az észlelt előnyöket és sikerkritériumokat, amelyek segítenek ennek az összefüggésnek a mélyebb megértésében.

Az **esettanulmány** módszertanát olyan kutatások esetén érdemes alkalmazni, amelyeknél egy jelenséget valós előfordulási környezetében vizsgálunk (Yin, 2003). Kutatásunk célja, hogy elérje az adott környezetben lévő folyamatok és összefüggések megértését (Eisenhardt, 1989). Creswell (2002) szerint keveredhet a leírás, a témák gyűjtése és a bizonyítás, illetve az eset bemutatása lényegében maga az eset, illetve annak részletes leírása. A disszertációban, az **előtanulmányok során** – főleg a realista paradigma keretrendszerének használatával – a két fentebb említett módszertan ötvözetét alkalmazzuk. Az előtanulmányokban ismertetendő esetleírások alapvetően **mélyinterjús szubjektív esetleírásai**, melyek kvalitatív tartalomelemzése történik meg, egyfajta realista kutatói paradigma szemüvegén keresztül.

⁸ Key informant interjú: olyan kvalitatív szakértői mélyinterjú, amely egy szervezet szempontjából fontos személlyel vagy személyekkel történik, akik ismerik – az esetünkben kkv – belső működési elveit (Lavrakas, 2008).

A **tartalomelemzés** tág értelemben valamilyen dokumentum, szöveg vagy képi anyag megfigyelése és elemzése (Gyulavári és mások, 2014) abból a célból, hogy a felszínen nem látható összefüggéseket és mintázatokat tárjon fel adott kutatási célok mentén, mely esetünkben a kkv marketing egyedi jellemzőinek megértése, és ennek vállalati (főleg vállalatvezetői) szempontú elemzése. Kutatásunkban a szöveges tartalom elemzésére összpontosítunk. A tartalomelemzés két típusa, a kvantitatív és kvalitatív tartalomelemzés közül mi a probléma szempontjából releváns – kvalitatív – megoldást választottuk, a következő okokból: mivel a kvantitatív típus nem érzékeny az átvitt és sugallt jelentésekre, keveset mond a szöveg rejtett mélységeiről (Gyulavári és mások, 2014, 137.o.). Ezzel szemben a kvalitatív típus alkalmas az elemzett szöveg legfontosabb üzeneteinek beazonosítására, mivel az esetek gazdagsága lehetővé teszi újabb értelmezések kialakítását, és a kutatói megértés fejlesztését az adott tématerületen (Bartis és Mitev, 2008). A **kvalitatív tartalomelemzést** gyakran alkalmazzák interjúszövegek elemzésére, ezért – bár esetünkben az interjúszöveg elemzése áttételes – disszertációnkban, kutatási kérdéseink vizsgálatához mi is ez utóbbi módszertant alkalmazzuk (Malhotra, 2005). Az esetleírások elemzése feltételezésünk szerint gyakran vezet új összefüggések felismerésére (Bokor, 2009), a jelenség befolyásoló tényezőinek azonosításával (Móricz, 2009: 81. old.), mely tulajdonság a kkv-k marketingtevékenységének kutatásakor jelentős hozzáadott értéket teremt a kutató számára, főleg, ha az esetleírás módszertan kis cégek vállalati teljesítményének elemzéséhez is bevett módszertannak bizonyult (Ozcan és Eisenhardt, 2009).

Érvényesség és megbízhatóság a kvalitatív fázisban

A kvantitatív kutatásokban vizsgálható megbízhatóság és érvényesség máshogyan mérhetőek kvalitatív elemzésekben. A **megbízhatóság** esetében a legerősebb félelem az, hogy a mérni kívánt tényezők nem maradnak ugyanazok a többszöri adatfelvétel során, ugyanakkor kvalitatív módszertan alkalmazásakor a kutatási folyamat részét képezi az érintett, bevonódott kutató egyéni értelmezési mintázata is. Az interjúzó véleményének szubjektív jellegét ellensúlyozhatja több interjúzó alkalmazása (King, 1994), azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a disszertáció szempontjából fontos a kutató egyéni érzékenysége, melynek révén kialakul az elemzés szuverén jellege.

Az **érvényesség** kvantitatív vizsgálatokban azt a lehetséges hibát szándékozik kizárni, hogy a kutató nem azt a fogalmat méri, amit mérni szeretne. A disszertáció szempontjából az érvényesség által felénk küldött vészjelzés az a sejtés, hogy esetleg nincs igazunk (Maxwell, 2012: 88. old.). Kvalitatív módszertan alkalmazása esetében is ez a fő kritérium (King, 1994). A lényeges különbség annyi, hogy míg kvantitatív módszertannál a mérőeszközök – értékelő skálák – érvényességét ellenőrizzük, kvalitatív kutatás esetén az interpretációk (értelmezések) érvényességének eldöntése a cél, vagyis hogy a kutatói konklúzió, mely szerint valamely téma kibontakozik egy interjúból, érvényesnek minősíthető-e. Ennek eldöntésére a mélyinterjúk lefolytatása előtt konzultáltunk több szakértővel, akik segítettek annak eldöntésében, hogy a vizsgálni kívánt témák és fogalmak valóban azok-e, amelyeket mi kutatni szeretnénk (inter-szubjektív teszt, King, 1994: 32. old).

Az érvényesség további elemzése mélyinterjúink esetében, King (1994), Healy és Perry (2000), és Maxwell (2012) nyomán a következőkre terjed ki:

- módszertani háromszögelés → Alkalmaztuk az empirikus szakaszban (ld. bővebben: III.3.2. alfejezet, 106-107. old.), hogy elkerüljük az egy módszertan alkalmazásából eredő, esetleges torzításokat;
- visszatérés az interjúalanyokhoz részeredményekkel, hogy jobban értelmezhetővé váljanak az elméleti fogalmak → A kutatás lefolytatása után, jövőbeni kutatási irányként szerepelhet a továbbiakban;
- pontatlan és nem teljes adatok kiküszöbölése → A szó szerinti interjújegyzőkönyvek elemzésével küszöböltük ki, tehát nem hagyatkoztunk töredékes emlékekre, pontatlan jegyzetelésre, hanem a teljes, elhangzott információkat teljes egészében rögzítő kutatási corpusra;
- értelmezési problémák kiküszöbölése, és hogy ne erőltessük rá saját gondolatainkat az interjúalanyokra → Nyílt kérdések használata, teret adni az interjúalanyok saját értelmezésére, elkerülve a kinyert információk kényszerű csoportba rendezését és értelmezését;
- elmélet félreértelmezésének elkerülése, alternatív gondolkodási minták figyelembevétele → Figyelembe vettük minden interjúalany szuverén véleményét és gondolkodási mintáit, szándék szerint elkerülve, hogy üres és absztrakt javaslatokat fogalmazzunk meg.

III.3.4. Kvantitatív módszertan

A disszertációban a következő kvantitatív módszertant alkalmazzuk. A szakirodalmi szakaszban felvázolt, és a kvalitatív előkutatásokban kikristályosodott elméleti összefüggések vizsgálatára úgy keresünk választ, hogy megadva a vizsgált kkv-k marketingtevékenységének intenzitását, megkeressük, hogy mivel magyarázható meg az eszközhasználat eltérő mértéke (**diszkriminanciaelemzés**). Kérdés, hogy a szakirodalom alapján lehetséges összefüggések mennyire működnek egy ok-okozati modellben, de alapvetően itt is feltáró jelleggel vizsgálódhatunk, hiszen a kkv marketingben még nem született olyan, primer empirikus vizsgálattal tesztelt modell, melyet alkalmazhatunk a kutatási problémánkra vetítve.

Diszkriminanciaelemzés

A kutatási kérdések megválaszolásához először is megvizsgáljuk azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulhatnak a kkv-k különféle hangsúlyú marketingtevékenység-végzéséhez. Ezek a tényezők – úgyis, mint a marketing fontosságának vezetői észlelése, a vállalkozói orientáció, a piaci adaptációs készség, valamint a marketingkommunikációs képességek – mind-mind hatással lehetnek arra, hogy a mintában szereplő vállalatok milyen intenzitással használják az általunk mért klasszikus, online, és az azon belül mért, specifikusan közösségimédia-marketing eszközöket. A disszertáció szempontjából fő feladat, hogy ezen tényezők közül kiválasszuk azokat, amelyek a leginkább hozzájárulnak a csoportok különbözőségéhez. Ezeknek a kérdéseknek a vizsgálatára a **sokváltozós elemzési módszerek** közül a **diszkriminanciaelemzést** (a továbbiakban: **DA**) választottuk, mivel esetünkben fennáll az a kutatási probléma, ahol egymástól eltérő csoportokat vizsgálunk, és kíváncsiak vagyunk arra, hogy ezeket a csoportokat milyen vonások alapján lehet megkülönböztetni egymástól (Sajtos és Mitev, 2007). Vagyis azt tudjuk ellenőrizni, hogy a csoportba való tartozás becsülhető-e, és ha igen, hány százalékban függ az adott változóktól. A DA-nél is, mint más sokváltozós adatelemzési technikánál, megkülönböztetünk egymástól függő és független változókat, melyek a következő jellemzőkkel bírnak: az **alacsony mérési szintű, kategorikus (névleges (nominális) vagy sorrendi (ordinális vagy rangsor) skála) kritérium- vagy függő változókat (csoportokat) magas mérési szintű, intervallumskálán vagy**

arányiskálán mért független vagy becslő változókkal magyarázzuk (Székelyi és Barna, 2008).

A DA céljai (Malhotra, 2005: 645. old.):

- olyan diszkriminanciafüggvény létrehozása, amely a becslő vagy független változók lineáris kombinációjaként a kritérium- vagy függő változó csoportok kategóriáit a legjobban szétválasztja;
- annak megállapítása, hogy van-e szignifikáns különbség a csoportok között a becslő változók alapján;
- annak megállapítása, hogy mely becslő változók magyarázzák a csoportok közötti különbséget a legnagyobb mértékben;
- a megfigyelési egységek (esetek) valamely csoportba sorolása a becslő változó értékei alapján;
- a csoportosítás pontosságának mérése.

A DA-t aszerint, hogy a függő változónak hány kategóriája van, másképp nevezzük. Mivel a klasszikus és online marketingtevékenységek használati intenzitását három csoport szerint különítjük el, ezt **többszoportos DA**-nek, míg a közösségi média esetében a nem használók és használók elkülönítésekor két kritériumváltozó csoport esetében **kétszoportos DA**-nek nevezzük (Malhotra, 2005). Ez utóbbi esetben csupán egyetlen diszkriminanciafüggvény becsülhető.

A DA szoros kapcsolatban van több sokváltozós adatelemzési módszertannal is. Hasonlóan az ANOVA (ANalysis Of VAriance: varianciaelemzés⁹) és a regresszióelemzéshez¹⁰, mindegyik módszertan egyetlen kritérium- vagy függő változóval dolgozik, és több becslő vagy független változót vizsgál. Valódi különbség, hogy míg az ANOVA és a regresszióelemzés esetében a függő változó arány- vagy intervallumskálán mért, addig a DA-nél kategorikus változókkal dolgozunk (névleges vagy sorrendi skála). Az ANOVA esetében a független változók kategorizáltak, míg a regresszió és DA-nél ezek metrikusak. A kétszoportos DA szoros összefüggésben áll a logisztikus regresszióelemzéssel (Sajtos és Mitev, 2007). Az ANOVA és a DA matematikailag nagyon hasonló egymáshoz, azonban teljesen más kérdésekre keresik

⁹ Varianciaelemzés: olyan statisztikai eljárás, amely két vagy több sokaság átlagai közötti különbségeket vizsgálja (Malhotra, 2005: 572. old.).

¹⁰ Regresszióelemzés: olyan statisztikai eljárás, amely egy metrikus függő és egy vagy több független változó közötti összefüggéseket vizsgálja (Malhotra, 2005: 610. old.).

a választ. Míg a varianciaelemzés azt vizsgálja, hogy az egyes csoportok milyen mértékben különböznek egymástól az adott változók átlagai alapján, addig a DA arra keresi a választ, hogy mely változók alapján különböznek a csoportok egymástól leginkább. Másképpen, a csoportba tartozás előre jelezhető-e a független változók egy választott csoportja alapján (Sajtos és Mitev, 2007: 331. old.)? A regresszióelemzés regressziós egyenlete hasonlít a diszkriminanciafüggvényhez, azzal a különbséggel, hogy a regressziónál a függő változóról, míg DA esetén a megfigyelés adott csoportba tartozásáról vagy nem tartozásáról adunk becslést. A klaszterelemzés¹¹ és a DA is csoportosítást jelent, illetve csoportok képzéséről szól. A különbséget az képezi, hogy a klaszterelemzésnél a csoportok nem adottak, és a cél a legjobb módszer meghatározása az esetek csoportosítására, míg a DA a létező csoportokhoz szeretné meghatározni a független változók olyan lineáris kombinációját, amelyek a legjobban elkülönítik a függő változó csoportokat. A DA alapproblémája, hogy az eseteket az Y kategóriaváltozó alapján csoportokba soroltuk, és azt szeretnénk, ha az $X_1, X_2, X_3, \dots, X_p$ változókkal reprezentált p-dimenziós térben a csoportokat szeparáló felületekkel elválasszuk. Egy másik megközelítés szerint, az alacsony mérési szintű Y kategóriaváltozóhoz keressük azokat az $X_1, X_2, X_3, \dots, X_p$ folytonos változókat, amelyekkel Y jól magyarázható. Ilyen értelemben a DA a klaszterelemzés megfordítása (Ketskeméty, Izsó, Könyves Tóth, 2011: 251. old.). Az SPSS statisztikai programrendszer a kategóriákat sajátvektor rendszerrel kifejlesztett kanonikus térben, hiperfelületekkel választja szét. A DA osztályozási módszer is, hiszen a független változó ismert értékei ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_p$) mellett előrejelzést adhat arra is, hogy adott egyed – esetünkben vállalat – milyen kategóriába sorolható, azaz a különféle független változó jellemzők alapján milyen intenzitással alkalmazza a különféle marketingeszközöket.

A DA modellje a következő:

$$D = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_kX_k$$

D: diszkriminanciafüggvény értéke

b_0 : konstans

k: becslő vagy független változók száma

¹¹ Klaszterelemzés: olyan statisztikai eljárás, amely a változók halmazán belüli kölcsönös összefüggést vizsgálja. Célja, hogy a megfigyelési egységeket a kiválasztott változók alapján viszonylag homogén csoportokba rendezze (Malhotra, 2005: 698. old.).

b: diszkriminanciakoefficiens vagy súly

X: becslő vagy független változó

A diszkriminanciafüggvény egy látens változó, amely a független változók lineáris kombinációja (Sajtos és Mitev, 2007). A képlet hasonló a többváltozós regressziós függvényhez, viszont a b paraméterek itt diszkriminanciakoefficienssek, amelyek maximalizálják a függő változók átlagai közötti távolságot. Ez akkor valósul meg, ha a diszkriminanciaértékek csoportok közötti és csoporton belüli eltérés-négyzetösszegének hányadosa maximális. A becslő változók bármilyen más lineáris kombinációja kisebb hányadost eredményezne (Malhotra, 2005: 646. old.). A függvény képlete a független változók által kifeszített térben megrajzolható hipersíkot írja le (Székelyi és Barna, 2008). A diszkriminanciafüggvények, azaz a dimenziók egymásra merőleges elhelyezkedésűek, vagyis az egymással vett korrelációjuk nulla. A diszkriminanciafüggvények száma függ a csoportok és a független változók számától is. A függvények számát úgy kapjuk meg, hogy a két érték közül a kisebbet vesszük, és annak értékét csökkentjük eggyel.

A DA számos feltételnek kell, hogy megfeleljen (Sajtos és Mitev, 2007: 332-336. old.) ahhoz, hogy jó becslési eljárásnak bizonyuljon az adott mintára, esetekre, és változókra vonatkozóan (21. táblázat).

21. táblázat. A diszkriminanciaelemzés feltételei

	Feltétel neve	Jelentése	Teszt
1	Változók mérési szintje	A függő változót névleges, a független változókat intervallum- vagy arányskálán mérjük.	változók megfelelő meghatározása
2	Adatok függetlensége	Az összes megfigyelésnek függetlennek kell lennie, azaz nem lehetnek az adatok korreláltak, vagyis panelkutatásból származó, longitudinális adatok.	keresztmetszeti adatok felhasználása
3	Csoportok kizárólagossága	A függő változó minden megfigyelése csak egy csoportba tartozhat, a csoportok egymást kizáróak.	ököl szabály alkalmazása
4	Csoportnagyság	A csoportnagyságoknak nagyjából megegyezőnek kell lenniük. A függő változó minden csoportjának legalább két esetet kell tartalmaznia.	ököl szabály alkalmazása
5	Mintanagyság	A független változók számának kisebbnek kell lennie, mint a legkisebb csoport esetszáma. Továbbá, a teljes mintanagyságnak érdemes legalább ötször akkórának lennie, mint a független változók száma.	ököl szabály alkalmazása
6	Linearitás	A független változók között lineáris kapcsolat van.	pontfelhő diagram (Scatterplot)

7	Egyváltozós és többváltozós normalitás	Mindegyik csoport többváltozós normális eloszlású sokaságból származik. Minden becslő változó normális eloszlású legyen.	Kolmogorov-Smirnov próba, Shapiro-Wilks próba, dobozábra (Boxplot), pontfelhő diagram
8	Többváltozós kiugró értékek	Annak érdekében, hogy a becslő változó a többi független változó fix értéke körül normális legyen.	Mahalanobis-távolság
9	Varianciahomogenitás (homoszkedaszticitás)	A független változók egymás közötti varianciaértékei eltérhetnek, azonban minden független változó varianciájának a függő változó csoportjaiban hasonlóknak kell lennie.	Box's M mutató
10	Multikollinearitás	Feltételezzük, hogy a független változók csak a függő változóval függenek össze, egymással nem. A független változók korreláltságának mértéke meghatározza, hogy a sztenderdizált diszkriminancia-együtthatók mennyire megbízhatóan becslik a független változók relatív fontosságát.	korrelációs mutatók

Forrás: Sajtos és Mitev (2007), Malhotra (2005), Székelyi és Barna (2008) alapján saját szerkesztés

Összességében megállapítható, hogy a DA robusztus (azaz nem érzékeny) a feltételek nem teljesülését illetően, különösképpen abban az esetben, ha elegendően nagy mintával dolgozunk, valamint ha legalább 20 eset van a legkisebb csoportban, illetve ha a független változók száma kevesebb, mint 6 (Sajtos és Mitev, 2007: 336. old.).

A DA a következő statisztikai mutatókkal dolgozik (Malhotra, 2005: 647. old.):

- **kanonikus korreláció:** megadja a csoportok és a diszkriminanciaértékek közötti kapcsolat szorosságát. A diszkriminanciafüggvény és a csoporttagságot definiáló, mesterséges változók halmaza közötti asszociációs mutató.
- **centroid:** egy adott csoport diszkriminanciaértékeinek átlaga. A centroidok száma megegyezik a csoportok számával. A csoportcentroidot az összes függvény átlagából számítjuk.
- **osztályozási mátrix vagy becslő mátrix:** a jól, illetve a rosszul osztályozott esetek számát tartalmazza. A helyesen osztályozott megfigyelési egységek a táblázat átlójában helyezkednek el, ahol a becsült és a tényleges csoporttagság megegyezik. Az átlón kívüli esetek rossz csoportba kerültek. A találati arány az átlóban elhelyezkedő elemeknek és az összes elemszámnak a hányadosa.
- **diszkriminanciafüggvény együtthatói:** a diszkriminanciafüggvény nem sztenderdizált koefficiensei a független változók szorzói abban az esetben, ha a változók eredeti mértékegységei változatlanok maradnak.

- **diszkriminanciaértékek:** a nem sztenderdizált együttthatókat megszorozzuk a változók értékeivel. Ezeket a szorzatokat összegezzük és a konstans tag hozzáadásával megkapjuk a diszkriminanciaértékeket.
- **sajátérték:** diszkriminanciafüggvények sajátértéke, a csoportok közötti és csoporton belüli eltérés-négyzetösszegek hányadosa. A magas sajátérték a függvény jó magyarázóerejét jelenti.
- **F-értékek és szignifikanciájuk:** szóráselemzéssel számítjuk ki, melynek során a kategorizált, függő változót független változóként használják fel.
- **csoportátlagok és csoportszórások:** minden egyes csoportra és becslő változóra kiszámíthatóak. Megmutatják a becslés előtt, hogy láthatóan eltérnek-e egymástól a különféle csoportok átlagai a független változókra vonatkozóan.
- **csoporton belüli, egyesített korrelációs mátrix:** a csoportokra vonatkozó kovarianciamátrixok átlagaként számított korrelációs mátrix.
- **sztenderdizált diszkriminanciafüggvény együttthatói:** a diszkriminanciafüggvény koefficiensei, melyek átlaga 0, szórása 1 a sztenderdizálás miatt.
- **szerkezeti korrelációk vagy diszkriminanciasúlyok:** a szerkezeti korrelációk a becslő változók és a diszkriminanciafüggvény közötti egyszerű korrelációs együttthatók.
- **teljes korrelációs mátrix:** ha a megfigyelési egységeket úgy kezeljük, mintha egy mintából származnának, és kiszámítjuk a korrelációkat, akkor kapjuk meg.
- **Wilks-féle λ :** az egyes becslő változókra vonatkozó Wilks-féle λ a csoporton belüli és a teljes eltérés-négyzetösszeg hányadosa. 0 és 1 közötti értéket vehet fel. A magas λ érték arra utal, hogy a csoportátlagok nem térnek el túlságosan. Az alacsony λ értékei a csoportátlagok különbözőségeit sejtetik.

A DA öt alapvető lépésből áll (Malhotra, 2005). Ezek a lépések a kvantitatív kutatás elemzési részében kerülnek bővebb kifejtésre (8. ábra), de a szakaszok rövid ismertetésétől a módszertan bemutatásakor nem tekinthetünk el. A **probléma megfogalmazása** az első lépés, melynek során az elemzés célját, a függő és független változókat definiáljuk.

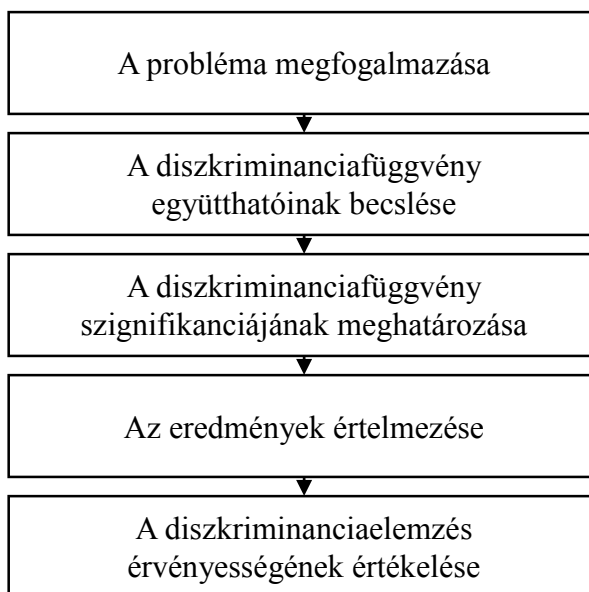
Miután ezt megtettük, a **diszkriminanciafüggvény együtthatóinak becslése** következik. Erre kétféle módszer létezik. A **közvetlen módszer** az összes független változó egyidejű bevonásával becsli a diszkrimináns funkciót, azaz a diszkriminanciafüggvényt. Ezt az eljárást akkor érdemes használni, amikor a kutató az összes becslő változó segítségével kívánja a csoportok közötti különbséget meghatározni. A másik eljárás a **lépcsőzetes (stepwise) módszer**, amikor a kutató egymás után veszi be az elemzésbe a független változókat, annak alapján, hogy mennyire képesek elkülöníteni az egyes függő változó csoportokat. A kutató számára akkor érdemes ezt az eljárást alkalmazni, ha a becslő változóknak csak egy részét szeretné kiválasztani a diszkriminanciafüggvény előállítására. Mivel mi több független változóval szeretnénk dolgozni egyszerre, emiatt a közvetlen módszer alkalmazása tűnik ésszerűnek. Az elemzésnek ebben a lépésében kapjuk meg a különféle csoportátlagokat és –szórásokat, melyből már sejthető, hogy mely becslő változók rendelkeznek diszkrimináló funkcióval a csoportokban. A multikollinearitás kiszűrésére érdemes megfigyelni a csoporton belüli, egyesített korrelációs mátrixot. Az egyváltozós F értékek szignifikanciaszintje jelzi, hogy a kategóriaváltozók csoportjai között mely független változók esetén van szignifikáns különbség az átlagaikat tekintve. A kanonikus korreláció értékét tekintve, és annak négyzetét vizsgálva megállapítható, hogy a függő változó szórásának hány százalékát magyarázza a modell.

A következő lépés a **diszkriminanciafüggvény szignifikanciájának meghatározása**. A nullhipotézis szerint az alapsokaságon belül minden diszkriminanciafüggvény átlaga az összes csoportban azonos, és statisztikai próbával ellenőrizhető. Ennek próbája a Wilks-féle λ , melyet χ^2 értékkeé átalakítva szignifikanciája alapján tesztelhetünk.

A **diszkriminanciasúlyok** vagy **koefficiensek értelmezése** hasonló a regresszióelemzés súlyainak interpretálásához. A becslő változók együtthatóinak értékét befolyásolja minden más, DA-be bevont független változó. Az együtthatók alacsony vagy magas értékei jelzik, hogy mely változók eredményeznek magas vagy alacsony függvényértéket, valamint hogy mely csoporttal függnek össze leginkább. Általában a magas sztenderdizált koefficiensű független változók járulnak hozzá leginkább a függvény diszkriminálóképességéhez. A becslő változók relatív fontossága a szerkezeti korrelációk elemzésével kapható meg (kanonikus vagy diszkriminanciasúly). A csoportcentroidok – amelyek a csoportátlagokból számított diszkriminanciafüggvény értékei – szintén fontos szempontokat jelentenek az egyes csoportok értelmezésében, és ebben az esetben már az előjel is jelentőséggel bír.

Mielőtt azonban a csoportok végső értelmezése megtörténne, érdemes megvizsgálni a **DA érvényességét**. Ebben nyújt segítséget a találati arány kiszámítása, mely a helyesen osztályozott esetek százalékos arányát jelenti. Mivel véletlenszerű kockadobással is csoportszámától függően besorolhatók a különféle megfigyelési egységek az egyes csoportokba, emiatt ökölszabály, hogy a véletlenszerű osztályozás pontosságánál legalább 25%-kal magasabb értéket kapjon a DA osztályozási pontossága (Malhotra, 2005: 655. old.). Ha ez a feltétel teljesül, akkor a DA érvényessége elfogadható.

8. ábra. A diszkriminanciaelemzés lépései



Forrás: Malhotra (2005: 648. old.)

III.3.5. Felhasznált skálák

A kutatási kérdések minél pontosabb és megbízhatóbb megválaszolása miatt szükséges, hogy a kkv-k körében megvizsgáljuk az elméleti megalapozásnál leírt fogalmakat. Ez alapján sorra vesszük azokat a mérési lehetőségeket, amelyeket a marketing eszközök (offline, klasszikus online, ezen belül közösségi média), belső és külső tényezők, valamint a teljesítmény fogalma kapcsán a szakirodalmi összefoglalóban bemutatott elméleti koncepciók mérésére használnak. A megismert módszerek ismeretében pedig előrevetítjük azt a mérőrendszert, melyet a disszertáció empirikus fázisában alkalmazunk. A kutatásban alkalmazott **skálák** a következők:

Klasszikus kkv marketing-eszközrendszer mérhetősége

A marketing eszközrendszer mérésére a McNamara (1972) által kidolgozott és Dunn, Birley, Norburn (1989) által továbbfejlesztett skálát használjuk fel. Az empirikus kutatás elvégzése előtt a nemzetközi vállalatokra kidolgozott skálát a magyarországi kkv-k marketingtevékenységének jellegét figyelembe véve alkalmazzuk, melyhez felhasználjuk MAMASZ (2010), Máté (2011), Marketinginfó (2012), és Marketing112 (2014) releváns kutatási eredményeit. A skála további fejlesztését ezen kívül mélyinterjúk esetleírásán keretében végeztük el, mely által még pontosabb képet kaptunk a marketing eszközrendszer hazai értelmezési tartományáról, kkv-k esetében (Gáti, 2014). Megjegyzendő, hogy a klasszikus marketingtevékenységek kategorizálásánál lehetnek átfedések az egyes elemek között, de összességében a disszertáció szempontjából fontos tevékenységek a szakirodalom és a vonatkozó kutatások releváns megállapításai szerint alakultak ki.

A kkv-k hazai kutatásában a marketingeszközök szerepeltetése különféle dimenziók mentén történhet. Kutatásunk szempontjából fontos, hogy a különféle marketingeszközöket megkülönböztessük alapvető céljaik szerint. Ez alapján különbséget teszünk a termeléssel, piachevezetéssel és logisztikával kapcsolatos tevékenységek, a hosszú távú marketingstratégia kialakításához kapcsolódó tevékenységek, valamint az árazási, vevőkapcsolat-menedzsmenttel összefüggő, valamint a klasszikus, offline marketingkommunikációs eszközök között. A megkülönböztetés alapján, a kvantitatív elemzés során külön kezeljük ezeket a – egyébként sok esetben valóban gyökeresen máshogyan működő – marketingtevékenységeket és funkciókat. A 22/a. táblázat leírja a skála alapjellemzőit (átlag, szórás), valamint a megbízhatóságot mérő Cronbach-féle α értékeket.

Kkv online marketing eszközrendszer mérhetősége

A kkv marketingben alkalmazott online eszközrendszer azonosítására a szakirodalom elemzése alapján Roberts és Zahay (2008) és Akunuri (2011) eredményeit találtuk alkalmasnak a disszertáció kutatási kérdéseinek vizsgálatára. A magyarországi kontextusban történő empirikus vizsgálat miatt figyelembe vettük a MAMASZ (2010), a Marketinginfó (2012), és a Marketing112 (2014) releváns kutatási eredményeit is. A mérőeszköz fejlesztéséhez – az offline marketing eszközök méréséhez hasonló okokból – esetleírások elemzését végeztük el (Gáti, 2014).

Az online marketing meghatározásához a korábban már ismertetett definícióból indulunk ki (II.2.3. alfejezet, 68.o.). Kutatásunk szempontjából fontos, hogy a különféle online marketingeszközöket is megkülönböztessük alapvető céljaik szerint. Ez alapján különbséget teszünk a kkv saját weboldalát menedzselő, és a hozzá kapcsolódó keresőmarketing eszközöket alkalmazó vállalati megoldások, valamint az innovatív eszközök alkalmazását is lehetővé tevő (pl. mobilmarketing), email marketing, display hirdetési megoldások, és e-business lehetőségek között. A két dimenzió egymástól élesen elkülönül, hiszen a kkv-k szempontjából máshogyan kezelendő (weboldal-alapú és innovatív), ha szigorúan weboldalukra végeznek marketingtevékenységeket, mintha kipróbálnák azokat a kiterjesztett funkciókat, amelyekre az online marketing lehetőségeket ad, ezáltal kihasználva az internetes megoldások „long tail” funkcióját. A megkülönböztetés alapján, a kvantitatív elemzés során külön kezeljük ezeket a klasszikus online marketingtevékenységeket és funkciókat. A 22/b. táblázat leírja a skála alapjellemzőit (átlag, szórás), valamint a megbízhatóságot mérő Cronbach-féle α értékeket. Megjegyzendő, hogy az online marketingtevékenységek megkülönböztetése között lehetnek átfedések, de összességében, a disszertáció szempontjából fontos tevékenységek a szakirodalom és a vonatkozó kutatások releváns megállapításai szerint alakultak ki.

Kkv közösségimédia-marketing eszközrendszer mérhetősége

A kkv marketingben alkalmazott közösségimédia-eszközök azonosítására a szakirodalom elemzése alapján – hasonlóan a klasszikus online marketingeszközök használatához – Roberts és Zahay (2008) és Akunuri (2011) eredményeit találtuk alkalmasnak a disszertáció kutatási kérdéseinek vizsgálatára. A magyarországi kontextusban történő empirikus vizsgálat miatt figyelembe vettük a MAMASZ (2010), a Marketinginfó (2012), és a Marketing112 (2014) releváns skáláit is. A mérőeszköz fejlesztéséhez – az online marketing eszközök méréséhez hasonló okokból – esetleírások elemzését végeztük el (Gáti, 2014).

A következő, közösségimédia-marketing eszközök szerint elkülönülő típusokat azonosítottuk: léteznek a kkv-k saját hálózatát képező megoldások, mint a vállalati blog és fórum alkalmazása, valamint a vállalat saját közösségi hálózata. Emellett a kkv-k használhatnak olyan, a piacon elérhető, már készen kapható hálózatokat, amelyek adják az infrastruktúrát, a feladat csupán a hálózat jellegének figyelembevételével a kapcsolódás, és saját tartalmak létrehozása a külső felületen. A két dimenzió elkülönül egymástól, mivel a kkv-k szempontjából máshogyan kezelendő és más tulajdonságokat rendel a vállalathoz, ha saját hálózatot, vagy ha külső felületet használnak közösségimédia-tevékenységeikhez. A megkülönböztetés alapján, a kvantitatív elemzés során külön kezeljük ezeket a közösségi médiát felhasználó marketingtevékenységeket és funkciókat. A felhasznált közösségimédia-funkciók között lehetnek átfedések, illetve nem csupán egyfajta felosztás létezik, azonban a szakirodalom vonatkozó megállapításai, valamint a kapcsolódó kutatások a kiválasztott felosztás mellett szólnak, figyelembe véve például Kane és mások (2014) alternatív közösségimédia-felosztási lehetőségeit is. Továbbá, a klasszikus online marketingtevékenységek és közösségimédia-marketing tevékenységek között is léteznek átfedések, a megkülönböztetés a közösségimédia-jelenség bemutatásánál ismertetett egyéni jellemzők miatt történt első sorban. A 22/c. táblázat leírja a skála alapjellemezőit (átlag, szórás), valamint a megbízhatóságot mérő Cronbach-féle α értékeket.

22/a. táblázat. Klasszikus marketing eszközök mérési dimenziói (N=122)

Forrás	Dimenziók ¹²	Átlag	Szórás	Cronbach-féle α	Hogyan mér?
McNamara (1972) Webster (1981) Dunn, Birley, Norburn (1989) MAMASZ (2010) Máté (2011) Marketinginfó (2012) Marketing112 (2014)	Késztermékek készletezése	2,13	1,66	0,86	Skálatípus: nem összehasonlító, diszkrét skála ötfokozatú Likert-skála Fokozatok: használati intenzitás: 1: nem használja 2: kis mértékben használja 3: átlagos mértékben használja 4: nagymértékben használja 5: intenzíven használja
	Csomagolás	2,02	1,45		
	Raktározás	2,52	1,76		
	Szállítás	2,54	1,72		
	Rendelésfelvétel és nyilvántartás	3,16	1,79		
	Termelésstervezés	2,68	1,65		
	Új termékek piaci bevezetése	3,11	1,54	0,74	
	Marketingstratégia kialakítása és működtetése, marketingtervezés	3,27	1,37		
	Marketingkutató	2,12	1,30		
	PR	3,00	1,48		
	Társadalmi felelősségvállalási (CSR) projektek menedzselése	2,26	1,47		
	Értékesítés tervezése	3,50	1,43		
	Árkialakítás	4,06	1,16	0,70	
	Költségekalkuláció	3,99	1,24		
	Vevőkkel való kapcsolatteremtés	4,03	1,19	0,66	
	Vevőkapcsolatok kezelése (CRM)	3,32	1,52		
	Offline reklámozás	2,46	1,31	0,51	
	Eladásösztönzés	2,99	1,55		

¹² A dimenziók további csoportosítása úgy történik, hogy a különféle tevékenységeket a szakirodalom vonatkozó megállapításai szerint csoportosítani lehet a következőképpen: termeléssel és logisztikával összefüggő tevékenységek; tervezéssel és stratégiával összefüggő tevékenységek; ár és költség-kapcsolódású tevékenységek; klasszikus, offline marketingkommunikációs tevékenységek (ld. bővebben: Versenyképesség Kutató Központ kapcsolódó kutatásai, pl. Gyulavári, Cseperti, nagy, 2012).

22/b. táblázat. Online marketing eszközök mérési dimenziói (N=122)

Forrás	Dimenziók	Átlag	Szórás	Cronbach-féle α	Hogyan mér?
Roberts és Zahay (2008) MAMASZ (2010) Akunuri (2011) Marketinginfó (2012) Marketing112 (2014)	Saját weboldal	4,02	1,16	0,74	Skálatípus: nem összehasonlító, diszkrét skála ötfokozatú Likert-skála Fokozatok: használati intenzitás: 1: nem használja 2: kis mértékben használja 3: átlagos mértékben használja 4: nagymértékben használja 5: intenzíven használja
	Keresőoptimalizálás (SEO)	2,83	1,61		
	Keresőhirdetés (SEA: kattintás-alapú hirdetés [pl. Google Adwords])	2,30	1,55		
	Display hirdetés (banner)	2,29	1,51	0,76	
	Email marketing (online direkt marketing [pl. e-hírlevél])	2,75	1,55		
	E-értékesítésösztönzés (e-minta, e-kupon, e-nyereményjáték)	1,98	1,41		
	Online értékesítés	2,09	1,52		
	Mobilmarketing	1,47	1,12		

22/c. táblázat. Közösségimédia-marketing eszközök mérési dimenziói (N=122)

Forrás	Dimenziók	Átlag	Szórás	Cronbach-féle α	Hogyan mér?
Roberts és Zahay (2008) MAMASZ (2010) Akunuri (2011) Marketinginfó (2012) Marketing112 (2014)	Vállalat saját közösségi hálózata	1,58	1,27	0,73	Skálatípus: nem összehasonlító, diszkrét skála ötfokozatú Likert-skála Fokozatok: használati intenzitás: 1: nem használja 2: kis mértékben használja 3: átlagos mértékben használja 4: nagymértékben használja 5: intenzíven használja
	Vállalati blog	1,51	1,13		
	Vállalati fórum üzemeltetése	1,30	0,96		
	Vállalat tevékenységével kapcsolatos, általános tematikájú fórum	1,34	0,960		
	Hivatalos vállalati oldal közösségi hálózaton (pl. Facebook, LinkedIn)	3,36	1,56	0,62	
	Tartalommegosztó (pl. Youtube, Flickr, Pinterest, Instagram)	2,02	1,39		
	Mikroblog (pl. Twitter)	1,32	0,81		

Forrás (22/a, 22/b, 22/c. táblázatok): saját szerkesztés

Belső tényezők mérhetősége

Deschoolmeester és Izquierdo (2008) kutatása azokat a vezetői kompetenciatípusokat vizsgálja, amelyek átfedésben vannak a szakirodalmi összefoglalóban vizsgált belső tényezők jelentős részével (ld. II.3. alfejezet). Empirikus megkérdezés során Lukovszki (2011) azonosította azokat a mérési tételeket, amelyek a magyarországi kontextusban relevánsak. Man, Lau, Chan (2002) és Deschoolmeester és Izquierdo (2008) javaslatára támaszkodva összevetjük a kutatói és vállalkozói álláspontot, és a kettő metszetének értelmezéséből fejlesztjük a skálákat.

Vállalkozói orientáció

A belső tényezők közül a vállalkozói orientáció mérésére Smart és Conant (1994) skáláját használjuk fel, mely kkv-kontextusban Fairoz, Hirobumi és Tanaka (2010) empirikus kutatásában jelent meg. Magyarországi vállalati mintán Nagy és mások (2012) tanulmányában került mérésre a fogalom, így mi is felhasználjuk a disszertáció empirikus kutatási szakaszában. A skála alapjellemzőit mutatja a 23/a. táblázat.

23/a. táblázat. Vállalkozói orientáció mérési dimenziói (N=122)

Forrás	Dimenziók	Átlag	Szórás	Cronbach-féle α	Hogyan mér?
Nagy és mások (2012) Fairoz, Hirobumi, Tanaka (2010) Smart, Conant (1994)	Versenytársainkhoz képest vállalatunk nagyobb hajlandóságot érez arra, hogy kockázatot vállaljon.	4,66	1,46	0,82	Skálatípus: nem összehasonlító, diszkrét skála hétfokozatú Likert-skála Fokozatok: Mennyire jellemző a vállalatra? 1: egyáltalán nem jellemző 7: teljes mértékben jellemző
	Versenytársainkhoz képest vállalatunk gyakrabban folytat stratégiai tervezési tevékenységet.	4,54	1,33		
	Versenytársainkhoz képest vállalatunk jobb képességekkel rendelkezik a fogyasztói szükségletek és igények azonosításában.	5,26	1,16		
	Versenytársainkhoz képest vállalatunk magasabb innovációs szintet ér el.	5,23	1,30		
	Versenytársainkhoz képest vállalatunk magasabb fokon képes üzleti vízióját a gyakorlatban megvalósítani.	5,12	1,25		
	Versenytársainkhoz képest vállalatunk jobb képességekkel rendelkezik az új piaci lehetőségek feltárásában.	5,04	1,37		

Forrás: saját szerkesztés

Adaptációs képesség

Az adaptációs képesség mérésére a Versenyképesség Kutató Központ által alkalmazott skálát használjuk, mely többszöri, vállalati mintán felvett kérdőív segítségével került tesztelésre és elemzésre, mielőtt a disszertációban felhasználtuk. A piaci alkalmazkodóképesség mérésére alkalmas skálához felhasználtuk Menon és Menon (1997) releváns megállapításait is. A skála alapjellemezőit a 23/b. táblázat mutatja be.

23/b. táblázat. Adaptációs képesség mérési dimenziói (N=122)

Forrás	Dimenziók	Átlag	Szórás	Cronbach-féle α	Hogyan mér?
Versenyképesség Kutató Központ, Versenyben a világgal kutatási program Menon és Menon (1997)	Képesek vagyunk marketingtevékenységünket a versenytársaknál sikeresebben a változó piaci környezethez igazítani.	3,63	0,99	0,75	Skálátípus: nem összehasonlító, diszkrét skála ötfokozatú Likert-skála Fokozatok: egyetértés: 1: egyáltalán nem ért egyet 2: inkább nem ért egyet 3: közömbös 4: inkább egyetért 5: teljes mértékben egyetért
	Vállalatunkban megvan az a rugalmasság, amivel a többiekénél versenykéesebb marketing válaszokat tudunk adni az új kihívásokra.	3,80	0,93		
	Szükség esetén a legtöbb versenytársnál gyorsabban tudunk változtatni a jelenlegi marketing gyakorlatunkon.	3,68	0,96		
	A vállalatunk képes olyan piaci változásokat kezdeményezni, amelyeket a versenytársak kénytelenek követni.	3,36	1,18		

Forrás: saját szerkesztés

Marketingfontosság

Moorman és Rust (1999) felhívják a figyelmet arra, hogy a marketing növekvő szerepet kap a szervezetben, melyet a vállalatban mindenki felismer, és a különféle marketingeszközök formájában alkalmaz. A gondolat megjelenik a Versenyképesség Kutató Központ kérdőívében is. Az észlelt fontosság mérésére kidolgoztunk egy skálát, amely a vállalatvezető szemszögéből kiindulva tekint a marketingfunkcióra, és a kkv vezetőjének szempontjából vizsgálja meg a marketing észlelt fontosságát. A disszertáció kvalitatív szakaszában, mélyinterjúk során vizsgáltuk a marketingfontosság relevanciáját, valamint tesztkérdőívek segítségével ellenőriztük a marketingfontosság skála működését. A skála alapjellemezőit mutatja a 23/c. táblázat.

