

Értékalapú marketing szemlélet a hazai kkv szektorban

Szikszai Tamás Géza

közgazdász, PhD hallgató, Debreceni Egyetem

Absztrakt

A XXI. század marketing tekintetében az értékteremtésről és az élményszerzésről szól. Csak azok a szervezetek tudnak sikeresek lenni, akik képesek ezeket a tényezőket biztosítani, képesek folyamatosan megújulni. Az érték vezérelt marketing középpontjában a hosszútávú megtérülés áll az az, hogy a vállalat ne csak rövid távon jusson versenyelőnyhöz. Az értékteremtés során a stratégia központi szerepet tölt be, ahol elsődleges a célpiacok szegmentálása, a megfelelő marketing mix alkalmazása és a megkülönböztető stratégiai elemek meghatározása, így lehet megfelelni a digitális tér növekvő kihívásainak. Az értékteremtés különösen esszenciális komponensé vált a világjárvány kitörését követően. vásárlói szokás, covid-19.

Bevezetés

A kutatás keretrendszerének felállítása a kis- és középvállalkozások fogalmi meghatározása után a magyarországi körülmények, attitűdök kerülnek bemutatásra, egészen pontosan a hazai KKV-k helyzete. Ebben az innovációra, újításra való hajlandóság középpontba kerül. A szakirodalmi áttekintés a dolgozat másik dimenziójára, a marketingre vonatkozik. Ezen belül megvizsgáljuk az érték fogalmát, és azt, hogy mit értünk érték vezérelt marketing alatt. Sor kerül a digitális marketing és az inbound marketing meghatározására, az eszközök bemutatására is. A fejezet a status quo leírásával zajlik, egészen pontosan a Covid-19 KKV szektorra gyakorolt hatása kerül a középpontba és az, hogy a speciális helyzet miként változtatta meg a vásárlói szokásokat, ahol az értékteremtés a stratégiai marketing tervezés tudatos és megalapozott része."

A kis-és középvállalkozások fogalmi keretrendszere

A vállalkozások csoportosítás több szempont szerint is lehetséges. Nábrádi (2015) az alábbi tipizálást állította fel:

- Tulajdoni forma szerint: magántulajdonú, állami tulajdonú, vegyes tulajdonú, önkormányzati tulajdonú, egyéb közösségi tulajdonú
- Szervezeti forma szerint: önálló, társas, közösségi

- Tevékenységi kör szerint: ipari, mezőgazdasági, kereskedelmi, pénzügyi, közlekedés, egyéb
- Méret szerint: kis- közép, illetve nagyvállalatok

A vállalkozások gazdasági szervezetek. A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról 2004-ben született törvény (2004. évi XXXIV. törvény, 2004). Ennek értelmében kis- és középvállalkozásnak, vagyis KKV-nak tekinthető minden olyan vállalkozás, melynek foglalkoztatotti létszáma kevesebb, mint 250 fő, a nettó árbevétel maximum 50 millió euró (vagy ezzel egyenértékű forintösszeg), vagy a mérleg főösszege nem haladja meg a 43 millió eurót (vagy ezzel egyenértékű forintösszeget) (2004. évi XXXIV. törvény, 2004)

1. táblázat Kis- és középvállalkozás

Kategória	Alkalmazottak száma	Mérleg főösszege
Közepes	< 250	≤ € 50 m / ≤ € 43 m
Kis	< 50	≤ € 10 m / ≤ € 10 m
Mikro	< 10	≤ € 2 m / ≤ € 2 m

Forrás: European Commission (2003)

Vizsgálatunk fő kategóriája tehát a KKV (kis- és középvállalkozás), melyen belül beszélhetünk kisvállalkozásról és mikrovállalkozásról. Előbbi esetében a foglalkoztatotti létszám 50 főnél alacsonyabb, a nettó árbevétel vagy a mérlegfőösszeg pedig maximum 10 millió euró értékű forintösszeg, utóbbi esetében pedig a foglalkoztatottak száma nem több 10 főnél, a nettó árbevétel és a mérleg főösszege pedig 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg (2004. évi XXXIV. törvény, 2004).

A KKV kérdéskör különösen fontos abban a tekintetben, hogy egy, az Európai Bizottság által készített 2017-es felmérés szerint az Európai Unióban regisztrált vállalkozások 99%-a sorolható a kis- és középvállalkozások kategóriájába (Innováció és Technológiai Minisztérium, 2019).

