



**A MARKETING-KONTROLLING ALKALMAZÁSÁNAK
JELENTŐSÉGE A MAGYAR KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK
EREDMÉNYESSÉGÉBEN**

Katona Ferenc

Gödöllő

2015

A doktori iskola

megnevezése: **Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

tudományága: **gazdálkodás és szervezéstudományok**

vezetője: **Prof. Dr. Lehota József DSc**
egyetemi tanár
Szent István Egyetem,
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
Üzleti Tudományok Intézete

Témavezető: **Prof. Dr. habil Poór József**
egyetemi tanár
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomtudományi Intézet

.....

Az iskolavezető jóváhagyása

.....

A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	3
1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK.....	5
1.1. A témaválasztás indoklása.....	5
1.2. A téma lehatárolása	6
1.3. A vizsgálat célja, felépítése.....	7
2. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	9
2.1. A hipotézisek megfogalmazása és rendszere	9
2.2. A kutatás módszertana.....	13
2.2.1. Az empirikus kutatás folyamata	13
2.2.2. Információforrások.....	13
2.2.3. Mintavétel	16
2.3. Alkalmazott statisztikai módszerek	17
2.4. A kutatás irodalmi háttere, a magyarországi háttér.....	18
3. AZ EREDMÉNYEK – ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	19
3.1. Új és újszerű eredmények	19
3.2. A kutatási hipotézisek teljesülése.....	24
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	25
5. ÖSSZEFOGLALÁS.....	29
6. HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE.....	31
7. A SZERZŐNEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI	33

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK

1.1. A témaválasztás indoklása

A napjainkban zajló folyamatok különösképpen próbára teszik a kis- és közepes vállalkozások¹ tűrőképességét. A hosszan elnyúló gazdasági válság leginkább a pénzügyi forrásokban szegény kisebb vállalatokat sújtotta. A nagyvállalatok sem kivételek, azonban a válság előidézte kockázat a kkv szektorban fokozottan jelentkezik. A kockázat pedig nagyon sok esetben realizálódik is: a pénzügyi nehézségek, a vevői piacok beszűkülése gyakran a vállalkozások végét jelentik (Havlicek, 2014).

Mi indokolja, hogy a kis- és közepes vállalkozásokkal (továbbiakban kkv-k), azok életképességével foglalkozunk? A magyar, de az egész európai gazdaság vonatkozásában is a kkv-k mind a foglalkoztatásból (74%)², mind a GDP előállításából (56%) jelentős mértékben kiveszik a részüket, hiszen mindkét területen a hozzájárulásuk meghaladja a nagyvállalatokét (KSH, 2011; Ecorys, 2012). Tehát gazdasági szerepük megkérdőjelezhetetlen.

Bármilyen fontosak is a kis- és közepes vállalkozások, működésük nehezen kiszámítható, jövőjük bizonytalan. Ezért rendkívüli fontosságú a kisvállalkozások hatékonyságának és versenyképességének növelése, ami által életképességük javul, és jövőbeni működésük kiszámíthatóbbá válik. Saját meglátásom szerint – más kutatók (Liebl, 1989; Hisrich et al., 2001; Doyle, 2002) véleményével összhangban – *a kiszámíthatóság és a kockázatcsökkentés kiváló eszköze lehet a marketing.*

A marketing alkalmazása önmagában természetesen még nem jelent megoldást, sőt, sok esetben csak eredménytelenül növeli a vállalat kiadásait, ami csak tovább rontja a vállalkozás helyzetét. Marketingeszközök alkalmazása akkor lesz racionális döntés a kisvállalkozások számára, ha tisztában vannak ezen eszközök alkalmazásának a hatásaival, mind az eredmény, mind a pszichografikus tényezők vonatkozásában. Felmerül tehát a marketingeszközök alkalmazásával kapcsolatban a tervezésnek és a mérésnek a jogos igénye: a marketing alkalmazása *csak akkor jelenthet segítséget, ha az alkalmazói tisztában vannak annak pénzügyi és egyéb hatásaival, ezt mérni is tudják, és még a tervezés időszakában dönteni tudnak arról, hogy az adott eszköz adott feltételek mellett való alkalmazása és annak ráfordításai milyen hatással vannak az eszköz által előállított jövedelemre vagy egyéb pozitív hozadékokra.* Az alkalmazás hatékonyságának növelése érdekében célszerű ezeket egy komplex rendszerbe foglalni, amely a tervezésen és a mérésen kívül magába

¹ Munkámban a vállalkozás és vállalat fogalmakat szinonimaként használom, egyaránt a mikro-, a kis-, a közepes- és a nagyméretű vállalatok, vállalkozások esetében is. Amennyiben a dolgozat adott részében csak valamely méretkategóriát jellemzem, úgy akkor azt ott külön jelölöm.

² A vállalkozások által foglalkoztatott bő 2,7 millió munkavállalóból Magyarországon.

foglalja az értékelési és összehasonlítási tevékenységeket is – ezt a rendszert hívhatjuk úgy, hogy *marketing-kontrolling*.

A marketing-kontrolling fogalma a német szakirodalomban jelent meg, és mindössze néhány évtizedes múltra tekint vissza. Leegyszerűsítve jelentéstartalmát, tulajdonképpen a kontrolling³ eszközök alkalmazását jelenti a marketingtevékenység vagy marketingfolyamatok során.

1.2. A téma lehatárolása

A változó környezet, növekvő verseny és bizonytalanság – csak kiragadva néhány tényezőt a vállalatok mindennapjait befolyásoló tényezők közül – indokoltá teszi, hogy a szervezetek növeljék verseny- és életképességüket. Ennek egyik lehetősége a marketing terület kiemelése és ennek szorosabb és hatékonyabb felügyelet alá vonása; folyamatainak pontosabb és hatásosabb megtervezése; eredményeinek relevánsabb értékelése.

Munkámban arra keresem a választ, hogy a fenti elképzelésre, elvárásra a marketing-kontrolling mennyiben adhat kielégítő megoldást. A területi korlátokból és a terület gazdagságából fakadóan nem teszek arra kísérletet, hogy a témakört teljeskörűen felvázoljam, csupán egyes aspektusokat, tényezőket emelek ki, amelyekkel rámutatok a marketing-kontrolling néhány főbb jellemzőjére és lehetőségére.

Munkám első részében kiindulásként két fogalommal – a marketinggel és a kontrollinggal – foglalkozom, röviden értelmezve jelentésüket, bemutatva céljaikat, feladataikat. Ezt követően térek ki a marketing-kontrolling, mint eszközrendszer fogalmának az értelmezésére, vélt vagy valós feladataira, céljaira. A marketing-kontrolling egyes feladatait – amelyek gazdag kutatási lehetőségeket kínálnak – külön is kiemelem dolgozatomban. A marketing-kontrolling lényegének megértéséhez szükséges tisztán látnunk egyrészt a marketing gondolkodásmód szerepét a vállalati életben, másrészt a kontrolling feladatát és fontosságát a vállalati döntések előkészítésében és értékelésében. Ennek érdekében feltárom a marketing koncepció lényegét, és nyilvánvalóvá teszem a látszólag egymástól távol álló vállalati területek „együttműködéséből” adódó vállalati szinergiák pozitív hatásait. Ezáltal – többek között – rávilágítok arra, hogy a marketing-kontrolling két területnek a szemléletmódját egyesíti, ennek ellenére jogosan nevezhetjük önálló tudományterületnek.

Meglátásom szerint a *marketing-kontrolling kettős megközelítést igényel*. Ezt az alapján állítom, hogy alapvetően a marketing terület egy súlyos problémájának a kezeléséről van szó, amikor a marketingtevékenység tervezéséről, méréséről

³ A magyar szakirodalom egyaránt használja a kontrolling és controlling kifejezéseket is. Ezek jelentéstartalma nem különbözik, azonban gyakranbban használják „c”-vel, vagyis a controllingot. A dolgozatban ennek ellenére a magyar nyelvtani szabályoknak megfelelően „k”-vel, tehát a kontrolling szót fogom használni.

vagy annak ellenőrzéséről beszélünk. Rendkívüli fontossággal bír a marketingteljesítményeknek a követhetősége, ellenőrizhetősége, a marketing aktivitásnak és a marketingteljesítményeknek az egymáshoz rendelkezősége azért, hogy *a vállalat vezetői számára világossá váljon: mely marketingdöntéshez milyen eredmény kapcsolható.* Erre a problémára azonban véleményem szerint nem a marketing területe, hanem a kontrollingé *adja meg a választ* azáltal, hogy a marketingtevékenységre és -folyamatokra kiépül egy komplex, *a teljes vállalati marketinget átfogó kontrolling rendszer,* alkalmazva a kontrolling eszköztárát és illeszkedve a marketingterület sajátos jellemzőihez. Ezért munkámban nem hagyhatom figyelmen kívül sem a marketingtevékenység sajátosságainak vizsgálatát, sem pedig a kontrolling rendszer funkcióinak vizsgálatát. A fenti probléma kezelésére nem nyújt elégséges megoldást egyes marketingszakemberek azon törekvése, hogy a marketingtevékenység eredményeit mérhetővé tegyék. Ez véleményem szerint csak részleges megoldással szolgál az említett problémák kezelésére.

1.3. A vizsgálat célja, felépítése

A marketing-kontrolling egy viszonylag új, önállósodott területet jelent a közgazdaságtudományban, ezért jelentéstartalma, funkcióinak tisztázása még ma is jelentős változásokon megy keresztül. A terjedelmi határookra tekintettel munkámban nem teszek arra kísérletet, hogy a marketing-kontrolling fogalmának, funkcióinak vagy területeinek valamennyi értelmezését bemutassam.

Ily módon értekezésem szakirodalmi áttekintése a következő részekből áll:

1. A marketing fogalmának, céljainak, koncepciójának és feladatainak felvázolása, hogy tisztázzam, milyen szerepet tölt be a marketing a vállalatok életében. Olyan fogalmakat ismertetek, amelyek a későbbi vizsgálatok szempontjából is fontosak lesznek: a hatás, a hatékonyság és az eredményesség fogalmának tisztázásán túl bemutatom azt is, hogyan értelmezik a reklámhatékonyság fogalmát, vagy mit jelent a marketingteljesítmény mérése. Kitérek a marketingtevékenység ráfordításainak beruházásként való értelmezésének a kérdésére is.
2. A kontrolling fogalma, koncepciója, feladatai, szerepe a kis- és közepes vállalkozások tevékenységében. A stratégiai és operatív kontrolling fogalma közötti különbségtétel.
3. A marketing-kontrolling fogalmának, céljainak, szerepének és feladatainak feltárása. A marketingtervezés, a marketingmérés, -értékelés és -ellenőrzés definiálása, feladatköreinek körülhatárolása. A munkatársak vezetésének fontossága a vállalat és a marketing-kontrolling szempontjából. Úgyszintén bemutatom a marketing-kontroller szerepét a vállalat működésében.