23/c. táblázat. Marketingfontosság mérési dimenziói (N=122)

Forrás	Dimenziók	Átlag	Szórás	Cronbach-féle α	Hogyan mér?
Moorman és Rust (1999) Versenyképesség Kutató Központ, Versenyben a világgal kutatási program	Vállalatunk számára fontos a marketingtevékenység.	4,04	1,035	0,87	Skálátípus: nem összehasonlító, diszkrét skála ötfokozatú Likert-skála Fokozatok: egyetértés: 1: egyáltalán nem ért egyet 2: inkább nem ért egyet 3: közömbös 4: inkább egyetért 5: teljes mértékben egyetért
	A marketingfunkció elengedhetetlen a vállalat mindennapos működéséhez.	3,93	1,118		
	A marketingfunkció legalább olyan fontos, mint más vállalati területek (pl. pénzügy, eladás).	3,83	1,180		

Forrás: saját szerkesztés

Marketingkommunikációs képesség

A marketingképességek A marketingképességek közül a marketingkommunikációs képességek azok, melyek a disszertáció kutatási kérdéseire leginkább illeszkednek, emiatt a Versenyképesség Kutató Központ által alkalmazott skálát használjuk fel a változó mérésére, kiegészítve Vorhies és Morgan (2005), valamint Morgan, Vorhies, Mason (2009) releváns megállapításaival (különböztve a reklámképesség, és a márkaérték és értékesítés tételeket). A skála alapjellemzőit mutatja a 23/d. táblázat.

23/d. táblázat. Marketingkommunikációs képesség mérési dimenziói (N=122)

Forrás	Dimenziók	Átlag	Szórás	Cronbach-féle α	Hogyan mér?
Vorhies és Morgan (2005) Morgan, Vorhies, Mason (2009) Versenyképesség Kutató Központ, Versenyben a világgal kutatási program	Reklámkampányok kifejlesztése és megvalósítása	3,00	1,10	0,86	Skálátípus: nem összehasonlító, diszkrét skála ötfokozatú Likert-skála Fokozatok: Hogyan teljesít a legfőbb versenytársához képest? 1: sokkal rosszabbul teljesít 2: rosszabbul teljesít 3: ugyanúgy teljesít 4: jobban teljesít 5: sokkal jobban teljesít
	Reklámtevékenység menedzsmentje és kreatív képességek	3,29	1,11		
	PR képességek	3,02	1,15		
	Hatékony eladások kialakítása és menedzselése	3,72	0,86	0,70	
	Márkaimázs menedzselésének képessége és folyamatai	3,56	0,97		
	A vállalati imázs és reputáció menedzselése	3,63	1,01		

Forrás: saját szerkesztés

Piacorientáció

A piacorientáció mérésére Narver és Slater (1990) mérési dimenzióit használjuk fel első sorban, melyet a Versenyképesség Kutató Központ is alkalmaz rendszeres, kkv-fókusszal is rendelkező kutatásaiban (ld. Gyulavári, Csepeti, Nagy [2012]). A szakirodalom releváns megállapításai szerint (pl. Ngai és Ellis, 1998) külön dimenziókként kezeljük a skála egyes részeit (ügyfél-orientáció, versenytárs-orientáció, interfunkcionális koordináció). A skála alapjellemezőit mutatja a 23/e. táblázat.

23/e. táblázat. Piacorientáció mérési dimenziói (N=122)

Forrás	Dimenziók	Átlag	Szórás	Cronbach-féle α	Hogyan mér?
Narver és Slater (1990) Ngai és Ellis (1998) Gyulavári, Csepeti, Nagy (2012) Versenyképesség Kutató Központ, Versenyben a világgal kutatási program	Üzleti tevékenységünk elsődleges célja, hogy a fogyasztók szükségleteit kielégítsük.	6,28	1,16	0,72	Skálatípus: nem összehasonlító, diszkrét skála hétfokozatú Likert-skála Fokozatok: Mennyire jellemző a vállalatra? 1: egyáltalán nem jellemző 7: teljes mértékben jellemző
	A fogyasztói szükségletek kielégítésére irányuló elköteleződésünket folyamatosan mérjük.	4,55	1,76		
	Versenylőnyünk fenntartására irányuló stratégiánk fogyasztóink szükségleteinek megértésén alapul.	5,78	1,24		
	Üzleti stratégiánk alapja az a meggyőződés, hogy a fogyasztók számára minél nagyobb értéket állítsunk elő.	6,15	1,04		
	Rendszeresen és szisztematikusan mérjük fogyasztóink elégedettségét.	4,45	1,70		
	Az értékesítés utáni szolgáltatásokra jelentős hangsúlyt fektetünk.	5,02	1,70	0,67	
	Válaszolunk azokra a versenytársaktól érkező lépésekre, melyek fenyegetést jelentenek számunkra.	5,63	1,47		
	Azon fogyasztói csoportot vagy csoportokat célozzuk meg, ahol versenylőnnyel rendelkezünk, vagy azt potenciálisan kiépíthetjük.	5,12	1,62		
	Vállalatunk rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit.	5,46	1,50		
	A dolgozók megosztják egymás között a versenytársak stratégiájáról szóló információkat.	5,02	1,70		
	Felsővezetőink személyes kapcsolatot ápolnak fogyasztóinkkal.	5,40	1,91	0,516	
	Vállalatunkon belül megosztjuk egymással a kellemes és kellemetlen fogyasztói tapasztalatokat.	6,06	1,13		
	Minden vállalati részlegünk összevonva (integráltan) működik azért, hogy célpiacaink szükségleteit kielégíthessük.	5,96	1,24		
	Vállalatunk tudja, hogy saját dolgozói hogyan képesek hozzájárulni a fogyasztói érték előállításához.	6,00	0,87		

Forrás: saját szerkesztés

Külső tényezők mérhetősége

A kkv marketingre ható külső, környezeti tényezőket Gnyavali és Fogel (1994) nyomán Szerb (2000) négyes felosztásban elemzi (társadalmi, gazdasági, politikai és vállalat-specifikus tényezők). A vállalat-specifikus tényezők között szerepelnek többek között a kkv-k alapjellemzői – mint az iparág és a piactípus –, melyek megkérdezésre kerültek a kérdőíves vizsgálat során. Ez alapján a kvantitatív elemzésben figyelembe vett külső tényezők között ezek hatását is elemeztük a marketingtevékenységekre, figyelembe véve Lukovszki (2011) releváns megállapításait. A mintában szereplő vállalatok iparág szerint elkülönültek egymástól, főleg a termelő és a szolgáltató kkv-k, mely megkülönböztetést vettük első sorban figyelembe a kutatás során. A piactípus szerint elkülönítettük az inkább szervezetközi piacon, valamint a jellemzően inkább végfogyasztói piacon tevékenykedő kkv-kat egymástól.

Teljesítmény mérhetősége

A teljesítmény mérésére Szilágyi (2008) és Némethné (2009) nyomán azokat választjuk ki, amelyek a kkv marketing (és online vetületének) eredménytényezőiként szerepelhetnek a kutatás elméleti modelljének output oldalán. Ennek megfelelően a marketingteljesítmény és vállalati teljesítmény mérését végeztük el a disszertáció empirikus részében.

Marketingteljesítmény és vállalati teljesítmény

A marketingteljesítményt a Versenyképesség Kutató Központ által alkalmazott marketingeredményesség skála alapján mérjük, mely azt méri, hogy az adott kkv hogyan teljesít a marketingfunkció, azaz a főbb marketingeredményességi mérőszámok tekintetében. A méréshez figyelembe vettük Sullivan és Abela (2007) releváns megállapításait is, és ez alapján alkalmaztuk a mérőeszközt a továbbiakban. A vállalati teljesítmény dimenziói Morgan (2012) releváns megállapításai alapján, a Versenyképesség Kutató Központ által mért tényezők mentén kerültek kialakításra. A skálák alapjellemzőit mutatják a 24/a. és 24/b. táblázatok.

A kvantitatív kutatás során alkalmazott kérdőívet teljes terjedelmében a 7. melléklet tartalmazza.

24/a. táblázat. A marketingteljesítmény mérési dimenziói (N=122)

Forrás	Dimenziók	Átlag	Szórás	Cronbach-féle α	Hogyan mér?
Versenyképesség Kutató Központ, Versenyben a világgal kutatási program Sullivan és Abela (2007)	Vevői elégedettség mértéke a legutolsó teljes üzleti évben, az azt megelőző évhez képest	3,80	0,68	0,85	Skálatípus: nem összehasonlító, diszkrét skála ötfokozatú Likert-skála Fokozatok: Hogyan teljesít a legfőbb versenytársához/ a megelőző üzleti évhez képest? 1: sokkal rosszabb 2: rosszabb 3: ugyanolyan 4: jobb 5: sokkal jobb
	Vevői elégedettség mértéke a versenytársakhoz képest	3,85	0,76		
	Vevői hűség mértéke a legutolsó teljes üzleti évben, az azt megelőző évhez képest	3,82	0,84		
	Értékesítési volumen a legutolsó teljes üzleti évben, az azt megelőző évhez képest	3,97	0,92		
	Értékesítési volumen a versenytársakhoz képest	3,50	0,92		
	Piacrészesedés a legutolsó teljes üzleti évben, az azt megelőző évhez képest	3,54	0,89		
	Piacrészesedés a versenytársakhoz képest	3,45	0,91		
	A legfőbb márka vevői megítélése a legutolsó teljes üzleti évben, az azt megelőző évhez képest	3,68	0,88		
	A legfőbb márka vevői megítélése a versenytársakhoz képest	3,64	0,90		

24/b. táblázat. A vállalati teljesítmény mérési dimenziói (N=122)

Forrás	Dimenziók	Átlag	Szórás	Cronbach-féle α	Hogyan mér?
Versenyképesség Kutató Központ, Versenyben a világgal kutatási program Morgan (2012)	Versenyben történő helytállás	3,76	0,92	0,89	Skálatípus: nem összehasonlító, diszkrét skála ötfokozatú Likert-skála Fokozatok: Hogyan teljesít a legfőbb versenytársához képest/? 1: egyértelműen gyengébb 2: valamivel gyengébb 3: megegyező 4: valamivel erősebb 5: egyértelműen erősebb
	Új vevők szerzése	3,70	0,93		
	Vevői elégedettség növelése	3,99	0,70		
	Jelenlegi fogyasztók megtartása	3,88	0,85		
	Realizált profit	3,40	1,05		
	Haszonkulcs	3,40	0,95		
	Tőkemegtérülés	3,38	0,97		
	Eladási volumen	3,48	1,12		
	Piacrészesedés	3,33	1,04		

Forrás (24/a., 24/b. táblázatok): saját szerkesztés

III.3.6. Empirikus kutatás terve

A kutatás szakaszairól a 25. táblázat ad részletesebb útmutatást. A szakirodalom gyűjtése és elemzése az elméleti elemzési keret kialakításához, valamint a kutatási kérdések és módszertan megalapozásához nyújt közvetlen segítséget. A kvalitatív adatgyűjtés és elemzés a feltáró kutatási fázis, mely a kutatás kvantitatív szakaszának jobb megértését, valamint nem tisztázott fogalmak mélyebb megértését segíti elő. A kvantitatív adatgyűjtés és elemzés pedig a megalapozó szekunder és primer kvalitatív kutatási eredmények alapján segít számszerű, és a kkv marketing kutatási terület sajátosságait figyelembe vevően, feltételelesen általánosítható eredményekhez jutni a téma kapcsán, mely eredményeket egy másodlagos kvalitatív fázis segít újraértelmezni (módszertani háromszögelés, ld. III.3.2. alfejezet, 106-107.old.).

25. táblázat. A doktori kutatás aktivitási-, idő-, és kivitelezési terve

Tevékenységek	Célok	2011												2012											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
szakirodalom gyűjtés és – elemzés (1)	elméleti elemzési keret kialakítás, kutatási kérdések és módszertan megalapozás																								
kvalitatív adatgyűjtés és elemzés (1)	feltáró kutatás (elméleti keret kialakításához)																								
Tevékenységek	Célok	2013												2014											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
szakirodalom gyűjtés és – elemzés (2)	elméleti elemzési keret kialakítás, kutatási kérdések és módszertan megalapozás																								
kvalitatív adatgyűjtés és elemzés (2)	feltáró kutatás (elméleti keret kialakításához)																								
tézis-tervezet szóbeli védés	<i>bírálatokra adott válaszok és bizottsági meghallgatás révén a tézis-tervezet bemutatása és megvédése a tudományos közösségben</i>																								
szakirodalom gyűjtés és – elemzés (3)	elméleti elemzési keret módosítása, tézis-tervezet-védés bizottsági javaslatainak beépítése a disszertációba																								
kvalitatív adatgyűjtés és elemzés (3)	feltáró kutatás (elméleti keret módosításához)																								
Tevékenységek	Célok	2015												2016											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
kvantitatív adatgyűjtés és elemzés	számszerűsíthető eredmények																								
kvalitatív adatgyűjtés és elemzés (4)	kvalitatív eredmények értelmezése																								
disszertáció véglegesítés	elméleti és gyakorlati eredmények szintetizálása																								
disszertáció szóbeli védés	<i>bírálatokra adott válaszok és bizottsági meghallgatás révén a disszertáció bemutatása és megvédése a tudományos közösségben</i>																								

Forrás: saját szerkesztés

III.4. Előtanulmányok

A szerző részvételével készült előtanulmányoknak a disszertáció szempontjából értékes megállapításait mutatjuk be a következő szakaszban¹³. A szerző él azzal a lehetőséggel, hogy a már publikált tanulmányokban leírt következtetések, kutatási eredmények közlésén túl értelmező és elemző megállapításokat tesz a disszertáció témájához szorosan kötődve, figyelembe véve a hivatkozott cikkek eredeti hozzáadott értékét.

III.4.1. Kkv-k közösségimédia-jelenlétének befolyásoló tényezői

Fillis (2002: 151. old.) szerint a kkv marketing kutatásához érdemes összegyűjteni olyan **sikertörténeteket**, amelyekből tanulni lehet. A disszertációhoz kapcsolódó előtanulmányaink során ezért megvizsgáltuk olyan kkv-k online marketingkommunikációját, amelyek sikeresen képesek alkalmazni a kkv marketing digitális megnyilvánulásait.

A kommunikációs lehetőségek kibővülése együtt jár azzal, hogy a **közösségi média** kiszélesíti a vállalatok marketingkommunikációs lehetőségeit. Hiszen az információ demokratizálódása révén már nemcsak a vállalatok beszélnek a fogyasztóikhoz, de azok is beszélgetnek egymással (Parsons, 2011), amely jelenség egyfajta **hibrid marketingkommunikációs mix** elemmé teszi a közösségi média felületeket. Azaz ugyanúgy lehetőség van **fizetett hirdetésekre**, de lehetősége van **saját felületek**et is létrehozni, valamint megismerni, hozzáférni és esetlegesen integrálni a szerzett felületeket a marketingkommunikációs stratégiába (Corcoran, 2009), így sok esetben a közösségi média kiválthatja a saját hivatalos felületek (pl. hivatalos weboldal) egy-egy funkcióját, mely tendenciát a vállalatok kénytelenek elfogadni (Gáti, Markos-Kujbus, Csordás, 2015: 65-66. old.).

¹³ Utánközlések a társszerzők írásbeli beleegyezésével történtek meg.

Egy létrehozott Facebook közösség széleskörű lehetőséget képes biztosítani a vállalatnak: lehetősége van meghallgatni fogyasztóit, beszélni nekik és velük, elkötelezetté tenni őket, valamint támogatni őket, hogy együttműködjenek termékek és szolgáltatások fejlesztése érdekében. Ezáltal – habár nem kontrollálható az információ terjedése a vállalatok számára – követhetik és alakíthatják azt. Parent, Plangger, Bal (2011) szerint a vállalat képes a fogyasztói részvételt, és így az aktivitást is a megfelelő tartalmak segítségével kiváltani. Ezen tulajdonságok kiemelt lehetőséget biztosítanak a gyakran korlátozott erőforrásokkal dolgozó, de rugalmasan alkalmazkodó kkv-k számára, hogy fogyasztóikkal megfelelő kapcsolatot építsenek ki, és helyesen menedzselt közösségimédia-stratégia segítségével mélyítsék azt, így lehetőséget teremtve, hogy felvegyék a versenyt a nagyvállalatokkal.

Gáti és Csordás (2014) feltáró, **kvalitatív tartalomelemzés** keretében 20 kkv hivatalos Facebook oldalát elemezték a közösségi hálózatra feltöltött digitális tartalmak szerint. A kutatás felfogható **netnográfia**ként¹⁴ is (Kozinets, 2006). Iparági szűkítést végeztünk, mely alapján éttermek Facebook oldalait vizsgáltuk meg. 1 281 elemzett poszt, ezen belül 3 559 rajongói megjegyzés segítségével azt vizsgáltuk, hogy kkv-k, amelyek használják a közösségi médiát, mennyiben tudják kihasználni a marketingkommunikációjukhoz, illetve hogyan képesek beilleszteni marketingstratégiájukba. A különféle digitális tartalmak létrehozására motivált felhasználókat a vállalatok – bár korlátozott mértékben – képesek az általuk előnyben részesített tartalmak létrehozására buzdítani, de mindehhez szükség van ezen kkv-k tudatos marketingeszköz használatára is. Ezeknek a vállalatoknak sokszor szembe kell nézniük a reklámozás „*long tail*”¹⁵ jelenségével, vagyis azzal, hogy saját piacaikon kreatívabb és költséghatékonyabb megoldásokat kell keresniük célpiacaik elérésére, mivel a tömegpiacokon magasak a belépési korlátok, és ezek leküzdéséhez korlátozott az erőforrás-ellátottságuk a nagyobb vállalatokhoz képest. A **magasabb rugalmasság és innovatív jellegű marketingkommunikációs képességek** lehetővé tehetik, hogy ezek a vállalatok jó teljesítményt érjenek el piacaikon.

¹⁴ Netnográfia: olyan kvalitatív kutatási módszer, mely adaptálja az etnográfiai kutatási technikákat az online közösségek kultúrájának vizsgálatához (Dörnyei és Mitev, 2010: 55. old.).

¹⁵ A long tail kifejezés jelentése röviden, hogy a digitális technológiáknak hála, a kis cégek is képesek kihasználni a részipiacok megkereséséből és kiaknázásából fakadó előnyüket, mivel rengeteg lehetőség kínálkozik, hogy költséghatékonyan elérjék célpiacaikat (pl. célzott online marketingkommunikáció, e-kereskedelmi értékesítési csatornák kihasználása). Ennek révén sok kkv bizonyos piacokon versenyben maradhat a nagyvállalatokkal szemben (Anderson, 2006).

A kkv marketing specifikus tulajdonságai (intuitív, strukturálatlan, informális, reaktív), valamint a vezetőtől való erőteljes függés következtében a közösségi média kitűnő terep a vizsgálatra. A **kkv-k vezetőinek személyes kapcsolati hálózata** is hatékony eszköz lehet a közösségi médiában, hiszen a kapcsolatok komplexitásának megértése vezethet el a marketingkommunikáció jelentős javításához, mivel minden egyes kkv kialakíthatja személyes márkáját a digitális közösségi felületen. A kutatás eredményei alapján látható, hogy a mintában szereplő kkv-k képesek kihasználni innovatív jellegüket korlátozott erőforrásaik dacára. További megállapításunk, hogy **a közösségi média által kínált lehetőségeket kihasználó kkv-k marketingtevékenysége nagymértékben függ a kkv vezető személyes tulajdonságaitól (kockázatvállalás, innovatív jelleg, stb.),** ahol az általánosan fennálló alacsony piaci erő és tőkeellátottság mellett a közösségi média kiegészítő információforrásként szerepelhet. Ez a nem szokványos információtöbblet pedig helyettesíthet olyan klasszikus marketingtevékenységeket, mint a marketingkutatás, miközben bevonja a felhasználóit, mindezt pedig sok esetben kellőképpen költséghatékony módon.

Gáti, Markos-Kujbus, Csordás (2015), valamint Markos-Kujbus és mások (2015) a fenti megállapításokat elemezték tovább **kvalitatív tartalomelemzés** keretében, 151 fogyasztói narratíva alapján. A vizsgált esetekben a következtetések párhuzamba állíthatók Gáti és Csordás (2014) eredményeivel, vagyis a kkv-k kiterjedt marketingkommunikációs lehetőségeivel a közösségi média térben. A kutatások azonban felhívják a figyelmet arra, hogy **a megfelelő pozicionálás elengedhetetlen** ezeknek a kkv-knak a tevékenységében, vagyis a szolgáltatásaik révén közvetített, kiterjesztett marketing-mix elemek csak akkor érik el a célcsoportot, ha megfelelő idő, energia, és emberi erőforrás áll rendelkezésre a közösségi médiában alkalmazott marketingkommunikációhoz (He, Wang, Zha, 2014).

Hivatkozások:

1. Gáti M., Csordás T. (2014): The New (Marketing) Role of Firms as Media Content Providers: The case of SME's Strategic Social Media Presence. Budapest Management Review / Vezetéstudomány 45 (2), 22-32.
2. Gáti M., Markos-Kujbus É., Csordás T. (2015): „Lájk első látásra” – Mi inspirálja a márkák kedvelését az online térben, kis vendéglátóhelyek esetében? Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.
3. Markos-Kujbus É., Kiss T., Gáti M., Csordás T. (2015): „Lájkolom őket, de ennél is náluk?” – Aktivításra buzdító kis- és középvállalati közösségimédia-tevékenységek fogyasztói fogadtatása magyarországi vendéglátóhelyek példáján keresztül. Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.

III.4.2. Kkv-k marketingtevékenységének értelmezési tartománya

Gáti (2014) vizsgálatában a fő kérdésfelvetésünk az volt, hogy a kkv marketing tevékenység értelmezésében milyen elméleti és gyakorlati megközelítések láttak napvilágot a tudományos közösségben, és ehhez kapcsolódóan, magyarországi kkv-k mintáján milyen szinten érvényesek ezek a megközelítések? A kutatás célja, hogy a kkv-k jellemzésén túl értelmezési lehetőséget adjon a kkv marketinghez, továbbá segítséget nyújtson a tudományos közösségnek, hogy tisztábban lássa maga előtt a kis cégek marketingjének tulajdonságait és jelentőségét. A kutatás a következő kutatási kérdéseket (a továbbiakban: KX, ahol X=1,2, [...] n) vizsgálja:

K1: Hogyan értelmezik a marketingtevékenységet a kkv-k (Mit értenek „marketing” alatt)?

K2: Milyen fontosságot tulajdonítanak a marketingtevékenységnek általában a kkv-k?

Kutatásunkat feltáró jelleggel készítettük. Primer kutatásunkat tartalomelemzés segítségével végeztük, vállalati interjúk alapján írt esetleírások segítségével. Tartalomelemzésünk 122 db. esetet tartalmaz. A vállalatokat nem szűkítettük le piac (végfogyasztói [business-to-consumer; B2C] vagy szervezetközi [business-to-business; B2B]) szempontjából, vagy iparági szinten, mivel első sorban arra voltunk kíváncsiak, hogy általánosságban hogyan értelmezik a marketinget kkv környezetben, és milyen fontosságot tulajdonítanak neki. A beérkezett 122 esetet kvalitatív tartalomelemzés segítségével kielemeztük. Az eredményeket felhasználjuk a kutatási kérdések pontosításához, és így a disszertáció véglegesítéséhez.

Az esetleírások elemzése során több olyan eredményt kapunk, melyek érdekes információval szolgálnak a kkv-k marketingtevékenységét illetően. A kezdeti kérdések a marketingtevékenység értelmezése körüli fogalmi társítások, asszociációk és gondolatok feltárását célozzák. Minél kisebb kkv-t vizsgáltunk, annál inkább jellemző, hogy a marketinget megfeleltetik a marketingkommunikációval vagy annak egyes eszközeivel (pl. hirdetés, kuponok, online marketingkommunikáció [pl. honlapok létrehozása és fenntartása]). A marketing-mix eszközrendszer ismeretének megfelelő kombinációját tartják szükségesnek bizonyos cégek a sikeres piaci

működéshez, de nem sokan ismerik fel, hogy ezen elemek szinergikus kombinációja vezethet el a sikerhez. A termékpolitika fontosságát az interjúalanyok szinte kivétel nélkül elsődleges fontosságúnak ítélik, míg a marketingkommunikáció, és főleg a „*reklám*” – ahogy ezek a cégek nevezik – ugyan fontos, de sok esetben afféle „*szükséges rossz*” a vállalat számára.

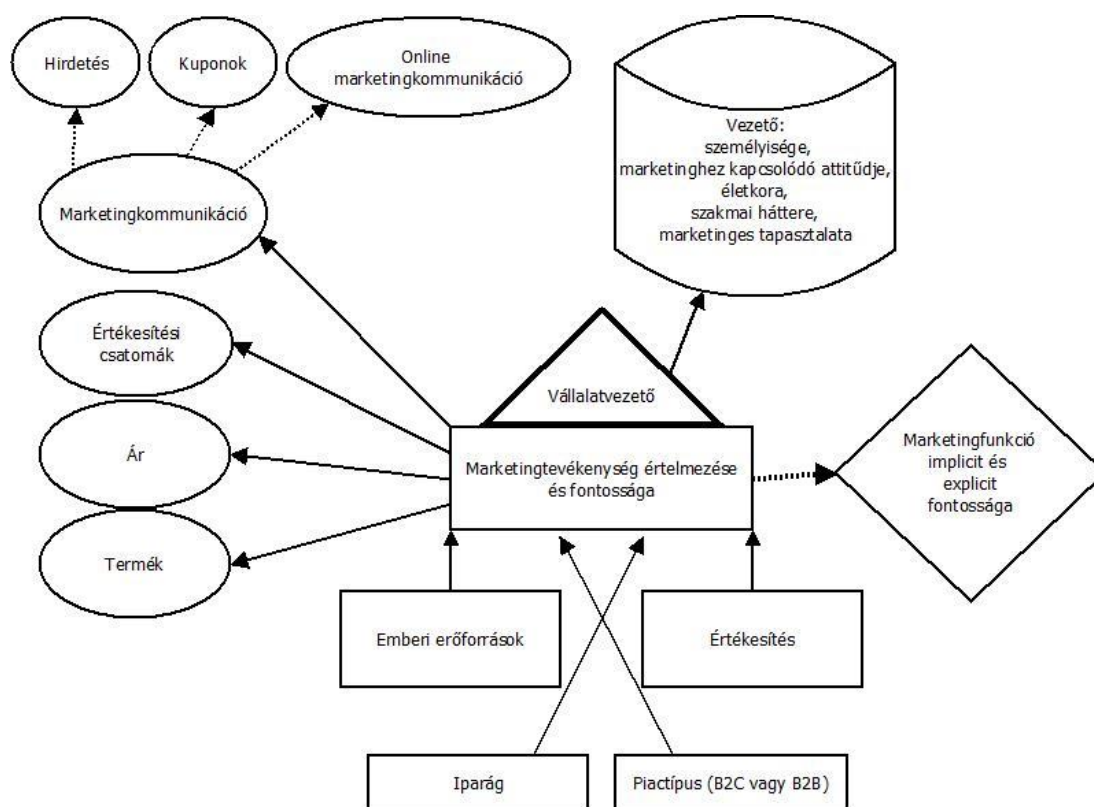
Mivel a legtöbb kkv a maga módján értelmezi a marketinget, nem elhanyagolható azon cégek irányultsága sem, amelyek összemoszák a különféle vállalati funkciókat, mint például az emberi erőforrások kezelését, az értékesítést és a marketinget. Ennek okaként első sorban az elméleti összefoglalóban ismertetett erőforrás-szűkösséget értik, melynek létezése komolyan kihat a marketingfelfogásra is. Ha nincs erőforrás marketingosztály fenntartására, mert nem elég hozzá a tőke vagy az alkalmazotti állomány, esetleg a piac nem teszi szükségessé, vagy az iparág jellegzetességeiből adódóan nem releváns, akkor a cégek kitalálnak olyan megoldásokat, amelyek igazodnak a vevőkörhöz, a specifikus piaci feltételekhez. A legtöbb esetben a marketing értelmezésének kérdése a vállalatvezető kezében összpontosul. Ennek alapján beszélhetünk **erős vezetői ráhatásról a kkv marketing értelmezése kapcsán**, hasonlóan az elméleti összefoglalóba ismertetett források eredményeihez.

A vezetők szabnak irányt annak, hogy a marketingfunkció milyen prioritást élvezzen a szervezeti struktúrában. A vezetőtől függ az is, hogy egyáltalán marketingnek nevezik-e a marketingtevékenységet. Több olyan eset utal **a vezető háttértudására és felkészültségére** az, ami már eleve elrendeli, hogy toborozzanak-e szakosodott marketingtudással rendelkező alkalmazottat a cégben vagy sem. Ugyanis, amennyiben nem látja szükségesnek a vezető, úgy a szükséges lépések nem is történnek meg ebben az irányban. Ezen felül, a marketinghez való hozzáállás is nagyban függ a vezető személyétől. További befolyásoló tényezők lehetnek **a vezető személyisége, életkora, szakmai háttere, marketinges tapasztalata** is.

A marketingtevékenység fontossága ezeken felül erőteljesen függvénye az iparágnak, amelyben az adott kkv dolgozik. Szervezetközi piacon (B2B) működő agráripari cégnél vagy innovatív informatikai megoldásokat nyújtó vállalatnál teljesen másfajta marketinget folytatnak, mint végfogyasztói piacon (B2C) tevékenykedő szolgáltatóvállalatnál, például a vendéglátóiparban. Ennek a sokszínűségnek a

feloldása az a vélekedés, mely szerint minden elemzett esetben a marketingnek valamely dimenziója megjelenik és fontos szerepet játszik a kkv működésében. Több esetben kiemelik az esetleírásokban, hogy bármilyen piacaik is legyenek és akármilyen szektorban is tevékenykednek, nem tekinthetnek el a marketingtevékenység végzésétől, mivel anélkül nem lennének képesek termékeiket vagy szolgáltatásaikat kínálni a piacon, és ott értékesíteni sajátos árazáson, értékesítési csatornákon keresztül. Attól sem tekinthetnek el a kkv-k, hogy megismertessék kínálatukat a piaccal, legyen ez a megismertetés a klasszikus végfogyasztók felé irányuló marketingkommunikáció, vagy a szervezetközi piacok specifikus megoldásai. Ennek alapján **a marketingfunkció fontosságának implicit elismerése a legtöbb esetben megtörtént, még ha explicit módon az előző alfejezetben említett vezetői szkepszis és marketingkommunikációval szembeni ellenállás létezése vitathatatlan is.**

9. ábra. Esetleírások elemzésének tanulságai



Forrás: saját szerkesztés

A 9. ábra illusztrálja az esetleírásokból kinyert következtetéseinket, és összegzi a válaszadók megközelítéseinek jellegzetességeit is.

Összességében, a válaszadók a marketinget csak elvétve értelmezik marketingstratégiai szemléletben, és **gyakran a marketing-mix egyik-másik eleméről gondolkodnak úgy, mint marketingtevékenységről (K1)**. A vezető személye sok esetben erőteljes befolyásolója a marketingszemléletnek. **A kkv marketing értelmezése és meghatározása adott kkv esetében emiatt nagyban függ a vezető személyiségétől, attitűdjétől és marketing háttértudásától is. (K1, K2)**. **A marketingfunkció fontossága nagyban függ a vizsgált piac típusától (B2B, B2C) és az iparágtól is, amelyben a kkv tevékenykedik (K2)**. Összességében, az elemzés tükrében megállapítható, hogy a marketingtevékenység értelmezési tartománya kkv-esetében nem tér el lényegesen a szekunder összefoglalóban leírtaktól.

E kutatásnak a konklúziói között szerepel, hogy a marketingtevékenység alapvetően azonosul a gyakorlati értelemben vett marketing-mix eszközrendszerrel. A magyarországi kkv marketing szakirodalom fókusza Rekettye (2007; 2012) és Vecsenyi (2011) munkássága révén került bele a hazai tudományos köztudatba. Empirikus, nagymintás kutatások keretében a Versenyképesség Kutató Központ foglalkozott a kkv marketinggel, mégis, a kkv marketing összefüggéseit taglaló elméleti modellek nem születtek még a publikált magyar vonatkozó tudományterület berkein belül.

Hivatkozás:

Gáti M. (2014): A kis- és középvállalati marketing értelmezési tartománya – hogyan azonosítják és jellemzik marketingtevékenységüket a hazai kis- és középvállalatok? A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 20. országos konferenciája, 2014. augusztus 27-29., Szeged.

III.5. Kutatás: Kkv marketing befolyásoló tényezői

Az előtanulmányok tapasztalatainak fényében, építve a szakirodalom releváns megállapításaira, az empirikus szakaszban kvalitatív és kvantitatív módszertan segítségével vizsgáljuk meg a kutatási kérdéseinket. Először feltáró jelleggel elemezzük a mélyinterjúk adatainkat, majd a kvantitatív kérdőíves megkérdezés eredményeit, választ keresve fő kutatási kérdéseinkre.

III.5.1. Kvalitatív fázis

Kutatási kérdéseinket kvalitatív módszertan igénybevételével vizsgáljuk meg. Ehhez **szakértői mélyinterjűk**at végzünk. A disszertációk szempontjából fontos, hogy a kutatási probléma jellege szerint az interjúk tartalmazzanak **személyes jelenlétet**, melynek során az interjúzó segítséget nyújthat a válaszadóknak a bonyolultabb kérdések értelmezéséhez. Emellett ennél a módszertannál nagyon fontos, hogy a téma kutatója legyen egyben az interjúzó is, mivel itt minden mozzanat számít. A személyes jelenlétből fakadó gazdag tartalmak – gesztusok, mimika, testtartás, tekintet: nonverbális kommunikációs jelzések – nem pótolhatók telefonos, vagy egyéb távolsági (pl. Skype) beszélgetéssel. A mélyinterjúk során biztosítjuk a válaszadókat az **észlelt anonimitásról**, azaz a mélyinterjúból nyert adatok nem köthetők egyik kkv-hoz sem, továbbá az adatokat bizalmasan kezeljük (Gyulavári és mások, 2014; ld. céges felkérő levél, 5. melléklet).

Mintavétel a kvalitatív szakaszban

A kvalitatív kutatás során **alapsokaságnak** tekintjük a magyarországi összes olyan kkv-t, mely működéséhez alkalmazni tud online marketing eszközöket. Ezek közül a vállalatok közül mindegyiknek a vizsgálata olyan kapacitásokat igényelne, melyek egy doktori disszertáció megírásakor nem állnak rendelkezésre. Emiatt **megfigyelési egységnek** az általunk kiválasztott vállalatok számítanak majd. Az empirikus kutatási folyamat során a szükséges információkat a vállalatvezetők (tulajdonos, ügyvezető igazgató, üzletvezető, stb.), illetve a marketinggel foglalkozó szakemberek szolgáltatják (**számbavételi egység**).

A kvalitatív módszertanhoz, a menedzsment elemek mélyrehatóbb vizsgálata céljából **félig strukturált szakértői mélyinterjúk** (vagy **key informant interjúk**) alkalmazásával az online kkv marketing alkalmazásának tényezőit cégvezetők, valamint marketinggel foglalkozó szakemberek szemszögéből vizsgáljuk meg. A véletlen mintavételt nem tartjuk indokoltnak, hiszen a kutatás során olyan cégeket keresünk, akik alkalmazni tudnak online marketing eszközöket. Ezért **nem véletlen mintavételt** (Gyulavári és mások, 2014: 216-217. old.) alkalmazunk. Ezen belül pedig a **hólabda módszer**¹⁶ választjuk, mivel ez esetben nehezen határozható meg a vizsgálandó csoport (olyan adatbázist nehéz találni, mely az online kkv marketinget alkalmazó vagy alkalmazni kívánó cégeket tartalmazza). A hólabda mintavétel a kutatási témában sikeresen alkalmazható (pl. Hinson és Mahmoud, 2011). A mintavétel szempontjából a hólabda módszerrel a mélyinterjúk alanyait továbbajánlások útján szereztük meg, hogy megismerjük a különféle attitűdöket, vélekedéseket, melyekből jobban körvonalazhatóvá válhat a probléma megértése (Malhotra, 2005: 410. old; Truong és McColl, 2010). A módszertan lehetséges – de tudatosan kezelt – korlátai közé tartozik, hogy a hólabda módszer (vagyis az ajánlásokon alapuló mintavétel) során a mintaanyagok valamilyen kapcsolatban állnak egymással, ezért nagyobb az esélye a „hasonlóságnak”, tehát az adatok szisztematikusan torzulhatnak egy viselkedési mintázat irányába. A mélyinterjúk lefolytatása során kezeltük ezt a helyzetet, és igyekeztünk a hasonló jelenségekre nem Pygmalion effektusként¹⁷ tekinteni. A mintaelemszám telítődési szintje esetünkben – hivatkozva Guest, Bunce, Johnson (2006) munkáira – 15 vállalatnál valósult meg. Mason (2010) továbbá Wilson és Coakes (2014: 150. old.) alapján megállapítható, hogy a tematikus és elméleti telítődés szempontjából is elfogadható értéket határoztunk meg a mintaelemszám tekintetében. A kvalitatív fázisban tehát a végső mintaelemszám **15 kkv**.

¹⁶ Hólabda mintavétel: adatgyűjtés a célpopulációba tartozó néhány cégvezetőtől, majd megkérni őket, hogy adják meg más, általuk ismert, a populációba tartozó személy elérhetőségét (Babbie, 2003: 206. old.).

¹⁷ Pygmalion effektus: önbeteljesítő jóslat, melynek során a torzított megismerés által elvárások fogalmazódnak meg, amelyek a vélt információknak megfelelően valós eseményekké, tevékenységekké válnak (Rosenthal, 1973).

Az észlelt anonimitás biztosítása miatt az interjúalanyok nevét, illetve elérhetőségét, valamint a vállalat nevét, illetve székhelyét nem közöljük. Az anonimitás miatt a továbbiakban az interjúalanyokra egyedi azonosítójuk alapján hivatkozunk (IAX, ahol IA=interjúalany; X=1,2,3, stb.). Az interjúk hossza 30 és 90 perc között mozog, egy interjú átlagosan 48 percig tartott. A mintaalanyok mindegyike vagy vállalatvezetői pozícióban, vagy vezető marketingpozícióban dolgozik az adott kkv-nál. Iparág szerint a mintaalanyok kis- vagy középvállalatok, piactípus szerint pedig vegyesen szerepelnek a végfogyasztói és szervezetközi piac képviselői. Mivel a kétfajta piactípus szereplői a szakirodalmi összefoglalóban ismertetett módon eltérő viselkedési mintázatokkal rendelkezhetnek, és a piactípus is befolyásoló erővel bírhat egy kkv marketingtevékenységének jellegére, ezért fontos, hogy a mintában mindkét piactípus megjelenjen. A minta részletes összetételét mutatja a 26. táblázat.

Adatelőkészítés a kvalitatív szakaszban

Az interjúszövegek szó szerinti kivonata – tisztítás és formázás után – rendelkezésre állt. A kutatási corpus 164 oldalas¹⁸ az adattisztítás után alapját képezte a kvalitatív elemzési fázisnak. Az interjúk a 6. mellékletben szereplő interjúvázlat alapján kerültek lefolytatásra. A folyamat során végig figyelembe vettük a félig strukturált mélyinterjúk jellegzetességeit, a beszélgetések dinamikáját, azaz az interjúk során a kérdések nem szigorú sorrendben követték egymást.

Az adatok elemzését olyan **kódolási** technikával végeztük, melynél a kódok kapcsolódtak a szakirodalmi összegzésben ismertetett kkv marketinghez, és annak befolyásoló tényezőihez, valamint a marketingteljesítményhez, és a vállalati szinten értelmezett teljesítményhez is. A kutatási kérdések elemzése révén célunk volt, hogy feltáró jelleggel közelebb kerüljünk a kutatási probléma értelmezéséhez, valamint hogy a kvantitatív kutatási szakasz kutatási kérdéseit jobban értelmezhetővé tegyük, és mélyebb szinten elemezhessük (ld. módszertani háromszögelés, III.3.2. alfejezet, 106-107. old.). A kódok kialakításánál első sorban a szakirodalomban meghatározott fogalmak kerültek előtérbe, de a kutatási folyamat során a kódok kialakításában szerepelt egyfajta iteratív jelleg, azaz születtek új kódok is az adatelemzés közben (a kiinduló kódrendszer tartalmazza a 10. ábra).

¹⁸ Formátum: 2,5cm-es margók, Times New Roman betűtípus, 12-es méret, 1,5-ös sorköz, sorkizárt, 610 000 leütés

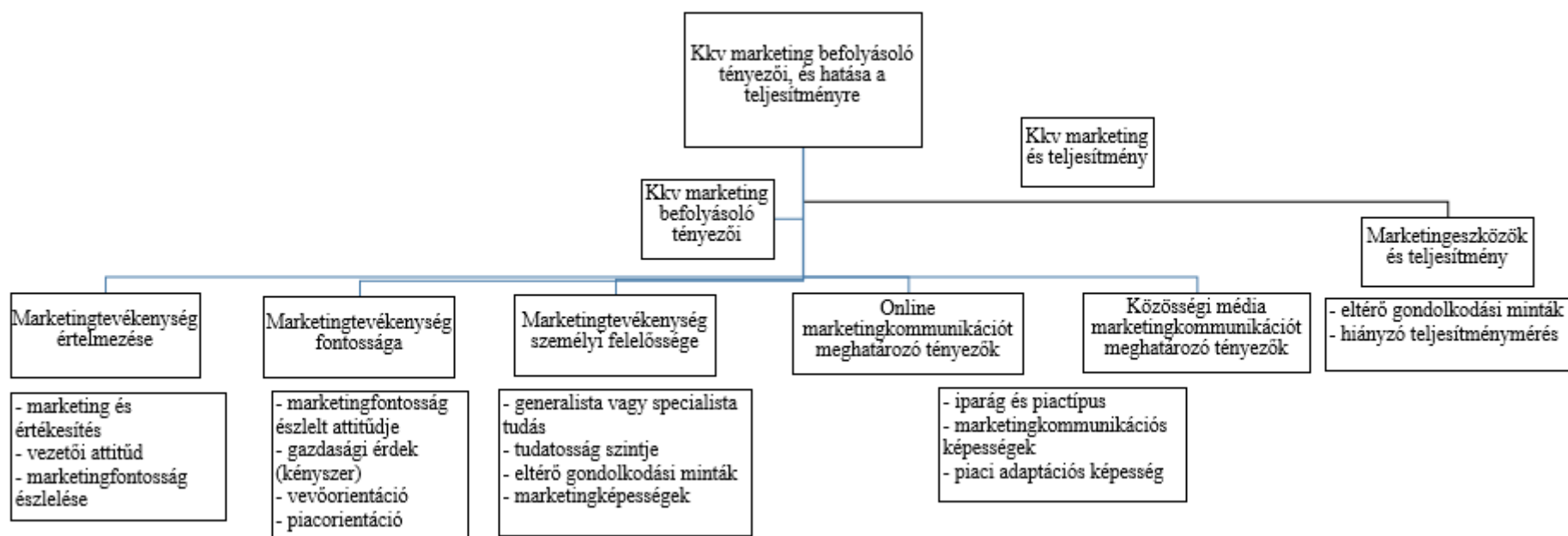
26. táblázat. A kvalitatív mélyinterjúk kutatás mintajellemzői

Interjúalany azonosítója	Dátum	Helyszín (település)	Hossz (perc)	Interjúalany munkaköre	Kkv méretkategória	Kkv piactípus (fontossági sorrend)	Kkv iparág (TEÁOR'08 ¹⁹ szerint)
IA1	2013.02.22	Budapest	75	ügyvezető igazgató	középvállalat	szervezetközi	feldolgozóipar
IA2	2014.12.02	Budapest	51	marketing tanácsadó	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	egyéb szolgáltatás
IA3	2015.02.26	Gödöllő	50	ügyvezető igazgató	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
IA4	2015.03.31	Budapest	32	marketing tanácsadó	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	egyéb szolgáltatás
IA5	2015.04.01	Budapest	31	ügyvezető igazgató	kisvállalat	szervezetközi	információ, kommunikáció
IA6	2015.04.02	Budapest	37	digital and client service director	középvállalat	szervezetközi	információ, kommunikáció
IA7	2015.04.02	Budapest	54	marketing tanácsadó	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	egyéb szolgáltatás
IA8	2015.04.30	Budapest	62	marketingvezető	középvállalat	szervezetközi	információ, kommunikáció
IA9	2015.06.15	Budapest	50	ügyvezető igazgató, kreatív igazgató	középvállalat	szervezetközi/végfogyasztói	információ, kommunikáció
IA10	2015.06.15	Budapest	52	ügyvezető igazgató	középvállalat	szervezetközi/végfogyasztói	információ, kommunikáció
IA11	2015.06.19.	Balatonfüzfő, Füzfőgyártelep	55	ügyvezető igazgató	kisvállalat	szervezetközi/végfogyasztói	kereskedelem, gépjárműjavítás
IA12	2015.06.20.	Budapest	30	marketingvezető	kisvállalat	szervezetközi/végfogyasztói	kereskedelem, gépjárműjavítás
IA13	2015.06.22.	Budapest	45	ügyvezető igazgató	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	egyéb szolgáltatás
IA14	2015.06.27.	Budapest	64	marketing tanácsadó	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	egyéb szolgáltatás
IA15	2015.06.28.	Budapest	40	ügyvezető igazgató	kisvállalat	végfogyasztói/szervezetközi	szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
							N=15 interjúalany

Forrás: saját szerkesztés

¹⁹ Ld. bővebben: TEÁOR'08 Módszertani útmutató (KSH, 2015d).

