

Dr. Katona Ferenc

# A marketing-controlling jellemzőinek vizsgálata a magyar családi vállalkozásoknál, különös tekintettel a COVID és az orosz–ukrán háborús konfliktus okozta gazdasági hatások tekintetében

## ÖSSZEFOGLALÁS

A családi vállalkozások eredményességük nagyban befolyásolja egy adott gazdaság sikerességét. Ezért kiemelten fontos, hogy nagy hangsúlyt fektessünk a családi vállalkozások hatékony működésére. A hatékony működés egy jó eszköze lehet a controlling alkalmazása a teljes vállalkozás vagy a vállalkozás egyes területeinek vonatkozásában. Kutatásom során megvizsgálom a családi vállalkozások általános controlling jellemzőit, például, hogy milyen okból vezették vagy tervezik bevezetni a controlling tevékenységet, és milyen controlling eszközöket alkalmaznak a tervezés, mérés vagy elemzés tekintetében. Azt is megvizsgáltam, hogy a családi vállalkozások eredményessége, hogyan változott az egészségügyi válság által kiváltott gazdasági válság hatására. Ez alapján rámutattam, hogy a vállalkozások a covid előtti helyzetükhöz képest nagyobb arányban érzékelik eredményességük romlását, illetve a pozitív választ adók kisebb arányban tapasztalnak javulást. Az orosz–ukrán háborús konfliktus is negatív hatásokat váltott ki a családi vállalkozások esetében, különösen rosszul érintette őket az erőforrások, ezen belül is az energiahordozók árának drágulása.

**Kulcsszavak:** Controlling, Marketing-controlling, Családi vállalkozások, Eredményesség, Orosz-Ukrán konfliktus hatásai

**Jelkódok:** M21, M31

## BEVEZETÉS

A családi vállalkozások kritikus szerepet töltenek be a gazdaságokban. A kis- és közepes vállalkozások nagy része családi vállalkozás, de a nagyvállalatok egy része is az. Hozzájárulásuk a gazdaság teljesítményéhez jelentős, de még jelentősebb a foglalkoztatottság szempontjából. Ugyanis a családi vállalkozások élők munkára orientáltak. Teljesítményük nagyrészt az emberi munkaerő milyenségén, tudásán, teljesítményén stb. múlik. Ezért nem mindegy, hogy a családi vállalkozások milyen képességekkel rendelkeznek. Kutatásomban a családi vállalkozások általános jellemzőit, illetve marketing-controlling jellemzőit, azok összefüggéseit vizsgálom. Ennek célja a kkv-k és azon belül is a családi vállalkozások helyzetének feltárása, működésük összefüggéseinek a vizsgálata, abból a célból, hogy iránymutatásokat, javaslatokat és módszertani eljárásokat dolgozzak ki a családi vállalkozások számára. Jelen kutatás magyar családi

vállalkozásokat vizsgál. A felhasznált minta nem reprezentatív, következtetések csak korlátozottan vonhatók le és csak a vizsgált minta vonatkozásában igazak. Azonban kiindulási alapját jelenthetik a későbbiekben egy reprezentatív kutatás tekintetében, felhasználva ezen kutatás eredményeit, tanulságait. Az itt bemutatott eredmények, vizsgálatok csak egy szűkebb részét képezik a fent említett kérdőív vizsgálati területének. Szélesebb körű bemutatására a terjedelmi korlátok nem adnak lehetőséget.

## SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A marketing-controllinggal foglalkozó szakemberek nagyrésze ezt a területet is a vezetés egy részrendszerének tartja, úgy ahogyan a controllingot is. EHRMANN (1991) szerint a marketing-controlling a marketing folyamatra épülő, a marketingmenedzsment által felügyelt, az ő döntéseiket segítő rendszer, amely fő feladata a marketingfolyamatok tervezése, mérése, ellenőrzése, és a szükséges információk biztosítása. AUERBACH (2001) is a marketingdöntések szempontjából lényeges információszükséglet koordinálását szolgáló rendszerként határozza meg a marketing-controllingot, amely tervezési-, ellenőrzési- és információs rendszerekből áll. PECHTL (2012) a marketing-controlling koncepció részeként ugyancsak tervezésorientált, információ- és ellenőrzésorientált, valamint koordinációorientált controllingot határoz meg. LINK et al (2006) szintén a vállalatvezetés hatékonyságának a növelésében látja a marketing-controlling célját, azáltal, hogy tervezési, ellenőrzési és információszolgáltatási funkciókat alkalmaznak a marketingtevékenység során. BRUHN (1990) szerint a marketing-controlling célja a vállalat életképességének megőrzése, a döntéshozás és a tervezés támogatása, a vállalat erősségeinek és gyengeségeinek, valamint kockázatainak és lehetőségeinek a vizsgálata, továbbá nem utolsósorban a marketingtevékenység nyereséges vezetése. KÖHLER (1992) a marketing-controlling feladatát az információellátás koordinációjában látja, amely magába foglalja a stratégiai és az operatív tervezést, a marketingellenőrzésben, a marketingauditban, a marketingszervezet információellátásában, valamint a marketingmunkatársak vezetésében.

