

A cikk prezentálásra került az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferenciáján  
Budapest, 2015. augusztus 27-28.

## **A kis cégek marketingje körüli tudományos hiátus okainak feltárása – avagy egy holisztikus kis- és középvállalati marketing modell**

Gáti Mirkó, *doktorjelölt, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem,*  
*mirko.gati@uni-corvinus.hu*

Simay Attila Endre, *PhD, egyetemi tanársegéd, Károli Gáspár Református Egyetem,*  
*simay.attila.endre@kre.hu*

*Akadémiai körökben a marketing jelenségének betagozódása a tudományos gondolkodás zarándokútjába a maga sajátos, rögzös útján történt és történik meg, mindig új kihívások elé állítva a szakma művelőit. Bár már a 18. századi ipari forradalom idejére nyúlik vissza a marketing meghatározások gyökereinek megszületése, a fogalom homlokterébe csak az 1960-as évektől kezdve lépett be a fogyasztó, ezért mi is ettől kezdve beszélünk marketingről. Végigkövetve az elmúlt 50 év újabbnál újabb marketing megközelítéseit, az a felismerés válik egyre nyilvánvalóbbá, hogy a definíciók zöme nagyvállalati környezetre vonatkozik, a nagyvállalatoknál végzett marketingre utal, és azt mutatja be. Ennek ismeretében szükséges, hogy megvizsgáljuk a kis- és középvállalatok (kkv-k) marketingtevékenységét is, ismerve annak esetleges, informális, laza, strukturálatlan, spontán és reaktív jellegét. Szakirodalmi összegzésünkben bemutatjuk, hogy a kkv-k marketingtevékenységét milyen tényezők befolyásolják, valamint, hogy milyen kompetenciák lehetnek szükségesek annak sikeres működéséhez. A kkv marketing egyik legfontosabb befolyásoló eleme a tulajdonos/menedzser személyes kapcsolati hálózatának kiterjedtsége és mélysége, mely tényezőket szintén figyelembe vesszük, mikor körbejárjuk a tudományterületen jellemző tudományos hiátus okait. Kutatásunk egyik fő célja, hogy olyan, könnyen értelmezhető kkv marketing modellt, elméleti összefüggésrendszert vetítsen előre, mellyel a téma kutatói globálisan, közös eredményeiket összevetve és továbbfejlesztve lesznek képesek együtt dolgozni.*

*Kulcsszavak: kis- és középvállalati marketing, marketingkompetenciák, személyes kapcsolati hálózatok*

## **The scientific hiatus and its antecedents in the topic of small business marketing – or a holistic small and medium-sized enterprise marketing model**

*Integration of marketing phenomenon into the pilgrimage of scientific thinking among academics happened, and happens in its “bumpy way”, challenging professionals eventually. While the birth of marketing definition roots stems back into the times of industrial revolution in the 18<sup>th</sup> century, the consumer started to move towards the forefront of the notion only from the 1960s, thus we are talking about marketing from only that time. Following the newer and newer marketing approaches of the last 50 years, we start to recognize that most of the definitions are adaptable only for large enterprise environment and large enterprise marketing, and present only these aspects. In the light of this knowledge, it is necessary to examine small and medium-sized enterprise (SME) marketing activity, knowing its ad-hoc, informal, loose, unstructured, spontaneous, and reactive nature. In our literature review, we present the influencing factors of SME marketing, and the required competencies for its successful operation. One of the most influencing factors of SME marketing are the extensiveness and depth of the personal social network of the owner/manager, which factors are taken into consideration when we run around the scientific hiatus in this field of research. One of the main purposes of our research is to forecast a kind of easy-to-understand SME marketing model and theoretical context, with which the researchers of the topic will be able to work together globally, comparing their results.*

*Keywords: small and medium-sized enterprise marketing, marketing competencies, personal social networks*

## 1. Bevezetés

A kkv<sup>1</sup>-k fontos részét képezik a gazdasági növekedésnek (Orosdy 2008), többek között a foglalkoztatottak számának növelésében, a verseny élénkítésében, a helyi és regionális gazdasági fejlődés élénkítésében, az innováció elősegítésében, valamint a vállalkozói készségek támogatásában. A KSH aktuális adatai (KSH 2015) alapján látható, hogy ma Magyarországon összesen körülbelül 1.704.000 regisztrált vállalkozás működik (ebbe nem tartoznak bele a költségvetési szervek, a nonprofit szervezetek, valamint az egyéb szervezetek). A kkv-k teszi ki az összes vállalat 72%-t, ha nem vesszük hozzá a 0 fős és ismeretlen létszámú vállalatokat (ekkor 99,7%-t). Ebből következően olyan gazdálkodási szervezetekről beszélünk, melyek számosságban sokkal többen vannak, mint a nagyvállalatok (melyek az összes vállalatnak csupán 0,1 %-t jelentik).