10. ábra. A kvalitatív mélyinterjú elemzés kiinduló kódjai



Forrás: saját szerkesztés

Kvalitatív adatelemzés

Kutatási kérdéseinket először kvalitatív adatelemzés segítségével vizsgáljuk meg. A vegyes kutatási módszertanon alapuló háromszögelés paramétereinek megfelelően, kettős célt követ ez a kutatási fázisunk. Egyrészt, szeretnénk volna kutatási kérdéseinket minél pontosabban meghatározni. Ehhez a feltáró jellegű mélyinterjúk egyrészt abban segítenek, hogy a szakirodalmi összegzésben kialakított kérdéseinket pontosítsuk a kutatási problémához illesztve. Másrészt, a következő fázisban ismerttetendő kvantitatív kérdőíves vizsgálatunk eredményeinek értelmezéséhez is szándékunkban áll segítségül hívni a kvalitatív mélyinterjúk elemzés eredményeit.

Marketingtevékenység értelmezése

A marketing a kutatásban szereplő kkv-k életében különféle értelmezési dimenziókban jelenik meg (27. táblázat). A marketingtevékenység értelmezéséhez segítségünkre van a tudományos definíciók zöme (1. melléklet), mégis, tudatosítanunk kell a kkv kontextusban értelmezett marketingtevékenység sajátosságait (intuitív, spontán, kevésbé tudatos, és nagyban függ a vezetői attitűdtől, valamint a marketing fontosságának észlelésétől), melyek rendre megjelentek az interjúalanyaink megszólalásaiban. Megerősítve korábbi megállapításainkat (Gáti, 2014; Hill, 2001a; 2001b), a **marketingtevékenység** kkv-szintű értelmezése úgy látszik, hogy bizonyos esetekben együtt szerepel az **eladásokkal**, vagyis a sales tevékenységgel. Ez a mintázat láthatóan együtt mozog a szakirodalom releváns megállapításaival, mely lényegében arról szól, hogy kkv-k esetében tendenciaszerűen – a méret korlátaiból fakadóan is – a széles értelemben vett marketingtevékenység nem alakult ki, nem látható, ellenben mindenhol van termék vagy szolgáltatás, amelyet el kell juttatni, a célcsoport számára, és ehhez a sales elengedhetetlen, így szerepe sem elhanyagolható.

„A kkv-szektorban ez a két dolog össze is fonódik, de hát sok, még középállalati vezető fejében is például nincs helyén az az információ, hogy a sales és a marketing miben különbözik.” (IA2)

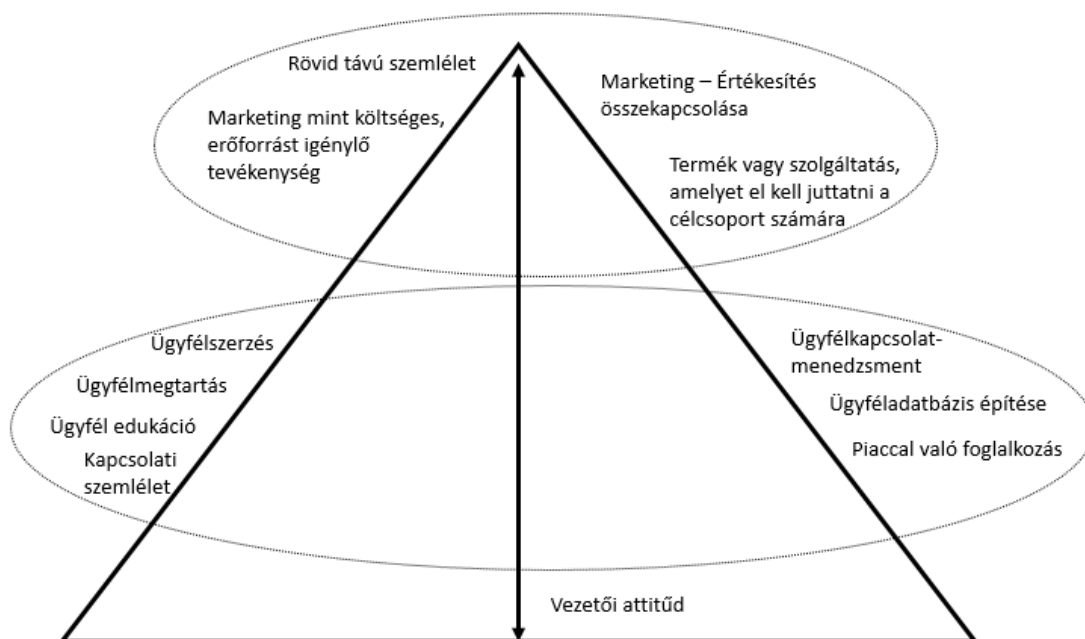
A marketing szélesebb értelemben, az interjúalanyok véleménye alapján megfelelhet az **ügyfélszerzés** folyamatának, ahol az új, potenciális vevők szerzése, és a meglévők **megtartása** is ide tartozik, sőt, bizonyos esetekben az ügyfélfejlesztés (edukáció) is.

A marketing alapvető jelentéstartalmán túl persze megjelenik több olyan tényező, amelyek szélesebb értelemben a marketing alapvető létezési feltételeivel kapcsolatosak.

„Sajnos [...] elveszítünk ügyfeleket, amiknek a pótlása kulcsfontosságú, és ebben a marketing folyamatos szerepet kap.” (IA7)

Ilyen a **vezetői attitűd** kérdése, mely interjúalanyaink véleménye alapján erőteljesen befolyásolhatja a marketingtevékenység jellegét. Értelmezésünkben, amennyiben fontos elemnek számít a marketing a kkv életében, úgy feltételezhetően más minőségben alkalmazza az adott cég a különféle marketingjellegű eszközöket és tevékenységeket. Ehhez hozzákapcsolódik egyfajta kkv vezetői szemléletmód, mely jó esetben kellően előrelátó (hosszú távú), hogy eredményekkel kecsegtessen, és amely szerint a marketing nem csupán drága és nagy kapacitásokat igénylő „teher”, hanem alapvető feltétel lehet a kkv alapvető működéséhez. Ezt mi **a marketing fontossági értékeléseként** értelmezzük, melynek kifejtését a következő pontban tesszük meg, ahol a marketing fontosságáról írunk. A marketing jelentőségét a 11. ábra fejt ki részletesen. Az interjúalanyok attól függően, hogy mennyire szűk vagy éppen tág értelmet szenteltek a koncepciónak saját megfogalmazásukban, annál inkább szélesedik az értelmező ábra területe is, mely mértéket a vezetői attitűd erőteljesen befolyásolja.

11. ábra. Marketingtevékenység értelmezése kkv-k szerint (N=15)



Forrás: saját szerkesztés

27. táblázat. Marketingtevékenység értelmezése

	Innováció, termékfejlesztés
1	„Ha már marketingről beszélünk, akkor a marketinggel nyilván nagyon szorosan összefügg és nem tudom, hogy lehet-e külön kezelni, az a termékfejlesztés, az innováció. Ugye mindenképpen az alapját.” (IA3)
	Imázs-érték
2	„Minden a mi jó hírünket viszi ki a piacra.” (IA7)
	Vezetői attitűd-kérdés
3	„Az igazán parás ügyfeleknél [...] semennyi pénzem, nem tudom, hogy pontosan mit szeretnék, és meggyőződésem, hogy át akartok verni, miközben én jöttem ide. Tehát, hogy ez egy problémás attitűd, ami képes jelentkezni az elején.” (IA10)
	Ügyfélszerzés és megtartás
4	„A marketingre úgy tekintünk, mint a piaccal való foglalkozásra.” (IA11)
5	„Sajnos [...] elveszítünk ügyfeleket, amiknek a pótlása kulcsfontosságú, és ebben a marketing folyamatos szerepet kap.” (IA7)
6	„Nekem a marketing az nagyjából az, ami elhozza a vendéget mondjuk idáig az ajtóig. Egyrésztől.” (IA13)
7	„Egyrészt akiket behozunk új vendégeket, illetve a meglévő vendégeinknek szóló marketing. És akkor ez nyilván kommunikációban, stratégiában is két különböző dolgot jelent.” (IA3)
	Ügyfélfejlesztés (edukáció)
8	„Mi a meglévő ügyfélkapcsolatainkat, meglévő [...] hálózatunkat folyamatosan próbáljuk edukálni.” (IA7)
	Ügyféladatbázis
9	„Az lesz a legnagyobb érték amit valaha a cégedben fel tudsz halmozni, az ügyfél adatbázisod.” (IA4)
10	„Adatbázist építünk és ez általában hírlevél jellegű adatbázis, tehát webes alapú adatbázis, aminek eredménye az, hogy heti vagy havi, vagy napi, vagy akármilyen hírleveleket tudunk küldeni az ügyfeleknek.” (IA14)
	Marketing és eladás (sales) összekapcsolása
11	„A kkv-szektorban ez a két dolog össze is fonódik, de hát sok, még középállamati vezető fejében is például nincs helyén az az információ, hogy a sales és a marketing miben különbözik.” (IA2)
12	„[...] ha egy kis cég kitalál egy jó szolgáltatást, vagy egy jó terméket, akkor azt egy-két tüzemeltető személy eladja, próbál valamifajta marketinget csinálni, de igazából eleinte ez a tevékenység eléggé háttérbe szorul a termelés mellett. Hát ugye ki kellett találni ezt a terméket, meg kellett csinálni, fizikailag elő kellett állítani, vagy a szolgáltatást is, ott is vannak fizikailag körülhatárolható dolgok, még egy infóterméknél is, mert ott is vannak számítógép, meg minden program, amit mondjuk, ha fejleszt az ember. Tehát ezt én termelésnek nevezem. És amikor eladjuk a terméket, akkor onnantól az már nem az, onnantól a marketing. Eleinte ez kifejezetten csak egy értékesítés volt a mi esetünkben is.” (IA12)
13	„Nekünk van egy osztályunk, ami a marketing és a sales közé, egy ilyen telemarketing osztály, ami az összes lead ²⁰ -et kvalifikálja, tehát nincs úgy lead, hogy nem hívjuk föl. Pontosabban van, de nem adunk úgy át lead-et a sales-nek, hogy a marketing nem hívta föl. Valaki föl hívja, és vannak olyan kvalifikációs kérdések.” (IA8)
14	„A marketing az odáig tart ugye, hogy megvan az érdeklődő. Mi ehhez azért hozzáteszük, hogy az érdeklődőnek, hogy az érdeklődőről azért nem csak egy név és egy e-mail cím van, hanem általában itt már van egy szintfelmérés, és nálunk idáig tart a marketing, hogyha azt vesszük, utána már a sales, az már értékesítés.” (IA6)
15	„En automatizálni szeretném ezt az értékesítési folyamatot is, mert nekem egy nap van konzultációs napom, én akkor folyamatosan letolok öt konzultációt Skype-on. Nekünk ez a marketing után ugye a cél, én itt adok el.” (IA15)
16	„A legtöbb esetben a marketinget közvetlenül és direkt értékesítésre használják.” (IA4)
17	„En azt látom, hogy az emberek fejében összekeveredik sokszor a marketing meg az értékesítés.” (IA3)
	Rövidtávú kkv szemlélet
18	„Nagyon-nagyon rövidtávon képesek csak elképzelni azt, hogy a marketingbe beruháznak, de csak akkor hajlandóak beruházni, hogyha azonnal látszik, kézzel foghatóan az eredménye.” (IA4)
	Marketing mint költséges és erőforrás-igényes tevékenység
19	„[...] a piaci munka, ami egyébként drága és sok, tehát a marketing az drága és sok.” (IA12)

Forrás: saját szerkesztés

²⁰ Lead vagy értékesítési lehetőség: közvetett értékesítési szint (pl. ajánlatkérés, termékminta, visszahívás kérés). Lead generálás: amikor egy vállalat minél több ilyen lehetőséget szeretne létrehozni. (Marketo, 2015)

Marketingtevékenység fontossága

A marketing mint kényszerű tevékenység megjelenése az interjúalanyok alapján azért érdekes, mert a „kényszer” vagy érdek felismerése, tudatossá válása éppúgy elvezethet intenzívebb marketingeszköz-használathoz, mint bármiféle innovációs készség, vagy piaci alkalmazkodási képesség. A dimenzió részleteiben azt jelenti, hogy a marketingtevékenység intenzitását nem a magasabb profit, a nagyobb marketingteljesítmény vagy vállalati teljesítmény, hanem a jól felfogott gazdasági érdek, vagy éppen a kényszerűség szüli egy kkv esetében. Kérdés, hogy mikortól válik versenyelőnyé ez a kényszer szülte tevékenység, és lép egy magasabb szintre a vállalat életében.

„Én nem azért foglalkozok marketinggel, mert ez nekem annyira hobbim. Egyszerűen jól felfogott érdekeink. A gazdasági érdek az, amit vagy felismernek, vagy nem. Ha felismernek, akkor jó irányba haladnak a céggel, akár marketing szempontból, akár termékfejlesztés, vagy technológiafejlesztés szempontjából, vagy raktározás, bármilyen szempontból, ha nem ismerik fel jól a gazdasági érdeket – lehet, hogy ez néhány esetben így történik –, akkor inkább toporog vagy rossz irányt vesz a dolog.” (IA11)

A marketingtevékenység alapvető fontosságú elemként kerül elő a mélyinterjúk alapján, mely több ízben a jó hírnév, a kkv-ról alkotott, piac felé közvetített kép (imázs) kialakításában játszik szerepet (28. táblázat). A többi alaptevékenység (vezetés, pénzügy, emberi erőforrások, termékpolitika) egy helyen szerepeltetése a marketinggel már olyan hozzáállás, amely mellett nem mehetünk el, hiszen explicit módon jelzi, hogy kimondva, nem látens formában, elejtett félmondatokból, hanem világos és érthetően együtt szerepelhet a többi vállalati alapfunkcióval (ld. 28. táblázat/6.). Sőt, bizonyos esetekben már kiemelt szerepet kap, különleges funkcióval bír a többi alaptevékenységhez képest (12. ábra). Amennyiben így van, akkor pedig látható egyfajta tendencia, miszerint az adott vállalat hajlamosabbnak tűnik olyan marketingeszközöket használni, amelyeket marketing-szkeptikus társaik kevésbé.

„[...] hogyha így a fontos lábakat nézem, akkor mondjuk a termék, a marketing, a pénzügy, a menedzsment meg a HR. Nagyjából ezen az öt stabil lábon kell állni és akármelyik kiesik, akkor billeg.” (IA3)

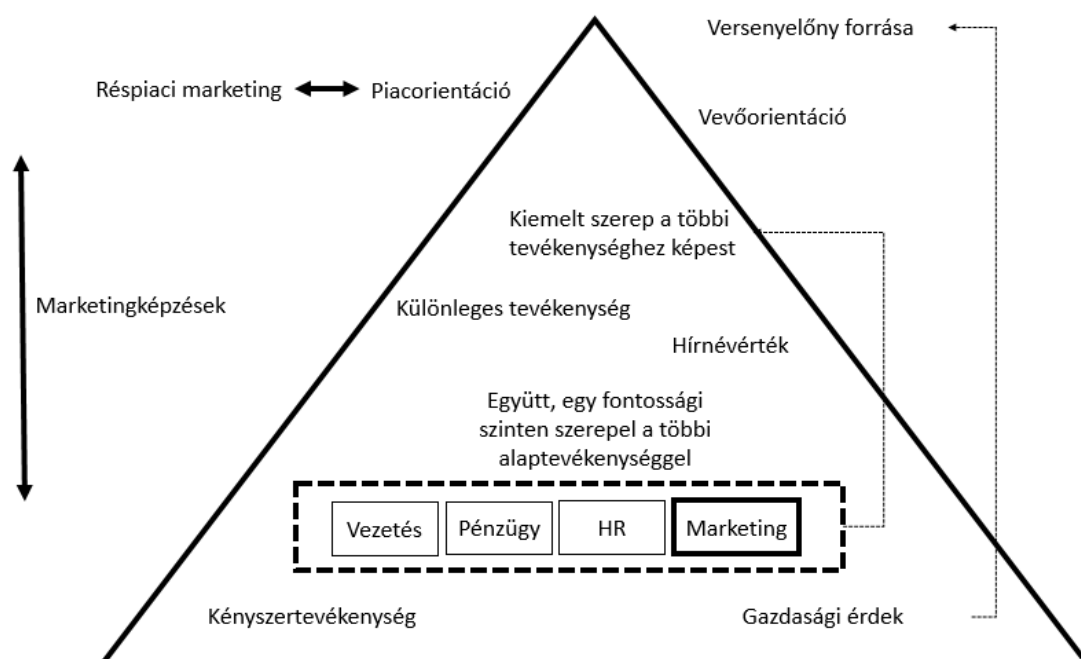
Érdemes megemlíteni a különféle **marketingképzések** szerepét, amelyek jellemezhetik, hogy egy kkv számára a marketing milyen értékkel bír. A marketingképzés két dimenzióban jelenik meg: egyrészt, a marketingképzettség elvárás lehet a marketingfunkció elvégzéséhez (felvételi kritérium), másrészt pedig a

marketinggel foglalkozó személy marketing irányú továbbképzésének felismerése és kifejezett igénye segítségül szolgálhat a marketing fontosságának felismerésekor is. Az interjúk alapján további befolyásoló elemként értelmezhető a **piaci érzékenység**, vagyis a **vevőfókusz**, mely úgyszintén olyan felismerés, mely a termelésorientált, pusztán a saját belső megtérülését tekintő szervezetekből átvezethet a vevőorientált, a piacból kiinduló, és azt elsődlegesen kiszolgálni igyekvő szervezetek irányába. A marketingfunkció fontosságának felismerése pedig együtt járhat azzal, ha a szervezet felismeri a piacorientált működés feltételeit (ld. 28. táblázat/1.).

„Elég nehéz volt elfogadtatnom a termelésvezetővel, hogy ne foglalkozzon azzal, hogy őszinte ez jó. Nem az a lényeg, hogy őszinte jó, hanem az a lényeg, hogy a vevők szerint jó-e a termék.” (IA12)

A kkv-k esetében pedig, ahol a rés piacok megcélzása a szakirodalmi összefoglalóban említett korlátok és sajátságok miatt elsődleges, a piacorientált magatartás is koncentráltabban valósítható meg (12. ábra). A magasabb rendű dimenziók – mint a piacorientáció vagy a vevőfókusz – leginkább nem tudatosan, sokkal inkább implicit módon jelentek meg az interjúk során. Az interjúalanyok sok esetben inkább szinte mintegy „ráébredtek” a piacorientált magatartás és a marketingfunkció összekapcsolására, mely kontextus leginkább az elemzés során nyert értelmet.

12. ábra. Marketingtevékenység fontossága kkv-k szerint (N=15)



Forrás: saját szerkesztés

28. táblázat. Marketingtevékenység fontossága

	Vevőorientáció
1	„Most az az egyik szempont, tehát effektív ezek a munkák amit valamilyen módon elvégzünk, ez az egyik, hogy ezzel sokat foglalkozunk, de a másik, amit szintén nagyon fontosnak tartok, hogy a cégnél kialakuljon [...] az a szemlélet, hogy hát mi a vásárlóinkból élünk.” (IA11)
2	„Elég nehéz volt elfogadtatnom a termelésvezetővel, hogy ne foglalkozzon azzal, hogy őszintén ez jó. Nem az a lényeg, hogy őszintén jó, hanem az a lényeg, hogy a vevők szerint jó-e a termék.” (IA12)
	Kiemelt szerep
3	„Kiemelt szerepet kap a mindset-ünkben.” (IA7)
	Különleges tevékenység
4	„Tevékenységiünk 20%-a az, ami „have fun” és a céget előre húzza [...] A marketing tevékenység az nálunk a „have fun” és a 20%-ban kap helyet.” (IA7)
	Hírnévértéke van
5	„Az, hogy elfogadja, hogy rossz beszállítótól vették az A4-es írógéppapírt és a beszerzőt egy picit letolja, azt könnyebb megcsinálni, mint hogyha úgy érzi, hogy szégyenkeznie kell a saját szórólapjai miatt, vagy a saját névjegyén nem szereti a logót. És ezért is van, hogy ez egy olyan terület, amiről lehet, hogy sok vezető azt gondolja, hogy nem fontos neki, egészen addig, amíg nem jön rá, hogy mennyire az.” (IA10)
	Egy helyen szerepel a többi alaptevékenységgel
6	„[...] hogyha így a fontos lábakat nézem, akkor mondjuk a termék, a marketing, a pénzügy, a menedzsment meg a HR. Nagyjából ezen az öt stabil lábon kell állni és akármelyik kiesik, akkor billeg.” (IA3)
	Gazdasági érdek (kényszer)
7	„Én nem azért foglalkozok marketinggel, mert ez nekem annyira hobbim. Egyszerűen jól felfogott érdekünk. A gazdasági érdek az, amit vagy felismernek, vagy nem. Ha felismernek, akkor jó irányba haladnak a céggel, akár marketing szempontból, akár termékfejlesztés, vagy technológiafejlesztés szempontjából, vagy raktározás, bármilyen szempontból, ha nem ismerik fel jól a gazdasági érdeket - lehet, hogy ez néhány esetben így történik -, akkor inkább toporog vagy rossz irányt vesz a dolog.” (IA11)
	Marketingképzések fontossága
8	„Azért vagy olvasnak dolgokat, vagy vesznek olyan e-book-okat, képzésekre járnak. Azt látom, hogy azért egy ilyen jó 20% azért elég erősen képi magát. Nagyon sokan ugye követnek olyan egy ilyen marketingmenetes csomagokat megvettek régebben.” (IA6)
	Réspiaci marketing
9	„Ezért fókuszálunk és ezért egy bizonyos piaci szegmensen foglalkozunk csak, de ez rögtön a korlátait is jelenti a cégnek. Védelmet jelent, de korlátot is jelent, mert mikor kilépünk ebből, akkor gyengék vagyunk.” (IA1)

Forrás: saját szerkesztés

Marketingtevékenység személyi felelőssége

A kkv marketing területén látott mintázatok fellelhetők kvalitatív eredményeinkben is. Az interjúkból látható a **tudatosság hiánya**, mely a marketing egészét képes áthatni, és ez a felfogás bizony sok esetben előfordulhat a mintába kerülő kkv-k esetében.

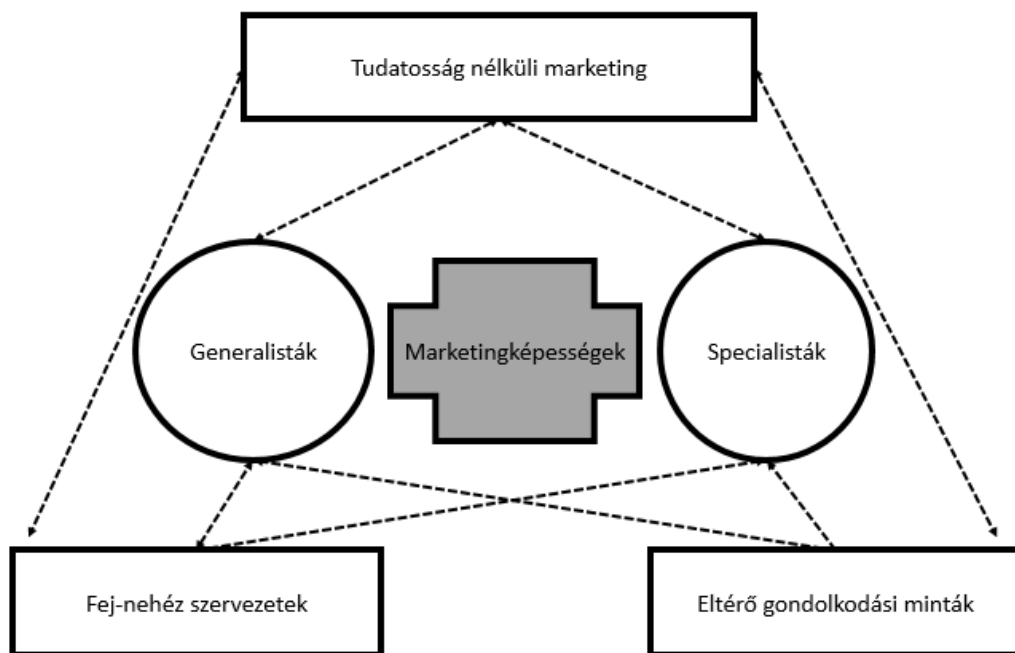
„A kis- és középvállalkozások azt hiszik, hogyha van mondjuk tíz feliratkozójuk, abból tíz vásárló lesz.” (IA6)

További ilyen jellegű, lehetséges korlát pedig a **kkv vezető erős befolyása** (29. táblázat, 13. ábra). Kis cégeknél ugyanis az ügyvezető vagy a tulajdonos vagy nem engedheti meg magának marketinges alkalmazott felvételét, vagy ha egy bizonyos méretkategória fölött megengedi, akkor pedig nehéz lehet a felelősség átadása vagy megosztása. A kkv vezető erős befolyása az interjúk során olyan helyzetekben mutatkozott meg, mint például a marketinges alkalmazott felvételének megakadályozása, vagy az egész szakterület lekicsinylése vagy elbagatelizálása.

Mivel implicit vagy explicit szinten a marketingtevékenység fontos funkció, azonban a marketing mint szakterület elismerése problémás lehet, emiatt, vagyis az **eltérő gondolkodási minták** miatt nem valósulhat meg az együttműködés kkv és marketinges munkatárs (vagy marketingügynökség) között. Ez persze felveti azt az alapvető problémát, hogy a kkv-k jó esetben értenek ahhoz, amit éppen csinálnak, de a marketingszakma nem tartozik ezek közé az alapvető tudáselemek közé.

Ilyen értelemben – az interjúalanyok véleménye alapján – a **specialista tudás** találkozik egy másik szakmával, amelyben vagy megbízik, és kockázatot vállal azzal, hogy rábízza egy marketinges alkalmazottra ezt az elismerten fontos funkciót, vagy megcsinálja maga, több esetben „fej-nehéz” vezérléssel, de ekkor vállalnia kell a felelősséget azért, hogy újonnan szerzett **generalista tudás**ával több olyan hibát elkövet, mint amit egy jó kiválasztással nyert, professzionális marketinges nem. Ilyen szempontból a marketing-célú képzések, önképzések, „marketinges guruk” anyagai, és egyéb tréningek inkább az ellen szólnak, hogy a kkv-k vezetői saját maguknak gyűjtsék össze marketingszakma-specifikus ismereteiket. A 13. ábra alapján megállapítható, hogy a fenti dimenzióban nem is maguk a dimenziók, hanem a közöttük fellelhető feszültségek és átfedések érdekesek elemzési szempontból, illetve a szakirodalomban többször hangsúlyozott marketingképességek megléte, amely összekötheti az eltérő gondolkodási mintákat, valamint a generalista vagy specialista tudással rendelkező személyeket is egy kkv-ban.

13. ábra. Marketingtevékenység személyi felelőssége kkv-k szerint (N=15)



Forrás: saját szerkesztés

29. táblázat. Marketingtevékenység személyi felelőssége

	Tudatosság nélküli marketing
1	„Nagyon kevesen tudatosan közelítik a marketing irányt, sokkal inkább ilyen autodidakta módon: most már valamit kéne csinálni, szűkül a piac, baj van, csináljunk valamit. Fölveszek valakit, tologatja, foglalkozik vele, van egy négymilliós éves büdzséje, ezzel neki foglalkoznia kell, de egyébként is azt csinálja amit én mondok, bár én nem értek hozzá. Sokkal inkább ez a szemléletmód van kint a piacon.” (IA7)
2	„A kisebb cégeknél inkább az van, hogy vagy úgy jön, hogy fix feladattal, és akkor pontosan tudja, hogy mit akar, vagy ez a másik, hogy segítetek.” (IA10)
3	„A kis- és középvállalkozások azt hiszik, hogyha van mondjuk tíz feliratkozójuk, abból tíz vásárló lesz.” (IA6)
	Generalisták vagy specialisták
4	„A kisebb cégeknél, akik értelemszerűen nem engedhetik meg egy egymillió forintos bérköltségű szakembert, azok abból főznek, ami van, hogy a vállalatvezető próbál marketingelni – és szándékosan használtam ezt a szót –, vagy megpróbál valakinek a vállára csapni és azt mondja, ez a te területed. Mind a kettő öngyilkosság.” (IA7)
5	„Van marketinges, csak a cégvezető azt hiszi, hogy az egy superman. Úgy gondolja, hogy na, akkor csinálj a marketinget, akkor FB-ozzál, csinálj az AdWords hirdetést, csinálj a honlapot, ja meg adj is el. És ezt nem tudja egy ember csinálni.” (IA6)
6	„Ezek szakemberek, és ő edzést akar tartani, vagy cipőt akar javítani, vagy autót szerelni. Valahogy jöjjön be az ügyfél, ő meg majd ott búvárszkedik.” (IA6)
7	„A legtöbb kisvállalkozó saját magát akarja képezni. Ami azt gondolom, hogy egy hatalmas zsákvadász. Sokkal jobb eredményeket érne el, hogyha mindenki foglalkozna azzal, amihez ért. Ő ért a szakmájához és megbízná egy olyan embert, aki képes felelősséget vállalni a munkájáért és akkor ők csinálnák. Ez lehet akár alkalmazott is, sok helyen alkalmazottként van egy marketingesük.” (IA4)
8	„Sok esetben a marketinges meg tudja vezetni a cégvezetőt, de mint az állat és ezért a marketinges, mivel hogy igazából ő nem marketinges, hanem inkább annak látszó tárgy, ezért nagyon szépen varázsol ott össze-vissza, tehát ez a hókuszpókusz megmutatja a cégvezetőnek, és mindig elmondja a cégvezetőnek, hogy ez sem pontosan mérhető, az sem pontosan mérhető.” (IA14)
	Fej-nehez szervezetek
9	„Mivel a kis- és közepes vállalatok sok esetben erősen fej nehezek és a cég vezetője egy abszolút hatást akar gyakorolni a cégnek az életére, nem úgy működik mondjuk mint egy multinál, ahol kb. direktívák és stratégiák alapján irányítják a szervezetet. Tehát ott például az is kérdés lehet, hogy az a személy komfortosan érzi-e magát azzal, hogy egy külső, kvázi az ő kontroll területén kívülre engedjen egy fontos funkciót. Itt megint közbejön az, hogy ez az ember milyen érülettel rendelkezik a marketingről. Tehát ő ezt egy szükségnek vagy egy előnynek tekinti, lehetőségnek.” (IA2)
10	„Az ilyen 15 fős cégekig beszélek és afölött már megjelennek azok a személyek, akik mondjuk egy marketing igazgatóként tevékenykedhetnek, de nincs valódi eltávolodás a pozícióban. Tehát egy ügyvezető akkor is minden esetben ott akar lenni egy fontosabb meetingen, elvárja, hogy a riportokat megkapja, és ez egy ilyen teljesen alapvető, alapértelmezhető dolog. Ja, és ha probléma van, akkor nyilván ő az, aki mindig megjelenik.” (IA14)
11	„Ez a fickó hosszú ideig akkor érezte, hogy dolgozik, hogyha az asztalán magasan tornyosultak a papírok, és mindenben rajta tartotta a kezét. Tehát ez valójában az ő percepciója volt, hogy ő akkor kontrollálja a szervezetet, ha mindent tőle kérdeznék meg, mindenre ő ad választ. Hogy mindent ő fog és akkor működik a szervezet.” (IA2)
12	„A marketing az az én kezemben, tehát azt egy olyan fontos pontnak tartom, amit egyelőre nem látom, hogy ki lehetne engedni. Nyilván személy függő, tehát ha lesz rá alkalmas személy, akkor nagyon nagy örömmel, de ezt egy fontos pontnak találom, tehát hogy ezt nem nagyon engedem ki a kezemből.” (IA3)
13	„A marketingeseink akkor aszerint az igény szerint dolgoznak, hogy ők önállóan jöjjenek új kezdeményezésekkel, új ötletekkel stb. Hogyha erre nem figyelnek, akkor megmaradnának azon a szinten, ami az elvárás. Csak az elváráson múlik véleményem szerint. Vezetői elváráson.” (IA12)
	Eltérő gondolkodási minták, korlátképzők
14	„Annyi pénzük nincs, hogy ebbe rendszeresen, normálisan befektessenek, ebből kifolyólag eljött a vállalatvezetővel az éppen nem asszisztens szintű nagyon kedves, nyitott gondolkodású kolléganője és a feltett kérdésekből egyértelműen kiderült, hogy nem is tudunk egymással üzletet kötni, mert a mindset-jükben nincsenek benne azok a fogalmak, amik lehetővé teszik, hogy megértsük egymást ahhoz, hogy üzletet kössünk.” (IA7)
15	„Nagyon szeretnék ezt a szaktudást, ami ezeknél az embereknél van, de a pénzt nem tudják kifizetni, vagy nem akarják kifizetni, mert azt gondolják, hogy ez egy ilyen áltudomány, az ő szaktudása amit öt-tíz év alatt összeszedett egy cégnél, az ilyen álságos, önbecsapó, kényelmes.” (IA13)
16	„Ha véletlenül mégis megengedne magának egy viszonylag jó szakembert, mert mondjuk kénytelen egy jó szakember elmenni nagyon alacsony fizetésért – mert ilyen is van -, akkor azt nem hagyja dolgozni. És kellően arrogáns a vezetés általában ahhoz, hogy azt gondolja, hogy ő mindenhez ért. [...] Igazából ezek kötik őket gúzsba.” (IA15)

Forrás: saját szerkesztés

Online marketingkommunikáció és sikeressége

Bizonyos kkv-k körében – mivel az online marketingkommunikáció hírből remek lehetőséget biztosít a mérhetőségre és a hatékonyságra, továbbá a költséghatékonyságra – az online marketingre érezhető egyfajta nyitottság, emellett pedig megjelenik a piaci kényszer, mely mintegy „ráerőszakolja” ezekre a vállalatokat a legújabb trendek felvételét. A mintában létezik tehát egyfajta **nyitottság**, ugyanakkor a már ismert **erőforráskorlátok** (pénz, idő, emberi erőforrás) sok esetben véget vethetnek a marketingkommunikáció online vetületeinek, holott explicit igény látszik tükröződni ezek felé a megoldások felé (30. táblázat).

„Nagyon szeretnék online, érzik, hogy nagyon kell, látják, hogy nagyon kellene.

Semmilyen kapcsolatuk nincs vele, tehát, hogy a legtöbb kkv-nak.” (IA7)

Az **iparág és a piactípus** kérdése ezekben az esetekben explicit módon különválasztja egymástól a különféle kkv-k megnyilvánulásait. Látszik egyfajta kettősség, mely a termelő és a szolgáltató vállalatokat elválasztja egymástól. Az interjúk tapasztalatai szerint az online marketinghasználat gazdagabb tárházát jelenthetik azon szolgáltató cégek, amelyek a végfogyasztói piacon működnek, ugyanakkor látható, hogy teljesen másfajta igények mutatkoznak meg termelővállalatoknál, ahol a cégbrosúra-jellegű weboldal elegendő funkciót biztosíthat a vállalat számára, míg egy vendéglátóhely, vagy egy technológia-orientált IT kkv már kipróbálhat innovatív online marketingmegoldásokat is (Gáti és Csordás, 2014). Az interjúalanyok által adott válaszok jól reflektálnak a szakirodalom releváns megállapításaira, mely az iparág szerepének jelentőségét emeli ki az online marketing használatában.

Ahogy az interjúkból látható, a **mobilmarketing** érdekes elemként került elő, mivel valójában nem is online marketingkommunikációs eszköz, hanem felület, mintegy csatorna, melyen – bizonyos szintű módosításokkal ugyan – lehetséges ugyanolyan display, keresőmarketing, email hírlevél, vagy egyéb klasszikus online reklámeszközöket alkalmazni, így szerepe a mobileszközök elterjedésével egyre jelentősebb lehet. A felhasználók egyre növekvő mértékben mobileszközeikről keresnek rá az adott vállalat termékére és/vagy szolgáltatására. Ez a felismerés az interjúalanyok alapján sok kkv-t is arra sarkall, hogy a fent említett korlátozott tudatossággal, de megpróbáljanak lépést tartani a globális trendekkel, és ezáltal a mobilmarketing marketingkommunikációs tárházát igénybe venni. Mindezt azzal a megköttéssel, hogy ezek a megoldások sokszor ígéretesek, azonban az interjúalanyok alapján, legalább ugyanennyi esetben megfizethetetlenek egy kkv számára.

30. táblázat. Online marketingkommunikáció és sikeressége

	Nyitottság, de kevés tudás, folyamatos lemaradás
1	„Nagyon szeretnék online, érzik, hogy nagyon kell, látják, hogy nagyon kellene. Semmilyen kapcsolatuk nincs vele, tehát, hogy a legtöbb kkv-nak.” (IA7)
2	„Olyan gyorsan fejlődik a digitális terület, hogy mi magunk se tudjuk követni, nemhogy még az az ügyfél, aki körülbelül – mi úgy aposztrofáljuk – körülbelül kettő évvel van elmaradva a magyar legfrissebb digitális trendektől.” (IA7)
3	„Állandó probléma volt, hogy az ügyfélnél elfogyott az a megértés, hogy ez nem egy olyan dobozos termék, hogy én bemegyek a boltba, veszek egy AdWords szolgáltatást.” (IA2)
4	„Itt klasszikus AdWords kkv ügyfelekre gondolok, aki bejön, és azt mondja, hogy azonnal és mindent, és fogalma sincs arról, hogy valójában ez mi, hogy mit jelent az, hogy ő 100 ezer forintot elkölt például kattintásokra. Mit jelent az, hogy ő ezért impression ²¹ -öket vesz, ebből klikkek lesznek, számít a CTR, hogy lesz a klikkekből valódi konverzió.” (IA2)
	Nem megfizethető
5	„Nagyon-nagyon szeretnék, nagyon-nagyon akarják, az az elképzelésük, hogy az online olcsó – nagyon nem az, egyáltalán nem az.” (IA7)
	Elengedhetetlen
6	„Nem lehet elkerülni az online marketinget főleg a kkv-szektorban.” (IA2)
7	„Azért is fontos az online eszköz, mert ahogy mondtam, hogy az összes csatornából előbb utóbb beleesik az elektronikus csatornába a lead. Tehát hiába van partner, esemény, telesales-ből, hogyha valaki egy picit is komolyan gondolja, akkor egyből beleesik az online folyamatba. Tulajdonképpen az online az nem egy csatorna, hanem az összefogja az összeset.” (IA8)
8	„Érdekes becookie-zni az ügyfelet. Hogyha egyszer egy levéllel már kapott egy cookie-t a gépére, követjük onnantól kezdve, mindent lát a sales-es kolléga, hogy a weboldalunkon [...] mit töltött le, mit klikkel. Hogyha egyszer már kapott már egy cookie-t és hozzá tudjuk rendelni, hogy ehhez a cookie azonosítóhoz ez az e-mail cím, onnantól kezdve már tudjuk mindent, hogy mit tölt le.” (IA8)
	Iparági/piaci befolyás
9	„Pont a nyílászáró ilyen téma, a szépség, egészség ilyen téma, baba-mama, ilyen téma és még tudnék mondani jó párat, attól függetlenül, hogy kisvállalkozás, full totál rá van fókuszálva az online-ra. Nekik mondjuk nem kell magyarázni.” (IA5)
10	„Termelőcégeknél egy határig fontos, de a lehetőségek korlátosak.” (IA1)
11	„Egy betongyár most értelem szerűen tudunk neki egy szép website-ot csinálni, de körülbelül ennyi. Esetleg úrlapot tudunk még, hogyha érdeklődsz, akkor itt és ott lehet.” (IA9)
	IT cégeknél releváns és fontos
12	„Hogyha ilyen techibb, geakebb startup vagy valaki, és egész hétvégén ott bújja a Google-t, akkor egyébként elképzelhető, hogy be tud magának állítani egy kampányt.” (IA5)
	Folyamatos változásban van – hitelesség kérdése
13	„Aki a marketing szakmából jött, vagy főleg mondjuk PR vonalról vagy branding vonalról, az nem szokta meg és nem is fogadja el, hogy te éven belül lecseréled azt, amit csinálsz, meg azt, amivel optimalizálsz meg ezzel a mutató számoknak egy részét. Érted. Akkor elmegy a bűvészkedés kategóriába és akkor ilyen fekete doboz.” (IA5)
	Mobilmarketing elterjedtsége
14	„Ugye most ez a mobil volt, ami ilyen nagy – hát nem most, már két éve használjuk a mobil oldalt - ami hát gyakorlatilag úgy van beállítva, [...] hogy gyakorlatilag érzékeli, hogyha mobilról keresik, tehát nem reszponzív oldal, ami automatikusan átdolgozza mobilra, hanem ez egy önálló linken működő oldal, de alapvetően érzékeli ha mobilról keresnek rá. Azért érdekes látni egyébként, hogy most már több mint a fele a látogatóknak mobil.” (IA3)

Forrás: saját szerkesztés

²¹ Page impression: egy reklámmegjelenés, mely lehet például keresőmarketingben egy hirdetés betöltődése a potenciális ügyfél részére. Online marketingben az oldalletöltések száma, mely egy weboldal bruttó nézettségét jelenti (azaz hányszor jelent meg az adott oldal az internethasználó képernyőjén). Csordás In: Horváth, Nyirő, Csordás (2013): 75. old.

Közösségi média és sikeressége

A közösségi média marketingkommunikációs eszköztára széles, rengeteg eszköz, azon belül pedig számtalan platform áll rendelkezésre a kkv-k számára. Ennek ellenére, főleg **Magyarországon** a közösségi hálózatok, azon belül pedig **leginkább a Facebook** terjedt el leginkább, így a mélyinterjúk jellemzően erről a felületről, és ennek lehetőségeiről ejtenek szót. A Facebook kommunikációs értelmezése összetett kérdéskör, és a folyamatosan változó hirdetési feltételek mellett nem is csoda, hogy nincs egységes álláspont abban, hogy mennyire hatékony. A véleménynyilvánítás lehetőségének megteremtése viszont már olyan kkv lehetőség, amely összeköttetésben állhat a fontosabb kapcsolati hálók kialakításának távlataival. Itt persze érdemes kitérni arra, hogy a közösségi média közvetlen összekötése az eladásokkal nem mindig szerencsés célkitűzés (Csordás, Markos-Kujbus, Gáti, 2014), ezért más szempontok játszhatnak nagyobb szerepet a közösségi média kkv-s alkalmazásakor, az interjúalanyok véleménye alapján (imázs építése, **márkakép javítása** a piac felé, szemben a **direct response típusú kampányokkal**). Egyéb eszközök – mikroblog szolgáltatás (Twitter), blog, tartalommegosztók – bizonyos részterületeken előfordulhatnak, de ez egyáltalán nem széles körben elterjedt vagy országosan jellemző. A 14. ábra és a 31. táblázat alapján érdekes, hogy az interjúalanyok sokszor implicit megállapításai alapján megjelennek az online és közösségimédia-marketing használatának lehetséges okai, befolyásoló tényezői, valamint segítő vagy hátráltató tényezői. A főleg marketingkommunikációs jellegű képességek, a kockázatvállaló, vállalkozói magatartásminták, valamint a piaci alkalmazkodási képesség a szakirodalom releváns megállapításai alapján mind-mind olyan tényezők, amelyek egy-egy megállapítás erejéig megjelennek a válaszadóknál. Az új trendek fontosságának felismerése egyre nyilvánvalóbb a kkv **rés piacokon**:

„Nem lehet elkerülni az online marketinget, főleg a kkv-szektorban.” (IA2)

Mindazonáltal nem árt figyelembe venni a **kis magyar piac** korlátozó tényezőit, vagy az **általános ódzkodás és félelem** interjúalanyok általi említéseit sem, mely vállalkozói orientáció és piaci adaptáció hiányában korlátozhatja az online és közösségimédia-marketing megoldások sikerét is.

