

LUKOVSZKI LÍVIA–RIDEG ANDRÁS–
AL NAJJAR AYMAN SADIK–SIPOS NORBERT

A marketinginnováció erőforrás-alapú megközelítése a kkv-k körében

A tanulmány célja, hogy az erőforrás-alapú megközelítés (RBV) keretében azonosítsa, mely vállalati erőforrások és képességek növelik a marketinginnováció bekövetkezésének valószínűségét. A kutatás a marketinginnovációt a versenyképességet meghatározó tényezők körében vizsgálja, és feltárja annak összefüggéseit a versenyképesség más vállalati belső determinánsaival a magyar mikro-, kis- és középvállalatok (kkv-k) körében. A marketinginnovációt vizsgált kimenetként értelmezzük, és RBV-alapú előzményeit azonosítjuk. Eredményeink alapján a marketinginnováció valószínűségét pozitívan befolyásolják olyan tényezők, mint az alkalmazott technológia kora és a technológiai innováció, a marketing- és kommunikációs eszközök használata, a célpiac öt éven belül várható növekedése, valamint az online marketingmegoldások használata. A kutatás egyedisége abban rejlik, hogy az RBV komplex keretrendszerének alkalmazásával a korábbi vizsgálatoknál tágabb perspektívát kínál, ezért átfogóbb képet nyújt a marketinginnovációt befolyásoló tényezőkről a magyar kkv-k kontextusában.*

Journal of Economic Literature (JEL) kód: L26, M31, O31.

* A kutatás a TKP2021-NKTA-19 számú projekt keretében, az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg. Köszönet a támogatásért.

Lukovszki Livia közgazdász, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Pénzügy és Számvitel Intézetének egyetemi docense, ORCID: 0000-0001-8758-8027 (e-mail: lukovszki.livia@tkk.pte.hu).

Rideg András közgazdász, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Kvantitatív Menedzsment Intézetének egyetemi docense, ORCID: 0000-0001-7332-7803 (e-mail: ridega@tkk.pte.hu).

Al Najjar Ayman Sadik közgazdász, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Gazdálkodástani Doktori Iskolájának hallgatója, ORCID: 0009-0007-5663-9064 (e-mail: al-najjar.ayman@edu.pte.hu).

Sipos Norbert közgazdász, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének egyetemi docense, ORCID: 0000-0001-8815-0027 (e-mail: sipos.norbert@tkk.pte.hu).

A kézirat első változata 2025. július 2-án érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2025.9-10.1001>

Az innováció és rajta keresztül a versenyképesség megteremtése kulcsfontosságú a mikro-, kis- és középvállalatok hosszú távú fennmaradása és növekedése szempontjából, ezért ez a kutatási terület kiemelkedő népszerűségnek örvend a gazdaságtudományi és a vállalkozáskutatási diskurzus tudományos főáramában (Acs–Audretsch [1987], Kafetzopoulos és szerzőtársai [2015], Zeng és szerzőtársai [2015]). Ezzel párhuzamosan az elmúlt évtizedekben az erőforrás-alapú megközelítés e tudományterületek egyik legmeghatározóbb elméleti keretévé vált (Barney [1991], [2001], Peteraf [1993], Prahalad–Hamel [1990], Rugman–Verbeke [2002], Wernerfelt [1984]). Az erőforrás-alapú megközelítés (*resource-based view*, RBV) elmélete szerint a vállalatok teljesítménykülönbségei az általuk megszerzett és felhasznált erőforrások heterogenitásából és immobilitásából adódnak.

Egyes kutatók a versenyképesség egyedi tényezőit vizsgálták az RBV szemlélete alapján, míg mások – köztük a Global Competitiveness Project (GCP) kutatói – az összetett, kompozit RBV-indexek kidolgozása mellett érvelnek. A versenyképesség ilyen összetett megközelítéseinek előnye, hogy lehetővé teszik a versenyképesség tényezőinek rendszerszintű vizsgálatát, ahogyan azt Miller ([1986], [1996]) is javasolta. Ez az összetett, rendszerszemléletű RBV-megközelítés különösen releváns a kkv-k esetében, mert az erőforrásaik és képességeik általában nem egyediek, nem nehezen másolhatók és nem kisajátíthatók (Luo–Child [2015]).

Jelen tanulmány – összhangban más GCP-tanulmányokkal – a kkv-k versenyképességét belső erőforrások és képességek összefüggő hálózatoként értelmezi, beleértve a humán tőkét, a termékeket/szolgáltatásokat, a hazai piacot, a hálózatosodást, a technológiát, a döntéshozatalt, a stratégiát, a marketinget, a nemzetköziesedést és az online jelenlétet. Ezen erőforrások és képességek kombinációja teszi lehetővé a kkv-k számára, hogy hatékonyan versenyezzenek más vállalatokkal, és értékes termékeket/szolgáltatásokat kínáljanak a vevőik számára.

Vállalati szintű kutatások (Nooteboom [1994], Vossen [1998]) kimutatták, hogy míg a nagyvállalatok az erőforrások, a tudás, a tudományos módszerek és a külső feltételek feletti kontroll révén jeleskednek az innovációban, addig a kkv-k jellemzően az ötletekre, az erőteljes személyes motivációra és a szervezeti rugalmasságra támaszkodnak. A kkv-k azonban számos kihívással szembesülnek, például erőforráshiánnyal, intenzív versennyel és változékony fogyasztói igényekkel. A tulajdonosoknak a sajátos működési körülményeikhez kell igazítaniuk marketingstratégiájukat (Gilmore–Morrish [2011]).

Az úgynevezett vállalkozói marketinget olyan vállalatok és vállalkozások alakítják ki, amelyek a hagyományos marketingkereteket sajátos működésükhöz és igényeikhez igazítva alkalmazzák (Gilmore–Carson [2007], Gilmore–Morrish [2011]). A kkv-k növekedése és túlélése szempontjából kritikus jelentőséggel bír a folyamatos innováció – legyen szó piacokról, termékekről/szolgáltatásokról, folyamatokról, módszerekről vagy üzleti modellekről –, amely a dinamikusan változó vevői igényekhez és a versenykörnyezethez való alkalmazkodás során valósul meg (O’Dwyer és szerzőtársai [2009c], Salavou [2004]).

A kkv-k marketinginnovációival kapcsolatos korábbi kutatások elsősorban annak jellemzőire összpontosítottak (O’Dwyer és szerzőtársai [2009a], [2009b], [2009c]).

Számos tanulmányban a marketinginnováció összetevőit vagy jellemzőit vizsgálták (*O'Dwyer és szerzőtársai* [2009b]), míg más kutatások a technológiai innovációkra (*Griffin és szerzőtársai* [2013], *Sok és szerzőtársai* [2013], *Wang és szerzőtársai* [2016]) vagy a szervezeti és marketinginnováció együttes megjelenésére (*Geldes és szerzőtársai* [2017], *Weerawardena és szerzőtársai* [2014]) fókuszáltak. Emellett található olyan vizsgálatokat is, amelyek a marketingmix több elemében egyidejűleg megjelenő innovációkat elemezték (*Hagberg és szerzőtársai* [2016], *Hariharan és szerzőtársai* [2015], *Purchase-Volery* [2020], *Schulz és szerzőtársai* [2015]). Ugyanakkor a versenyképesség és a marketinginnováció kapcsolatát vizsgáló tanulmányok többsége néhány tényezőre, illetve egy-egy konkrét ágazatra vagy szektorra korlátozódott (*Aksoy* [2017], *Gupta-Malhotra* [2013], *Gupta és szerzőtársai* [2016], *Quaye-Mensah* [2019], *Zhu és szerzőtársai* [2018]), így a következtetések általánosítása csak korlátozottan lehetséges. Több szerző hangsúlyozta a marketinginnovációval kapcsolatos további empirikus kutatások szükségességét (*Gupta-Malhotra* [2013], *Sánchez-Gutiérrez és szerzőtársai* [2019]).

A hazai innovációs szakirodalom döntően technológiai és termékinnovációra fókuszál, de néhány empirikus vizsgálat a marketinginnováció különálló szerepét is kiemeli (*Keller-Printz-Markó* [2020], *Reketye* [2002b]). Ezek az elemzések többnyire ágazati kontextusban készültek, de a marketinginnovációt mint önálló vizsgálati dimenziót ritkán operacionalizálják a kvantitatív modellezés szintjén.

Jelen tanulmány a szakirodalmi űrt azzal igyekszik betölteni, hogy szélesebb perspektívát kínál a marketinginnovációk, valamint a kkv-k versenyképességét meghatározó erőforrások és képességek kapcsolatáról. A kutatás alapvetően exploratív jellegű, vállalkozástani megközelítésű, és nem terjed ki a marketinginnováció teljesítmény- vagy versenyképességbeli következményeinek modellezésére. Az empirikus vizsgálat során 1027 magyar kkv adataira támaszkodva, egy komplex RBV-változórendszer (10 pillér, 39 alváltozó) felhasználásával arra a kutatási kérdésre kerestük a választ, hogy *a kkv-k mely erőforrásai és képességei állnak a legerősebb kapcsolatban a marketinginnovációval*, ahol minden szignifikáns tényező releváns visszajelzést ad a magyar kkv-k innovációs gyakorlatának jobb megértéséhez.

A tanulmány további szerkezete a következő: a szakirodalmi áttekintés során a marketinginnováció és az RBV elméleti háttérét ismertetjük; a módszertani pontban bemutatjuk az adatgyűjtést, az alkalmazott adatállományt és a módszertani keretet; az eredményeket taglaló pontban az empirikus eredményeket és azok értelmezését adjuk meg; végül az összegzésben a zárógondolatokat, gyakorlati következtetéseket és korlátokat részletezzük, valamint javaslatokat fogalmazunk meg a jövőbeli kutatások számára.

Szakirodalmi áttekintés

Ebben a pontban összefoglaljuk a marketinginnovációval és az RBV-vel kapcsolatos szakirodalmi eredményeket, kiemelve a megközelítések és a vizsgált tényezők sokféleségét.

A marketinginnováció

Az innováció a szervezeti működés különféle dimenzióiban értelmezhető: eredmények, folyamatok és szemléletmódok szintjén egyaránt. A szakirodalomban az innováció több típusát különböztetik meg, így például a termék-, folyamat-, módszer-, üzletimodell-, ellátásilánc- és szervezeti innovációt. E típusok ismerete és az ezek közötti kapcsolatok feltérképezése elősegíti a vállalati döntéshozatalt, és növeli az innovációk megvalósulásának és sikerének valószínűségét. A marketinginnováció kiemelt szerepet játszik az ügyfelekkel való kapcsolatteremtésben, a kereslet ösztönzésében, valamint a márkaismertség és a termékegyediség megteremtésében (Kahn [2018]). A „marketinginnováció” vagy „innovatív marketing” fogalmának meghatározására többféle megközelítés született (Purchase-Volery [2020]).

Kleindl és szerzőtársai ([1996] 214. o.) szerint az innovatív marketing „valami újnak az alkalmazása egy ötlet, termék, szolgáltatás vagy technológia szintjén, amely új módon képes reagálni a piaci igényekre”. Hanvanich és szerzőtársai [2003] értelmezésében a marketinginnováció a vállalat azon képessége, hogy radikális értékteremtés révén rejtett vagy új igényeket ismerjen fel, új célcsoportokat célozzon meg, és innovatív ötletekkel fejlessze saját versenyképességét. Ren és szerzőtársai [2009] a marketinginnovációt folyamatos, integrált folyamatként írják le, amelyben a marketingfunkciók összehangolása révén versenyképes piaci rendszer építhető ki.

Jelen tanulmányban a marketinginnovációt az Oslói kézikönyv (OECD–European Communities [2005]) és a Közösségi innovációs felmérés (Community Innovation Survey, CIS) kérdőíveiben alkalmazott kategóriák (European Commission–Eurostat [2021]) alapján határoztuk meg, vagyis a marketinginnováció új marketingmódszer első bevezetése a vállalatnál, amely mélyreható változást jelent 1. a termék dizájn-jában/csomagolásában, 2. a termék-elhelyezésben/értékesítési csatornáknban, 3. a promóciós módszerekben vagy 4. az árképzésben (Hoffer [2023]). A nemzetközi szakirodalomban széleskörűen használt ez a keretrendszer, amelyhez tipikus példaként az első alkalommal bevezetett franchise-t/licencelt csatornát, az e-kereskedelmet, a jelentősen eltérő promóciós médiát és az új árképzési megoldásokat sorolhatjuk fel (Gault [2018], Tang és szerzőtársai [2021]).