A vállalkozások tipizálásának másik módja részben átfedésben van a törvényi meghatározással. Birch (1987) az üzleti szervezetek munkahelyteremtő-képességét vizsgálta különféle dimenziók mentén. Elmélete értelmében a gyorsan növekvő vállalatok a gazellák, a sok embert foglalkoztató, de lassan bővülő szervezetek az elefántok, az egerek pedig olyan szervezetek, amelyekben csupán néhány fő dolgozik, és nagyon lassan tudnak növekedni. A KKV-k tehát jellemzően gazellák, esetleg hangyák kategóriájába tartoznak jellemzőik alapján.

Abszolút és relatív módon is lehetséges a gazellák növekedésének a meghatározása, mivel azonban százalékokra hagyatkozik, így a gazella kategóriába a

kis méretű vállalatok nagyobb aránnyal kerülnek be. Ezt az ellentmondást oldja fel a Birch-féle index:

$$S = (X_{t+3} - X_t) X_{t+3} / X_t$$

A Birch-féle indexben X jelöli a szervezet méretét adott t időszakban. Ezzel a módszerrel megvizsgálható, hogy a szervezet gazella szervezet-e vagy egyéb más kategóriába sorolandó (Békés-Muraközy, 2012). Ezt az elméletet Vecsenyi (1999) egészítette ki, aki a hazai viszonyokra adoptálta Birsch megközelítését. Két vizsgált dimenziója a vállalkozási készség és a működési tapasztalat, mely alapján az alábbi szervezetkategoriókat határozta meg

2. táblázat Vállalkozások típusai

	Alacsony a tapasztalat szintje	Magas a tapasztalat szintje
Alacsony vállalkozási készség	Hangyák	Dinoszauruszok
Magas vállalkozási készség	Gazellák	Tigrisek

Forrás: saját szerkesztés

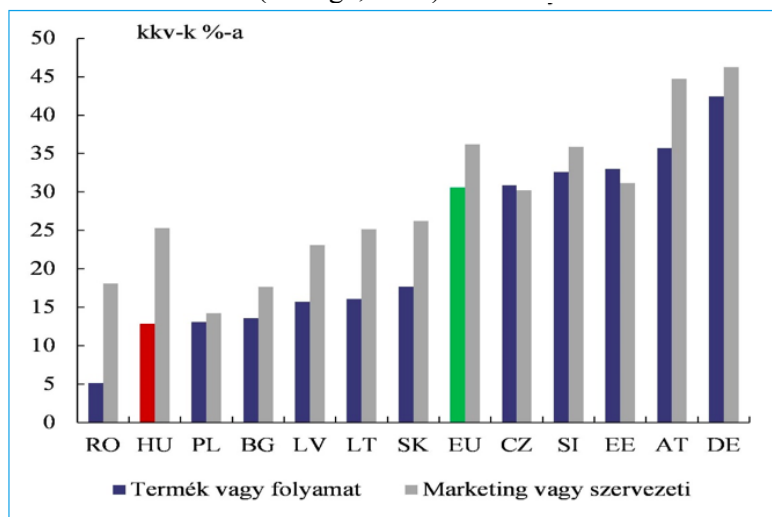
A dinoszauruszok jellemzően hagyományos nagyvállalatok, amelyek lassan képesek a változásra, a tigrisek a dinamikus, vállalkozó szellemű nagyvállalatok, a hangyák a hagyományos kisvállalkozások, a gazellák pedig olyan kis vállalkozások, amelyek képesek a gyors növekedésre. A gazdaság mozgatórugói a vállalkozások, amelyeknek piacra, pénzre és emberekre van szüksége a működéshez, vagyis jó csapatösszetétel, megfelelő erőforrás és ideális környezet nélkül nem tudnak sikeresen működni (Vecsenyi, 2011). 2019-ben az Innovációs és Technológiai Minisztérium készített egy, a KKV szektort fókuszba helyező stratégiai anyagot. Ebből kiderül, hogy 2017-ben 724 ezer vállalkozás működött az országban, amelyek 99,86%-át sorolták a KKV kategóriába (KSH statisztika 2019). Érzékelhető, hogy a KKV szektor idehaza igen jelentős szerepet tölt be.

Termelékenység szempontjából is megfogható ezeknek a vállalkozásoknak a szerepe, ezt igazolja, hogy 2010–2017 között 131,6%-os növekedést tudtak produkálni a KKV-k. Ez a szám a V4-ek és az EU összehasonlításában is jó eredmény: Nincs ez másként a munkahelyteremtés tekintetében sem: 2017-ben a piaci szektorban munkát vállaló emberek 68,8% KKV-nál dolgozott.