A magyar szakirodalomban is megjelenik a marketing-controlling fogalma. BÖLCSKEI (2006) például marketing-

controlling alatt a marketingstratégia területeinek a controllingját érti. Ilyen marketingstratégiai terület például a marketingkommunikációs stratégia, az árazási stratégia vagy a disztribúciós stratégia. BAUER et al (2006) a marketingdiagnózis fogalmát használja a marketingstratégia kialakítását megelőző helyzetelemzésre, valamint annak megvalósulását folyamatosan nyomonkövető mérésre és értékelő tevékenységre.

Korábbi munkámban (KATONA, 2015) összefoglaltam a marketing-controlling által alkalmazható eszközök, megkülönböztetve a stratégiai és az operatív marketing-controlling eszközöket. Tehát stratégiai eszköznek tekinthető a SWOT analízis, a GAP elemzés, a portfólió technikák, a benchmarking, az életciklus elemzések és a scenáriós eljárások. Operatív marketing-controlling eszközként funkcionál a fedezetszámítás, a különböző költségzámítási eljárások, illetve idetartoznak a különféle pénzügyi (jövedelmezőségi mutatók stb.) és pszichografikus (vásárlói hűség, elégedettség stb.) mutatók, a teljesség igénye nélkül.

### MÓDSZERTAN ÉS MINTA

Az itt látható eredmények egy online kérdőíves felmérés alapján születtek. A kérdőív nagyrészt a kutatási célok alapján megfogalmazott saját kérdésekből áll. Ezen kérdések egy része korábbi kutatásom során (KATONA, 2015) kidolgozott kérdések újragondolását jelentik. A korábbi kutatásomban használt kérdések pedig nagyrészt saját kidolgozású kérdések, részben pedig, több kérdést tekintve, SAJTOS (2002) munkája szolgált alapul. A kérdőív több ütemben került lekérdezésre, egyrészt volt lekérdezés a covid előtti, majd a covid utáni, illetve az orosz-ukrán háborús konfliktus során is. Legutolsó mintavétel 2023 májusában zajlott. A kérdőív kérdései nagyrészt zárt kérdések, és előfordulnak még Likert skálás kérdések is. Kérdőívemben magyar kvk-kat, azon belül (közel 90%) családi vállalkozásokat kérdeztem meg. A kérdések nagyrésze a vállalkozások controlling és marketing tevékenységének, azon túl is marketing-controlling tevékenységének a vizsgálatára irányult. Ezen felül a családi vállalkozások általános tevékenységét is vizsgáltam. A mintavételi eljárás a hólabda módszer elveinek felel meg. A lekérdezés során 2439 érvényesen kitöltött kérdőív született.

A kérdőívet kitöltő vállalkozások 74%-a mikro-vállalkozás volt, 20%-uk kisvállalkozás, 5%-uk közepes, 1%-uk pedig nagyvállalat. Bár a mikro-vállalkozások aránya alulreprezentált a mintában, a nagyvállalatok aránya közelíti a sokasági arányokat. A nagyvállalatok azért sem kerültek szűrésre a mintában, mert egyrészt családi vállalkozások, másrészt szerettem volna meghagyni a kutatás során az összevetési lehetőséget a kvk és a nagy családi vállalkozások jellemzői között.

A vizsgált családi vállalkozások tevékenységét tekintve a legtöbb vállalkozás a kereskedelemben és javításban tevékenykedik (27,6%), második helyen az építőipar áll 15,6%-kal, harmadik pedig az egyéb közösségi szolgáltatást ellátó vállalkozások (14,7%). Őket követi a feldolgozóipar, 7,6%-kal, majd a mezőgazdasági, erdő és vadgazdálkodási vállalkozások 7,3%-kal. A szálláshely és vendéglátási szolgáltatók 6,1%-ot tesznek ki, míg a pénzügyi és ingatlanközvetítők 5,5%-ot, a szállítás és raktározás pedig 4,6%-ot.