A sikeres marketinginnovációhoz stratégiai gondolkodás, menedzsmentkézségek, megfelelő szervezeti kultúra és az értékteremtő képesség megléte szükséges. A marketinginnováció a terméktervezés, a csomagolás, az értékesítési csatornák, a promóció és az árképzés szintjén is megjelenik (Camisón–Villar-López [2011]). Ahogyan azt Purchase és Volery [2020] is hangsúlyozza, az új marketingmódszerek rendszerint jelentős változásokat hoznak a termék- és szolgáltatástervezésben, a disztribúcióban, a kommunikációs csatornák alkalmazásában és az árképzési stratégiákban is. Rekettye [2002a] a termékinnováció és a marketinginnováció kapcsolatát vizsgálja. Az eredményes marketinginnováció gyakran más szervezeti és technológiai fejlesztésekkel együtt jelenik meg, különösen azokban az esetekben, amikor a kkv-k exportálni kívánnak. A pénzügyi korlátok felerősítik a szervezeti változások termékinnovációra gyakorolt kedvező hatását, a regionálisan diverzifikált exportáló kkv-k pedig nagyobb mértékben tudják kamatoztatni a marketinginnováció előnyeit (Bodlaj és

szerzőtársai [2020]). *Piskóti* [2014] az innovációmarketing integrált felfogását hangsúlyozta, ahol a vállalati kompetenciák, kapcsolati hálók és marketingmegoldások együttesen alapozzák meg az innovációs teljesítményt. Későbbi kutatásában *Piskóti* [2016] megállapította, hogy a vállalkozás sikeréhez „innovációs versenyelőnyökre” van szükség, amelyeket hatékony marketingképességeknek és -tevékenységeknek kell támogatniuk. A marketinginnovációknak – amelyek sikere országonként eltérő lehet – kiemelkedően kedvező profithatásuk van már egy évvel a bevezetésük után is, ami összefügghet a marketinginnovációk nehezebb és lassabb másolhatóságával (*Agárdi és szerzőtársai* [2017]). További esettanulmány-szintű kutatások ágazati kontextusban vizsgálták a marketinginnováció megjelenését, például a spa- és wellness-szektorban, ahol az árképzési és digitális promóciós újítások szerepe különösen hangsúlyos (*Keller–Printz–Markó* [2020]). A hazai szakirodalom tehát összességében megerősíti a marketinginnováció stratégiai jelentőségét, és bemutatja annak változatos megjelenési formáit a magyar kkv-szektorban.

A tudás, mint kritikus vállalati erőforrás, beágyazódik a különféle marketingfolyamatokba; többek között a termékfejlesztésben, az ügyfélkapcsolatok kezelésében és az ellátási lánc menedzsmentjében is kulcsszerepet játszik (*Hanvanich és szerzőtársai* [2003]). A szervezeti emlékezet és a tanulóképesség a nem technikai-technológiai jellegű innovációk (így a marketing- és szervezeti innováció) kapcsán segíthetnek a versenyelőny elérésében (*Camisón–Villar–López* [2011]). A fenntartható versenyelőny új forrásainak azonosításához elengedhetetlen a vállalati marketingtevékenység különböző elemeinek rendszerszintű elemzése és az összefüggéseik megértése. A már meglévő képességekre építve a marketinginnováció javíthatja a vállalati teljesítményt (*Ren és szerzőtársai* [2009]).

A kkv-k marketinginnovációjának RBV-alapú megközelítése

Számos szerző igyekezett a marketingtevékenységet az erőforrás-alapú megközelítés (RBV) keretrendszerébe integrálni (*Srivastava* [2001], *Wernerfelt* [2013]). Az RBV azt feltételezi, hogy a vállalatok hosszú távú versenyelőnye a nehezen másolható, egyedi és vállalatspecifikus erőforrásokból származik. Ezzel összhangban a vállalatoknak azokra a képességeikre érdemes építeniük, amelyek révén jobb teljesítményt tudnak nyújtani versenytársaiknál.

A termék- és marketinginnováció közvetlenül hozzájárul a kkv-k piaci teljesítményéhez, ugyanakkor az innovációs kultúra ápolása kulcsfontosságú a termékinnováció fenntartásához és a hatékony marketingstratégiák kialakításához (*Aksoy* [2017]). Másrészt az elkötelezettségen alapuló humán erőforrás-rendszerek erősítik a folyamat-, szervezeti és marketinginnovációs törekvéseket. Ezek elsődleges mozgatórugói a szervezeti innovációs tevékenységeknek, amelyek fokozott termékinnovációhoz vezetnek, és összességében javítják a vállalati innovációs teljesítményt (*Ceylan* [2013]).

A termék-, szolgáltatás-, technológia-, folyamat- és marketinginnováció egyaránt jelentős mértékben hozzájárul a kkv-k fenntartható versenyelőnyének eléréséhez (*Hanaysha és szerzőtársai* [2022]). Emellett a marketing-, innovációs és tanulási

képességek együttesen pozitív hatással vannak a vállalati teljesítményre (*Sok és szerzőtársai* [2013]). A marketinginnováció a szervezeti irányításon keresztül növeli az érintettek elégedettségét, továbbá moderáló és mediáló hatással van a vállalati társadalmi felelősségvállalási (CSR) gyakorlatok és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatra (*Zhu és szerzőtársai* [2018]). *Shergill és Nargundkar* [2005] a piaci orientáció, a marketinginnováció és a teljesítmény kapcsolatát vizsgálva rámutat a különböző moderáló tényezők szerepére, valamint a három elem szoros kapcsolatára.

Annak vizsgálata során, hogy a marketinginnovációk milyen hatást gyakorolnak a kkv-k túlélésére nehéz gazdasági körülmények között, arra az eredményre jutottak, hogy azok a vállalatok, amelyek képesek voltak versenyelőnyt kiépíteni és fenntartani, nagyobb eséllyel éltek túl a válsághelyzeteket. Különösen a versenytárs-orientált szemlélettel és erős belső együttműködési képességekkel rendelkező, gyártó szektorban működő kkv-k mutattak jobb marketinginnovációs teljesítményt (*Naidoo* [2010]). A marketinginnovációs stratégiák alkalmazása egyúttal kiemelkedő jelentőségű eszköze a válsághelyzetekre adott szervezeti válaszoknak. Ezek végrehajtását ugyanakkor mind a külső környezet, mind a belső tényezők (például a dinamikus képességek és az erőforrás-függőség) jelentős mértékben befolyásolják (*Wang és szerzőtársai* [2020]).

A korábbi kutatások hangsúlyozzák a marketinginnováció versenyképesség-növelő szerepét, és rávilágítanak annak leglényegesebb hatásaira is: a versenyképesség fokozásán túl a munkatermelékenység is javul, és a vállalati kultúra is átalakul (*Ungermañ és szerzőtársai* [2018]). Emellett az ügyfélkapcsolatok hatékony kezelése és az ügyfélismeret tudatos hasznosítása is pozitív hatással volt a vevőérték létrehozására (*Reketytye* [2017], [2018]) és a versenyképesség többi indikátorára: például a pénzügyi teljesítményre, a költségoptimalizálásra vagy a technológiai erőforrások kihasználására (*Sánchez-Gutiérrez és szerzőtársai* [2019]).

A következőkben az empirikus elemzés megalapozásához egy táblázatban foglaltuk össze a legfontosabb kutatási eredményeket és módszertani megközelítéseket, beleértve a vizsgált változókat és a marketinginnováció mérésére alkalmazott módszereket (1. táblázat).

Az 1. táblázat jól szemlélteti a korábbi szakirodalomban alkalmazott mérési módszerek sokféleségét. Egyes tanulmányok a marketinginnovációt a 4P (*product, price, place, promotion*: termék megjelenés, árképzés, értékesítési csatorna, promóció) mentén mérik (*Camisón-Villar-López* [2011], *Shergill-Nargundkar* [2005], *Zhu és szerzőtársai* [2018]), míg más kutatások korábbi szerzők által kidolgozott elméleti kereteket alkalmaztak módszertanuk megalapozásához (*Aksoy* [2017], *Hanaysha és szerzőtársai* [2022], *Hanvanich és szerzőtársai* [2003], *Lee és szerzőtársai* [2019], *Naidoo* [2010], *Sánchez-Gutiérrez és szerzőtársai* [2019], *Sok és szerzőtársai* [2013]). A marketinginnováció újabb irányzatai közül különösen nagy figyelmet kaptak a költséghatékony innovációk (*Niroumand és szerzőtársai* [2020], *Santos és szerzőtársai* [2020]) és a fenntartható marketing (*Sheth-Parvatiyar* [2021]).

Összegzésként megállapítható, hogy a marketinginnováció operacionalizálására mind ez ideig nem alakult ki egységes megközelítés. Tanulmányunkban komplex RBV-keretrendszerben vizsgáltuk a marketinginnovációt – beleértve a 4P elemeit is – azért, hogy átfogó képet nyújtsunk a marketinginnováció természetéről (1. ábra).

1. táblázat

A marketinginnováció vizsgálatára irányuló tudományos kutatások

Szerző (év)	Minta és módszer	Változók	Marketinginnováció mérése	Eredmények
<i>Hanvanich és szerzőitársai</i> [2003]	50 eset, stratégiai szövetségben működő gyártó cégek; CFA	termékfejlesztési (PDM) tudás és innováció, ellátáslánc-menedzsmenttel (SCM) kapcsolatos tudás és innováció, valamint ügyfélkapcsolat-kezelési (CRM) tudás és innováció	<i>Kim-Mauborgne</i> [1999] által kidolgozott ügyfélkapcsolat-kezelési, termékfejlesztési és ellátáslánc-menedzsment innovációs dimenzióit egyenként két-két változóra redukálva (2-2-2) vizsgálja	A marketingtudás – jöllehet elkülönül a marketinginnovációtól – pozitív kapcsolatban áll vele, ami alátámasztja stratégiai erőforrásként betöltött szerepét, valamint azt, hogy a stratégiai innováció előfeltételeként szolgál a PDM, SCM és CRM szakterületeken szerzett szakértelem révén
<i>Shergill-Nargundkar</i> [2005]	170 indiai vállalat (nagy-kis, tőzsdén jegyzett-nem jegyzett, hazai-külföldi); regresszióelemzés	függő változók: jövedelmezőség, árbevétel-növekedés, piaci részesedés; független változók: radikális innováció, piaci orientáció; kontrollváltozók: iparág, életkor, tőzsdei jelenlét, tulajdonosi háttér (hazai/külföldi), vegyesvállalati forma	4 változó (radikális innováció a marketing 4P modelljében), 7 fokú Likert-skála	A piaci orientáció erőteljesen összefügg a teljesítménnyel az indiai iparvállalatoknál, ezt részben módosítja a tulajdonosi háttér, de az iparág, a tőzsdei jelenlét és az életkor nem befolyásolják érdemben
<i>Naidoo</i> [2010]	184 kínai gyártó kkv; EFA, SEM	ügyfélorientáció, versenytárs-orientáció, részlegek közötti koordináció, marketinginnováció, versenyelőny (differenciálás, költségvetés), vállalati túlélés	7 változó (<i>Hurley-Hult</i> [1998]): ötleterjesés, termékdivájn, elhelyezés, promóció, árazás, kockázatvállalás, negatív szankciók	A versenyelőnyt kiépítő kínai gyártó kkv-k túlélési esélye jobb. A marketinginnováció elősegítette a differenciálásra és a költségre épülő stratégiák megvalósítását, míg az innovációs képességek a versenytárs-orientáció és az erős belső funkcionális együttműködés révén fejlődtek