„Egyszerűen megrémülnek a Facebook-tól is, nemhogy attól, hogy a Redditen valami '92-ből ránk maradt fórumon emberek össze-vissza mocskolódnak és hogy ez miért működhetne.” (IA2)

14. ábra. Online és közösségi média-marketing sikeressége kkv-k szerint (N=15)



Forrás: saját szerkesztés

31. táblázat. Közösségi média és sikeressége

	Facebook=Rossz hatékonyság?
1	„Azt gondoljuk, hogy a Facebook-on elköltött pénz, az ablakon kidobott pénz. Nem a mi területünkön, hanem általában. Sajnos a legtöbb esetben, nem mindig, de legtöbb esetben. Nagyon szkeptikusak vagyunk.” (IA7)
2	„Van ez a közgazdaság tanulmányi fogalom, hogy a befektetett érték elve, sajnos a Facebook az teljesen rosszul teljesít. Tehát, hogy ha be kéne fektetnem most egymillió forintot mondjuk egy AdWords alapú lead generáló kampányba, vagy egy Facebook alapú earn média megoldásba, szóba se jönne a Facebook.” (IA7)
3	„Mondjuk a Facebook, ami a leginkább, vagy a leghatékonyabban működik új ügyfelek szerzésére, ott általában különböző nyereményjátékokat futtatunk, ami mondjuk egy hónapban fölépít nekünk egy ezres listát.” (IA3)
4	„Abból a pénzből, amit AdWords-re elköltünk, abból a Facebook-on egy tízszeres forgalmat generálunk.” (IA11)
	Tartalommarketing és blog
5	„A content marketing része, ez a bloging része, ott viszont nagyon bejött. És, hogy ott - de annak más is volt a célja -, nagyon sok lead-et termelt, és ebből kifolyólag ezt folytatni is szeretjük.” (IA7)
	Ózdkodás, félelem
6	„Egyszerűen megrémülnek a Facebook-tól is, nemhogy attól, hogy a Redditen valami '92-ből ránk maradt fórumon emberek össze-vissza mocskolódnak és hogy ez miért működhetne.” (IA2)
	Véleménynyilvánítás lehetőségének megteremtése
7	„Az ember fogja a telefonját és megnyitja a böngészőt, vagy a gépén, akkor ő elvárja, hogy hallathassa a hangját. Tehát ennek a lehetőségét te megteremtheted egy Facebook oldal integrálásával például a te kommunikációdban, ami lehet, hogy csak annyi, hogy a honlapodba bevagdosod egy fórum jelleggel a news feed-et mondjuk egy hír alá, [...] fontos dolog, hogy adj teret arra, hogy ők véleményt formáljanak.” (IA2)
	Függetlenítés az eladástól
8	„A kkv-szektorban a már említett profit kényszer miatt a sales az egy kiemelkedően fontos szempont. És ezért ők nagyon azt...tehát a közösségi médiától nagyon nem szabad azt várni, hogy te eladsz bármit is. Próbálkoztunk sales kampányokkal, volt köztük ami sikeres volt, de azért zömében nem az és nem lehet igazán jól eladni.” (IA2)
	Kis piac, kis hazai elterjedtség
9	„Magyarországon áll csak a Facebook-ból a közösségi média. Mert van egy csomó olyan csatorna, amit itthon egyszerűen nem használnak, mert lassan reagálunk a külföldi trendekre.” (IA2)
	Rés piacok és Twitter a kkv-k számára
10	„Ha egy jó kommunikációt akarsz kialakítani, akkor érdemes egy ügyes Twitter csatornát összeraknod, ahova akár csak azt a 20 embert összeszeded, aki a te iparágadban számít. És ott nem 100 ezrekről beszélünk vagy milliókról, de mégis jól működik. Magyarországon.” (IA2)

Forrás: saját szerkesztés

Marketingeszközök és marketingteljesítmény kapcsolata

A mintába került kkv-k példáján keresztül látszik, hogy a marketingeszközök használata és a marketingteljesítmény között létezik egyfajta összefüggés. Azonban az interjúk tapasztalatai alapján a kis cégek sok esetben nem értenek a teljesítményméréshez, hiszen nincsenek meg a szükséges feltételeik, amelyek lehetővé teszik a mérés kialakítását és kezelését (ld. 32. táblázat/2.). Sok esetben az ügynökségekkel **közös gondolkodási minták hiánya** is oda vezet, hogy nem jutnak el ezek a cégek a teljesítménymérésig.

„A performancia marketing – jó, itt mérhetőség, analizálhatóság, metrikák eredmény elemzése, optimalizáció, ezt akarják. Ezeket amiket felsoroltam ki sem tudják mondani, mert nincs mindset-jük. Belőlük csak azt akarják, hogy ezt úgy fogalmazzák meg: jó, de mennyit hoz? Ezt hívják performancia marketingnek, a kkv-nak ez a neve.” (IA14)

A marketingmérések nyelvén beszélő ügynökségek nem beszélnek egy nyelvet a kkv-k vezetőivel vagy marketingeseivel, mivel nem egy (szak)nyelvet beszélnek, ha egyáltalán találkoznak egymással, hiszen a szakirodalmi összefoglalóban említett korlátok miatt sok esetben nem jutnak el a kapcsolatfelvétel szintére sem (ld. 32. táblázat/1.). Továbbá, az interjúkból látható, hogy a marketinghatékonyság eléréséhez kkv-k számára létezik egyfajta „türelmetlenség”, mely **a célok mielőbbi teljesülését** várja el, **azonnali megtérüléssel** (ld. 32. táblázat/5.). Ez a jellemző az interjúk eredményei alapján kötődik a korábbiakban szóba került eladási szemlélethez.

Az interjúk tapasztalatai alapján, a marketingeszközök alkalmazásakor fontos szempont, hogy – az online reklámköltségeknél – kialakult egy hosszú ellátási lánc, amelyen keresztül bármilyen vállalat hirdethet (ld. 32. táblázat/6.). Továbbá, az interjúalanyok elmondása alapján, a **köztes szereplők kiesése** révén elindult az a folyamat, amelynek a vége a kis szereplők növekvő esélye, akik így olcsóbban juthatnak szolgáltatásokhoz, kevesebb szereplő igénybevételével (ld. 32. táblázat/6.). A hatékonysági mutatók szigorú követelményrendszere az, ami sok kkv számára nem biztos, hogy elvárás, mivel sokkal fontosabb lehet a személyesség, mely marketingkommunikációt övezi. Ennek révén pedig nem annyira releváns szigorú marketingteljesítményről beszélni, mivel ennek a feltételei sem mindig adottak, és ahogyan az interjúkból is látható, sok esetben **hiányoznak a korrekt, visszakövethető teljesítménymérő rendszerek**.

32. táblázat. Marketingeszközök és marketingteljesítmény kapcsolata

	Gondolkodási minta (mind-set) hiánya
1	„A performancia marketing – jó, itt mérhetőség, analizálhatóság, metrikák eredmény elemzése, optimalizáció, ezt akarják. Ezeket amiket felsoroltam ki sem tudják mondani, mert nincs mindset-jük. Belőlük csak azt akarják, hogy ezt úgy fogalmazzák meg: jó, de mennyit hoz? Ezt hívják performancia marketingnek, a kkv-nak ez a neve.” (IA14)
2	„Ha arról beszélünk, hogy átkattintás, arról beszélünk, hogy konverzió, vagy arról beszélünk, hogy PPC ²² , akkor mi a francról is beszélünk. Mert, hogy valójában tényleg, tehát jött egy mondjuk szigeteléstechikával foglalkozó cég húsz embere, tök jól csinálja évek óta, de ehhez nem ért.” (IA8)
3	„Nagyon kell nekik a performancia marketing, de azt se tudják, hogy mi az, viszont tudják, hogy mire akarják használni.” (IA7)
	Rossz kkv kereskedelmi szemlélet
4	„Az utolsó beszélgetés egyikén elhangzott, hogy mennyit engedsz a feléből?” (IA7)
	Online marketing és a jó hatékonyság
5	„Sokkal inkább arra igyekeznek fókuszálni a tevékenységüket, hogy értékesítsen, a szolgáltatását gyorsan, hatékonyan eladja. Pontosan ezért egyébként nagyon jól működik az online marketing ezeknek a cégeknek.” (IA2)
	Dezintermediáció a reklámköltséknél – long tail a kkv-k számára
6	„Hogy áramlik ma a reklámköltség? Van az ügyfél, az ügyfél után van általában egy lead ügynökség, a lead ügynökség alatt van egy performancia ügynökség vagy digitális ügynökség és van mellette vagy alatta egy sales house. [...] a lényegi változás, és ez ami - a kkv szektorra visszacsatoljak - egy nagyon pozitív előremutató dolog, hogy elkezdnek kiesni a szereplők ebből a láncból, mert nem tudja eltartani a marketing.” (IA2)
	Személyesség vagy hatékonyság?
7	„A kkv-szektorban sokkal fontosabb a személyesség és az az érzet kialakítása, hogy veled foglalkoznak, mint az, hogy valójában mi van az end of the day (...), hogy mi az, amit ő kap a pénzéért igazából.” (IA3)
	Teljesítménymérő rendszer hiánya
8	„Pont azért mert kkv-król beszélsz, nincsen olyan rendszer mögöttük a cégben általában, ami objektívan értékelné a teljesítményt, ezért aztán az van, hogy azon a konkrét emberen múlik.” (IA15)
9	„Közben bekerülnek egy olyan listára, ahol végigvisszük egy folyamaton és folyamatosan kapják a különböző olyan nagyon kedvező ajánlatokat, aminek nehéz ellenállni.” (IA3)

Forrás: saját szerkesztés

²² PPC (pay-per-click): olyan hirdetés az online marketingkommunikációban, amelyért a hirdető azután fizet, hogy a látogató rákattint a hirdetésre (onlinemarketing.hu).

III.5.2. Kvalitatív fázis következtetései

A kutatás eredményeképpen, az interjúalanyok válaszai alapján találtuk olyan visszatérő mintázatokat, amelyek segítettek megérteni a marketingfunkció értelmezését a kkv-szektorban. Gáti (2014) eredményeihez kötve, a marketingfunkció érezhetően nem tudatos előkészítés és tervezés eredménye, sokkal inkább látható ennél a vállalati méretnél még az értékesítés és a marketing szoros összekötése, együttes kezelése, valamint a marketing értelmezési tartományának leszűkítése az ügyfélszerzés és megtartás kettős feladatára. A kkv-k marketingjét leíró definíció²³ vizsgálata a kvalitatív fázisban arra engedett következtetni, hogy jellemzően korlátozott erőforrások megléte mellett, erős vezetői ellenőrzés alatt történik a marketinggyakorlat, jellemzően réspiaci célokat kielégítve. Ellenben nem állítható, hogy a definícióban leírt négy feltétel mindenhol együtt teljesül.

A **belső tényezők** feltárásakor érdekes, hogy a vezetői szerep többször előkerül, mint befolyásoló tényező a marketingfunkció értelmezésekor, a marketing fontosságának tudata ugyanis jellemzően a vezetők fejében lévő hozzáállás révén határozódik meg (K3).

A marketing szerepének hangsúlyozásakor a vevőfókusz (vevőorientáció) megjelenik, mint hatással bíró tényező (K5). A marketingfunkció személyi felelősségének elemzése hozzásegít ahhoz, hogy lássuk a kkv vezetők fontos szerepét a döntések meghozatalában, valamint a különféle marketingeszközök alkalmazásának kérdésében. A piaci alkalmazkodóképesség (K2), valamint az innovációs jelleg (vállalkozói orientáció) (K1) valamilyen formában előfordulnak a marketingtevékenység befolyásoló tényezőiként, de ezek pontos hatásmechanizmusai a kvantitatív fázisban kerülnek mérésre.

A **külső tényezők** tekintetében, jellemzően az online marketingtevékenységek kérdésében jelent meg az alapvetően fellelhető kkv-s nyitottság az innovatív marketingeszközök irányában, ugyanakkor ezzel egy időben a korlátozott erőforrások következményeinek negatív kimenetelei is. Az iparág és a piactípus (jellemzően a végfogyasztói és szervezetközi piacok válnak el; K7) szerint más és más szerepkörben kaphatnak helyet az online marketingtevékenységek. Bizonyos iparágaknál (pl. IT, szolgáltatások) jellemzőbb lehet az online jelenlét, míg a termelővállalatoknál teljesen

²³ A kkv-k marketingje a piacra a méreténél fogva korlátozottan ható, a tulajdonos/menedzser személyének közreműködésével működő, korlátozott erőforrásokra épülő marketinggyakorlat, ahol gyakran hiányzik a szakosodott marketingtudás (37. old.).

más lehet a marketingtevékenységek hangsúlya (K6). Az elemzés izgalmas területe az a kérdés, hogy vajon mennyiben múlik az internetes technológiák marketingcélú felhasználása a kkv innovatív jellegén (K1), és a hozzáállásán, mikor sok esetben a „*jól felfogott gazdasági érdek*” is előkerül, mintegy „kényszerítve” a vezetőt az új technológiák (pl. mobilmarketing) alkalmazására. A kényszer szülte szükség pedig nem egyenlő a tudással. Az új technológiák és innovatív megoldások alkalmazásánál pedig semmi nem garantálja, hogy jól alkalmazzák ezeket az eszközöket, vagy hogy nem hangzatos hívószavakként (pl. online marketing, mobilmarketing) utalnak csupán rájuk, mélységi megértés nélkül. Az interjúk tapasztalatai alapján többször előkerült, hogy más nyelven beszélnek a marketing szakma művelői és a kkv-k felelős vezetői, valamint túlzó elvárásokat fogalmaznak meg az online megoldásokkal szemben.

A közösségimédia-marketing tekintetében látszik, hogy a hazai vállalatok számára a fogalom asszociációjában jellemzően a Facebook szerepel, mely magyarázható a szűk magyar piaccal, de van, hogy megjelennek rés piacok (pl. IT), ahol egyes szolgáltatások a maguk piaci szegmensében sikert könyvelhetnek el (K6). Ez megerősíti az online marketingnél fellelt rés piaci célzás előnyeit, mely a kkv-k számára gazdag lehetőségeket teremthet. A közösségimédia-marketing releváns eszköz lehet a kkv-k számára, mivel teret ad a véleményalkotásra, ugyanakkor a közvetlen teljesítmény mérése nem mindig egyszerűen kivitelezhető.

A marketingteljesítmény és a vállalati **teljesítmény** vonatkozásában a kkv-k számára sok tekintetben hiányoznak a visszakövethető mérési rendszerek, és a vezetői gondolkodási minta sem mindig követi a legújabb trendeket – részben a korábbiakban már ismertetett specialista személet miatt –, illetve létezhet egyfajta azonnali megtérülést elváró személet, amely nem engedi meg a hosszú távú teljesítménymutatók fegyelmezett alkalmazását (K8). Mindazonáltal meg kell jegyezni, hogy az online marketinggel összefüggő asszociáció, mely a jobb hatékonyságot feltételezi, tudatosabb kkv-k esetében eredményezhet jobb vállalati teljesítménymutatókat is (K9), ha sikerül célzottan, költséghatékonyan hirdetni a rés piacokon tevékenykedő kkv-k-nak.

A kvalitatív fázisban ismertetett tényezők mélyebb megértése segített abban, hogy milyen formában kérdezzük le a kvantitatív megkérdezés mérni kívánt változóit. A mélyinterjú elemzés ezen kívül segít abban, hogy a kvantitatív adatelemzés eredményeit jobban értelmezhesük.

III.5.3. Kvantitatív fázis

Kutatási kérdéseinket kvantitatív módszertan igénybevételével is megvizsgáljuk. Ehhez **papír alapú kérdőíves megkérdezést** hajtunk végre. A papír alapú megkérdezés rugalmas adatfelvétel lehetőségére ad módot, mivel a kérdezőbiztos és a válaszadó személyesen találkozik a megkérdezés során (Malhotra, 2005). Ugyanakkor megjegyzendő, hogy a személyes megkérdezés kockázatot jelent a válaszok esetleges személyes torzítása miatt, a kérdezőbiztos objektivitása pedig több esetben sérülhet. A disszertáció szempontjából fontos, hogy a kutatási probléma jellege miatt a személyes, kérdezőbiztos segítségével megvalósuló megkérdezés tartalmazzon személyes jelenlétet, melynek során a kérdezőbiztos segítséget nyújthasson a válaszadóknak a bonyolultabb kérdések értelmezéséhez. Az időkeret szempontjából a telefonos megkérdezés eleve kizárt, emiatt a legkényelmesebb időkeretet biztosító személyes megkérdezés tűnik a legoptimálisabb megoldásnak. A válaszadási arány vállalati kutatásokban eleve alacsonyabb, mint fogyasztói minták esetében (Baruch és Holtom, 2008). Emellett az általános válaszadási hajlandóság is sokkal gyengébb (Baruch, 1999), így a postai vagy online megkérdezés eleve kizárásra kerül. Emiatt a papír alapú személyes megkérdezés mellett döntünk, melynél a válaszadókat biztosítjuk az **észlelt anonimitásról**, azaz a kérdőívből nyert adatok nem köthetőek egyik kkv-hoz sem, és az adatokat bizalmasan kezeljük, egy aggregált adatbázisban (Gyulavári és mások, 2014; ld. céges felkérő levél, 5. melléklet).

Mintavétel a kvantitatív szakaszban

A mintavételi terv hasonlóan épül fel, mint amit a kvalitatív szakaszban megismertünk. A kutatás során **alapsokaságnak** tekintjük az összes olyan magyarországi kkv-t, mely működéséhez alkalmazni tud online marketing eszközöket. Tisztában kell lenni azzal, hogy minden ilyen vállalat vizsgálata olyan kapacitásokat igényelne, melyek egy doktori disszertáció megírásakor nem állnak rendelkezésre. Emiatt **megfigyelési egységnek** az általunk kiválasztott vállalatok számítanak majd. Az empirikus kutatási folyamat során a szükséges információkat zömmel a vállalati vezetők (tulajdonos, ügyvezető igazgató, üzletvezető, stb.), illetve a marketinggel foglalkozó szakemberek szolgáltatják (**számbavételi egység**).

Mivel a teljes alapsokaság vizsgálata túl költség- és időigényes, emiatt mintavételi eljárás segítségével választjuk ki a megfelelő cégeket a kvantitatív módszertanhoz. A véletlen mintavételt nem tartom indokoltnak, hiszen a kutatás során olyan cégeket keresek, akik különféle szinten tudnak alkalmazni online marketing eszközöket. Ez a feltétel leszűkíti a sokaságot. Emiatt **nem véletlen mintavételt** (Gyulavári és mások, 2014: 216-217. old.) alkalmazunk. Ezen belül az **önkéntes mintavétel** és a **szakértői vagy elbírálós kiválasztás** (Babbie, 2003: 206. old., Malhotra, 2005: 408. old.) szerint választjuk ki mintaalanyainkat, ami azt jelenti, hogy a kutatás céljai és az alapsokaság ismérvei alapján végezzük el a személyes lekérdezést. Szakértői kiválasztással dolgozunk, hiszen kutatóként eldöntjük, hogy az egyetemi hallgatók által kiválasztott vállalatok megfelelnek-e a bekerülés feltételeinek. A mintában egyrészt az online kkv marketinget még nem alkalmazó, a már részben használó, illetve a gyakorlott cégeket keressük fel, hogy megismerjük a különféle attitűdöket, vélekedéseket, melyekből jobban körvonalazhatóvá válhatnak a marketingtevékenységet meghatározó, és a marketingtevékenységből következő tényezők. A lekérdezést egyetemi hallgatók segítségével végezzük, akik kérdezőbiztosként szerepelnek a kutatásban. A kérdezőbiztos szerepének betöltéséhez a marketing tudományterület marketingkutatás témájában, célzottan nyert tudás (Babbie, 2003: 296-302. old.), valamint részletező leírás ad tájékoztatást a megbízható adatfelvétel eléréséhez. A **minta elemszámát 200 kkv-ban** határozzuk meg, mivel ez az elemszám már elméletileg alkalmas lehet többváltozós statisztikai eljárások végrehajtására is (Sajtos és Mitev, 2007; Ketskemény, Izsó, Könyves Tóth, 2011; Székelyi és Barna, 2008). A végső lekérdezés 2015 tavaszán valósult meg.

Adattisztítás a kvantitatív szakaszban

A mintaalanyok válaszadási hajlandóságának viszonylag alacsony volta miatt eleve kevesebb beérkezett adatunk volt, mint a kiindulási mintaelemszám. A beérkező válaszok adattisztítási folyamatok során kiszűrtük azokat a kkv-ket, amelyek nem adtak értékelhető válaszokat a kérdőív kérdéseire. Továbbá, a hiányzó értékek (ha egy válaszadó meghatározott mennyiségű kérdésre nem válaszolt) kezelése révén, és a különféle kiugró értékek (indokolatlan, szélsőséges értékek) miatt több további eset kiszűrésre került. Mivel a mikrovállalatok működése sokszor gyökeresen eltér a kis- és középvállalatokétól, emiatt vizsgálatuk nem része ennek a disszertációnak. Emiatt további esetek kizárásával a végső minta elemszáma **141 kkv**.

A 33/a. táblázatban látható a minta vállalati alapstatisztikáinak összegzése.

33/a. táblázat. A kérdőíves megkérdezés vállalati mintájának alapjellemezői (1)

Piactípus (%)		Alkalmazottak száma (%)		Éves árbevétel (forint; %)	
elsősorban B2C	51,8	kisvállalat	76,6	1 - 29 999 999	16,3%
elsősorban B2B	38,3	középvállalat	23,4	30 000 000 - 59 999 999	7,8%
B2C~B2B	9,9	Alapítás éve (évszám)		60 000 000 - 119 999 999	6,4%
Földrajzi piac (%)		átlag	2000	120 000 000 - 299 999 999	17,7%
hazai	87,9	szórás	9	300 000 000 - 599 999 999	12,8%
nemzetközi	12,1	módusz	2007	600 000 000 - 2 999 999 999	11,3%
Főbb tevékenységi kör (%)		medián	1999	3 000 000 000 - 5 999 999 999	3,5%
szolgáltató	81,6	minimum	1951	6 000 000 000 felett	6,4%
termelő	18,4	maximum	2014	NT/NV	17,7%

N=141 vállalat

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív válaszadókra vonatkozó része két fő részből áll, melyek egyik szakasza a vállalatok alapjellemezőit tárja fel. A vállalatok háromnegyede (76,6%) kisvállalat, egynegyede (23,4%) középvállalat. Mikrovállalatokkal nem foglalkozunk, eltérő jellemzőik, és a gyökeresen más kutatói megközelítési mód szükségessége miatt. Ennek révén ez a vállalati méretkategória nem került bele a mintába sem. A vizsgált vállalatok döntő többsége főként hazai, magyar piacon működő cég (87,9%). A piactípus vizsgálata szempontjából fontos, hogy lássuk: a szervezatközi piacon (főleg B2B: business-to-business: szervezatközi piac) tevékenykedő mintaalanyok teljesen más feltételek között végzik működésüket, mint a végfogyasztói piacon (B2C: business-to-consumer: végfogyasztói piac) működő társaik. Emiatt különböztöttük a két kategóriát, és figyelembe vettük a két piacon egyaránt tevékenykedő vállalatokat is. Ez alapján a mintaalanyok közel fele (51,8%) végfogyasztói piacon tevékenykedik, míg nem sokkal kevesebb vállalat (38,3%) inkább szervezatközi piacon működik. A szolgáltató és termelő vállalatok aránya a mintában 81,6% és 18,4%, az előbbi javára (33/b. táblázat).

33/b. táblázat. A kérdőíves megkérdezés vállalati mintájának alapjellemzői (2)

Iparág (%)	
Nagy- és kiskereskedelem	16,3
Egyéb szolgáltatások	15,6
Információ és kommunikáció	14,2
Vendéglátás	8,5
Művészet, szórakoztatás, szabadidő	7,1
Építőipar	7,1
Gyártás, feldolgozóipar	6,4
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	5,7
Háztartási termékek és szolgáltatások előállítása saját fogyasztásra	4,3
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	4,3
Humán-egészségügyi és szociális ellátás	3,5
Ingatlanügylek	2,1
Pénzügyi és biztosítási tevékenység	2,1
Oktatás	0,7
Szállítás és raktározás	0,7
Vízellátás, csatornázás, hulladékgazdálkodás, kármentesítés	0,7
Mezőgazdaság, erdészet és halászat	0,7
N=141 vállalat	

Forrás: saját szerkesztés

A minta 50%-a nagy- és kiskereskedő, szolgáltató vállalat, vagy az információ és kommunikáció (IT), illetve a vendéglátás szektorában működik. Megállapítható tehát, hogy a szolgáltató vállalatok túlsúlya a mintában jelentős.

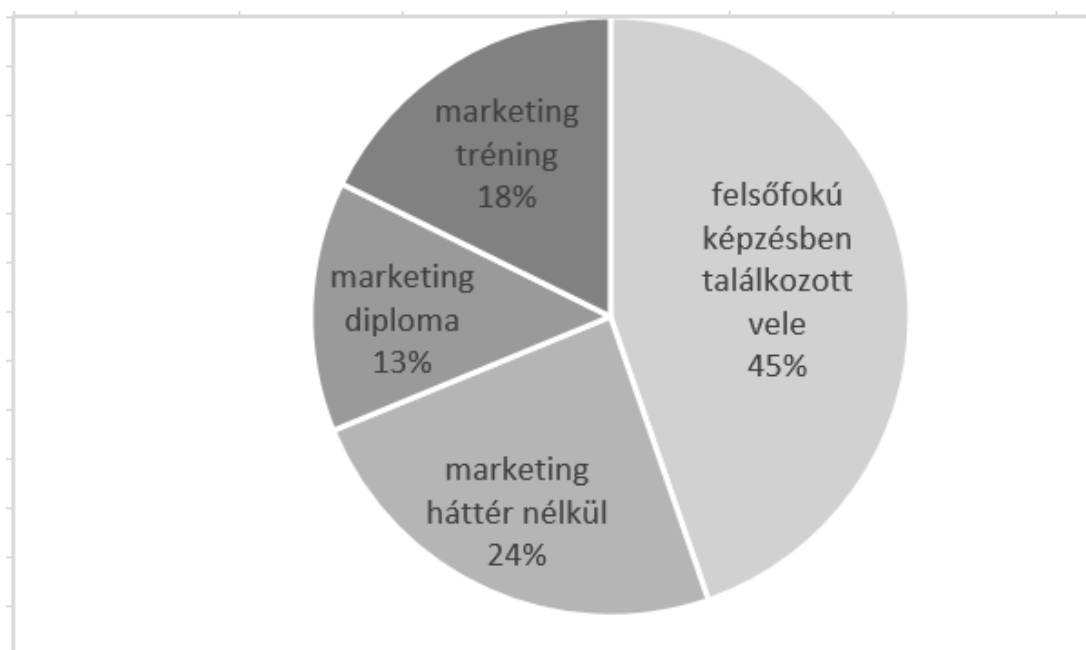
A mintában szereplő vállalatok különböző árbevétel-kategóriákba tartoznak. A 33/a. táblázat bemutatja, hogy viszonylag sok cég rendelkezik alacsony árbevétel adatokkal, míg a közepes értékkel rendelkezők (120-300 millió forint) összesen a minta 52%-át alkotják, míg a magas árbevétel adatokkal rendelkezők (3-6 milliárd forint) csupán a minta 12%-át adják.

Az alapítási évet tekintve, a mintában szereplő vállalatokat átlagosan a 2000-es évek elején alapították, azonban az alapítási évet tekintve észrevehető két kiemelkedő gyakorisági csúcs: egyrészt, a magyarországi rendszerváltást követő években, másrészt pedig a 2000-es évek közepétől kezdve, a 2000-es évek végéig.

A vállalati minta alapjellemzőinek leírásán túl figyelembe vesszük a válaszadó egyének bizonyos demográfiai jellemzőit is. Ez alapján, a mintaalanyok 78%-a ügyvezető és/vagy tulajdonos, vagy egyéb vezető pozícióban lévő munkatárs. A tényleges beosztást tekintve, a válaszadók 24,8%-a marketingvonatkozású beosztásban dolgozik (marketingvezető, marketingkommunikációs vezető, marketing asszisztens, marketing tanácsadó). Összességében, a válaszadók 56%-a jártas a vállalatvezetésben. Emellett, közel 37% jártas marketing szakterületen, a tényleges beosztástól függetlenül.

A kérdőívben rákérdeztünk a mintaalanyok iskolai végzettségére is. Ez alapján kiderült, hogy a minta 83%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A specifikus, marketingjellegű végzettség tekintetében a válaszadók a lenti megoszlási adatokat mutatják (15. ábra). Ez alapján megállapítható, hogy a válaszadók egynegyede egyáltalán nem találkozott marketinggel képzései során.

15. ábra. Kérdőíves megkérdezés válaszadóinak marketingvégzettsége (N=141)



Forrás: saját szerkesztés

Függő változó csoportok kialakítása diszkriminanciaelemzéshez

A mintaalanyok mindegyike alkalmaz valamiféle **klasszikus marketingtevékenységet**. A kérdés az, hogy milyen intenzitással, valamint milyen típusú marketingtevékenység-orientációk különülnek el egymástól. Ennek vizsgálatára faktorelemzést²⁴ futtattunk a marketingtevékenység változókra. A faktorelemzés elvégzéséhez kezdetben 22 változót vontuk be az elemzésbe. Exploratív faktorelemzés²⁵ segítségével a megfigyelt változók értékeit látens változókkal magyarázzuk meg. A faktorelemzés alapfeltételezése szerint normális eloszlású változókkal dolgozunk. Ennek vizsgálatára elvégezzük a szükséges hisztogramvizsgálatokat, valamint a normalitásteszteket, hogy leellenőrizzük az eloszlásokat. Az ellenőrzés lefuttatása után kiszűrjük a normális eloszlástól gyökeresen eltérő változókat, így végül 18 változóval dolgozunk tovább. További megfontolások alapján kivesszük az online marketingtevékenység változót, mivel ez a következő változócsoporthoz részletesen is mérésre kerül. A további három változó (értékesítői csapat irányítása, kereskedelmi partner kiválasztása, termékfejlesztés) kivételét a normalitási megfontolások miatt, az adattisztítás fázisában hajtottuk végre. Az adattisztítási fázis után, több eljárást megvizsgálva, a legegyszerűbb főkomponens-elemző eljárást (PC: principal component analysis²⁶) lefuttatva látható, hogy az adatok alkalmasak lehetnek faktorelemzésre ($KMO=0,769$, mely jó érték; $Sig: <0,05$, vagyis a Bartlett-teszt szerint is alkalmasak a változók faktorelemzésre, mivel van közöttük korreláció). A főkomponensek számát tekintve több kritérium alapján választhatunk: a könyökdiagram (scree plot) elemzésekor 4 vagy 5 főkomponenst feltételezhetünk aszerint, amikor a görbe meredeksége hirtelen megváltozik és egyenesbe kezd átfordulni. A Kaiser-kritérium szerint pedig csak azokat a főkomponenseket vesszük figyelembe, amelyeknek a sajátértéke 1 fölött van (sajátérték: egy faktor által az összes változó varianciájából magyarázott variancia). Ez alapján 5 olyan főkomponens van, amely megfelel ennek a feltételnek (együttesen az összes variancia 64%-át magyarázzák). A komponens mátrix vizsgálata a következő lépés, mely a főkomponens és a manifest változók közötti korrelációt mutatja (struktúramátrix).

²⁴ Faktorelemzés: olyan statisztikai eljárás, amely az adatok csökkentését és összefoglalását tűzi ki célul (Malhotra, 2005).

²⁵ Exploratív faktorelemzés: feltáró, modellalkotó faktorelemzés, a kapcsolatot magyarázó faktorjellemzők feltárására (Sajtos és Mitev, 2007).

²⁶ Főkomponenselemzés: a faktorelemzés egy speciális eseteként tekinthető, sokváltozós adatredukációs eljárás (Malhotra, 2005).

Értéke alapján (-1-től 1-ig) tudunk tartalmat rendelni az egyes komponensekhez. A komponens mátrix eredményei alapján érdemes a faktorok tengelyeit elforgatnunk, hogy jobban értelmezhető eredményeket kapjunk. A faktorrotáció (varimax rotáció) után a faktorsúlymátrix értékei alapján a 34. táblázatban végül 5 főkomponenst azonosítottunk.

34. táblázat. Marketingtevékenység változók főkomponensei

	Változók neve	Faktorsúly
Faktor neve 1. Termelés-logisztikai orientáció Új változó neve TERMELESLOGISZTIKAIINT	Késztermékek készletezése használat intenzitás	0,805
	Csomagolás használat intenzitás	0,804
	Raktározás használat intenzitás	0,790
	Szállítás használat intenzitás	0,776
	Rendelésfelvétel és nyilvántartás használat intenzitás	0,658
	Termelésstervezés használat intenzitás	0,597
	Új termékek piaci bevezetése használat intenzitás	0,568
Faktor neve 2. Tervezési-stratégiai orientáció Új változó neve TERVEZESSTRATEGIAINT	Marketingstratégia kialakítása és működtetése, marketingtervezés használat intenzitás	0,842
	Marketingkutatás használat intenzitás	0,674
	PR használat intenzitás	0,658
	Társadalmi felelősségvállalási (CSR) projektek menedzselése használat intenzitás	0,649
	Értékesítés tervezése használat intenzitás	0,602
Faktor neve 3. Ár-költség orientáció Új változó neve ARKOLTSEGININT	Árkialakítás használat intenzitás	0,869
	Költségekalkuláció használat intenzitás	0,789
Faktor neve 4. Vevőkapcsolati orientáció Új változó neve VEVOKAPCSOLATINT	Vevőkkel való kapcsolatteremtés használat intenzitás	0,846
	Vevőkapcsolatok kezelése (CRM) használat intenzitás	0,792
Faktor neve 5. Offline reklámozási orientáció Új változó neve OFFLINEMARKKOMINT	Offline reklámozás használat intenzitás	0,807
	Eladásösztönzés használat intenzitás	0,525

Forrás: saját szerkesztés

A következő változócsoporthoz az **online marketingtevékenységek**. Ezeknek a változóknak az elemzése hasonló módon történt, mint a klasszikus marketingtevékenységeknél, ezért a részletes módszertani részletek ismertetése helyett most csak a főbb mutatókat, majd a végső klasszifikációt ismertetjük.

Az online marketingtevékenységek összesen 9 változót tartalmaztak, melyeket megvizsgáltunk a normalitás tesztek segítségével. Az adattisztítási folyamat során kivettük a közösségimédia-használatot, mivel ezzel külön kérdéscsoportban foglalkozunk. Az adattisztítási fázis után, több elemző eljárást futtatva a Maximum Likelihood (ML) adta a legjobb eredményt. Az adatok alkalmasak lehetnek faktorelemzésre (KMO=0,830, mely jó érték; Sig: <0,05, a Bartlett-teszt szerint is, mivel van közöttük korreláció). A Kaiser-kritérium szerint csak azokat a faktorokat vesszük figyelembe, amelyeknek a sajátértéke 1 fölött van. Ez alapján 2 olyan faktor van, amely megfelel ennek a feltételnek (együttesen az összes variancia 47%-át magyarázzák).

A komponens mátrix vizsgálata a következő lépés. A komponens mátrix eredményei alapján érdemes a faktorok tengelyeit elforgatnunk, hogy jobban értelmezhető eredményeket kapjunk. A faktorrotáció (varimax rotáció) után a faktorsúlymátrix értékei alapján a 35. táblázatban végül 2 faktort azonosítottunk.

35. táblázat. Online marketingtevékenység változók faktorai

Faktor neve	Változók neve	Faktorsúlyok
1. Weboldal-orientáció	Keresőoptimalizálás (SEO) használat intenzitás	0,984
Új változó neve	Keresőhirdetés (SEA: kattintás-alapú hirdetés [pl. Google Adwords]) használat intenzitás	0,604
WEBOLDALINT	Saját weboldal használat intenzitás	0,486
Faktor neve	Email marketing (online direkt marketing [pl. e-hírlevél]) használat intenzitás	0,629
2. Innovációs orientáció	Display hirdetés (banner) használat intenzitás	0,583
Új változó neve	E-értékesítésösztönzés (e-minta, e-kupon, e-nyereményjáték) használat intenzitás	0,523
INNOVACIOINT	Mobilmarketing használat intenzitás	0,509
	Online értékesítés használat intenzitás	0,477

Forrás: saját szerkesztés

A **közösségi média marketingtevékenység** használati intenzitás változóinak vizsgálatát szintén elvégeztük. A közösségimédiamarketing-tevékenységek összesen 10 változót tartalmaztak, melyeket megvizsgáltunk a normalitás tesztek segítségével. Az adattisztítási folyamat során kivettünk 3 változót, mivel a válaszadók minimális mértékben használták az adott eszközöket (közösségi ötletbörze használók: 5%; közösségi finanszírozás használók: 2%; kereskedő közösségek használók: 7%). Az adattisztítási fázis után, több elemző eljárást futtatva a főkomponenselemző eljárás adta a legjobb eredményt. Az adatok alkalmasak lehetnek főkomponens-elemzésre

(KMO=0,656, mely jó érték; Sig: <0,05, vagyis a Bartlett-teszt szerint is alkalmasak a változók főkomponens-elemzésre, mivel van közöttük korreláció). A főkomponensek számát tekintve, a Kaiser-kritérium szerint csak azokat a főkomponenseket vesszük figyelembe, amelyeknek a sajátértéke 1 fölött van. Ez alapján 2 olyan főkomponens van, amely megfelel ennek a feltételnek (együttesen az összes variancia 59%-át magyarázzák). A komponens mátrix vizsgálata a következő lépés. A komponens mátrix eredményei alapján érdemes a faktorok tengelyeit elforgatnunk, hogy jobban értelmezhető eredményeket kapjunk. A faktorrotáció (varimax rotáció) után a faktorsúlymátrix értékei alapján a 36. táblázatban végül 2 főkomponenst azonosítottunk.

36. táblázat. Közösségimédia-marketing tevékenység változók főkomponensei

Faktor neve	Változók neve	Faktorsúlyok
1. Saját hálózati orientáció	Vállalati fórum használat intenzitás	0,894
	Vállalat tevékenységével kapcsolatos, általános tematikájú fórum használat intenzitás	0,809
Új változó neve	Vállalat saját közösségi hálózata használat intenzitás	0,683
SAJATHALOZATINT	Vállalati blog használat intenzitás	0,572
Faktor neve	Hivatalos vállalati oldal közösségi hálózaton (pl. Facebook, LinkedIn) használat intenzitás	0,797
2. Piaci hálózati orientáció	Tartalommegosztó (pl. Youtube, Flickr, Pinterest, Instagram) használat intenzitás	0,762
Új változó neve	Mikroblog (pl. Twitter) használat intenzitás	0,674
PIACIHALOZATINT		

Forrás: saját szerkesztés

Az ismertetett faktorok elkülönülése a mintában jelzi, hogy a különféle vállalatok más-más intenzitással élnek az egyes klasszikus marketing-mix elemekkel, valamint sokféle minta rajzolódik ki az alapján, hogy milyen intenzitással használnak online marketing vagy közösségimédia-marketing eszközöket. Ahhoz, hogy a későbbi sokváltozós elemzésekhez ezeket a változókat elkülönülten tudjuk kezelni, az összesen 9 elkülönülő faktorhoz kapcsolódó csoportokból egyenként olyan mutatószámot képzünk, mely az egyes változók faktoronkénti átlagértékeit tartalmazza. Ezután létrehozuk az egyes változók átlagainak eloszlási hisztogramját, melyet három egyenlő részre osztva, ezekből megközelítőleg azonos esetszámú csoportot képzünk a különféle intenzitási szintekhez. Ez alapján létrehoztunk olyan kategorikus, alacsony mérési szintű, sorrendi változókat (1: nem használja; 2: közepesen használja; 3: intenzíven használja), amelyek már alkalmasak lehetnek a kutatási kérdésekhez illeszkedő sokváltozós adatelemzésre. Az így nyert 9 függő változó pontos neve (37. táblázat):

37. táblázat. Függő változók neve

1. TERMELESLOGISZTIKAIINT
2. TERVEZESSTRATEGIAINT
3. ARKOLTSEGINT
4. VEVOKAPCSOLATINT
5. OFFLINEMARKKOMINT
6. WEBOLDALINT
7. INNOVACIOINT
8. SAJATHALOZATINT
9. PIACIHALOZATINT

Forrás: saját szerkesztés

Független változók kialakítása diszkriminanciaelemzéshez

Kutatási kérdéseink vizsgálatához szükségünk van olyan magas mérési szintű, intervallum vagy arányskálán mért változókra, amelyek alkalmasak lehetnek a céljainkhoz választott sokváltozós adatelemzésre. Ehhez felhasználjuk az adaptációs képesség, vállalkozói orientáció, marketingkommunikációs képességek, marketingfontosság és piacorientáció változókat, melyek a szakirodalmi összegzés szerint megkülönböztető erővel bírhatnak arra, hogy a különböző vállalatok milyen intenzíven használják az egyes marketingtevékenységeket. Ahhoz, hogy intervallumskálán vagy arányskálán mérhető mutatószámmal dolgozhassunk, először megvizsgáltuk, hogy a fenti változók milyen adatredukációs módszerekkel bonthatók fel olyan alcsoportokra, amelyekkel esetleg elkülöníthetjük őket további vizsgálatokhoz. Ez alapján az adaptációs képesség (ADAPKEP), a vállalkozói orientáció (VALLOR), és a marketingfontosság (MARKFONT) esetében egy-egy faktor van, amely ezeket a konstrukciókat egyenként magyarázza (exploratív faktorelemzés). Ezekből a változókból képzünk indexszámot, melyet a változóértékek összegéből hozunk létre (a mutatószám minden egyes független változónál az összes mérési tétel összegéből áll). A marketingkommunikációs képességek a faktorelemzés eredményeképpen két faktorból állnak: egy reklámképességek (REKLKEP), és egy márkaimázs és sales (MARKAERT) orientációjú látens faktor magyarázza a változót. Emiatt ezeket a mérési tételeket különböztetve a marketingkommunikációs képességeket két mutatószám segítségével képezzük. Végül, a piacorientáció változóra végeztük el a faktorelemzést, és ennek eredményeképpen a rotált faktormátrixban a faktorsúlyok kiadtak három faktort, mely közül az első a vevőorientáció (UGYFOR), a második a versenytárs-orientáció (VERSTOR), a

harmadik pedig az interfunkcionális koordináció (INTFUNOR), Narver és Slater (1990) eredményeit megerősítve. Ez alapján létrehoztuk azokat a magas mérési szintű független változókat, amelyekkel a továbbiakban tovább dolgozhatunk. Ehhez az azonosított változókhoz tartozó mérési tételekből összegképzéssel mutatókat képeztünk, melyek következő elemzési fázis alapjául szolgálhatnak. Az így nyert 8 független változó pontos neve (38. táblázat):

38. táblázat. Független változók neve

1. ADAPKEP
2. VALLOR
3. REKLKEP
4. MARKAERT
5. MARKFONT
6. UGYFOR
7. VERSTOR
8. INTFUNOR

Forrás: saját szerkesztés

A diszkriminanciaelemzés feltételeinek teljesülése

A kialakított függő és független változók segítségével elvégezhető a kutatási kérdésekre választ kereső sokváltozós adatelemzés. Ehhez azonban meg kell vizsgálnunk a DA feltételeinek teljesülését az adott mintára vonatkozóan (a feltételekről ld. bővebben: 22. táblázat).