A vállalkozások piacát tekintve a legtöbb családi vállalkozás a fogyasztói szolgáltatások piacán tevékenykedik (34,3%), majd

őket követi az ipari szolgáltatások piaca 18,7%-kal, harmadik az alapanyagok és alkatrészek piaca 12,4%-kal. Nem sokkal lemaradva negyedik a tartós fogyasztási cikkek piaca 12,1%-kal, a fogyasztási tömegcikkek pedig 9,7%-ot tesznek ki. Az ipari berendezések piaca 3,2%-os.

A megkérdezett kvk-k több mint felének (50,5%) Budapesten vagy Pest megyében van bejelentett székhelye, 13,3%-uk az Észak-Magyarországi régióban tevékenykedik. A Dél-Alföldi régióban 9%-uk van jelen, míg az Észak-Alföldön 8,5%-uk működik. Közép-Dunántúlon 7,4%-uk, Nyugat-Dunántúlon 6,8%-uk, míg Dél-Dunántúlon 4,4%-uk tevékenykedik.

Kutatásom során rákérdeztem a családi vállalkozások vezetőinek demográfiai jellemzőire is, illetve magára a kérdőívet kitöltő személy demográfiai jellemzőire is. Ebből kiderül, hogy a kérdőívek meghatározó részét a kvk-k vezetői töltötték ki (75%). Rákérdeztem a vállalkozások korára is. A legtöbb családi vállalkozás életkora 11 és 20 év közötti esett (28,9%), de a 20 éves kort meghaladó vállalkozások aránya is 26% volt. A 6 és 10 éves korú vállalkozások közül volt a harmadik legtöbb, 20,8%, majd 18,8% volt a 2-5 éves vállalkozások aránya, és végül 5,5% a 0-1 éves családi vállalkozásoké.

Érdekes helyzetet mutat, hogy a megkérdezett vállalkozások 54,9%-a még generációváltás előtt áll, amely a nyugat-európai tapasztalatok alapján jelentős kihívásokat támaszt a családi vállalkozásokkal szemben. Mindazonáltal a generációváltáson még csak a vállalkozások bő 17%-a van túl, mivel egy részük értékesíteni kívánja a családi vállalkozásukat (13,5%), egy másik csoport esetében pedig már most úgy látják, hogy nem folytatják az utódok vagy családtagok tovább a családi vállalkozást, ezért felszámolják vállalkozásukat (14,1%).

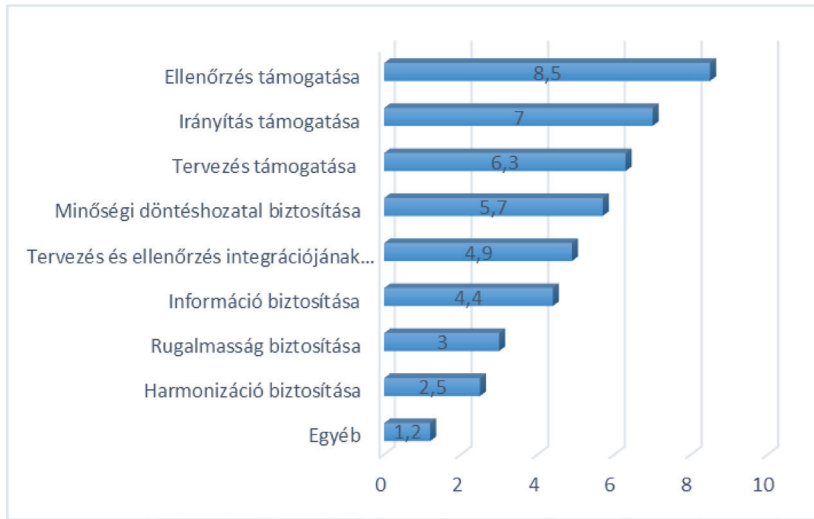
### A családi vállalkozások

#### controlling tevékenységének jellemzése

Vizsgálatom tárgya volt többek között a családi vállalkozások controlling tevékenységének a jellemzőinek a vizsgálata. Itt elsődlegesen arra kérdeztem rá, hogy adott vállalkozás rendelkezik-e controlling egységgel. 2435 db kvk esetében a válaszadók 8,5 %-a mondta azt, hogy igen, 13,4%-uk pedig azt, hogy bár controlling egység nincs, de controllerrel rendelkeznek. Így a vizsgált családi vállalkozások 78,1%-ánál nem volt controller vagy controlling egység.