Az 1. táblázat folytatása

Szerző (év)	Minta és módszer	Változók	Marketinginnováció mérése	Eredmények
Camisón-Villar-López [2011]	105/112 spanyol iparvállalat; SEM (PLS)	szervezeti memória, tanulási képességek, szervezeti innováció, marketinginnováció, tartós versenyelőny, környezeti bizonytalanság, vállalat életkora, mérete	4 változó (innovációk a marketing 4P modelljében), 7 fokú Likert-skála	A szervezeti memória és tanulási képességek elősegítik a szervezeti és marketinginnovációt, ez pedig hozzájárul a tartós versenyelőnyhöz
Sok és szerzőtársai [2013]	171 kambodzsai gyártó kkv; hierarchikus moderált regresszió	innovációs képesség, marketingképesség, tanulási képesség, technológiai bizonytalanság, piaci bizonytalanság, kkv-teljesítmény, életkor, méret, iparág	marketingképesség (9 elem <i>Vorhies-Morgan</i> [2005] alapján), innovációs képesség (5 elem <i>Calantone és szerzőtársai</i> [2002], valamint <i>Hurlley-Hult</i> [1998] alapján), tanulási képesség (5 elem <i>Calantone és szerzőtársai</i> [2002], <i>García-Morales és szerzőtársai</i> [2006], valamint <i>Salavou és szerzőtársai</i> [2004] alapján), 7 fokú Likert-skála	A marketing-, innovációs- és tanulási képességek pozitívan hatnak a teljesítményre; együtt erőteljes szinergikus hatás érvényesül
Gupta-Malhotra [2013]	esettanulmány az indiai Maruti Suzukiról; kvalitatív elemzés	marketinginnováció, helyi vállalatok versenyképessége (nemzetközi márkák értéke, nemzetközi vállalatok marketingtámogatása), nemzetközi vállalatok versenyképessége (helyi piaci információ, helyi vállalatok kapcsolati hálója)	kvalitatív elemzési módszer	Az erőforrás-alapú megközelítés szerint az üzleti partnerek kölcsönös értéktéremítése javítja a versenyképességet helyi és nemzetközi piacokon egyaránt, különösen a feltörekvő piacokon

Az 1. táblázat folytatása

Szerző (év)	Minta és módszer	Változók	Marketinginnováció mérése	Eredmények
Aksoy [2017]	326 tőzsdén jegyzett török kkv; SEM	innovációs kultúra, marketinginnováció, termékinnováció, piaci teljesítmény	7 változó (<i>Deshpandé és szerzőitársai</i> [1993], <i>Sok és szerzőitársai</i> [2013]), 5 fokú skála: innovatív marketingprogramok bevezetése, vásárlói kapcsolatok javítása, értékesítési technikák felülvizsgálata, új üzleti modell kidolgozása, megújított termék, valamint új promóciós módszerek és eszközök alkalmazása	Az innovációs tényezők elősegítik a kkv-k piaci teljesítményét
Lee és szerzőitársai [2019]	845 koreai vállalat (522 magas, 323 alacsony technológiai szintű); SEM-útelemzés	feltárás, kiaknázás, termékinnováció, folyamatinnováció, marketinginnováció, szervezeti innováció, vállalati teljesítmény	A marketingmix elemeit reprezentatív marketingprogramok halmazaként (<i>Yoo és szerzőitársai</i> [2000]) és új termék piacra vitelét célzó tevékenységekként (<i>Chiesa-Frattini</i> [2011]) írják le	A feltáró (<i>exploration</i>) és kiaknázó (<i>exploitation</i>) irányultságok iparáganként eltérő módon hatnak az innovációra: míg a marketinginnováció a magas technológiai szintű szektorban működő vállalatok teljesítményét növeli, addig a szervezeti innováció az alacsony technológiai szintű szektor vállalatait segíti

Az 1. táblázat folytatása

Szerző (év)	Minta és módszer	Változók	Marketinginnováció mérése	Eredmények
<i>Fuentes-Blasco és szerzőtársai</i> [2017]	820 fős spanyol (valenciai) minta 13 kiskereskedelmi üzletláncban vásárlók körében (élelmiszer, ruházat, bútór, elektronika); SEM-elemzés	marketinginnováció, technológiai innováció, boltimázs, fogyasztói érték, boltmárkaérték, elégedettség, szájhagyomány újján terjedő viselkedés	3 változó (ötletek száma, alkalmazás gyakorisága és gyorsasága), 7 fokú Likert-skála	A technológiai innováció jelentősebb szerepet játszik az imázs, az érték és az elégedettség alakításában, mint a marketinginnováció
<i>Zhu és szerzőtársai</i> [2018]	494 kínai kkv; hierarchikus regresszió	vállalati társadalmi felelősségvállalás, technológiai-vezetési-marketing innováció (mint mediátor), teljesítmény	11 tételt feltáró faktoranalízissel (EFA) három faktor csoport: innováció és marketinginnováció; marketinginnováció kategória: 1. innovációk a marketing 4P modelljében, 2. az innováció vállalati növekedésre gyakorolt hatása fontosságának felismerése, 3. kutatásra és technológiára elkülönített beruházási alap megléte	A technológiai, vezetési és marketinginnováció különböző mechanizmusokon keresztül javítja a környezeti fenntarthatóságot, az érintetti elégedettséget és a gazdasági teljesítményt

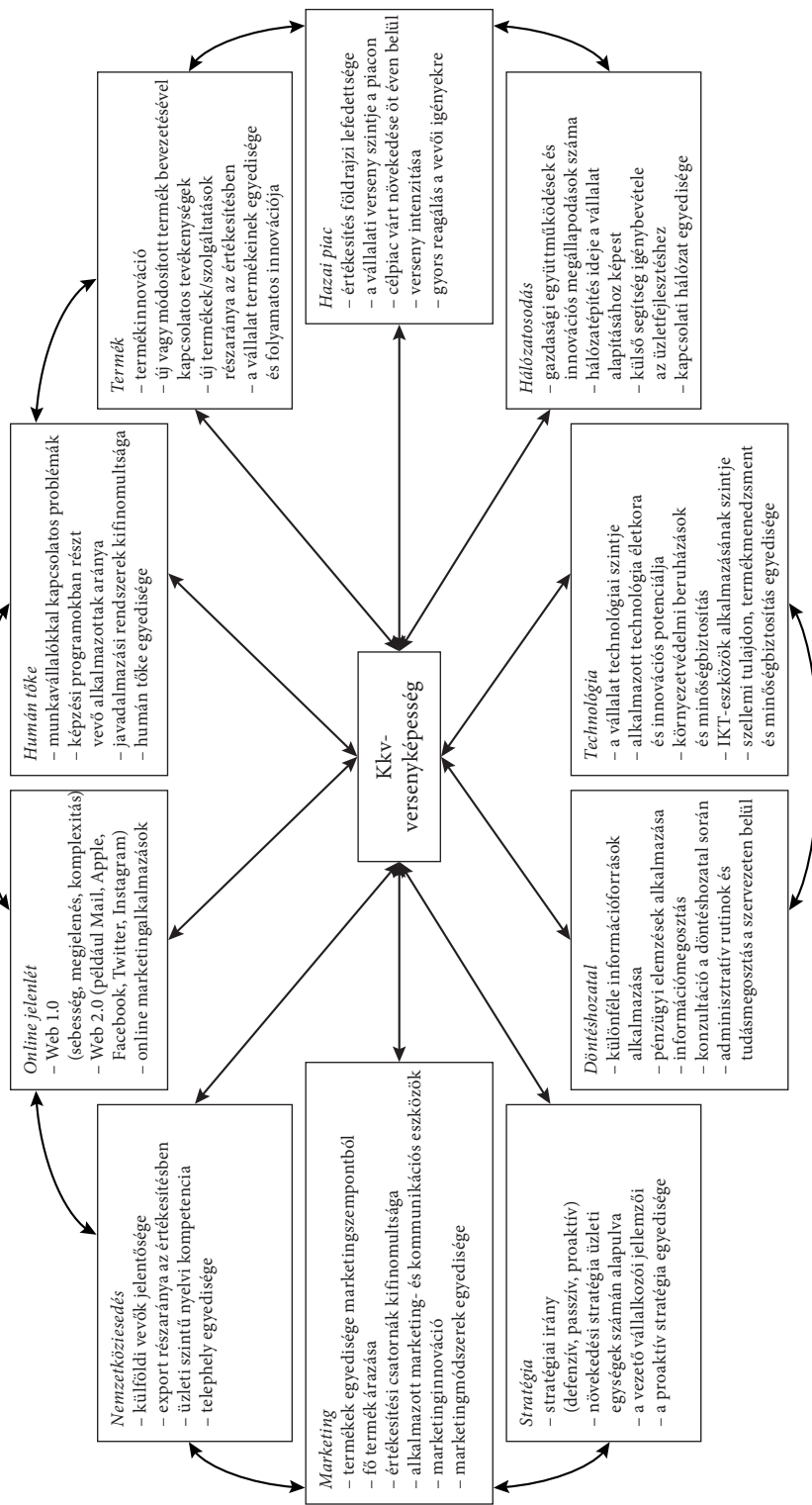
Az 1. táblázat folytatása

Szerző (év)	Minta és módszer	Változók	Marketinginnováció mérése	Eredmények
Sánchez-Gutiérrez és szerzőtársai [2019]	450 mexikói (guadalajarai) bútoripari kkv; SEM	ügyfélérték-teremtés (vezetői kapcsolati képesség, marketinginnováció), versenyképesség (pénzügyi teljesítmény, költségoptimalizálás, technológiai alkalmazás)	3 változó (O’Cass–Ngo [2012], Preitkschas és szerzőtársai [2017] alapján), 5 fokú skálán: 1. a termékek vagy szolgáltatások ügyféligenyekhez való alkalmazkodása, 2. magas hozzáadott értéket képviselő termékek bevezetése, 3. a vállalati és a munkavállalói képességek összehangolása	Az ügyfélkapcsolat-kezelésben és a piaci reakciókészségben megnyilvánuló menedzsmentképeségek pozitívan befolyásolják az ügyfélérték-teremtést, a pénzügyi teljesítményt, a költségoptimalizálást és a technológiai erőforrások kihasználását – ezek a tényezők a szervezeti versenyképesség mutatóiként értelmezhetők
Hanaysha és szerzőtársai [2022]	171 fős minta Szaúd-arábiai kkv-k alkalmazotti körében SEM (PLS)	termékinnováció, szolgáltatásinnováció, folyamatinnováció, üzleti fenntarthatóság	5 változó Lin és szerzőtársai [2010] alapján, 5 fokú Likert-skála: árkepzési, értékesítési, promóciós módszerek innovációja, keresletbővítés, fejlett CRM-rendszerek	A különféle innovációtípusok (termék-, szolgáltatás-, folyamat-, marketing-) egyaránt javítják a fenntarthatóságot és versenyképességet a kkv-k körében

Megjegyzés: CFA: Confirmatory Factor Analysis, EFA: Exploratory Factor Analysis, PLS: Partial Least Squares, SEM: Structural Equation Modeling.

Forrás: saját szerkesztés.