1. Változók mérési szintje: a függő változót névleges, a független változókat intervallum- vagy arányskálán mérjük. → **A feltétel teljesül.**

Független változók mérési szintje:

1. TERMELESLOGISZTIKAIINT (névleges; nem/alig, közepes, intenzív használó)
2. TERVEZESSTRATEGIAINT (névleges; nem/alig, közepes, intenzív használó)
3. ARKOLTSEGINTE (névleges; nem/alig, közepes, intenzív használó)
4. VEVOKAPCSOLATINT (névleges; nem/alig, közepes, intenzív használó)
5. OFFLINEMARKKOMINT (névleges; nem/alig, közepes, intenzív használó)
6. WEBOLDALINT (névleges; nem/alig, közepes, intenzív használó)
7. INNOVACIOINT (névleges; nem/alig, közepes, intenzív használó)
8. SAJATHALOZATINT (névleges; nem használó, használó)
9. PIACIHALOZATINT (névleges; nem/alig, közepes, intenzív használó)

Függő változók mérési szintje:

1. ADAPKEP (metrikus változó)
2. VALLOR (metrikus változó)
3. REKLKEP (metrikus változó)
4. MARKAERT (metrikus változó)
5. MARKFONT (metrikus változó)
6. UGYFOR (metrikus változó)
7. VERSTOR (metrikus változó)
8. INTFUNOR (metrikus változó)

2. Adatok függetlensége: az összes megfigyelésnek függetlennek kell lennie, azaz nem lehetnek az adatok korreláltak, vagyis panelkutatásból származó, longitudinális adatok. → **A feltétel teljesül**, mivel keresztmetszeti kutatásból származó adatokat használunk fel.

3. Csoportok kizárólagossága: a függő változó minden megfigyelése csak egy csoportba tartozhat, a csoportok egymást kizáróak. → **A feltétel teljesül**.

4. Csoportnagyság: A csoportnagyságoknak nagyjából megegyezőnek kell lenniük. A függő változó minden csoportjának legalább két esetet kell tartalmaznia. → **A feltétel teljesül**, mivel a csoportnagyságok közel azonosak, és a legkisebb függő változó csoport is 13 esetet tartalmaz.

5. Mintanagyság: a független változók számának kisebbnek kell lennie, mint a legkisebb csoport esetszáma. Továbbá, a teljes mintanagyságnak érdemes legalább ötször akkórának lennie, mint a független változók száma. → **A feltétel teljesül**, mivel a legkisebb csoport esetszáma 13, a független változók száma pedig 8. Emellett, a független változók számának ötszöröse 40, míg a teljes mintanagyság a DA-nél kivett extrém esetek kiszűrésével is **124** (a kezdeti 141-hez képest), mely mintaelemszám a végső, amelyen a DA módszertant lefuttatjuk.

6. Linearitás: a független változók között lineáris kapcsolat van. → **A feltétel részben teljesül**, a változók közötti linearitás vizsgálatát pontfelhő diagram mátrixok elemzésének segítségével végezzük.

7. Egyváltozós és többváltozós normalitás: minden csoport normális eloszlású sokaságból származik, valamint minden becslő változó normális eloszlású legyen. → **A feltétel részben teljesül**, ugyanis a Shapiro-Wilk próba, a dobozábrák, illetve a normalitásvizsgálat grafikonjai, valamint a hisztogramok elemzése során kiderül, hogy nem mindegyik független változó normális eloszlású, ugyanakkor nem valószínű, hogy ez hatással lesz a DA végeredményére (Sajtos és Mitev, 2007: 334. old.).

Független vagy becslő változók normalitásvizsgálata:

1. ADAPKEP (S-W próba: nem normális; normalitásvizsgálat grafikonjai: közel normális eloszlású)
2. VALLOR (S-W próba: normális; normalitásvizsgálat grafikonjai: normális eloszlású)
3. REKLKEP (S-W próba: normális; normalitásvizsgálat grafikonjai: normális eloszlású)
4. MARKAERT (S-W próba: normális; normalitásvizsgálat grafikonjai: normális eloszlású)
5. MARKFONT (S-W próba: nem normális; normalitásvizsgálat grafikonjai: nem normális eloszlású)
6. UGYFOR (S-W próba: nem normális; normalitásvizsgálat grafikonjai: közel normális eloszlású)
7. VERSTOR (S-W próba: nem normális; normalitásvizsgálat grafikonjai: nem normális eloszlású)
8. INTFUNOR (S-W próba: nem normális; normalitásvizsgálat grafikonjai: nem normális eloszlású)

8. Többváltozós normalitás, kiugró értékek kezelése: a többváltozós normalitás vizsgálatára azért van szükség, hogy a becsülő változó a többi független változó fix értéke körül normális eloszlású legyen. → **A feltétel teljesül**, a kiugró esetek kezelése után. A Mahalanobis-féle távolság mutató (a továbbiakban: MAH) segít annak eldöntésében, hogy a normalitástól milyen mértékű az eltérés. A DA nagyon érzékeny a kiugró értékekre, emiatt érdemes kivennünk azokat az extrém eseteket, ahol a MAH és a független változók számának hányadosa nem haladja meg a 4-et, 100 feletti mintanagyság esetén. Minden olyan eset, mely a dobozábrák, valamint a MAH értékek miatt kiugró értéknek minősül, kivételre került (9, 37, 74, 105, 13, 29, 88, 78, 123, 40, 41, 44, 60, 64, 79, 136 sorszámú esetek).

9. Varianciahomogenitás (homoszkedaszticitás): a független változók egymás közötti varianciaértékei eltérhetnek, azonban minden független változó varianciájának a függő változó csoportjaiban hasonlónak kell lennie. → **A feltétel részben teljesül**, a Box's M mutató teszteli a kovarianciamátrixok homogenitását. A nullhipotézis szerint a függő változók csoportjaiban a kovarianciamátrixok hasonlóak. Ha az eredmény nem szignifikáns, akkor nincs különbség a kovarianciamátrixok között, és ez a DA szempontjából előnyös. A mutató ellenőrzését minden DA lefuttatásakor ellenőriztük, és eszerint a varianciahomogenitás feltétele egyes függő változó csoportokban teljesül. A TERVEZESSTRATEGIA függő változó csoportjaiban lefuttatott Box's M mutató eredményeit szemléltetésül közöljük (39. táblázat).

39. táblázat. Box's M mutató értékei

Box's M		121,856
F	Megközelítőleges érték	1,530
	szabadságfok 1	72
	szabadságfok 2	39302,061
	Szignifikanciaszint	,003
Teszteli a nullhipotézist, miszerint a kovarianciamátrixok homogének a függő változó csoportjaiban..		

Forrás: saját szerkesztés

10. Multikollinearitás: feltételezzük, hogy a független változók csak a függő változóval függnek össze, egymással nem. A független változók korreláltságának mértéke meghatározza, hogy a sztenderdizált diszkriminancia-együtthatók mennyire megbízhatóan becslik a független változók relatív fontosságát. → **A feltétel teljesül.** Általában a független változók nem csak a függő változóval, hanem egymással is összefüggnek, emiatt érdemes elgondolkodni bizonyos változók összevonásán, mások kivételén az elemzésből, de a multikollinearitás feltétele maradéktalanul ritkán teljesül (Sajtos és Mitev, 2007: 336. old.). Esetünkben a független változók közötti kollinearitás statisztikák (collinearity statistics: Variance Inflation Factor [VIF]: varianciainflációs tényező) a határértéken belül maradnak (mely Kovács [2008] szerint legfeljebb 3-as értéknél számítanak elfogadhatónak), így a feltételek minden független változóra teljesülnek. A DA elemzési folyamatában még egy alkalommal ellenőrizzük a multikollinearitást, a csoporton belüli korrelációs mátrix elemzésével, mely szintén arra utal, hogy a becslő változók között nem veszélyes mértékű az együttmozgás.

Függő változó csoportok és független változók tesztelése varianciaanalízissel

A függő változók csoportjainak elkülönülése a DA segítségével feltételezhetően elvégezhető, azonban ehhez érdemes először megvizsgálni χ^2 próbával, hogy a függő és független változók között van-e szignifikáns összefüggés (χ^2 próba; Sajtos és Mitev, 2007: 141. old.). Továbbá teszteljük varianciaelemzéssel, hogy a különféle függő változó csoportok szignifikánsan eltérő átlagértékekkel rendelkeznek-e, a független változók eltérő értékei mentén (varianciaelemzés, F próba; Sajtos és Mitev, 2007: 174. old.). A keresztábrák vizsgálatok, valamint a kapcsolódó tesztek eredményeképpen a függő és független változók között létezik összefüggés, valamint – mivel a varianciaelemzés és a DA között szoros összefüggés van, csupán más kérdésfelvetéssel dolgoznak²⁷ – a függő változó csoportok átlagértékei az esetek többségében szignifikánsan eltérnek a független változó értékek mentén.

²⁷ Míg a varianciaelemzés azt vizsgálja, hogy az egyes csoportok milyen mértékben különböznek egymástól az adott változók átlagai alapján, addig a DA arra keresi a választ, hogy mely változók alapján különböznek a csoportok egymástól leginkább (ld. III.3.4. alfejezet).

A diszkriminanciaelemzés lefolytatása

1. A probléma megfogalmazása: A DA célja esetünkben, hogy megvizsgáljuk azoknak a mintában szereplő kkv-knak a legfontosabb jellemzőit, amelyek különféle intenzitással végzik marketingtevékenységeiket. Churchill (1991) szerint a DA alkalmas különféle használati szintek közötti különbségtétel mögöttes hatótényezőinek kimutatására. A függő változók jelentik a csoportba tartozás névleges változóit, mely alapján egy vállalat lehet nem/alig, közepesen, valamint intenzíven használó a különféle marketingtevékenységek tekintetében. A független vagy becslő változók szerepét azok a különféle jellemzők, tulajdonságok töltik be, amelyek befolyásolhatják, hogy egy kkv milyen mértékben vesz igénybe klasszikus, és kevésbé klasszikus (online és közösségi média) marketingeszközöket. Ezek a befolyásoló tényezők öt- és hétfokozatú intervallumskálán kerülnek mérésre, és legtöbbször attitűd- vagy képességjellegű változók (ld. III.3.5. alfejezet, 122-132.old. Skálák bemutatása). Kutatási kérdéseink elemzéséhez a függő változó csoportjainak száma miatt a többszoportos DA-t választjuk a klasszikus és online marketingtevékenység használati intenzitásának elkülönítésére, míg a közösségimédia-használat intenzitás két kategóriájának (nem/alig használó, használó) vizsgálatára a kétszoportos DA-t alkalmazzuk.

2. A diszkriminanciafüggvény együtthatóinak becslése: A becslési eljárások közül a közvetlen módszer alkalmazása mellett döntünk, mivel a független vagy becslő változók közül többet vonunk be a modellbe (Malhotra, 2005: 650. old.). Az elemzés lefuttatása után a csoportátlagok összehasonlításából már levonható néhány előreutató következtetés. Az összesen 9 marketingtevékenység-csoport függő változóinak elemzésére lefuttatott DA kimutatások összességében rengeteg összegző táblázatot, mutatót, és statisztikát tartalmaznának, ám terjedelmi korlátok miatt az eredményeknek csak egy részét mutatjuk be részletekbe menően, a többi csoport esetében összegző megállapításokat teszünk, és egy összefoglaló táblázatban mutatjuk együtt az értelmezendő eredményeket (34. táblázat). A klasszikus marketingtevékenységek közül a TERVEZESSTRATEGIAINT változó (37. táblázat) csoportjai mögé vetítünk magyarázóteret. A csoportátlagok és szórások elsődleges elemzése során már kijelenthetünk néhány kezdeti, előreutató megállapítást (például látszik, hogy a MARKFONT változó a különféle csoportokban más átlagértékkel rendelkezik, mégpedig minél intenzívebb marketingeszköz-használó egy kkv, annál inkább magasabb a hozzá kapcsolódó marketingfontosság érték).

Úgy látszik, hogy az eltérő csoportok több befolyásoló tényező alapján is elkülönülnek egymástól (40. táblázat). A befolyásoló tényezők részletes kibontása és elemzése azonban csak a következő lépésekben válik világossá.

40. táblázat. Csoportátlag- és szórás

TERVEZESSTRATEGIA		Átlag	Szórás
nem/alig használó	ADAPKEP	13,0250	2,99133
	VALLOR	27,2250	4,90676
	REKLKEP	7,0250	2,39109
	MARKAERT	10,0250	2,05673
	MARKFONT	9,5750	2,80007
	UGYFOR	25,1000	4,30146
	VERSTOR	18,7750	4,96907
	INTFUNOR	23,5750	3,01184
közepes használó	ADAPKEP	13,9250	2,73053
	VALLOR	28,1250	4,14597
	REKLKEP	9,3000	2,18620
	MARKAERT	10,4000	1,99743
	MARKFONT	11,5500	2,59141
	UGYFOR	26,4500	4,74990
	VERSTOR	20,7250	3,11314
	INTFUNOR	22,5750	3,60831
intenzív használó	ADAPKEP	16,4048	2,56676
	VALLOR	34,0952	5,45406
	REKLKEP	11,5476	2,44153
	MARKAERT	12,3095	2,06584
	MARKFONT	14,2143	1,22047
	UGYFOR	30,0238	4,15251
	VERSTOR	24,0952	3,45571
	INTFUNOR	24,1190	3,56953
Összesen	ADAPKEP	14,4836	3,09954
	VALLOR	29,8852	5,73549
	REKLKEP	9,3279	2,97772
	MARKAERT	10,9344	2,26266
	MARKFONT	11,8197	2,97931
	UGYFOR	27,2377	4,84649
	VERSTOR	21,2459	4,47825
	INTFUNOR	23,4344	3,44253

Forrás: saját szerkesztés

A csoporton belüli, egyesített korrelációs mátrix elhanyagolható, vagy alacsony (0,461-es korrelációs együttható az adaptációs képesség és a vállalkozói orientáció között, mely biztos, de gyenge együttmozgás) korrelációra utal a becslő változók között, vagyis – a korábbiakban megvizsgált feltételekkel összhangban – a multikollinearitás valószínűleg nem okoz problémát az elemzésben. (41. táblázat).

41. táblázat. Csoporton belüli korrelációs mátrix

	ADAPKEP	VALLOR	REKLKEP	MARKAERT	MARKFONT	UGYFOR	VERSTOR	INTFUNOR
ADAPKEP	1,000							
VALLOR	0,461	1,000						
REKLKEP	0,267	0,032	1,000					
MARKAERT	0,402	0,288	0,330	1,000				
MARKFONT	0,294	0,071	0,185	0,048	1,000			
UGYFOR	0,266	0,273	0,025	0,099	0,052	1,000		
VERSTOR	0,142	0,292	0,032	0,145	0,114	0,268	1,000	
INTFUNOR	0,165	0,266	-0,014	0,167	-0,091	0,251	0,074	1,000

Forrás: saját szerkesztés

Az egyváltozós F értékek szignifikanciaszintje arra utal, hogy a becslő változók egyenként történő vizsgálatával az interfunkcionális koordináció (INTFUNOR) változó kivételével mindegyik becslő változó szerint szignifikáns különbséget lehet felfedezni a különféle marketingeszközöket nem használó és használó vállalatok között (ahol a szignifikanciaszint értéke 0,05-nél kisebb). A Wilks-féle λ értéke 0 és 1 között mozoghat, és minél kisebb, annál jelentősebb a független változó hatása a diszkriminanciafüggvényre. Ez alapján a független változók eltérő mértékben hatnak a különböző csoportba tartozásra, és a nem szignifikáns kapcsolatot megerősítik a λ értékek (42. táblázat).

42. táblázat. Wilks-féle λ , egyváltozós F-érték (2 és 119 szabadságfok)

	Wilks-féle λ	F	Szignifikanciaszint
ADAPKEP	0,783	16,518	0,000
VALLOR	0,711	24,217	0,000
REKLKEP	0,609	38,142	0,000
MARKAERT	0,800	14,879	0,000
MARKFONT	0,585	42,139	0,000
UGYFOR	0,812	13,754	0,000
VERSTOR	0,754	19,374	0,000
INTFUNOR	0,965	2,151	0,121

Forrás: saját szerkesztés

A diszkriminanciafüggvények száma a csoportok és a független változók számától függ. A kettő érték közül a kisebbet csökkentjük eggyel, és így megkapjuk a függvények számát. Mivel 3 csoportunk van (kivéve a saját hálózat használati intenzitás változóját: SAJATHALOZATINT), és 8 független változónk, ezért 2 diszkriminanciafüggvényünk becsülhető. A sajátérték az adott diszkriminanciafüggvény viszonylagos fontosságát mutatja a függő változó eseteinek

osztályozásánál. Két dimenziónk van, a két függvényt pedig magyarázóerejük sorrendjében látjuk (43. táblázat). A sajátértékek és a magyarázott varianciák alapján megállapítható, hogy az első diszkriminanciafüggvény sokkal jelentősebb, mint a második. A kanonikus korreláció a csoportok közötti variancia és a teljes variancia arányát fejezi ki. A magas érték (0,786) jelentős korrelációs jelez, azaz az adott függvény jelentős részt magyaráz a teljes varianciából. A kanonikus korreláció négyzete azt mutatja, hogy a függő változó szórásának $0,786^2 = 0,618$, megközelítőleg 62%-át magyarázza a modell. Feltételezhető tehát, hogy az első függvénynek kizárólagos szerepe van a csoportok elhatárolásában.

43. táblázat. Kanonikus diszkriminanciafüggvények

Diszkriminanciafüggvény	Sajátérték	Variancia százaléka	Kumulált százalék	Kanonikus korreláció
1	1,622 ^a	95,9	95,9	0,786
2	0,069 ^a	4,1	100,0	0,254

a. Azt a 2 kanonikus diszkriminanciafüggvény, amelyek az elemzésben maradtak.

Forrás: saját szerkesztés

3. A diszkriminanciafüggvény szignifikanciájának meghatározása

A becsült diszkriminanciafüggvények szignifikanciájának ellenőrzését el kell végeznünk, hogy később legyen értelme az elemzés interpretálásának. A nullhipotézis szerint az alapsokaságban minden diszkriminanciafüggvény átlaga azonos az összes csoportban, és statisztikai próbával ellenőrizhető. A próba tesztje a Wilks-féle λ , melyet χ^2 értékke alakítva, 16-os szabadságfok mellett 119-es értéket vesz fel, mely 0,05-ös szinten szignifikáns, az első diszkriminanciafüggvényt tekintve (44. táblázat). A teszt alapján megállapítható, hogy az első diszkriminanciafüggvény hatása jelentősebb, és szignifikáns is. Összefoglalva az eddigi eredményeket, az első függvénynek jelentős a szerepe a sajátérték és a magyarázott variancia alapján, valamint ez a hatás szignifikáns is. A második függvény szerepe elhanyagolható, és a hatás nem szignifikáns (43. és 44. táblázat).

44. táblázat. Kanonikus diszkriminanciafüggvények szignifikanciája

Diszkriminanciafüggvények tesztje	Wilks-féle λ	χ^2	Szabadságfok	Szignifikanciaszint
1. függvény	0,357	119	16	,000
2. függvény	0,936	7,68	7	,362

Forrás: saját szerkesztés

4. Az eredmények értelmezése

A diszkriminancia-együtthatók (koefficiensek vagy súlyok) értelmezésekor fontos tényező, hogy az elemzésbe bevont becslő változók értékét befolyásolja a többi független változó is. A sztenderdizált együttható parciális együttható, amely az egyes független változók által magyarázott varianciaértéket magyarázza, míg a változók által közösen magyarázott varianciaértéket nem tartalmazza. Az előjelek jelentősége nem nagy, viszont az értékek abszolút nagysága alapján levonhatunk néhány következtetést. Általánosságban, a viszonylag nagy abszolút értékű együtthatók járulnak hozzá leginkább a függvény diszkriminálóképességéhez (VALLOR, REKLKEP, MARKFONT). Ilyen független változók lehetnek a vállalkozói orientáció, a reklámképességek, valamint a marketingfontosság változók (45. táblázat). Három csoport vizsgálatakor a szerkezeti mátrix és a csoportcentroidok elemzése vezet jobb eredményre az adatok értelmezéséhez.

45. táblázat. Sztenderdizált kanonikus diszkriminanciafüggvény együtthatói

	1. függvény	2. függvény
ADAPKEP	-0,184	-0,041
VALLOR	0,365	0,485
REKLKEP	0,510	-0,539
MARKAERT	0,107	0,455
MARKFONT	0,550	-0,024
UGYFOR	0,221	0,010
VERSTOR	0,216	-0,165
INTFUNOR	-0,028	0,439

Forrás: saját szerkesztés

A becsülő változók viszonylagos fontosságáról úgy nyerhetünk információt, ha elemezzük a szerkezeti korrelációkat, melyeket kanonikus vagy diszkriminanciasúlyoknak is nevezünk (Malhotra, 2005: 651. old.). A Pearson korrelációs mátrix vagy szerkezeti mátrix az egyes független változók és a diszkriminanciafüggvények közötti korrelációt mutatja. Ezek az egyes független változók és a diszkriminanciafüggvény közötti egyszerű korrelációk a szórásnégyzetnek azt a részét fejezik ki, amennyivel az adott becsülő változók a függvényt magyarázza. A 46. táblázatban szereplő korrelációs együtthatók értelmezhetőek úgy, mint egy faktorelemzés faktorsúlyai, vagyis az egyes változókat az egyes dimenziókon belül elnevezhetjük. A sztenderdizált diszkriminancia-együtthatók és a Pearson korrelációs együtthatók közötti fő különbség, hogy míg a sztenderdizált együtthatók a becsülő változók diszkriminanciafüggvényhez való egyedi hozzájárulását mutatják – minden más független változó hatását kiszűrve –, addig a Pearson korrelációs együtthatók ezek fontosságát mutatják ugyanúgy, de a teljes korreláció alapján. A szerkezeti mátrix elemzése során azt láthatjuk, hogy ugyan eltérő mértékben, de minden független változó hozzájárul a diszkriminanciafüggvényhez. A sztenderdizált kanonikus diszkriminanciafüggvény együtthatóinak és a szerkezeti mátrix súlyainak eltérése a DA feltételeinek elemzésénél ismertetett, korlátozott mértékű multikollinearitásból fakad. Megállapítható, hogy az első diszkriminanciafüggvény szempontjából a marketingfontosság, a reklámozási képesség, a piaci adaptációs képesség, valamint a versenytárs-orientáció és az ügyfél-orientáció jelentős szerepet játszhat. A dimenzió elnevezése ez alapján a „kockázatvállalás a marketing szolgálatában” nevet kapja.

46. táblázat. Szerkezeti mátrix (Pearson korrelációs mátrix)

	1. függvény: „kockázatvállalás a marketing szolgálatában”	2. függvény
MARKFONT	0,660*	-0,138
REKLKEP	0,623*	-0,400
VERSTOR	0,448*	0,051
ADAPKEP	0,410*	0,266
UGYFOR	0,375*	0,228
VALLOR	0,483	0,649*
INTFUNOR	0,071	0,637*
MARKAERT	0,382	0,449*
A változókat a korrelációjuk abszolút értékeinek sorrendjében szerepeltetjük minden függvény esetében.		
* A legmagasabb korreláció minden egyes változó és bármely diszkrimináló funkció között.		

Forrás: saját szerkesztés

A csoportcentroidok – melyek a csoportátlagokból képzett diszkriminanciaértékek – szintén elemezhetőek. Ezek az átlagok sztenderdizáltak, és a független változók lineáris kombinációi alapján jönnek létre, és középpontoknak vagy centroidnak nevezzük őket. Az első csoport, vagyis azok a vállalatok, amelyek nem vagy alig használják a különféle tervezési-stratégiai szintű marketingtevékenységeket, negatív értéket kapnak, míg az intenzív használók pozitív csoportátlagot (47. táblázat). Ez azt jelenti, hogy minél magasabb az adott vállalat vállalkozói orientációja, minél nagyobb fontosságot tulajdonít a marketingnek, minél inkább igazodik a változó piaci körülményekhez, minél inkább rendelkezik marketingkommunikációs képességekkel, valamint minél piacorientáltabb, annál valószínűbb, hogy nagyobb mértékben él a tervezéssel és stratégiával összefüggő marketingtevékenységekkel (marketingstratégia, marketingkutatás, PR, társadalmi felelősségvállalás, értékesítés tervezése).

47. táblázat. Kanonikus diszkriminanciafüggvények csoportátlag szerint

TERVEZESSTRATEGIA	1. függvény	2. függvény
nem/alig használó	-1,432	,225
közepes használó	-,254	-,367
intenzív használó	1,606	,136
Sztenderdizálatlan kanonikus diszkriminanciafüggvények átlagértékei csoportonként.		

Forrás: saját szerkesztés

5. A diszkriminanciaelemzés érvényességének értékelése

A DA egyik célja az esetek csoportosítása, így az osztályozási tábla az egyik legfontosabb eredményünk, a **DA globális teljesítménymutatója** (Ketskeméty, Izsó, Könyves Tóth, 2011: 274. old.), mely a **modell illeszkedését** vizsgálja (Székelyi és Barna, 336. old.). A 48. táblázat a csoportosítás előtti helyzetet mutatja, ahol a csoportba tartozás esélye a véletlenszerű kockadobás elve alapján 33,3%²⁸, mivel három csoportunk van, és minden csoport súlya azonos, mivel egyenlő számú esetet tartalmaznak.

²⁸ Az elvárt találati arány a véletlen kategorizálás esetén kapott találati arány, mely n csoport esetén 1/n százalék (3 csoport esetén $1/3=0,33$, ~33,33%), azonos csoportnagyság esetén, mely elemzésünkben fennáll (Sajtos és Mitev, 2007: 346. old.).

48. táblázat. Csoportba tartozás esélye diszkriminanciaelemzés előtt

TERVEZESSTRATEGIA	Csoportba tartozás esélye	Esetek az elemzésben (darab)
nem/alig használó	0,333	40
közepes használó	0,333	40
intenzív használó	0,333	42
Total	1,000	122

Forrás: saját szerkesztés

A DA által ténylegesen beosztott esetek találati aránya látszik az 49. táblázatban. Ez az arány 0 és 100 százalék között mozoghat, és összehasonlítása az elvárt találati aránnyal hasonlítandó össze, mely a 48. táblázatban látható 33,33%. Az osztályozási eredmények alapján látható, hogy a függő változó kategóriáinak eredetileg megfigyelt értékei, valamint a független változók által becsült értékek mennyiben térnek el egymástól. A 49. táblázat két részből áll, melyekből az első az eredeti elemzés eredménye, a második pedig a keresztérvényességi teszt. Az eredeti elemzést tekintve, az eredményekből látható, hogy az első és a második csoport esetében a helyesen kategorizált esetek aránya 70%, míg a harmadik csoportnál 83,3%, így tehát az eljárás sikeresebb az intenzív használók körében. Összességében az eredeti eljárással $(70+70+83,3)/3=74,6\%$ a helyesen kategorizált esetek aránya. Ez az eredmény azonban általában túlbecsüli a valós eredményeket, ezért meg kell néznünk a keresztvalidált számításokat is. Az eljárás lényege, hogy az elemzést a program többször elvégzi, de mindig kihagy egy-egy megfigyelést, így összességében pontosabb eredményt ad, mivel független ellenőrző adathalmazon végezzük el az osztályozást. Ez alapján a keresztvalidált, helyesen osztályozott esetek aránya 66,4%, mely kevesebb ugyan, mint az eredeti találati arány, de a véletlenszerű osztályozáshoz képest 33,1%-kal magasabb. Malhotra (2005: 655. old.) szerint a DA osztályozási pontossága legalább 25%-kal haladja meg a véletlenszerű osztályozás pontosságát.

49. táblázat. Esetek osztályozási eredményei ^{a, c}

TERVEZESSTRATEGIA			Előre jelzett csoporttagság			Összesen
			nem/alig használó	közepes használó	intenzív használó	
Eredeti	darab	nem/alig használó	28	12	0	40
		közepes használó	7	28	5	40
		intenzív használó	0	7	35	42
	százalék	nem/alig használó	70,0	30,0	,0	100,0
		közepes használó	17,5	70,0	12,5	100,0
		intenzív használó	,0	16,7	83,3	100,0
Kereszt- validált^b	darab	nem/alig használó	25	15	0	40
		közepes használó	9	23	8	40
		intenzív használó	0	9	33	42
	százalék	nem/alig használó	62,5	37,5	,0	100,0
		közepes használó	22,5	57,5	20,0	100,0
		intenzív használó	,0	21,4	78,6	100,0
a. Az eredeti, helyesen osztályozott esetek százalékos aránya 74,6%.						
b. Keresztvalidálásnál minden eset osztályozását a többi eset alapján számítjuk.						
c. A keresztvalidált, helyesen osztályozott esetek százalékos aránya 66,4%.						

Forrás: saját szerkesztés

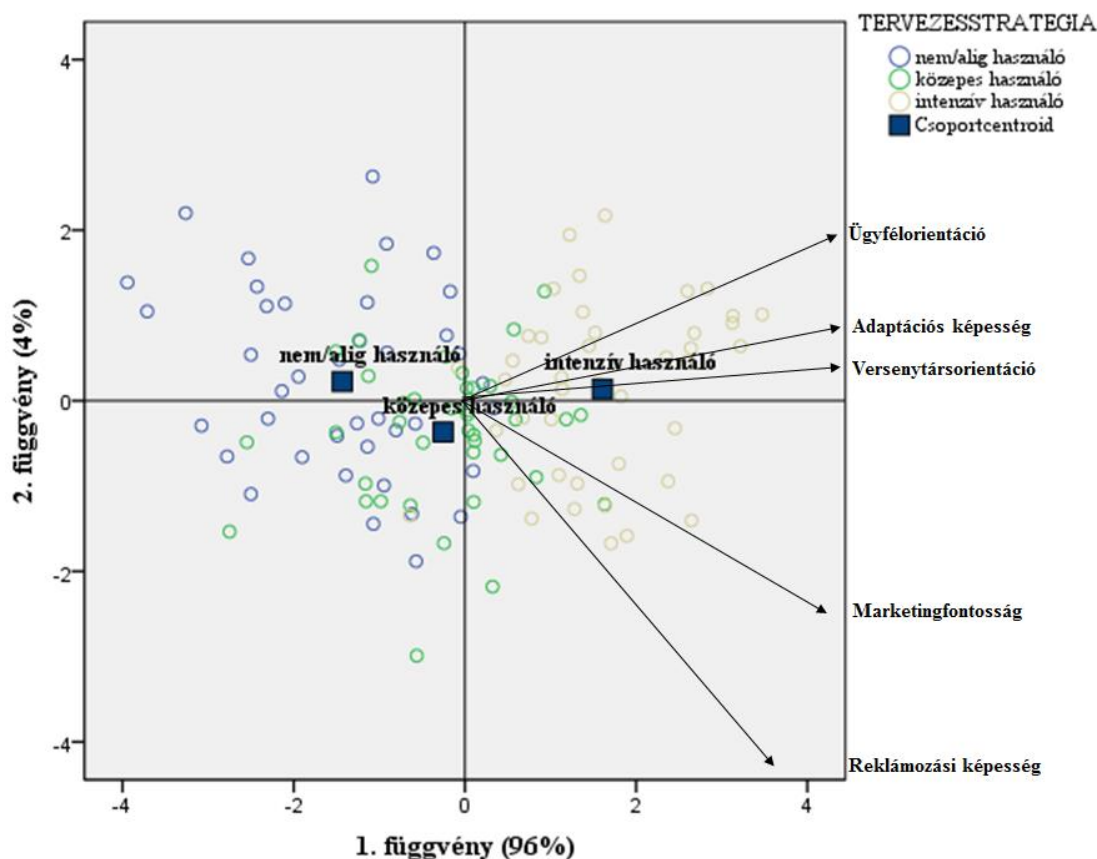
A DA eredményeinek értékelése három csoport esetében pontdiagram segítségével is interpretálható (16. ábra). A 16. ábra ábrázolja az egyes csoportoknál a diszkriminanciafüggvények csoportátlagát (csoportcentroid). A tengelyeket a diszkriminanciafüggvények jelölik (jelölve a magyarázott varianciát mindkét függvény esetében). A különböző színű pontok a függő változó csoportjainak átlagát mutatják a két dimenzió függvényében. Minél nagyobb a pontok szórása az adott dimenziót tekintve, annál jelentősebb az adott dimenzió megkülönböztető (diszkrimináló) hatása. A 16. ábra és a kapcsolódó számítások alapján megállapítható, hogy az első dimenzióban jelentős különbségek vannak a különféle becslő változók értékében. A harmadik csoport, vagyis az intenzív használók rendelkeznek a legmagasabb értékekkel. A második dimenzióban ezzel szemben nem figyelhetők meg jelentékeny különbségek a független változók értékeiben, csoportonként²⁹.

Megállapítható, hogy a harmadik csoport, vagyis az intenzív használók csoportja magasabb találati aránnyal rendelkezik, mint a közepes és nem/alig használók csoportja, emellett pedig észrevehető, hogy az alacsony és közepes használati értékkel rendelkezők osztályozási eredményeinél leggyakoribb a helytelen találati arány, azaz ezeknek a csoportok az egymástól vett különbsége jóval kisebb, mint az intenzív használók és bármely másik csoport értékei. Ez egyébként a pontfelhődiagram használatonként vett átfedéseinek elemzésével is sejthető.

²⁹ A két diszkriminanciafüggvény közül nem szükségszerűen produkál mindegyik szignifikáns különbségeket a függő változó kategóriái között (Székelyi és Barna, 2008: 336. old.). Elemzésünkben tehát az 1. függvény jelentős részt képvisel a függő változó kategóriái között, mely felismerés annyit jelent, hogy főként az 1. függvény értelmezésével jutunk közelebb a DA megoldásához.

A diszkrimináló változók korrelációja a diszkrimináló függvényekkel, vagyis a szerkezeti mátrix értékei (46. táblázat) segítségével jól látható, hogy a becslő változók melyik dimenzióhoz járulnak hozzá jelentősebben. A 16. ábrába rajzolt tulajdonságvektorok (nyilak és a hozzájuk kapcsolt független változó nevek) jelzik, hogy mi az alapja a vállalatok differenciálódásának. Az intenzív használók egyaránt jobban alkalmazkodnak a változó piaci körülményekhez (adaptációs képesség), fontosnak tartják a marketingfunkciót (marketingfontosság), jobban figyelnek vevőikre és fogyasztóikra (ügyfél-orientáció), és erőteljesebben reagálnak a versenytársak tevékenységeire (versenytárs-orientáció). Végül, pedig, reklámozási képességeik fejlettebbek, mint tervezési és stratégiai marketingeszközöket kevésbé használó társaik hasonló értékei.

16. ábra. A csoportokat ábrázoló pontdiagram (TERVEZESSTRATEGIA)



Forrás: saját szerkesztés

A többi 8 függő változó elemzésének menete hasonló a fent leírtakhoz. Terjedelmi korlátok miatt a következőkben rövidítve mutatjuk be az egyes csoportok DA eredményeit (50/abc. táblázatok), majd megteesszük összegző megállapításainkat.

50/a. táblázat. Független változók szignifikanciatesztje diszkriminanciaelemzéshez

Függő változók ^{a, b}	DA típus	Független változók							
		ADAPKEP	VALLOR	REKLKEP	MARKAERT	MARKFONT	UGYFELOR	VERSENYTOR	INTFUNOR
		Szignifikancia							
^a 1: nem/alig használó, 2: közepes használó, 3: intenzív használó ^b 1: nem/alig használó, 2: használó									
TERMELESLOGISZTIKAINT ^a	többcsoporthoz	nem szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.
TERVEZESSTRATEGIAINT ^a	többcsoporthoz	szig.	szig.	szig.	szig.	szig.	szig.	szig.	nem szig.
ARKOLTSEGINT ^a	többcsoporthoz	nem szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.	szig.	szig.	nem szig.
VEVOKAPCSOLATINT ^a	többcsoporthoz	nem szig.	szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.	szig.	szig.	nem szig.
OFFLINEMARKKOMINT ^a	többcsoporthoz	szig.	szig.	szig.	szig.	szig.	nem szig.	szig.	nem szig.
WEBOLDALINT ^a	többcsoporthoz	szig.	nem szig.	szig.	szig.	szig.	szig.	nem szig.	nem szig.
INNOVACIOINT ^a	többcsoporthoz	szig.	szig.	szig.	szig.	szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.
SAJATHALOZATINT ^b	kétszoporthoz	nem szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.	szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.
PIACIHALOZATINT ^a	többcsoporthoz	szig.	nem szig.	szig.	nem szig.	szig.	nem szig.	nem szig.	nem szig.

50/b. táblázat. Szerkezeti mátrix korrelációs együtthatói diszkriminanciaelemzéshez

Függő változók	Független változók							
	ADAPKEP	VALLOR	REKLKEP	MARKAERT	MARKFONT	UGYFELOR	VERSENYTOR	INTFUNOR
	Szerkezeti mátrix korrelációs együtthatók (amelyik szignifikánsnak bizonyult)*							
TERMELESLOGISZTIKAINT	-	-	-	-	-	-	-	-
TERVEZESSTRATEGIAINT	0,349	0,665	0,242	0,413	0,277	0,671	0,779	-
ARKOLTSEGINT	-	-	-	-	-	-	-	-
VEVOKAPCSOLATINT	-	0,665	-	-	-	0,671	0,779	-
OFFLINEMARKKOMINT	0,455	0,400	0,637	0,635	0,505	-	0,717	-
WEBOLDALINT	0,684	-	0,239	0,599	0,622	0,172	-	-
INNOVACIOINT	0,446	0,321	0,627	0,373	0,826	-	-	-
SAJATHALOZATINT	-	-	-	-	-	-	-	-
PIACIHALOZATINT	0,383	-	0,824	-	0,471	-	-	-

* Ahol a diszkriminanciafüggvény nem szignifikáns, ott nem jelenítjük meg a korrelációs együtthatókat, továbbá a nem szignifikáns becslő változók esetében sem (50/a. táblázat).

50/c. táblázat. Diszkriminanciafüggvények tesztje diszkriminanciaelemzéshez

Függő változók	Diszkriminanciafüggvény*		
	Kumulált variancia (%)	Wilks-féle λ	Szignifikancia
TERMELESLOGISZTIKAIINT	65,1	0,854	nem szig.
TERVEZESSTRATEGIAINT	95,9	0,361	szig.
ARKOLTSEGINT	100	0,879	nem szig.
VEVOKAPCSOLATINT	81,5	0,734	szig.
OFFLINEMARKKOMINT	76,6	0,683	szig.
WEBOLDALINT	65	0,730	szig.
INNOVACIOINT	89,6	0,647	szig.
SAJATHALOZATINT	100	0,935	nem szig.
PIACIHALOZATINT	89,5	0,700	szig.
* Ahol az elemzés két diszkriminanciafüggvényt számított, ott mindig megvizsgáltuk a szignifikanciáját a másik függvénynek is, és ha volt, akkor a szignifikáns függvényt tartottuk meg.			

50/d. táblázat. Diszkriminanciaelemzés keresztérvényesség-vizsgálata

Függő változók	Diszkriminanciaelemzés találati arányai*		
	Elvárt találati arány (véletlenszerű osztályozás, %)	Eredeti találati arány (%)	Keresztvalidált találati arány (%)
TERMELESLOGISZTIKAIINT	-	-	-
TERVEZESSTRATEGIAINT	33,33	74,6	66,4
ARKOLTSEGINT	-	-	-
VEVOKAPCSOLATINT	33,33	51,6	48,4
OFFLINEMARKKOMINT	33,33	56,6	53,3
WEBOLDALINT	33,33	51,6	45,1
INNOVACIOINT	33,33	54,1	47,5
SAJATHALOZATINT	-	-	-
PIACIHALOZATINT	33,33	59,0	50,0
* Ahol nem volt szignifikáns diszkriminanciafüggvény, valamint ahol nem lehet a csoportok mögé a megadott becslő változókból magyarázóteret vetíteni, ott nem számítottunk találati arányokat sem.			

Forrás (50/a, 50/b, 50/c, 50/d. táblázatok): saját szerkesztés

III.5.4. Kvantitatív fázis következtetései

Az elemzés megkezdése előtt utaltunk rá, hogy a DA alkalmas a különféle használati szintű esetek mögötti hatótényezők kimutatására (Churchill, 1991). Továbbá, képes lehet arra is, hogy megjósolja: meghatározott tulajdonságokkal rendelkező kkv-k vajon valószínűbb-e, hogy élni fognak bizonyos marketingtevékenységekkel vagy sem (Churchill, 1991: 895. old.). Sokféle diszkriminanciafüggvény becsülhető, de ezek közül nem mind szignifikáns, továbbá nem minden becslő változó képes csoportosító tényezőként szerepelni a modellben. A DA eredményei vegyes képet mutatnak. A csoportok egy részében a független változók jelenléte diszkrimináló tényezőként szerepel az eltérő függő változó csoportok kialakításában. Ennek mértéke különböző, de általában az látszik, hogy a független változók egy funkció szerint különítik el a függő változó csoportokat. Ez a funkció pedig azt takarja, hogy, minél magasabb az adaptációs képesség, és minél magasabb marketingkommunikációs képességgel rendelkeznek a vállalatok, valamint minél fontosabb a marketing a vezető szemszögéből, annál inkább elkülönülnek egymástól a nem használók és a használók. A használók a független változók értékeit magasabb szinten veszik fel.

Ha megfigyeljük a különféle **klasszikus marketingtevékenységeket**, akkor látható, hogy a termeléshez és logisztikához köthető marketingtevékenységek, valamint az árazási és költség-meghatározáshoz kötődő marketingeszközök nem rendelkeznek szignifikáns értékkel a befolyásoló tényezőket tekintve, azaz esetükben kutatási kérdéseinket nem tudtuk igazolni. A tervezési és stratégiai jellegű marketingtevékenységek esetében azonban majdnem minden befolyásoló tényező szignifikáns hatást mutat, és a hatás pozitív irányú, vagyis minél jobban alkalmazkodik egy kkv a változó piaci körülményekhez, minél kockázatvállalóbb és nyitottabb az innovációra, minél magasabb szintű képességekkel rendelkezik a marketingkommunikáció tekintetében, és minél piacorientáltabb, annál inkább jellemző rá, hogy intenzív marketinghasználó, már ami a marketingstratégiához, marketingkutatáshoz, valamint különféle marketingtervezési tevékenységekhez köthető. A következő függő változókból képzett csoport a vevőkapcsolati tevékenységek csoportja, ahol a vállalkozói orientációnak és a piacorientáció két elemének (ügyfél-orientáció, versenytárs-orientáció) van igazolható hatása az ehhez kapcsolódó eszközhasználatra, ami részben magyarázható azzal, hogy az ide

kapcsolódó eszközök nagyrészt ténylegesen a vevőkapcsolatok kezeléséhez és a CRM rendszerekhez kötődnek. Az offline marketingkommunikációs eszközök használata egyszerre több tényezőtől függ: egyedül az ügyfél-orientáció nem befolyásolja a mértékét pozitív irányban. A klasszikus marketingkommunikációs eszközök tekintetében megállapítható, hogy a kutatási kérdések mentén, a belső tényezők körében minden mért független változó (adaptációs képesség, vállalkozói orientáció, reklámképesség, márka és értékesítési képesség, ügyfél-orientáció, versenytárs-orientáció, marketingfontosság) részben igazolhatóan rendelkezik pozitív hatással a függő változó kategóriáira. Egyedül az interfunkcionális koordináció nem rendelkezik szignifikáns hatással a használati intenzitásra, de ez általánosan, a klasszikus offline, klasszikus online, valamint a közösségimédia-marketing esetében sem (50/a. táblázat; K1-K5: részben igazoltuk).

A klasszikus **online marketingtevékenységek** esetében a weboldalhoz kötődő tevékenységek (keresőhirdetések, keresőoptimalizálás, saját weboldal) és az innovációs eszközök (pl. mobilmarketing) is más-más intenzitással szerepelnek aszerint, hogy egy kkv vezető mennyire tartja fontosnak a marketinget, valamint hogy milyen képességekkel rendelkezik a marketingkommunikációt tekintve, ilyen értelemben a kutatási kérdések nagy része részben igazolhatóvá válik (50/a. táblázat; K1-K5: részben igazoltuk).