A marketing, kontrolling és marketing-kontrolling szakirodalomból megismert fogalomkörére alapozva a disszertáció gyakorlati részének tekintetében a következő fő célokat fogalmazom meg:

1. A vállalkozások marketingeszköztárának általános vizsgálata a termék-, ár-, értékesítési- és kommunikációs politikai, valamint a marketingképességek vonatkozásában.
2. A marketing-kontrolling általános vállalati jellemzőinek feltárása a magyar kkv-k tekintetében.
3. A marketing-kontrolling alkalmazása és a vállalkozások eredményessége közötti kapcsolat feltárása. Itt azt vizsgálom, hogy a vállalkozások kiterjedtebb marketing-kontrolling alkalmazása okoz-e javulást a vállalkozások eredményességében.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1. A hipotézisek megfogalmazása és rendszere

A dolgozat elején megfogalmazott kutatási céloknak megfelelően, a szakirodalmi feldolgozás tapasztalatai alapján az 1. számú táblázatban rendszerezem a hipotéziseimet. A hipotézisek gondolatmenete a következő struktúrát követi:

- A vállalkozások marketingtevékenységének általános jellemzői a marketing eszkörendszer (termékpolitika, kommunikációs politika stb.) vizsgálatán keresztül;
- A marketing-kontrolling általános jellemzői, így a tervezési és értékelési eszközök alkalmazásának gyakorisága, megoszlása;
- A marketing-kontrolling hatásainak a vizsgálata a vállalkozások eredményességének és teljesítményének vonatkozásában.

1. táblázat. A disszertáció hipotézisei

Vizsgálati terület	Hipotézisek
A vállalati marketingtevékenység általános jellemzői	H1 A vállalkozások termékpolitikája során a választékorientáltság és az eredményorientáltság az elsődleges.
	H2 A vállalkozások marketingkommunikációs tevékenysége során, a tervezési és elemzési eszközök alkalmazása révén, előtérbe kerülnek a marketing-kontrolling eszközök.
A marketing-kontrolling általános vizsgálata	H3 A nagyvállalatok kiterjedtebb marketing-kontrolling rendszerrel (marketingtervezés és -elemzés) rendelkeznek, mint a kisvállalkozások.
A marketing-kontrolling hatása a vállalkozások eredményességére és teljesítményére	H4 Akár a versenytársakéhoz, akár a saját eddigi helyzetükhöz viszonyítva, a vállalatok pénzügyi eredményességének és működési hatékonyságának megítélése romlott.
	H5 A „külsős”, marketing tevékenységre specializálódott cégek szolgáltatásait igénybe vevő vállalkozások eredményesebb működést tudnak felmutatni.
	H6 A kiterjedtebb marketing-kontrolling eszkörendszer alkalmazása pozitív összefüggést mutat a vállalati eredményességgel.
	H7 A vállalkozások marketingszemlélete az elmúlt időszakban átalakult, valamint stratégiájuk és stratégiai céljaik is megváltoztak.

Forrás: saját szerkesztés

Munkámban elsőként azt vizsgálom meg, milyen marketing eszkörendszer alkalmaznak a magyar kis- és középvállalati szektor szereplői. A marketing eszkörendszer tekintetében néhány jellemzőn keresztül megpróbálom megragadni ezeket a területeket (lásd 1. ábra). A vizsgálat e részében azt kívánom feltárni, hogy a vállalatok mennyire kiterjedt marketingstratégiát alkalmaznak. A marketing négy fő területére (McCarthy (1960) féle csoportosítás) irányuló kérdéseket külön kérdéscsoportok formájában tettem fel. A termékpolitikai eszközök vizsgálatára irányuló kérdéscsoport többek között olyan kérdéseket fogalmaz meg a vállalkozások számára, amelyekben a vállalkozások innovációs tevékenységét, profiljuk kiterjedtségét, a bevezetni kívánt termékek gazdaságossági vizsgálatait vagy a fogyasztókhoz való viszonyukat értékelhetik (lásd részletesen a dolgozat M2. mellékletében).

Az árpolitikát vizsgáló kérdéscsoporton keresztül olyan általános jellemzőkre keresem a választ, mint hogy a vállalkozás milyen árképzési elveket alkalmaz árstratégiája kapcsán, vagy milyen árpolitikai célokat fogalmaz meg maga számára, vagy hogy a termék ára milyen szerepet tölt be a vállalkozás piacain folyó versenyben.

A marketing eszkörendszer harmadik elemének, az elosztási rendszer vizsgálatának során a értékesítési stratégia kiterjedtségének szintjét, az ennek során alkalmazott eszközök széleskörűségét, az itt alkalmazott tervezési, mérési elemzési módszerek elterjedtségét, az értékesítési rendszer fejlettségét, versenyképességét vizsgálom. Azt kívánom feltárni, hogy az értékesítési rendszer fejlettsége összefügg-e a vállalat versenyképességének ill. eredményességének javulásával, vagy csak egyszerűen ezeknek kedvezőbb megítélésével.

A vállalati marketingstratégia negyedik elemének vizsgálatával arra keresem a választ, hogy a kommunikáció egyes területei mennyire fontosak a vállalat számára. Példának okáért a vállalkozások értékelhették a hagyományos (above-the-line) és a nem hagyományos, vonal alatti (below-the-line) eszközöket egyaránt, ez utóbbin belül pedig a különféle direkt marketing, illetve eladásösztönző eszközöket. A megkérdezett vállalkozások véleményezhették azt, hogy az ő esetükben mennyire jellemző a különböző marketing-kontrolling eszközök alkalmazása a kommunikációs stratégiában, egyáltalán készítenek-e marketingkommunikációs stratégiát, annak megtervezik-e az egyes elemeit, mérik-e a stratégia teljesülését.

A marketing eszköztár e fő területeinek a vizsgálatával tehát arra kívánok választ kapni, hogy a magyar vállalkozásokban mennyire kiterjedt az egyes marketingeszközök vagy eszkörendszer alkalmazása. Ezért arra is keresem a választ, hogy kimutatható-e kapcsolat a marketing eszkörendszer alkalmazásának kiterjedtsége és a vállalkozások eredményessége, illetve versenyképessége között?

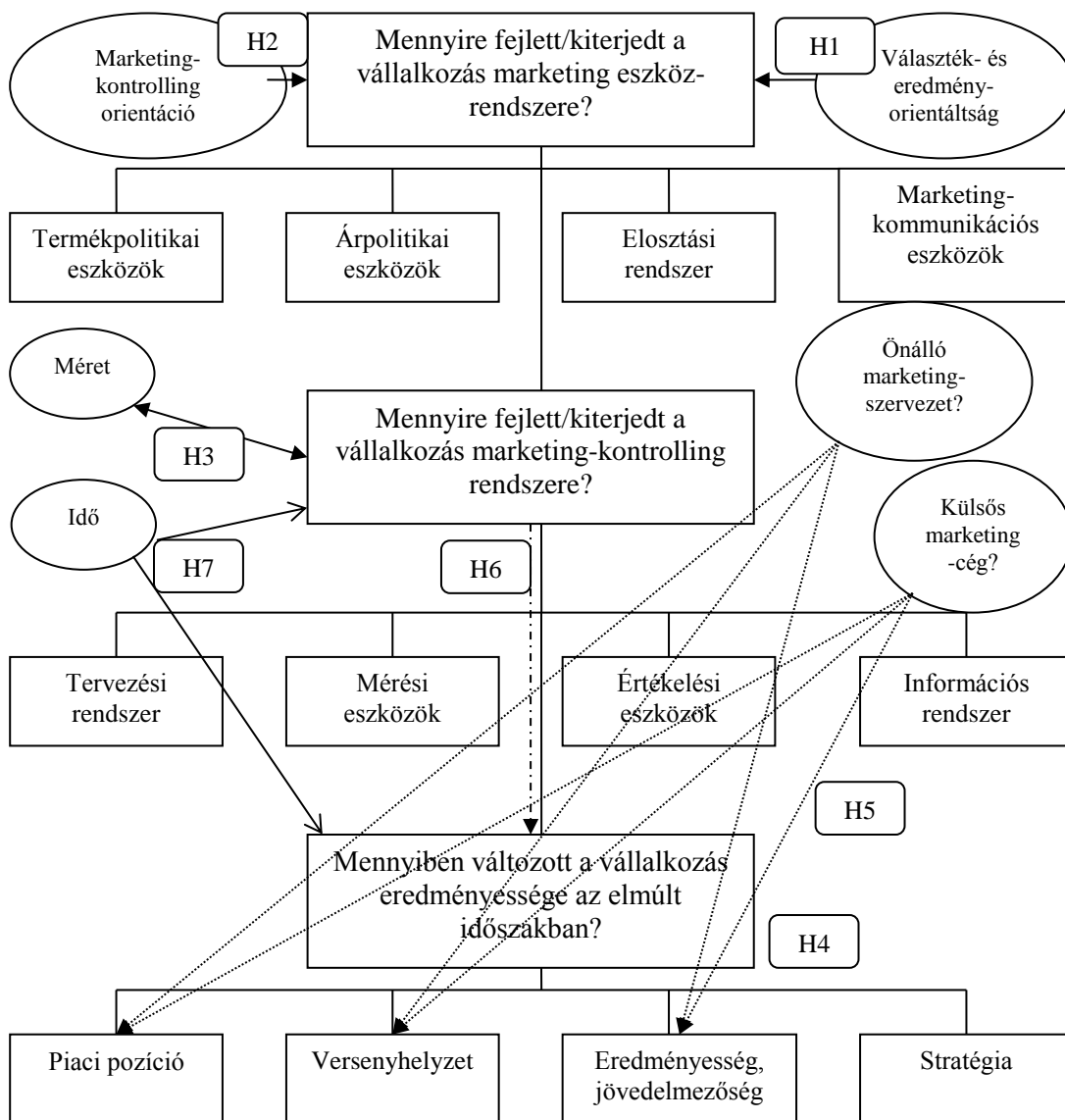
A vizsgálat következő szintje a marketing-kontrolling eszköztárának a vizsgálata. Itt a marketing-kontrolling eszköztárból alkalmazott eszközök kiterjedtségét, minőségét értékelem a magyar kkv szektor vonatkozásában,

illetve kutatom ezek komplexitását és tudatos, komplex alkalmazásuk kérdését. A vizsgálat többek között arra terjed ki, hogy a vállalat készít-e marketing tervet, és ha igen, akkor ennek során milyen tervezési eszközöket alkalmaz. Ezek után megvizsgálom, hogy milyen mérési eszközöket alkalmaznak a vállalkozások a marketingtevékenységük eredményességének az értékelésére. Mely mutatók alkalmazását preferálják a vállalatok, milyen számú mutatót alkalmaz egy-egy vállalat, illetve van-e eltérés abban a tekintetben, hogy a számszerűsíthető vagy inkább a kevésbé vagy nehezen számszerűsíthető pszichografikus mutatókat (vásárlói elégedettség, vásárlói hűség, termék ismertsége stb.) alkalmazzák nagyobb előszeretettel. A marketing-kontrolling rendszer vizsgálata során kitérek arra is, hogy a kkv szektor szereplői vizsgálják-e a marketingakciók pénzügyi hatásait, és ha vizsgálják, akkor milyen időtávon teszik ezt meg? A kutatás annak a vizsgálatára is kiterjed, hogy a marketing vagy marketingkommunikációs tevékenység eredményeiről kapott visszajelzésekkel a vállalat, a döntéshozók elégedettek-e. Vagy éppen ellenkezőleg: a vállalat kisszámú eszköz alkalmazása mellett is magas fokú elégedettséget mutat a marketingkommunikációs tevékenység eredményességét illetően? A marketing-kontrolling rendszer értékelése kapcsán kitérek az információs rendszer szerepére is, hogy az vajon hogyan járul hozzá a vállalat marketingtevékenységének eredményességéhez, javítja vagy rontja-e a marketing-visszajelző rendszer, illetve a marketing ráfordítások megítélését a marketing-döntéshozók szempontjából. Feltételezhető ugyanis, hogy egy fejlett informatikai rendszer javítja a marketing eredmények visszajelzésének jóságát. A marketing visszajelző-rendszer megítélése szempontjából az is fontos befolyásoló szempont lehet, hogy milyen szerepet tölt be a vállalatban belül a marketingszervezet. Az önálló marketingszervezettel nem rendelkező vállalat igazgatója, akinek a hatáskörébe a marketingtevékenység is beletartozik, valószínűleg kevésbé tud azonosulni a marketing szerepével és jelentőségével a vállalatban. Ezért a vállalatvezető elégedettsége valószínűleg kisebb lesz, mint egy önálló szervezeti egység szakmai vezetőjének.