1. ábra
Marketinginnováció a kis- és középvállalatok erőforrás-alapú versenyképességi modelljében

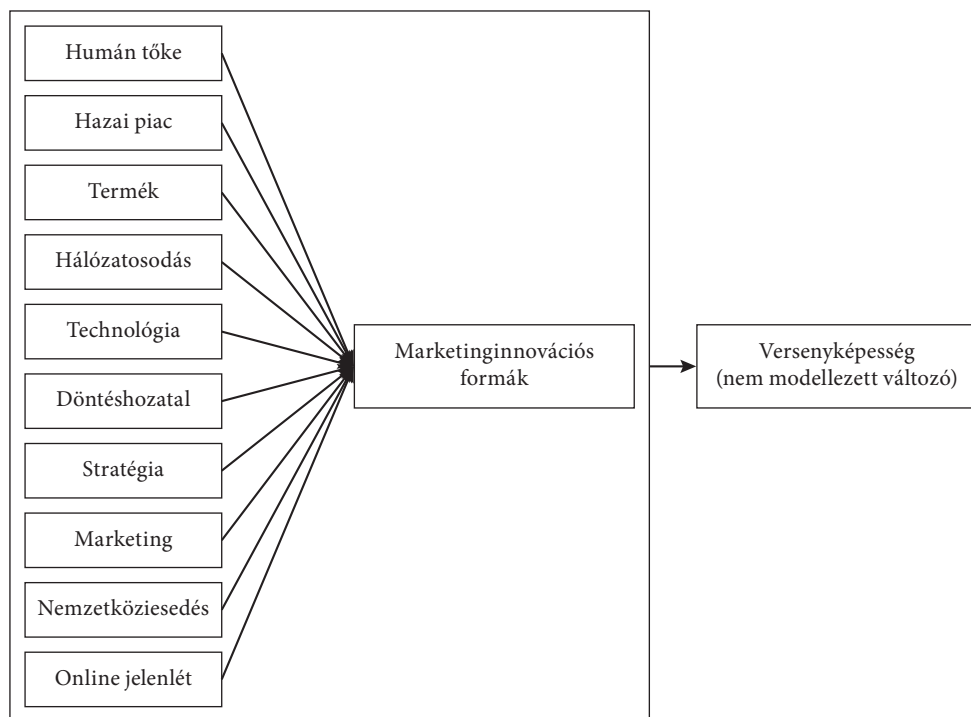


Forrás: saját szerkesztés a Global Competitiveness Project alapján (www.sme-gcp.org).

A tanulmány elméleti keretét alkotó RBV-elmélet alapján a versenyelőny forrása a vállalatok rendelkezésére álló, nehezen másolható, értékes, ritka, nem helyettesíthető és jól hasznosítható erőforrások és képességek összessége (Wernerfelt [1984], Barney [1991]). E keretben a marketinginnováció egy függő változóként értelmezett output, amely előfeltételezi bizonyos RBV-típusú erőforrások meglétét és kombinálását. A kutatás célja annak feltárása, hogy a 10 RBV-pillér mentén strukturált változók közül melyek járulnak hozzá leginkább a marketinginnováció megvalósulásához. Az empirikus modell tehát egyfelől az erőforrások és a képességek, másfelől a marketinginnováció kapcsolatát operacionalizálja. A versenyképességi következményeket jelen kutatás nem méri, de a koncepcionális modell szintjén feltételezi (2. ábra).

2. ábra

A kutatás koncepcionális modellje



Módszertan

Az empirikus elemzés keretében egy 1027 magyar kkv-ra kiterjedő minta vizsgálatával keressük a választ a kutatási kérdéseinkre. Ebben a pontban az adatfelvételt, a kérdőívet, a változókat és az alkalmazott módszertant a marketingkutatás eszköztárának figyelembevételével (Malhotra–Simon [2009], Szűcs és szerzőtársai [2023]) ismertetjük.

Adatállomány

Az empirikus vizsgálat során egy egyedi, primer adatállományt használtunk fel, amely egy, a kkv-k versenyképességét vizsgáló kutatási projekt keretében készült az Európai Unió támogatásával (EFOP-3.6.2-16-2017-00017). Az adatfelvételt 2018 és 2023 között a Pécsi Tudományegyetemen működő kutatócsoport és egy piackutató intézet végezte. Összesen 1027 magyar kkv képezi az elemzések alapját.

Az adatgyűjtés elsődleges célja az volt, hogy széles kontextusban vizsgálja a kkv-k versenyképességét, kiemelt figyelmet fordítva az erőforrások és képességek mennyiségének és minőségének mérésére. A magyar és nemzetközi adatgyűjtési folyamatot a Global Competitiveness Project (GCP) keretében koordinálták. (Erről további információk a *Lafuente és szerzőtársai* [2020a], [2020b], *Szerb és szerzőtársai* [2014], valamint a *Szerb és szerzőtársai* [2019] tanulmányokban olvashatók.) A végleges adatállományt a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának kutatócsoportja felügyeli.

Az adatfelvételi folyamat első lépése egy telefonos megkeresés volt a válaszadás jóváhagyása céljából, amelyet kérdezőbiztosi támogatással megvalósult, strukturált kérdőíves adatgyűjtés követett az adott vállalat egy olyan tulajdonosával, aki egyben vezetőként is tevékenykedett (20 fő alatti cégek esetén). A 20 főnél többet foglalkoztató vállalatok esetében egy tulajdonos vagy – a tulajdoni aránytól függetlenül – egy felső vezető (jellemzően ügyvezető, vezérigazgató vagy stratégiai döntéshozatalra rálátással bíró funkcionális területi vezető) vett részt a folyamatban. A válaszadókat elsősorban zárt kérdések megválaszolására kértük.

A kérdőív két fő változótypust gyűjtött össze: az első csoport különféle erőforrásokra és képességekre vonatkozik, míg a második csoport az alapvető vállalati jellemzőket hivatott feltárni, beleértve az ágazati besorolást, a foglalkoztatotti létszám szerinti vállalati méretkategóriát és a vállalat korát.

Irwin és szerzőtársai [1998], valamint *Douglas és Ryman* [2003] nyomán a válaszadókat arra kértük, hogy ötfokú skálán értékeljék a különféle erőforrásaik és képességeik mennyiségét és minőségét. Ezek az erőforrások és képességek csak akkor tekinthetők versenyelőny-építésre alkalmasnak, ha a válaszadók is annak ítélik őket (*Priem-Butler* [2001]). A felajánlott Likert-skála szerint az „1” érték csekély relevanciát, a „4” számottevő relevanciát jelöl, míg a „0” olyan erőforrást vagy képességet, amelynek nincs stratégiai jelentősége a vállalat számára (*Douglas-Ryman* [2003]). Az ötfokozatú skála megfelelő mértékben tükrözi az elemzett változók megítélésében fennálló különbségeket (*Lederer és szerzőtársai* [2013]). Összesen 39, a kkv-k erőforrásaira és képességeire vonatkozó változó került be az elemzésbe a válaszok alapján.

A változók bemutatása

E pont fókuszában a marketinginnováció formáinak empirikus vizsgálata, valamint ezek más erőforrásokkal és képességekkel való összefüggéseinek feltárása áll. A vizsgálatban alkalmazott kérdőív marketinginnovációs tételei közvetlenül illeszkednek az *Oslói kézikönyv* (OECD–Eurostat [2018], OECD–European Communities [2005]) és az 1992

óta rendszeres időközönként lebonyolított CIS felmérés kérdőíveinek kategóriarendszeréhez, amelyek a marketinginnovációt a 4P (*product, price, place, promotion*) mentén operacionalizálják. Az *Oslói kézikönyv* [2005] 49–52. o.) szerint marketinginnovációnak minősül minden olyan, a vállalat által először bevezetett, a korábbi gyakorlatától lényegesen eltérő marketingmódszer, amely a termékek vagy szolgáltatások piaci megjelenésének javítását célozza. E megközelítéshez igazodva a CIS-kérdőívek a marketinginnovációt igen/nem típusú kérdésekben mérik, és az alábbiakat fedik le:

- a termékdizájn és a csomagolás jelentős változásai,
- új promóciós médiumok vagy technikák alkalmazása,
- új értékesítési/terjesztési csatornák bevezetése,
- új árképzési módszerek bevezetése.

A jelen kutatás is ezekhez a megközelítésekhez illeszkedik. A dizájn és csomagolás változását külön tétel méri; az új promóciós technikák (például hagyományos média, online hirdetések, online játékok) szintén szerepelnek; az új értékesítési csatornák közé sorolható a közvetlen értékesítés, az online kereskedelem, a licencbeadás, valamint a többszintű értékesítés (MLM). A belföldi és külföldi piacok bővítése önmagában nem minősül marketinginnovációnak az *Oslói kézikönyv* definíciója szerint, ha azonban új módszer (például online értékesítés vagy direkt marketing) bevezetésével történik, úgy ebbe a kategóriába sorolható. Továbbá a kiegészítő szolgáltatások (kiterjesztett garancia, házhoz szállítás, javítási lehetőségek) a 2018-as *Oslói kézikönyv* értelmezése szerint a marketinghez és értékesítéshez kapcsolódó innovációk körébe vonhatók, amennyiben azok a vevői élmény javítását és a piaci pozíció erősítését célozzák. Összességében tehát a kérdőív tételei megfelelnek a nemzetközi standardoknak, és alkalmasak a kkv-k marketinginnovációs tevékenységeinek mérésére.

A kérdőívben a B12Q13 azonosítójú kérdés foglalkozott a marketinginnovációkkal. A kérdés igen/nem típusú, többszörös feleletválasztós formában az elmúlt három év jelentősebb marketinginnovációira vonatkozott, és a következő válaszlehetőségeket tartalmazta:

1. jelentős változtatás a termék/szolgáltatás kialakításában;
2. jelentős változtatás a termék/szolgáltatás csomagolásában;
3. kiegészítő szolgáltatások bevezetése (például kiterjesztett garancia, házhoz szállítás, javítási lehetőségek);
4. értékesítési/terjesztési licenc megvásárlása;
5. online kiskereskedelem bevezetése;
6. belföldi értékesítési lehetőségek bővítése;
7. külföldi értékesítési lehetőségek bővítése;
8. saját weboldal bevezetése;
9. online/webes hirdetések bevezetése (bannerek, felugró ablakok), online játékok indítása;
10. többszintű értékesítés (MLM) bevezetése;
11. közvetlen értékesítés alkalmazása (katalógus, postai reklám, sms-reklám, szórólap);
12. promóciós eszközök bevezetése (szponzoráció, sajtó-, rádió-, televíziós reklám, vásárokon és kiállításokon való részvétel).

A 2. táblázat azt mutatja be, hogy a megkérdezett kkv-k hányféle marketinginnovációs formát alkalmaztak.

2. táblázat

Az alkalmazott marketinginnováció formáinak sokfélesége ($n = 1027$)

	Gyakoriság (darab)	Relatív gyakoriság (százalék)
Egy sem	771	75,1
1-2	43	4,2
3-4	73	7,1
5-6	79	7,7
7 vagy több	61	5,9
Összesen	1027	100,0

Forrás: saját szerkesztés.

A mintában szereplő kkv-k 75,1 százaléka egyáltalán nem alkalmazott semmilyen marketinginnovációs eszközt. A fennmaradó vállalatok (n') körében hozzávetőlegesen fele-fele arányban találhatók meg az 1-4, illetve 5 vagy annál több marketinginnovációs formát alkalmazók. A 3. táblázat a megkérdezett kkv-k által alkalmazott marketinginnovációs megoldások megoszlását mutatja be.

3. táblázat

Az alkalmazott marketinginnovációs formák megoszlása ($n' = 256$)

	Gyakoriság (darab)	Relatív gyakoriság (százalék)
Saját weboldal indítása	180	14,4
A belföldi értékesítési lehetőségek bővítése	160	12,8
Jelentős változtatás a termék/szolgáltatás dizájnjában	149	11,9
Promóciós eszközök bevezetése (szponzoráció, sajtó-, rádió-, tévéhirdetés, részvétel vásárokon és kiállításokon)	147	11,8
Extra szolgáltatások bevezetése (kiterjesztett garancia, házhoz szállítás, javítási lehetőségek stb.)	122	9,8
Jelentős változás a termék/szolgáltatás csomagolásában	116	9,3
Online/webes hirdetések bevezetése (bannerek, felugró ablakok), online játékok indítása	100	8,0
Közvetlen értékesítés bevezetése (katalógus, postai hirdetés, sms-hirdetés, brosúra)	88	7,0
Online kereskedelem bevezetése	85	6,8
A külföldi értékesítési lehetőségek bővítése	81	6,5
Értékesítési/terjesztési licenc megvásárlása	13	1,0
Többszintű értékesítés (MLM) bevezetése	9	0,7
Összesen	1250	100,0

Megjegyzés: több válasz megjelölése is lehetséges volt.

Forrás: saját szerkesztés.