A **közösségimédia-marketing** esetében a saját hálózathoz köthető felületek használói esetében (pl. vállalati fórum, vállalati blog) nem tudtuk igazolni kutatási kérdéseinket, mivel nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a független változók és a függő változó csoportok között. A piaci hálózatok (hivatalos vállalati oldalak közösségi hálózaton, tartalommegosztó, mikroblog) esetében azonban már több független változó esetében igazolható a pozitív irányú kapcsolat. Ennek megfelelően, minél jobban alkalmazkodik a változó piaci feltételekhez egy kkv, illetve minél fontosabbnak tartja a marketingfunkciót, valamint minél jobb reklámozási képességekkel rendelkezik, annál inkább látszik az intenzív eszközhasználat. Ez alapján a közösségimédia-marketing esetében is részben igazolhatóak kutatási kérdéseink (50/a. táblázat; K1-K5: részben igazoltuk).

A következő lépésben megvizsgáltuk, hogy **iparág és piactípus** szerint milyen mértékben módosulnak a fenti összefüggések. Ez alapján megállapítható, hogy a gyártó/termelő kkv-k esetében az összefüggések hasonlóak a klasszikus marketingtevékenységek esetében, ugyanakkor az online marketing és közösségimédia-marketing esetében gyengébbek, mint a szolgáltató vállalatok esetében. Ez részben magyarázható azzal, hogy a termelővállalatok számára más jellegű (sokkal inkább a klasszikus tevékenységekhez köthető) marketingtevékenységek kötődnek, mint a szolgáltatóvállalatokhoz, mely utóbbiak jellemzően nagyobb mértékben veszik igénybe a különféle innovatív, online és közösségimédia-marketing eszközöket.

A termelővállalatok egyúttal jellemzően szervezeti piacokon tevékenykednek, míg sok szolgáltatóvállalat inkább a végfogyasztói piacon szolgálja ki ügyfeleit. Ennek alapján lefuttatva az elemzésünket megállapítható, hogy a végfogyasztói piacokon tevékenykedő vállalatok számára a független és függő változók közötti összefüggés sokkal erősebb az online marketing és a közösségimédia-marketing esetében, mint a szervezeti piaci szereplőinél. Ennek elehet a magyarázata az is, hogy utóbbiak számára más jellegű marketingtevékenységeket végeznek, sokkal inkább a klasszikus marketingtevékenységekre koncentrálnak és a klasszikus marketing-mixre, mint végfogyasztói piacon tevékenykedő társaik. Ebből fakadhat az is, hogy a klasszikus marketingtevékenységek intenzitása tekintetében nincs nagymértékű különbség a két piactípus között a vizsgált kkv-knál. Kutatási kérdéseink tehát részben igazolódnak (K6, K7), összekötve a kkv-k használati intenzitás értékeivel.

III.5.5. Eredmények összefoglalása, következtetések

Kvalitatív és kvantitatív eredményeink révén kutatási kérdéseink részben igazolást nyertek. A szakirodalomban fellelhető megállapítások, amelyek a kkv-k marketingtevékenységére vonatkoznak, és amelyek a szakirodalmi összegzésben szekunder elemzés, az empirikus szakaszban pedig primer kvalitatív és kvantitatív adatelemzési fázisok révén vizsgálat alá kerültek, mind szélesebb skálán vizsgálták a kkv marketing fontos befolyásoló tényezőit, különös tekintettel az innovatív marketingmegoldásokra, online marketingtevékenységekre, és ennek különös eseteként, a közösségimédia-marketing tevékenységekre. A marketing eszközök marketingteljesítményre, valamint vállalati teljesítményre gyakorolt hatása főként az előtanulmányokban (ld. III.4. alfejezet, 135-141. old.), valamint az empirikus kutatási szakasz kvalitatív fejezetében került kifejtésre.

Kutatási kérdések eredményei, és a belőlük levonható következtetések

Kutatási kérdéseinket primer empirikus módszertan segítségével vizsgáltuk meg. Olyan befolyásoló tényezőket kerestünk tehát, melyeknek hatására más-más mértékben vesznek igénybe akár klasszikus, akár innovatív, online marketingmegoldásokat, vagy közösségimédia-marketing eszközöket a vizsgált kkv-k. Másrészt kerestük az összefüggést a kkv marketing tevékenységek és a marketingteljesítmény, illetve a vállalati teljesítmény között. Eredményeink alapján a következő megállapításokat tehetjük:

Belső tényezők:

[K1]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat, a kkv vállalkozói orientációjának függvényében?

Következtetések: A kockázatvállalási és innovációs hajlam a kvalitatív szakaszban előkerül, azonban a hatásmechanizmus feltárását a kvantitatív elemzés tárta fel részletesebben. Várakozásaink szerint a kkv vezető kockázatvállalási hajlandóságának és innovációs hajlamának magasabb szintje (vállalkozói orientáció) maga után vonja a különféle klasszikus, online, és közösségi média marketing megoldások alkalmazásának növekedését is. A klasszikus marketingtevékenységeken belül, a

vevőkapcsolati tevékenységek csoportjában, ahol a vállalkozói orientációnak és a piacorientáció két elemének (ügyfél-orientáció, versenytárs-orientáció) igazolható hatása van az ehhez kapcsolódó eszközhasználatra, részben azzal magyarázható, hogy az ide kapcsolódó eszközök a vevőkapcsolatok kezeléséhez és a CRM rendszerekhez kötődnek. A feltevés, miszerint azok a kkv vezetők, akik innovatívabbak, hajlamosabbak arra, hogy fejlett marketing megoldásokat alkalmazzanak a szervezetben, részben igazolást nyert. Azonban további kérdés, hogy az online marketingeszközök, valamint közösségimédia-eszközök használata az innovatív jelleg, vagy a kényszer szülte szükség bizonyoságtétele? A képet árnyalja, hogy ebben a kérdésben más nyelvet beszélnek a szakma művelői, valamint a kkv vezetők.

[K2]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat, a kkv piaci adaptációs képességének függvényében?

Következtetések: A lehetőségek felismerése a vállalkozói lét központi eleme, és feltételezésünk szerint a kkv vezetőknek túl kell látniuk a jól bevált eszközök használatán. A kvalitatív vizsgálatban előkerül, hogy a piaci alkalmazkodóképesség összefüggésben van a marketing eszközhasználattal, azonban a hatásmechanizmus feltárását a kvantitatív elemzés tárta fel részletesebben. Minél magasabb az adaptációs képesség, annál inkább elkülönülnek egymástól a marketing eszközöket nem használók és a használók, és ez az összefüggés az online és közösségimédia-megoldásoknál jellemzően előkerül.

[K3]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat, a vezető marketingfontosság-észlelésének függvényében?

Következtetések: A marketinghez kapcsolható vezetői attitűd, a marketingfontosság felismerése a kvalitatív vizsgálatban előkerül, azonban a hatásmechanizmus feltárását a kvantitatív elemzés tárta fel részletesebben. Eszerint minél fontosabb a marketing, annál inkább elkülönülnek egymástól a marketing eszközöket nem használók és a használók, és ez az összefüggés az online és közösségimédia-megoldásoknál jellemzően előkerül.

[K4]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat, marketingkommunikációs képességének függvényében?

Következtetések: A marketingkommunikációs készség és a marketing eszközök használata közötti összefüggés előkerül a kvalitatív szakaszban is. A kvantitatív elemzésben az látszik, hogy minél magasabb a marketingkommunikációs képesség, annál inkább elkülönülnek egymástól a marketing eszközöket nem használók és a használók, és az összefüggés egyre inkább megjelenik, ha online vagy közösségimédia-marketing eszközökről van szó.

[K5]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat, a kkv piacorientációjának függvényében?

Következtetések: A marketing szerepének hangsúlyozásakor a vevőorientáció –mint a piacorientáció egyik fontos eleme – megjelenik az elemzés kvalitatív és kvantitatív szakaszában egyaránt.

Eredményeink szerint –melyek egyaránt vonatkoznak a belső befolyásoló tényezők csoportjára (K1-K5) –, minél jobban alkalmazkodik egy kkv a változó piaci körülményekhez, minél kockázatvállalóbb és nyitottabb az innovációra, minél magasabb szintű képességekkel rendelkezik a marketingkommunikáció tekintetében, és minél piacorientáltabb, annál inkább jellemző rá, hogy intenzív marketinghasználó, már ami a marketingstratégiához, marketingkutatáshoz, valamint különféle marketingtervezéshez köthető, klasszikus marketingtevékenységekre vonatkozik. Az online és közösségimédia-marketing eszközök használatát tekintve szintén látható, hogy élesen elválík egymástól a piaci lehetőségeit felismerő, újításokra hajlamos, vevőorientált, marketingképességeit tekintve fejlett, és vezetői szinten a marketinget fontosnak tekintő szemléletmódot alkalmazó kkv-k köre.

Külső tényezők:

[K6]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat a kkv iparági adottságának függvényében?

Következtetések: A vállalat-specifikus tényezők meghatározzák a marketingtevékenység mértékét és jellegét is. Az iparág hatása már önmagában is befolyásolja egy kkv eszközhasználatát, például a termelő és szolgáltató szektor különválása révén. Bizonyos iparágak (pl. IT, szolgáltatások) jellemzőbben vesznek igénybe online marketing megoldásokat kvalitatív és kvantitatív eredményeink alapján is, míg termelővállalatoknál más lehet a marketingtevékenységek hangsúlya, több a klasszikus marketingeszköz-használat. A közösségi média szűk értelmezése általánosan előfordul minden iparágban, kivéve egyes (pl. IT) piacokon, ahol sikeres, jól mért eszközként veszik igénybe a platform által kínált lehetőségeket. Termelővállalatok számára inkább a klasszikus tevékenységekhez köthető marketing eszközök lehetnek értelemszerűek, mint szolgáltatóvállalatok esetében.

[K7]: A kkv milyen mértékben vesz igénybe marketing megoldásokat a kkv által kiszolgált piac típusának függvényében?

Következtetések: Innovatív marketingmegoldások jellemzőbben vannak jelen végfogyasztói piacokon. Kvantitatív eredményeink alapján, végfogyasztói piacokon tevékenykedő vállalatok számára a független és függő változók közötti összefüggés sokkal erősebb az online marketing és a közösségimédia-marketing esetében, mint a szervezetközi piac szereplőinél. A klasszikus marketingtevékenységek intenzitása tekintetében nincs nagymértékű különbség a két piactípus között a vizsgált kkv-knál.

Teljesítmény:

[K8-K9]: A marketing megoldások közötti választás milyen mértékben és irányban járul hozzá a marketingteljesítményhez és a vállalati teljesítményhez?

Következtetések: Pozitív kapcsolat mutatkozik a marketing eszközhasználat és a marketingteljesítmény között, viszont hiányoznak a jól visszakövethető mérési rendszerek, és jellemző az azonnali megtérülési szemlélet, az maradi vezetői gondolkodási minta, mely nem követi az aktuális marketingtrendeket. Tudatosabb kkv-k esetén az online marketing jelenthet összességében jobb vállalati teljesítménymutatókat is, ha jól irányzott, költséghatékony a réspiaci kkv-k célpiacképzése.

A disszertáció kvalitatív és kvantitatív eredményeit ismertetik az 51/a. b. táblázatok.

51/a. táblázat. A disszertáció kvalitatív eredményeinek összefoglalása

Kutatási kérdések	Kvalitatív kutatás
K1	Az innovációs jelleg (vállalkozói orientáció) (K1) valamilyen formában előfordul a marketingtevékenység befolyásoló tényezőjeként.
K2	A piaci alkalmazkodóképesség (K2) valamilyen formában előfordul a marketingtevékenység befolyásoló tényezőjeként.
K3	A marketingfunkció személyi felelősségének elemzése hozzásegít ahhoz, hogy lássuk a kkv vezetők fontos szerepét a döntések meghozatalában, valamint a különféle marketingeszközök alkalmazásának kérdésében. A vezetői szerep többször előkerül, mint befolyásoló tényező a marketingfunkció értelmezésekor, a marketing fontosságának tudata ugyanis jellemzően a vezetők fejében lévő hozzáállás révén határozódik meg (K3).
K4	Vajon mennyiben múlik az internetes technológiák marketingcélú felhasználása a kkv marketingkommunikációs képességein (K4), innovatív jellegén, és a hozzáállásán, mikor sok esetben a „jól felfogott gazdasági érdek” is előkerül, mintegy „kényszerítve” a vezetőt az új technológiák (pl. mobilmarketing) alkalmazására. A kényszer szülte szükség pedig nem egyenlő a tudással. Az online marketing megoldások alkalmazásánál pedig semmi nem garantálja, hogy jól alkalmazzák ezeket az eszközöket, vagy hogy nem hangzatos hívószavakként (pl. online marketing, mobilmarketing) utalnak csupán rájuk, mélységi megértés nélkül. Az interjúk tapasztalatai alapján többször előkerült, hogy más nyelven beszélnek a marketing szakma művelői és a kkv-k felelős vezetői, valamint túlzó elvárásokat fogalmaznak meg az online megoldásokkal szemben.
K5	A marketing szerepének hangsúlyozásakor a vevőfókusz (vevőorientáció) megjelenik, mint hatással bíró tényező (K5).
K6	Bizonyos iparágaknál (pl. IT, szolgáltatások) jellemzőbb lehet az online jelenlét, míg a termelővállalatoknál teljesen más lehet a marketingtevékenységek hangsúlya (K6). A közösségimédia-marketing tekintetében látszik, hogy a hazai vállalatok számára a fogalom asszociációjában jellemzően a Facebook szerepel, mely magyarázható a szűk magyar piaccal, de van, hogy megjelennek rés piacok (pl. IT), ahol egyes szolgáltatások a maguk piaci szegmensében sikert könyvelhetnek el (K6).
K7	Az iparág és a piactípus (jellemzően a végfogyasztói és szervezetközi piacok válnak el; K7) szerint más és más szerepkörben kaphatnak helyet az online marketingtevékenységek.
K8	A marketingteljesítmény és a vállalati teljesítmény vonatkozásában a kkv-k számára sok tekintetben hiányoznak a visszakövethető mérési rendszerek, és a vezetői gondolkodási minta sem mindig követi a legújabb trendeket – részben a korábbiakban már ismertetett specialista személet miatt –, illetve létezhet egyfajta azonnali megtérülést elváró személet, amely nem engedi meg a hosszú távú teljesítménymutatók fegyelmezett alkalmazását (K8).
K9	Az online marketinggel összefüggő asszociáció, mely a jobb hatékonyságot feltételezi, tudatosabb kkv-k esetében eredményezhet jobb vállalati teljesítménymutatókat is (K9), ha sikerül célzottan, költséghatékonyan hirdetni a rés piacokon tevékenykedő kkv-knak.

Forrás: saját szerkesztés

51/b. táblázat. A disszertáció kvantitatív eredményeinek összefoglalása

Kutatási kérdések	Kvantitatív kutatás
K1	Minél magasabb az adaptációs képesség (K2), minél magasabb a marketingkommunikációs képesség (K4), minél fontosabb a marketing a vezető szemszögéből (K3), annál inkább elkülönülnek egymástól a marketingeszközöket nem használók és a használók. A termeléshez és logisztikához köthető, és az árazási és költség-meghatározáshoz kötődő marketingeszközök nem rendelkeznek szignifikáns értékkel a befolyásoló tényezőket tekintve.
K2	A tervezési és stratégiai jellegű marketingtevékenységek esetében azonban majdnem minden befolyásoló tényező szignifikáns hatást mutat, és a hatás pozitív irányú. Vagyis minél jobban alkalmazkodik egy kkv a változó piaci körülményekhez (K2), minél kockázatvállalóbb és nyitottabb az innovációra (K1), minél magasabb szintű marketingkommunikációs képességekkel rendelkezik (K4), minél piacorientáltabb (K5), annál inkább jellemző rá, hogy intenzív marketinghasználó, már ami a marketingstratégiához, marketingkutatáshoz, valamint különféle marketingtervezési tevékenységekhez köthető.
K3	A vevőkapcsolathoz köthető tevékenységek csoportjában a vállalkozói orientációnak (K1) és a piacorientáció (K5) két elemének (ügyfél-orientáció, versenytárs-orientáció) van igazolható hatása az ehhez kapcsolódó eszközhasználatra, részben magyarázható azzal, hogy az ide kapcsolódó eszközök nagyrészt ténylegesen a vevőkapcsolatok kezeléséhez és a CRM rendszerekhez kötődnek. A klasszikus marketingkommunikációs eszközök használata egyszerre több tényezőtől függ. A klasszikus marketingkommunikációs eszközök tekintetében megállapítható, a belső tényezők körében minden mért független változó (adaptációs képesség [K2], vállalkozói orientáció [K1], reklámképesség [K4], márka és értékesítési képesség [K4], ügyfél-orientáció [K5], versenytárs-orientáció [K5], marketingfontosság [K3]) részben igazolhatóan rendelkezik pozitív hatással a függő változó kategóriáira.
K4	Az online marketingkommunikációs eszközök használata (weboldalhoz kötődő és innovációs eszközök is) nagyban függ attól, hogy egy kkv vezető mennyire tartja fontosnak a marketinget (K3), és hogy milyen marketingkommunikációs képességekkel rendelkezik (K4), de a többi belső tényező közül szinte mind további is erőteljesen befolyásolja az eszközhasználat intenzitását.
K5	A közösségimédia-marketing eszközöknél, a saját hálózathoz köthető felületek használói esetében (pl. vállalati fórum, vállalati blog) nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a független változók és a függő változó csoportok között. A piaci hálózatok (hivatalos vállalati oldalak közösségi hálózaton, tartalommosztó, mikroblog) esetében azonban már több független változó esetében igazolható a pozitív irányú kapcsolat. Ennek megfelelően, minél jobban alkalmazkodik a változó piaci feltételekhez egy kkv (K2), illetve minél fontosabbnak tartja a marketingfunkciót (K3), valamint minél jobb reklámozási képességekkel (K4) rendelkezik, annál inkább látszik az intenzív eszközhasználat. Ez alapján a közösségimédia-marketing esetében is részben igazolhatóak kutatási kérdéseink.
K6	A termelővállalatoknál sokkal inkább a klasszikus marketingtevékenységek találhatók, mint a szolgáltatóvállalatoknál, melyek jellemzően nagyobb mértékben veszik igénybe a különféle online és közösségimédia-marketing eszközöket.
K7	Végfogyasztói piacokon tevékenykedő vállalatok számára a független és függő változók közötti összefüggés sokkal erősebb az online marketing és a közösségimédia-marketing esetében, mint a szervezetiközi piac szereplőinél. A klasszikus marketingtevékenységek intenzitása tekintetében nincs nagymértékű különbség a két piactípus között a vizsgált kkv-knál.

Forrás: saját szerkesztés

A disszertáció tudományos (elméleti) és gyakorlati jelentősége

A disszertáció elméleti jelentősége, hogy **definiálja a kkv marketinget**, egy új definíció létrehozásával, az elméleti meghatározást pedig a gyakorlatban is megvizsgálja többfajta módszerrel. A disszertáció a már létező **online marketing definíciókat pontosítja**. Az egyes kutatási kérdések mentén a disszertáció összefüggéseket talál a különféle, főleg belső tényezők, valamint a marketingeszköz-használat között. **Főleg a marketingfontosság vezetői észlelése és a piaci alkalmazkodóképesség mutatott erős hatást a marketingeszköz-használattal.**

A disszertáció gyakorlati szinten hasznosítható javaslatokat fogalmaz meg kkv-k számára. Intuitív, gyors piaci alkalmazkodást lehetővé tevő döntési helyzetek jó megoldásával, nyitott és rugalmas vezetői hozzáállással nagyban javítható lehet a kkv-k marketingtevékenysége. **A disszertációban ismertetett tényleges vállalati példák segítséget jelenthetnek a – elsősorban magyarországi – kkv-k számára, mintegy legjobb gyakorlatot mutatva, több iparág példáján keresztül, szervezeti és végfogyasztói piacokon egyaránt.** A marketingtevékenység online vetületét, és ezen belül, a közösségimédia-vonatkozású marketingeszköz-használatot külön is elemeztük, figyelembe véve a kkv-szektor erőforráskorlátaait, és azokat a lehetséges előnyöket, amelyeket az online marketing megoldások nyújthatnak e vállalatok számára. **Így lehetséges, hogy a kutatási eredmények birtokában iparág és piactípus szerint, tényleges gyakorlati tanácsadási projektek keretében megvalósuljon a – főként hazai – kkv-szektor marketingszemponútú felzárkóztatása.**

A kutatás korlátai, jövőbeni kutatási irányok

A disszertáció korlátai között szerepel, hogy az empirikus elemzésében alkalmazott módszertanok esetében más csoportoknál született a kvalitatív és kvantitatív elemzés. Az adatfelvételek időben ugyan egymáshoz közel történtek, de az online marketingeszközök gyors fejlődése miatt egyes új eszközök megjelenése változtathatott az alkalmazott marketing eszközök hangsúlyán, illetve egyes új eszközök megjelenésének hatásai befolyással lehettek az eredményre.

A szűken vett tématerületen korábbi, átfogó vizsgálatok nem történtek, így egyéb módszertani megfontolások is előtérbe kerülhettek volna. A kvantitatív elemzésben alkalmazott, nagyobb minta esetében másfajta módszertant is lehetett volna alkalmazni az adatokon, mellyel további összefüggések feltárása vált volna lehetővé. A mélyinterjú és az esettanulmányok remek terepét képezik a kkv-k kutatásának. Éppen emiatt a jövőben érdemes komoly kutatógárdával, kiterjedt körben vizsgálni többféle kvalitatív módszertan bevonásával (pl. tartalomelemzés), hogy közelebb kerüljünk a kutatási problémáink gyökeréhez, kiegészítve esetleírásokkal nyert korábbi eredményeinket.

A disszertációban ismertetett összefüggések a hazai kkv-szektor helyzetéről szólnak, és nem térnek ki a nemzetközi kkv-k primer empirikus elemzésére. Ennek alapvető oka az volt, hogy vizsgálatunkat a doktori kutatás erőforráskorlátaival mérten tudtuk megvalósítani, így kiterjedt nemzetközi adatfelvételi adatbázis, vagy nagy létszámú, rendelkezésre álló kutatói gárda híján a rendelkezésre álló kereteket tudtuk felhasználni kutatási céljainkhoz.

Az online marketing folyamatosan változik, és a jövőbeni kutatásoknál követni kell a változásokat, a régi eszközök szerepének csökkenése, valamint új eszközök megjelenése mentén.

A kutatásban vizsgált teljesítménydimenziók elemzése a jövőben kvantitatív módszertan segítségével további vizsgálatok tárgyát képezheti.

A Versenyképesség Kutató Központ által elvégzett adatfelvételekbe történő bekapcsolódással a jövőben lehetőséget szeretnénk teremteni arra, hogy kutatási kérdéseinket teszteljük azon az országosan reprezentatív, nagymintás adatbázison, amellyel a kutató központ rendelkezik. Ehhez olyan kutatói együttműködések szükségesek, amelyek lehetővé teszik a kkv-specifikus kutatások véghezvitelét és később kielemezését. Ez alapján a jövőben szeretnénk bekapcsolódni a versenyképességgel foglalkozó országos kutatások vérkeringésébe, és időben ismétlődő adatfelvételek révén időben is összehasonlítható – idősoros – adatokat elemezni. A meglévő dimenziók új adatfelvételen való tesztelése a disszertáció jövőbeni kutatási irányainak részét képezi.

IV. ZÁRSZÓ

„[...] Alig hallottam, sorsomba merültem,
hogy fecseg a felszín, hallgat a mély.
Mintha szívemből folyt volna tova,
zavaros, bölcs és nagy volt a Duna.”
József Attila (1936): A Dunánál (részlet)

A disszertációban megfogalmazott céljainkat a szakirodalom elemzésével és az empirikus kutatás elvégzésével kívántuk megvalósítani. Az elméleti megalapozással hozzá szeretnénk járulni a marketing elmélethez azáltal, hogy a szakirodalomban fellelhető releváns tudományos forrásokat összegyűjtve és értelmezve elhelyezzük a kkv marketinget a marketing szélesebb körben vett tudományterületén belül. Ennek megfelelően a szakirodalmi összefoglalóban a kkv-k és a nagyvállalatok különbségtételének megalapozásán túl azonosítottuk a kkv-körben értelmezett marketingtevékenység egyedi jellegét. Bemutattuk a kkv marketingben releváns elméleti megközelítésmódokat és elméleti modelleket (pl. szerep és relevancia modell, holisztikus modell). A következő elméleti blokkban az internet iparági versenyre gyakorolt hatását ismertettük. Jeleztük, hogy bizonyos szektorokban az internetes értéklánc szereplőiként egyes kkv-k felvehetik a versenyt a nagyvállalatokkal. Ehhez kapcsolódóan bemutattuk az internet kkv marketingben betöltött szerepét az online marketing fogalmi körének meghatározásán és jellemzésén keresztül.

A kkv-k marketingtevékenysége különféle vállalaton belüli és vállalaton kívüli (környezeti) tényezőktől függ. A belső tényezők közül kiemeltük a kkv-vezető szerepét, melynek különféle elemeit a szakirodalom elemzés további részében azonosítottuk. A külső, környezeti tényezőket is értelmeztük és jellemeztük. Végül a kutatás azonosította a marketing teljesítmény és vállalati teljesítmény fogalmi körét és dimenzióit, majd feltárta a kkv marketingnek a teljesítményben játszott szerepét.

Az empirikus szakasz folyamán vegyes kutatási módszert alkalmaztunk, melyben kvantitatív és kvalitatív módszertani fázisok váltották egymást. A kvantitatív megkérdezés során az elméleti fogalmakat az ismertetett skálákon tettük mérhetővé. A kutatás kvalitatív része részben interjúk keretében valósult meg, a kkv vezetőkkel és marketinggel foglalkozó szakemberekkel folytatott mélyinterjúk segítségével, részben kvalitatív esetleírások elemzésén keresztül. Kutatásunk empirikus része kkv-k példáján keresztül ad útmutatást a kkv-k marketing gyakorlatáról.

FÜGGELÉK

1. melléklet. Marketing definíciók történelmi viszonylatban

Marketing definíció [1]: „Társadalmi folyamat, mely által bármely szervezet, egyén, vállalat vagy intézmény (hadsereg, üzleti szervezet, egyház, állami intézmény, kórház, politikai párt, stb.) kapcsolódhat a külső környezetéhez. Ebben a kapcsolatban a szervezet szolgáltatást nyújt és értéket cserél a környezetével, és így igazolja jogát a további működéshez.” (Rogers, 1963: 184. old.)
Marketing definíció [2]: „A vállalat vevőközpontú erőforrásainak, szabályrendszerének és tevékenységeinek elemzése, szervezése, tervezése és ellenőrzése olyan szemlélettel, mely kiválasztott fogyasztói csoportok (szegmensek) szükségleteinek és igényeinek kielégítését tartja szem előtt.” (Kotler, 1967: 12. old.)
Marketing definíció [3]: „A marketing tevékenységek kombinációja, mely nyereség létrehozására irányul, mindezt a kiválasztott piaci szegmens(ek) igényeinek és szükségleteinek felderítésén, létrehozásán, stimulálásán és kielégítésén keresztül.” (Elridge, 1970: 4. old.)
Marketing definíció [4]: „Az a folyamat, melynek során egy üzleti vállalkozás, intézmény vagy szervezet: 1) kiválasztja célcsoportját (célcsoportjait); 2) felméri célcsoportjának (célcsoportjainak) szükségleteit és igényeit; 3) erőforrásait úgy menedzseli, hogy az azonosított vevői szükségleteket és igényeket kielégíthesse.” (Star és mások, 1977: 2. old.)
Marketing definíció [5]: „A marketing egy termelők és fogyasztók közötti cserefolyamat, melyben a termelő a marketing ajánlatát (termék/szolgáltatás, elosztás, árazás, marketingkommunikáció) hozzáilleszti a fogyasztó szükségleteihez és igényeihez.” (Mandall és Rosenberg, 1981: 6. old.)
Marketing definíció [6]: „A marketing célja, hogy létrehozza, fejlessze és üzleti alapokra helyezze a hosszú távú vevőkapcsolatokat úgy, hogy közben az érintett résztvevők céljai találkozzanak. Mindez kölcsönös csere és az ígéretek betartásán keresztül történik meg.” (Grönroos, 1989: 57. old.)
Marketing definíció [7]: „A marketing az a menedzseri funkció, amelyik felelős azért, hogy a szervezet minden része a vevőkapcsolatokra irányítsa a figyelmét, és közben hozzáadott értéket hozzanak létre, miközben tudatosítsák, hogy a szervezet legfontosabb értékét a vevőkkel való kapcsolatai jelentik.” (Webster, 1992: 14. old.)
Marketing definíció [8]: „A marketing az a menedzsment folyamat, mely azonosítja, előrejelzi és kielégíti a vevői igényeket, mindezt nyereséges módon.” (Wilson és Gilligan, 1999: 4. old.; Brassington és Pettitt, 2003: 4. old.)
Marketing definíció [9]: „A marketing az a tervezési és végrehajtási folyamat, mely az ötletek, javak és szolgáltatások fogalmán, árazásán, marketingkommunikációján és elosztásán keresztül elégít ki egyéni és szervezeti célokat.” (Wilson és Gilligan, 1999: 4. old.; Brassington és Pettitt, 2003: 4. old.)
Marketing definíció [10]: „A marketing olyan szervezeti funkció és folyamatok összessége, mely értéket hoz létre, kommunikál és juttat el a vevőknek, és olyan kapcsolatokat menedzsel, mely hasznot hoz a szervezetnek és az érintetteknek egyaránt.” (McDaniel, Lamb, Hair, 2006: 6. old.)
Marketing definíció [11]: „A marketing olyan társadalmi elköteleződési forma, társadalmi funkció és folyamatok szervezett manifesztációja, mely értéket hoz létre, kommunikál és szállít a vevők számára, valamint vevőkapcsolatokat és társadalmi kapcsolatokat irányít úgy, hogy helyi és globális érintettek hasznot látnak mindebből a folyamatból.” (Schultz, 2007: 293. old.)
Marketing definíció [12]: „A marketing olyan társadalmi folyamat, melynek révén egyének és csoportok megkapják, amire szükségük és igényük van, termékek és szolgáltatások értékeinek létrehozásán, ajánlásán és cseréjén keresztül.” (Kotler és mások, 2009: 7. old.)

Forrás: saját szerkesztés

2. melléklet. IT rendszerek típusai³⁰

Név	Meghatározás	Kkv (hangsúlyos) jelenlét Magyarországon
TPS (transaction processing system), tranzakció-feldolgozási rendszer	napi üzletmenettel kapcsolatos adatgyűjtés, tárolás, illetve magasabb szintű rendszerek adatbázisa, mindennapos üzleti események lebonyolításának felügyelete	kisvállalatok középvállalatok
OAS (office automation system), irodaautomatizálási rendszer	IT rendszerek, amelyek begyűjtenek, továbbítanak és tárolnak elektronikus üzeneteket, dokumentumokat és egyéb kommunikációs formákat egyének, munkacsoportok és szervezetek között	kisvállalatok középvállalatok
MIS (management information system), vezetői információs rendszer	rendszeres időközönként előre definiált jelentések készítése igény szerint vagy különleges események bekövetkezésekor, amely során a menedzserek információigényére összpontosít; jól definiált, strukturált problémamegoldáshoz nyújt segítséget	középvállalatok
DSS (decision support system), döntéstámogató rendszer	MIS továbbfejlesztése, egy adott probléma-fókusszal; interaktív	–
EIS (executive information system), felsővezetői információs rendszer	legfelső vezetői réteg igényét elégíti ki, mivel összegző, grafikus, a legfontosabb információkat foglalja össze, miközben részletes betekintést is lehetővé tesz	kisvállalatok középvállalatok
ERP (enterprise resource planning), vállalati erőforrás-tervező rendszer	termelési és a hozzá kapcsolódó erőforrások integrált tervezése (pénzügyi, humán, stb.), de a vevő- és szállítókapsolatok és az ellátási lánc menedzselését is tartalmazza	középvállalatok
CRM (customer relationship management), ügyfélkapcsolat-kezelő rendszer	ügyfelekkel foglalkozó rendszer, mely operatív szinten segít az ügyfélszolgálatnak, marketingnek, valamint a termékfejlesztésnek, de a marketingstratégiának is	kisvállalatok középvállalatok
SRM (supplier relationship management), beszállítói kapcsolat-kezelő rendszer	beszállítókkal és beszerzésekkel kapcsolatos rendszer, taktikai és operatív szintű döntésekhez	kisvállalatok középvállalatok
SCM (supply chain management), ellátási lánc-kezelő rendszer	vevő-beszállítói kapcsolatokban segíti a vállalatok közötti együttműködést; célja az ellátási lánc hatékonyságának növelése; taktikai és operatív szintű döntésekhez	–
BI (business intelligence), üzletiintelligencia-rendszer	tisztított és előre feldolgozott adatok felhasználása információforrásként; adatbányászati eljárások	–
EPM (enterprise performance management), vállalati teljesítménymenedzsment-rendszerek	teljesítménymérő mutatók számítása, felügyelete, hierarchizálása	–
KM (knowledge management), tudásmenedzsment rendszer	vállalati tudás összegyűjtése és szétosztása	–
ES (expert system), szakértő rendszerek	szűk szakterületen, strukturált problémák megoldására nyújt megoldást, szakértői tudás formalizált felhasználásával	–

Forrás: Dobay (1997), Raffai (2003), Vecsenyi (2011: 279. old.), GVOP (2012), Sasvári (2012: 58. old.) és Dallago (2012) alapján saját szerkesztés

³⁰ Vastag betűvel szedve azok a rendszerek, amelyek kkv-k számára jellemzőbbek.

3. melléklet. Offline/online marketingkommunikáció eszközei

Offline eszköz	Online eszközmegfelelő
nyomtatott sajtóhirdetés	display hirdetések fizetett hirdetések (PPC) keresőmarketing (SEM)
televízió, rádió	audiovizuális feltöltési tartalmak (YouTube, Instagram, Pinterest) interaktív televízió webes szemináriumok (webinar: web+szeminárium) podcastok
közönségkapcsolatok (PR)	blogok online cikkekben való megjelenések
értékesítésösztönzés	e-minták e-kuponok
eseménymarketing	közösségi hálózatok (események szponzorálása)
direkt marketing	email mobil marketing megoldások (pl. SMS, MMS)
szponzorálás	display bannerek fizetett keresőhirdetések (PPC)

Forrás: Roberts és Zahay (2008), Akunuri (2011), Bányai és Novák (2012) és Fehér (2012) alapján saját szerkesztés

4. melléklet. Magyarországi kkv-k kategóriái

Forrás	Kategorizálás ismérve	Kkv tipológia
Bálint (2006)	tulajdonosi szerkezet	<ul style="list-style-type: none"> • multinacionális vállalat • nemzetközi családi tulajdonú vállalkozás • magyar tulajdonban lévő nagy- és középvállalat • magyar tulajdonban lévő mikro- és kisvállalkozás • kényszervállalkozás • taktikai vállalkozás • állami vállalkozás • önkormányzati vállalkozás
Czakó (1997)	tulajdonosok foglalkoztatotti/tulajdonosi státusza	<ul style="list-style-type: none"> • teljes állásban vállalkozó • mellékállásban vállalkozó • nyugdíj mellett vállalkozó • többszörös tulajdonos
GKM (2004)	gazdasági teljesítménymutatók elemzése	<ul style="list-style-type: none"> • kiforratlan vállalkozó • életvitel-vállalkozó • növekedésorientált vállalkozó • hős
KSH (2006)	egységes európai módszertannal végzett életpálya-elemzés	<ul style="list-style-type: none"> • működő vállalkozás • valódi új vállalkozás • valódi megszűnt vállalkozás • túlélő vállalkozás
Lengyel (2002)	regionális gazdaságfejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> • helyi nagyvállalatokhoz kapcsolódó kkv • innovatív, főleg tudásalapú kkv • helyi, regionális piacon működő kkv • helyi lakossági keresletet kielégítő kkv
MoET (2007)	teljesítmény mérőszámok	<ul style="list-style-type: none"> • gyorsan növekvő vállalkozás • stabil vállalkozás • lemaradó vállalkozás
Palócz (2010)	növekedés módja szerint	<ul style="list-style-type: none"> • nominálisan csökkenő vállalat • stagnáló vállalat • dinamikus vállalat • kiemelkedően növekvő vállalat • rakéta
Román (2006)	életpálya-elemzés	<ul style="list-style-type: none"> • születő vállalkozás • önfoglalkoztató vállalkozás • vállalkozó vállalat • életstílus-vállalkozás • növekedésre törekvő vállalkozás • túlélő vállalkozás
Török (1997)	vállalkozások munkamegosztásban betöltött szerepe	<ul style="list-style-type: none"> • passzív bér munkázó cég • aktív bér munkázó cég • passzív beszállító cég • aktív beszállító cég • önálló fejlesztésre képes cég • önállóan versenyképes cég
Vecsenyi (1999)	üzleti és működési tapasztalat, vállalkozási és változási készség	<ul style="list-style-type: none"> • hangya • gazella • tigris • dinoszaurusz

Forrás: Lukács (2012: 88-89. old.) és Dallago (2012) alapján saját szerkesztés

5. melléklet. Céges felkérő levél kérdőívhez és mélyinterjúhoz



Gazdálkodástudományi kar

Marketing és Média Intézet

1093 Budapest, Fővám tér 8.
Tel: 06 (1) 482-5039, 482-5303
Fax: 482-5236
<http://marketing.uni-corvinus.hu>

Tisztelt Hölgyem/Uram!

Gáti Mirkó vagyok, a Budapesti Corvinus Egyetemen írom disszertációm.

Az egyetemen dolgozom tudományos segédmunkatársként, a kis- és középvállalatok marketingtevékenységét kutatom. Érdeklődöm a marketing online megjelenése iránt is, valamint érdekelnek közösségimédia-megoldások is, mint elemzési terület.

A kutatás célja, hogy a kapcsolódó publikációk segítséget nyújtsanak a magyarországi kis- és középvállalatok számára.

Érdeklődnék, hogy hajlandó lenne-e találkozni egy **interjú/kérdőíves lekérdezés** erejéig, melynek keretében a cég marketingtevékenységéről kérdeznék Önt.

Az interjúból/kérdőíves elemzésből elkészülő kutatási anyagban nem kerül nyilvánosságra az adatközlő személye, azaz az adatközlő cég, vagy akár az interjúalany nem lesz beazonosítható az elkészült kutatásban.

Az interjúalanyok személyiségi jogainak védelme biztosított, az adatokat bizalmasan kezeljük, az adatközlőt tiszteletben tartva, az adatokat aggregáltan kezelve.

Disszertációm témavezetője Dr. Bauer András egyetemi tanár, aki bármilyen kérdés vagy érdeklődés esetén az Ön rendelkezésére áll a 06 (1) 482-5106-os melléken, vagy az andras.bauer@uni-corvinus.hu email címen.

A részletek miatt, egyeztetés céljából, vagy ha bármi kérdése lenne, írjon nyugodtan. Ha telefonon szeretne beszélni, jelezze, és felhívjuk szívesen, amikor Önnek megfelel.

Üdvözlettel:

Gáti Mirkó

tudományos segédmunkatárs

Budapesti Corvinus Egyetem, Marketingkutatás és Fogyasztói Magatartás Tanszék
1093 Budapest Fővám tér 8.

email: mirko.gati@uni-corvinus.hu

tel: +36 20 567 3251

Forrás: saját szerkesztés

6. melléklet. Interjúvázlat

- Hogyan értelmezik a marketingtevékenységet a cégüknél?
 - Mit értenek „marketing” alatt? Mit értenek „sales” vagy értékesítés alatt?
- Milyen fontosságot tulajdonítanak a marketingtevékenységnek vállalatuknál? Miért?
- Ki foglalkozik a cégben marketinggel?
 - Van-e erre szakosodott munkatárs, alkalmazott a cégben?
 - Ha van, akkor ő szakképzett marketinges?
 - Ha nem az, akkor miért nem?
 - Ha nincs szakosodott munkatárs, akkor miért nincs?
- Miben látják marketingtevékenységük sikerességét? Mit jelent Önöknek a siker a marketing vonatkozásában? Miért?
- Mi szükséges ahhoz, hogy jól végezzék a marketingtevékenységüket? Miért?
- Konkrétan hogyan jelenik meg a marketing-mix (4P) a vállalatban belül (termékpolitika, árpolitika, értékesítési út, marketingkommunikáció)?
 - Mennyire tartja jól összehangoltnak a vállalati marketing-mixet a cégen belül?
 - Ha igen, akkor miért?
 - Ha nem, akkor miért nem?
- Hogyan jelenik meg a marketingkommunikációs mix (reklám, PR, értékesítésösztönzés, személyes eladás, direkt marketing) a vállalatban?
 - Milyen marketingkommunikációs eszközöket használ a cég, és miért?
 - Mely marketingkommunikációs eszköz(öke)t tartják kiemelten fontosnak, és miért?
- Használják-e online marketingkommunikációt a vállalatban belül?
 - Ha igen, akkor milyen online marketingkommunikációt alkalmaznak? Miért az(oka)t?
 - Ha nem, akkor miért nem?
- Ha használják, akkor mennyire tartják sikeresnek ezeket az online megoldásokat? Miért?
 - Ha nem tartják sikeresnek, akkor miért nem?
- A közösségi média használatához hogyan állnak hozzá a cégen belül (Facebook, Twitter, blog, stb.)? Használják?
 - Ha igen, akkor miért?
 - Ha nem, akkor miért nem?
- Önök szerint hogyan kapcsolódik egymáshoz a marketingszervezők használata és a marketingteljesítmény? Miért gondolja így?
- Önök szerint hogyan kapcsolódik egymáshoz a marketingszervezők használata és a vállalati teljesítmény? Miért gondolja így?

Forrás: saját szerkesztés

7. melléklet. Kérdőív

Jelen kérdőívben a vállalatuknál végzett marketingtevékenységgel kapcsolatos kérdések szerepelnek.

A kutatásban való részvétellel hozzájárul egy, a Budapesti Corvinus Egyetemen folyó kutatáshoz, mely a

kis- és közepes vállalatok marketingtevékenységét vizsgálja.

A kérdőív kitöltése körülbelül 15 percet vesz igénybe. Köszönjük, hogy válaszaival segíti munkánkat!

A válaszadás **önkéntes és névtelen**, a kapott adatokat bizalmasan kezeljük.

A kiértékelést követően a vállalat nem lesz beazonosítható a megadott válaszok alapján.

V01. Az alábbiakban különböző állítások szerepelnek a vállalat piaci orientációjára vonatkozóan.

Kérjük, hogy értékelje azokat vállalata mindennapos működése szempontjából.

Megjegyzés: 1: egyáltalán nem jellemző; 7: teljes mértékben jellemző az Önök vállalatára (soronként egy válasz jelölhető)

		1	2	3	4	5	6	7
A	Üzleti tevékenységünk elsődleges célja, hogy a fogyasztók szükségleteit kielégítsük.							
B	A fogyasztói szükségletek kielégítésére irányuló elköteleződésünket folyamatosan mérjük.							
C	Versenyelőnyünk fenntartására irányuló stratégiánk fogyasztóink szükségleteinek megértésén alapul.							
D	Üzleti stratégiánk alapja az a meggyőződés, hogy a fogyasztók számára minél nagyobb értéket állítsunk elő.							
E	Rendszeresen és szisztematikusan mérjük fogyasztóink elégedettségét.							
F	Az értékesítés utáni szolgáltatásokra jelentős hangsúlyt fektetünk.							
G	Válaszolunk azokra a versenytársaktól érkező lépésekre, melyek fenyegetést jelentenek számunkra.							
H	Azon fogyasztói csoportot vagy csoportokat célozzuk meg, ahol versenyelőnyrel rendelkezünk, vagy azt potenciálisan kiépíthetjük.							
I	Vállalatunk rendszeresen megvitatja a versenytársak erősségeit és gyengeségeit.							
J	Felsővezetőink személyes kapcsolatot ápolnak fogyasztóinkkal.							
K	Vállalatunkon belül megosztjuk egymással a kellemes és kellemetlen fogyasztói tapasztalatokat.							
L	Minden vállalati részlegünk összevonva (integráltan) működik azért, hogy célpiacaink szükségleteit kielégíthessük.							
M	Vállalatunk tudja, hogy saját dolgozói hogyan képesek hozzájárulni a fogyasztói érték előállításához.							
N	A dolgozók megosztják egymás között a versenytársak stratégiájáról szóló információkat.							