A kiterjedtség azonban nem jár kéz a kézben az innovatív szemlélettel. Az adatokból kiderül, hogy 2017-ben mindössze 15,1%-os volt az új termék- és folyamatinnovációk bevezetése itthon, ami messze elmarad más európai uniós országok innovációs tevékenységétől (KKV Stratégia, 2019 p. 76). Fontos azonban megjegyezni, hogy az innováció bizonyos formája, az úgynevezett mezítlá-

bas innováció ezekben a statisztikákban nem mutatkozik meg, csak a mutatók javulásában (Szabó, 2009 p.10).

Az Európai Bizottság megvizsgálta, hogy 2017-ben a KKV-k milyen jelle-
gű innovációkat vezettek be (Parragh, 2019)



Forrás: Európai Bizottság, SBA adatbázis (2017)

1. ábra: Innovációt bevezető KKV-k aránya

Jól látható, hogy Magyarországon a termék és folyamat innováció messze elmaradt a többi EU-s tagországtól, figyelemreméltó azonban, hogy a marketing és szervezeti innováció ehhez képest igyekezett lépést tartani. Ez az információ a kutatás szempontjából különösen értékes, hiszen a vizsgált inbound eszközök a marketing innováció kategóriába sorolandók.

Az eredmények mellett érdemes kitérni arra is, hogy milyen a vállalkozók megítélése az országban. A magyarországi 15–34 év közötti fiatalok csupán 4%-a tervezi, hogy vállalkozásba fog (Business Telecom, 2011). A Global Enterprise Monitoring (2012) felmérése is ezt igazolja: 2008 és 2012 között a vállalkozói környezet javulása ellenére a vállalkozói kedv csökkenést mutatott.

Az egyes országok vállalatainak versenyképességét mérte fel a Global Competitiveness Index (2016) 140 országra kiterjedő kutatása. E listán Magyarország középmezőnybe, a 61. helyre került, mely annak tudható be, hogy az innováció területén előnyös próbálkozások vannak, az infrastruktúra megfelelő, a technológiai készenlét jó, illetve a makroökonómiai környezet is közepesnek mondható (Durgula-Pataki, 2016).

Marketing és stratégia

A stratégiaalkotás folyamat, amit alapos előkészítés, információgyűjtés és elemzés előz meg. Ennek része a vállalat analizálása, illetve a környezet feltérképezése is. Az összegyűjtött tapasztalatok és információk alapján történik az irányok számbavétele, értékelése és a stratégiába illeszkedő tevékenységek kiválasztása. A folyamat részét képezi a megvalósítás, értékelés és a visszacsatolás is (Balaton et al., 1997).

Érdekes szót ejteni arról is, hogy a szervezetek egy adott üzleti környezetben helyezkednek el, egy iparághoz tartoznak, amelyen belül versenytársaik is megtalálhatók. Marosán (2006) meghatározása szerint üzletágnak tekinthető azoknak a vállalatoknak a csoportja, amelyek azonos fogyasztói igényeket szolgálnak ki, hasonló termékeket gyártanak és hasonló vevőkkel, illetve beszállítókkal dolgoznak.

A stratégia a szervezet működését, céljait tárja fel, ezek azonban a megfelelő kommunikációs stratégia nélkül nem érhetők el. A Reklám alapkönyve című írásban Brochand-Lendrevie (2004) a marketingkommunikáció és a reklámok mibenlétét igyekszik megragadni. A szerzőpáros a következőképp határozta meg a marketingkommunikáció célját: megismerés, megkedveltetés és cselekvésre késztetés. Az első a kognitív szakasz, a márkaismertség, a felismerés, az észlelés fázisa, a második a megkedveltetés, a vonzalom kialakítása, a harmadik pedig a cselekvésre késztetés, vagyis a kognitív fázis, melynek végkimenete a vásárlás (Brochand-Lendrevie, 2004). A későbbiekben taglalt inbound marketing fázisokkal ez a megközelítés sok hasonlóságot mutat. A szerzők kitérnek arra is, hogy a marketingkommunikációnak alapvetően négy célcsoportja van egyszerre (Brochand-Lendrevie, 2004):

- a fogyasztók, akik végül a terméket megvásárolják, a szolgáltatás igénybe veszik – klasszikus marketingkommunikáció
- a munkatársak, vagyis azok az emberek, akik a termék/szolgáltatás sikerén dolgoznak – belső kommunikáció
- a tulajdonosok, akik az anyagi megtérülést várják – pénzügyi kommunikáció
- állampolgárok, vagyis a széles közönség – társadalmi kommunikáció.