A marketinginnováció leggyakoribb formája a saját weboldal indítása (14,4 százalék), míg a legtrikább a többszintű értékesítés bevezetése (0,7 százalék). A marketinginnováció egyéb formáinak relatív gyakorisága 1,0 és 12,8 százalék között alakul.

A kapcsolatok mélyebb vizsgálata érdekében az M5 változót úgy kvantifikáltuk, hogy összeadtuk a válaszadók által jelzett marketinginnovációs formák számát (minden forma 1 pontot ért): 0 pont a marketinginnováció hiánya esetén, 1 pont egy-két forma esetén, 2 pont három-négy forma esetén, 3 pont öt-hat forma esetén, és 4 pont hét vagy annál több marketinginnovációs forma esetén. (A vizsgált változók felsorolását a 4. táblázat, a leíró statisztikai mutatóikat a függelék tartalmazza.)

A bináris logisztikus regresszió módszertana

Ebben a pontban bemutatjuk, hogy a változók statisztikai elemzését milyen módszerrel és milyen indokok alapján végeztük el. Elemzésünk célja a marketinginnováció RBV-alapú determinánsainak azonosítása. Mivel az M5 változó értéke a mintában az esetek 75,1 százalékánál 0, azt újrakódoltuk egy bináris változóvá. Az új változó esetében a 0 értéket azok a válaszadók kapták, akik egyáltalán nem alkalmaztak marketinginnovációt (az eredeti M5 változó értéke is 0), míg az 1 értéket azok, akik legalább egyféle marketinginnovációs formát használtak.

A kutatási kérdés vizsgálatához a bináris logisztikus regresszió (Pituch–Stevens [2015], Simon és szerzőtársai [2024]) módszertanát alkalmaztuk, ami alkalmas az összefüggések kimutatására (Csizmadia és szerzőtársai [2015]). A marketinginnováció a bináris logisztikus regresszió függő változója, a 10 pillér 39 indikátora pedig magyarázó változó. A változókat az ENTER módszer alkalmazásával, egy lépésben vontuk be az elemzésbe (Babbie [2020], Hosmer Jr. és szerzőtársai [2013]); előzetesen minden változót normalizáltunk. Kontrollváltozóként bevontuk továbbá az ágazati besorolást, a foglalkoztatotti létszám szerinti vállalati méretkategóriát és a vállalat logaritmikusan transzformált korát. A logaritmikus transzformáció a vállalat kora esetében lehetővé tette az adott változók aránybeli különbségeinek megőrzését. A foglalkoztatotti létszám szerinti méretkategória egy ordinális, míg az ágazati besorolás azonosítója egy nominális változó volt, amelyeket az elemzés előkészítése során szintén bináris változókká alakítottunk. Referenciakategóriaként a „G – Kereskedelem és javítás” ágazat, valamint a „mikrovállalatok” szolgáltak. Az elemzett változók multikollinearitását megvizsgálva $VIF = 2,756$ értéket tapasztaltunk. Ez az $1 < VIF < 5$ érték arra utal, hogy bár van némi korreláció, az nem olyan erős, hogy torzítaná vagy megbízhatatlanná tenné a modellt. A leírtak eredményeként az (1) egyenletben bemutatott végső modell született.

$$\text{logit}(p) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_{39} X_{39} + \beta_{40} Z_1 + \beta_{41} Z_2 + \beta_{42} Z_3 + \varepsilon, \quad (1)$$

ahol:

logit(p) a marketinginnováció bekövetkezésének valószínűsége,

$X_1 - X_{39}$ a bináris logisztikus regresszióban szereplő erőforrás- és képességalapú magyarázó változók,

$Z_1 - Z_3$ a bináris logisztikus regresszió kontrollváltozói,
 ε a véletlen hibatarag.

A bináris logisztikus regressziós modellben 39 folytonos prediktor, valamint 3 kontrollváltozó, ebből 2 kategorikus változó 19 dummy kódolt változója szerepelt, így összesen 58 paramétert becsültünk meg. Ez a teljes minta/prediktor arány (17,7), a megfigyelés/prediktor arány (EPV = 4,4) a klasszikus ajánlott küszöbérték (EPV ≥ 10) alatt marad, így a becsült együtthatók stabilitása és konfidenciaintervallumaik szélessége tekintetében fokozott óvatosság indokolt. A kontrollváltozók nélkül futtatott eredmények megerősítik a teljes futtatás eredményeit, aminél az EPV = 6,6, ami már elfogadható kategóriába esik, bár elmarad az erős EPV ≥ 10 küszöbértéktől (*Hosmer Jr. és szerzőtársai* [2013]). Mindezek alapján a kontrollváltozók finomítják az eredményeket, ebből adódóan a tanulmányban csak a végső elemzést mutatjuk be.

Eredmények

A bináris logisztikus regressziós modell általános illeszkedési mutatói (magyarázó erő, omnibuszteszt, konstans, elemszám) a 4. táblázat első részében szerepelnek. A modell illeszkedésének értékelésére szolgáló omnibuszteszt χ^2 -értéke 262,868 ($df = 60$, $p < 0,001$), amely statisztikailag szignifikáns modellilleszkedést jelez. A Hosmer–Lemeshow-próba p -értéke 0,588, ami megfelelő illeszkedést jelez az adatok és a modell között. A klasszifikációs tábla alapján a modell helyes besorolási aránya 80,7 százalék, ami 5,6 százalékpontos javulást jelent a nullmodellhez képest.

A modell magyarázó erejét jelző Nagelkerke-féle R^2 értéke 36,9 százalék, ami a társadalomtudományi kutatásokban – különösen a marketinginnováció összetettségét figyelembe véve – viszonylag erős hatásnak számít. A 4. táblázat további részében a magyarázó változókhoz tartozó esélyhányadosok (exponenciált B -értékek) és azok szignifikanciái találhatók. Az esélyhányadosok (*odds ratio*) azt mutatják meg, hogy az adott magyarázó változó egységnyi növekedése milyen irányú és hányszoros változást eredményez a marketinginnováció bekövetkezésének esélyében, a többi független változó hatásának kontrollálása mellett.

A bináris logisztikus regressziós modell öt prediktorváltozót azonosított, amelyek hatása szignifikáns volt az 5 százalékos szinten. Négy tényező (O3, M4, DM3, T2) pozitív irányú kapcsolatban állt a marketinginnováció bekövetkezésének esélyével, míg egy (D3) negatív irányú hatást mutatott (azaz csökkenti a marketinginnováció alkalmazásának esélyét).

A marketinginnováció jelentős változásokat foglal magában a termék vagy szolgáltatás dizájnjában, disztribúciójában, promóciójában vagy árazásában (*Coelho–Easingwood* [2008]). Kutatásunk, amely a 4P egyes elemeinek marketinginnovációra gyakorolt hatását vizsgálta, egy szignifikáns prediktort azonosított: az alkalmazott marketingkommunikációs eszközök (M4) statisztikailag igazolt hatással voltak a marketinginnováció bekövetkezésének esélyére [$\text{Exp}(B) = 3,635$]. Számos külső tényező (például a versenylőny megszerzésének kényszere, a forgalmazók növekvő alkupozíciója,

4. táblázat

A bináris logisztikus regresszióelemzés eredményei ($n = 1027$)

		M5	
Nagelkerke-féle R^2		0,369	
Cox & Snell-féle R^2		0,248	
-2 Log likelihood		764,073	
Konstans		-4,114	
		Exp (B)	Szign.
M1	Termékegyediség kategóriái	1,862	0,072
M2	Legfontosabb termék árszínvonala	0,907	0,885
M3	Értékesítési csatornák sokszínűsége	1,357	0,370
M4	Alkalmazott marketingkommunikációs eszközök	3,635**	0,001
M6	Marketingmódszerek egyedisége	1,488	0,329
DM1	A vállalat értékesítésének földrajzi területei	1,386	0,286
DM2	A cég piaci versenyének jellemző szintje	0,999	0,998
DM3	A célpiac alakulása a következő öt évben	2,402*	0,029
DM4	Versenyintenzitás	0,841	0,661
DM5	Gyors reagálás a vevői igényekre	0,971	0,950
N1	Gazdasági együttműködés fajtái és innovációs együttműködés	1,059	0,892
N2	Az együttműködések időbelisége a cég alapítási idejének függvényében	1,347	0,347
N3	A fejlődést elősegítő külső segítség mértéke	0,734	0,360
N4	Hosszú távú stabil beszállítói, vevői kapcsolatok egyedisége	1,023	0,960
I1	Külföldi vevő és exportárbevétel	1,753	0,207
I2	Idegen nyelv tudása	1,153	0,684
I3	Kiváló elhelyezkedés egyedisége	1,307	0,505
H1	Az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerült problémák	0,749	0,449
H2	A továbbképzésben részt vevő alkalmazottak aránya	1,133	0,669
H3	Ösztönzési rendszer működtetése	0,917	0,803
H4	Humán tőke egyedisége	1,063	0,901
P1	Termékinnováció	2,885	0,113
P2	Új termékek aránya az értékesítésben	1,048	0,899
T1	A vállalat technológiájának színvonala	1,023	0,968
T2	A technológia kora és technológiai innováció	3,701*	0,032
T3	Környezeti beruházás és minőségirányítás	1,297	0,561
T4	IKT-eszközök alkalmazása	0,925	0,879
T5	Alkalmazott technológia fejlettsége, modernsége	0,605	0,302
O1	Web 1.0 (sebesség, komplexitás és online jelenlét)	0,770	0,492
O2	Web 2.0 (Mail, Apple, GPlus, Facebook, Twitter, Instagram)	1,094	0,824

A 4. táblázat folytatása

		Exp (B)	Szign.
O3	Online marketingmegoldások	5,158**	0,001
D1	Az összes információforrás hasznosságának értéke	1,816	0,097
D2	Pénzügyi mutatók használata	1,029	0,933
D3	Információmegosztás	0,495*	0,044
D4	Konzultáció a döntéshozatal során	1,803	0,054
D5	Szervezet működtetése, adminisztratív rutinok	0,708	0,318
S1	A vállalat jellemző stratégiai iránya	0,931	0,927
S2	Növekedési stratégia az üzleti egységek számának függvényében	1,521	0,448
S3	A vezető vállalkozói képességei	0,749	0,354

Megjegyzés: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Forrás: saját szerkesztés.

a disztribúciós költségek csökkentésének igénye, valamint a technológiai fejlődés) hozzájárult a marketingkommunikációs megoldások sokféleségének kialakulásához (Alba és szerzőtársai [1997], Benjamin–Wigand [1995], Coelho–Easingwood [2008]). Ugyanakkor a termék egyedisége (M1), a kulcstermék árszínvonala (M2), valamint az értékesítési csatornák diverzitása (M3) nem mutattak szignifikáns kapcsolatot a marketinginnovációval. Ez az eredmény azt jelzi, hogy a marketinginnováció nem feltétlenül a marketingmix klasszikus elemeiben megvalósuló változásokhoz kötődik, hanem inkább a kommunikációs és digitális dimenziókban érhető tetten.

A hazai piacra vonatkozó tényezők között a célpiac következő öt évben várható alakulásának megítélése (DM3) szignifikáns pozitív hatást gyakorolt a marketinginnováció bekövetkezésének esélyére a vizsgált mintában [Exp(B) = 2,402]. Ez arra utal, hogy a jövőbeli piaci várakozások ösztönzőleg hathatnak a marketinginnovációs tevékenységekre, összhangban Aksoy [2017] eredményeivel, aki szintén statisztikailag szignifikáns pozitív kapcsolatot azonosított a piaci teljesítmény és a marketinginnováció között.