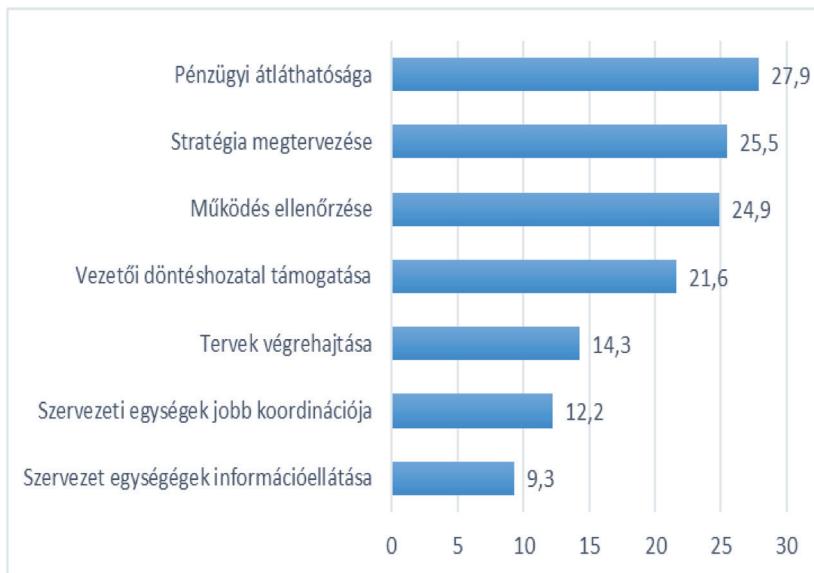
Kutatásomban megvizsgáltam, hogy a controlling egységet bevezető kvk-k esetében mi indokolta a bevezetést. A legtöbb családi vállalkozás az ellenőrzés támogatását jelölte be okként (8,5%), a második leggyakoribb indok az irányítás támogatása volt (7%), a harmadik pedig a tervezés támogatása. Ezt követően indokként 5,7%-kal a minőségi döntéshozatal támogatása, majd 4,9%-kal a tervezés és ellenőrzés összehangolása és 4,4%-kal az információ biztosítása.

Rákérdeztem arra is, hogy akik nem rendelkeznek controllerrel vagy controlling egységgel, tervezik-e bevezetni a controllingot, illetve ha igen, akkor miért? 792 db vállalkozás mondta azt, hogy tervezi a bevezetését, amelynek legfőbb indoka a pénzügyi átláthatóság növelése volt (39,3%). A második legfontosabb indok volt a jövőbeni stratégia tervezésének támogatása (32,1%), a harmadik pedig a vezetői döntések elősegítése volt (25%). Őket követte a tervek implementálásának követelménye (21,4%), majd a jobb koordináció elősegítése követte 14,3%-kal, végül a szervezeti egységek információigénye jött 3,6%-kal.



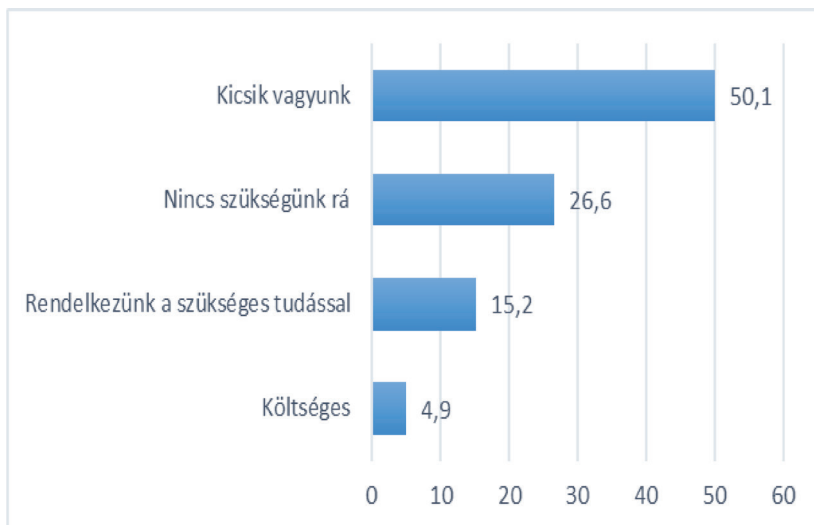
1. ábra: A controlling bevezetésének indoka (%)

Forrás: saját szerkesztés



2. ábra: A tervezett bevezetés oka (%)