A kutatás harmadik részében vállalkozások által alkalmazott marketing és marketing-kontrolling eszközök „fejlettsége” és a vállalatok által elért piaci eredményessége közötti összefüggéseket kívánom feltárni. Azt kívánom igazolni, hogy a marketing-kontrolling eszközöket alkalmazó vállalkozások jobban teljesítenek az ilyeneket nem alkalmazó versenytársaikhoz képest. Ha a vállalkozás marketing-kontrolling rendszere kiterjedt eszközrendszerrel rendelkezik (nagyszámú tervezési, mérési, elemzési eljárások), az elképzeléseim szerint hatással van az eredményességre és a teljesítményre. A vállalat eredményességét több nézőpontból is értékelni lehet aszerint, hogy csak a vállalkozás teljesítményét vizsgáljuk különböző vonatkozásaiban a marketing-kontrolling rendszernek, vagy pedig a teljesítmény változását vizsgáljuk a marketing-kontrolling rendszer kiterjedtségének viszonylatában.

A vizsgálat során úgyszintén kapcsolatot keresek a vállalat által alkalmazott külsős marketingre specializálódott cégek szolgáltatásainak az igénybevétele és

a vállalat teljesítményének (pénzügyi és nem pénzügyi egyaránt) és eredményességének a növekedése között. Amennyiben a két tényező között sikerül szignifikáns kapcsolatot igazolni, úgy az azt jelentené, hogy a külsős marketingcégek igazolhatóan hozzájárulnak a vállalkozás hatékonyságának és eredményességének növekedéséhez. Lényeges kérdés annak a tisztázása is, hogy a belső vagy a külső marketingszervezettel rendelkező vállalatok eredményessége és hatékonysága növekszik jobban. Az 1. ábra a vizsgálat menetét, területeit és annak felépítését illusztrálja.



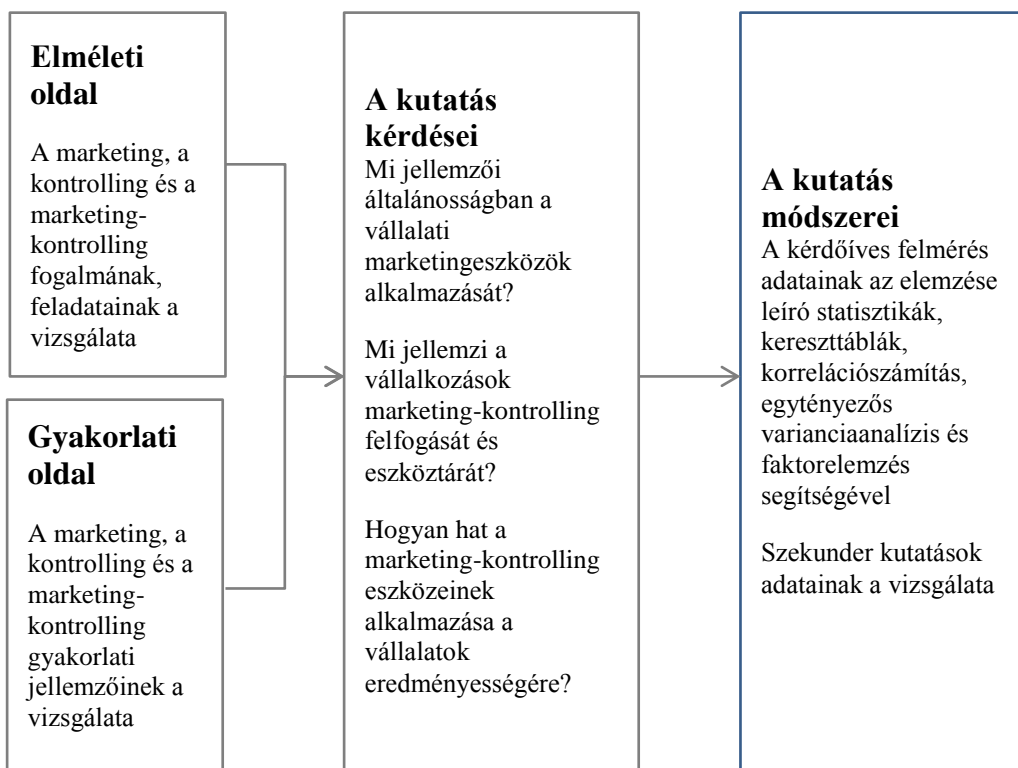
1. ábra. A vizsgálat menete

Forrás: saját készítés

2.2. A kutatás módszertana

2.2.1. Az empirikus kutatás folyamata

A 3.1. fejezetben bemutatott elméleti modellt a szakirodalmi feldolgozást követően az alábbi empirikus kutatási folyamatokkal vizsgálom. (2. ábra)



2. ábra. A dolgozat empirikus kutatási folyamata

Forrás: saját szerkesztés

2.2.2. Információforrások

Primer kutatásom során kérdőíves felmérést alkalmazok. Ennek célját, menetét és felépítését ismertetem a következőkben.

Kérdőíves felmérés

A kutatás meghatározó részét a kvantitatív kutatásom, az előre strukturált kérdőíves vizsgálat teszi ki. A kérdőív (lásd M2 Melléklet) kialakításakor a kérdőívet több részre osztottam. A kérdőív felépítését mutatja a 7. számú táblázat. A kérdőív vállalati általános jellemzőivel foglalkozó részét –

figyelembe véve a kérdőívek kialakításának általános szabályait (lásd pl. Malhotra, 2001) – a kérdőív végére tettem.

2. táblázat. A kutatásban alkalmazott kérdőív felépítése

Vállalati kérdőív	
I.	Vállalati marketingtevékenység területeinek eszközrendszerére irányuló kérdések/állítások (1.-4. és 11. kérdések)
II.	A vállalat stratégiájára, képességeire és saját magához valamint versenytársaihoz mért teljesítményére irányuló kérdések (5.-10. kérdések)
III.	A vállalati marketingkommunikációs tevékenységét vizsgáló kérdések (11.-16. kérdések)
IV.	A vállalati marketing-kontrolling tevékenység jellemzőit vizsgáló kérdések (17.-27. kérdések)
V.	A vállalat általános jellemzőit <i>feltáró</i> kérdések (28-39. kérdések)

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív⁴ első részében a vállalat marketingtevékenységének általános jellemzői tekintetében fogalmaztam meg állítás-csoportokat. Ezek az állítások az adott marketingterület különböző részterületeire irányultak, és különböző jellemzők mentén adták meg a lehetőséget a válaszadónak arra, hogy azt egy ötfokozatú Likert skálán értékelje, ahol az „1” általában azt jelentette, hogy a legkisebb mértékben sem jellemző, az „5” pedig azt, hogy teljes mértékben jellemző. A strukturálás alapját képező négy marketingterület – a klasszikus McCarthy féle megközelítést alkalmazva – a termék-, az ár-, az értékesítési csatornák- és a kommunikációs politika voltak. Önmagában az átlagok vagy a válaszok megoszlása alapján értékelem a vállalati marketingterületek eszközrendszerének jellemzőit. Továbbá faktorelemzés segítségével olyan tényezőcsoportokat képezek, amelyek a vállalat adott marketingterületének, például a vállalat termékpolitikai aktivitásának egy jelentős részét magyarázzák, ezáltal egyszerűsítve le a vállalat marketingtevékenységének vizsgálatát.

A kérdőív második részében egyrészt a vállalat marketingképességeinek tekintetében fogalmaztam meg állításokat, amelyet a vállalatok szintén ötfokozatú Likert skálán értékelhettek annak függvényében, hogy az állítással abszolút nem (1), vagy teljes mértékben egyetértettek (5). Az 5. kérdéshez tartozó változócsoporthoz szintén alkalmas az adatredukcióra. A vállalatok a versenytársakéhoz viszonyítva értékelték a helyzetüket pénzügyi és pszichografikus mutatók segítségével. A teljesítmény megítélését a korábbi helyzetükhöz képest is vizsgálom.

A vállalati stratégia vizsgálatának alapját a porteri stratégiák (Porter, 1980) képezik, úgymint a költségminimalizáló, a termékdifferenciáló, a piaci rések stratégiája. Ezekon kívül két további növekedési stratégiát vizsgáltam, a

⁴ A kérdőív ezen részének kialakításánál a kiinduló alapötletet és strukturát Sajtos (2004) kutatásából merítettem.

termékek piaci kiterjesztése és a piaci részesedés megszerzése a versenytársaktól. Kutatásom kiterjedt a marketing stratégiától elvárt célokra is.

A III. témakör a vállalat marketingkommunikációs tevékenységét vizsgálja, többek között hogy milyen marketingkommunikációs eszközöket alkalmaznak, rendelkeznek-e belső marketing tevékenységre szerveződött szervezeti egységgel, alkalmaznak-e külsős marketingcéget, illetve ezek milyen feladatokat látnak el.

A következő kérdéscsoport a vállalat marketing-kontrolling tevékenységével kapcsolatos tevékenységekre irányult. Ennek megfelelően a marketingtervezésre, a marketingmérésre, az eredmények értékelésének mélységére, a vizsgálat időintervallumára, a vállalat marketing költségvetésére, a marketingköltségek szemléletére, a marketingdöntéseket támogató rendszerekre és a versenytársak vizsgálatának jellegére irányultak.

Az utolsó kérdéscsoport a vállalat általános jellemzőire – így a vállalkozás piaci helyzetére, a marketingszervezet jellegére, a vállalkozás méretére, székhelyére, működésének területére, területi kiterjedtségére, tulajdonosi szerkezetére, árbevételére és nyereségére – vonatkozott.

A 2009. évi kérdőíves lekérdezést megelőzően próbalekérdezésre került sor, amelynek során 30 darab kérdőív került kitöltésre. Ennek a célja az volt, hogy kiderüljön, hogy a kérdőívben feltett kérdéseket a válaszadók helyesen értelmezik-e, azok nem félreérthetők stb. A próbalekérdezés eredményeként a kérdőív egyes kérdései kiegészítésre kerültek, amelyek részben a válaszlehetőségek bővülését jelentették egyes kérdéseknél, másrészt a magyarázó szöveg kiegészítését a kérdőív könnyebb értelmezhetősége érdekében. Egyes szakmai fogalmak ugyancsak pontosításra kerültek.