Ezen gazdasági szervezetek teljesen más feltételek között, és más adottságokkal felvértezve végzik működésüket, mint a nagyvállalatok (Reketye 2007; 2012). Ezen eltérésekről azonban a menedzsment- és marketingirodalom sok esetben nem tér ki kellő körültekintéssel és megfontolással. Ennek ellentételezésére foglalkozunk a kkv-k egy speciális működési területének, nevezetesen marketingtevékenységének elemzésével.

## 2. A kis- és középvállalati marketing kifejlődése

A marketing fogalma körüli tudományos viták azóta élnek és formálódnak, amióta a fogalom egy különálló tudományterületté nőtte ki magát. Minden korszaknak megvan a saját marketing fogalma, és a hozzá kapcsolódó jelentéstartalmak összessége. Az elmúlt 60 évben a marketinget különféle kontextusban fogalmazták újra (nonprofit szervezeteknél, politikai intézményeknél, stb.). Az elmúlt 20 évben új technológiák és újmédiás lehetőségek adtak addig nem ismert ösvényeket a marketing átfarmálódásához (Gamble et al. 2011).

A fogalom kronológiáját tekintve, az 1960-as évektől kezdve lépett be hangsúlyosan a fogalom homlokterébe a fogyasztó (Elvy 1991). A modern marketing fogalom gyökerei valójában már a 18. századi ipari forradalom idejére nyúlnak vissza (Lancaster, Reynolds 2002).

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 egyszeri kommunikáció önmagában. A marketing az aktuális tudományos felfogás szerint nem csupán egy részleg feladata, hanem már az egész szervezeté (Grönroos, 2006; Vargo, Lusch 2004).

Ugyanakkor megjegyzendő, 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 zárna ki, hogy papírnehezékként is funkcionáljon (funkcionális fixáltság). A funkcionális fixáltság egy

---

<sup>1</sup> Kkv-nak tekinthetünk minden olyan vállalatot, amely 250 főnél kevesebb embert foglalkoztat. Továbbá, melynek éves nettó forgalma legfeljebb 40.000.000 euróval egyenértékű forintösszeg, vagy a mérlegfőösszege maximum 43.000.000 eurónak megfelelő forintösszeg. Mindazon vállalatokat, melyek ezeken felül megfelelnek a függetlenség feltételének [maximum 25%-ban rendelkezhetnek tulajdonnal más vállalatok a vizsgált kkv-ban] (2004. évi XXXIV. tv.)

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. Továbbá, 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 tehát tiszta és egységes definíciója kkv környezetben (Simpson et al. 2006.), és a kisvállalati marketing mint tudományág kialakulásához vezető úton szükséges e környezetben is specifikálni a jelenséget.

A kkv-k esetében alkalmazott marketing több tulajdonság szerint is eltér a nagyobb vállalatoknál alkalmazott marketingtől. A kkv marketing főbb jellemzői (Gilmore et al. 2001; Coviello et al. 2000), hogy esetleges, informális, laza, strukturálatlan, spontán, reaktív, alkalmazkodva az iparági normákhoz. Ezen tulajdonságok miatt pedig komplex elméletek és szofisztikált folyamatok egyes kutatások szerint csak erős korlátozásokkal alkalmazhatóak a kkv-k esetében (Hogarth-Scott et al. 1996).