Forrás: saját szerkesztés



3. ábra: A controllingot nem bevezető vállalkozók okai

Forrás: saját szerkesztés

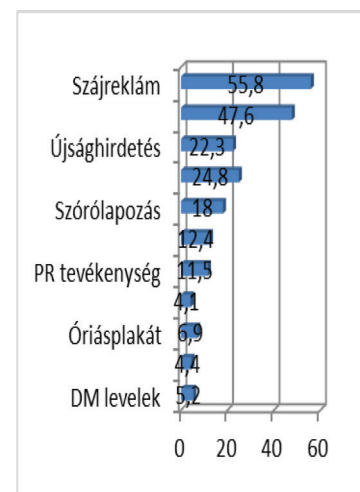
Amely vállalkozások nem rendelkeztek controllinggal és nem is tervezték bevezetni, ők leginkább azzal indokolták a controlling hiányát, hogy kicsik hozzá (50,1%). A második leggyakoribb indok az volt, hogy nincs szüksége a vállalkozásnak erre a funkcióra. Tehát tulajdonképpen a kkv-k bő háromnegyede nem ismerte fel ennek a funkciónak a fontosságát. Bő 15%-uk azt állította, hogy rendelkezik a szükséges tudással, és előzetes feltételezésemmel, illetve az általános közvélekedéssel ellentétben a controlling funkció költségességével mindössze a családi vállalkozások 4,9%-a indokolta a vizsgált funkció hiányát.

**A családi vállalkozások**

**marketing tevékenységének jellemzése**

A marketingtevékenység kapcsán ugyancsak megkérdeztem a magyar családi vállalkozásokat, hogy rendelkeznek-e külön marketingtevékenységre létrehozott szervezeti egységgel? A kérdőívet kitöltő kkv-k 82,1%-a nem rendelkezett külön marketing szervezeti egységgel, 14,7% volt azok aránya, ahol 1-5 fős marketingegység volt, 1,8% ahol 6-10 fős szervezeti egység volt, 0,9% a 1-20 fős marketingszervezettel rendelkező vállalkozások, 20 fő illetve 50 fő feletti marketingszervezettel rendelkező vállalkozásoknak az aránya elenyésző volt (0,4 és 0,2%).

Megkérdeztem azt is, hogy a magyar családi vállalkozások jellemzően milyen marketingkommunikációs eszközt alkalmaznak? A legtöbb kkv azt vallotta, hogy leginkább a szájreklámra bízák vállalkozásuk sorsát (55,8%). Ezt követte az online reklámozás 47,6%-kal, majd jelentősebb lemaradva az újsághirdetés (22,3%), illetve a kiállítások és rendezvények (20,2%). Ezután jön a szórólapozás 18%-kal, az eladásösztönzés 12,4%-kal, a PR tevékenység 11,5%-kal, az óriásplakát 6,9%-kal, a DM levelek 5,2%-kal, és végül a TV reklám és a rádióhirdetés 4,4 és 4,1%-kal.



4. ábra: Marketingkommunikációs eszközök megoszlása (%)

Forrás: saját szerkesztés



### A családi vállalkozások marketing-controlling tevékenységének jellemzése

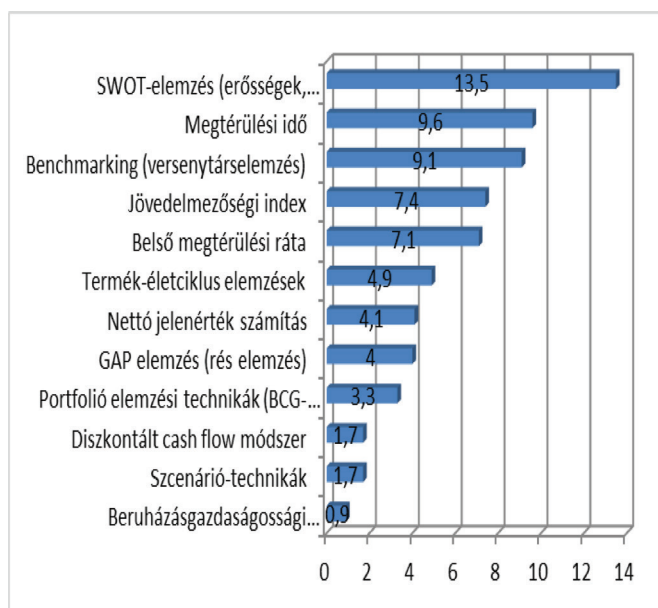
A marketing-controlling tevékenység vizsgálata kapcsán többek között azt kérdeztem meg a családi vállalkozásoktól, hogy milyen tervezési eszközöket alkalmaznak a marketingtevékenységük kapcsán. A kérdésre válaszoló vállalkozók, legnagyobb részét SWOT analízist végeznek (13,5%), ezt követi a megtérülési idő vizsgálata 9,6%-kal, majd harmadik a benchmarking, 9,1%-kal. A negyedik legkedveltebb marketing-controlling tervezési eszköz a jövedelmezőségi index 7,4%-kal, ötödik a belső megtérülési ráta vizsgálata 7,1%-kal, majd a termék életciklus elemzés 4,9%-kal. A nettó jelenértékszámítást és a GAP analízist a válaszadók 4,1%-a jelölte be egyaránt. A portfólióelemzési technikák 3,3%-ot kaptak, a diszkontált cash flow módszer és a szcenárió technikák alkalmazását pedig csak 1,7% és 0,9%-a jelölte be a megkérdezetteknek.