A marketingkommunikációs stratégiák hatásmechanizmusát több modellben is leírták. Szakemberek rendületlenül igyekeztek feltárni, hogy milyen fázisok, stációk érhetők tetten a vásárlásig, kipróbálásig vezető úton. A következőkben ezek közül kerül bemutatásra négy típus:

- *A.I.D.A.*: ezt a hatásmechanizmus modellt E. St. Elmo Lewis dolgozta ki. Meglátása szerint a következő négy fázis egymást követve eredményezi a kívánt eredményt: figyelem (attention), érdeklődés (interest), vágy (desire) és cselekvés (action). Első lépés tehát a figyelem felkeltése, amit az érdeklődés megragadása követ. Következő szakaszban alakul ki a vágyódás a ter-

mék/szolgáltatás iránt, majd bekövetkezik a cselekvés. A központi elem a vágykeltés, ami olyan erős lesz, hogy cselekvésre ösztönöz (Sass, 2007).

- *D.A.G.M.A.R.*: Russel H. Colley nevéhez köthető ez a hatásmechanizmus modell, mely a következő szavak rövidítése: Defining Advertising Goals for Measures Advertising Results. Az előzőekhez hasonlóan az első fázis ebben az esetben is a figyelem felkeltése, amit az előnyök ismertetése követ. A következő lépésként a fogyasztó meggyőződik arról, hogy szüksége van a termékre, és ezután meghozza a vásárlói döntést. A modell középpontjában tehát az észérvek állnak, az, hogy a vásárló megértse, miért jó, ha a vásárlás mellett dönt (Sass, 2007).
- *Rogers-modell*: Carl Rogers amerikai pszichológus nevéhez köthető ez a modell, melynek első lépése az üzenet észlelése, majd az előnyök és hátrányok kiértékelése. A cél, hogy a fogyasztó kipróbálja legalább egyszer a terméket, saját tapasztalatokat szerezzen. Itt kapcsolódik össze, viszonylag korai szakaszban a termékminőség és a vásárlás, hiszen, ha elégedetlen a termékkel, akkor nem fogja megvásárolni. A fő hangsúly tehát a választási lehetőségeken és a kipróbáláson van (Sass, 2007).
- *Ad-Force modell*: ez a modell a lojalitást helyezi középpontban, vagyis azt, hogy a fogyasztó életének részévé váljon a termék/szolgáltatás. Ezt elérni a legnehezebb a cégek számára, komoly erőfeszítéseket és nagy összegű kampányokat folytatnak, hogy beférkőzhessenek a fogyasztók életébe és ott rendszeresen jelen legyenek (Sass, 2007).

A következőkben szűkítjük az elméleti kitekintés fókuszát: az értékmarketing, marketing jellemzőit vesszük sorra.

Értékmarketing

A reklámguru (Ogilvy, 2018.) a marketingkommunikáció és a reklám sikeressége több tényező függvénye. A szakértő szerint például fontos, hogy legyen egy nagy ötlet, hogy a közlés tényeken alapuljon, ne legyen unalmas, de ne is legyen elbagatellizált. Meglátása szerint lényeges, hogy az üzenetek interakciót váltsanak ki. Ebben a megközelítésben a mai korszellem, a vásárlók középpontba helyezése ugyan kisebb fókuszot kap, a szórakoztatásra irányuló igény azonban kézzel fogható (Brochand-Lendrevie, 2004).

Az erőforrás-alapú személet (resource-based view – RBV) arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért tudnak egyes vállalatok folyamatosan kimagasló teljesítményt nyújtani. Ezzel kapcsolatban fogalmazódott meg a marketing területén az a releváns kérdés, hogy a marketing-erőforrások miként juttatják el a fogyasztói értéket és hogy kiemelkedő vállalati teljesítményt eredményeznek-e. Ehhez kapcsolódik a piacorientáció fogalmi rendszere is, melynek két fő alappillére a fogyasztó és a versenytársak, melyek alapos megismerése hozzájárulhat a versenylőny kialakításához (Kontor, 2014).