A hálózatok különösen nagy jelentőséggel bírnak a kkv-k számára, mert e szervezetek gyakran korlátozott üzleti kompetenciákkal és erőforrás-kapacitással rendelkeznek, különösen a marketing területén (Jones és szerzőtársai [2013]). Legyen szó üzleti, társadalmi, iparági vagy marketingcélú kapcsolatokról (Gilmore és szerzőtársai [2001], Hill [2001], Jones [2013], Shaw [2006]), a hálózatok hozzájárulhatnak az új lehetőségek feltárásához, a tapasztalatszerzéshez és az erőforrások megosztásához (Chetty–Blankenburg Holm [2000]). A hálózati kapcsolatok révén a kkv-k képesek versenyképesen megjelenni eltérő, gyakran nagyobb piacokon (Dennis [2000]), kompenzálhatják belső erőforrás- vagy képességhiányukat (Hilmersson–Hilmersson [2021]), valamint előmozdíthatják az innovációs folyamatokat (Pittaway és szerzőtársai [2005], Rogers [2004]). Empirikus eredményeink azonban nem jeleztek statisztikailag szignifikáns kapcsolatot a hálózatépítési dimenzió egyes változói (N1, N2, N3, N4) és a marketinginnováció között. Ez természetesen nem kérdőjelezi meg a hálózatok vállalkozástani

és marketingkutatósi jelentőségét, hanem arra utal, hogy a vizsgált kkv-mintában a marketinginnováció megjelenése nem magyarázható ezekkel a hálózati mutatókkal. A szakirodalom (Swaminathan–Moorman [2009]) alapján ugyanakkor valószínűsíthető, hogy specifikus hálózati formák (például a marketingszövetségek) relevánsabbak lehetnek, de ezeket a vizsgálatunkban nem mértük.

Számos kkv törekszik gazdasági tevékenységének földrajzi kiterjesztésére (Genc és szerzőtársai [2019], Gjellerup [2000], Ruzzier és szerzőtársai [2006]). A korábbi empirikus kutatások szerint az innováció elősegíti a kkv-k exportpiacokra történő kilépését (Cassiman–Golovko [2011]), míg a nemzetköziesedés pozitívan befolyásolja az innovációs hajlandóságot (Boermans–Roelfsema [2016]), javítja a vállalati teljesítményt az innováción keresztül (Kafouros és szerzőtársai [2008]), és közvetett módon – például piaci és vállalkozói orientáción keresztül – is hatással lehet az innovációs aktivitásra (Genc és szerzőtársai [2019]). Kvantitatív vizsgálatunk ugyanakkor nem tárt fel statisztikailag szignifikáns összefüggést a nemzetköziesedési dimenzió változói (I1, I2, I3) és a marketinginnováció bekövetkezése között. Bár ez ellentmondani látszik a korábbi eredményeinknek, fontos kiemelni, hogy jelen kutatás kifejezetten a marketinginnovációra fókuszált, nem pedig az innováció általánosabb formáira vagy a teljes marketingtevékenységre. Eredményeink azt sugallják, hogy a nemzetköziesedett kkv-k hasonló mértékben szorulnak marketinginnovációra, mint azok a vállalkozások, amelyek kizárólag a hazai piacon tevékenykednek.

Aksoy [2017] integrált modellje az innovációs kultúra, a termékinnováció és a marketinginnováció közötti kapcsolatokat vizsgálta, és eredményei szerint a marketinginnovációs teljesítmény pozitív hatással van a kkv-k termékinnovációs teljesítményére. Kutatásunkban a termékinnováció nem bizonyult ugyan statisztikailag szignifikáns prediktornak, az alkalmazott technológia kora és a technológiai innováció (T2) azonban szignifikánsan befolyásolta a marketinginnováció bekövetkezésének esélyét [$\text{Exp}(B) = 3,701$], ami összhangban áll Aksoy megállapításaival, és közvetett kapcsolatot jelezhet a termék- és marketinginnováció között.

Egy másik GCP-kutatás – amely 206 Costa Rica-i kkv-t tartalmazó részmintán alapult – azt találta, hogy a marketingmenedzsment közvetítőszerepet tölt be az online jelenlét és a termékinnováció közötti kapcsolatban (Pérez-Orozco és szerzőtársai [2024]). Kutatásunk eredményei kiegészítik ezt a megállapítást: az online marketingalkalmazások (O3) változó szignifikánsan, pozitív irányban befolyásolta a marketinginnováció bekövetkezésének esélyét a magyar mintában [$\text{Exp}(B) = 5,158$], ami erőteljes összefüggésre utal.

A menedzsmenthez kapcsolódó változók – ideértve az adminisztratív rutinokat, a döntéshozatalt, a humán tőkét, a technológiai jellemzőket és a stratégiai orientációt – az információmegosztás (D3) változó kivételével nem mutattak statisztikailag szignifikáns hatást a marketinginnováció bekövetkezésének esélyére. Carson és Gilmore [2000] nyomán ez az eredmény nem tekinthető váratlannak, mert ezek a tényezők elsősorban a vállalati működés általános (menedzsment-, humánerőforrás-, vállalkozói, operatív és stratégiai) dimenzióit mérik. Ugyanakkor a marketing a vállalati struktúrán belül önálló funkcionális terület, és a marketinginnováció olyan specifikus döntéseket és kompetenciákat igényel, amelyek eltérnek az általános

menedzsmentfunkcióktól. A kkv-kban a vállalkozók és a vezetők gyakran személyesen felelősek az innovációval kapcsolatos döntésekért (*Ahn és szerzőtársai* [2017]), ugyanakkor jellemzően nem rendelkeznek formális marketingkompetenciákkal, és általában nem működtetnek külön marketingrészleget. Érdekes módon az információmegosztás (D3) változó negatív előjelű, szignifikáns hatást mutatott, azaz a vállalaton belüli magasabb szintű információmegosztás csökkentette a marketinginnováció bekövetkezésének valószínűségét. Erre a jelenségre lehetséges magyarázattal szolgálhat az, hogy a formális információmegosztás a kkv-k esetében nem innovációt ösztönöz, hanem bizonyos esetekben bürokratikus struktúrákra, túlzott koordinációra vagy alacsony szintű autonómiára utalhat, amelyek hátráltathatják a gyors és kreatív marketingdöntések meghozatalát és így a marketinginnovációt. Végezetül, bár a szakirodalom gyakran pozitív összefüggést feltételez a vállalkozó személyiségjegyei és az innovációs aktivitás között (*Hadjimanolis* [2000], *Love-Roper* [2015], *Marcati és szerzőtársai* [2008]), kutatásunk eredményei szerint ezek a tulajdonságok nem bizonyultak szignifikáns prediktoroknak a marketinginnováció vonatkozásában.

Összegzés

A tanulmányunk célja az volt, hogy feltárja a kkv-k RBV szerinti erőforrásai és képességei, valamint a marketinginnováció közötti összefüggéseket a Global Competitiveness Project adatállományának felhasználásával.

Eredményeink szerint a marketinginnováció bekövetkezésének valószínűségét pozitívan befolyásolják olyan tényezők, mint az alkalmazott marketingkommunikációs eszközök, a célpiac várható alakulása az elkövetkező öt évben, a technológia kora, a technológiai innováció, valamint az online marketingmegoldások. Ezzel szemben a vállalaton belüli információmegosztás negatív hatást mutatott, ami felveti annak lehetőségét, hogy a marketing mint önálló vállalati funkció esetében a magas szintű információáramlás akár visszafoghatja az innovációs aktivitást. Fontos megállapítás továbbá, hogy a marketingmix alapvető elemei (mint a termék, az árképzés és a disztribúciós csatornák) vizsgálatunkban nem bizonyultak szignifikáns prediktoroknak.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a marketinginnováció jelenléte szignifikáns összefüggést mutat az érzékelt piaci növekedési potenciállal és a piacra jutás lehetőségeivel, az új online marketingeszközök alkalmazásával, valamint az alkalmazott technológia fejlettségéhez kapcsolódó kulcsfontosságú erőforrásokkal és képességekkel.

Eredményeink újszerűsége abban áll, hogy – a korábbi empirikus kutatásokkal ellentétben, amelyek jellemzően a 4P keretrendszer szigorú követésére épültek – komplexebb, integrált megközelítést alkalmaztunk.

Érvelésünk szerint a marketinginnováció megértése csak komplex, integrált keretben lehetséges, mert a kkv-k erőforrásai és képességei önmagukban nem garantálnak versenyelőnyt. Bár a Global Competitiveness Project kérdőíve nem kizárólag a marketinginnováció vizsgálatára készült, az RBV-alapú értelmezés lehetővé tette a sokrétű hatások feltárását e sajátos innovációtípus esetében.

Tanulmányunk azzal járul hozzá a marketinginnováció szakirodalmához, hogy a kkv-k versenyképességét meghatározó erőforrások és képességek elemzésével a marketinginnováció működésének mélyebb megértését kínálja. Elméleti szempontból a versenyképesség többdimenziós megközelítését integráljuk az RBV-keretrendszerbe, így a marketinginnovációt nem csupán funkcionális területi újításként, hanem stratégiai jelentőségű, komplex folyamatként tudjuk értelmezni.

Szakpolitikai vonatkozásban indokolt olyan képzési programok támogatása, amelyek a marketinginnovációra és a kreatív menedzsmentre fókuszálnak, hozzájárulva ezzel a kkv-k marketinginnovációs kezdeményezéseinek hatékonyabb megvalósításához.

A kkv-tulajdonosok számára több gyakorlati következmény adódik. A tartós versenyelőny biztosításához önmagában nem elegendő a termékinnováció vagy a technológiai fejlettség, mert a marketinginnovációt az alkalmazott marketingkommunikációs eszközök jelentősen befolyásolják, ezért ezen eszköztár fejlesztése indokolt. A fejlett, többszatsornás online marketingmegoldásokra épülő rendszerek kiépítése jelentős mértékben fokozhatja a marketinginnováció hatékonyságát, ezáltal egyedi versenyelőnyt biztosítva a vállalatoknak.

Eredményeink szerint a marketinginnováció általánosságban nem mutat szoros kapcsolatot a hálózatépítéssel; ugyanakkor a korábbi szakirodalom (Swaminathan–Moorman [2009]) fényében javasolt, hogy a jövőbeli kutatások kifejezetten a marketing-specifikus hálózatok és a marketinginnováció közötti összefüggéseket vizsgálják.

Továbbá, eredményeink indokolják a marketinginnováció és a nemzetköziesedés közötti kapcsolat mélyebb elemzését. A jövőbeli kutatások arra fókuszálhatnak, hogy a marketinginnováció hatása miként változik a nemzetköziesedés különböző szakaszaiban, illetve hogyan módosul annak intenzitása és szerepe (*Du és szerzőtársai* [2023]).

A szektorális és földrajzi tényezők részletes feltérképezése további értékes hozzájárulást nyújthat a kontextusfüggő, sikeres stratégiák kialakításához. Jelen tanulmány egy inputorientált erőforrás-alapú (RBV) megközelítést alkalmazott, ezért nem vizsgálta az outputoldali mutatókat, például a pénzügyi teljesítményt, és elsősorban a vállalati szintű belső tényezőkre fókuszált, miközben figyelmen kívül hagyta az iparági, regionális és intézményi dimenziókat.

Továbbá feltételezhető, hogy a marketinginnováció életciklus-specifikus sajátosságokat mutat, amelyeket a vizsgált, érettebb kkv-k mintáján nem tudtunk feltárni, így ez a terület további kutatási irányokat kínál.

Hivatkozások

- ACS, Z. J.–AUDRETSCH, D. B. [1987]: Innovation in large and small firms. *Economics Letters*, 23. évf. 1. sz. 109–112. o. [https://doi.org/10.1016/0165-1765\(87\)90211-4](https://doi.org/10.1016/0165-1765(87)90211-4).
- AGÁRDI IRMA–BEREZVAI ZOMBOR–ALT MÓNKA–ANETTA [2017]: A nemzetközi diverzifikáció, az innováció és a teljesítmény kapcsolata az európai élelmiszer-kiskereskedelemben. *Közgazdasági Szemle*, 64. évf. 7-8. sz. 805–822. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.20177-8.805>.