Szintén fontos kérdés volt annak a vizsgálata, hogy a családi vállalkozások milyen eszközöket használnak a marketingtevékenység eredményességének a mérésére, vizsgálatára. A válaszadók legnagyobb része az árbevétel változását jelölte be (30,8%). A fogyasztói elégedettség növekedését 14,5%-uk, vállalati profit növekedését 12,2%-uk vizsgálja, a termékek/vállalat ismertségének a növekedését pedig a 11,9%-uk. A piaci részesedés növekedését 9,3%-uk, a vásárlói attitűd változását 9,1%-uk, majd az árbevétel-arányos nyereséget (ROS) 8,6%-uk használja mutatóként az eredményesség megítélésére. A márkahűség növekedését 6,8%-uk jelölte meg a válaszadóknak, a befektetések megtérülését (ROI) 6,4%-uk, a vállalati/termék image növekedését 4,8%-uk használja mérőszámként, a sajáttőke-arányos nyereséget (ROE) 3,1%-uk, a fedezet alakulását pedig 2,2%-uk.

### Családi vállalkozások eredményességének az alakulása a COVID előtti és a COVID utáni időszakban.

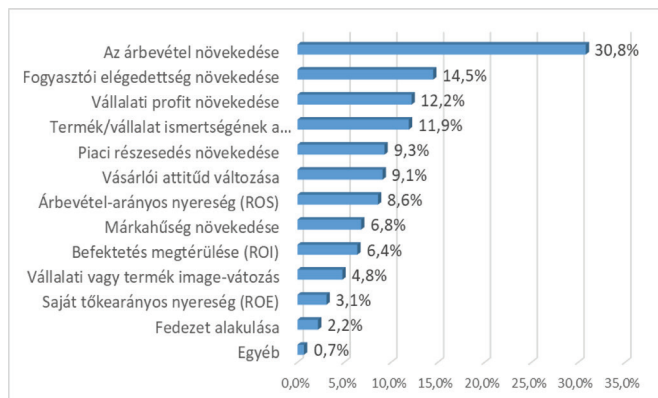
A családi vállalkozások eredményességét 12 mutató segítségével vizsgáltam, ezek között vannak pénzügyi és nem pénzügyi mutatók egyaránt. A mutatókat a válaszadók Likert skála segítségével tudták értékelni, 1 a „sokkal rosszabbul teljesítettünk”-et, 5 pedig a „sokkal jobban teljesítettünk”-et jelentette. Az ábrán a „rosszabbul teljesítettünk” esetében az 1 és 2 értékeket jelölők aránya szerepel, míg a „jobban teljesítettünk” esetében a 4 és 5 értékeket jelölőké. Ha megnézzük a vevők irányába nyújtott teljesítményt mérő mutatókat (vevői elégedettség, hűség, bizalom), akkor az látjuk, hogy az elért teljesítmény megítélése egyértelműen negatív irányba tolódik el, vagyis érzékelhetően kevesebb kkv állította azt, hogy a covid után inkább javult a teljesítményük a vevők irányában nyújtott eredményességet illetően, mint a covid előtti időszakban.

A covid utáni időszakban szintén egyértelműen kirajzolódik az a jelenség, hogy növekszik azok aránya, a covid előtti időszakhoz képest, akik az eredményességük romlását érzékelik. Ez gyakorlatilag minden mutató esetében így van. Azonban mindkét időszak esetében igaz az, hogy jelentősen nagyobb, vagy inkább többszöröse a javuló teljesítményt mutató vállalkozások aránya a megkérdezettek között, mint azoké, akiknek romlott az eredményessége egyik időszakra a másikra.