V02. Az alábbiakban különböző állítások szerepelnek a vállalat vállalkozói orientációjára vonatkozóan.

Kérjük, hogy értékelje azokat vállalata mindennapos működése szempontjából.

Megjegyzés: 1: egyáltalán nem jellemző; 7: teljes mértékben jellemző az Önök vállalatára (soronként egy válasz jelölhető)

		1	2	3	4	5	6	7
A	Versenytársainkhoz képest vállalatunk nagyobb hajlandóságot érez arra, hogy kockázatot vállaljon.							
B	Versenytársainkhoz képest vállalatunk gyakrabban folytat stratégiai tervezési tevékenységet.							
C	Versenytársainkhoz képest vállalatunk jobb képességekkel rendelkezik a fogyasztói szükségletek és igények azonosításában.							
D	Versenytársainkhoz képest vállalatunk magasabb innovációs szintet ér el.							
E	Versenytársainkhoz képest vállalatunk magasabb fokon képes üzleti vízióját a gyakorlatban megvalósítani.							
F	Versenytársainkhoz képest vállalatunk jobb képességekkel rendelkezik az új piaci lehetőségek feltárásában.							

V03. 1. Foglalkoznak-e valamelyik marketingtevékenységgel a vállalatukon belül? Kérjük, jelölje meg, hogy az alábbi feladatkörök közül melyeket használják a vállalatukon belül!

Megjegyzés: Használat: Igen / Nem. (soronként egy válasz jelölhető)

V03. 2. Ha használják valamely marketingtevékenységet, akkor milyen mértékben teszik ezt?

Jelölje 1-5-ig terjedő skálán, hogy milyen mértékben használják az adott marketingtevékenységet!

Megjegyzés: 1: nem használják; 5: intenzíven használják (soronként egy válasz jelölhető)

		1. Használat		2. Ha igen, használat mértéke				
		Igen	Nem	1	2	3	4	5
A	Értékesítés tervezése							
B	Offline reklámozás							
C	Vevőkkel való kapcsolatteremtés							
D	Vevőkapcsolatok kezelése (CRM)							
E	PR							
F	Online reklámtevékenység							
G	Termelésstervezés							
H	Marketingstratégia kialakítása és működtetése, marketingtervezés							
I	Marketingkutató							
J	Termékfejlesztés							
K	Új termékek piaci bevezetése							
L	Költségkalkuláció							
M	Árkialakítás							
N	Értékesítői csapat (sales) irányítása							
O	Szállítás							
P	Raktározás							
Q	Eladásösztönzés							
R	Csomagolás							
S	Késztermék-készletezés							
T	Rendelésfelvétel és nyilvántartás							
U	Kereskedelmi partner kiválasztása							
V	Társadalmi felelősségvállalási (CSR) projektek menedzselése							

V04. 1. Foglalkoznak-e valamelyik online marketingtevékenységgel a vállalatuknál? Kérjük, jelölje meg, hogy az alábbi feladatkörök közül melyeket használják a vállalatukon belül!

Megjegyzés: Használat: Igen / Nem. (soronként egy válasz jelölhető)

V04. 2. Ha használják valamely online marketingtevékenységet, akkor milyen mértékben teszik ezt? Jelölje 1-5-ig terjedő skálán, hogy milyen mértékben használják az adott online marketingtevékenységet!

Megjegyzés: 1: nem használják; 5: intenzíven használják (soronként egy válasz jelölhető)

		1. Használat		2. Ha igen, használat mértéke				
		Igen	Nem	1	2	3	4	5
A	Saját weboldal							
B	Display hirdetés (banner)							
C	Keresőoptimalizálás (SEO)							
D	Keresőhirdetés (SEA: kattintás-alapú hirdetés [pl. Google Adwords])							
E	Email marketing (online direkt marketing [pl. e-hírlevél])							
F	E-értékesítésösztönzés (e-minta, e-kupon, e-nyereményjáték)							
G	Online értékesítés							
H	Mobilmarketing							
I	Közösségimédia-marketing							

Megjegyzés: ha használnak közösségimédia-marketing megoldásokat, akkor ugorjon a V05. kérdésre, ha nem, akkor ugorjon a V13. kérdésre!

V05. 1. Foglalkoznak-e valamelyik közösségimédia-marketing tevékenységgel a vállalatukon belül? Kérjük, jelölje meg, hogy az alábbi feladatkörök közül melyeket használják a vállalatukon belül!

Megjegyzés: Használat: Igen / Nem. (soronként egy válasz jelölhető)

V05. 2. Ha használják valamely közösségimédia-marketing tevékenységet, akkor milyen mértékben teszik ezt? Jelölje 1-5-ig terjedő skálán, hogy milyen mértékben használják az adott közösségimédia-marketing tevékenységet!

Megjegyzés: 1: nem használják; 5: intenzíven használják (soronként egy válasz jelölhető)

		1. Használat		2. Ha igen, használat mértéke				
		Igen	Nem	1	2	3	4	5
A	Hivatalos vállalati oldal közösségi hálózaton (pl. Facebook, LinkedIn)							
B	Vállalat saját közösségi hálózata							
C	Vállalati blog							
D	Mikroblog (pl. Twitter)							
E	Vállalati fórum üzemeltetése							
F	Vállalat tevékenységével kapcsolatos, általános tematikájú fórum							
G	Tartalommegosztó (pl. Youtube, Flickr, Pinterest, Instagram)							
H	Crowdsourcing (közösségi ötletbörze)							
I	Crowdfunding (közösségi finanszírozás)							
J	Kereskedő közösségek (pl. Amazon, eBay)							

V06. Ha az Önök vállalata használja a közösségi média felületeit marketingtevékenységéhez, akkor mely platformo(ka)t (felületeket) használja?

Megjegyzés: Írja be az egyes közösségimédia-platformok nevét! (soronként több válasz is adható)

		Platform(ok) neve
A	Hivatalos vállalati oldal közösségi hálózaton (pl. Facebook, LinkedIn)	
B	Vállalat saját közösségi hálózata	
C	Vállalati blog	
D	Mikroblog (pl. Twitter)	
E	Vállalati fórum üzemeltetése	
F	Vállalat tevékenységével kapcsolatos, általános tematikájú fórum üzemeltetése	
G	Tartalommegosztó (pl. Youtube, Flickr, Pinterest, Instagram)	
H	Crowdsourcing (közösségi ötletbörze)	
I	Crowdfunding (közösségi finanszírozás)	
J	Kereskedő közösségek (pl. Amazon, eBay)	

V07. Mennyi ideje használja vállalata a közösségi médiát?

..... év

V08. Mik voltak a fő nehézségek, amikor az Önök vállalata úgy döntött, hogy elkezdni használni a közösségi médiát?

Megjegyzés: 1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljes mértékben egyetért. (soronként egy válasz jelölhető)

		1	2	3	4	5
A	Erőforrások/pénz hiánya					
B	Technikai képességek hiánya					
C	Menedzsment támogatásának hiánya					
D	Adatvédelmi kérdések miatti fenntartások					
E	Lehetséges negatív megjegyzések miatti fenntartások, hírnévvesztés kockázata					
F	A közösségi média nagy időbefektetést igényel					
G	Egyéb, éspedig:					

V09. Miért döntött úgy a vállalat, hogy elkezdni a közösségi médiát használni?

Megjegyzés: 1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljes mértékben egyetért. (soronként egy válasz jelölhető)

		1	2	3	4	5
A	A versenytársak már használták					
B	Az érintettekkel való kapcsolattartás miatt					
C	A vállalat hírnevének növelése					
D	A vállalat marketingstratégiáját követve					
E	A vállalat kommunikációs stratégiáját követve					
F	A vállalat új közösségimédia-menedzsment alkalmazott					
G	Új vevők szerzése					
H	Egyéb, éspedig:					

V10. Milyen mértékben használja a vállalat a közösségi médiát a következők fejlesztésére?

Megjegyzés: 1: nem használják; 5: nagymértékben használják (soronként egy válasz jelölhető)

		1	2	3	4	5
A	Értékesítés tervezése					
B	Offline reklámozás					
C	Vevőkkel való kapcsolatteremtés					
D	Vevőkapcsolatok kezelése (CRM)					
E	PR					
F	Online reklámtevékenység					
G	Termelés-tervezés					
H	Marketingstratégia kialakítása és működtetése, marketingtervezés					
I	Marketingkutatás					
J	Termékfejlesztés					
K	Új termékek piaci bevezetése					
L	Költségek kalkuláció					
M	Árkialakítás					
N	Értékesítői csapat (sales) irányítása					
O	Szállítás					
P	Raktározás					
Q	Eladásösztönzés					
R	Csomagolás					
S	Késztermék-készletezés					
T	Rendelésfelvétel és nyilvántartás					
U	Kereskedelmi partner kiválasztása					
V	Társadalmi felelősségvállalási (CSR) projektek menedzselése					

V11. Melyek a fő eredmények, melyeket szervezetük elért a közösségimédia-használat révén?

Megjegyzés: 1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljes mértékben egyetért (soronként egy válasz jelölhető)

		1	2	3	4	5
A	Megnövekedett nyereség					
B	Vevőkapcsolatok javulása					
C	Vállalati imázs javulása					
D	Adatgyűjtés a vevőkapcsolatok kezelése (CRM) számára					
E	Megnövekedett elkötelezettség az érintettek részéről					
F	Egyéb, éspedig:					

V12. Milyen mérőszámokat használ a szervezetük ahhoz, hogy meg tudja határozni a közösségimédia-tevékenységek sikerességét?

Megjegyzés: kérjük, hogy válassza ki azokat a lehetőségeket, amelyek jellemzőek az Önök vállalatára. (több válasz is adható)

1	Nem mérjük
2	A platformok által kínált specifikus mérőszámok (pl. rajongók, követők száma, regisztrálók száma)
3	Pénzügyi mérőszámok (költségcsökkentés, megnövekedett eladások)
4	Szervezeti hatékonyság (ügyfél-elégedettség, ügyfélmegtartás)
5	Alkalmazottakkal kapcsolatos mérőszámok (alkalmazottak elégedettsége)
6	Egyéb, éspedig:

V13. Rendelkezik-e az Önök vállalata önálló/elkülönült, marketingfunkcióért felelős vezetővel?

(kérjük, egy választ karikázzon)

1	Igen	(ha igen, akkor ugorjon a V15. kérdésre)
2	Nem	

V14. Ha az Önök vállalata nem rendelkezik önálló/elkülönült, marketingfunkcióért felelős vezetővel, akkor Önöknél melyik pozícióban dolgozó munkatárs végzi el a marketingfunkcióhoz kapcsolódó feladatokat?

..... (pozíció megjelölése)

V15. Kérjük, jelölje meg, hogy az alábbi feladatkörök közül melyek tartoznak a marketingért felelős vezető, vagy az ezzel foglalkozó, más területen tevékenykedő munkatárs hatáskörébe!

(soronként egy válasz jelölhető)

	Igen	Nem
A	Értékesítés tervezése	
B	Offline reklámozás	
C	Vevőkkel való kapcsolatteremtés	
D	Vevőkapcsolatok kezelése (CRM)	
E	PR	
F	Online reklámtevékenység	
G	Termelésstervezés	
H	Marketingstratégia kialakítása és működtetése, marketingtervezés	
I	Marketingkutató	
J	Termékfejlesztés	
K	Új termékek piaci bevezetése	
L	Költségkalkuláció	
M	Árkialakítás	
N	Értékesítői csapat (sales) irányítása	
O	Szállítás	
P	Raktározás	
Q	Eladásösztönzés	
R	Csomagolás	
S	Késztermék-készletezés	
T	Rendelésfelvétel és nyilvántartás	
U	Kereskedelmi partner kiválasztása	
V	Társadalmi felelősségvállalási (CSR) projektek menedzselése	

V16. Kérjük, értékelje vállalatának legfontosabb üzletágát az alábbi képességek mentén a legfőbb versenytársaival képest!

Megjegyzés: 1: az Önök vállalata a legfontosabb üzletágában, az adott szempont szerint sokkal rosszabbul teljesít, mint versenytársai; 5: sokkal jobban teljesít, mint a versenytársai (soronként egy válasz jelölhető)

	1	2	3	4	5
A	Hatékony eladások kialakítása és menedzselése				
B	Reklámkampányok kifejlesztése és megvalósítása				
C	Reklámtevékenység menedzselése és kreatív képességek				
D	PR képességek				
E	Márkaimázs menedzselésének képessége és folyamatai				
F	A vállalati imázs és reputáció menedzselése				

V17. 1. Mérik-e valamilyen előírt, vagy általánosan elfogadott mérőszámmal az alábbiakat?*Megjegyzés: Igen / Nem. (soronként egy válasz jelölhető)***V17. 2. Jelölje 1-5-ig terjedő skálán, hogy mennyire tartja fontosnak az adott tényezők mérését!***Megjegyzés: 1: egyáltalán nem fontos; 5: nagyon fontos (soronként egy válasz jelölhető)*

		1. Mérés		2. Fontosság				
		Igen	Nem	1	2	3	4	5
A	Vevői elégedettség							
B	Dolgozói elégedettség							
C	Márkahű fogyasztók aránya							
D	A vállalat márkáinak márkaértéke							
E	Reklámkampányok/vállalati kommunikáció hatásossága (pl. felidézés)							
F	Reklámkampányok/vállalati kommunikáció forgalomra gyakorolt hatása							
G	Értékesítők hatékonysága							
H	Vevők profitabilitása							
I	Fogyasztói árrugalmasság							
J	Online marketing hatásossága (pl. átkattintási arány, egy kattintás költsége)							

V18. Kérjük, értékelje az Önök vállalatát a következő szempontok alapján!*Megjegyzés: 1: sokkal rosszabb; 5: sokkal jobb (soronként egy válasz jelölhető)*

		1	2	3	4	5
A	Vevői elégedettség mértéke a legutolsó teljes üzleti évben, az azt megelőző évhez képest					
B	Vevői elégedettség mértéke a versenytársakhoz képest					
C	Vevői hűség mértéke a legutolsó teljes üzleti évben, az azt megelőző évhez képest					
D	Értékesítési volumen a legutolsó teljes üzleti évben, az azt megelőző évhez képest					
E	Értékesítési volumen a versenytársakhoz képest					
F	Piacrészesedés a legutolsó teljes üzleti évben, az azt megelőző évhez képest					
G	Piacrészesedés a versenytársakhoz képest					
H	A legfőbb márka vevői megítélése a legutolsó teljes üzleti évben, az azt megelőző évhez képest					
I	A legfőbb márka vevői megítélése a versenytársakhoz képest					

V19. A következő állítások vállalatuk alkalmazkodási képességét jellemzik. Mennyire ért Ön egyet az egyes állításokkal?*Megjegyzés: 1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljes mértékben egyetért (soronként egy válasz jelölhető)*

		1	2	3	4	5
A	Képesek vagyunk marketingtevékenységünket a versenytársaknál sikeresebben a változó piaci környezethez igazítani.					
B	Vállalatunkban megvan az a rugalmasság, amivel a többiekénél versenyképesebb marketing válaszokat tudunk adni az új kihívásokra.					
C	Szükség esetén a legtöbb versenytársnál gyorsabban tudunk változtatni a jelenlegi marketing gyakorlatunkon.					
D	A vállalatunk képes olyan piaci változásokat kezdeményezni, amelyeket a versenytársak kénytelenek követni.					

V20, V21, V22. Hogyan értékeli vállalata teljesítményét fő versenytársaihoz képest, az alábbi szempontok alapján (az elmúlt 3-5 év átlagát tekintve)?

Megjegyzés: 1: egyértelműen gyengébb; 5: egyértelműen erősebb az Önök vállalata (soronként egy választ jelölhet)

V20		1	2	3	4	5
		egyértelműen gyengébb	valamivel gyengébb	megegyező	valamivel erősebb	egyértelműen erősebb
A	Versenyben történő helytállás					
B	Új vevők szerzése					
C	Vevői elégedettség növelése					
D	Jelenlegi fogyasztók megtartása					
V21		1	2	3	4	5
A	Realizált profit					
B	Haszonkulcs					
C	Tőke megtérülés					
V22		1	2	3	4	5
A	Eladási volumen					
B	Piacrészesedés					

V23. A vállalat által leginkább kiszolgált földrajzi piac (az eladási forgalom arányában): *(kérjük, egy választ karikázzon)*

1	Hazai piac
2	Nemzetközi piac

V24. A vállalat B2B vagy B2C piacon tevékenykedik? *(kérjük, egy választ karikázzon)*

1	Elsősorban fogyasztói (business-to-consumer, B2C) piac
2	Elsősorban szervezeti (business-to-business, B2B) piac
3	Nagyjából egyenlő mértékben van jelen a B2C és B2B piacokon

V25. Főbb tevékenységi területe alapján hová sorolná a vállalatot? *(kérjük, egy választ karikázzon)*

1	Termelő vállalat
2	Szolgáltató vállalat

V26. A vállalat mely ágazatban tevékenykedik elsősorban? *(kérjük, egy választ karikázzon)*

1	Mezőgazdaság, erdészet és halászat
2	Bányászat és kőfejtés
3	Gyártás, feldolgozóipar
4	Villamosenergia-, gáz- és gőzellátás
5	Vízellátás, csatornázás, hulladékgazdálkodás, kármentesítés
6	Építőipar
7	Nagy- és kiskereskedelem
8	Szállítás és raktározás
9	Vendéglátás
10	Információ és kommunikáció
11	Pénzügyi és biztosítási tevékenység
12	Ingatlanügyek
13	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
14	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
15	Közigazgatás és védelem
16	Oktatás
17	Humán-egészségügyi és szociális ellátás
18	Művészet, szórakoztatás, szabadidő
19	Egyéb szolgáltatások
20	Háztartási termékek és szolgáltatások előállítása saját fogyasztásra

V27. A vállalat indításának éve: *(évszám)*

V28. Hány embert foglalkoztat (teljes munkaidőben és részmunkaidőben foglalkoztatottak összesen) a vállalat?

..... fő

V29. Mekkora a vállalat forintban számított éves átlagos árbevétele? *(kérjük, egy választ karikázzon)*

1	1 – 29 999 999 forint
2	30 000 000 – 59 999 999 forint
3	60 000 000 – 119 999 999 forint
4	120 000 000 – 299 999 999 forint
5	300 000 000 – 599 999 999 forint
6	600 000 000 – 2 999 999 999 forint
7	3 000 000 000 forint – 5 999 999 999 forint
8	6 000 000 000 forint felett
9	Nem tudom/Nem kívánok válaszolni

V30. Az alábbi állítások közül melyik jellemzi inkább az Önök vállalatát? *(kérjük, egy választ karikázzon)*

1	Vállalkozásunk alapvető célja új üzleti lehetőségek keresése és kiaknázása útján fejlődni és növekedni. Vállalatunk növekedésorientált vállalkozásként írható le.
2	Vállalkozásunk központi célja, hogy méltányos megélhetést biztosítson a vállalkozó számára. A vállalkozói szellem leginkább a vállalkozó életmódjával jellemezhető. Vállalatunknál nem elsődleges cél a növekedés.

XI. Demográfiai kérdések

V31. Kérjük, adja meg az Ön vállalatán belüli pozícióját! *(kérjük, egy választ karikázzon)*

1	Vállalkozó
2	Ügyvezető és/vagy tulajdonos
3	Egyéb vezető pozíció
4	Szakértő
5	Tisztviselő (hivatalnok)
6	Alkalmazott

V32. Mely szakterületen dolgozik Ön a vállalatán belül? *(kérjük, egy választ karikázzon)*

1	Vezetés/Menedzsment
2	Termelés
3	Marketing/Kereskedelem
4	Pénzügy (számvitel, kontrolling)
5	Tulajdonosi funkciókat látok el, nem foglalkozom a vállalat operatív ügyeivel
9	Egyéb, éspedig:

V33. Mi az Ön tényleges beosztása a vállalatán belül?

.....

9 Nem kívánok válaszolni

V34. Hány éve dolgozik összesen?

..... év

V35. Hány éve dolgozik az adott vállalatnál?

..... év

V36. Hány éve dolgozik az adott beosztásban?

..... év

V37. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége? (kérjük, egy választ karikázzon)

1	Kevesebb, mint nyolc általános
2	Nyolc általános
3	Szakiskola
4	Szaktanásképző
5	Szakközépiskola
6	Gimnázium
7	Főiskola
8	Egyetem
9	Egyéb, és pedig:

V38. Az alábbi állítások közül melyik igaz Önre? (kérjük, egy választ karikázzon)

1	Marketing diplomával rendelkezem
2	Felsőfokú tanulmányaim során kapcsolatba kerültem marketinges tárgyakkal
3	Külön tréningen szereztem marketing-képesítésem
4	Rövid ideig tartó marketing tréningen vettem részt
5	Nem vettem részt marketing jellegű oktatáson

V39. Kérjük, hogy értékelje az Ön hozzáállását az alábbi kijelentésekhez!

Megjegyzés: 1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljes mértékben egyetért. (soronként egy válasz jelölhető)

		1	2	3	4	5
A	Vállalatunk számára fontos a marketingtevékenység.					
B	A marketingfunkció elengedhetetlen a vállalat mindennapos működéséhez.					
C	A marketingfunkció legalább olyan fontos, mint más vállalati területek (pl. pénzügy, eladás).					

Köszönjük, hogy kitöltötte a kérdőívet!

HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

2004. évi XXXIV. tv. (2004): 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról.
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0400034.TV#lbj1param
(letöltés ideje: 2013.01.31.).
- Aaltonen, H. (2013): Implementing entrepreneurial marketing in SMEs. EMAC 42nd Annual Conference, Istanbul, June 4-7, 2013.
- Adizes, I. (1989): *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Akunuri, J. (2011): Internet marketing In: Nwankwo, S., Gbadamosi, A. (eds.): *Entrepreneurship marketing - Principles and practice of SME marketing*. Routledge, Oxfordshire.
- Anderson, C. (2006): *Hosszú farok – A végtelen választék átírja az üzlet szabályait*. HVG Kiadó Zrt. Budapest.
- Atkinson, J., Meager, N. (1994): Running to stand still: the small business in the labour market In: Atkinson, J., Storey, D.J. (eds.): *Employment, the small firm and the labour market*. Routledge, London.
- Babbie, E. (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest.
- Badinszky P. (2009): Hazai kis-és középvállalkozások elektronikus üzletvitelét segítő és akadályozó tényezők. Ph.D. értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Baker, M.J. (1996): *Marketing: An introductory text*. Macmillan Press Ltd. Houndmills.
- Barakonyi K. (2004): *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Barber, J., Metcalfe, J., Porteous, M. (1989): Barriers to growth: the ACARD study In: Barber, J., Metcalfe, J. (eds.), *Barriers to Growth in Small Firms*. Routledge Publishers, London.
- Bartis, E., Mitev, N. (2008): A multiple narrative approach to information systems failure: a successful system that failed. *European Journal of Information Systems* 17 (2), 112-124. doi: 10.1057/ejis.2008.3
- Baruch, Y. (1999): Response rate in academic studies – A comparative analysis. *Human Relations* 52 (4), 421-438. doi: 10.1177/001872679905200401
- Baruch, Y., Holtom, B.C. (2008): Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations* 61 (8), 1139-1160. doi: 10.1177/0018726708094863
- Bauer A., Csepeli Á., Gáti M., Mitev A. (2012): A banki hitelfelvevők rejtett gazdaságból származó jövedelme: Marketing megközelítés és empirikus kísérlet a kockázatkezelés szolgálatában. *Hitelintézeti Szemle* 11 (4), 298-324.
- Baumgartner, H., Steenkamp, J.B. (1996): Exploratory consumer buying behaviour: Conceptualization and measurement. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (2), 121–137. doi: 10.1016/0167-8116(95)00037-2
- Bálint A. (2006): Merre tovább középvállalkozások? Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Bányai E., Novák P. (2012) (szerk.): *Online üzlet és marketing*, Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Becherer, R.C., Halstead, D., Haynes, P. (2003): Marketing orientation in SMEs: effects of the internal environment. *New England Journal of Management*, 3 (1), 1-17. doi: 10.1108/14715200180001474
- Berács J., Kolos K., Marinov, M., Kouremenos, A., Shipley, G., Cox, D., Hooley, G. (1993): A comparative study of marketing in Hungary, Poland and Bulgaria. EMAC conference paper. May, 1993, Barcelona.
- Berács J., Agárdi I., Kolos K. (1997): A privatizáció és a közvetlen külföldi tőkebefektetés hatása a hazai vállalatok marketingtevékenységére 1996-ban. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing Tanszék, Budapest.
- Berg, B.L., Lune, H. (2012): *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Berthon, P.R., Leyland, F.P., Plangger, K., Shapiro, D. (2012): Marketing meets web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55, 261-271. doi: 10.1016/j.bushor.2012.01.007
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2004): *Economics of strategy*. John Wiley & Sons Inc. New Jersey.
- Bevir, M. (1994): Objectivity in history. *History and Theory*, 33 (3), 328-344. doi: 10.2307/2505477
- Bickerton, P., Bickerton, M., Pardesi, U. (2000): *Cybermarketing: How to use the superhighway to market your products and services*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Binks, M. Coyne, J. (1983): The birth of enterprise. Hobart Paper 98, Institute of Economic Affairs, London.
- Birley, S., Westhead., P. (1989): Growth and performance contrasts between types of small firms. Paper presented at the EIASM 3rd Workshop on Entrepreneurship Research.
- Bokor A., Fertetics M., Hidegh A.L., Váradi Szabó Zs. (2009): Karrierváltók Magyarországon: karrierváltó csoportok. *Vezetéstudomány* 40 (11), 11-35.
- Bokor J. (szerk.) (1998): *Eldorado, A Pallas nagy lexikona*. Arcanum: FolioNET Kft.
- Bolton Committee (1971): Report of the committee of enquiry on small firms. Cmnd 4811. HMSO, London.
- Bottles, K., Sherlock, T. (2011): Who Should Manage Your Social Media Strategy? *Physician Executive*, 37 (2), 68-72.
- Boyatzis, R.E. (1982): *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley, New York.
- Brannen, W.H. (1983): Marketing for the small and/or new enterprise: Different? In: Hills, G.E., Barnaby, D.J., Duffus, L.R. (eds.): *Marketing and small business/entrepreneurship: conceptual research directions*. International Council of Small Business, Washington.
- Brassington, F. Pettitt, S. (2003): *Principles of Marketing*. Pearson Education Inc. Harlow.
- Brockhaus, R.H. (1987): Entrepreneurial research: are we playing the correct game? *American Journal of Small Business*, 11 (3), 43-49.
- Brodie, R.J., Coviello, N.E., Brookes, R.W., Little, V. (1997): Towards a paradigm shift in marketing? *Journal of Marketing Management*, 13, 383-406. doi: 10.1080/0267257X.1997.9964481

- Bronislaw, J.V., Wart, E. (1988): Marketing planning for improved performance: a comparative analysis. Department of Marketing, Georgia State University, Atlanta, 29-30.
- Brooks, N., Simkin, L. (2011): Measuring marketing effectiveness: an agenda for SMEs. *The Marketing Review*, 11 (1), 3-24. doi: 10.1362/146934711X565260
- Brooksbank, R. (1996): The BASIC marketing planning process: a practical framework for the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (4), 16-23. doi: 10.1108/02634509610121523
- Brooksbank, R. (1999): The theory and practice of marketing planning in the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (2), 78-90. doi: 10.1108/02634509910260931
- Broom, H.H., Longenecker, J., Moore, C.W. (1983): *Small business management*. South Western Publishing Co. Cincinnati.
- Brown, S. (1993): Postmodern marketing? *European Journal of Marketing*, 27 (4), 19-34. doi: 10.1108/03090569310038094
- Buzulukova, E. (2013): The key role of entrepreneurship orientation in small and medium-sized enterprises' performance. EMAC 42nd Annual Conference, Istanbul, June 4-7, 2013.
- Bygrave, W.D. (1989): The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (1), 7-26.
- Cannon, T. (1991): Marketing in small business. In: Baker, M.J. (ed.), *The Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, London.
- Carman, J. (1980): Paradigms for marketing theory. *Research in Marketing*, 3, 1-36.
- Carson, P.P., Carson, K.D. (1989): Theoretically grounding management history as a relevant and valuable form of knowledge. *Journal of Management History*, 4 (4), 29-42.
- Carson, D.J., Cromie, S. (1989): Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 33-51. doi: 10.1080/0267257X.1989.9964086
- Carson, D.J. (1990): Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance: a qualitative approach. *European Journal of Marketing*, 24 (11), 5-49. doi: 10.1108/03090569010006056
- Carson, D.J. (1993): A philosophy for marketing education in small firms. *Journal of Marketing Management*, 9, 189-204. doi: 10.1080/0267257X.1993.9964229
- Carson, D.J., Cromie, S., McGowan, P., Hill, J. (1995): *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*. Pearson Education Inc. Harlow.
- Carson, D.J., Gilmore, A., Cummins, D., O'Dell, A., Grant, K. (1998): Price setting in SMEs: some empirical findings. *Journal of Products & Brand Management*, 7 (1), 74-86. doi: 10.1108/10610429810209755
- Carson, D.J., Gilmore, A. (2000): SME marketing management competencies. *International Business review*, 9 (3), 363-382. doi: 10.1016/S0969-5931(00)00006-8
- Carson, D.J. (2001), The evolution of marketing in small firms, *European Journal of Marketing*, 19 (5), 7-16. doi: 10.1108/EUM00000000004739
- Casson, M. (1982): *The entrepreneur, an economic theory*. Oxford Press.

- Chaston, I. (1997): Small firm performance: assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational structure. *European Journal of Marketing*, 31 (11), 814-831. doi: 10.1108/03090569710190550
- Chaston, I., Mangles, T. (2002): *Small business marketing management*. Palgrave Publishers, Basingstoke.
- Churchill, G.A. (1991): *Marketing research: methodological foundations*. Harcourt Brace Jovanovich, Inc. The Driden Press, Orlando.
- Corcoran, S. (2009): Defining owned, earned, and paid media, Forrester – Sean Corcoran's Blog, 2009.12.16.
http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2009/12/defining-earned-owned-and-paidmedia.html (letöltés ideje: 2012.05.05.)
- Coviello, N.E., Munro, H.J. (1995): Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29 (7), 49-61. doi: 10.1108/03090569510095008
- Coviello, N.E., Brodie, R.J., Munro, H.J. (2000): An investigation of marketing practice by firm size. *Journal of Business Venturing*, 15, 523-545. doi: 10.1016/S0883-9026(98)00035-4
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87. doi: 10.1002/smj.4250100107
- Creswell, J.W. (2002): *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Sage Publications, London.
- Cromie, S. (1990): The problems experienced by young firms. *International Small Business Journal*, 9 (3), 43-61. doi: 10.1177/026624269100900303
- Csordás T. (2013): A média- és reklámkutatás alapjai. In: Horváth D., Nyirő N., Csordás T. (szerk.): *Médiaismeret. Reklámeszközök és reklámhordozók*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 3. fejezet, 61-78.
- Csordás T., Gáti M. (2013): A kommunikációs eszközök együttélése és kapcsolódásaik: az integráció dilemmája. In: Horváth D., Bauer A. (szerk.): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, részvétel kérdései*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2.2. fejezet, 74-83.
- Csordás T., Markos-Kujbus É., Gáti M. (2013): A közösségi média, mint stratégiai marketingkommunikációs eszköz. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. országos konferenciája, 2013. augusztus 28-29., Budapest.
- Csordás T., Markos-Kujbus É., Gáti M. (2014): The Attributes of Social Media as a Strategic Marketing Communication Tool. *Journalism and Mass Communication* 4 (1), 48-71.
- Csordás T., Gáti M. (2015): Digitális eszközök a nemzetközi marketingben. In: Rekettye G., Tóth T., Malota E. (szerk.): *Nemzetközi marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 15. fejezet, 431-464.
- Cunningham, B.J., Lischeron, J. (1991): Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45-61.
- Curran, J., Stanworth, J., Watkins, D. (1986): *The survival of the small firm I, the economics of survival and entrepreneurship*. Gower, Aldershot.
- Curran, J., Blackburn, R., Woods, A. (1991): Profiles of the small enterprise in the service sector. Working Paper. University of Warwick.
- Cyert, R., March, J.G. (1992): *A behavioural theory of the firm*. Blackwell, Oxford.
- Czakó Á. (1997): Kisvállalkozások a kilencvenes évek elején: Vállalkozások-e a kisvállalkozások? *Szociológiai Szemle*, 3, 93-116.

- Dallago, B. (2012): SME policy and competitiveness in Hungary. *Vezetéstudomány*, 43 (7-8.), 84-98.
- Davis, C.D., Hills, G.E. LaForge, R.W. (1985): The marketing/small enterprise paradox. *International Small Business Journal*, 3 (2), 31-42. doi: 10.1177/026624268500300302
- Davis, C.H., Klassen, M.L. (1991): What entrepreneurs need to know: are we researching it? In: Hills, G.E., LaForge, R.W. (eds.): *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*. AMA, University of Illinois at Chicago.
- Day, G.S. (1994): The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58 (4), 37-52. doi: 10.2307/1251915
- Deighton, J.A., Kornfeld, L. (2009): Interactivity's unanticipated consequences for markets and marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 2–12. doi: 10.1016/j.intmar.2008.10.001
- Denison, T., McDonald, M. (1995): The role of marketing past, present and future. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1), 54-76. doi: 10.1108/EUM0000000003880
- Denzin, N.K. (1978) (ed.): *The research act: An introduction to sociological methods*. McGraw-Hill, New York.
- Deschoolmeester, D., Izquierdo, E. (2008): What entrepreneurial competencies should be emphasized in entrepreneurship and innovation at the undergraduate level In: Rencontres de St-Gall 2008. Fueglistaller, U., e.a. Innovation, competitiveness, growth and tradition in SMEs. Verlag KMU, HSG, 1-14.
- Deshpande, R. (1983): Paradigms lost: on theory and method in research in marketing. *Journal of Marketing*, 47, 101-110. doi: 10.2307/1251403
- Dobay P. (1997): *Vállalati információmenedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Dobák M., Hortoványi L., Szabó Zs.R. (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, 48 (12), 40-48.
- Dodge, H., Fullerton, S., Robbins, J. (1994): Stage of the organisational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, 15, 121-34. doi: 10.1002/smj.4250150204
- Doole, I., Lowe, R. (2003): Cross cultural marketing for SMEs In: Rugimbana, R., Nwankwo, S. (eds.): *Cross cultural marketing*. Thomson, Melbourne.
- Downie, G. (2003): Internet marketing and SMEs. *Management Services*, 47 (7), 8-11.
- Dörnyei K., Mitev A.Z. (2010): Netnográfia avagy on-line karosszék-etnográfia a marketingkutatásban. *Vezetéstudomány* 41 (4), 55-68.
- Dörnyei K., Csordás T., Gáti M. (2013): A kommunikáció információs meghatározottsága: Információkeresés, -feldolgozás és -befogadás In: Horváth D., Bauer A. (szerk.): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, részvétel kérdései*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 1.3. fejezet.
- Drew, S. (2003): Strategic uses of e-commerce by SMEs in the east of England. *European Management Journal*, 21 (1), 79-88. doi: 10.1016/S0263-2373(02)00148-2
- Drucker, P.E. (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és gyakorlatban*. Park Kiadó, Budapest.

- DTI (2000): Department of trade and industry website: small and medium enterprise (SME) statistics, Definitions. www.dti.gov.uk/SME4/smehome.htm. (letöltés ideje: 2012.12.20.).
- Duncker, K.L., Lynne, S. (1945): On problem solving. *Psychological Monographs*, 58 (5), 113. doi: 10.1037/h0093599
- Dunn, M., Birley, S. and Norburn, D. (1986): The marketing concept and the smaller firm. *Marketing Intelligence and Planning*, 4 (3), 3-11. doi: 10.1108/eb045728
- Durkin, M., McGowan, P., McKeown, N. (2013): Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 20 (4), 716-734. doi: 10.1108/JSBED-08-2012-0094
- e-Business Watch (2010): ICT and e-business for an innovative and sustainable economy. 7th Synthesis Report of the Sectorial e-Business Watch. European Commission.
- EC (2005): The new SME definition. User guide and model declaration. European Commission, *Enterprise and Industry Publications*. 1-52.
- EC (2006): Observatory of European SMEs. Analytical survey. Flash Eurobarometer. http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl196_en.pdf. (letöltés ideje: 2013.01.20.).
- EC (2009): Commission staff working document on the implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. European Commission, Commission staff working document. 1-5.
- EC (2012): SBA Fact Sheet 2012 Hungary. European Commission, SME Performance Review. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/hungary_en.pdf. (letöltés ideje: 2013.01.03.).
- EC (2014): Annual report on European SMEs 2013/2014 – A partial and fragile recovery. European Commission, SME Performance Review. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf (letöltés ideje: 2015.02.04.).
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4), 532-550. doi: 10.5465/AMR.1989.4308385
- Eldridge, C.E. (1970): *Marketing for profit*. The Macmillan Company, London.
- Elvy, B.H. (1991): *Marketing: Made simple*. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- eNET (2015): Áttörés a mobilnet használatban: a magyar internetezők fele zsebében tartja a világhálót. eNET Internetkutató és Tanácsadó Kft. <http://www.enet.hu/hirek/attores-a-mobilnet-hasznalatban-a-magyar-internetezok-fele-zsebeben-tartja-a-vilaghalot/?lang=hu> (letöltés ideje: 2015.06.20.).
- EU (2003): Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, (124), 36-41.
- Eurostat (2008): Enterprises by size class - overview of SMEs in the EU. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF. (letöltés ideje: 2013.01.03.).

- Fairoz, F.M., Hirobumi, T., Tanaka, Y. (2010): Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Science* 6 (3), 34-46. doi: 10.5539/ass.v6n3p34
- Farrell, M.A., Oczkowski, E., Kharabsheh, R. (2008): Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing* 20 (3), 289-308. doi: 10.1108/13555850810890066
- Fathian, M., Akhavan, P., Hoorali, M. (2008): E-readiness assessment of non-profit ICT SMEs in a developing country: The case of Iran. *Technovation*, 28 (9), 578-590.
- Fehér K. (2012): Új(média)marketing. In: Fojtik J., Veres Z. (szerk.): *A nagy túlélő. Időutazás a marketingben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Fehér P. (2012): Integrating and Measuring Business and Technology Services in the Context of Enterprise Architecture. In V. Shankararaman, J. Zhao, & J. Lee (Eds.) *Business Enterprise, Process, and Technology Management: Models and Applications* (pp. 148-163). Hershey, PA: Business Science Reference. doi: 10.4018/978-1-4666-0249-6.ch008
- Feindt, S., Jeffcoate, J., Chappel, C. (2002): Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small Business Economics*, 19 (1), 51. doi: 10.1023/A:1016165825476
- Fillis, I. (2002): Small firm marketing theory and practice: insights from the outside, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4 (2), 134-157. doi: 10.1108/14715200280001469
- Fillis, I. (2003): A plea for biographical research as insight into smaller firm marketing theory generation, *Journal of Enterprising Culture*, 11 (1), 25-45. doi: 10.1142/S0218495803000032
- Florion, D. (2009): *Eldorádó nyomában*. Pro-book Könyvkiadó.
- Fojtik J., Veres Z. (2012) (szerk.): *A nagy túlélő. Időutazás a marketingben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Freel, M.S. (2000): Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*. 18 (2), 60-80. doi: 10.1177/0266242600182003
- Fromm, E. (2008): *A szeretet művészete*. Háttér Kiadó Kft., Budapest.
- Fu, Y.-K. (2011): Marketing activities management in SMEs: An exploratory study. *Human Systems Management* 30 (3), 155-166. doi: 10.3233/HSM-2010-0743
- Fuller-Love, N. (2006): Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8 (3), 175-190. doi: 10.1111/j.1468-2370.2006.00125.x
- Gaddefors, J., Anderson, A.R. (2008): Market creation: the epitome of entrepreneurial marketing practices. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 10 (1), 19-39. doi: 10.1108/01443571010996217
- Gallagher, D., Gilmore, A. (2004): The stages theory of SME internationalisation: A Northern Ireland case study. *International Journal of Management Cases*, 7 (1), 13-23.
- Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D., Durkan, P. (2011): The marketing concept in the 21st century: A review of how marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*, 11 (3), 227-248. doi: 10.1362/146934711X589444

- Gartner, W.B. (1989): Who is the entrepreneur? is the wrong question. *Journal of Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (4), 49-56.
- Gáti M., Kolos K. (2012a): Az e-business és a vállalati versenyképesség összefüggései. Műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
<http://www.versenykepessseg.uni-corvinus.hu/index.php?id=50352>.
(letöltés ideje: 2012.09.30.).
- Gáti M., Kolos K. (2012b): Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében - a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe. *Vezetéstudomány* különszám, 91-97.
- Gáti M., Bauer A. (2013): A kommunikáció gazdasági jelentősége In: Horváth D., Bauer A- (szerk.): *Marketingkommunikáció – Stratégia, új média, részvétel kérdései*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Gáti M., Csordás T. (2013): KKV-k tartalom- és marketingkommunikációja a közösségi médiában. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. országos konferenciája, 2013. augusztus 28-29., Budapest.
- Gáti M., Csordás T., Bauer A. (2013): Kommunikációs célok és hatáshierarchiák. In: Horváth D., Bauer A. (szerk.): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, részvétel kérdései*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2.1. fejezet, 59-73.
- Gáti M. (2014): A kis- és középvállalati marketing értelmezési tartománya – hogyan azonosítják és jellemzik marketingtevékenységüket a hazai kis- és középvállalatok? A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 20. országos konferenciája, 2014. augusztus 27-29., Szeged.
- Gáti M., Csordás T. (2014): The New (Marketing) Role of Firms as Media Content Providers: The case of SME's Strategic Social Media Presence. *Budapest Management Review / Vezetéstudomány* 45 (2), 22-32.
- Gáti M., Markos-Kujbus É., Csordás T. (2015): „Lájk első látásra” – Mi inspirálja a márkák kedvelését az online térben, kis vendéglátóhelyek esetében? Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.
- Gáti M., Simay A. (2015): A kis cégek marketingje körüli tudományos hiátus okainak feltárása – avagy egy holisztikus kis- és középvállalati marketing modell. Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.
- Ghobakhloo, M., Sabouri, M.S., Hong, T.S., Zulkifli, N. (2011): Information technology adoption in small and medium-sized enterprises: An appraisal of two decades literature. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1 (7), 53-80.
- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K. (2001): SME marketing in practice, *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 6-11. doi: 10.1108/02634500110363583
- Gilmore, A., Gallagher, D., Henry, S. (2007): E-marketing and SMEs: operational lessons for the future. *European Business Review*, 19 (3), 234-247. doi: 10.1108/09555340710746482
- Gnyawali, D.R., Fogel, D.S. (1994): Environments for entrepreneurship development: dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (2), 43-62.
- Godfrey, P.C., Hill, C.W.L. (1995): The problem of unobservable in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16, 519-533. doi: 10.1002/smj.4250160703

- Godin, S. (1999): *Turning strangers into friends and friends into consumers*. Simon & Schuster, New York.
- Gore, C., Murray, K., Richardson, B. (1992): *Strategic Decision Making*. Cassel, London.
- Greiner, L.L. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.
- Grönroos, C. (1989): Defining marketing: A market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23 (1), 52-60. doi: 10.1108/EUM00000000000541
- Grönroos, C. (2006): Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), 317-333. doi: 10.1177/1470593106066794
- Gruber, M. (2004): Marketing in new ventures: theory and empirical evidence. *Schmalenbach Business Review: ZFBF*, 56 (2), 164-199.
- Guba, E., Lincoln, Y. (1994): Competing paradigms in qualitative research In: Denzin, N.K., Lincoln, Y. (eds.): *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Newbury Park, California.
- Guest, G., Bunce, A., Johnson, L. (2006): How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods* 18, 59.
- GVOP (2012): Gazdasági Versenyképesség Operatív Program (GVOP) pályázatok – Kivonat a vállalati SaaS központok létrehozásának és fejlesztésének támogatása című pályázati felhívás útmutatójából GOP-2011-3.4.1. www.gvop.hu. (letöltés ideje: 2012.11.01.).
- Gyulavári T., Csepeli Á., Nagy G. (2012): A piacorientáció hatása a vállalati versenyképességre, TM 32. sz. műhelytanulmány, Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=55998> (letöltés ideje: 2015.07.15.).
- Gyulavári T., Mitev A., Neulinger Á., Neumann-Bódi E., Simon J., Szűcs K. (2014): *A marketingkutatás alapjai*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hannon, P.D., Atherton, A. (1998): Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 (2), 102-119. doi: 10.1108/EUM000000000006759
- Hansen, G.S., Wernerfelt, B. (1989): Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal* 10 (5), 399-411. doi: 10.1002/smj.4250100502
- Harper, S.C. (1988): Intuition: what separates executives from managers. *Business Horizons*, (9-10.), 13-19. doi: 10.1016/0007-6813(88)90049-3
- Harrigan, P., Ramsey, E., Ibbotson, P. (2011): Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs. *Journal of Marketing Management*, 27 (5-6.), 503-529. doi: 10.1080/0267257X.2010.495284
- He, W., Wang, F.K., Zha, S. (2014): Enhancing social media competitiveness of small businesses: insights from small pizzerias. *New Review of Hypermedia and Multimedia*, 20 (3), 225-250. doi: 10.1080/13614568.2014.889225
- Healy, M., Perry, C. (2000): Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3 (3), 118-126. doi: 10.1108/13522750010333861
- Herron, L., Sapienza, H.J., Smith-Cook, D. (1992): Entrepreneurship theory from an interdisciplinary perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5-12.