Kohli-Jaworski (1990) a piacorientációt viselkedési szempontból közelíti meg, amely magába foglalja a marketing gyakorlati implementációját is. A szerzőpáros három szakaszt is meghatároz, melyek a következők: (1) piaci információk előállítása az ügyfél jelenlegi és jövőbeli szükségleteiből; (2) piaci ismeretek megosztása a cégen belül és (3) az ügyfelek jelenlegi és jövőbeli igényeinek kezelése (Joensuu et al., 2018).

Az érték három dimenzió mentén értelmezhető: tulajdonosi érték (shareholder value), vevőérték (customer value) és érintett érték (stakeholder value). A vállalkozás fő célja a tulajdonosi érték növelése, mely nem más, mint a forrás biztosító tulajdonosok tőkeköltséget meghaladó hozama. Ez a vevőértékkel szoros összefüggést mutat, hiszen akkor tud növekedni, ha a vevőérték is növekedik (Papp, 2014).

Vevőértéken tehát azokat az értékeket értjük, amelyek a célcsoport percepciója alapján valóban értéket képviselnek. Ebben a keretrendszerben a percepció egy folyamat, ami során az emberek az érzékszervi ingereket rendszerezik (Hofmeister-Tóth, 2003). Kotler (2012) szerint az értékteremtés folyamata három szakaszból áll. Az első az értékek kiválasztása, ide értendő például a pozícionálás, a célcsoportképzés. A második szakasz az értéknyújtás, például a termékjellemzők ismertetése, a harmadik pedig az érték kommunikálása. Az érték vezérelt marketing rendszerében az élmény egyre nagyobb szerephez jut. Pine-Gilmore (1998) megfogalmazta, hogy az élmény leglényegesebb vonásai az emlékezetesség és a személyesség. Két dimenzió alapján határozható meg: az egyik a fogyasztói részvétel mértéke, a másik pedig a kapcsolat a vásárló és az élményt kiváltó történés között. A dimenziók négy élménycategóriát rajzolnak ki: esztétikum, eszképzimus, szórakoztatás, oktatás.

Az ügyfél élettartam érték, Lifetime Value, Customer Lifetime Value (LTV) fogalma új dimenziót vezet be. Ez a terminus arra utal, hogy a bevonzott ügyfél mennyire hasznos a vállalkozás számára. Az LTV mellett említést kell tenni a CAC-ról is (Customer Acquisition Cost), ami az ügyfélmegszerzési költséget jelenti, a cél pedig e két tényező arányának a maximalizálása (Jani, 2019).

Összefoglalás

A fent felsorolt stratégiai megközelítésekben láthattuk, hogy az érték megjelenése a marketingben nem újkeletű. Ugyanígy, a fogyasztói szemlélet is jelen volt már az 1950-es években, mára azonban fogyasztói hatalomátvételtől beszélhetünk. Az újfajta szemlélet kiegészül egy erős technológiai fejlődéssel, a hálózatosodással, más néven az összekapcsoltsággal, minek következményeként nemcsak a márka léphet kapcsolatba a vevővel és fordítva, hanem a vevők egymással is képesek kontaktus kialakítására. Új korszak kezdődött, melyben a szóbeszéd hatalma került előtérbe. A chatek, blogok, vírusreklámok, fórumok, közösségi média lehetővé teszik a fogyasztók összekapcsolódását, eszmeecseréjét, ami

a szervezeteket folyamatos kontroll alatt tartja (Sass, 2008). Míg eddig a kommunikáció „one to many” volt, addig a modern korban „many to many”, vagyis ahogy Marshall McLuhan fogalmaz: a bolygót a kommunikációs eszközök kicsiny faluvá zsugorították (McLuhan, 2012). A tömegmédiából egyéni, testre szabott média lett, melynek tartalmait célzottan a fogyasztó maga keresi, amennyiben azok megfelelnek az általa elvárt minőségi minimumnak. A vásárlási folyamatot külső és belső tényezők is befolyásolhatják, mint például a környezet, azon belül pedig akár egy válsághelyzet, vagy éppen egy pandémia. A fentiek alkalmával láthattuk, hogy az érték a legtöbb stratégiai megközelítésben megjelenik. Mindezek előtt a fogyasztói igény fogalmi lehatárolása szükséges. Ez nem más, mint egy olyan felmerülő igény, amit a gazdasági színtér szereplői nem belső erőforrásokból oldanak meg, és nem is a közösség igénybevételével. A fogyasztói igények mögött valós vágyak húzódnak meg, amelyet egy vállalkozásnak igen széles spektrumon és globálisan kell tudnia kiszolgálni, a fent említett szemlélet és stratégiák alkalmazásával és maximális figyelembevételével. Egy ilyen keretrendszer kidolgozása előremutató, a KKV szektor fejlődését hozó eredményekkel járna, és országos szinten is hozzájárulna a gazdasági növekedéshez, a vállalkozások erősítése révén.