2.2.3. Mintavétel

Alapvetően három nagyobb adatfelvételre került sor: az egyik 2009. május-szeptember időszakban, a második adatfelvétel 2013. május-szeptember a harmadik pedig 2014. október-november időintervallumban zajlott. A kérdőívek kiértékelése 420 darab érvényes kérdőív feldolgozásán alapul.

A kérdőívek kisebb hiányosságai (néhány kérdés figyelmen kívül hagyása) esetén az adott változókat nem vettem figyelembe a kérdőív feldolgozásánál, hiánykezelési eljárásokat nem alkalmaztam azok esetleges torzító hatásai miatt. Amennyiben a kérdőívben nagy hiányosságok voltak tapasztalhatók, vagy a kérdőívet a kérdőív témájában nem illetékes személy töltötte ki, úgy azt a kérdőívet nem vettem figyelembe.

A kutatás alapját jelentő kérdőívek lekérdezése egyaránt történt személyes, postai és elektronikus (e-mail) úton. A kutatás szűkös anyagi lehetőségei sajnos korlátot szabtak mind a lekérdezés módját, mind a kutatás időbeli lefolyását tekintve. A minta kiválasztásánál épp ezért a hólabda módszert alkalmaztam. Az így kapott minta nem tekinthető reprezentatívnak, erre nem is törekedhettem, ezért jelen dolgozatban megfogalmazott megállapítások, csak erre a mintára értelmezhetők. A méret szerinti reprezentativitástól való eltérésben az is vezérelt, hogy a sokasági arányoktól eltérő közép- és nagyvállalati arány esetében az egyes méretkategóriába tartozó vállalatok összehasonlíthatóvá válnak, míg a méret szerinti reprezentativitás megtartása mellett a nagyvállalati szektor vállalatai az alacsony elemszám miatt nem vonhatóak elemzés alá. Ugyanakkor azt is hozzá kell tenni, hogy a vizsgált sokaság sem méret, sem egyéb jellemzők vonatkozásában sem tekinthető statikusnak, mivel jellemzőik folyamatosan változnak, tehát a reprezentativitás valójában nem is biztosítható. Továbbá a jelenleg rendelkezésre álló KSH adatok a sokaságról 2012. évi adatfelvételből származnak, vagyis a reprezentativitás biztosítását ez a tény sem teszi lehetővé.

A kérdőíves felmérés hallgatók bevonásával zajlott. A kutatásban való részvétellel a hallgatók gyakorlati jegyük egy részét válthatták ki. A hallgatók tájékoztatásban részesültek a kérdőív kitöltésének követelményeit illetően, és a lekérdezés során felmerülő esetleges kérdések tisztázása, megválaszolása érdekében. Ennek alapján a hallgatók vagy a családban működő vállalkozásnál, vagy valamely családtagot foglalkoztató vagy családtag által vezetett vállalkozásnál, vagy a hallgató lakó- vagy aktivitási környezetében lévő vállalkozások megkeresését és kompetens vezetőiknek a megkérdezését jelentette. Ez történhetett személyesen vagy e-mailen keresztül is. Kompetens vezetőnek a kutatás során azokat a vezetőket tekintettem, amelyek felügyelete alá tartozott közvetlenül a marketingtevékenység. Ez jelenthette – főleg kisvállalkozásoknál - a vállalkozás ügyvezetését ellátó személyt, vagy a marketingtevékenységet felügyelő vezetőt, aki lehetett a marketing menedzser (közép- vagy nagyvállalatoknál) és az értékesítési- vagy a kereskedelmi vezető

(főleg közepes vállalkozásoknál) is. Egy-egy vállalati kérdőív kitöltésében gyakran több vállalati vezető vagy szakember is együttműködött, mivel sok esetben a „kompetens válaszadó” egymaga nem tudott minden egyes kérdésre választ adni.

2.3. Alkalmazott statisztikai módszerek

A következőkben a vizsgálataim során alkalmazott statisztikai eljárásokat mutatom be röviden.

Keresztábra elemzés - A keresztábra elemzés az egyik leggyakrabban alkalmazott elemzési forma, amely két vagy több változó közötti összefüggést vizsgál, azok kombinált gyakorisági eloszlása alapján. Az elemzés során arra keressük a választ, hogy két nominális vagy ordinális változó kapcsolatban áll-e egymással. A változók kapcsolatának vizsgálatánál a keresztábrák esetében leginkább a Cramer V statisztikára fogok támaszkodni, mivel a kutatók jelentős része szerint ez a legmegbízhatóbb és legkönnyebben értelmezhető mutató (Sajtos és Mitev, 2007). Ezen mérőszámok értéke 0 és 1 között mozog. 0 a teljes függetlenséget, míg 1 esetén a változók teljes mértékben meghatározzák egymást. A vizsgálataim során a 0,05-ös szignifikanciaszintet tekintetem irányadónak, mivel a társadalomtudományok terén ez az általánosan elfogadott és alkalmazott határ. Ez azt jelenti, hogy $\alpha \leq 0,05$ alatt a vizsgált változók függetlenségének nullhipotézisét elutasítom, e feletti szignifikanciaszinten pedig a nullhipotézist elfogadom. Az 5%-os szignifikanciaszint annak az esélyét tükrözi, hogy a változók között kimutatott kapcsolat csupán a véletlen műve.

Varianciaanalízis - A varianciaanalízis alkalmas arra, hogy különböző tényezők (független) hatását megvizsgálják egy vagy több másik tényező (függő változók) vonatkozásában. Ilyen független változó lehet a vállalkozás által alkalmazott marketingtervezési eszköz, függő változó pedig a vállalkozás versenyképességének vagy eredményességének a változása. A varianciaelemzés a keresztábra elemzéstől abban tér el, hogy meg kell adnunk a kapcsolat irányát, vagyis tudnunk kell, hogy melyik a független és melyik a függő változó, illetve a tényezők mérési skálája is eltérő (Sajtos és Mitev, 2007).

Korrelációelemzés - Metrikus változók közötti lineáris kapcsolatok vizsgálatára szolgál. A kapcsolatok szorosságát a Pearson-féle korrelációs együtthatóval mérjük. Értéke 0 és 1 között mozoghat abszolút értékben.

Faktorelemzés - Faktorelemzés során a kiinduló változókat faktorváltozóba vonjuk össze, ezzel jelentősen lecsökkentve a kiindulási alapként szolgáló nagyszámú változót, könnyebb kezelhetőséget elérve ez által, valamint megkönnyítve az adatok értelmezését, továbbá segít az egyes jellemzők közötti kapcsolatrendszer feltárásában (Sajtos és Mitev, 2007). A faktorelemzés során megvizsgáljuk a faktorelemzésbe bevont változók közötti korrelációkat, ezt egy úgynevezett korrelációs mátrix segítségével végezzük. A korreláció megléte

alapvető feltétel a faktorokba kerüléshez. A faktoranalízis másik eleme az anti-image mátrix vizsgálata, amelynek átlójában szereplő MSA értékek (0 és 1 közötti tartományban mozognak) azt mutatják, hogy az adott változó milyen szoros kapcsolatban van a többi változóval. Amennyiben ez az érték 0,5 alatt van, akkor ki kell zárni a további vizsgálatokból. A faktorelemzés során Bartlett-teszt segítségével vizsgálom, hogy a korrelációs mátrix átlón kívüli elemeinek nullától való eltérése csupán véletlen vagy sem. A KMO teszt szintén a változók alkalmasságát teszteli, amennyiben 0,5 alatti értéket vesz fel, úgy a változók alkalmatlanok faktoranalízisre (Jánosa, 2011).

2.4. A kutatás irodalmi háttére, a magyarországi háttér

A gyakorlati kutatás során a német marketing-kontrolling szakirodalom által összefoglalt jellemzőket, a módszerek meglétét, és ezek alkalmazásának sajátosságait vizsgáltam a magyar vállalkozások esetében. Hasonló nemzetközi kutatással nemzetközi viszonylatban nem találkoztam, nem is volt célom, hogy egy korábbi kutatást magyar viszonyok között lefolytassak. Célom az volt, hogy a marketing-kontrolling gyakorlati jellemzőit Magyarországon megvizsgáljam. Magyarországon a 2000-es évek első évtizedének végétől egyre több publikáció jelenik meg marketing-kontrolling témakörében (lásd például Kandikó, 2007a, 2007b; Brávác, 2008a, 2008b; Józsa, 2008a, 2008b), ezeket dolgozatom elméleti részében jórészt érintem.

Marketing-kontrolling témakörében Magyarországon egy kutatásról van tudomásom (Hajdú, 2013), amely jelen kutatással részben párhuzamosan, de később indult, és korábban véget is ért. Mind a két kutatás a magyar vállalatok marketing-kontrolling gyakorlatát vizsgálta, de alapvető eltéréseket lehet beazonosítani a két kutatás között. Ilyen eltérést képez a vizsgált alapsokaság, a mintavétel módszertana, de a kérdőív kialakítása és megközelítésmódja is.

Hajdú (2013) alapsokaságnak a magyar közepes és nagyvállalatokat tekintette, amelyekből 50-50 fős véletlenszerű mintát vett rétegzett mintavétellel. A kérdőív esetében szintén jelentős eltérések mutatkoztak, a szerző például nyílt kérdések formájában vizsgálta, hogy a válaszadók mit gondolnak arról, hogy mit jelent a marketing-kontrolling vagy a marketingaudit? Idézett kutatás nem vizsgálja többek között a vállalatok marketing eszközszerkezetét. Felmerülnek természetesen azonosságok is a két kutatás között. Mindkét kutatás vizsgálja a marketing-kontrolling által alkalmazott eszközöket, a vizsgálatok időbeni vetületeit vagy a marketingköltségvetés kialakításának jellemzőit. A kérdések mikéntje és irányultsága azonban itt is mutat eltéréseket.

A marketingteljesítmény mérésének jelentőségét más kutatók is felismerték már Magyarországon. Ilyen például Sajtos (2004) kutatása, amely ugyan nem tekinthető marketing-kontrollinggel foglalkozó vizsgálatnak, de mégis fontos lépés a marketingtevékenység mérhetővé tételének útján.

3. AZ EREDMÉNYEK – ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

3.1. Új és újszerű eredmények

A disszertációban végzett vizsgálatok eredményei alapján a következő újszerű eredményeket és téziseket fogalmazom meg.

1. A vállalatok termékpolitikájában a választékorientáltság és az eredményorientáltság a két legmeghatározóbb szempont.

A vállalati marketingeszköztár jellemzőit a változók nagy számára való tekintettel faktoranalízis keretében vizsgáltam. Ennek során igazolást nyert, hogy az általam képzett változók nagymértékben magyarázzák a vállalat termékpolitikáját, vagyis a marketingtevékenységének egy részét. A változókból képzett faktorok nagy magyarázóerővel bírtak, különösen igaznak bizonyult ez a választékorientáltság és az eredményorientáltság tekintetében. A két faktor magyarázóereje között kicsi volt a különbség. A kkv-k esetében a Választékorientáltság bizonyult erősebbnek, míg a nagyvállalatok esetében az Eredményorientáltság. A termékek választékának nagy szerepe véleményem szerint a kis- és közepes vállalkozások nagyobb rugalmasságát, illetve a piaci versenyben való eredményesebb helytállását szolgálja, hiszen a kkv-k számára elég korlátozottak azok a lehetőségek, amelyek a vállalkozások számára versenyelőnyt biztosíthatnak. Az eredményorientáltság jelentős térnyerése a termékpolitikában pedig annak az igényét és felismerését jelenti a kkv-k részéről, hogy a termékeik gazdaságossága nélkül nem biztosítható hosszú távú fennmaradásuk. A mintában szereplő nagyvállalatok számára pedig a legfontosabb az eredményesség volt. Esetükben többnyire a szükséges tudás is rendelkezésre áll a vállalat eredményességének a mérésére.

2. A kis- és közepes vállalkozások marketingkommunikációs és értékesítési tevékenysége során megjelenik a marketing-kontrolling eszközök alkalmazása.

A marketing-mix egyes elemeinek faktoranalízis segítségével végzett vizsgálata alapján megállapítottam, hogy a mintában szereplő vállalkozások mind a termék-, a kommunikációs és az értékesítési csatornák politikájának az esetében is nagy súlyt helyeznek a tervezési és elemzési tevékenységekre. A vizsgálat során kialakított faktorok nagymértékben magyarázták a vállalkozások marketingaktivitását, így az is igazolást nyert, hogy a vállalkozások tisztában vannak a tervezés, mérés és elemzés jelentőségével a marketing területén. A legnagyobb magyarázóerővel bíró változók ilyenformán ezzel függnek össze. Természetesen óvatosan kell bánni az itt kapott eredményekkel, mivel a vállalkozások vezetői által vallott értékek gyakran eltérnek az általuk követett értékektől. Ez nagyban összefügg a társadalmi és piaci környezet által sugallt elvárásokkal (Katona, 2012a; Katona 2014b).

3. A vállalkozások által alkalmazott marketing-kontrolling (tervezési, elemzési, értékelési) eszközök a vállalatok létszám alapján vett méretkategóriákban eltér mind az alkalmazott eszközök kiterjedtségét (számszerű), mind az időtávot figyelembe véve.

A vizsgálat során kimutattam, hogy a vállalat létszám alapján vett mérete szerint a vállalkozások által alkalmazott eszközök számát tekintve szignifikáns eltérés van. Nem csak a tervezési, mérési és elemzési eszközök száma, hanem a vizsgálat mélysége és a vizsgálat időbeni kiterjedtsége között is igazolható a kapcsolat. Bebizonyosodott, hogy a kisvállalkozások lényegesen kisebb hányada vizsgálja a marketingtevékenységének az eredményességét. Az alkalmazott mutatószámok számát tekintve is jelentős eltéréseket állapítottam meg a vállalati méret szerinti vonatkozásban. Megállapítottam, hogy a marketingtevékenység mérésére a vállalkozások leginkább pénzügyi mutatókat alkalmaznak. A marketing-kontrolling eszközök alkalmazásának időbeli kiterjedtségét vizsgálva is eltérést tapasztaltam, a nagyvállalatok lényegesen jelentősebb része vizsgálja akár éven túl vagy több éven keresztül is a marketingakcióik hatásait, mint a kisvállalkozások képviselői. A kisvállalkozások esetében jellemzően a rövid távú vizsgálódás volt megfigyelhető. A vizsgálat során ugyancsak jelentős eltérés mutatkozott a vállalatok által alkalmazott mutatószámrendszerek kiterjedtsége között. A nagyvállalatok esetében jóval nagyobb volt az aránya azoknak a vállalkozásoknak, amelyek számszerűsítették is a vizsgálataik hatásait vagy fejlett statisztikai módszereket alkalmaztak. Nyilvánvaló, hogy a kisvállalkozások marketingtervezési és értékelési eszközrendszere jócskán fejlődésre szorul, hiszen az alapvető marketingfunkciók is a legtöbb esetben meglehetősen fejletlenek. Ez több dolognak is tulajdonítható, így az erőforrások hiányának, amely egyrészt jelent pénzügyi másrészt pedig egyéb típusú erőforrásokat, mint például a megfelelő szakmai ismeretek. A másik lényeges oka a marketing terület fejletlenségének a felismerés hiánya a vállalkozások vezetőinél, hogy az eredményesebb működés érdekében szükségük van a marketingtevékenység komplex „kezelésére” a marketing-kontrolling eszköztárával. A kontrolling eszközrendszerének az alkalmazásával a kkv szektor esetében több szerző (lásd pl. Witt és Witt, 1994) is foglalkozik. Ennek a kérdésnek a megoldása további vizsgálódási lehetőséget vet fel. A marketing-kontrolling vizsgálatával Magyarországon kevés szakember foglalkozik, a kisvállalkozások marketing-kontrolling jellemzőivel, alkalmazásának lehetőségével kapcsolatosan pedig eddig nem végeztek komplex kutatást.

4. A vállalatok pénzügyi helyzetének és működési hatékonyságának megítélése mind a vállalkozások saját teljesítményének mind a versenytársak teljesítményének viszonylatában megváltozott.

Ennek a változásnak az iránya azonban a H2 hipotézissel ellentétben nem volt egyértelmű. A vállalkozások pénzügyi teljesítményének a mérőszámait tekintve vagy stagnálást, vagy romlást érzékelünk. A nem pénzügyi mutatókat (vevői

elégedettség, hűség, bizalom) tekintve viszont a vállalkozások javulást érzekeltek korábbi teljesítményükhöz mérten.

A versenytársakhoz mért teljesítmény szempontjából is eltérő a vállalat teljesítményének a megítélése. Általánosságban elmondható, hogy a vizsgált vállalkozások nagyobb része a versenytársakhoz mért teljesítményüket kedvezőbben ítélte meg, és a vállalkozás pozícióját érzekelte előnyösebbnek. Ez igaz a vállalat eredményességét, hatékonyságát és vevői teljesítményét vizsgáló mutatók esetében egyaránt. A különböző mutatók esetében azonban itt is megfigyelhetők különbségek. A legkisebb eltérést a vállalkozások a pénzügyi helyzetüket vizsgáló mutatóknál érzekelték. Nyilvánvalóan a vállalat profitjának vagy haszonkulcsának a megítélése objektív, a vállalkozások itt kénytelenek a realitás talaján maradni. A hatékonysági mutatók tekintetében már javul a versenytársakhoz mért teljesítmény érzékelése, a vevői teljesítményt vizsgáló pszichografikus mutatók vonatkozásában pedig már hatalmas eltérések mutatkoznak a vállalati teljesítmény megítélésében, annak pozitív változása terén.

Más tényezők vonatkozásában is vizsgáltam a vállalkozás teljesítményét, ilyen volt a vállalat mérete (létszám és árbevétel), piaci helyzete és működési területe. Több esetben is sikerült szignifikáns kapcsolatot igazolni a vizsgált változók között. Tehát a vállalatok pénzügyi helyzetének megítélését az is befolyásolja, hogy milyen méretű, piaci helyzetű vagy milyen területen működik.

5. A „külsős”, marketing tevékenységre specializálódott cégek szolgáltatásait igénybe vevő vállalkozások nem tudnak eredményesebb működést felmutatni, a külsős marketingcégeket nem alkalmazó vállalkozásokhoz mérten.

Vizsgálataim során igazoltam, hogy feltételezéseimmel ellentétben a vállalkozások eredményessége nem növekszik a marketingtevékenységre specializálódott különböző külsős cégek bevonásának a növelésével. Sőt épp ellenkezőleg, azt sikerült kimutatnom, hogy a vállalkozások eredményessége és a külsős cégek alkalmazásának az aránya között negatív irányú kapcsolat áll fenn, vagyis igazolhatóan romlik a teljesítmény a külsős marketingcégek alkalmazásának a növelésével. Nyilvánvalóan ez összefügghet azzal, hogy sok esetben az igénybevett külső szolgáltatások fajlagos költsége magasabb lesz, mintha azt a szervezet saját tevékenységi körén belül végezte volna. Sajnálatos módon azonban a vállalkozások többnyire éppen a magas költségei miatt nem alkalmaznak marketing szakembert. Nyilván ez fokozottan igaz a kkv szektor képviselőire, hiszen a marketingköltségek magas aránya mellett a marketingfeladatok rendszertelensége is visszatárhathatja a kisebb vállalkozásokat a külön marketingszervezet létrehozásában vagy marketingszakember alkalmazásában. A külsős szakemberek kisebb hatékonyságának további oka lehet a vállalat és a vállalat termékeinek csekélyebb ismerete, amely az adott esetben magasabb szakmai ismeretek kihasználtságának egy sokkal rosszabb hatásfokát eredményezheti a belső munkatársakkal szemben.

Ugyanakkor, ha a vizsgált változók közötti ok-okozati kapcsolatot megfordítjuk, akkor azt mondhatjuk, hogy a rosszabb eredményességet felmutató vállalkozások nagyobb arányban vesznek igénybe külsős marketing cégeket, ami teljesen ésszerű reakció a rosszabb gazdasági teljesítményre. Ugyanis az alkalmazott keresztábraelemzések nem alkalmasak arra, hogy megállapítsuk melyik a függő és melyik a független változó.

6. A vállalkozások által alkalmazott tervezési és értékelési eszközök kiterjedtsége részben meghatározza a vállalat eredményességét.

Vizsgálataim során részben sikerült igazolnom azt a feltevésem, hogy a tervezési és elemzési eszközöket nagyobb számban alkalmazó vállalkozások jobban teljesítenek mind saját maguk mind a versenytársak viszonylatában. Szignifikáns kapcsolatot csak néhány esetben sikerült kimutatnom, azonban ez nem jelenti azt, hogy más mutatók tekintetében, vagyis az eredményesség egyéb mérőszámainak esetében ne lenne összefüggés, csupán azt jelenti, hogy jelen kutatás ezt nem tudta igazolni. Ebben az általam feltárt tény is nagy szerepet játszhat, miszerint a vállalkozások nagy része csak csekély számban alkalmaz a marketingtevékenysége során tervezési vagy elemzési eszközöket, annak ellenére sem, hogy a minta aránylag nagy számban tartalmaz közepes és nagy vállalatokat is.

A versenyképesség javulása és a mutatószámok alkalmazásának kiterjedtsége között a vevői elégedettség és a vevői bizalom mutatók esetében sikerült kimutatni pozitív kapcsolatot. Vagyis a legalább 1-4 darab mutatót alkalmazó vállalkozások versenyképessége nagyobb mértékben javult, mint a mutatókat nem alkalmazó vállalkozásoké.

A vállalkozások eredményességének pozitív változása és a mutatószámok kiterjedtsége között három esetben, a piacrészesedés, a nyereség és a haszonkulcs tekintetében sikerült pozitív összefüggést igazolni. Tehát a több marketing-kontrolling eszközt alkalmazó vállalkozások piacrészesedése és nyereségessége növekedett az előző időszak viszonylatában. Nyilvánvalóan a vizsgált változók közötti gyenge közepes kapcsolat is érzeteti, hogy a vállalatok említett piaci és jövedelmezőségi mutatóinak javulásában valószínűsíthetően más változók is szerepet játszottak nemcsak a marketing-kontrolling eszközök alkalmazásának kiterjedtsége.

Ezzel a tézissel sikerült elérnem kutatásom fő célját: (részben) igazolást nyert, hogy a marketing-kontrolling alkalmazása pozitív hatással bír a vállalkozások eredményességére. Tehát ennek fényében joggal várható, hogy amennyiben a kis- és közepes vállalkozások nagyobb mértékben alkalmaznák a marketing-kontrolling eszközöket, akkor eredményességük is kedvezőbb képet mutatna. Jelen kutatás az alapját képezi a jövőben folytatni kívánt kkv szektort kiterjedtebben vizsgáló kutatásaimnak, melyekkel, egy sokkal szélesebb összefüggésrendszerét kívánom feltárni és bemutatni a marketing-kontrolling alkalmazásának. Így például a vállalkozások oldaláról érzékelt eredményesség-növekedést szembe kívánom állítani a vásárlók által érzékelt

teljesítményváltozással. Közös kutatási projekt keretében a családi vállalkozások jellemzőit kívánjuk vizsgálni, így többek között a marketingkontrolling aktivitásukat, és ennek összefüggésrendszerét a vállalkozások egyéb működési jellemzőivel.

7. A vállalkozások marketingszemlélete az elmúlt időszakban átalakult, továbbá stratégiájuk és stratégiai céljaik is megváltoztak.

Kutatásom során igazoltam, hogy a magyar vállalkozások marketing szemlélete az elmúlt években átalakult. Igaz ez a megállapítás például a marketingkiadások tekintetében, ahol növekedett a marketingköltséket befektetéseknek tekintők aránya. A szemléletváltás a vállalkozások stratégiájában és stratégiai céljaiban is tetten érhető. A rövidtávú stratégiai irányvonalakat (túlélés, rövid távú profitmaximalizálás), felváltja a hosszú távú vállalkozói szemléletmód (piaci részesedés megszerzése a versenytársaktól).

Az eredményesség időbeli változását tekintve is a különböző eredménymutatók tekintetében többnyire szignifikánsan igazolható a javulás a vállalkozások eredményességét illetően az elmúlt évek viszonylatában. Egyrészt jelentősen csökkent azon vállalkozások száma, amelyeknek eredményessége csökkent az elmúlt évek viszonylatában, másrészt pedig jelentősen nőtt azok száma, amelyek eredményességük jelentős javulását érzékelték.

A versenytársak viszonylatában a mintában szereplő vállalkozások ugyancsak javulást érzékelnek az elmúlt 5 év vonatkozásában. Ez a javulás a vizsgált 12 eredménymutató 2/3-ánál igazolható is.

3.2. A kutatási hipotézisek teljesülése

A disszertációban vizsgált hipotézisek teljesülését az elvégzett vizsgálatok alapján az alábbiakban értékelem. (3. táblázat)

3. táblázat. A disszertáció hipotézisei és a rájuk vonatkozó döntések

Terület	Hipotézisek	Értékelés
A vállalati marketingtevékenység általános jellemzői	H1 A vállalkozások marketingtevékenysége során a választékorientáltság és az eredményorientáltság az elsődleges.	Igazolt
	H2 A vállalkozások marketingkommunikációs tevékenysége során, a tervezési és elemzési eszközök alkalmazása révén, előtérbe kerülnek a marketing-kontrolling eszközök.	Igazolt
A marketing-kontrolling általános vizsgálata	H3 A nagyvállalatok kiterjedtebb marketing-kontrolling rendszerrel (marketingtervezés és –elemzés) rendelkeznek, mint a kisvállalkozások.	Igazolt
A marketing-kontrolling hatása a vállalkozások eredményességére és teljesítményére	H4 Akár a versenytársakéhoz, akár a saját eddigi helyzetükhöz viszonyítva, a vállalatok pénzügyi helyzetének és működési hatékonyságának megítélése romlott.	Elutasítva
	H5 A „külsős”, marketing tevékenységre specializálódott cégek szolgáltatásait igénybe vevő vállalkozások eredményesebb működést tudnak felmutatni.	Elutasítva
	H6 A kiterjedtebb marketing-kontrolling eszközrendszer alkalmazása pozitív összefüggést mutat a vállalati eredményességgel.	Részben igazolt
	H7 A vállalkozások marketingszemlélete az elmúlt időszakban átalakult, valamint stratégiájuk és stratégiai céljaik is megváltoztak.	Igazolt

Forrás: saját szerkesztés

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A vizsgált téma szakirodalmi áttekintése során feldolgoztam a marketing-kontrolling elméleti megközelítéseit, bemutattam lehetséges céljait, feladatait, és területeit. Tisztáztam a marketing-kontrolling kapcsolatát a marketing és a kontrolling tudományterületekkel.

Az empirikus vizsgálatok során különös figyelmet kapott a vállalkozások mérete szerinti különbségek feltárása, kiemelve a kisvállalkozások marketingtevékenységének, valamint a marketing-kontrolling eszköztár alkalmazása terén megnyilvánuló sajátosságait. Sikerült szignifikáns kapcsolatot kimutatni a marketing-kontrolling során alkalmazható tervezési, mérési és elemzési eszközök igénybevétele és a vállalkozások mérete között. Különösen jelentős eltérések mutatkoztak a kisvállalkozások és a nagyvállalatok között, az eltérések okainak feltárására azért van szükség, hogy könnyebb legyen megoldást találni a kisvállalkozások eredményesebb működésére.

Természetesen felmerülhet kérdésként, hogy miért költsünk egy olyan vállalkozásra, vagy nyújtsunk számára kiegészítő forrásokat, amely akár a marketing, akár egyéb működési területeken „lemaradásokkal” küzd. Kisvállalkozások így is, úgy is jelen lesznek a gazdasági körforgásban, akár hatékonyak, akár nem. Előbb-utóbb azonban a nem hatékony vállalkozások kikerülnek a rendszerből, helyettük újak lépnek be, amelyek közel sem biztos, hogy már hatékonyak lesznek. Kisvállalkozásokra pedig szükség van, olyan földrajzi vagy piaci réseket szolgálnak ki, amelyeket a nagyobb vállalatok nem tudnak vagy nem is akarnak kielégíteni a rugalmasság vagy a speciális tudás hiányában. A megoldás tehát a kisvállalkozások problémáinak a kezelése, akár központi források bevonásával is, mivel versenyképességük és egyéb képességeik fejlesztése hosszú távon a nemzetgazdaságok számára is olcsóbb megoldás. Tehát véleményem szerint szükséges a kisvállalkozások marketingképességeinek a fejlesztése is azért, hogy a marketingtevékenységüket eredményesebben tudják folytatni, ezáltal hatékonyabban kielégítve a fogyasztói igényeket, biztosítva hosszú távú működésüket, így is erősítve a nemzetgazdaságot.

Ugyanakkor egységes képet mutattak a vállalkozások abban a tekintetben, hogy egyaránt *fontos a számukra a választék széleskörű fenntartása* Ezt támasztotta alá a vállalati marketingeszközrendszer termékpolitikájának a vizsgálata. Ez azt jelenti, hogy a termékek választékának kiterjesztése fontos eszköze a vállalat helytállásának a piaci versenyben. Ezek a szempontok általános érvénnyel bírtak a vizsgált kis- és közepes vállalkozások esetében, a nagyvállalatok viszont a termékek gazdaságosságának vizsgálatát helyezték előtérbe. Ez a szempont a kkv-k számára is nagyon fontos volt, de némileg elmaradt a Választékorientáltság faktora mögött.

A marketing eszközszerének vizsgálata során szintén fontos tényezőként tárult fel a vállalkozások marketing-kontrolling orientáltsága, amely a

marketing-kontrolling eszközök alkalmazásában jelent meg, mind az értékesítési vagy a kommunikációs politika területén egyaránt. Ez részben ellentmond a marketing-kontrolling konkrét eszközeinek a vizsgálata során tapasztaltakkal, ahol nem csupán egy skála segítségével kellett értékelni az adott eszközök fontosságát a válaszadónak, hanem nyilatkozni kellett a konkrét eszköz alkalmazásáról, vagy alkalmazásának hiányáról is. A feltárt eltérések azzal is összefügghetnek, hogy *a vállalkozások kinyilvánított preferenciái, követni kívánt elvei, sok esetben nincsenek összhangban a ténylegesen követett elvekkel*. Az eltérés oka egyrészt a lehetőségek (anyagi, szakmai) hiányában, másrészt a külső környezetnek való megfelelési kényszerben keresendők. Ezzel kapcsolatos következtetéseimet már korábbi munkáimban is kifejtettem (Katona, 2014a; Katona, 2012b).

A vizsgálat egyik meglepő eredményét hozta a vállalkozások saját magukhoz és versenytársaikhoz mért teljesítményének a megítélése. A teljesítmény mérésére pénzügyi eredménymutatókat, hatékonysági mérőszámokat és vevői hatást vizsgáló pszichografikus mutatókat is figyelembe vettem. A feltételezés alapját az képezte, hogy a vállalkozások a gazdasági válság következményeként teljesítményük változását negatívan fogják megítélni. Azonban nem így lett, a vállalkozások a legtöbb mutató esetében, ha enyhét is, de javulást érzékelnek. Megfigyelhető, hogy a legnagyobb javulást a vállalkozások a nehezebben mérhető és számszerűsíthető vásárlói elégedettség, hűség és bizalom mutatók terén érzékelik. A nehezen kézzelfogható mutatók kedvező megítélése összefügghet a vállalkozások pozitív várakozásával, növekvő bizalmával vagy a megfelelni akarással. Ezt támasztja alá a rendszeresen vizsgált KKV Bizalmi Index alakulása is, amely egyre kedvezőbb képet mutat az elmúlt években (piacesprofit.hu, 2014; napi.hu, 2014).

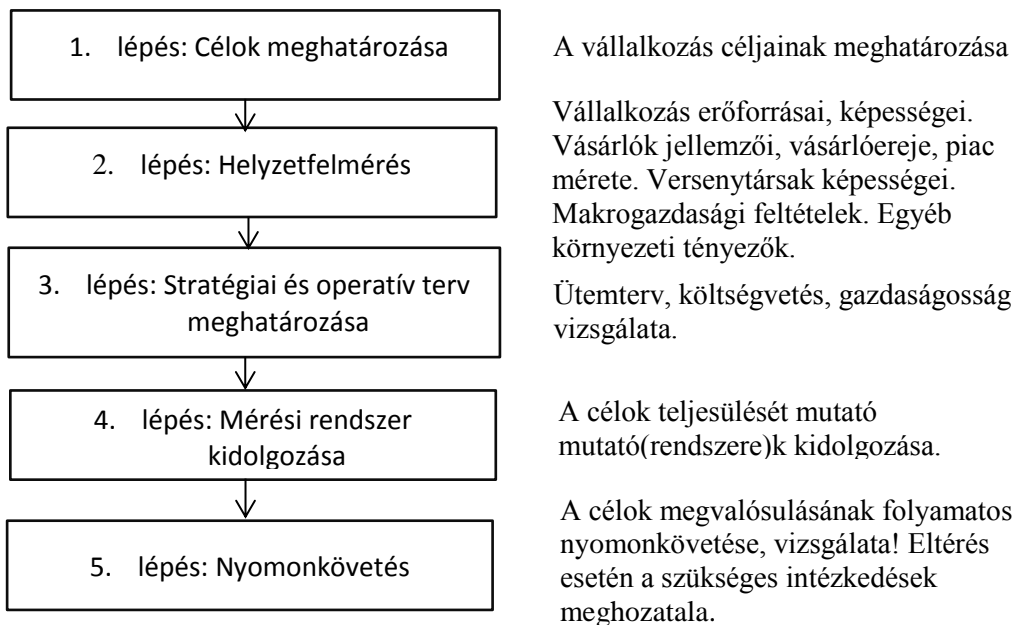
Sajátságos eredménnyel járt a külsős marketingcégek alkalmazásának a vizsgálata, mivel hatékonyságnövelő hatásukat nem hogy nem sikerült igazolni, hanem vizsgálatom során bizonyítottam, hogy azon vállalkozásoknál, *ahol külsős marketingcéget vagy szakembert alkalmaztak, ott rosszabb volt a vállalat hatékonysága*. Ez az eredmény vagy annak a következménye, hogy a vállalkozások számára a külső specialista alkalmazása rövidtávon fajlagosan drágább megoldást jelent, illetve szakmai kompetenciái ellenére a marketingspecialista nem ismeri úgy a vállalkozást, mint a vállalkozás belső munkatársa. Azonban a tényezők kapcsolatának a vizsgálata az irányt nem adja meg egyértelműen, így valójában az is előfordulhat, hogy a rosszabb eredményt produkáló vállalkozások nagyobb arányban vesznek igénybe külső specialistákat. Nyilván a kapott eredmények háttérében valószínűsíthetően ez áll. Ha mégsem, vagyis az első eset áll fenn, akkor véleményem szerint a vállalati gyakorlat szempontjából a megoldás nem az lehet, hogy kizárjuk a külső szakembereket a marketing-problémák megoldásából, hanem megteremtjük, elősegítjük az együttműködést a belső és a külső szakemberek között. Amennyiben nincs lehetőség belső marketing-specialista foglalkoztatására egy adott kisvállalkozásnál, úgy véleményem szerint a

vállalkozás munkatársainak az ezirányú fejlesztése lehet a megoldás. Ez természetesen létrejöhet a vállalkozások saját erejéből is, de ahol erre forráshiány miatt nincs lehetőség, ott szükséges a szakirányú továbbképzés támogatása, mivel – ahogy erre a korábbiakban már utaltam – a kisvállalkozások fennmaradása és eredményessége nemzetgazdasági létkérdés. A képzés tekintetében egyetértek más szerzőkkel (lásd pl. Duma, 2014) a felsőoktatási intézmények hangsúlyosabb szerepvállalásának növelésében.

Kutatásom egyik fontos eredményének tekinthető, hogy *igazoltam a kapcsolatot a marketing-kontrolling eszközök alkalmazásának kiterjedtsége és a vállalkozás eredményessége között*, azaz a több mutatót alkalmazó vállalkozások eredményessége és versenyképessége többnyire növekedett. A kapott eredményt mindenképpen annak tulajdonítom, hogy a tervezési és elemzési eszközök alkalmazása valóban elősegíti az erőforrások hatékonyabb felhasználását azáltal, hogy javít a működés eredményességén. Ezen eredmény tükrében mindenképpen igazoltnak és indokoltnak látom a marketing-kontrolling eszközrendszerének az alkalmazását, mivel az bizonyítottan hasznos a vállalkozások számára.

A kisvállalkozások (kkv-k) által generált nemzetgazdasági kockázat (lásd fentebb) feloldására, mint ahogy azt már korábban is megfogalmaztam (Katona, 2014a), szükség van az állami intézmények, a szakmai szervezetek, a felsőoktatási intézmények bevonására, és ezek együttműködésére a helyzet hosszú távú megoldása érdekében.

Munkám lezárásaként általános iránymutatást fogalmazok meg (3. ábra) a kisvállalkozások számára a működésük eredményesebbé és kiegyensúlyozottabbá tételéhez, nem feledve, hogy minden vállalkozás egyedi megoldást kíván a vállalkozás helyzetétől és a környezeti jellemzőktől függően.



3. ábra. Kisvállalati marketing-kontrolling folyamata

Forrás: saját készítés

A kis- és közepes vállalkozások számára további hasznos iránymutatást lehetne nyújtani, akár általános, akár konkrétabb és részletesebb formában. Nem szabad azonban megfélekedni arról, hogy főleg a kisvállalkozásoknak szóló munkákban törekedni kell az egyszerűsége, hogy akár a szakmai ismeretek tekintetében vagy az idő vonatkozásában szűkös erőforrásokkal rendelkező vállalkozásokat is meg tudjuk szólítani. Részletesebb és szerteágazóbb módszertani útmutatásokkal későbbi munkáimban szeretnék foglalkozni.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen munkám alapvető célja az volt, hogy rámutassak a marketing-kontrolling jelentőségére és lehetőségeire a kkv szektor esetében.

Ennek során egyrészt elméleti kutatást végeztem, és megvizsgáltam a marketing-kontrolling szakirodalom jellemzőit és az ott folyó kutatások eredményeit, illetve ezt megelőzően megvizsgáltam a marketing-kontrollinghoz szorosan kapcsolódó két tudományterület: a marketing és a kontrolling jellemzőit, így fogalmát, céljait, feladatait, működésüket stb.

A vizsgálat időszerűségét és indokoltságát az teremti meg, hogy Európa szerte súlyos nemzetgazdasági kihívást jelentenek a mikro-, kis- és közepes vállalkozások, mivel arányuk a gazdaságokban közel 100%, az általuk foglalkoztatott munkavállalói réteg körülbelül a munkavállalók 2/3-át teszi ki, és a GDP tekintetében is általában több, mint 50%-os a hozzájárulásuk.

Ezért szükséges véleményem szerint, hogy a kisvállalkozások működését sokkal kiszámíthatóbbá tegyük. Ezért foglalkozom kutatásomban egy olyan rendszerrel, amely véleményem szerint stabilabbá teheti a kisvállalkozások működését. Mint ahogy munkámban is bemutatom, a kisvállalkozások működésük során számos kihívással küzdenek, ezt támasztják alá az idézett kutatások is és nemzetközi szervezetek vizsgálatai egyaránt. Ilyen hiányosságot jelent többek között a vállalkozások szemléletmódja is, amely alapján akár azt is megkérdőjelezhetnénk, hogy beszélhetünk-e valójában vállalkozásról, hiszen létüket (OECD, 2010; Hofmeister-Tóth et al, 2013) bizonytalanságkerülés és a kockázatviselési hajlam hiánya jellemzi. Holott a kockázatvállalás alapvető összetevője, feltétele (Chikán, 1997) a vállalkozói létnek, enélkül nehezen beszélhetünk tényleges vállalkozásról.

A marketing-kontrollingon belül két szemléletmód találkozik egymással. Az egyik a marketing – ez a kéz és a száj – ennek a segítségével érheti el, szólíthatja meg a vállalkozás a fogyasztót, mutathat rá arra, hogy miért érdemes megvásárolnia a vállalkozás termékét, az milyen előnyökkel jár a számára. Ugyanakkor tisztában kell lenni azzal, hogy mit, mikor hogyan mond a száj, vagy tesz a kéz, mindent a megfelelő helyen, időben és módon kell tenni azért, hogy az elért eredmény az előzetes céloknak megfelelő legyen. Ennek a feladata hárul a kontrollingra, ez koordinálja a kezet és a száját, hogy a megfelelőt tegye/mondja a megfelelő helyen és időben. Tehát a kontrolling tervez, koordinál és elemez, hogy megvizsgálja: valóban minden a tervezettnek megfelelően történt-e. Vagyis a marketing-kontrolling esetében egy olyan területet próbálunk meg „kontroll” alá vonni, amely egy sokszor nehezen kézzelfogható tevékenységet végez egy még nehezebben megragadható eredménnyel. A marketing-kontrolling a marketing folyamatokat tervezi, elemzi, értékeli, ellenőrzi, koordinálja és természetesen információt szolgáltat a vállalat döntéshozói számára. Tehát tulajdonképpen a kontrolling szemléletmódot érvényesítjük a marketingtevékenységek során.

Gyakorlati vizsgálatom során a vállalkozások marketing és marketing-kontrolling tevékenységének jellemzőit vizsgáltam. Ennek során rámutattam különböző változók – méret, piaci helyzet, működési terület – mentén, hogy milyen eltérések mutatkoznak a vállalkozások marketingtevékenységében, sok esetben igazolva ezen változók mentén az eltérést. Más változók segítségével a vállalkozások marketing eszközszerkezeit próbáltam jellemezni, aminek során kicsúcsosodtak azok a jellemzők (faktorok), amelyek a termék-, a kommunikációs vagy az értékesítési politikát jellemzik. Így például kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a tervezésnek és a gazdaságosság vizsgálatának.

Kutatásom során foglalkoztam a kkv szektort különösen érzékenyen érintő gazdasági válság hatásaival, vizsgálva, mennyire érzik még ennek a hatását a vállalkozások. Érdekes eredmény született, kiderült, hogy a vállalkozások pénzügyi mutatói általánosságban még nem mutatnak javulást, azonban a vállalkozások a kevésbé mérhető teljesítményük (pszichografikus mutatók) terén sok esetben jelentős javulást érzektek. Általában a vállalati hatékonyság területén is javuló tendenciáról számoltak be.

Gyakorlati kutatásom egyik sarkalatos pontja volt a külső marketingspecialisták segítségével elérhető-e teljesítményjavulás, mivel a kisvállalkozások meghatározó része nem rendelkezik saját marketingszakemberrel. A kutatás eredményei azonban igazolták, hogy a külső marketingszakember igénybevétele és a vállalat teljesítménye között negatív kapcsolat áll fenn. Vagyis ez vagy azt jelenti, hogy a marketingspecialisták alkalmazása rontja a vállalkozások eredményességét, vagy azt, hogy a rosszabb eredményességet produkáló vállalkozások nagyobb arányban fordulnak marketing szakemberekhez. Véleményem szerint inkább az utóbbi állítás a helytálló.

Az elmúlt időszakok viszonylatában ugyancsak megfigyelhetőek bizonyos pozitív irányú változások. Ilyen változást jelent a vállalkozások stratégiájában és stratégiai céljaiban bekövetkezett irányváltás a rövidtávú, például túlélési célokat, felváltották a hosszú távú növekedési célok. De pozitív változásokat tapasztalhatunk a vállalkozások eredményességének alakulásában is, hiszen többnyire ennek a javulását érzékelik az utóbbi időszakok viszonylatában.

Végül talán kutatásom leglényegesebb eredményként sikerült részlegesen igazolnom, hogy a marketing-kontrolling eszközök kiterjedtsége – azaz, hogy milyen mértékben alkalmazzák őket – szignifikáns összefüggést mutat a vállalkozás eredményességével.

Jelen kutatásomat első lépésnek tekintem abban a munkában, amelyet a marketing-kontrolling pozitív hatásainak az igazolására szeretnék fordítani a vállalati eredményesség javítása terén.

6. HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

1. BRÁVÁCZ I. (2008a): A marketingcontrolling szerepe a fogyasztói szokások és a fogyasztói felelősség alakításában. *A Controller*, 4. évf., 2008. máj., p. 14-16.
2. BRÁVÁCZ I. (2008b): A marketingkutatók szerepe a marketingcontrolling tervezési, eltéréselemzési és információkezelési tevékenységében. *A Controller*, 2008. (4. évf.) 7-8. sz., p. 22-24.
3. CHIKÁN A. (1997): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó, 586 p.
4. DOYLE, P. (2002): Értékvezérelt marketing. A részvényesi értéket és a vállalati stratégiát támogató marketingstratégiák. [Budapest: Panem –Wiley], (Modern Gazdasági Ismeretek), 551 p.
5. DUMA, F. (2014): Promoting the entrepreneurship education in Europe. In: *Online Journal Modelling the New Europe*, issue: 10/2014, p. 67-79., <http://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2012/05/Online-Journal-No.10-March-2014.pdf>, letöltve: 2014.04.20.
6. Ecorys (2012): EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, Rotterdam, 89 p.
7. HAJDÚ N. (2013): Marketingértékelési szemlélet és hazai tapasztalata. Miskolci Egyetem „Vállalkozásmélet és Gyakorlat” Doktori Iskolája, Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 227 p.
8. HAVLICEK, P. (2014): Effect of Controlling on Performance of Small and Mid Sized Enterprises. *Journal Controlling*, 2014, No. 1/51., p. 78-86.
9. HISRICH, R. D. – PETERS, M. P. – SHEPHERD, D. A. (2001): Entrepreneurship. Boston: McGraw-Hill – Irwine, 663 p.
10. HOFMEISTER-TÓTH Á. – KOPFER-RÁCZ K. – SAS D. (2013): A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44. évf., 10. szám, p. 2-12.
11. JÁNOSA A. (2011): Adatelemzés SPSS használatával. Budapest: ComputerBooks Kiadó, 376 p.
12. JÓZSA L. (2008a): A marketingcontrolling speciális módszerei (1). *A Controller*, 2008. (4. évf.) 3. sz., p. 11-13.
13. JÓZSA L. (2008b): A marketingcontrolling speciális módszerei (2). *A Controller*, 2008. (4. évf.) 4. sz., p. 13-15.
14. KANDIKÓ J. (2007a): Új irányzatok a marketingben, új kihívások a marketingcontrollingban. *A Controller*, 3. évf., 2007. febr., p. 10-13.
15. KANDIKÓ J. (2007b): A marketingcontrollereknek márkatérkép segítségével történő vevőelégedettség és versenyképesség mérése. *A Controller*, 3. évf., 2007. dec., p. 4-8.
16. KATONA F. (2012): The examination of corporate pricing policies in the light of the economic crisis, and its relationship with the corporate marketing strategy. In: BÉLYÁ CZ, I. et al (ed.): *Knowledge and Sustainable Economic Development*. Oradea: Partium Press, p. 377-388.

17. KATONA, F. (2014a): Examination of marketing activities of small businesses in Hungary. In: *Online Journal Modelling the New Europe*, issue: 10/2014, p. 1728, <http://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2012/05/Online-Journal-No.10-March-2014.pdf>, letöltve: 2014.04.30.
18. KATONA F. (2014b): Examination timelines of small businesses marketing planning. In: MIHAJOVIC, I (ed.): *Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia*, University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Engineering Management Department (EMD), Bor, p. 99-108.
19. KSH (2011): Kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv.pdf>; letöltve: 2015.02.04.
20. LIEBL, W. F. (1989): *Marketing-Controlling: Theorie, Praxis, Möglichkeiten*. Wiesbaden: Gabler., 173 p.
21. MALHOTRA, N. K. (2001): *Marketingkutató*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 904 p.
22. MCCARTHY, E. J. (1960): *Basic Marketing, A Managerial Approach*. Homewood: Irwin Publishing, 770 p.
23. Napi.hu (2014): Hirtelen kitört az optimizmus a kkv-szektorban. 2014.04.24. http://www.napi.hu/magyar_vallalatok/hirtelen_kitort_az_optimizmus_a_kkv-szektorban.580438.html; letöltve: 2014.04.29.
24. OECD (2010): *SMEs, Entrepreneurship and Innovation – Hungary*. 212 p.
25. piacesprofit.hu (2014): Szolidan optimisták a cégek. 2014.04.10. http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/szolidan-optimistak-a-cegek/; letöltve: 2014.05.14.
26. PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 396 p.
27. SAJTOS L. (2004): *A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása Magyarországon működő vállalatok körében*. Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 244 p.
28. SAJTOS L. – MITEV A (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó, 402 p.
29. WITT, F-J. – WITT, K. (1994): *Controlling kis- és középvállalkozások számára*. Budapest: Springer Hungarica, 278 p.

7. A SZERZŐNEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

Külföldi folyóirat angol nyelven

1. Katona, F. (2014): Examination of marketing activities of small businesses in Hungary. In: *Online Journal Modelling the New Europe*, issue: 10/2014, p. 17-28, <http://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2012/05/Online-Journal-No.10-March-2014.pdf>; ISSN 2247-0514
2. Katona, F. (2014): Examinaton of marketing planning of the small businesses. In: *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7:(1) pp. 131-135., ISSN 2069-4229

Hazai folyóirat

3. Katona Ferenc (2016): A controlling szerepe a magyar kis- és közepes vállalkozások gyakorlatában. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatása Közleményei* 8: (1-2), ISSN 2062-1396 (várható megjelenés 2016 tavasz)
4. Katona Ferenc (2015): Controlling eszközök alkalmazásának hatása a magyar kkv-k versenyképességére. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatása Közleményei* 7: (3-4), ISSN 2062-1396 (várható megjelenés 2015 október)
5. Katona Ferenc (2015): Magyar kisvállalkozások marketingtervezési gyakorlata. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatása Közleményei* 7: (1-2) p. 169-176., ISSN 2062-1396
6. Katona Ferenc (2006): A nem-termelő területek controllingja, mint a vállalat pénzügyi stabilitásának eszköze. In: Solt Katalin (szerk.): *Pénzügyi stabilitás mikro, mezo és makro szinten*. Tudományos füzetek 11. Győr: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Intézet. Universitas-Győr, p. 162-175. ISSN 1589-2697
7. Katona Ferenc (2006): Az érték a mérték – teljesítménymérés a marketingben. In: Kadocsa László (szerk.): *A Dunaújvárosi Főiskola közleményei*, XXVIII. Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros. ISSN 1586-8567
8. Katona Ferenc (2005): Pénzügyi tervezés szükségessége a közszférában. In: Kadocsa László (szerk.): *A Dunaújvárosi Főiskola közleményei*, XXVII. Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros. p. 621-628. ISSN 1586-8567

Idegennyelvű nemzetközi konferenciaközlemények

9. Katona, Ferenc (2013): Innovation activities of hungarian SMEs in light of their product strategy decisions, with special regard to the involvement of the state and local governments. In: Eva Balazova (ed.): *Legal, economic, managerial and environmental aspects of performance competencies by local,*

2013.07.01-2013.07.08., Slovak University of Agriculture, Nitra (CD kiadvány) ISBN: 978-80-522-1112-1

10. Katona, Ferenc (2012): Marketing-controlling in the service sector. In: Michelberger, P. (ed.): *FIKUSZ 2012: Symposium for young researchers: Proceedings*. Óbuda University, Budapest, pp. 111-122. ISBN: 9786155018473
11. Katona Ferenc (2012): The examination of corporate pricing policies in the light of the economic crisis, and its relationship with the corporate marketing strategy. In: Bélyácz, I. et al (ed.): *Knowledge and Sustainable Economic Development*. Partium Press, Oradea, p. 377-388. ISBN 978-606-8156-30-9
12. Ferenc Katona (2010): Examining the Characteristics of the Adopted Methods during the Process of Scheduling Marketing Efficiency among Hungarian Companies. *6th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*. April 15, 2010. Reviewed by: Ing. Kamil Dobeš Ph.D. ISBN: 978-80-7318-922-8
13. Katona, Ferenc (2009): Interrelation Between Advertising Efficiency and Corporate Sales. In: Kóczy, László Á. (ed.): *Proceedings of FIKUSZ 2009*. Budapest Tech, Budapest, p. 99-109. ISBN 978 963 7154 93 5

Magyar nyelvű nemzetközi konferenciaközlemények

14. Katona Ferenc (2011): Vállalati információs rendszerek szerepe a marketingtevékenységben és a marketing-képességek javításában. In: *MEB 2011 Proceedings – 9th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. June 3-4. 2011. Óbuda University, Budapest, p. 357-367. ISBN 978-6155018-12-1
15. Katona Ferenc (2010): A marketingaktivitás és a vállalati stratégia jellemzőinek vizsgálata a magyar vállalatok körében. In: *MEB 2010 – 8th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. June 4-5. 2010. Budapest, Hungary, p. 253-264. ISBN 978 615 5018 01 5

Magyar nyelvű hazai konferenciaközlemények

16. Katona Ferenc (2010): Teljesítményfokozás? - Magyar vállalkozások marketingkommunikációs tevékenységének vizsgálata. - "*TANULÁS - TUDÁS - GAZDASÁGI SIKEREK*" avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében. Tudományos Konferencia; Győr, 2010. április 14. (CD kiadvány). ISBN 978 963 06 9109 3
17. Katona Ferenc (2006): Marketingteljesítmény-értékelés – kérdések problémák és megoldások. In: Szentes Balázs (szerk.) *Tudás és versenyképesség pannon szemel*. Veszprém: Pannon Egyetem. ISBN 963 9696 03
18. Katona Ferenc (2006): A marketing-controlling, mint agrármarketing-eszköz jelentősége a mezőgazdaság fejlesztésében és versenyképességének növelésében. In: *X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok kiadványa*, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös (CD kiadvány). ISBN 963-229-623-0

19. Csányi Tamás - Katona Ferenc (2005): A kis- és középvállalkozások lehetőségei, kockázataik a fenntartható fejlődésben. In: Beszteri Béla (szerk.) *Fenntartható fejlődés, fenntartható társadalom és integráció*. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár. p. 319-330. ISBN 963 9558 48 6

Tanulmánykötet - könyvrészlet

20. Katona, F. (2014): Examination timelines of small businesses marketing planning. In: Mihajovic, I (ed.): *Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia*, University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Engineering Management Department (EMD), Bor, p. 99-108. ISBN: 978-86-6305-023-5
21. Katona, F. (2014): Kisvállalati marketingtervezés időbeliségének vizsgálata. In: Nagy Imre Zoltán (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. tanulmánykötet*. 451 p. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar., pp. 233-244. ISBN:978-615-5460-04-3
22. Katona Ferenc (2013): Termékpolitikai döntések vizsgálata, különös tekintettel a KKV szektor innovációs tevékenységére. In: Nagy, I. Z. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* III. tanulmánykötet. 260 p. Óbudai Egyetem, Budapest, pp. 117-128. ISBN:978-615-5018-61-9
23. Katona Ferenc (2012): Árzabáló? – A gazdasági válság hatása a vállalati árpolitikára. In: Nagy Imre Zoltán (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században*, II. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem. 165-178. old. ISBN 978-615-5018-33-6
24. Katona Ferenc (2011): A marketingtevékenység szerepének vizsgálata a magyar vállalkozások versenyképességében. In: Nagy Imre Zoltán (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században*. Budapest: Óbudai Egyetem. 39-52. old. ISBN 978-615-5018-18-3
25. Katona Ferenc (2006): A marketing-controlling lehetőségei a kis- és középvállalatok versenyképességének növelésében. In: Bakonyi István – Rechnitzer János – Solt Katalin (szerk.) *Évkönyv, 2005 – Átalakulási folyamatok Közép-Európában*. Győr: Széchenyi István Egyetem Jog és Gazdaságtudományi Kar Multidiszciplináris Társadalomtudományi Doktori Iskola. p. 69-77. ISSN 1787-9698