- AHN, J. M.–MINSHALL, T.–MORTARA, L. [2017]: Understanding the human side of openness: the fit between open innovation modes and CEO characteristics. *R&D Management*, 47. évf. 5. sz. 727–740. o. <https://doi.org/10.1111/radm.12264>.
- AKSOY, H. [2017]: How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technology in Society*, 51. évf. 4. sz. 133–141. o. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>.
- ALBA, J.–LYNCH, J.–WEITZ, B.–JANISZEWSKI, C.–LUTZ, R.–SAWYER, A.–WOOD, S. [1997]: Interactive home shopping: Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*, 61. évf. 3. sz. 38–53. o. <https://doi.org/10.1177/002224299706100303>.
- BABBIE, E. R. [2020]: *The practice of social research*. Cengage Learning, Andover.
- BARNEY, J. B. [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17. évf. 1. sz. 99–120. o. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- BARNEY, J. B. [2001]: Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26. évf. 1. sz. 41–56. o. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>.
- BENJAMIN, R.–WIGAND, R. [1995]: Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway. *MIT Sloan Management Review*, 36. évf. 2. sz. 62–72. o.
- BODLAJ, M.–KADIC-MAGLAJLIC, S.–VIDA, I. [2020]: Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints and geographic diversification on SMEs’ export growth. *Journal of Business Research*, 108. köt. 466–475. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.043>.
- BOERMANS, M. A.–ROELFSEMA, H. [2016]: Small firm internationalization, innovation, and growth. *International Economics and Economic Policy*, 13. évf. 2. sz. 283–296. o. <https://doi.org/10.1007/s10368-014-0310-y>.
- CALANTONE, R. J.–CAVUSGIL, S. T.–ZHAO, Y. [2002]: Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31. évf. 6. sz. 515–524. o. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(01)00203-6).
- CAMISÓN, C.–VILLAR-LÓPEZ, A. [2011]: Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40. évf. 8. sz. 1294–1304. o. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.001>.
- CARSON, D.–GILMORE, A. [2000]: SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9. évf. 3. sz. 363–382. o. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(00\)00006-8](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(00)00006-8).
- CASSIMAN, B.–GOLOVKO, E. [2011]: Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42. évf. 1. sz. 56–75. o. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.36>.
- CEYLAN, C. [2013]: Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24. évf. 1. sz. 208–226. o. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.680601>.
- CHETTY, S.–BLANKENBURG HOLM, D. [2000]: Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9. évf. 1. sz. 77–93. o. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(99\)00030-x](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(99)00030-x).
- CHIESA, V.–FRATTINI, F. [2011]: Commercializing technological innovation: Learning from failures in high-tech markets. *Journal of Product Innovation Management*, 28. évf. 4. sz. 437–454. o. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00818.x>.
- COELHO, F.–EASINGWOOD, C. [2008]: An exploratory study into the drivers of channel change. *European Journal of Marketing*, 42. évf. 9-10. sz. 1005–1022. o. <https://doi.org/10.1108/03090560810891118>.

- CSIZMADIA SZILÁRD–GYŐRI SZABÓ RÓBERT–KOVÁCS NORBERT [2015]: Az idős fogyasztók és a tévéreklámok Magyarországon. *Marketing & Menedzsment*, 49. évf. 3. sz. 50–67. o. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/924>.
- DENNIS, C. [2000]: Networking for marketing advantage. *Management Decision*, 38. évf. 4. sz. 287–292. o. <https://doi.org/10.1108/00251740010371757>.
- DESHPANDÉ, R.–FARLEY, J. U.–WEBSTER, F. E. [1993]: Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57. évf. 1. sz. 23–37. o. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>.
- DOUGLAS, T. J.–RYMAN, J. A. [2003]: Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, 24. évf. 4. sz. 333–347. o. <https://doi.org/10.1002/smj.301>.
- DU, J.–ZHU, S.–LI, W. H. [2023]: Innovation through internationalization: A systematic review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 40. évf. 3. sz. 1217–1251. o. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09814-z>.
- EUROPEAN COMMISSION–EUROSTAT [2021]: Harmonised Data Collection for the CIS 2022. European Commission–Eurostat, Luxembourg.
- FUENTES-BLASCO, M.–MOLINER-VELÁZQUEZ, B.–SERVERA-FRANCÉS, D.–GIL-SAURA, I. [2017]: Role of marketing and technological innovation on store equity, satisfaction and word-of-mouth in retailing. *Journal of Product & Brand Management*, 26. évf. 6. sz. 650–666. o. <https://doi.org/10.1108/jpbm-07-2016-1279>.
- GARCIA-MORALES, V. J.–LLORENS-MONTES, F. J.–VERDU-JOVER, A. J. [2006]: Organisational learning categories: their influence on organisational performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 3. évf. 5. sz. <https://doi.org/10.1504/ijil.2006.010487>.
- GAULT, F. [2018]: Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47. évf. 3. sz. 617–622. o. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>.
- GELDES, C.–FELZENSZTEIN, C.–PALACIOS-FENECH, J. [2017]: Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61. köt. 55–66. o. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.010>.
- GENC, E.–DAYAN, M.–GENC, O. F. [2019]: The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82. köt. 253–264. o. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>.
- GILMORE, A.–CARSON, D. [2007]: Teaching and research in small business enterprise marketing: A critique and some alternatives. Megjelent: *Hine, D.–Carson, D.* (szerk.): *Innovative methodologies in enterprise research*. 7. köt. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 7–18. o. <https://doi.org/10.4337/9781847204271.00009>.
- GILMORE, A.–MORRISH, S. [2011]: Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13. évf. 2. sz. 137–145. o. <https://doi.org/10.1108/14715201111176426>.
- GILMORE, A.–CARSON, D.–GRANT, K. [2001]: SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19. évf. 1. sz. 6–11. o. <https://doi.org/10.1108/02634500110363583>.
- GJELLERUP, P. [2000]: SME support services in the face of globalisation. Concerted action seminar, Opening address. Megjelent: *Conference Proceedings*, Danish Agency for Trade and Industry. Koppenhága, 16–28. o.
- GRIFFIN, A.–JOSEPHSON, B. W.–LILIE, G.–WIERSEMA, F.–BAYUS, B.–CHANDY, R.–DAHAN, E.–GASKIN, S.–KOHLE, A.–MILLER, C.–OLIVA, R.–SPANJOL, J. [2013]: Marketing's roles in innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda. *Marketing Letters*, 24. évf. 4. sz. 323–337. o. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9240-7>.

- GUPTA, S.–MALHOTRA, N. [2013]: Marketing innovation: a resource-based view of international and local firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 31. évf. 2. sz. 111–126. o. <https://doi.org/10.1108/02634501311312026>.
- GUPTA, S.–MALHOTRA, N. K.–CZINKOTA, M.–FOROUDI, P. [2016]: Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69. köt. 12. sz. 5671–5681. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>.
- HADJIMANOLIS, A. [2000]: An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management*, 30. évf. 3. sz. 235–246. o. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00174>.
- HAGBERG, J.–SUNDSTROM, M.–EGELS-ZANDÉN, N. [2016]: The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44. évf. 7. sz. 694–712. o. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-09-2015-0140>.
- HANAYSHA, J. R.–AL-SHAIKH, M. E.–JOGHEE, S.–ALZOUBI, H. M. [2022]: Impact of Innovation Capabilities on Business Sustainability in Small and Medium Enterprises. *FIIB Business Review*, 11. évf. 1. sz. 67–78. o. <https://doi.org/10.1177/23197145211042232>.
- HANVANICH, S.–DRÖGE, C.–CALANTONE, R. [2003]: Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 7. évf. 4. sz. 124–135. o. <https://doi.org/10.1108/13673270310492994>.
- HARIHARAN, V. G.–TALUKDAR, D.–KWON, C. [2015]: Optimal targeting of advertisement for new products with multiple consumer segments. *International Journal of Research in Marketing*, 32. évf. 3. sz. 263–271. o. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.01.002>.
- HILL, J. [2001]: A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7. évf. 5. sz. 171–204. o. <https://doi.org/10.1108/eum0000000006006>.
- HILMERSSON, F. P.–HILMERSSON, M. [2021]: Networking to accelerate the pace of SME innovations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6. évf. 1. sz. 43–49. o. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.001>.
- HOFFER ILONA [2023]: Innovációmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634548850>.
- HOSMER JR., D. W.–LEMESHOW, S.–STURDIVANT, R. X. [2013]: Applied logistic regression. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- HURLEY, R. F.–HULT, G. T. M. [1998]: Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62. évf. 3. sz. 42–54. o. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>.
- IRWIN, J. G.–HOFFMAN, J. J.–LAMONT, B. T. [1998]: The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15. évf. 1. sz. 25–54. o. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(97\)00028-3](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(97)00028-3).
- JONES, D. N. [2013]: What's mine is mine and what's yours is mine: The Dark Triad and gambling with your neighbor's money. *Journal of Research in Personality*, 47. évf. 5. sz. 563–571. o. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.04.005>.
- JONES, R.–SUORANTA, M.–ROWLEY, J. [2013]: Strategic network marketing in technology SMEs. *Journal of Marketing Management*, 29. évf. 5-6. sz. 671–697. o. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2013.797920>.
- KAFETZOPOULOS, D.–GOTZAMANI, K.–GKANA, V. [2015]: Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies.

- Journal of Manufacturing Technology Management, 26. évf. 8. sz. 1177–1200. o. <https://doi.org/10.1108/jmtm-02-2015-0007>.
- KAFOUROS, M. I.–BUCKLEY, P. J.–SHARP, J. A.–WANG, C. [2008]: The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28. évf. 1-2. sz. 63–74. o. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.009>.
- KAHN, K. B. [2018]: Understanding innovation. *Business Horizons*, 61. évf. 3. sz. 453–460. o. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>.
- KELLER VERONIKA–PRINTZ-MARKÓ ERZSÉBET [2020]: A marketinginnovációk szerepe a termál- és gyógyfürdők (spa) szektorában. *Polgári Szemle*, 16. évf. 4-6. sz. 285–297. o. <https://real.mtak.hu/121554/>.
- KIM, C. W.–MAUBORGNE, R. [1999]: Creating new market space: A systematic approach to value innovation can help companies break free from the competitive pack. *Harvard Business Review*, 77. évf. 1. sz.
- KLEINDL, B.–MOWEN, J.–CHAKRABORTY, G. [1996]: Innovative market orientation an alternative strategic orientation. Megjelent: *Conference Proceedings: Marketing Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*. University of Illinois at Chicago, Chicago, IL. 211–228. o.
- LAFUENTE, E.–LEIVA, J. C.–MORENO-GÓMEZ, J.–SZERB, L. [2020a]: A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*, 23. évf. 3. sz. 203–216. o. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>.
- LAFUENTE, E.–SZERB, L.–RIDEG, A. [2020b]: A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27. évf. 4. sz. 555–578. o. <https://doi.org/10.1108/jsbed-06-2019-0204>.
- LEDERER, M.–SCHOTT, P.–HUBER, S.–KURZ, M. [2013]: Strategic business process analysis: a procedure model to align business strategy with business process analysis methods. Megjelent: *Fischer, H.–Schneeberger, J. (szerk.): International Conference on Subject-Oriented Business Process Management*. Springer, Berlin, 247–263. o.
- LEE, R.–LEE, J.-H.–GARRETT, T. C. [2019]: Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99. köt. 507–515. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.032>.
- LIN, R. J.–CHEN, R. H.–KUAN-SHUN CHIU, K. [2010]: Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 110. köt. 1. sz. 111–133. o. <https://doi.org/10.1108/02635571011008434>.
- LOVE, J. H.–ROPER, S. [2015]: SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33. évf. 1. sz. 28–48. o. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>.
- LUO, Y.–CHILD, J. [2015]: A composition-based view of firm growth. *Management and Organization Review*, 11. évf. 3. sz. 379–411. o. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.29>.
- MALHOTRA, NARESH K.–SIMON, JUDIT [2009]: *Marketingkutatók*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- MARCATI, A.–GUIDO, G.–PELUSO, A. M. [2008]: The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, 37. évf. 9. sz. 1579–1590. o. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.06.004>.
- MILLER, D. [1986]: Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7. évf. 3. sz. 233–249. o. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>.