- Hill, J., McGowan, P. (1996): Marketing development through networking: a competency based approach for small firm entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 3 (3), 148-157. doi: 10.1108/eb020974
- Hill, J., Wright, L.T. (2000): Defining the scope of entrepreneurial marketing: a qualitative approach. *Journal of Enterprising Culture*, 8 (1), 23. doi: 10.1142/S0218495800000036
- Hill, J. (2001a): A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (5), 171-204. doi: 10.1108/EUM0000000006006
- Hill, J. (2001b): A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (5), 211-235. doi: 10.1108/EUM0000000006538
- Hills, G.E. (1987): Marketing and entrepreneurship research issues: scholarly justification? In: Hills, G.E. (ed.): *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*. United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Marietta.
- Hinson, R.E., Mahmoud, M.A. (2011): Qualitative insights into market orientation in small Ghanaian businesses. *International Journal of Marketing Studies* 3 (1), 35-44.
- Hisrich, R.D. (1988): The entrepreneur in Northern Ireland: characteristics, problems and recommendations for the future. *Journal of Small Business Management*, 26 (7), 32-39.
- Hisrich, R.D. (1992): The need for marketing in entrepreneurship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 7 (3), 53-57. doi: 10.1108/08858629210035427
- Hogarth-Scott, S., Watson, K., Wilson, N. (1996): Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (1), 6-18. doi: 10.1108/02634509610106197
- Hollensen, S. (2011): *Global marketing. A decision-oriented approach*. Prentice Hall, Harlow.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000): A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37 (4), 449-462. doi: 10.1509/jmkr.37.4.449.18786
- Homburg, C., Artz, M., Wieseke, J. (2012): Marketing performance measurement systems: does comprehensiveness really improve performance? *Journal of Marketing*, 76 (3), 56-77. doi: 10.1509/jm.09.0487
- Hooley, G.J., Saunders, J.A., Piercy, N.P. (eds.) (1998): *Marketing strategy and competitive positioning*. Prentice Hall International, Harlow.
- Hooley, G.J., Greenley, G.E., Broderick, A.J., Rudd, J.M. (2004): Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles. *Journal of Strategic Marketing* 12 (3), 163-182. doi: 10.1080/0965254042000262887
- Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan, J.W., Fahy, J. (2005): The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research* 58 (1), 18-27. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00109-7
- Horváth D., Nyíró N., Csordás T. (2013): *Médiaismeret. Reklámeszközök és reklámhordozók*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Hoványi G. (2004): A kelet-közép-európai kkv-k új marketingkihívásai a 21. század elején. *Marketing & Menedzsment*, 38 (2), 40-48.
- Huang, X., Brown, A. (1999): An analysis and classification of problems in small business. *International Small Business Journal*, 18 (1), 73-85. doi: 10.1177/0266242699181004
- Hughes, A., Cosh, A., Cox, M. (eds.) (2001): *Evaluation of the golden key package component of the Small Business Initiative*. British Bankers Association Enterprises Ltd. London.
- Hunt, S.D. (1976): The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40 (3), 17-28. doi: 10.2307/1249990
- Hunt, S.D. (2002): *Foundations of marketing theory: Toward a general theory of marketing*. M.E. Sharpe, Inc. Armonk, New York.
- Hurwitz, J., Bloor, R., Baroudi, C., Kaufman, N. (2007): *Service oriented architecture for dummies*. Wiley Publishing, New York.
- Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N. (2006): The role of management characteristics in the internationalization of SMEs: evidence from the UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 513-534.
- IAB (2015): Digitális reklámköltési adatok 2014. IAB Hungary / Magyar Reklámszövetség. http://iab.hu/IAB_HU_Adex_2014.pdf (letöltés ideje: 2015.08.15.).
- Imreh Sz. (2006): Vállalkozásfejlesztés mint a kis- és középvállalkozások hálózatosodásának ösztönzése. Ph.D. értekezés, SZTE Közgazdaságtani Doktori Iskola, Szeged.
- Jeon, B.N., Han, K.S., Lee, M.J. (2006): Determining factors for the adoption of e-business the case of SMEs in Korea. *Applied Economics*, 38 (16), 1905-1916. doi: 10.1080/00036840500427262
- Jick, T.D. (1979): Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 602-611. doi: 10.2307/2392366
- Johnson, B.R. (1990): Toward a multidimensional model of entrepreneurship: the case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39-54.
- Jones, P.A. (2001): From small acorns to big oaks - a study into the development of credit unions in rural England. The Countryside Agency and ABCUL 2001
- Jones, R., Rowley, J. (2009): Presentation of a generic „EMICO” framework for research exploration of entrepreneurial marketing in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 11 (1), 5-21. doi: 10.1108/14715200911014112
- Józsa L. (2004): A marketingstratégiai gondolkodás és módszertan szerepe és helye a magyar kisvállalkozásokban. In: Berács J., Lehota J., Piskóti I., Rekettye G. (szerk.): *Marketingelmélet a gyakorlatban*. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest.
- Johnston, R. (2011): Social media strategy: Follow the 6 P's for successful outreach. *Alaska Business Monthly*, 27 (12), 83-85.
- Juhász M. (2002): A személyiség és a képesség szerepe a teljesítmény előrejelzésében. Oktatási segédlet. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest.

- Kalakota, R., Robinson, M. (2002): *E-business: Strategies for success in the digital world*. Bookman, Porto Alegre In: Zilber, S.N., Araújo, J.B. (2012): Small companies innovations in emerging countries: E-business adoption and its business model. *Journal of Technology Management*, 7 (2), 102-115.
- Kane, G.C., Alavi, M., Labianca, G., Borgatti, S.P. (2014): What's different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly*, 38 (1), 275-304.
- Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010): Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68. doi: 10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kazi, A.U. (2007): Small and medium business enterprises and the use and adoption of information and communication technology: A study of legal issues and legal perspectives. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12 (1), 144-160.
- Kállay L. (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben. *Közgazdasági Szemle*, 49 (4), 557-573.
- Kállay L. (2012): KKV szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás. Műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/458/1/TM58_Kallay.pdf (letöltés ideje: 2015.08.04.)
- Keh, H.T., Foo, M.D., Lim, B.C. (2002): Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27 (2), 125-149. doi: 10.1111/1540-8520.00003
- Kets de Vries, M.F.R. (1977): The entrepreneurial personality: a person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14, 34-57. doi: 10.1111/j.1467-6486.1977.tb00616.x
- Ketskemény L., Izsó L., Könyves Tóth E. (2011): *Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe*. Artéria Stúdió Kft., Budapest.
- King, N. (1994): The qualitative research interview. In: Cassel, C., Symon, G. (eds.): *Qualitative methods in organizational research - A practical guide*. Sage Publications, London.
- Kitchen, P.J., Proctor, R.A. (1995): Adjusting to change: How small firms might get around the (potential) marketing myopia problem. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2 (1), 3-9. doi: 10.1108/eb020944
- Klemp, G.O. Jr (1980) (ed.): The assessment of occupational competence. Report to the National Institute of Education, Washington.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990): Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18. doi: 10.2307/1251866
- Kolos K., Gáti M., Gyulavári T. (2011): E-commerce evolution in Hungary: an investigation of critical success factor. Marketing theory challenges in emerging societies: 2nd EMAC Regional Conference. 21-23 September 2011, Iași, Romania.
- Kopányi M. (2008): *Mikroökonómia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kopfer-Rác K., Hofmeister-Tóth Á., Sas D. (2013): A magyar kkv vezetők marketing-percepciója és a kockázatvállalással, önbizalommal kapcsolatos attitűdje fókuszcsoportos kvalitatív kutatás alapján. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. országos konferenciája, 2013. augusztus 28-29., Budapest.

- Kotler, P. (1967): *Marketing management: Analysis, planning and control*. Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P. (2000): *Kotler a marketingről: Jönni, látni, győzni - a piacon*. Park Könyvkiadó, Budapest.
- Kotler, P. (2004): *Marketing menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest.
- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009): *Marketing management*. Pearson Education Inc. Harlow.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2012): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kottika, E., Stathakopoulos, V., Theodorakis, I. (2013): Do entrepreneur's personality traits affect market orientation and marketing planning in small firms? EMAC 42nd Annual Conference, Istanbul, June 4-7, 2013.
- Kovács P. (2008): A multikollinearitás vizsgálata lineáris regressziós modellekben. *Statisztikai Szemle* 86 (1), 38-66.
- Kozinets, R.V. (2006): Netnography 2.0. in: Belk, R.W. (ed.): *Handbook of qualitative research methods in marketing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Krasz K. (2007): A hatékony vezetés jellemzői In: Krasz K. (szerk.): *Alapismeretek a vezetői gyakorlathoz*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest.
- Kraus, S., Harms, R., Fink, M. (2010): Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (1), 19-34. doi: 10.1504/IJEIM.2010.029766
- KSH (2008): A vállalkozások regionális különbségei Magyarországon. Központi Statisztikai Hivatal. 1-74.
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/orsz/vallalkregkul.pdf>. Győr. (letöltés ideje: 2012.12.14.).
- KSH (2010): Vállalkozások demográfiája, 2010. Központi Statisztikai Hivatal, *Statisztikai Tükör* 6 (34), 1-4.
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog10.pdf>. (letöltés ideje: 2013.01.20.).
- KSH (2015a): A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint – GFO'14. Központi Statisztikai Hivatal.
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd021.html. (letöltés ideje: 2015.01.26.).
- KSH (2015b): Vállalkozások demográfiája, 2013. Központi Statisztikai Hivatal.
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog13.pdf> (letöltés ideje: 2015.07.10.).
- KSH (2015c): A kis- és középvállalkozások szerepe hazánkban. Központi Statisztikai Hivatal.
<http://kaleidoszkop.nih.gov.hu/documents/15428/123426/kkv12> (letöltés ideje: 2015.05.20.).
- KSH (2015d): TEÁOR'08 Tartalom. Központi Statisztikai Hivatal.
https://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teor/teor_tartalom_2015_05.pdf (letöltés ideje: 2015.08.22.).
- Kyle, B. (2011): The definition of marketing: has it changed? Websitemarketingplan.
http://www.websitemarketingplan.com/marketing_management/marketing_change.htm. (letöltés ideje: 2012.01.20.).
- Kvale, S. (1996): *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.

- Lancaster, G., Reynolds, P. (2002): *Marketing: The one-semester introduction*. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- Lank, A.G., Lank, E.A. (1995): Legitimizing the gut feel: the role of intuition in business. *Journal of Managerial Psychology*, 10 (5), 18-23. doi: 10.1108/02683949510085947
- Lavrakas, P.J. (2008): *Encyclopaedia of Survey Research Methods*. <http://srmo.sagepub.com/view/encyclopedia-of-survey-research-methods/n260.xml> (letöltés ideje: 2015.08.15.) doi: 10.4135/9781412963947
- Le Louarn, P. (1997): La tendance à innover des consommateurs: analyse conceptuelle et proposition d'une échelle de mesure. *Rech Appl Mark*, 12 (1), 3-20. doi: 10.1177/076737019701200101
- Lengyel I. (2002): A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai. In: Buzás N., Lengyel I. (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. SZTE-GTK, JATE, Szeged.
- Leppard, J., McDonald, M.H. (1991): Marketing planning and corporate culture: a conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 7 (3), 213-235. doi: 10.1080/0267257X.1991.9964153
- Levin, J. D. (2010): The economics of internet markets. NBER Working Paper (16852), 1-33.
- Lewis, W.F., Dickey, I.J., VanBeveren, J. (2007): Perceived importance and future use of online channels of distribution by small businesses in the United States and Australia: An exploratory study. Society for Marketing Advances. Proceedings.
- Love, P.E.D., Irani, Z., Standing, C., Lin, C., Burn, J.M. (2005): The enigma of evaluation: benefits, costs and risks of IT in Australian small-medium-sized enterprises. *Information and Management*, 42 (7), 947-964. doi: 10.1016/j.im.2004.10.004
- Low, M.B., Macmillan, I.C. (1988): Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14 (2), 139-161. doi: 10.1177/014920638801400202
- Lukács E. (2012): A magyar kisvállalkozások tipizálásának lehetőségei az elmúlt évtized hazai kutatásainak tükrében. *Vezetéstudomány*, 48 (különszám), 83-89.
- Lukovszki L. (2011): Vállalkozói személyiségjegyek - avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, 42 (11), 16-30.
- MacLaren, P., McGowan, P., Hill, J. (1997): Marketing education for small firm entrepreneurs: a work-based learning approach. *Marketing Education Review, Special Issues on Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, 17 (3), 39-46.
- Magyar Z. (2009): Kisvállalatok stratégiai prioritásainak vizsgálata az észak-alföldi régióban. Ph.D. értekezés. Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Gödöllő.
- Malhotra, N.K. (2005): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- MAMASZ (2010): Kkv marketing felmérés. Magyar Marketing Szövetség. <http://www.mamasz.hu/Mamasz-KKV-marketing-felmeres-2010.pdf>. (letöltés ideje: 2012.12.18.).
- Mandall, M.I., Rosenberg, L.J. (1981): *Marketing*. Prentice-Hall Inc. New Jersey.

- Man, T.W.Y., Lau, T., Chan, K.F. (2002): The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123-142. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00058-6
- Marcati, A., Guido, G., Peluso, A. (2008): What is marketing for SME entrepreneurs? The need to market the marketing approach. Paper presented at International Congress „Marketing Trends”. Venice, Italy, 17-19 January.
- Marketing112 (2014): Itt az eredmény: KKV marketing felmérés 2014 Q1-Q2. Marketing112. <http://www.marketing112.hu/itt-az-eredmeny-kkv-marketing-felmeres-2014-q1-q2/> (letöltés ideje: 2015.08.10.).
- Marketinginfó (2012): KKV Marketing Felmérés. Marketinginfó. <http://www.marketinginfo.hu/tanulmanyok/essay.php?id=3090>. (letöltés ideje: 2012.12.15.).
- Marketo (2015): Understanding lead generation. Marketo. <https://www.marketo.com/marketing-topics/lead-generation-marketing> (letöltés ideje: 2015.08.25.)
- Markos-Kujbus É., Kiss T., Gáti M., Csordás T. (2015): „Lájkolom őket, de ennék is náluk?” – Aktivitásra buzdító kis- és középvállalati közösségimédia-tevékenységek fogyasztói fogadtatása magyarországi vendéglátóhelyek példáján keresztül. Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.
- Martin, G., Staines, H. (1994): Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13 (7), 23-34. doi: 10.1108/02621719410063396
- Mason, C., Harrison, R. (1994): Strategies for expanding the informal venture capital market. *International Small Business Journal*, 11 (4), 23-38. doi: 10.1177/026624269301100402
- Mason, J. (2005): *A kvalitatív kutatás*. József Műhely Kiadó, Budapest.
- Mason, M. (2010): Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum: Qualitative Social Research* 11.
- Matthews, C.H., Scott, S.G. (1995): Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 10, 34-53.
- Maxwell, J.A. (2008): Designing a qualitative study. In: Bickman, L., Rog, D.J. (eds.). *The handbook of applied social research methods*, second edition. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 214-253.
- Maxwell, J.A. (2012): *Qualitative research design: An interactive approach..* Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Máté Z. (2011): A magyarországi kis- és középvállalatok marketingszervezetének felépítése. *Vezetéstudomány* 42 (12), 59-67.
- McCartan-Quinn, D., Carson, D. (2003): Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21 (2), 201-213. doi: 10.1023/A:1025070107609
- McCarthy, E.J. (1960): *Basic marketing, A managerial approach*. IL: Richard D. Irwin.
- McDaniel, C., Lamb, C.W., Hair, J.F. (2006): *Introduction to Marketing*. South Western Publishers, Cincinnati.
- McClelland, D.C. (1961): *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton, New York.

- McNamara, C.P. (1972): The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 30, (1), 50-57. doi: 10.2307/1250868
- Menon, A. Menon, A. (1997): Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. *Journal of Marketing* 61 (1), 51-67. doi: 10.2307/1252189
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., Lye, A. (2011): Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management* 40 (3), 368-375. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.08.005
- Middleton, B., Long, G. (1990): Marketing skills: critical issues in marketing education and training. *Journal of Marketing Management*, 5 (3), 325-343. doi: 10.1080/0267257X.1990.9964108
- Mihalkovné Sz.K. (2013): A növekedésben sikeres vállalkozó személyisége neo-pi-r kérdőíves vizsgálat alapján. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. doi: 10.14267/phd.2014060
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994): *Qualitative data analysis*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Mintzberg, H., Waters, A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6, 257-272. doi: 10.1002/smj.4250060306
- MMA (2009): MMA updates definition of mobile marketing. Mobile Marketing Association. <http://mmaglobal.com/news/mma-updates-definition-mobile-marketing> (letöltés ideje: 2015.08.10.).
- MoET (2007): State of small and medium-sized business in Hungary 2005-2006. Ministry of Economy and Transport, Budapest.
- Molenaar, C. (2012): *e-Marketing - Application of information technology and the internet within marketing*. Routledge, New York.
- Möller, K., Anttila, M. (1987): Marketing capability - A key success factor in small business? *Journal of Marketing Management*, 3 (2), 185-203. doi: 10.1080/0267257X.1987.9964038
- Montoya, P. (2011): Social media-the do's and don'ts. *Investment Advisor*, 31 (11), 124.
- Moorman, C., Rust, R.T. (1999): The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63 (special issue), 180-197. doi: 10.2307/1252111
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., Mason, C.H. (2009): Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal* 30, 909-920. doi: 10.1002/smj.764
- Morgan, N.A. (2012): Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (1), 102-119. doi: 10.1007/s11747-011-0279-9
- Mort, G.S., Weerawardena, J., Liesch, P. (2012): Advancing entrepreneurial marketing. *European Journal of Marketing*, 46 (3/4.), 542-561. doi: 10.1108/03090561211202602
- Motwani, J.A., Jiang, J.J., Kumar, A. (1998): A comparative analysis of manufacturing practices of small vs. large Western Michigan organizations. *Industrial Management & Data Systems*, 98 (1), 8-11. doi: 10.1108/02635579810199690
- Móricz P. (2009): Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások fejlődése az üzleti modell nézőpontjából. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest.
- Nagy G., Gáti M., Berács J. (2012): Two Competing Strategic Orientations in Pursuit of Business Performance. EMAC 2012 41st Annual Conference - Marketing to Citizens Going beyond Customers and Consumers. 22-25 May, 2012. Lisbon, Portugal.

- Nagy G., Gáti M., Zsótér B., Csepeti Á. (2012): A magyar és finn kis- és közép vállalatok stratégiai képességeinek és erőforrásainak növekedésre valamint teljesítményre gyakorolt hatása. Műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/472/1/TM110_Nagy_Gati_Zsoter_Csepeti.pdf
- Nair, M. (2011): Understanding and measuring the value of social media. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22 (3), 45-51. doi: 10.1002/jcaf.20674
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990): The Effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Nayak, A., Lymer, A., Johnson, R., Spaul, B. (1998): UK business and the information superhighway: The impact of the internet on SMEs. ACCA Occasional Research Paper.
- Nemeslaki A., Duma L., Szántai T. (2004): e-business üzleti modellek. ADECOM Rt. Budapest.
- Nemeslaki A. (2007): E-business diffusion in Hungarian SMEs. *Theory, Methodology, Practice* 1, 53-60.
- Nemeslaki A., Urbán Zs., Trestyén A. (2008): Alapvető e-business modellek működése és magyarországi elterjedtségük. *Vezetéstudomány* 12, 4-15.
- Némethné G.A. (2009): A kis- és közép vállalatok versenyképessége. Ph.D. értekezés. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori iskola, Győr.
- Nenadic, S. (1994): The family and the small firm in late nineteenth-century Britain, In: Muller, M. (ed.): *The structure and strategy of small and medium enterprise*. Berlin.
- Ngai, J.C.H., Ellis, P. (1998): Market orientation and business performance: some evidence from Hong-Kong. *International Marketing Review* 15 (2), 119-139.
- North, D., Smallbone, D., Vickers, I. (2001): Public sector support for innovating SMEs: the effectiveness of support measures in London's Lee Valley region. *Small Business Economics*, 16, 303-317.
- Nwankwo, S., Gbadamosi, A. (2011) (eds.): *Entrepreneurship marketing - Principles and practice of SME marketing*. Routledge, Oxfordshire.
- O'Brien, E. (1998): The DTI marketing initiative: the experience of 35 young Scottish companies. *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 5 (3), 219-227. doi: 10.1108/EUM00000000006781
- O'Donnell, A., Cummins, D. (1999a): Employing graduates in SMEs: towards a research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (3), 271-284. doi: 10.1108/14626000210438599
- O'Donnell, A., Cummins, D. (1999b): The use of qualitative methods to research networking in SMEs. *Qualitative Market Research: an International Journal*, 2 (2), 82-91. doi: 10.1108/13522759910269991
- Omar, A., Ramayah, T., Lin, L.B., Mohamad, O., Marimuthu, M. (2011): Determining factors for the usage of web-based marketing applications by small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5 (2), 70-86.
- O'Reilly, T. (2005): Design patterns and business models for the next generation of software. <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>. (letöltés ideje: 2012.10.23.).

- O'Sullivan, D., Abela, A.V. (2007): Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71 (2), 79-93. doi: 10.1509/jmkg.71.2.79
- Orosdy B. (2008): A kis- és középvállalatok vezetési problémái és a gerillamarketing. Egyetemi Jegyzet, Pécs.
- Ottesen, G.G., Grønhaug, K. (2002): Managers' understanding of theoretical concepts: the case of market orientation. *European Journal of Marketing*, 36 (11), 1209-1224. doi: 10.1108/03090560210451022
- Ozcan, P., Eisenhardt, K. (2009): Origin of alliance portfolios: entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal* 52 (2), 246-279. doi: 10.5465/AMJ.2009.37308021
- Page, M., Firth, C. (2012): Internet value chain economics. A.T. Kearney, http://www.atkearney.com/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/internet-value-chain-economics/10192. (letöltés ideje: 2013.01.31.).
- Page, M., Rossi, L., Rand, C. (2010): A viable future model for the internet. A.T. Kearney. <http://www.atkearney.com/documents/10192/4b98dac5-0c99-4439-9292-72bfcd7a6dd1>. (letöltés ideje: 2013.01.31.).
- Páger B. (2007): A vállalkozói aktivitás mennyiségi és minőségi összetevőinek értékelése In: Szerb L., Petheő A. (szerk.): Globális Vállalkozói Monitor Magyarország (GEM) jelentések.
- Páger B. (2007): GEM 2007 Magyarország. A vállalkozói aktivitás mennyiségi és minőségi összetevőinek értékelése. Globális Vállalkozói Monitor Magyarország.
- Palócz É. (2010): Hallgat a felszín - fecseg a mély. Egy elhanyagolt szegmens a gyorsan növekvő kkv. A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 57 (4), 354-370.
- Parent, M., Plangger, K., Bal, A. (2011): The new WTP: willingness to participate. *Business Horizons*, 54 (3), 219-229.
- Parsons, A.L. (2011): Social media from a corporate perspective: a content analysis of official facebook pages. *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, 16, 2, 11-15.
- Patterson, R. (1986): Strategic planning for small business. In: Gardner, J.R., Rachin, R., Sweeney, A. (eds.): *Handbook of Strategic Planning*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Perry, C., Riege, A., Brown, L. (1999): Realism's role among scientific paradigms in marketing research. *Irish Marketing Review*, 12.
- Perry, C., Alizadeh, Y., Riege, A. (1997): Qualitative methods in entrepreneurship research. *Proceedings, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*, Southern Cross University.
- Peters, T.J. (1987): *Thriving on Chaos*. Macmillan, London.
- Polreczki Zs. (2011): A tej- és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozások marketingtevékenységének vizsgálata Magyarországon. Ph.D. értekezés. Kaposvári Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Kaposvár.
- Popper, K. (2002): *The logic of scientific discovery*. Routledge, London.
- Porter, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (2002): Stratégia és az internet. *Harvard Business Manager*, 2, 45-62.

- Porter, M.E. (2008): The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 1, 79-93.
- Pye, A. (1991): Management competence: the flower in the mirror and the moon on the water. In: Silver, M. (ed.): *Competent to manage: Approaches to management training and development*. Routledge, London.
- Radácsi L. (2003): „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban – Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ügyén. *Vezetéstudomány*, 34 (10), 4-12.
- Raffai M. (2003): *Információrendszerek fejlesztése és menedzselése*. Novadat Kiadó, Budapest.
- Rafiq, M., Pallett, R.A. (1996): Marketing implementation in the UK engineering industry. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2 (4), 13-35. doi: 10.1108/EUM0000000004134
- Ray, D.M. (1993): Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, 345-357. doi: 10.1080/089856293000000022
- Reijonen, H. (2010): Do all SME practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (2), 279-293. doi: 10.1108/14626001011041274
- Reketttye G. (2004): Az érték a marketingben. *Marketing & Menedzsment* 38 (2), 6-18.
- Reketttye G. (2007): *Kisvállalati marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Reketttye G. (2012): *Marketing a magyar kisvállalatoknak*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Reynolds, P.L. (2002): The need for a new paradigm for small business marketing? What is wrong with the old one? *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4 (3), 191-205. doi: 10.1108/14715200280001471
- Rimler J. (1998): Kreativitás és vállalkozás. *Közgazdasági Szemle*, 45 (4), 353-369.
- Roberts, M.L., Zahay, D. (2008): *Internet marketing - Integrating online and offline strategies*. South-Western, Cengage Learning.
- Roehrich, G. (2004): Consumer innovativeness: Concepts and measurements. *Journal of Business Research*, 57 (6), 671-677. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00311-9
- Rogers, K. (1963): *Managers: Personality and performance*. Aldine Transaction, a division of Transaction Publishers, New Jersey.
- Romano, C., Ratnatunga, J. (1995): The role of marketing: its impact on small enterprise research. *European Journal of Marketing*, 29 (7), 9-30. doi: 10.1108/03090569510094982
- Román Z. (szerk.) (2006): A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség. Központi Statisztikai Hivatal. 1-152. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/vallalkozas.pdf>. (letöltés ideje: 2012.10.10.).
- Rosenthal, R. (1973): The Pygmalion effect lives. *Psychology Today* 7 (4), 56-60; 62-63.
- Rugimbana, R., Shambare, R., Shambare, M. (2011): Entrepreneurship marketing research in SMEs In: Nwankwo, S., Gbadamosi, A. (eds.): *Entrepreneurship marketing - Principles and practice of SME marketing*. Routledge, Oxfordshire.
- Rue, L.W., Ibrahim, N.A. (1998): The relationship between planning sophistication and performance in small business. *Journal of Small Business Management*, 36 (4), 24-32.

- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., Badger, B. (2003): Managerial behaviour, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41 (1), 47-67. doi: 10.1111/1540-627X.00066
- Sajtos L. (2004): A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori iskola, Budapest.
- Sajtos L., Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Salmeron, J.L., Bueno, S. (2006): An information technologies and information systems industry-based classification in small and medium-sized enterprises: An institutional view. *European Journal of Operational Research*, 173 (3), 1012-1025. doi: 10.1016/j.ejor.2005.07.002
- Sasvári P. (2012): Az információs rendszerek kisvállalati alkalmazásának vizsgálata. *Vezetéstudomány különszám*, 48, 56-65.
- Sauley, K.S., Bedeian, A.G. (1989): The case of the tail wagging the distribution. *Journal of Management*, 15 (2), 335-344.
- Scase, R., Goffee, R. (1982): *The Entrepreneurial Middle Class*. Croom Helm, London.
- Scholhammer, H., Kuriloff, A. (1979): Entrepreneurship and small business management. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Shultz, C.J. (2007): Marketing as constructive engagement. *Journal of Public Policy and Marketing*, 26 (2), 293-301. doi: 10.1509/jppm.26.2.293
- Schumacher, E.F. (1991): *A kicsi szép. Tanulmányok egy emberközpontú közgazdaságtanról*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Schumpeter, J.A. (1942): *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Row, New York.
- Schumpeter, J.A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Scott, J.E., Walczak, S. (2009): Cognitive engagement with a multimedia ERP training tool: Assessing computer self-efficacy and technology acceptance. *Information and Management*, 46 (4), 221-232. doi: 10.1016/j.im.2008.10.003
- Scott, B.R., Lodge, G.C. (1985): *Competitiveness in the world economy*. Harvard Business School Press, Boston.
- Shepherd, C.D., Ridnour, R.E. (1996): A comparison of the sales management training practices of smaller and larger organizations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11 (2), 37-46. doi: 10.1108/08858629610117152
- Silverman, D. (2004): *Doing qualitative research*. Sage Publications, London.
- Simay A., Gáti M. (2015): Nyilvánosság és magánélet a mobiltelefon és a közösségimédia-használat tükrében. Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.
- Simmons, G. Armstrong, G.A., Durkin, M.G. (2008): A conceptualization of the determinants of small business website adoption. *International Small Business Journal* 26 (3), 351-389. doi: 10.1177/0266242608088743

- Simpson, M., Padmore, J., Taylor, N., Frecknall-Hughes, J. (2006): Marketing in small and medium-sized enterprises, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12 (6), 361-87. doi: 10.1108/13552550610710153
- Simpson, M., Taylor, N. (2002): The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4), 370-382. doi: 10.1108/14626000210450559
- Siu, W., Kirby, D.A. (1998): Approaches to small firm marketing: A critique. *European Journal of Marketing*, 32 (1-2.), 40-60. doi: 10.1108/03090569810197417
- Škare, V. (2012): Do we need a new framework for managing Internet marketing activities? *Market/Tržište*, 23 (2), 263-279.
- Smart, D.T., Conant, J.S. (1994): Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research* 10 (3), 28-38.
- Smith, A., Whittaker, J. (1998): Management Development in SMEs: what needs to be done? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 (2), 176-185. doi: 10.1108/EUM00000000006765
- Sorensen, J.B. (2007): Bureaucracy and entrepreneurship: workplace effects on entrepreneurial entry. *Administrative Science Quarterly*, 52 (3), 387-412. doi: 10.2189/asqu.52.3.387
- Southern, A., Tilley, F. (2000): Small firms and information and communication technologies (ICTs): toward a typology of ICTs usage. *New Technology, Work and Employment*, 15 (2), 138-154. doi: 10.1111/1468-005X.00070
- Sparkes, A., Thomas, B. (2001): The use of the internet as a critical success factor for the marketing of Welsh agri-food SMEs in the twenty-first century. *British Food Journal*, 103 (5), 331-347. doi: 10.1108/00070700110395368
- Srinivasan, R., Lilien, G.L., Rangaswamy, A. (2002): Technological opportunism and radical technology adoption: An application to e-business. *Journal of Marketing*, 66 (3), 47-60.
- Székelyi M., Barna I. (2008): *Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára*. Typotex, Budapest.
- Star, S.H., Davis, N.J., Lovelock, C.H., Shapiro, B.P. (1977): *Problems in marketing*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Stokes, D. (1995): *Small Business Management*. DP Publications Ltd. London.
- Stokes, D., Fitchew, S., Blackburn, R. (1997): *Marketing in small firms: A conceptual approach*. Kingston upon Thames, Kingston University.
- Stokes, D. (2000): Putting entrepreneurship into marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2 (1), 1-16. doi: 10.1108/14715200080001536
- Stokes, D., Wilson, N. (2006): *Small business management and entrepreneurship*. Thomson learning.
- Storey, D.J. (1994): *Understanding the small business sector*. Routledge, London.
- Szerb L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
- Szerb L. (2004): A vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése. *Statistikai Szemle* 82 (6-7.), 545-566.
- Szerb L. (2007): *A kis- és középvállalkozások növekedési lehetőségei: külső és belső támogató és gátló tényezők*. Piaccgazdaság Alapítvány, Budapest.

- Szerb L., Petheő A. (2014): A „Globális Vállalkozói Monitor” kutatás adatfelvételei. *Statisztikai Szemle*, 92 (1), 5-31.
- Tashakkori, A., Teddlie, C. (2003): *Handbook of mixed methods in social and behavioural research*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Thong, J.Y.L. (1999): An integrated model of information systems adoption in small businesses. *Journal of Management Information Systems*, 15 (4), 187-214.
- Timmons, J.A. (1999): *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Irwin-McGraw-Hill, Boston.
- Tonge, J. (2001): A review of small business literature, Part 1: Defining the small business. Working Paper. Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series.
- Topolski, J. (1991): Towards an integrated model of historical explanation. *History and Theory*, 39 (3), 324-338. doi: 10.2307/2505561
- Townroe, P. (1995): The coming of supertram: *The impact of urban rail development in Sheffield*. Banister.
- Török Á. (1997): Az EU-hoz való közeledés várható hatásai a magyar kis- és középvállalatokra – a vállalkozások munkamegosztási szerepe. http://www.cipe.hu/publication_roundtable8.asp. (letöltés ideje: 2011.12.10.).
- Truong, Y., McColl, R. (2010): Practitioners’ perceptions of advertising strategies for digital media. *International Journal of Advertising*, 29 (5), 709-725. doi: 10.2501/S0265048710201439
- Tsoukas, H. (1989): The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review*, 14 (4), 551-561. doi: 10.5465/AMR.1989.4308386
- Tyebjee, A., Tyzoon, T., Bruno, V., McIntyre, S.D. (1983): Growing ventures can anticipate marketing styles. *Harvard Business Review*, (1-2.), 64-66.
- Varga Zs. (2012): Az e-businesstől az online reklámozásig a versenyképesség tükrében. Műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17. doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Veal, A.J. (2005): *Business research methods: A managerial approach*. Pearson Education Australia, French Forest.
- Vecsenyi J. (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Aula Kiadó, Budapest.
- Vecsenyi J. (2003): *Vállalkozás - Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó, Budapest.
- Vecsenyi J. (2011): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó, Budapest.
- Venkatesh, V., Brown, S.A., Bala, H. (2013): Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed method research in information systems. *MIS Quarterly*, 37 (1), 21-54.
- Vorhies, D.W., Morgan, N.A. (2005): Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing* 69 (1), 80-94. doi: 10.1509/jmkg.69.1.80.55505
- Walsch, M. F., Lipinski, J. (2009): The role of marketing function in small and medium sized enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (4), 569-585. doi: 10.1108/14626000911000929
- Watkins, T., Blackburn, R. (1986): The role of marketing in the small firm: Evidence from a regional survey. *Marketing Intelligence & Planning*, 4 (4), 26-38. doi: 10.1108/eb045735

- Webster, F.E. (1981): Top management's concern about marketing. *Journal of Marketing*, 45, 9-16. doi: 10.2307/1251538
- Webster, F.E. (1992): The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17. doi: 10.2307/1251983
- Webster, F.E. (1997): The future role of marketing in the organization. In: Lehmann, D.R., Jocz, K.E. (eds.): *Reflections on the futures of marketing*. Marketing Institute, Cambridge.
- Weinzimmer, L.G. (1997): Top management team correlates of organizational growth in a small business context: A comparative study. *Journal of Small Business Management* 35 (3), 1-9.
- Westhead, P. (1988): A typology of new manufacturing firm founders in Wales. Working Paper. No. 46, Cranfield School of Management, Cranfield.
- Wierenga, B. (1996): Competing for the future in the agricultural and food chain. Proceeding of the 47th seminar of EAAE Agricultural marketing and consumer behaviour in the changing world. 11-15.
- Wilson, R.M.S., Gilligan, C. (1999): *Strategic marketing management - planning, implementation and control*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Wilson, Ng., Coakes, E. (2014): *Business research. Enjoy creating, developing and writing your business project*. Kogan Page Ltd. Great Britain.
- Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J., Canton, E. (eds.) (2012): EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12. Ecorys.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf. (letöltés ideje: 2013.01.30.).
- Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D.J., Short, H., Keasey, K. (1993): *The managerial labour market in small and medium sized enterprises*. Routledge, London.
- Xu, M., Rohatgi, R., Duan, Y. (2007): E-business adoption in SMEs: Some preliminary findings from electronic components industry. *International Journal of E-business Research*, 3 (1), 74-90. doi: 10.4018/978-1-59904-947-2.ch070
- Yap, C.S., Thong, J.Y.L., Raman, K.S. (1994): Effect of government incentives on computerization in small business. *European Journal of Information Systems*, 3 (3), 191-206.
- Yin, R.K. (2003): *Case study research: Design and methods*. Sage Publications, London.
- Zoltayné P.Z. (2010): Elemzés vagy megérzés: a stratégiai döntéshozatal gyakorlata Kaliforniában és Magyarországon. Habilitációs tézis. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet. 118. sz. Műhelytanulmány.
- Zortea-Johnston, E., Darroch, J., Matear, S. (2012): Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8 (2), 145-164. doi: 10.1007/s11365-011-0170-7

A SZERZŐ TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓI

Folyóirat cikk:

Idegen nyelvű:

1. Gáti M., Csordás T. (2014): The New (Marketing) Role of Firms as Media Content Providers: The case of SME's Strategic Social Media Presence. *Budapest Management Review / Vezetéstudomány* 45 (2), 22-32.
2. Csordás T., Markos-Kujbus É., Gáti M. (2014): The Attributes of Social Media as a Strategic Marketing Communication Tool. *Journalism and Mass Communication* 4 (1), 48-71.

Magyar nyelvű:

3. Bauer A., Csepeli Á., Gáti M., Mitev A. (2012): A banki hitelfelvevők rejtett gazdaságból származó jövedelme: Marketing megközelítés és empirikus kísérlet a kockázatkezelés szolgálatában. *Hitelintézeti Szemle* 11 (4), 298-324.
4. Gáti M., Kolos K. (2012): Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében - a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe. *Vezetéstudomány* 43 (különszám), 91-97.

Előadás és/vagy konferenciakiadványban megjelenő írás:

Idegen nyelvű:

5. Markos-Kujbus É., Gáti M. (2012a): Social Media's New Role in Marketing Communication and its Opportunities in Online Strategy Building. ECREA 2012 - 4th European Communication Conference. 24-27 October, 2012., Istanbul, Turkey.
6. Markos-Kujbus É., Gáti M. (2012b): The attributes of social media as an online strategy tool. emma Annual Conference 2012 - What's So Special about Media Management?. 10-11 February, 2012., Budapest. <http://www.media-management.eu/members-only/>
7. Nagy G., Gáti M., Berács J. (2012): Two Competing Strategic Orientations in Pursuit of Business Performance. EMAC 2012 41st Annual Conference - Marketing to Citizens Going beyond Customers and Consumers. 22-25 May, 2012., Lisbon, Portugal.
8. Kolos K., Gáti M., Gyulavári T. (2011): E-commerce evolution in Hungary: an investigation of critical success factor. Marketing Theory Challenges in Emerging Societies: 2nd EMAC Regional Conference. 21-23 September, 2011, Iași, Romania.

Magyar nyelvű:

9. Gáti M., Simay A. (2015): A kis cégek marketingje körüli tudományos hiátus okainak feltárása – avagy egy holisztikus kis- és középvállalati marketing modell. Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.
10. Simay A., Gáti M. (2015): Nyilvánosság és magánélet a mobiltelefon és a közösségimédia-használat tükrében. Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.
11. Gáti M., Markos-Kujbus É., Csordás T. (2015): „Lájk első látásra” – Mi inspirálja a márkák kedvelését az online térben, kis vendéglátóhelyek esetében? Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.
12. Markos-Kujbus É., Kiss T., Gáti M., Csordás T. (2015): „Lájkolom őket, de ennél is náluk?” – Aktivításra buzdító kis- és középvállalati közösségimédia-tevékenységek fogyasztói fogadtatása magyarországi vendéglátóhelyek példáján keresztül. Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, 2015. augusztus 27-28., Budapest.
13. Gáti M. (2014): A kis- és középvállalati marketing értelmezési tartománya – hogyan azonosítják és jellemzik marketingtevékenységüket a hazai kis- és középvállalatok? A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 20. országos konferenciája, 2014. augusztus 27-29., Szeged.
14. Gáti M., Csordás T. (2013): KKV-k tartalom- és marketingkommunikációja a közösségi médiában. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. országos konferenciája, 2013. augusztus 28-29., Budapest.
15. Csordás T., Markos-Kujbus É., Gáti M. (2013): A közösségi média, mint stratégiai marketingkommunikációs eszköz. A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 19. országos konferenciája, 2013. augusztus 28-29., Budapest.
16. Markos-Kujbus É., Gáti M. (2012c): A közösségi média, mint online stratégiai eszköz. Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 18. Országos konferenciája. 2012. augusztus 30-31., Miskolc.

Könyvfejezet, könyvrészlet:

Magyar nyelvű:

17. Csordás T., Gáti M. (2015): Digitális eszközök a nemzetközi marketingben. In: Rekettye G., Tóth T., Malota E. (szerk.): *Nemzetközi marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 15. fejezet, 431-464.
18. Gáti M., Bauer A. (2013): A kommunikáció gazdasági jelentősége. In: Horváth D., Bauer A. (szerk.): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, részvétel kérdései*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1.2. fejezet, 38-43.
19. Dörnyei K., Csordás T., Gáti M. (2013): A kommunikáció információs meghatározottsága: Információkeresés, -feldolgozás és -befogadás. In: Horváth D., Bauer A. (szerk.): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, részvétel kérdései*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1.3. fejezet, 44-51.
20. Gáti M., Csordás T., Bauer A. (2013): Kommunikációs célok és hatáshierarchiák. In: Horváth D., Bauer A. (szerk.): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, részvétel kérdései*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2.1. fejezet, 59-73.
21. Csordás T., Gáti M. (2013): A kommunikációs eszközök együttélése és kapcsolódásaik: az integráció dilemmája. In: Horváth D., Bauer A. (szerk.): *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, részvétel kérdései*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2.2. fejezet, 74-83.

Jelentés, kutatási anyag, műhelytanulmány:

Magyar nyelvű:

22. Nagy G., Gáti M., Zsótér B., Csepeti Á. (2012): *A magyar és finn kis- és középvállalatok stratégiai képességeinek és erőforrásainak növekedésre valamint teljesítményre gyakorolt hatása*. Műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/472/1/TM110_Nagy_Gati_Zsoter_Csepeti.pdf
23. Gáti M., Kolos K. (2012): *Az e-business és a vállalati versenyképesség összefüggései*. Műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/398/1/TM34_Gati_Kolos.pdf