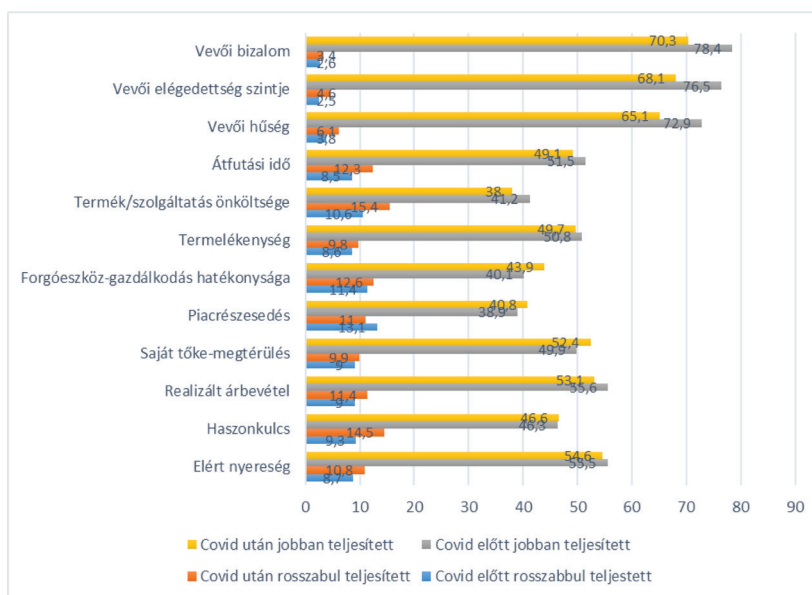
5. ábra: Marketingtervezési eszközök használata (%)

Forrás: saját szerkesztés



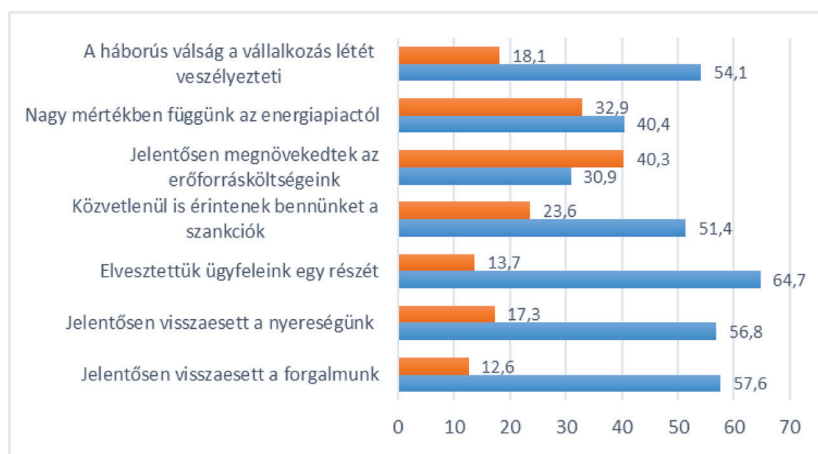
6. ábra: Mutatószámok, mérési eszközök a marketing eredményesség megítélésére (%)

Forrás: saját szerkesztés



7. ábra: A covid hatása a családi vállalkozások eredményességére

Forrás: saját szerkesztés



8. ábra: A háborús konfliktus kihatása a családi vállalkozásokra (%)

Forrás: saját szerkesztés

Több állítást fogalmaztam meg a vállalkozások számára, amit ötfokozatú Likert skálán értékelhettek. Az 1 azt jelentette, hogy egyáltalán nem igaz, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben igaz az állítás. Megfigyelhetjük, hogy a válaszadók bő 18%-a mondta azt, hogy a háborús konfliktus a létét veszélyezteti. Bár ez a családi vállalkozások nem egész egyötöde, de mindenképpen ijesztő érték a véleményem szerint, nemzetgazdasági szinten is komoly kockázatot rejt magában. Előzetes feltételezéseimmel ellentétben az eredményesség tekintetében rosszabb helyzetre számítottam. Ezzel szemben a vállalkozások „mindössze” 12,6%-a mondta, hogy inkább csökkent a forgalmuk a háborús konfliktus következtében. A nyereség tekintetében 17,3%-uk érzékelt csökkenést, ügyfélvesztésről pedig 13,7%-uk számolt be. A „nagymértékben függünk az energiapiacoktól” állításra már 32,9%-os volt az egyetértés. Ami ugyan magas érték, de nem annyira, mint az erőforrás árak vonatkozásában, mivel az utóbbi közvetlenül, az előbbiét viszont csak közvetve érzik a kkv-k. Így a „jelentősen megnövekedtek az erőforrásköltségek” esetében 40,3% volt az egyetértés, és 30,9%, aki nem értett egyet ezzel az állítással. A kapott válaszok alapján véleményem szerint a kkv-k jelentős részét érintik a háborús konfliktus gazdasági hatásai, különösképpen az energiahordozók és az egyéb erőforrások emelkedése, viszont eddig a vállalkozások ezeket a hatásokat nagyobb részt tovább tudták hárítani a vevőik felé. Ez utóbbi megállapítást támasztja alá, hogy a kkv-k csak kis részben számolnak be a forgalmuk (12,6%) vagy a nyereségük (17,3%) visszaeséséről, ezzel szemben az erőforrás árak emelkedését viszont nagy részük (40,3%) érzékeli.