- MILLER, D. [1996]: Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17. évf. 7. sz. 505–512. o. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199607\)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199607)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I).
- NAIDOO, V. [2010]: Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39. évf. 8. sz. 1311–1320. o. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>.
- NIROUMAND, M.–SHAHIN, A.–NAGHSH, A.–PEIKARI, H. R. [2020]: Frugal innovation enablers: a comprehensive framework. *International Journal of Innovation Science*, 12. évf. 1. sz. 1–20. o. <https://doi.org/10.1108/ijis-10-2019-0099>.
- NOOTEBOOM, B. [1994]: Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 6. évf. 5. sz. 327–347. o. <https://doi.org/10.1007/bf01065137>.
- O’CASS, A.–NGO, L. V. [2012]: Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41. évf. 1. sz. 125–135. o. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.018>.
- O’DWYER, M.–GILMORE, A.–CARSON, D. [2009a]: Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43. évf. 1-2. sz. 46–61. o. <https://doi.org/10.1108/03090560910923238>.
- O’DWYER, M.–GILMORE, A.–CARSON, D. [2009b]: Innovative marketing in SMEs: a theoretical framework. *European Business Review*, 21. évf. 6. sz. 504–515. o. <https://doi.org/10.1108/09555340910998805>.
- O’DWYER, M.–GILMORE, A.–CARSON, D. [2009c]: Innovative marketing in SMEs: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 17. évf. 5. sz. 383–396. o. <https://doi.org/10.1080/09652540903216221>.
- OECD–EUROPEAN COMMUNITIES [2005]: Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD–European Communities, Párizs. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b/9789264304604-en.pdf.
- OECD–EUROSTAT [2018]: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Párizs. https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html.
- PÉREZ-OROZCO, A.–LEIVA, J. C.–MORA-ESQUIVEL, R. [2024]: The mediating role of marketing management in the relationship between online presence and product innovation among SMEs. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 29. évf. 58. sz. 246–262. <https://doi.org/10.1108/jefas-04-2022-0087>.
- PETERAF, M. A. [1993]: The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14. évf. 3. sz. 179–191. o. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
- PISKÓTI ISTVÁN [2014]: Innovációmarketing integrált megközelítése. Megjelent: *Piskóti István (szerk.): Marketingkaleidoszkóp, 2014: Innovációvezérelt marketing*. Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, 43–58. o.
- PISKÓTI ISTVÁN [2016]: A business marketing identitása – elméleti, kutatási trendek, az innovációvezérelt modell. *Vezetéstudomány*, 47. évf. 4. sz. 35–44. o. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.04.07>.
- PITTAWAY, L.–ROBERTSON, M.–MUNIR, K.–DENYER, D.–NEELY, A. [2005]: Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6. évf. 3-4. sz. 137–168. o. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x>.
- PITUCH, K. A.–STEVENS, J. P. [2015]: *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM’s SPSS*. Routledge, New York, NY.

- PRAHALAD, C. K.–HAMEL, G. [1990]: The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68. évf. 3. sz. 79–91. o. https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46.
- PREIKSCHAS, M. W.–CABANELAS, P.–RÜDIGER, K.–LAMPÓN, J. F. [2017]: Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32. évf. 3. sz. 409–420. o. <https://doi.org/10.1108/jbim-10-2014-0215>.
- PRIEM, R. L.–BUTLER, J. E. [2001]: Is the Resource-Based “View” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26. évf. 1. sz. 22–40. o. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>.
- PURCHASE, S.–VOLERY, T. [2020]: Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36. évf. 9-10. sz. 763–793. o. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2020.1774631>.
- QUAYE, D.–MENSAH, I. [2019]: Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*, 57. évf. 7. sz. 1535–1553. o. <https://doi.org/10.1108/md-08-2017-0784>.
- REKETTYE GÁBOR [2002a]: A domináns marketing mix kialakulása: a termék- és marketing-innováció összekapcsolása. Megjelent: *Garamhegyi Ábel–Árpádfalviné Szabó Éva* (szerk.): A Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja VIII. konferenciája. Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Szeged, 95–105. o.
- REKETTYE GÁBOR [2002b]: Gondolatok az innováció értelmezéséről és törvényszerűségeiről. *Marketing & Menedzsment*, 36. évf. 1. sz. 42–52. o.
- REKETTYE GÁBOR [2017]: Az érték a marketingben. *Marketing & Menedzsment*, 51. évf. 1-2. sz. 76–86. o. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/838>.
- REKETTYE GÁBOR [2018]: Értékteremtés 4.0. Termékek és szolgáltatások vevőorientált tervezése, fejlesztése és menedzselése. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- REN, L.–BERRELL, M.–XIE, G.–KRABBENDAM, K. [2009]: Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms. *Management Research Review*, 33. évf. 1. sz. 79–89. o. <https://doi.org/10.1108/01409171011011580>.
- ROGERS, M. [2004]: Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics*, 22. évf. 2. sz. 141–153. o. <https://doi.org/10.1023/b:Sbej.0000014451.99047.69>.
- RUGMAN, A. M.–VERBEKE, A. [2002]: Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23. évf. 8. sz. 769–780. o. <https://doi.org/10.1002/smj.240>.
- RUZZIER, M.–MATLAY, H.–HISRICH, R. D.–ANTONCIC, B. [2006]: SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13. évf. 4. sz. 476–497. o. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>.
- SALAVOU, H. [2004]: The concept of innovativeness: should we need to focus? *European Journal of Innovation Management*, 7. évf. 1. sz. 33–44. o. <https://doi.org/10.1108/1460101060410515628>.
- SALAVOU, H.–BALTAS, G.–LIOUKAS, S. [2004]: Organisational innovation in SMEs. *European Journal of Marketing*, 38. évf. 9-10. sz. 1091–1112. o. <https://doi.org/10.1108/03090560410548889>.
- SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ, J.–CABANELAS, P.–LAMPÓN, J. F.–GONZÁLEZ-ALVARADO, T. E. [2019]: The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34. évf. 3. sz. 618–627. o. <https://doi.org/10.1108/jbim-03-2017-0081>.
- SANTOS, L. L.–BORINI, F. M.–DE MIRANDA OLIVEIRA JR., M. [2020]: In search of the frugal innovation strategy. *Review of International Business and Strategy*, 30. évf. 2. sz. 245–263. o. <https://doi.org/10.1108/ribs-10-2019-0142>.

- SCHULZ, F.–SCHLERETH, C.–MAZAR, N.–SKIERA, B. [2015]: Advance payment systems: Paying too much today and being satisfied tomorrow. *International Journal of Research in Marketing*, 32. évf. 3. sz. 238–250. o. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.03.003>.
- SHAW, E. [2006]: Small firm networking. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 24. évf. 1. sz. 5–29. o. <https://doi.org/10.1177/0266242606059777>.
- SHERGILL, G. S.–NARGUNDKAR, R. [2005]: Market orientation, marketing innovation as performance drivers. *Journal of Global Marketing*, 19. évf. 1. sz. 27–47. o. https://doi.org/10.1300/J042v19n01_03.
- SHETH, J. N.–PARVATIYAR, A. [2021]: Sustainable marketing: Market-driving, not market-driven. *Journal of Macromarketing*, 41. évf. 1. sz. 150–165. o. <https://doi.org/10.1177/0276146720961836>.
- SIMON JUDIT–BEREZVAI ZOMBOR–KEMÉNY ILDIKÓ–KUN ZSUZSANNA–PUSZTAI TAMÁS [2024]: Kvantitatív elemzési módszerek. SPSS használata a kutatási gyakorlatban. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. <https://doi.org/10.14267/978-963-503-954-8>.
- SOK, P.–O’CASS, A.–SOK, K. M. [2013]: Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal*, 21. évf. 3. sz. 161–167. o. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2013.04.001>.
- SRIVASTAVA, R. [2001]: The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27. évf. 6. sz. 777–802. o. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(01\)00123-4](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(01)00123-4).
- SWAMINATHAN, V.–MOORMAN, C. [2009]: Marketing alliances, firm networks, and firm value creation. *Journal of Marketing*, 73. évf. 5. sz. 52–69. o. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.52>.
- SZERB LÁSZLÓ–CSAPI VIVIEN–DEUTSCH NIKOLETT–HORNYÁK MIKLÓS–HORVÁTH ÁDÁM–KRUSZLICZ FERENC–LÁNYI BEATRIX–MÁRKUS GÁBOR–RÁCZ GÁBOR–RAPPAI GÁBOR–RIDEG ANDRÁS–SZÜCS P. KRISZTIÁN–ULBERT JÓZSEF [2014]: Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 48. évf. Különszám. 3–21. o.
- SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS–KRUSZLICZ FERENC–MÁRKUS GÁBOR–LUKOVSZKI LÍVIA–KRABATNÉ FEHÉR ZSÓFIA–HORNYÁK MIKLÓS–HORVÁTH KRISZTINA [2019]: Kompetenciaalapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban. RIERC kutatási beszámoló # 2019/001. PTE-KTK Regionális Innováció- és Vállalkozás-kutatási Központ, Pécs.
- SZÜCS KRISZTIÁN–LÁZÁR ERIKA–NÉMETH PÉTER [2023]: Marketingkutatás 4.0. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634548546>.
- TANG, T.–ZHANG, S.–PENG, J. [2021]: The value of marketing innovation: Market-driven versus market-driving. *Journal of Business Research*, 126. köt. 88–98. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.067>.
- UNGERMAN, O.–DEDKOVA, J.–GURINOVA, K. [2018]: The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of Competitiveness*, 10. évf. 2. sz. 132–148. o. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.09>.
- VORHIES, D. W.–MORGAN, N. A. [2005]: Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69. évf. 1. sz. 80–94. o. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>.
- VOSSEN, R. W. [1998]: Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*, 16. évf. 3. sz. 88–94. o. <https://doi.org/10.1177/0266242698163005>.

- WANG, Y.–HONG, A.–LI, X.–GAO, J. [2020]: Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116. köt. 214–220. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>.
- WANG, Y.–HSIAO, S.–H.–YANG, Z.–HAJLI, N. [2016]: The impact of sellers' social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities. *Industrial Marketing Management*, 54. évf. 56–70. o. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.008>.
- WEERAWARDENA, J.–MORT, G. S.–SALUNKE, S.–KNIGHT, G.–LIESCH, P. W. [2014]: The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43. évf. 2. sz. 221–239. o. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0382-9>.
- WERNERFELT, B. [1984]: A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5. évf. 2. sz. 171–180. o. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- WERNERFELT, B. [2013]: On the role of the RBV in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42. évf. 1. sz. 22–23. o. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0335-8>.
- YOO, B.–DONTU, N.–LEE, S. [2000]: An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28. évf. 2. sz. 195–211. o. <https://doi.org/10.1177/0092070300282002>.
- ZENG, J.–ANH PHAN, C.–MATSUI, Y. [2015]: The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 162. köt. 216–226. o. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.006>.
- ZHU, Q.–ZOU, F.–ZHANG, P. [2018]: The role of innovation for performance improvement through corporate social responsibility practices among small and medium-sized suppliers in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26. évf. 2. sz. 341–350. o. <https://doi.org/10.1002/csr.1686>.

Függelék

A vizsgált változók leíró statisztikái ($n = 1\ 027$)

Változó	Átlag	SD	Változó	Átlag	SD	Változó	Átlag	SD	Változó	Átlag	SD
M5	1,08	1,446	DM5	2,42	1,121	H3	1,36	1,256	O2	1,11	1,327
M1	2,39	1,210	N1	1,88	1,301	H4	2,54	1,020	O3	2,27	1,262
M2	2,05	0,733	N2	1,85	1,646	P1	2,16	0,877	D1	2,82	1,175
M3	2,83	1,321	N3	3,14	1,158	P2	1,13	1,525	D2	2,13	1,609
M4	2,46	1,317	N4	2,66	1,179	T1	2,15	0,842	D3	2,71	1,286
M6	1,80	1,143	I1	0,91	1,080	T2	0,79	0,823	D4	2,06	0,925
DM1	3,15	1,481	I2	1,35	0,963	T3	0,62	0,999	D5	2,69	1,282
DM2	1,44	1,358	I3	2,19	1,208	T4	2,94	1,129	S1	2,11	0,859
DM3	2,19	0,959	H1	2,18	1,128	T5	2,46	1,059	S2	2,18	1,141
DM4	0,98	0,900	H2	2,31	1,278	O1	1,59	1,515	S3	2,35	1,091

Forrás: saját szerkesztés.