Ezek a fő különbségek többek között azoknak a korlátoknak (pl. kevesebb erőforrás [pénz, idő, marketingtudás]) köszönhetőek, melyek a kkv-kat általánosan jellemzik (Gilmore et al. 2001, Rekettye, 2012: 26-27.o.). Gyakorlati szempontból, a vállalatok oldaláról egy kkv-nak több olyan hátránnyal kell szembenéznie marketingtevékenységének végzésekor, melyek befolyásolják azt, hogy a marketingfunkciót milyen szofisztikált szinten alkalmazzák (Carson 2001). A korlátozott erőforrások, mint a pénzügyi, marketingtudásbeli vagy időkorlátok mind hozzájárulhatnak a korlátozott marketing tevékenységekhez a nagyvállalatokhoz és más nagyobb méretű versenytársakhoz képest. A specialista tudás hiánya (Motwani et al. 1998) probléma lehet, ha a kisvállalat menedzserei inkább generalisták, mint specialisták. Hagyományosan a tulajdonosok/menedzserek egy technika vagy szakma szakértői. Könnyen előfordulhat, hogy a fő üzleti tudományokra nem képezték ki 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). A korlátozott hatás a piacra, mely leginkább kevesebb rendeléssel, vevővel és alkalmazottal jár, következőképpen 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.

### **3. A kis- és középvállalati marketing tudományos értelmezésének problémái**

A kkv marketing tudományos fókuszának nagyvállalati eltolódása miatt is kijelenthető, hogy a marketingelmélet fejlődése a kkv-k esetén nincs olyan szinten, mint a nagyvállalatoknál. Sőt, sokszor a klasszikus marketingmodelleket alkalmazzák kkv környezetben (Chaston, Mangles 2002), holott Hogarth-Scott és szerzőtársai (1996) szerint 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; Hill 2001a, 2001b), és a gyakorlatban csak ritkán kerültek tesztelés alá, így megalapozott elméleti fogalmak csak korlátozottan kerültek bele a tudományos köztudatba (ld. 1. táblázat).

*1. táblázat A kis- és középvállalati marketing értelmezése körüli tudományos hiátus*

<b>Források</b>	<b>Ok(ok)</b>
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 et al. 1985).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hibás alapvetésű általánosítás</li> <li>• túlzott leegyszerűsítés</li> <li>• nagyvállalatok és kkv-k különbségeinek lekisebbitése</li> </ul>
A kkv-k kutatása még eddig csak a felszínen való kapargatás szintjéig jutott el (Cannon 1991).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• felszínes kutatás</li> <li>• mélyebb összefüggések feltárásának hiánya</li> </ul>
Nincs elegendő tudás a kkv-k marketingjéről (Davis, Klassen 1991).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tudáshiány a kkv marketingről általában</li> </ul>
A legégetőbb probléma az, hogy nincs kellő tudás a piacról és a marketingtervezésről (Dodge et al. 1994).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tudáshiány a kkv piacról</li> <li>• tudáshiány a kkv-k marketingtervezéséről</li> </ul>
A növekvő bizonytalansággal szemben a kkv-k nem készítene hosszú távú marketingterveket (Patterson 1986). Továbbá, a kkv-k leginkább a mindennapi túlélésre koncentrálnak, mintsem hogy bármilyen marketingtervet készítsenek (Bronislaw, Wart 1988).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a kkv-k ritkán készítene marketingtervet</li> </ul>
Hiányzik egy megfelelő kkv marketing elmélet, speciálisan egy olyan, mely a stratégiai marketing megértéséhez vezethet el (Hills 1987).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kkv marketing elméletek hiánya</li> <li>• marketing stratégia irodalom kkv-orientált megközelítésének hiánya</li> </ul>
Kevés empirikus figyelem irányult a kkv-k stratégiai és működési tervezésének előzményeire (Matthews, Scott 1995).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kkv-k stratégiai és operatív tervezésének felszínes kutatása</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés*

Összességében megállapítható, hogy nincs egységesen elfogadott definíciója a kkv-k marketingtevékenységének. Pontosabban azok a definíciók, melyek léteznek, nagyobb vállalatokra is vonatkoznak, valamint a vállalkozói magatartásra utalnak kisebb vállalkozásoknál (ez adja a vállalkozói, és kisvállalati marketing közötti különbségtételt: előbbi az innovatív magatartásra utal, mely nem csak kis cégek sajátja, míg utóbbi alapját a kkv-k és nagyvállalatok különbségtétele jelenti Rekettye [2012:25-26.o.] szerint). 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.

A kkv-k marketingje olyan tervezési és végrehajtási folyamatot takar, melynek során a kkv ötletek, javak és szolgáltatások kialakításán, árazásán, marketingkommunikációján és elosztásán keresztül elégíti ki egyéni és szervezeti célokat. E folyamat során figyelembe veszi az eltérő kontextust, valamint a kkv-k speciális jellemzőit, mint: a korlátozott erőforrások meglétét, a specialista marketing tudás hiányát, illetve a kkv méreténél fogva a limitált ráhatást a piaci folyamatokra, és végül, a tulajdonos/menedzser személyiségének erős hatását a vállalati marketingre (Gáti 2014). Ennek folytán a kkv marketing sok tekintetben irracionálisabb és kevésbé tervezett, és jobban függ a tulajdonos/menedzser személyiségének és személyes kapcsolati hálózatainak erejétől (McCartan-Quinn, Carson 2003).

**4. A megoldás – avagy egy holisztikus kis- és középvállalati marketing modell**

A nagyvállalatoknál alkalmazott modellek „lebutítása” a kkv-k esetére gyakran megtörténik (Wynarczyk et al. 1993). Ennek ellenére létezik néhány megközelítés, amely képes olyan elméleti hozzáadott értéket teremteni, hogy megfelelő jellemzését adja a kkv-k marketingtevékenységének.

A kkv marketingre sok befolyásoló elem hat egyszerre. Hill (2001a) kimutatta, hogy a kkv-k marketingjét nagyban befolyásolják a marketing kompetenciák (melyeknek részletes kutatása a korábbi években nem volt jellemző [Carson 1993]). Klemp (1980) szerint a kompetencia egy személy mögöttes jellemzője, mely hatékony többleteljesítményt 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 (Moriarty et al. 2008). Hill (2001a; 2001b) a marketing kompetenciák három rétegét különbözteti meg (2. 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 et al. 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 vállalaton belüli és vállalaton kívüli kommunikáció ugyanis alapvető feltétele a kompetens marketingtevékenységnek (Hill 2001b: 213.o.). Az ítéloképesség 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, McGowan 1996). A kkv vezető, aki magas intuíciós szinttel rendelkezik, gyorsabban értelmezi a piaci helyzeteket, és kevésbé függ a formális folyamatok és beszámolók eredményeitől (Murphy, Kielgast 2008).

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 (ld. 2. 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.

2. táblázat Kis- és középvállalati 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

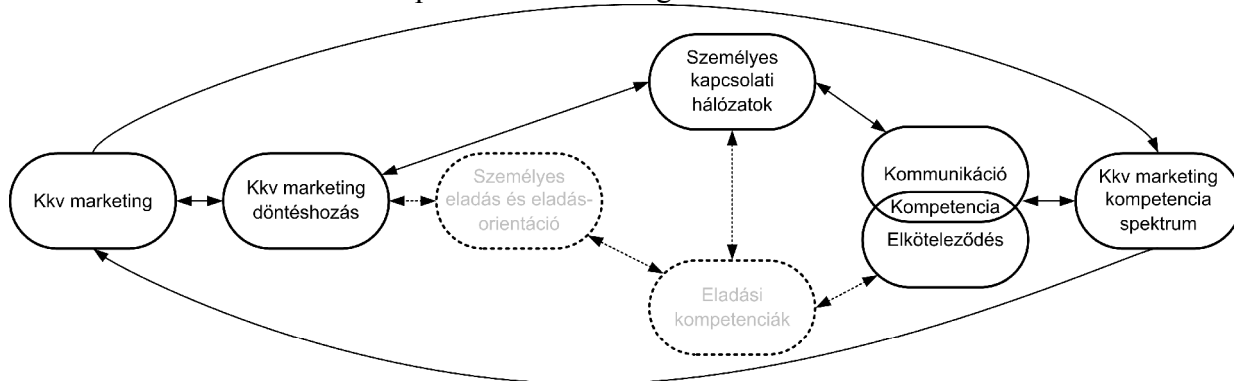
Forrás: Hill (2001a; 2001b: 215.o.)

A 2. 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. A kkv-k erős eladási fókusza ugyan nem jelenti azt, hogy „sok kkv mást sem csinál, csak elad” (Hill 2001b: 215.o.), de azt jelzi, hogy ugyan használnak egyéb marketing eszközöket és módszereket is (pl. marketingtervezés), de a gyakorlati marketingtevékenységeik sokszor az eladási fókusz helyezik előtérbe (Reijonen 2010), ezzel kissé ellentmondva a piacorientációt felölelő kutatásoknak (pl. Gyulavári et al. 2012).

A kkv-k marketingtevékenységének jellegében a marketingkompetenciák meglétén túl nagy szerep jut a személyes kapcsolati hálózatoknak (Coviello, Munro 1995). Hill (2001b) szerint a kkv-k marketing döntéshozatalának minőségét jelentősen meghatározza hálózataik használata. Shaw (2004) 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 (1. ábra) azt mutatja be, hogy többféle tevékenység és jellemző, holisztikus tevékenység-halmaz hogyan jellemzi és határozza meg a kkv-k marketingtevékenységét (Gyulavári 2010). 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. 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 körkörös hat egymásra a leírt módon, kiindulópont nélkül, egy holisztikus, integratív összefüggésrendszerben.

1. ábra Holisztikus kis- és középvállalati marketing modell



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

## 5. Konklúzió

„[...] A kkv-k sokkal pontosabbak és választékosabbak a marketingtevékenységeik tekintetében. Természetesen örökségül kapták az alapvető vállalkozói jellemzőket és sok tevékenységük végzésekor úgy is nyilvánulnak meg.

A holisztikus kkv marketing modell egyszerűen csak azt illusztrálja, amitől nem a vállalkozói marketing (entrepreneurial marketing), hanem a kkv marketing témájában született.”  
(Hill 2001b: 230.o.), Rekettye (2012: 25-26.o.) gondolatai nyomán

A holisztikus modell fő hozzájárulása a kkv marketing szűken vett tudományterületéhez a következőkben foglalható össze. Magába foglalja a kkv marketing

kompetenciák rendszerezését (ld. 2. táblázat), szintekre osztását és értelmezését: stratégiai, átmeneti és gyakorlati szinten. 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 munkásságának vonatkozó megállapításait (pl. Gyulavári et al. 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, hovatovább a működési szint pusztán a folyamat felszíni megnyilvánulásaként interpretálható-e.

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 et al. 2008). Az irodalmi összefoglaló alapján feltételezhető, hogy a holisztikus modell összességében nem helyettesíti a klasszikus értelemben vett marketing-mixre épülő modelleket, a kompetenciákra épülő összefüggésrendszer viszont jó kiegészítést jelent az azoknak, és a kkv-kontextusban történő elemzéshez ad jó kiindulópontot.

Menedzseri implikációként, 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 szervezeten 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. 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. 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 (ld. 2. táblázat). A harmadik fontos elem a kapcsolati marketing fókusz szerepe, mely a holisztikus kkv marketing modell (ld. 1. ábra) személyes kapcsolati hálózatainak figyelembevételét hangsúlyozza. Továbbá, a vezető személyes jellemzőinek fontossága szintén elsődleges fontosságú, mint ahogy azt Hill (2001a; 2001b) esetén is láttuk.

Kutatásunk főbb koraletje, hogy a kkv marketingben fellelhető holisztikus modellt nem vizsgálta meg primer empirikus kutatás keretében. Hill (2001a; 2001b) megközelítése esetén okkal vetődik fel a kérdés, miszerint hogyan feltételezhető egy 2001-ben publikált nemzetközi modell illeszkedése a hazai kkv marketing irodalom vérkeringésébe. Gáti (2014) primer empirikus kutatás keretében vizsgálta meg a kkv-k esetében végzett marketingtevékenység értelmezési tartományát és fontosságát a kis cégek vezetőinek szemszögéből. Kutatásának konklúziói között szerepelt, hogy a marketingtevékenység alapvetően azonosul a gyakorlati

értelemben vett marketing-mix eszközrendszerrel. A magyarországi kkv marketing szakirodalom fókuszja Rekettye (2007; 2012) és Vecsenyi (2011) munkássága révén került bele a hazai tudományos köztudatba. Mégis, a kkv marketing összefüggéseit taglaló elméleti modellek nem születtek még a publikált magyar tudományterület berkeiben belül, emiatt pedig tartottuk érdemesnek a nemzetközi vonatkozó szakirodalmat megvizsgálni.

A jövőben mindenképpen érdemes lesz külön kezelni a kisvállalatokat és a közepes vállalatokat elemzési szinten, mivel óriási különbség mutatkozik meg ezek között (nem beszélve a mikrovállalatokról, melyek elemzése külön terület, és e tanulmány nem is vállalkozik erre, mert teljesen más feltételek és körülmények között működnek, mint nagyobb társaik) Magyarországon is. Irodalmi összefoglalónkban bemutattuk, hogy a megközelítésnek milyen elméleti és gyakorlati hozzáadott értéke lehet a téma kutatói, illetve a gyakorló kkv-k számára, azonban lehetőségként kínálkozik jövőbeli kutatási irányként egyfajta tesztelés, mely a modell egyes elemeinek (kompetenciák, személyes kapcsolati hálók, kkv tulajdonos/menedzser szerepének vizsgálata) részletes kvalitatív, majd kvantitatív vizsgálatát tűzi ki célul.

## 6. Irodalomjegyzék

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](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0400034.TV#lbj1param). (letöltés ideje: 2015.01.31.).
- Boyatzis, R.E. (1982): *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley, New York.
- Bronislaw, J.V., Wart, E. (1988): Marketing planning for improved performance: a comparative analysis. Department of Marketing, Georgia State University, Atlanta, 29-30.
- Brooksbank, R. (1999): The theory and practice of marketing planning in the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (2), 78-90.
- Cannon, T. (1991): Marketing in small business. In: Baker, M.J. (ed.), *The Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, London.
- Carson, D.J. (1990): Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance: a qualitative approach. *European Journal of Marketing*, 24 (11), 5-49.
- Carson, D.J. (1993): A philosophy for marketing education in small firms. *Journal of Marketing Management*, 9, 189-204.
- Carson, D.J. (2001), The evolution of marketing in small firms, *European Journal of Marketing*, 19 (5), 7-16.
- Chaston, I., Mangles, T. (2002): *Small Business Marketing Management*. Palgrave Publishers, Basingstoke.
- 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.
- Coviello, N., Munro, H.J. (1995): Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29 (7), 49-61.
- 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.
- Davis, C.D., Hills, G.E. LaForge, R.W. (1985): The marketing/small enterprise paradox. *International Small Business Journal*, 3 (2), 31-42.



- 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.
- Duncker, K.L., Lynne, S. (1945): On problem solving. *Psychological Monographs*, 58 (5), 113.
- Elvy, B.H. (1991): *Marketing: Made simple*. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- 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.
- 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. ISBN: 9789633063125
- Gilmore, A., Carson, D., Grant, K. (2001): SME marketing in practice, *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 6-11.
- Grönroos, C. (2006): Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), 317-333.
- Gyulavári, T., Csepeti, 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. (2010): A többszoros értékesítési rendszerek kihívásai - az online értékesítési csatorna integrálásának lehetőségei, In: Csépe, A. (szerk.): Új marketing világrend – MOK 16. országos konferenciája, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest, 2010. augusztus 26- 27. ISBN 978-963-88943-1-1.
- 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.
- 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.
- 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), 148-57.
- 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.
- 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.
- Klemp, G.O. Jr (1980) (ed.): The assessment of occupational competence. Report to the National Institute of Education, Washington.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2012): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Központi Statisztikai Hivatal, Ksh (2015): Statisztikai tükör. A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2014. 2015/22.
- Lancaster, G., Reynolds, P. (2002): *Marketing: The one-semester introduction*. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- 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.

- 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.
- McCartan-Quinn, D., Carson, D. (2003): Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21 (2), 201-213.
- Moriarty, J. – Jones, R. – Rowley, J. – Kupiec-Teahan, B. (2008): Marketing in small hotels: a qualitative study. *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (3), 293-315.
- 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.
- Murphy, H.C. – Kielgast, C.D. (2008): Do small and medium-sized hotels exploit search engine marketing? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (20) 1, 90-97
- Orosdy B. (2008): A kis- és középvállalatok vezetési problémái és a gerillamarketing, Egyetemi Jegyzet, Pécs.
- 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.
- 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.
- Reketye, G. (2012): *Marketing a magyar kisvállalatoknak*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Reketye, G. (2007): *Kisvállalati marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Reijonen, H. (2010): Do all SME practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (2), 279-293.
- Shaw, E. (2004): Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (3), 194-205.
- 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.
- 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.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Vecsenyi J. (2011): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó, Budapest.
- Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D.J., Short, H., Keasey, K. (1993): *The managerial labour market in small and medium sized enterprises*. Routledge, London.