Felhasznált irodalom

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról (2004) Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv> [Utolsó letöltés: 2021.02.01.]
- Balaton, K.–Drótos, Gy.–Tari, E.–Antal-Mokos, Z. (1997): *Stratégia és szervezet*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Békés, G. – Muraközy, B. (2012): *Magyar gazellák*, Közgazdasági Szemle, LIX. évf., 2012. március (233–262.),
- Birch, D. (1987): *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York: Free Press.
- Brochand – Lendrevie (2004): *A reklám alapkönyve*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Business Telecom (2011): *A Magyar fiatalok 96 százaléka nem mer vállalkozni*. Elérhető: <http://www.btel.hu/hirek/51> [Utolsó letöltés: 2021.02.01.]
- Durgula, J.–Pataki, L. (2016): *The startup ecosystem of Hungary in international context*. In: Nowicka-Skowron M.- Illés B. Cs.-Tózsér J. (szerk.): *Contemporary issues of enterprise management in Poland and Hungary*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 193-204.
- Global Enterprise Monitoring (2012) Elérhető: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=48545> [Utolsó letöltés: 2021.02.01.]
- Hofmeister-Tóth, Á. (2008): *A fogyasztói magatartás alapjai*. Aula Kiadó, Budapest, 243 p.
- Innovációs és Technológiai Minisztérium (2019): *A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája*. Elérhető:

- https://www.kormany.hu/download/5/f7/b1000/KKV_Strategia.pdf [Utolsó letöltés: 2021.12.30.]
- Jani, D. (2019): *Marketing stratégia – út a sikeres hirdetésekhez*, Publio Kiadó
- Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2018). *Firm Performance among Internationalized SMEs: The Interplay of Market Orientation, Marketing Capability and Digitalization*. *Administrative Sciences* (2076-3387), 8(3), 31.
<https://doi.org/10.3390/admsci8030031>
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990) *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
<http://dx.doi.org/10.2307/1251866>
- Kontor, E. (2014): Az erőforrás alapú elmélet és a marketing kapcsolódási pontjai – a piacorientáció mint marketing-erőforrás. *Vezetéstudomány*, 45 (12): 38–52.
- Kotler, P., Keller K. L. (2012): *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 893.
- Marosán, Gy. (2006): *A 21. század stratégiai menedzsmentje*, Műszaki Könyvkiadó
- McLuhan, M. (2012): *Médiamassza*, Budapest: Typotex Kiadó.
- Nábrádi, A. (2015): *Vállalkozási ismeretek*, Debreceni Egyetem
- Ogilvy, D. (2018): *Ogilvy a reklámról a digitális korban*, Budapest: Kossuth Kiadó
- Papp, A.: (2014): *Értékvezérelt marketing – a co-creation jelentősége* Elérhető: http://real.mtak.hu/91415/1/mark_kal_2014.pdf [Utolsó letöltés: 2021.02.03.]
- Parragh, B. (2019): *Növekedés és fejlődés a gyorsuló vállalati felzárkózás kulcsa*. Elérhető: <https://novekedes.hu/elemezsek/novekedes-es-fejlodes-a-gyorsulo-vallalati-felzarkozas-kulcsa> [Utolsó letöltés: 2021.01.31.]
- Pine, B. J. – Gilmore, J. H. (1998): *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business
- Sass, I. (2007): *Az ötletes reklám – Útikalauz a kreativitás birodalmába, Kommunikációs Akadémia, Budapest*
- Sass, I. (2008): *Visszabeszélőgép* Elérhető: https://mediakutato.hu/cikk/2008_03_osz/02_visszabeszelo gep_uzenet [Utolsó letöltés: 2021.02.03.]
- Szabó, K. (2009): *Innováció Magyarországon: felülnevezetben és földközben*. *Vezetéstudomány* XI. évf. 2009. 4. sz, 2–15.
- Vecsenyi, J. (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Budapest: Aula.
- Vecsenyi, J. (2011): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: 72h.com Kiadó, 1–77.