#### KÖVETKEZTETÉS

Munkám során egy 2349 darab, 89%-ban családi vállalkozásból álló kis és közepes vállalkozás marketing, controlling és marketing-controlling aktivitásának jellemzőit vizsgáltam. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy a családi vállalkozások és a kkv-k marketing és controlling tevékenysége még rengeteg lehetőséget rejt magában a jövőben. A controlling eszközök, így a tervezés, mérés, értékelés és ellenőrzési eszközök alkalmazása a marketing folyamatok területén, szintén megkívánja még, hogy a magyar vállalkozások nagyobb arányban alkalmazzák ezeket a hasznos eszközöket. Véleményem szerint ebben nagy segítséget tud nyújtani az oktatás, a vállalkozók képzése, nemcsak szakmai, hanem gazdasági kompetenciák szempontjából is. Meglá-

tásom szerint a vállalkozók fiatalabb generációi a felsőoktatásban megszerzett tudásuk által, egyre nagyobb arányban ismerik fel azt, hogy szükséges és hasznos a különféle gazdasági módszertani megoldások alkalmazása a vállalkozásuk életében, így a controlling eszközrendszeréé is.

Megvizsgálva a covid hatását a családi vállalkozások eredményességére, azt állapíthatjuk meg, hogy az általam alkalmazott eredményességi mutatók esetében a vizsgált vállalkozások kisebb vagy nagyobb mértékben úgy érzékelték, hogy az egészségügyi válság kiváltotta gazdasági válság negatívan befolyásolta a vállalkozásuk eredményességét. Különösen igaz volt ez a pszichografikus mutatók esetében, amely a vevők esetében elért teljesítményt mérte (elégedettség, hűség, bizalom). Mindössze 1-2 mutató volt, ahol a vállalkozások átlagosan némi javulást értek el a covid előtti időszakhoz képest. Ilyen mutató volt a forgóeszköz-gazdálkodás hatékonysága, a piacrészesedés, a saját tőke hozama. Itt azt feltételezem, hogy a kkv-k a külső kényszer hatására megpróbálták javítani a gazdálkodásuk hatékonyságát, például a készletek csökkentésével, aminek következtében akár a nyereségesség egyes mutatói is csekély növekedést produkáltak.

Az orosz-ukrán háborús konfliktus tekintetében azt láthatjuk, hogy a vállalkozások a saját bőrükön is érzékelik ennek a hatásait, egyes hatásokat jobban, míg másokat kevésbé. Egyértelmű például az erőforrások növekedése, amely kedvezőtlenül érinti a vállalkozásokat. Azonban a kutatás alapján az is érzékelhető, hogy ezen negatív hatások jelentős részét továbbhárították a vásárlóikra, kérdés persze, hogy ez hosszabb távon mennyire járható út, mennyire fenntartható.

Az orosz-ukrán háborús konfliktus tekintetében azt láthatjuk, hogy a vállalkozások a saját bőrükön is érzékelik ennek a hatásait, egyes hatásokat jobban, míg másokat kevésbé. Egyértelmű például az erőforrások növekedése, amely kedvezőtlenül érinti a vállalkozásokat. Azonban a kutatás alapján az is érzékelhető, hogy ezen negatív hatások jelentős részét továbbhárították a vásárlóikra, kérdés persze, hogy ez hosszabb távon mennyire járható út, mennyire fenntartható.

#### IRODALMI FELDOLGOZÁS:

- AUERBACH, H. (1994): Internationales Marketing-controlling. s. n.: Stuttgart, 272 p.
- BAUER, A. – BERÁCS, J. (2006): Marketing. Aula Kiadó, Budapest, 658 p. ISBN: 963-9585-04-1
- BŐCSKEI, E. (2006): A marketingcontrolling felértékelődése az információs iparágak piacán. A Controller, 2. évf., 2006. nov., 13-15. old.
- BRUHN, M. (1990): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. Gabler, Wiesbaden, 290 p. ISBN: 978-3-322-83855-1
- EHRMANN, H. (1991): Marketing-controlling. Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 314 p.
- KATONA, FERENC (2015): A marketing-kontrolling alkalmazásának jelentősége a magyar kis- és közepes vállalkozások eredményességében. Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő, 177 p.
- KÖHLER, R. (1992): Überwachung des marketing, in: COENENBERG, A. G. – WYSOCKI, K. v.: Handwörterbuch der Revision. s.n.: Stuttgart, p. 1269-1284
- LINK, J. – WEISER C. (2006): Marketing controlling. Vahlen, München, 386 p.
- PECHTL, H. (2012): Marketing-controlling. Ernst-Moritz-Arndt-Universität, Greifswald
- SAJTOS, L. (2004): A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása Magyarországon működő vállalatok körében. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest