

OTDK-dolgozat

2023

Budapesti Corvinus Egyetem

Vállalkozásfejlesztési Intézet



TARTSUK HÁZON BELÜL VAGY SZERVEZZÜK KI?

*Hazai prémium ásványvíz-palackozó kisvállalkozások outsourcing
tevékenységének előnyei, hátrányai és lehetőségei*

SHOULD WE KEEP IT IN-HOUSE OR OUTSOURCE?

*Advantages, disadvantages and possibilities of outsourced marketing
among Hungarian premium mineral water bottling SMEs*

OSZLÁNSZKI KLAUDIA

Konzulens: Dr. Petheő Attila István
Kézirat lezárásának dátuma: 2022. 09. 21.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek, Dr. Petheő Attilának, akinek szakmai támogatását élvezhettem, és aki végig irányt mutatott munkám során.

Hálásan köszönöm Kárpáti Zoltánnak, akihez bármikor fordulhattam a véget nem érő kérdéseimmel, és aki szakmai mentoromként támogatott. Rengeteget tanultam tőle.

Köszönet illeti a kutatásban részt vett szereplőket, akik szakértelmükkel és nyitottságukkal hozzájárultak dolgozatom minőségéhez.

Végül hálásan köszönöm a családom és szeretteim támogatását, akik nélkül ez a dolgozat nem jöhetett volna létre.

ABSZTRAKT

Magyarország ásványvíz-nagyhatalom, ezáltal számos hazai vállalat foglalkozik ásványvíz palackozásával, amelyeknek jelentős része kisvállalkozás. Felmerülhet a kérdés, hogy ezek a KKV-k milyen marketingtevékenységet folytatnak, milyen tényezők miatt döntenek a belső, marketing funkcionális egység kialakítása vagy a kiszervezés mellett. Dolgozatomban két hazai prémium ásványvízgyártó kisvállalkozás marketingtevékenységét vizsgáltam kvalitatív módszertannal, esettanulmányokon keresztül, félig strukturált mélyinterjút készítve a vállalatok marketingvezetőivel. Kutatásomhoz olyan cégeket választottam, amelyek közül az egyik belső marketing felelőst alkalmaz, a másik ezzel szemben egy marketingügynökségnek szervezi ki ezt a tevékenységet. A mélyinterjúk elkészítését követően egy komparatív elemzést végeztem, amely eredményei rámutattak arra, hogy a szektor általam vizsgált szereplői mely szempontok alapján döntenek a belső marketing kialakítása vagy az outsourcing mellett, illetve milyen előnyöket és hátrányokat látnak a marketing ezen típusaiban.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	6
2. Szakirodalmi áttekintés	8
2.1. Magyar kisvállalkozások	8
2.1.1. KKV besorolás	8
2.1.2. Ásványvízfogyasztás Magyarországon	9
2.2. A marketing	12
2.2.1. Marketing mix	12
2.2.2. Házon belül tartás vagy outsourcing?	13
2.2.3. Az outsourcingról	14
2.2.4. A marketingtevékenység kiszervezése	17
3. Kutatásmódszertan	19
3.1. A kutatás célja és kérdései	19
3.2. A választott módszertan bemutatása	20
3.2.1. Szekunder adatelemzés	20
3.2.2. Szakértői mélyinterjúk	21
3.2.3. Grounded Theory	22
4. A kutatás eredményeinek bemutatása	26
4.1. Iparágelemzés	26
4.2. A kutatásban résztvevő cégek összehasonlításának alapja	28
4.3. A kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatása	28
5. A kutatás eredményeinek összegzése	36
6. Az eredmények gyakorlati alkalmazhatósága	39
7. Hivatkozásjegyzék	40
8. Mellékletek	44

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: KKV-k méret szerinti besorolása	8
2. táblázat: Kiszervezhető marketingtevékenységek.....	17
3. táblázat: A szakértői mélyinterjúk jellemzői.....	22
4. táblázat: A Grounded Theory alapján kialakított végső kategóriák és kódok	25

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A 10-19 fővel rendelkező kisvállalkozások számának alakulása	9
2. ábra: Alkoholmentes italok megoszlása (EU).....	10
3. ábra: Ásványvízfogyasztás alakulása Magyarországon.....	10
4. ábra: Palackozott vízfogyasztás (EU).....	11
5. ábra: Marketing mix	13
6. ábra: Globális outsourcing piac.....	15
7. ábra: Amiért a kiszervezés mellett döntenek a kisvállalkozások	15
8. ábra: Leggyakrabban kiszervezett tevékenységek.....	16
9. ábra: Belső marketing során észlelt akadályok	18
10. ábra: Marketingszakemberek által hiányolt marketinges kompetenciák	18
11. ábra: A Grounded Theory lépései.....	23
12. ábra: Porteri öt erő analízis	27
13. ábra: Az interjúalanyok által fontosnak tartott marketinges kompetenciák.....	33
14. ábra: A kiszervezés és a belső marketing előnyei, hátrányai	38

*„Marketinget nem lehet az iskolában tanulni,
marketingre születni kell.”*

Tótkár Csaba

1. BEVEZETÉS

Dolgozatom témaválasztását személyes kíváncsiságom eredményezte, hiszen Kisvállalkozás szakirányos hallgatóként a tantárgyaim jelentős részén vállalkozásokról szóló esettanulmányokat elemzünk, amelyek gyakorlatias jellegük miatt korán felkeltették az érdeklődésemet. Egy másik, általam szintén kedvelt terület a marketing, azon belül is leginkább az outsourcing kérdésköre.

Egyetemi tanulmányaim előrehaladtával egyre inkább kezdett foglalkoztatni a kérdés, hogy a vállalkozások milyen tényezők mentén döntenek a marketingtevékenységük kiszervezése vagy épp házon belül tartása mellett. Vajon milyen előnyök és hátrányok figyelembevételével határozzák meg, hogy hogyan alakítsák ki marketingtevékenységüket?

Azért tartom fontosnak ezt a kérdést, mert úgy gondolom, hogy a kisvállalkozásoknak nagyobb figyelmet kellene kapniuk, különösen a vírushelyzet okozta gazdasági visszaesés miatt. Éppen ezért mindenképpen a hazai kisvállalkozásokat szerettem volna közelebbről megvizsgálni, és az sem okozott túl nagy fejtörést, hogy kiválasszam, konkrétan mely szegmens szereplőivel foglalkoznék szívesen.

Magyarország, ásványvíz-nagyhatalom lévén közel 50 vizet palackoz, amelyek között a kisvállalkozás kategóriában is számos kiemelkedő minőségű víz kap helyet. Dolgozatomban két prémium ásványvízmárka marketingtevékenységét vizsgáltam meg közelebbről, majd pedig hasonlítottam őket össze az általuk részletezett outsourcing tevékenység előnyei és hátrányai mentén.

Kutatásom középpontjában tehát az a kérdés áll, hogy a hazai prémium ásványvíz-palackozó kisvállalkozások mely szempontok alapján döntenek a belső marketing kialakítása vagy az outsourcing mellett, illetve milyen előnyöket és hátrányokat látnak a marketing ezen típusaiban.

Dolgozatomat két nagy részre lehet osztani. Az első felében áttekintem a releváns szakirodalmat, amely során elsőként a magyar kisvállalkozásokat és az ásványvízpiacot elemzem, mind hazai, mind pedig világpiaci szinten. Ezt követően egy marketingelmélet következik, melyben a marketing egyes formáit és lehetőségeit foglalom össze, részletesen kitérve a globális outsourcing piac sajátosságaira, illetve a marketingtevékenység kiszervezésére.

A dolgozat második felében saját kvalitatív kutatásom módszertanának bemutatása következik, az előkészületektől kezdve egészen az elemzés elkészítéséig, majd egy Porteri öt erő modell segítségével iparágelemzést készítek.

Befejezésül az elméleti kerettel összevetve ismertetem a kutatási eredményeimet, amely konklúziójaként arra térek ki, hogy milyen előnyei és hátrányai lehetnek a marketingtevékenység kiszervezésének ebben az iparágban. Végül összegzem a témával kapcsolatos következtetéseket, és bemutatom a kutatási eredmények gyakorlati alkalmazhatóságát.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Magyar kisvállalkozások

A kutatási kérdés megválaszolása előtt érdemes tisztázni a kisvállalkozásokkal kapcsolatos alapfogalmakat, illetve megfigyelni az ásványvíz piaci helyzetét Magyarországon és európai szinten.

2.1.1. KKV besorolás

A 2004. évi KKV törvény alapján a vállalkozások **méretük szerint** besorolhatók mikro-, kis- vagy középvállalkozás kategóriába. Annak megállapításához, hogy a három kategória közül melyikbe kerüljön egy vállalkozás, **három gazdasági mutató** figyelembevétele szükséges: a vállalkozás foglalkoztatottjainak létszáma, az éves nettó árbevétel és a mérlegfőösszeg (2004. évi XXXIV. törvény). Az alábbi táblázat foglalja össze a KKV-k méretkategóriájára vonatkozó előírásokat.

KKV besorolása	Létszám (fő)	Éves nettó árbevétel (€)	Mérlegfőösszeg (€)
Mikrovállalkozás	< 10	≤ 2 000 000	≤ 2 000 000
Kisvállalkozás	< 50	≤ 10 000 000	≤ 10 000 000
Középvállalkozás	< 250	≤ 50 000 000	≤ 43 000 000

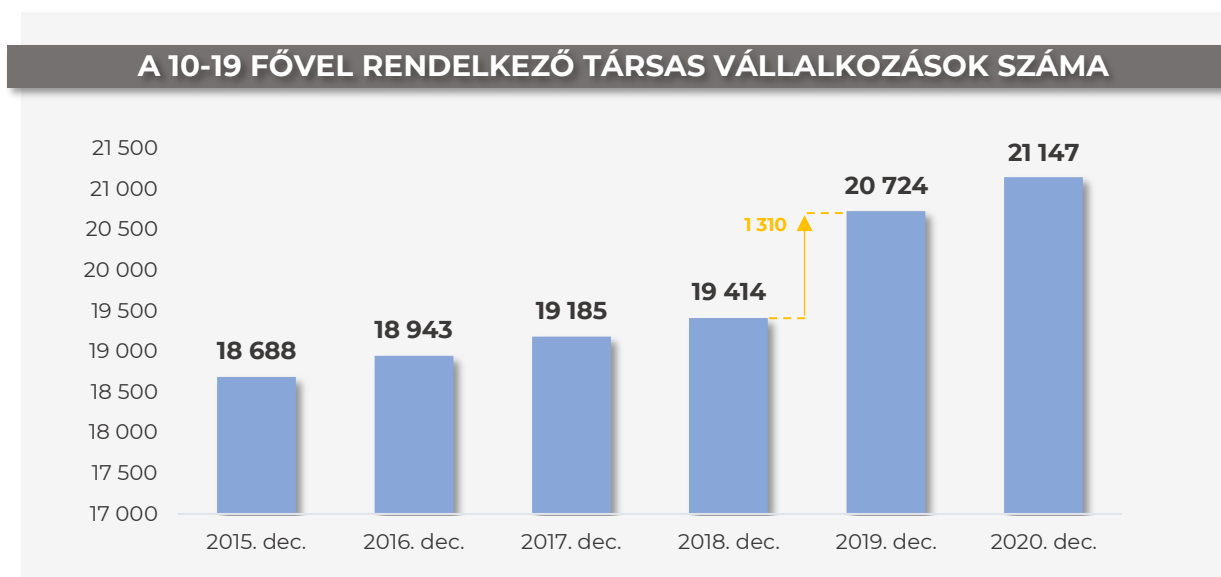
1. táblázat: KKV-k méret szerinti besorolása

Forrás: Magyar Államkincstár, 2016

A kutatásom során elemezni kívánt két vállalkozást először a méretkategóriájuk szerint vizsgáltam meg, ehhez a Céginformáció adatbázisára feltöltött tényeket vettem alapul. A 383 the Kopjary Water Kft. utolsó létszámadata szerint (2021.03.03.) 13 főt foglalkoztat és éves nettó árbevétele 621 590 euró. A táblázatot szemügyre véve jól látható, hogy a vállalkozás maga 13 főjével és a 10 millió eurót el nem érő éves nettó árbevételével a kisvállalkozás kategóriába sorolható. A másik vállalkozás, a Szigetközi Vízipalackozó Zrt. 10 főt foglalkoztat, éves nettó árbevétele 339 202 euró. Mivel a vállalkozás 10 fős létszámmal rendelkezik, így már éppen a kisvállalkozás kategóriába esik, éves nettó árbevételük pedig nekik is a 10 millió eurós határ alá esik. Ezek alapján elmondható, hogy **mindkét elemezni kívánt cég kisvállalkozás** a KKV-kon belül.

A következőkben a kisvállalkozások magyarországi helyzetét elemzem. A KSH a 2018-as mikro-, kis- és középvállalkozásokról szóló riportjában bemutatta, hogy **Magyarországon a vállalkozások száma évről évre növekszik**. 2018-ban a kisvállalkozások száma hazánkban 34 369 volt, ami a KKV kategórián belül 4,6%-ot tett ki, az összes vállalkozás tekintetében pedig 4,5%-ot.

A kutatásomban résztvevő **mindkét cég létszáma 10 és 19 fő közé esik**, ezért a regisztrált társas vállalkozások közül érdemes megvizsgálni ezek számának létszámkategória szerinti alakulását. Az alábbi diagram szemlélteti a 2015 és 2020 decembere közötti változást. Ez alapján megfigyelhető, hogy az elmúlt öt évben a 10 és 19 fő közötti kisvállalkozások száma növekedésnek indult, sőt 2018 és 2019 között egy nagyobb ugrás is megfigyelhető, ami több mint 1300 új vállalkozás létrejöttét jelenti. Habár 2015 óta a társas vállalkozások száma összességében körülbelül 50 000-rel csökkent, ezen belül a kisvállalkozások száma mégis növekedést mutatott (KSH, 2021).



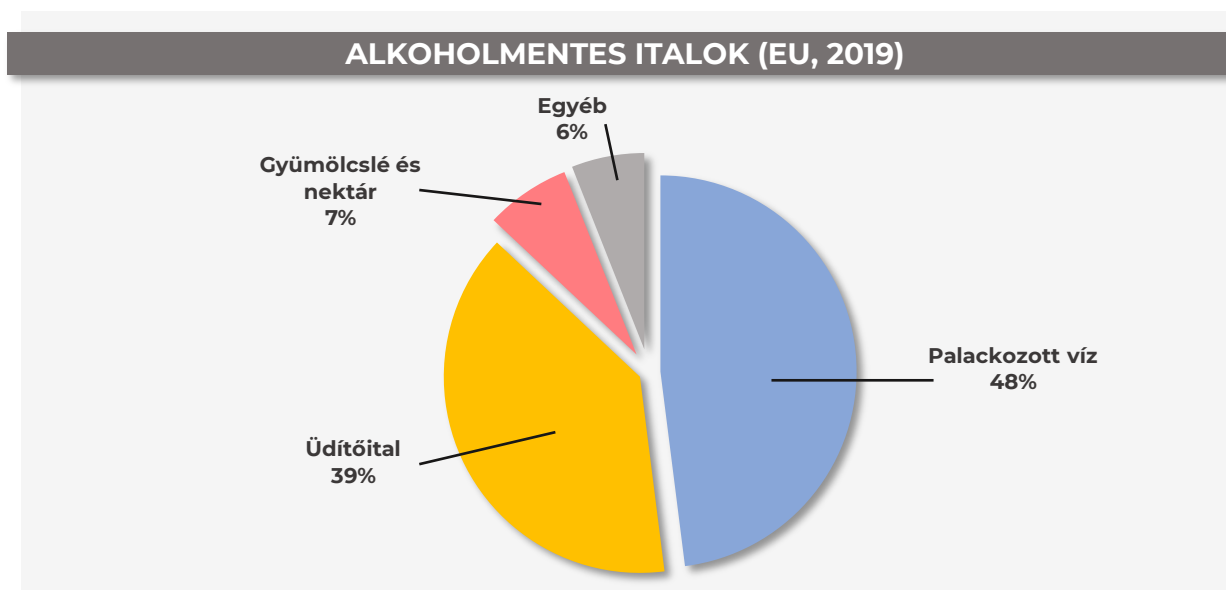
1. ábra: A 10-19 fővel rendelkező kisvállalkozások számának alakulása

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, 2021

2.1.2. Ásványvízfogyasztás Magyarországon

Az ásványvíz az **alkoholmentes italok** csoportjába tartozik, a szénsavas üdítők, gyümölcslevek, nektárok, jeges teák és ízesített vizek mellett. A Natural Mineral Waters Europe (NMWE) legfrissebb statisztikái szerint a **palackozott víz 48%-os piaci részesedéssel rendelkezik**, amellyel stabil helyet foglal el az alkoholmentes italok piacán. Ezt az üdítőitalok követik 39%-kal, a piac maradék részesedésén pedig az egyéb alkoholmentes italok osztoznak.

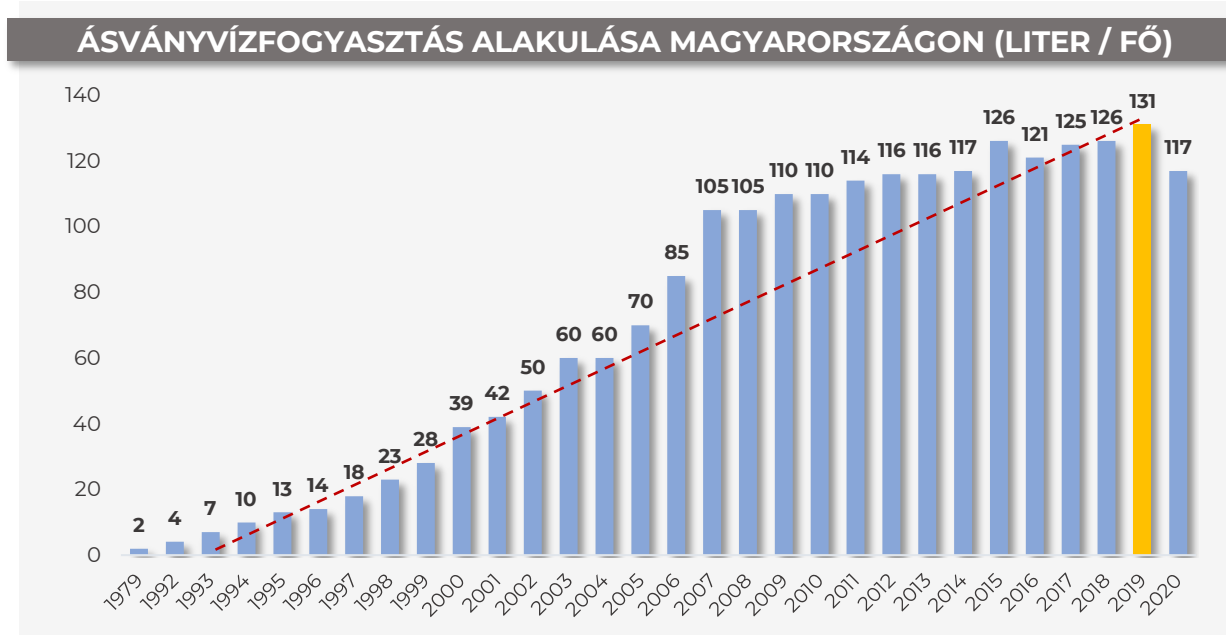
Az alkoholmentes italok fogyasztása az Európai Unión belül az alábbiak szerint oszlik meg.



2. ábra: Alkoholmentes italok megoszlása (EU)

Forrás: Natural Mineral Waters Europe, 2019

Elmondható tehát, hogy **az alkoholmentes italok közül a palackozott víz a legnépszerűbb** a fogyasztók körében, azonban ezeket is megkülönböztethetjük típusa szerint. Beszélhetünk természetes ásványvízről, forrásvízről és egyéb vizekről. Az Európai Unióban 2019-ben a természetes ásványvíz az összes palackozott víz 82%-át tette ki, Magyarországon pedig a 98%-át. Az adatokból az is kiderült, hogy a fogyasztók a szénsavmentes ásványvizet preferálják a szén-dioxiddal dúsított társaikkal szemben.

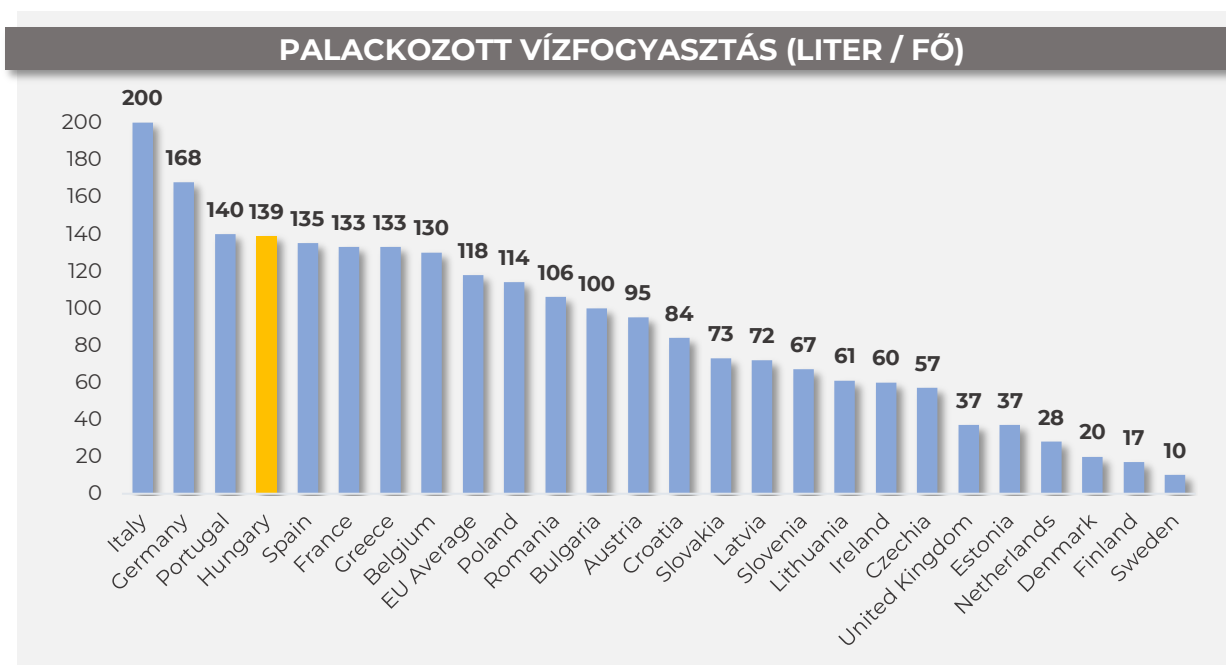


3. ábra: Ásványvízfogyasztás alakulása Magyarországon

Forrás: Magyar Ásványvíz, Gyümölcsle és Üdítőital Szövetség, 2020

A fenti diagram alapján jól látszik, hogy **Magyarország élen jár az ásványvízfogyasztásban** (Magyar Ásványvíz, Gyümölcsle és Üdítőital Szövetség, 2020), ezt alátámasztja, hogy egészen 1979 óta folyamatos növekedést mutat az egy főre jutó ásványvízfogyasztás, ami **2019-ben elérte a 131 liter per főt**. 2020-ban azonban ez az érték visszaesést mutatott – vélhetően a COVID-19 fogyasztói szokásokra gyakorolt hatása miatt, amelyet a gyakorlati probléma elemzése során részletesen körbejárom.

2019-ben hazánkban az egy főre jutó palackozott vízfogyasztás (ásványvíz, forrásvíz és egyéb vizek együttvéve) 139 liter volt, jóval meghaladva az Európai Unió átlagot, a maga 118 literével. Ezzel az értékkel **Európán belül a negyedik helyet foglaljuk el palackozott vízfogyasztás tekintetében**, csupán egy literrel lemaradva Portugália mögött. A statisztika első két helyén Olaszország és Németország szerepel.



4. ábra: Palackozott vízfogyasztás (EU)

Forrás: Statista, 2020

Összegezve tehát elmondható, hogy **Magyarországon az ásványvízfogyasztás évről évre növekvő tendenciát mutat**, ami azt eredményezte, hogy Európai Unió szinten is élen járunk a palackozott vízfogyasztás tekintetében.

2.2. A marketing

„A marketing nagyvonalú tett: segít a problémák megoldásában. Mások problémáinak megoldásában.” (Godin, 2018, 21. old.)

Rengeteg kiváló marketingszakember definíciói állnak rendelkezésünkre, amint a marketingelméletre kerül a sor. „A marketing olyan vállalati tevékenység, amely a vevők/felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot, meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat, megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést és befolyásolja a vásárlókat.” (Bauer, Berács, & Kenesei, 2009, 25. old.). Kotler a marketing meghatározásakor azt is kiemelte, hogy a marketing célja **nyereség mellett kielégíteni a célpiac igényeit** (Kotler, 1999).

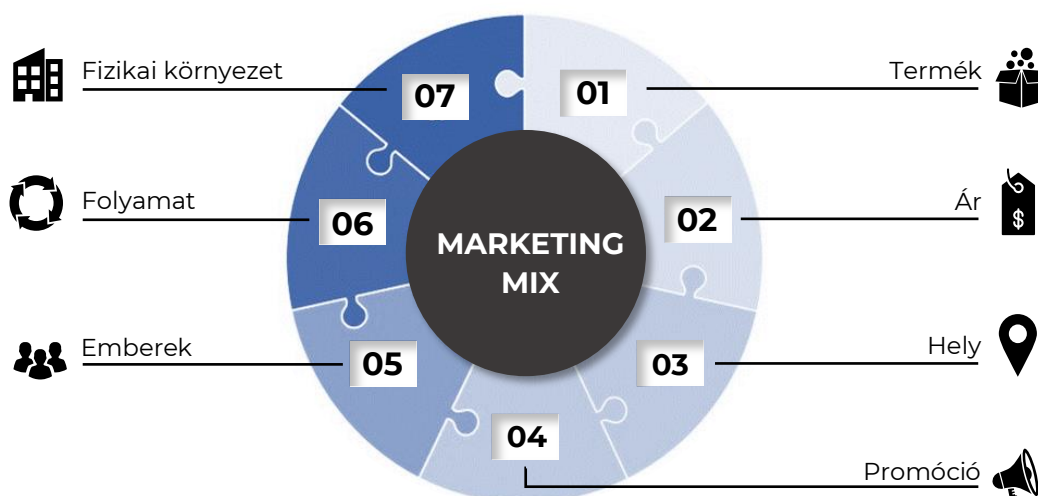
Az Amerikai Marketing Szövetség (AMA) három évente vizsgálja felül a marketing definícióját, amely a legfrissebb adatok szerint 2017-ből a következőképpen hangzik: „A marketing egy olyan tevékenység, intézményrendszer és folyamat, amelynek célja az értékteremtő ajánlatok megalkotása, kommunikálása, átadása és cseréje a vásárlók, ügyfelek és a társadalom egésze számára.” (AMA, 2017)

Bár első olvasásra a fenti definíciókat eltérőnek találhatjuk, abban mind megegyeznek, hogy az **ügyfelet, vásárlót helyezik a középpontba.**

2.2.1. Marketing mix

A **4P marketing** mix kitalálója Neil Borden (1949), azonban a modell bevezetését McCarthy professzor javasolta 1960-ban. „A marketing négy fő eszköze a 4P fogalmával írható körül, amelyeket együttvéve marketingmixnek nevezünk. **A marketingmix tehát a termék pozicionálásának eszköze.**” (Kotler, 1999, 51. old.). A modellben a négy P a négy elem első betűjét jelöli, ezek a termék (**p**roduct), az ár (**p**rice), a disztribúciós csatorna (**p**lace) és a promóció (**p**romotion). A termékpolitikába tartozik maga a termék, a termék csomagolása és mindazok a szolgáltatások, amelyet a vevő a termék vásárlásakor megkap. Az árpolitika magában foglalja a termék előállítási költségeit, a szállítási, biztosítási és egyéb díjakat. A csatornapolitika azt a folyamatot jelöli, amíg a termelőtől eljut a termék a végfelhasználóig, tehát amikor az értékesítési csatornák lehetővé teszik a termék elérhetőségét a piacon. Végül, a promóció magában foglalja azokat a kommunikációs eszközöket, amelyek láttatják a terméket a piacon, és befolyásolják a vevőt olyan módon, hogy felhívják a fogyasztó figyelmét a termék előnyös tulajdonságaira (Kotler, 1999). McCarthy Basic Marketing c. könyvében (1960) a

modell 7P-re kiegészülve jelent meg, ez már magában foglalta az embereket (**people**), a folyamatot (**process**) és a fizikai környezetet (**physical evidence**) is.



5. ábra: Marketing mix

Forrás: McCarthy (1960) alapján saját szerkesztés

Fontos megjegyezni, hogy a **KKV-kban és a nagyvállalati környezetben eltérő marketinget alkalmaznak** (Duncker & Lynne, 1945). A KKV-k korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek, így marketingjük sok esetben **informálisabb**, döntéseiket a **bizonytalanság** jellemzi, marketingtevékenységük kialakításának az **erős tulajdonosi és vezetői befolyás** szab irányt (Fillis, 2002). „Magyarországon a kkv vezetőknek tisztában kell lenniük saját iparáguk teljes körű ismeretével, emellett pedig figyelniük kell az újonnan jelentkező marketing kihívásokra is.” (Gáti, 2014, 5. old.). Gáti Mirkó 2014-ben azt kutatta, hogy hogyan értelmezik marketingtevékenységüket a kisvállalkozások. Cikkéből kiderül, hogy az általa megkérdezett **KKV-k bár rendelkeznek a marketing mix eszközrendszerének ismeretével, sokszor ennek csak egy-egy elemére gondolnak úgy, mint az egész marketingtevékenységre**, és nem ismerik fel, hogy ezek együttes alkalmazása vezethet el a sikerhez. Cégen belül a marketing értelmezését és meghatározását legtöbbször a vezető személye, marketinges háttérismerete befolyásolja. Az elemzés konklúziójaként Gáti megfogalmazta, hogy a KKV-k esetében a marketing fontosságára az iparág és a piac típusa is hatással van (B2B, B2C).

2.2.2. Házon belül tartás vagy outsourcing?

Egy vállalkozás – méretétől függetlenül – a marketingtevékenységek különböző formái közül választhat: házon belül tarthatja vagy kiszervezheti, esetleg kombinálhatja a kettőt. De mit is jelentenek ezek a kifejezések? **Házon belül** végezni egy tevékenységet azt jelenti, amikor egy vállalkozás **saját maga látja el a feladatait, külső segítség igénybevétele nélkül** (Hayes,

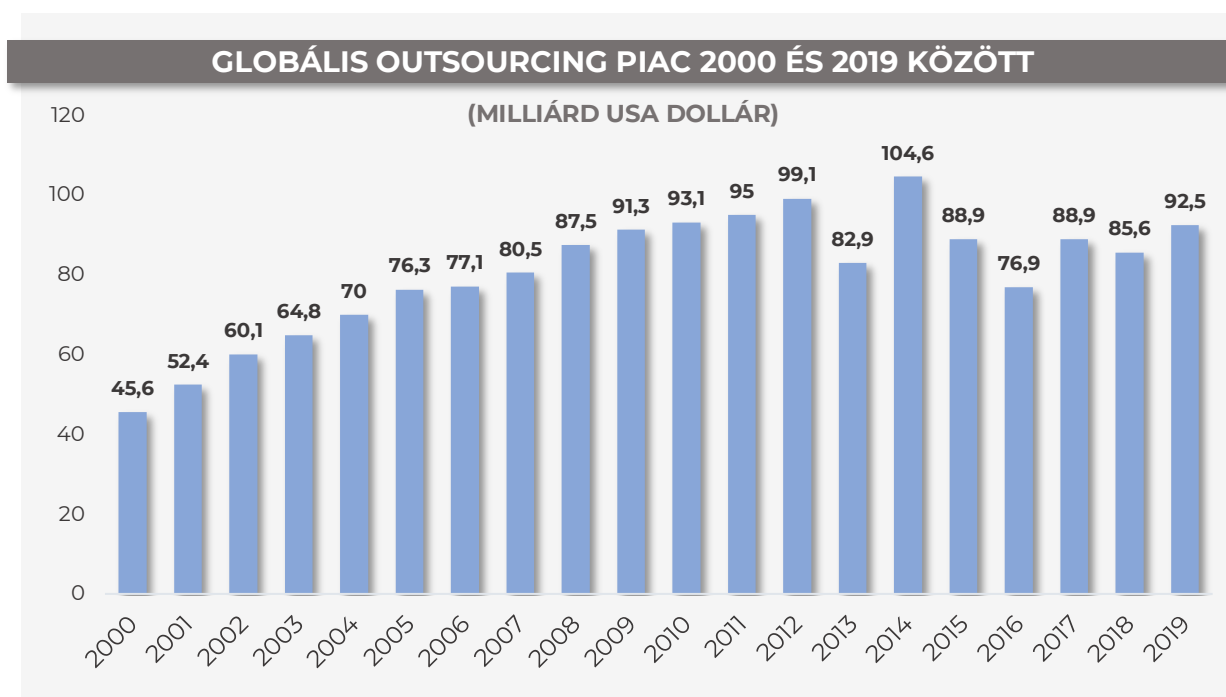
2021). Az outsourcingot azonban már nehezebb definiálni, ugyanis a szakirodalomban nincs egy, általánosan elfogadott definíció a kifejezésre vonatkozólag.

Szűkebb értelemben az **outsourcing** (magyarul: kiszervezés, kihelyezés) bizonyos **tevékenység vagy tevékenységek vállalaton kívülre helyezését jelenti**. Huba (1999, 17. old.) a következőképpen fogalmazta ezt meg: „A kiszervezés azt a folyamatátalakítást jelenti, amelynek során a vállalkozás megszünteti egyik teljesítményét, s azt egy másik - jogi vagy természetes - személytől szerzi be”. Barthélemy (2001) és Drótos (2004) szakcikkei alapján Hinek Mátyás is hasonlóan fogalmazott a kiszervezésről: „Ha egy vállalat, amely korábban a tevékenységet saját maga végezte el, de most külső(k)re, jogilag és szervezetileg elkülönült vállalkozókra bízta a feladatot, miközben a saját belső kapacitásait leépíti, outsourcingot hajt végre” (Hinek, 2009, 3. old.). Tágabb értelemben outsourcing lehet bármely vállalati egység kihelyezése egy külső vállalkozó számára (Bögel & Salamonné, 1997).

2.2.3. Az outsourcingról

Ahogy Kotler és Keller Marketingmenedzsment c. könyvükben írja, korábban a cégek saját maguk birtokolták erőforrásaik nagy részét, manapság azonban **egyre elterjedtebb**, hogy a kevésbé kritikus tevékenységeket a vállalatok egy külsős cégnek kiszervezik, és csak az alaptevékenységeiket tartják meg. Ennek oka legtöbbször a költséghatékonyság és a jobb minőség, de sok cég elengedhetetlen feltételnek tekinti a tevékenységeinek kiszervezését a versenyképességük megőrzése érdekében is (Kotler & Keller, 2006). Petheő és Filep (2013) a kisvállalkozások szerkezetátalakításáról szóló tanulmányukban leírja, hogy **a magyar KKV-k gyakran döntenek az outsourcing mellett**. Minél nagyobb a vállalat mérete, annál gyakoribb a kiszervezés lehetősége.

2000 és 2019 között **a globális kiszervezési piac bevételei megduplázódtak**, 45,6-ról 92,5 milliárd amerikai dollárra nőttek. A legmagasabb 2014-ben volt, amikor a globális piac bevételei elérték a 104,6 milliárd dollárt (Statista, 2020). A szegmens legnagyobb bevétele Amerikából származott, a második helyet Európa foglalta el. **2019-ben a leggyakoribb az IT-szolgáltatások kiszervezése volt**, de magas hányadot tettek ki az üzleti szolgáltatások, energia, az egészségügy és a gyógyszeripar, a kiskereskedelem, az utazás és a közlekedés, valamint a távközlés és a média.



6. ábra: Globális outsourcing piac

Forrás: Statista, 2020

2019-ben a Clutch készített egy statisztikát az outsourcing tevékenységekről, amelyben 529 amerikai kisvállalkozás tulajdonosát és vezetőit kérdezték meg arról, hogy ők miért döntöttek a kiszervezés mellett, illetve mely tevékenységeiket szervezik ki – amennyiben kiszervezik.

A kutatásból kiderül, hogy 2019-ben a megkérdezett kisvállalkozások több, mint egyharmada szervezte ki legalább egy tevékenységét, és 52% tervezte outsourcolni valamely feladatkörét még abban az évben.

Az outsourcing kérdésénél az egyik leggyakrabban vizsgált téma, hogy a **cégek miért döntenek egy-egy tevékenységük kiszervezése mellett**. Az alábbi grafikon mutatja ezt be.

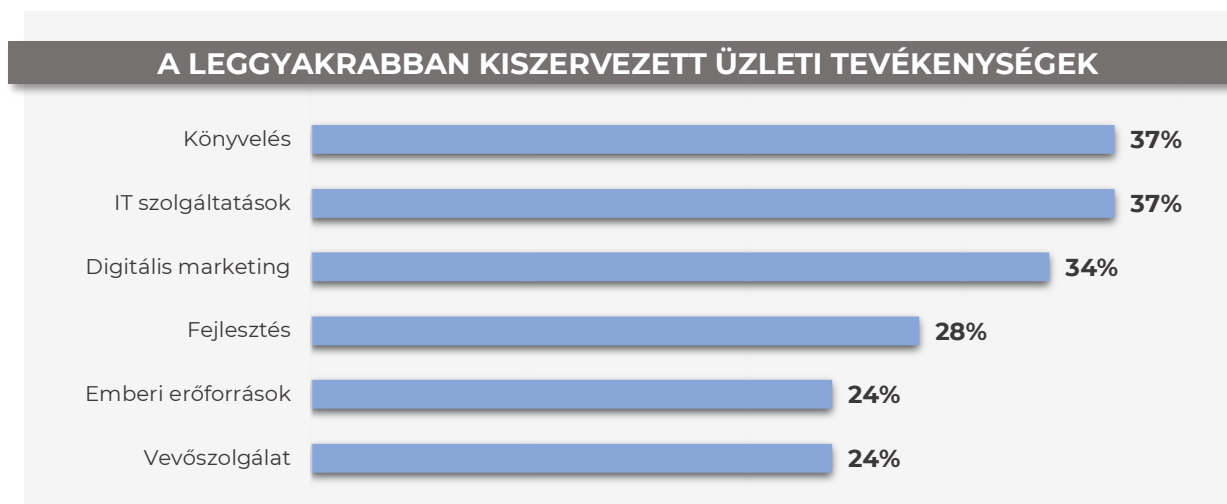


7. ábra: Amiért a kiszervezés mellett döntenek a kisvállalkozások

Forrás: Clutch, 2019

A tanulmány kimutatta, hogy a megkérdezett kisvállalkozások 24%-át a vállalkozásuk **hatékonyságának növelése** vezérli, 18% a **szakértői segítség** miatt választja ezt, 16% és 15% pedig a **rugalmasság**, illetve a **munkatársak idejének felszabadítása** miatt dönt a kiszervezés mellett. A **költséghatékonyság** szempontja csak az ötödik helyet foglalja el a sorban, mindössze 12%-kal.

A kiszervezési döntés kezdetekor gyakran szembesülnek azzal a vállalatok, hogy mit lehetne kiszervezni, így fontos kérdés továbbá megvizsgálni azt is, hogy a cégek legtöbbször **mely tevékenységek esetében döntenek a kiszervezése mellett**. A leggyakrabban kiszervezett tevékenység a **könyvelés** és az **IT-szolgáltatások**, mindkettő 37-37%-kal, amelyet szorosan követ a **digitális marketing** a maga 34%-ával. Az adatokat a következő grafikon szemlélteti.



8. ábra: Leggyakrabban kiszervezett tevékenységek

Forrás: Clutch, 2019

Az amerikai Small Business Administration (SBA) egy szintén 2019-es adat alapján a leggyakrabban kiszervezett tevékenységek közé a fentebb felsoroltak (tehát a könyvelés, IT, marketing, vevőszolgálat és HR tevékenységek) mellett az értékesítést, adminisztratív feladatokat, szállítást és logisztikát, kutatást, valamint a gyártási folyamatokat említette meg (SBA, 2019).

Egy másik statisztika azt mutatta, hogy az öt leggyakrabban kiszervezett tevékenység közé a vevőszolgálat, grafikai dizájn, tartalomgyártás, webdizájn és webfejlesztés, illetve az online marketing tartozik (Outsource-Philippines, 2018). Ebből jól látható, hogy az utolsó négy helyen digitális szolgáltatások szerepelnek, amelyek az online marketinggel és social media menedzsmenttel szorosan összefüggő tevékenységek.

2.2.4. A marketingtevékenység kiszervezése

A fent említett adatok és statisztikák alapján jól látható, hogy manapság **a marketing egyre népszerűbb outsourcolható tevékenység** a vállalkozások és kisvállalkozások körében. Nem meglepő az sem, hogy a statisztikák első sorban a digitális marketinget említik, hiszen napjainkban a marketing számottevő része az online térre korlátozódik.

Azonban fontos megemlíteni, hogy a marketingtevékenységek közül sem szervezhető ki minden. McGovern és Quelch szerint azok a marketingtevékenységek, amelyek közvetlenül irányítják a marketingstratégiát, nem szervezhetőek ki (2005). Az alábbi táblázat csoportokba rendezi azokat a marketingtevékenységeket, amelyek egy külsős vállalkozó számára kiszervezhetőek.

Marketing tevékenység	Műveletek	Programfejlesztés és végrehajtás	Adatelemzés	Ügyfélélmény integráció
Leggyakrabban kiszervezett funkciók	Call center	Program dizájn	Programmeg-	Egységes
	Weboldalkezelés	Kampány kreatív fej-	jelenés	ügyfélkom-
	Direkt levél és e-	lesztése	Ügyfélviselkedés	munikációs dizájn
	mail program	Kampány kezelése	Márkaegészség	és annak
	Adatbázis kezelése	Leadek kezelése		kivitelezése

2. táblázat: Kiszervezhető marketingtevékenységek

Forrás: McGovern & Quelch, 2005

A szakemberek körében a mai napig vitatott, hogy **megéri-e kiszervezni a marketinget vagy sem**. T. Wheeler, a Professional Services Marketing ügynökség alapítója úgy gondolja (2018), hogy amellet, hogy a kiszervezés költséghatékonyabb és magasabb minőséget kínál, hatékonyabban képes elérni a vállalkozás által meghatározott marketingcélokat. H. Hague marketing menedzsernek ezzel szemben az a véleménye (2015), hogy a termék vásárlóit az tudja a legjobban megszólítani, aki a termékeket kínálja, ezért szerint nem indokolt egy külső személyre bízni a marketinget. A kérdés eldöntéséhez először meg kell vizsgálnunk, hogy a marketingtevékenység egyes formái milyen előnyökkel és hátrányokkal járnak.

A Bannerflow 2020-as házon belüli marketingről szóló éves riportja alapján a belső marketing legfőbb előnyei közé a transzparens kommunikáció, a márkaüzenetek és a kreativitás felügyelete, valamint a költséghatékonyság tartozik.

Egy kizárólag marketingvezetőkől álló 201 fős mintán vizsgálták meg a házon belüli marketing előnyeit. 31% egyszerűnek találta, 44% azt nyilatkozta, hogy nem kihívások nélküli, de megéri, és 25% szerint a marketing házon belül tartása igazi küzdelem, ami sok szenvedéssel jár.

A házon belüli marketing általuk legnagyobbnak vélt kihívásait az alábbi grafikon tartalmazza. E szerint a döntések támogatásának hiánya a legégetőbb probléma, amelyet a marketingesek tehetségének és kompetenciáinak hiánya követ. A marketingszakemberek akadállynak látták továbbá a belső marketing céljainak kommunikálását, illetve úgy gondolták, hogy a döntések meghozatalában jelentkező önbizalomhiány is hátráltatja a belső marketing hatékonyságát. Ezenkívül sokan úgy vélték, hogy a szervezetben nincs elegendő erőforrás egy kompetens marketingcsapat felépítéséhez.



9. ábra: Belső marketing során észlelt akadályok

Forrás: Bannerflow, 2020

A riportból kiderült az is, hogy a marketingesekből a leginkább hiányzó készség a digitális marketing ismerete és a kreatív gondolkodás.



10. ábra: Marketingszakemberek által hiányolt marketinges kompetenciák

Forrás: Bannerflow, 2020

3. KUTATÁSMÓDSZERTAN

3.1. A kutatás célja és kérdései

A szakirodalmi áttekintésből kiderült, hogy a kiszervezett marketinggel, illetve a KKV-k marketingstratégiájával már több kutató is foglalkozott, többek között Kállay László, aki a Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben c. tanulmányában megírta, hogy a kisvállalkozások tömegesen alkalmazzák a kiszervezés módszerét (2002), Julia Cronin-Gilmore a kisvállalkozások marketingstratégiáját boncolgatta az egyik szakcikkében (2012), Monica Belcourt pedig az outsourcing előnyeit és hátrányait vizsgálta (2006). Azonban a magyar KKV-k kiszervezett marketingtevékenységét a belső marketinggel összevetve kevesen vizsgálták. Én a dolgozatomban kifejezetten a marketing ezen típusainak összehasonlítására helyezem a hangsúlyt, mindezt az előnyök és hátrányok összevetése mentén. Kutatásom fő célja, hogy feltárjam az outsourcing előnyeit és hátrányait az ásványvízgyártó kisvállalkozások körében.

Fő kutatási kérdésem tehát, hogy **a hazai prémium ásványvíz-palackozó kisvállalkozások milyen előnyöket és hátrányokat tapasztalnak a belső marketinggel, illetve a kiszervezett marketinggel kapcsolatban.**

A kutatási kérdésem megválaszolásához három további kutatási alkérdést fogalmaztam meg:

Kutatási alkérdés I: **A vizsgált kisvállalkozások mi alapján határozták meg, hogy kiszervezzék vagy inkább házon belül tartásuk a marketingtevékenységüket?**

Fontosnak tartottam megismerni, hogy az egyes kisvállalkozások mely tényezők mentén alakították ki a marketingtevékenységüket és határozták meg, hogy számukra a belső vagy a kiszervezett marketing lenne az előnyösebb.

Kutatási alkérdés II: **A hazai ásványvíz-palackozó kisvállalkozások hogyan képesek felvenni a versenyt a hazai és a nemzetközi gyártók termékeivel?**

Ismert, hogy Magyarországon rendkívül széles a termékpalletta az ásványvizek körében, hiszen számos magyar kút vizét palackozzák a gyártók (Magyar Ásványvíz, Gyümölcsle és Üdítőital Szövetség, 2013). Ráadásul a szupermarketek polcain nem egy külföldi gyártó termékével találjuk szemben magunkat. Ezért úgy gondolom, hogy fontos megvizsgálni azt a kérdést, hogy egy ilyen erős piaci versenyben hogyan lehet kitűnni a konkurens termékek rengetegéből.

Kutatási alkérdés III: **A COVID-19 milyen hatással volt a vizsgált vállalkozások marketingtevékenységére és eredményeire?**

Az elmúlt egy év tükrében fontosnak tartom, hogy kiemelt figyelmet kapjon a koronavírus kisvállalkozásokra, azon belül pedig az ásványvízgyártó cégekre gyakorolt hatása.

A három alkérdés megválaszolását követően tudok választ adni a fő kutatási kérdésemre.

3.2. A választott módszertan bemutatása

Dolgozatom kutatását **kvalitatív módszerek alkalmazásával végeztem, ugyanis szándékom egy feltáró jellegű kutatás elkészítése** volt, amely célja a vizsgált alanyok gondolkodásmódjának, motivációjának mélyebb megértése, nem a reprezentatív számszerűsítés. A kvalitatív kutatás egy interpretatív, kis mintán alapuló kutatás, így az eredményei alapján nem általánosítható és nem vonható le következtetés az alapsokaság egészére vonatkozóan (Malhotra & Simon, 2017). Miles és Huberman (1994) szerint a kvalitatív kutatás egyik fontos eleme, hogy a kutató folyamatos összehasonlítással és szembeállítással csoportosítsa a kutatás tárgyát, így fokozatosan megértve a problémát és a közöttük lévő összefüggéseket. Robert Yin (2016) hozzátette, hogy a kvalitatív kutatás lehetőséget ad új koncepciók kidolgozására is.

Dolgozatomban azért döntöttem a kvalitatív kutatás alkalmazása mellett, mert az általam vizsgált kisvállalkozások szereplőinek szubjektív véleményére, érzéseire, gondolataira voltam kíváncsi, ezzel célom a megfigyelés és a kontextus mélyebb összefüggéseinek megértése volt. Yin (2006) szerint érdemes többféle megközelítési módszert is alkalmazni és ezeket vegyíteni egy kutatás során, mert ezáltal egyszerre bővíthető és erősíthető a tanulmány. Ezért elemzésemben egyaránt támaszkodom a **szekunder és primer kutatás** adataira.

3.2.1. Szekunder adatelemzés

Kutatási témám feltárásának első lépéseként a szakirodalmi áttekintést és a szekunder kutatást végeztem el. Célom ezzel a kutatási probléma leszűkítése és konkretizálása volt. A szekunder kutatás előnye, hogy segítenek a probléma azonosításában, statisztikai módszerekkel elemezhetőek és viszonylag egyszerűen elvégezhetőek (Vartanian, 2010).

Különös tekintettel foglalkoztam az ásványvízpiac hazai és világpiaci helyzetével, ehhez statisztikai kiadványokat és kimutatásokat (KSH, Statista) tanulmányoztam, megvizsgáltam az ásványvízpiaci elemzéseket és különböző internetes forrásokra támaszkodtam. Átnéztem továbbá a kutatásban résztvevő cégek **pénzügyi beszámolóit**. A marketingelmélet megírásához

könyvtári és internetes forrásokra támaszkodtam, amelyekhez egyaránt felhasználtam magyar, illetve nemzetközi könyveket, szakcikkeket is, hogy egy minőségi, több oldalról körbejárt elemzést tudjak elkészíteni.

3.2.2. Szakértői mélyinterjúk

Kutatásom során **félíg strukturált szakértői mélyinterjúkat készítettem**, tehát egy előre megírt vezérfonal mentén haladtam végig a kérdéseken, azonban az interjú közben az alanyok válaszaitól függően dinamikusan alakítottam a kérdéseket. Ennek a módszernek az előnye, hogy a kérdések aszerint alakíthatóak, hogy az egyes kérdésekre milyen válaszokat kapunk az interjúalanytól (Bell, 2018). A beszélgetés vezérfonala mellékletben megtalálható.

Három darab szakértői mélyinterjút készítettem. Az alanyok kiválasztásánál célom az volt, hogy olyan hazai, kisvállalkozás kategóriába eső ásványvíz-palackozó márkákat válasszak, amelyek közül az **egyik belső marketing felelőst alkalmaz, a másik ezzel szemben egy marketingügynökségnek kiszervezi a marketingtevékenységét.** Elsődleges célom az volt, hogy mindkét kiválasztott vállalkozástól 2-2 személlyel tudjak interjút készíteni, a vállalat egyik vezetőjével, illetve a marketing felelősükkel. Négy helyett azonban csak három interjú valósult meg, ennek oka, hogy a Szigetközi Friss Víz a vírushelyzet idejére felfüggesztette az együttműködését a külsős marketing ügynökséggel, ebből adódóan a vezérigazgató külön kérése volt, hogy ne keressem fel őket. Így a külsős ügynökséggel nem tudtam elkészíteni az interjút.

Mindhárom interjú más-más platformon valósult meg (személyesen, online és telefonon), ezek **50-80 perc közötti időtartamúak** voltak. Az interjúra fordított idő elegendő volt arra, hogy az interjúalanyok kifejthessék saját véleményüket, tapasztalataikat, ezzel lehetőséget adva, hogy mélyebben megismerjem a gondolataikat, gondolkodásmódjukat. Az interjúkról hangfelvétel készült. Az interjúalanyoktól felhasznált idézeteket az egyszerűség kedvéért az interjú kódjával jelölöm a későbbiekben. A mélyinterjúk jellemzőit az alábbi összefoglaló táblázat tartalmazza.

Jelölés az elemzésben	Interjúalany	Márka	Pozíció	Időpont	Helyszín
A	Tokár Csaba	383 the Kopjary Water	operatív igazgató	2021.02.11.	személyes
B	Tóth Marianna	383 the Kopjary Water	marketing manager	2021.02.15.	online
C	Bogdán Csaba	Szigetközi Friss Víz	vezérigazgató	2021.02.17.	telefonos

3. táblázat: A szakértői mélyinterjúk jellemzői

Forrás: Saját szerkesztés

A szakértői mélyinterjúk elemzését négy nagyobb témakör mentén ismertetem, mégpedig a vizsgált kisvállalkozások szervezeti struktúrája, a márka és piaci környezete, a marketing, valamint a marketingben rejlő jövőbeli lehetőségek mentén.

1. Szervezeti struktúra: Ebben a részben az interjúalanyok ismertették, hogy a szervezeten belül hol helyezkedik el a marketing, ki a felelős annak céljaiért, valamint választ adtak arra a kérdésre is, hogy mely tényezők miatt döntöttek a belső marketing vagy a marketing kiszervezése mellett.

2. A márka és környezete: A második témakör a piaci környezetről, a célcsoportól és versenytársakról szólt, illetve azokról a tényezőkről, ami miatt a márka kiemelkedően tud teljesíteni a piacon.

3. Marketing: A marketing témakört két részre osztottam. Az első részben általánosan volt szó a marketingről egy kisvállalkozás életében, amelyben a belső és a kiszervezett marketing előnyére és hátrányára nagy hangsúlyt helyeztem. A második rész a vizsgált kisvállalkozás marketingjéről, marketingstratégiájáról szólt, ami összehasonlításra került a versenytársakéval. Ezt követően pedig előkerültek az interjúalanyok által fontosnak vélt marketinges kompetenciák, valamint a COVID-19 hatása az adott kisvállalkozásra és a piacra.

4. Lehetőségek a jövőben: Az utolsó témakörben a jövőbeli lehetőségekre kérdeztem rá, a vállalkozás hosszú távú céljaira, illetve azokra a marketingtrendekre, amelyek szerintük megfigyelhetőek lesznek a jövőben.

3.2.3. Grounded Theory

Az interjúk és leiratuk elkészítését követően a **Grounded Theory módszertant** (Glaser & Strauss, 1967) alkalmaztam az elemzés elvégzéséhez. A Grounded Theoryt kvalitatív

kutatásoknál használják, lényege, hogy az empirikus adatokkal dolgozik. Azért döntöttem a GT mellett, mert ez az adatelemzési technika **lehetővé teszi az interjúalanyok gondolatainak mélyebb megértését**, és a mondatok mögé látást.

A módszertan **három lépésből áll**, ami azt jelenti, hogy minden egyes interjú háromszori kódolást igényel. Az első fázis a nyílt kódolás (open coding) elvégzése, ennek során az interjúkat egyenként elemezzük, méghozzá sorról sorra haladva, és egyes szavakhoz, szókapcsolatokhoz kódokat rendelünk. Ez egy rendkívül időigényes és alapos módszer, hiszen az interjúk többszöri átolvasása szükséges ahhoz, hogy a megfelelő kódokat alakíthassuk ki, illetve megérthessük az elemzés során az alanyok szavainak mögöttes tartalmát is.

Második lépésként (axial coding) kategóriákat alakítunk ki, amelyekbe a nyílt kódolás során kialakított kódokat „belepakoljuk”, ezzel is szűkítve az eredményeket és felfedve az egyes kódok közötti hasonlóságokat.

Végül, a szelektív kódolási (selective coding) technikát alkalmazva összevonunk kategóriákat és kialakítjuk belőlük azt a néhányat, amelyek a kutatási kérdésünk szempontjából a legfontosabbak, majd az ebből kapott eredmények mentén végezzük el az elemzésünket.

Ahogy fentebb említettem, ez a módszertan minden interjú háromszori lekódolását igényli. Számomra az első fázis, tehát az interjúk nyílt kódolása interjúnként egy-egy napot vett igénybe, a kategóriák meghatározása még egy napot, mindezen adatok összegzése pedig két napot, így **összesen hat nap alatt végeztem a Grounded Theory elkészítésével**. A Grounded Theory módszer lépéseit az alábbi ábra mutatja be.



11. ábra: A Grounded Theory lépései

Forrás: Glaser & Strauss (1967) alapján saját szerkesztés

A nyílt kódolás lépésénél egy online programot használtam, a **Saturateapp.com** weboldalt. A Saturate egy nyílt kódolást segítő program, amelybe Word vagy PDF formátumból importálni lehet az interjúk átiratait, majd mondatonként haladva kialakítani az egyes kódokat, amely korlátlan számban megengedett, illetve ezzel egyidejűleg a program már a kategóriák kialakítását is lehetővé teszi. A három interjú lekódolását követően, a kódok és kategóriák

összegzésre kerülnek. Én első körben **összesen 33 kategóriát generáltam 992 darab kóddal**, amelyből 88 kód kategória nélkül maradt. Ezek az eredmények CSV formátumban letölthetővé váltak, ahonnan Excel táblázatba exportáltam őket. A táblázatkezelő lehetővé tette, hogy szűrők alkalmazásával a végső formájukba rendezzem a kódokat és kategóriákat. **A rendezés után kialakult az a 10 végső kategória, amelyek a kutatási témám szempontjából relevánsnak bizonyultak.** A könnyebb értelmezhetőség érdekében az interjúalanyok által elhangzottakat „A” (Tokár Csaba), „B” (Tóth Marianna), „C” (Bogdán Csaba) betűkkel jelölöm.

Kategória	Kód
belső marketing előnye	„gyors kommunikáció” (A), „hatékony” (C), „minden folyamatba belelát, részt vesz a napi működésben” (A,B,C), „leszidhatom” (A), „saját képemre formálhatom” (C)
belső marketing hátránya	„a munkavállaló a legnagyobb rizikófaktor” (A), „személyes befolyás” (A), „úgy javasol, hogy tudja, mit szeretnénk” (A), „lutri, hogy a marketinges hozzáértő-e” (C), „nem célravezető, ha a cégvezető/családtag végzi” (A,B)
COVID-19	„vízvázasztó volt” (A,B,C), „nem tudjuk merre menjünk” (A,B), „2021 sem lesz jobb” (A,C), „negatív hatással volt ránk és az eredményeinkre” (A,B), „átrendeződik a piac” (A), „megváltoztak a fogyasztói szokások” (A), „nincs fizetőképes kereslet” (A,C), „összeomlott a piac” (A,C), „az outsource partnerünkkel szünetel az együttműködés”(C), „a túlélés volt a cél” (A,B), „megváltoztak a fogyasztói szokások, most nincs értelme ásványvízre költeni” (A), „a kisvállalkozások nem kaptak támogatást” (A), „a nagy cégeknek könnyebb” (A), „a pandémiás helyzet ellenére is sikerült többszörözni az eladási mennyiséget” (B), „nálunk egy 60%-os haircut volt a tavalyi évben” (C), „kiesnek a nem tőkeerős szereplők” (A,C)
kihívások, nehézségek	„a csapvíz is fogyasztható az országban” (A,B), „valami pluszt kell nyújtani” (B), „nincs likvid tőke” (A), „ennél a terméknel nehéz olyan marketinget kitalálni, ami el is jut a végfelhasználóhoz” (A), „óriási a piac” (A,B,C), „Magyarországon nehéz érvényesülni” (A,B,C), „nem egyszerű a vendéglátóipari hozzáállás” (C), „erős marketing kell” (B), „minőségi tartalmat kell gyártani” (B), „üveges termékkel nem lehet kimenni retailbe” (C)

költségek, pénzügyi helyzet	„mindegy mennyibe kerül a marketing, ha hatékony” (A), „egy hatékony marketing mindig 15-20-szoros megtérülést jelent” (A), „az arculat kialakítása drága” (C), „a kisvállalkozások nem közölnek minőségi tartalmakat, mert nem tehetik meg” (B), „voltunk csődhelyzetben, de jelenleg stabil háttér áll a cég mögött, a tulajdonos tőkeerős” (C), „beruházások előtt állunk” (C), „nagyobb büdzsé kellene a marketingnek” (B), „megtöbbszöröztük az eladási mennyiséget” (B), „nőtt a piaci részesedésünk és a termékadásunk” (A,B), „egy nagyobb videókampányra költenék” (B), „a versenytársaknak több pénze van marketingre” (A,B,C)
megkülönböztetés	„fontos a dizájn” (A,B), „ez egy prémium termék” (A, C), „az árkategória miatt ez egy felső polcos termék” (B), „a minőségünkkel különböztetjük meg magunkat” (C), „minket ne rakjanak a többi víz mellé” (A), „reprodukálhatatlan a víz” (C), „különleges a márka” (A,B,C), „mások vagyunk” (A,C)
outsourcing előnye	„külső nézőpont” (A,B), „mérhető” (C), „hatékony” (C), „költséghatékony” (A,B,C), „átláthatóbb dolgokat kapok kézhez” (A), „nem kell utasítanom” (A), „nincs hiszti/sértődés” (A), nagyobb kapcsolatrendszerrel rendelkezhet” (C), „tervezhető a költsége” (A), „több lehetőség közül választhatok” (A), „ez a megoldás, ha valaki nem ért hozzá” (C)
outsourcing hátránya	„lassú információáramlás” (A,B), „döntésben való részvétel hiánya” (B), „nem vesz részt a mindennapi működésben” (B,C)
social media	„egyetlen út manapság” (A,B), „social media a jövő” (A,B), „kommunikáció 70%-a online zajlik” (B), „gyors kommunikáció” (B), „óriási célcsoport” (A), „nem hiszek benne, nem hatékony” (C), „nagyon ráfekszünk, de nem leszünk kiemelkedőek online marketingben” (A), „folyamatos online imidzs építés” (A), „TikTok projektet indítunk” (A), „jelenleg csak magyar nyelvű kommunikáció” (B), „Magyarország vize lettünk, ezt fogjuk nyomni idén” (A), „könnyen belelátni a versenytársak tevékenységébe” (B)
versenytársak	„figyelni kell őket” (A,B,C), „a nagy cégeknek könnyebb, mert több pénzük van” (A,B,C), „jobbak vagyunk náluk” (C), „tudunk versenyezni velük” (C)

4. táblázat: A Grounded Theory alapján kialakított végső kategóriák és kódok

Forrás: Saját szerkesztés

4. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

4.1. Iparágelemzés

Iparágnak nevezzük a közvetlenül egymással versengő vállalatok csoportját, akik azonos termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő, ezáltal ugyanazokat a fogyasztói igényeket elégítik ki (Porter, 1979). Az általam elemzett ásványvízgyártó kisvállalkozások az FMCG (gyorsan forgó fogyasztási cikkek) iparágba tartoznak, azon belül pedig az alkoholmentes italok piacán versenyeznek. Ezért célszerű készíteni egy **iparágelemzést**, hogy tisztába kerüljünk a piaccal. Michael E. Porter 1979-ben megalkotta az úgynevezett öt erő modellt, ami egy iparági jövedelmezőséget vizsgáló modell. Ennek érdekében az iparági versenyt öt tényező mentén határozta meg. Ez az öt erő az **új belépők** fenyegetése, a **helyettesítő termékek** fenyegetése, a **vásárlók** alkuereje, a **beszállítók** alkuereje, valamint a **versenytársak** és a velük folytatott verseny intenzitása.

A kutatásban résztvevő cégek elemzésekor először az új belépők fenyegetését vizsgáltam meg, amelynél a belépési korlátokat kell figyelembe venni. Jelenleg közel 50 szereplő található a piacon (Magyar Ásványvíz, Gyümölcs és Üdítőital Szövetség, 2013) és ekkor még kizárólag a hazai gyártókat említettem meg, azonban nemzetközi termékek közül is nagy számban válogathatnak a fogyasztók. Nem beszélve arról, hogy a jelenleg piacon lévő ásványvizek már rendelkeznek egy branddel, ami elismertséget hozott számukra, ezért a piacot is ők dominálják. Továbbá a belépési költségek igen magasak, több száz millió Ft-ba kerülhet egy ásványvizet a piacra dobni, amelyet a szigorú egészségügyi szabályozások csak még inkább megnehezítenek. Összességében elmondható tehát, hogy az **új belépők fenyegetése alacsonynak** minősül.

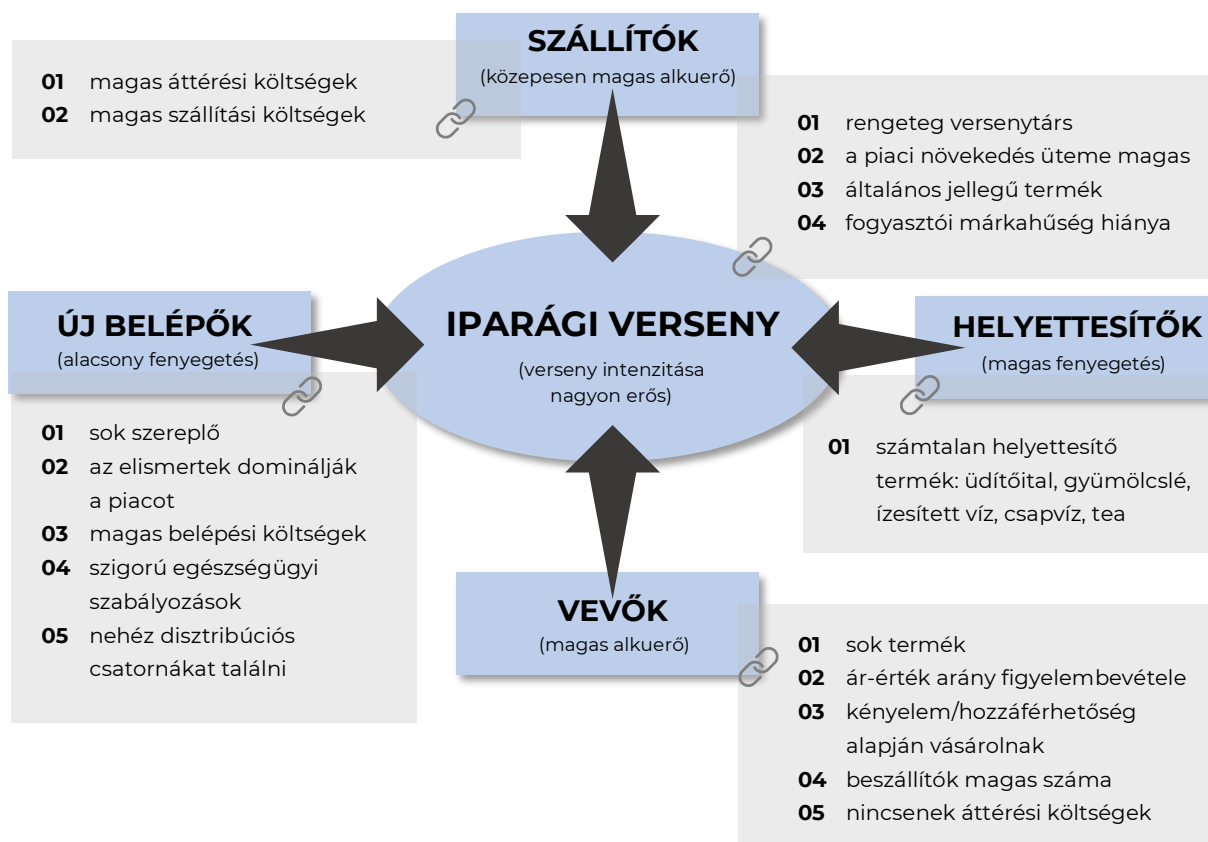
Ezzel szemben a **helyettesítő termékek fenyegetése nagyon magas**, hiszen manapság már egy rendkívül széles termékpalletta áll rendelkezésünkre, ha a szomjunk oltására kerül a sor. Legyen szó akár az ízesített vizekről, a cukrozott és cukormentes üdítőkről, de ide tartozhat a tea, illetve még a csapvíz is, ami köztudottan fogyasztható Magyarország szinte teljes területén.

A **vevők alkupozíciója magas**, ugyanis lehetőségük van számtalan termék közül választani a piacon, és a választás során gyakran csak a könnyű elérhetőség és a kényelem játszik szerepet, nem pedig a márkahűség. Fontos kiemelni azt is, hogy az áttérési költségek alacsonyak, sőt szinte nem is léteznek, ami azt jelenti, hogy ha egy vásárló egy korábban fogyasztott ásványvíz helyett elkezd egy másfélét fogyasztani, azt ingyen megteheti.

A vevők alkuereje után a **beszállítók alkuerejét** is érdemes megvizsgálni. Ez **közepesen erősnek** mondható a magas szállítási és áttérési költségek miatt.

Végül az iparági **versenytársakat**, valamint a velük való versenyt vettem szemügyre. Ahogy a korábbiakban már említettem, a hazai ásványvíz-palackozó vállalkozásoknak számos magyar, illetve külföldi gyártó termékeivel kell versenyezniük. Nem beszélve arról, hogy a piaci növekedés üteme is magas, a Statista (2021) előrejelzése alapján a következő öt évben évente 6,27%-kal fog nőni a piac mérete.

Két vezető piackutató cég elvégezett egy elemzést a magyar fogyasztói márkahűségről, ami alapján Biczó Gabriella (2020) cikkében megállapította, hogy a magyar fogyasztók csupán 15%-a márkahű. Legtöbbször az ár-érték arány és a kényelmi szempont befolyásolja őket egy-egy termék megvásárlásánál (Biczó, 2020). Ráadásul még nehezebb elérni és megtartani a vevőket egy olyan termék esetében, aminek az íze nem jellegzetes, és a laikus vízfogyasztók számára két palackozott ásványvíz szinte alig megkülönböztethető egymástól. A **piaci verseny tehát nagyon erősnek** mondható. Az alábbi ábra szemlélteti az ásványvíz iparágaelemzését Porter öt erő modellje alapján.



12. ábra: Porteri öt erő analízis

Forrás: Porter (1979) alapján saját szerkesztés

4.2. A kutatásban résztvevő cégek összehasonlításának alapja

A fentiekben bemutatam az általam vizsgált két ásványvíz-palackozó kisvállalkozás iparágának elemzését, azonban célszerűnek látom más tényekkel és rájuk jellemző sajátosságokkal is alátámasztani hasonlóságukat, és megindokolni, hogy miért jelenthetik egy komparatív elemzés alapját.

A 383 the Kopjary Water és a Szigetközi Friss Víz is **magyar alapítású** vállalkozás, akik ásványvíz gyártásával és palackozásával foglalkoznak. Mindkét cég a **kisvállalkozás** kategóriába tartozik, hiszen a legutolsó információk szerint (Céginformáció, 2021) a Szigetközi 10 alkalmazottat foglalkoztat, míg a 383 the Kopjary Water 13 főt, és éves nettó árbevételük 10 millió euró alá esik. A két ásványvíz-palackozó kisvállalkozás azért képezheti továbbá az összehasonlító elemzés alapját, mert a korábban említett iparági definíció alapján **egyazon piacon versenyeznek**, a top gasztronómia szereplőit célozták meg, **termékük minőségével diverzifikálják magukat** a konkurens termékektől, egyediségükkel és prémiumításukkal szeretnének kitűnni a versenytársak tengeréből. Ezenkívül mindkét ásványvíz különféle gasztronómiai rendezvényeken, borkóstolókon, sporteseményeken képviselteti magát, valamint vendéglátóegységekkel (éttermek, borászatok) állnak kapcsolatban, hogy elérjék célcsoportjukat. Webshopon keresztül rendelés azonban mindkét cég esetében lehetséges. Ahogyan korábban már említettem, az elemzett vállalkozások **prémium kategóriás terméket kínálnak**, ami a termékek árának kialakításában is megjelenik. A két ásványvíz **palackára gyakorlatilag megegyezik** a maguk 200-300 Ft-os árával. A versenytársaké ezzel szemben átlagosan 100-150 Ft körül mozog.

4.3. A kvalitatív kutatás eredményeinek bemutatása

Az alábbiakban ismertetem a mélyinterjúk és a Grounded Theory eredményeit, a négy témakör mentén, amely alapján felosztottam az interjút.

Szervezeti struktúra

Az első témakörben a **szervezeti struktúrát** vizsgáltam, ebből kiderült, hogy a 383 the Kopjary belső marketingest alkalmaz, akire szinte családtagként tekintenek. A marketingcélok teljesülésért ő a felelős, a szervezet céljaiért pedig az operatív vezető. A vállalkozás házon belüli marketingtevékenységet folytat a megalakulása óta, azonban az interjú során kiderült, hogy a közeljövőben tervben van a marketing egy részének kiszervezése. Ezt a cég úgy képzei el, hogy a korábbi marketingesüket is megtartják, azonban ő már csak egy ellenőrző szerepet fog betölteni a cég életében.

A Szigetközi egy olyan outsource partnerrel áll kapcsolatban egy éve, akik szintén a gasztronómiában képviseltetik magukat, a vírushelyzet miatt azonban egy időre kénytelenek voltak felfüggeszteni az együttműködést. A marketing- és egyéb célok kialakításáért és teljesüléséért is a vezérigazgató felel.

A márka és környezete

A második témakörben fény derült arra, hogy a cégek kit tartanak a **márkák elsődleges célcsoportjának**. Erre a kérdésre nagyon hasonló válaszokat kaptam. Mindkét cég kiemelte, hogy nagy hangsúlyt fektetnek a célközönségre, és **megválogatják a célcsoportjukat**. A Szigetközitől az is elhangzott, hogy nem szeretnék „kannibalizálni” a terméküket, ezért ők csak a top gasztronómiában vannak jelen, azonban elengedhetetlennek tartják, hogy a jövőben kilépjenek a kiskereskedelembe is.

NEM SZÓLUNK MINDENKIHEZ, ÉS NEM IS AKARUNK
MINDENKIHEZ SZÓLNI, MERT NEM KELL
MINDENKIHEZ SZÓLNUNK.

Bogdán Csaba (2021, Szigetközi Friss Víz)

A 383 szintén top kategóriás termék, ők első sorban a Z generációt célozzák, illetve a fiatal sportolókat, hiszen több sportrendezvényt is támogatnak. Azonban a cég azt is elmondta, hogy úgy látják, a magyar fogyasztók egyáltalán nem tudatosak és márkahűek, sokszor csak a legolcsóbb vagy a legkönnyebben elérhető terméket vásárolják meg.

Az interjúalanyoktól megkérdeztem, hogy miben rejlik a **márka különlegessége és értéke**, hiszen a 383 és a Szigetközi életében is nagyon fontos a termék megkülönböztetése. Mindkét vállalkozás rendkívül nagy hangsúlyt fektet a minőségre, ezzel diverzifikálják magukat a piacon lévő többi terméktől, amihez egy kiemelkedő termék dizájn is hozzátartozik. Erre a kérdésre tehát egyöntetűen a **minőség és a prémiumitás** volt a válasz. A 383 kiemelt figyelmet fordít a termék arculatára és a dizájnra. Nem véletlen, hogy a termék dizájn díjat is nyert 2018-ban és 2019-ben, ezenkívül úgy gondolják, hogy sokan a megjelenés miatt veszik le a polcról az ő ásványvizüket más termékek helyett.

NAGYON SOK MINDENKITŐL HALLOM AZT, HOGY
CSAK AZÉRT VETTE LE ELŐSZÖR A POLCRÓL,
MERT MEGTETSZETT NEKI A PALACK.

Tóth Marianna (2021, 383 the Kopjary Water)

Fontosnak tartom kihangsúlyozni azt is, hogy **mindkét cég odafigyel a fenntarthatóságra**, és igyekeznek teljesen zöld úton járni. A Szigetközi például visszaváltható üvegekben forgalmazza a termékeit, a 383 pedig BPA mentes palackokban.

A megkérdezett vállalkozások **a piaci környezetet egyöntetűen nehéznek látják a sok szereplő miatt**. Mindkét cég rendszeresen monitorozza a versenytársakat, hiszen ezt elengedhetetlennek tartják a sikerhez, azonban azt is elmondták, hogy kis méretük ellenére **képesek velük felvenni a versenyt**, sőt a legtöbbjüknek jobbnak is tartják magukat. Mindez a minőségüknek és prémium kategóriás terméküknek köszönhető. Emellett úgy látják, hogy a versenytársak kevés hangsúlyt helyeznek a kommunikációjukra és nem figyelnek kellően oda, hogy minőségi tartalmat közöljenek a social media oldalakon, illetve az is elhangzott, hogy a nagyobb ásványvízgyártó cégek „el vannak kényelmesedve”.

*AZT GONDOLOM, HOGY A HAZAI KISVÁLLALKOZÁSOK ARRA ÁLDOZNAK
A LEGKEVESEBBET, HOGY MINŐSÉGI FOTÓ- ÉS VIDEÓANYAGOT
TEGYENEK KÖZZÉ. (...) SZERINTEM EZ AZ, AMIBEN A LEGINKÁBB
FEJLŐDNIÜK KELLENE, HOGY EZEN A SZEMLÉLETEN VÁLTOZTASSANAK.*

Tóth Marianna (2021, 383 the Kopjary Water)

Meglepő módon mindkét vállalkozás kizárólag nemzetközileg elismert, híres külföldi gyártók termékeivel emelte egy szintre magát, elmondták, hogy őket tartják a valódi konkurenciának, legyen szó akár a minőségről, akár a dizájnról.

Marketing

A harmadik témakör a **marketingről** szólt. Ehhez először általánosan, a kisvállalkozások életére vonatkozóan tettem fel kérdéseket. Első sorban az érdekelt, hogy mi alapján érdemes kialakítania egy kisvállalkozásnak a marketingstratégiáját. Tokár Csaba, a 383 operatív vezetője mindenekelőtt leszögezte, hogy egy induló kisvállalkozás és a marketingstratégia nagyon nehezen fér össze. Ezt azzal indokolta – amivel a többiek is –, hogy az induló vállalkozások első sorban a költséghatékonyságot tartják szem előtt, és ezért sokszor saját maguk végzik a marketingjüket, hogy minél kevesebbet költsenek rá. Ami még a Szigetközi részéről elhangzott válaszul, az a megfelelő célcsoport kiválasztása, illetve egy SWOT-analízis elkészítése volt.

A következő pontban a kutatási kérdésem szempontjából a leglényegesebb témát taglaltuk, mégpedig, hogy a marketing egyes típusai közötti milyen előnyöket és hátrányokat látnak az

interjúalanyok. Egy belső marketinges alkalmazásánál mindhárom interjúalany a cég **napi működésében való részvételt** emelte ki legfőbb előnyként, ugyanis úgy gondolják, hogy a vállalat szempontjából és a munkavégzés gyorsasága miatt is célravezető, ha a munkatársak belelátanak a napi tevékenységekbe és feladatokba. Ehhez kapcsolódóan emelték ki a **hatékonyságot** és **gyors kommunikációt**, információáramlást is. Bogdán Csaba szerint a közös munka során egy szimbiózis is kialakulhat a marketinges és a főnöke között, számára ugyanis fontos, hogy a saját képére formálhassa a cég marketing felelősét, ezzel is javítva a munka minőségét. A hátrányok közül a **személyes befolyást** tartják a legnagyobb problémának, illetve mindkét igazgatótól elhangzott az is, hogy eleinte nem lehet abban biztos az ember, hogy a felvett marketinges hozzáértő-e. Ehhez Tokár Csaba hozzáfűzte azt is, hogy egy vállalkozás működésében a **munkavállaló a legnagyobb rizikófaktor**. Ezenkívül, amit a 383-tól még kiemelték, hogy egy vállalkozás életében nem célravezető, ha egy családtag vagy cégvezető látja el a marketing feladatokat, hiszen nekik nem ez lenne az elsődleges feladatuk, sőt sok esetben nem is feltétlenül erre szakosodtak.

A következőkben az outsourcing előnyeire és hátrányaira voltam kíváncsi. A legtöbbször elhangzott előny, a **költséghatékonyság** volt, ezt mindannyian kiemelték. Ami szintén többször elhangzott, az a **külső nézőpont** és a **hatékonyság** volt. Tokár Csaba szerint azért jó kiszervezni a marketinget, mert nem kell utasítania a marketingest, nem sértődik meg a negatív kritikán, ráadásul átláthatóbb dolgokat kaphat kézhez az ember. Hozzátette még, hogy több anyag közül választhat, illetve a költsége is tervezhető. Bogdán Csaba ezen felül a **nagyobb kapcsolatrendszerrel** rendelkezést emelte ki és a mérhetőséget. Hátrányként a belső marketing legnagyobb előnyét emelték ki, vagyis a cég **napi működésében való részvétel hiányát**, ezáltal ugyanis az **információáramlás lassabb** és a vállalat döntéseiben sem vehetnek részt legtöbbször az outsource partnerek.

A marketing témakör második része a vizsgált KKV-k marketingtevékenységéről szólt. Ebben a részben előkerült a vállalkozások online és offline marketingtevékenysége. A két vállalkozás **nagyon hasonló tevékenységeket folytat online és offline** is. Online tekintetben mindkettőjüknek aktualizált a weboldala és jelen vannak a **social media** felületeken is (Facebook, Instagram). Eltérő véleményen vannak azonban ennek jelentőségével kapcsolatban. A 383 a közösségi médiát tartja a legjárhatóbb útnak manapság és a jövőben is, nem véletlen, hogy ők erre a filozófiára építve online alakították ki a marketingstratégiájuk 80%-át. Ezzel szemben Bogdán Csaba elmondta, hogy nem hisz a social media jelentőségében, sokkal inkább a PR-ban. Az offline kommunikációval kapcsolatos nézetük és tevékenységük azonban szinte

teljesen megegyezik. Mindkét vállalkozás első sorban **gasztronómiai rendezvényeken, fesztiválokon, borkóstolókon, sporteseményeken jelenik meg** rendszeresen, de részt vettek már nemzetközi konferenciákon, versenyeken is. A Szigetközi bizonyos időközönként megjelenést kap a rádióban, valamint a szakmai sajtóban is. A 383 szintén megjelent már szakmai újságban és az országos csatornákon.



NEM AZ VAGY, AMIT ELKÉPZELSZ MAGADRÓL, HANEM AZ VAGY,
AMIT MÁSOK MONDANAK RÓLAD.

Bogdán Csaba (2021, Szigetközi Friss Víz)

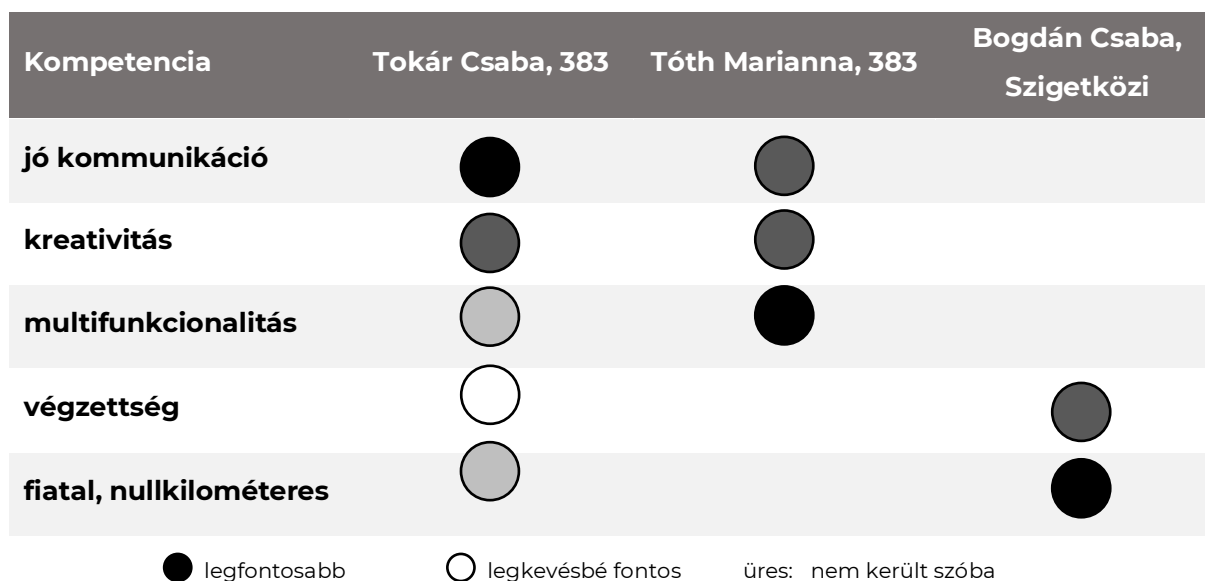
A következőkben a vállalkozások marketingstratégiája került megvitatásra. A Szigetközi egy **SWOT-analízis**, illetve a **4P és 7P modell alapján** alakította ki a marketingstratégiáját. Felmérték a lehetőségeiket és az erőforrásaikat, majd különböző eszközök igénybevételével próbálnak úgy kommunikálni, hogy napról napra elérjék a SWOT-analízisben meghatározott célokat. A 383 a marketingstratégiáját mindig az **előző évek tapasztalatára** építi. A 2021-es stratégiát 80%-ban online alakították ki, és újítás lesz, hogy a cég elindít egy TikTok-kampányt, hogy könnyebben elérjék a célcsoportjukat (Z generáció). Az offline marketing terén úgy érzik, hogy megtalálták a jó irányt a termékkapcsolásokkal és a sportrendezvények támogatásával, azonban az új marketingstratégiájuk értelmében a társadalmi szerepvállalásuk meg fog nőni az eddigi évekhez képest.



A TERMÉK DÖNTI EL, HOGY A CÉGEN BELÜL A MARKETING HOL
HELYEZKEDIK EL, NEM PEDIG A CÉG MÉRETE.

Tokár Csaba (2021, 383 the Kopjary Water)

A következő kérdés a **marketingfelelős kompetenciáira** vonatkozott. Az alábbi ábra az interjúalanyok által fontosnak vélt kompetenciákat tartalmazza fontosság szerint. A fekete kör a legfontosabbnak vélt kvalitást, a fehér a legkevésbé fontosat jelöli, az üresen maradt részek pedig azt jelzik, hogy az adott tulajdonság nem került szóba az illetőnél.



13. ábra: Az interjúalanyok által fontosnak tartott marketinges kompetenciák
 Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrából jól látszik, hogy mindhárom válaszadó mást és mást emelt ki. Tokár Csaba szerint a legfontosabb a jó **kommunikációs készség**, és az, hogy a marketinges meg tudja szólítani a fogyasztót a saját nyelvén. Számára irreleváns, hogy van-e végzettsége a marketingesnek, amennyiben megfelelően tud kommunikálni. Azt is hozzátette, hogy egy marketinges legyen **kreatív** és dolgozzon **tulajdonosi szemlélettel**. Ezzel szemben Bogdán Csaba számára két dolog fontos: a megfelelő **végzettség**, valamint egy fiatal és **nullkilométeres** munkaerő, hogy a saját képére tudja őt formálni. Tóth Marianna a **multifunkcionalitást** emelte ki a legfőbb szempontként, hiszen ő marketingesként számos feladatot lát el, többek között a kreatív anyagok megalkotását, a termékfotók elkészítését és az utómunkázását. Ezenkívül ő is fontosnak tartja a jó kommunikációt, valamint az **online és offline feladatokhoz való megfelelő felkészültséget** is.



MARKETINGET NEM LEHET AZ ISKOLÁBAN TANULNI,
 MARKETINGRE SZÜLETNI KELL.

Tokár Csaba (2021, 383 the Kopjary Water)

Az interjú során az alanyok által adott válaszokban többször is előkerült a **COVID-19**, mint negatívan befolyásoló tényező, azonban érdekesnek láttam külön kérdést is szentelni a koronavírus hatásainak, hiszen a gasztronómia az egyik legérzékenyebb szektor. A Szigetközi például emiatt kényszerült arra, hogy szüneteltesse az együttműködést az outsource partnerével. Mindkét cég elmondta, hogy 2020 vízváltó volt számukra, és úgy látják, hogy a 2021-es év

sem lesz jobb az előzőnél, legnagyobb problémának ugyanis a **gazdaság és a piac összeomlását**, valamint a **fizetőképes kereslet hiányát** tartják. Nehezen tudják eldönteni, hogy milyen irányban haladjanak tovább, mindezt egy olyan időszakban, amikor **megváltoztak a fogyasztói szokások** és ezzel együtt a fogyasztói magatartás is, hiszen az emberek jelenleg feleslegesnek érzik az ásványvizek vásárlását. A múlt év eleji terveiket teljesen keresztülhúzta a vírus, szinte **az összes rendezvény elmaradt, ami megjelenést biztosított volna a számukra**. Ez azért lett volna fontos, mert korábban mindkét ásványvízgyártó cég első sorban a különféle eseményeken való megjelenésre alapozott, hogy elérje fő célcsoportját. Az sem elhanyagolható tény, hogy **kisvállalként még nehezebb helyzetben vannak**, mint a nagyobb cégek, akik rendelkeznek likvid tőkével.

Az előzők alapján egyenesen következik a kérdés, hogy ezek a kisvállalkozások mit tartanak a legnagyobb nehézségnek működésük során. A kialakult vírushelyzet önmagában a legnagyobb kihívás jelenleg számukra, mégpedig azért, mert a legtöbb kisvállalkozásnak nincs elegendő likvid tőkéje egy ekkora piaci szünet finanszírozásához. Ehhez hozzáadódik a korábban említett fogyasztói hozzáállás, miszerint ebben a helyzetben nem költenek az emberek ásványvízre, hiszen a csapvíz is fogyasztható az ország szinte teljes területén. Ennél a pontnál mindhárman kiemelték azt is, hogy hazánkban nehéz érvényesülni, egyrészt a fogyasztói és vendéglátóipari hozzáállás miatt, másrészt a piac óriási mérete miatt. Kérésemre, az interjúalanyok kitértek konkrétan a marketinggel kapcsolatos kihívásokra is, melyből az derült ki, hogy az **induló kisvállalkozások keveset áldoznak marketingre, azonban egy erős marketing nélkül nem lehet érvényesülni**, illetve fontos a minőségi tartalom gyártása és „annak a bizonyos plusznak” a nyújtása is.

A következőkben a kisvállalkozások **pénzügyi helyzetére**, valamint költségeikre térek ki. Amit ennél a pontnál fontosnak tartok kiemelni, hogy az előzőekben tárgyalt kihívások és vírushelyzet okozta nehézségek ellenére mindkét vállalkozás pozitív képet festett az eredményeire vonatkozóan. A 383 elmondta, hogy az elmúlt másfél éves gazdasági összeomlás ellenére piacra dobtak három új terméket, sikerült többszörözniük az eladási mennyiséget és a piaci részesedésük is nőtt az előző évhez képest. A Szigetközi mögött is egy stabil háttér van, ők jelenleg beruházások előtt állnak. A marketingköltségek tekintetében a hatékonyságra helyezték a hangsúlyt, Tokár Csaba például így fogalmazott: „Mindegy mennyibe kerül a marketing, ha hatékony, egy hatékony marketing mindig 15-20-szoros megtérülést jelent”. Tóth Marianna szerint a cégnél egy nagyobb marketing büdzsére lenne szükség, és azt is elmondta, hogy ő ezt egy nagyszabású videókampányra fordítaná. A Szigetközi is elmondta, hogy egy

arculat kialakítása nagyon drága, több száz millió forintba is kerülhet, ezért nem véletlen, hogy mindhárman úgy gondolják, hogy a nagyobb cégek költség tekintetében könnyebb helyzetben vannak, hiszen több pénzük van marketingre.

Jövőbeli lehetőségek

A negyedik témakörben a vállalkozások jövőbeli lehetőségeit taglaltuk. Mindkét cég céljai között szerepel a **nemzetközi piacra lépés**, a külföldi terjeszkedést a 383 már el is kezdte. A Szigetközi céljai között továbbá az export, a kiskereskedelembe való kilépés, a minőségük eljuttatása mindenkihez, illetve a márka arculatának megújítása is szerepel. A 383 hosszú távú célja a multikban való forgalmazás, a volumenértékesítés növelése, a termékpaletta szélesítése, a tulajdonos nevének (Kopjary) elhagyása a termékről, a nemzetközi piacra lépés miatt a márka kétnyelvűsítése, illetve ahogyan már korábban említettem, a marketingtevékenységük kiszervezése. A jövőben megfigyelhető marketingtrendekre mindannyian nehezen tudtak válaszolni, ugyanis **kiszámíthatatlannak és állandóan változónak tartják a piacot**. Tóth Marianna a 383-tól azt mondta, hogy szerinte a jövő marketingtrendje már most is jelen van, ugyanis ő abszolút az online marketingben látja a jövőt. Bogdán Csaba szerint a jövő a marketing kiszervezésében van, tehát abban, hogy ügynökséget kell nyitni, megcélozni a kisvállalkozásokat és outsourcolni őket.



MARKETING NÉLKÜL NINCS ÜZLET,
ÜZLET NÉLKÜL NINCS MARKETING.

Tokár Csaba (2021, 383 the Kopjary Water)

5. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

Az alábbiakban összegzem a kutatásom eredményeit, először megválaszolom a három alkérdést, majd a fő kutatási kérdésem eredményeire térek ki.

Kutatási alkérdés I: A vizsgált kisvállalkozások mi alapján határozták meg, hogy kiszervezzék vagy inkább házon belül tartásuk a marketingtevékenységüket?

A szekunder kutatás alkalmával egy általános választ kaptam arra vonatkozóan, hogy a kisvállalkozások legtöbbször milyen okból kifolyólag döntenek egy-egy tevékenységük kiszervezése mellett. Ebből kiderült, hogy az első három helyen a hatékonyság, a szakértői segítség és a rugalmasság növelése áll. Az általam elkészített mélyinterjúk és a kódolási folyamat után körvonalazódott, hogy a marketing tevékenységet miért szervezik ki a hazai ásványvízgyártó kisvállalkozások. Ezek alapján kiderült, hogy elsőként a költséghatékonyság szempontja az, amit figyelembe vesznek ilyenkor, illetve akár egy-egy analízis elvégzésével a körvonalazódó erősségekre és lehetőségekre alapoznak. Fontos továbbá a szakértelem és az, hogy a vállalaton belül van-e hozzáértő marketingszakember a kreatív tevékenységek elvégzéséhez. Szóba került még a termékpaletta mérete, hiszen amennyiben ez nem indokol egy napi nyolcórás felügyeletet, akkor érdemesnek látják kihelyezni a marketinget.

Kutatási alkérdés II: A hazai ásványvíz-palackozó kisvállalkozások hogyan képesek felvenni a versenyt a hazai és a nemzetközi gyártók termékeivel?

A 383 és a Szigetközi ásványvíz is egy magyar, prémium kategóriás termék, amelyek a minőségükkel, ízükkel és a termékük dizájnájával képesek sikereket elérni még egy ilyen telített piacon is, mint az ásványvízpiac. Az árkatégória, amelyben elhelyezkedik a termékük, előrevetíti azt a luxus érzetet, amelyet az ásványvízük képvisel.

Elmondható tehát, hogy mindkét ásványvízmárka képes felvenni a versenyt az ásványvíz-óriásokkal, mindez a termékük egyediségének és minőségének köszönhető. Emellett fontos az állandó megjelenés a különféle rendezvényeken, a PR-tevékenység és a közösségi médiára fektetett hangsúly a minőségi tartalmak gyártásával. A cégvezetők elmondása szerint a magyar ásványvizek között nincs versenytársuk ebben a felső polcos kategóriában, így mindketten a külföldi – bár más-más – palackozott vizek mellé pozícionálják magukat.

Kutatási alkérdés III: A COVID-19 milyen hatással volt a vizsgált vállalkozások marketingtevékenységére és eredményeire?

A vírushelyzet okozta gazdasági visszaesés alapvetően mindkét ásványvízmárka életére negatív hatással volt, és a túlélés volt a cél ebben a másfél éve tartó piaci szünetben. Érdekes azonban, hogy a 383 többszörözte eladásait a 2020-as évben és növelte piaci részesedését, a Szigetközi pedig stabil háttéré miatt jelenleg is beruházások előtt áll.

A marketingtevékenységüket olyan módon befolyásolta a járvány, hogy a rendezvényeken való megjelenések hiánya miatt az online térben is kevesebb aktivitást produkálnak, hiszen nincs lehetőségük ezeket a megjelenéseket poszt formájában lekövetni online. Ezenkívül a Szigetközi ásványvíz erre az időszakra megszüntette az együttműködését az outsource partnerükkel, így náluk ez a tényező is oka annak, hogy jelenleg kevesebb hangsúlyt fektetnek az online marketingre.

Fő kutatási kérdés: A hazai prémium ásványvíz-palackozó kisvállalkozások milyen előnyöket és hátrányokat tapasztalnak a belső marketinggel, illetve a kiszervezett marketinggel kapcsolatban?

Az előző kutatási kérdések figyelembevételével választ kaptam a fő kutatási kérdésekre, amely a szakértői mélyinterjúk és a Grounded Theory módszertan elemzésével alakult ki.

Az irodalomkutatás eredményeit összevettem a saját kutatásom eredményeivel, amiből a következő konklúzió alakult ki: egyre több vállalat dönt a kiszervezés mellett, első sorban a költséghatékonyság és a szakértői segítség, valamint a jobb minőségű munka elvégzése miatt. Az előnyök és hátrányok vizsgálatokor a kiszervezés hátrányai között található a legkevesebb tényező, a szakértők csupán az információáramlás lassúságát és a napi működésben való részvétel hiányát sorolták ide. A belső marketing jellemzői között azonban összességben több hátrányt találhatunk, mint előnyt. Legfontosabbnak a szakértelem hiánya, a személyes befolyás és a marketingcélok nem megfelelő kommunikálása tartozik. Előnyei közé a transzparens kommunikáció, a cég napi életében és a döntésekben való részvétel, ezáltal a hatékonyság szempontja sorolható.

A könnyebb megértés érdekében egy ábrán foglaltam össze a belső marketing és a kiszervezett marketing előnyeit és hátrányait.

OUTSOURCING	BELSŐ MARKETING
 01 szakértői segítség 02 költséghatékonyság 03 külső nézőpont 04 jobb minőségű munka 05 rugalmasság 06 a munkavállalók saját feladataikra koncentrálhatnak 07 elfogadják a kritikát, nincs sértődés 08 nagyobb kapcsolatrendszer	 01 transzparens kommunikáció 02 hatékonyság 03 minden folyamatba belelát 04 részt vesz a napi működésben 05 saját képre formálhatóság
01 mindennapi működésben való részvétel hiánya 02 lassú információáramlás 03 döntésben való részvétel hiánya	01 nem kompetens marketing csapat 02 a munkavállaló a legnagyobb rizikófaktor 03 személyes befolyás 04 marketing célok megfelelő kommunikálása 05 döntésekben való önbizalomhiány

14. ábra: A kiszervezés és a belső marketing előnyei, hátrányai

Forrás: Saját szerkesztés

Összegzésként elmondható, hogy **minden cégnek a számára megfelelő típusú marketinget kell megtalálnia**. Egyik tevékenységi formáról sem jelenthető ki nyíltan, hogy jobb lenne a másikinál. Ebben a döntésben a **vállalkozás mérete**, a **termékpaletta szélessége**, illetve egy cég **marketingre fordítható költsége** lehet a döntő tényező. Mindkét változatnak megvannak a maga előnyei, sőt akár kombinálni is lehet a belső marketinget a kiszervezéssel, ahogyan azt a 383 the Kopjary Water is tervezi a közeljövőben.

6. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI ALKALMAZHATÓSÁGA

Dolgozatom feltáró jelleggel készült, kizárólag **kvalitatív kutatási módszerek használatával**, ezáltal az eredmények nem alkalmasak számszerűsítésre, és nem vonható le következtetés az iparágon belüli marketing egészére vonatkozóan. Munkám egyedisége a téma egyre nagyobb aktualitásában és az alkalmazott Grounded Theory módszertanban rejlik. **Céлом a marketingtevékenység egyes formáinak mélyebb megértése, valamint az outsourcing előnyeinek és hátrányainak feltárása, bemutatása volt**, ezért a kutatási eredmények kizárólag vizsgálati kontextusban értelmezhetők. Ez azt jelenti, hogy mivel két ásványvíz-palackozó kisvállalkozás szemszögéből elemeztem a jelenséget, nem értelmezhető a teljes iparágra vagy az egész kisvállalkozás szegmensre.

Az elemzés eredményei azonban a **menedzseri gyakorlatban hasznosítható következtetéseket** tartalmaznak. A dolgozat feltárta, hogy a kisvállalkozásoknak milyen tényezőket érdemes figyelembe venniük, ha kiszervezési döntés előtt állnak, illetve **közelebb kerültünk az outsourcing előnyeinek és hátrányainak megismeréséhez**.

7. HIVATKOZÁSJEGYZÉK

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról.
- Ahearne, M. & Kothandaraman, P. (2009): *Impact of outsourcing on business-to-business marketing: An agenda for inquiry*. Industrial Marketing Management, 38, 376–378.
- AMA. (2017): *Definitions of Marketing*. Letöltés dátuma: 2021.03.15., forrás: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Bannerflow. (2020): *State of in-housing. Defining how marketing teams evolve*. Stockholm: Digiday Report.
- Barthélemy, J. (2001): *The Hidden Costs of IT Outsourcing*. MIT Sloan Management Review, Spring2001, Vol. 42 Issue 3, p60
- Bauer, A., Berács, J., & Kenesei, Z. (2009): *Marketing alapismeretek*. Budapest: Aula Kiadó.
- Belcourt M. (2006): *Outsourcing — The benefits and the risks*. Human Resource Management Review, 16, 269–279.
- Bell, J. (2018): *Doing Your Research Project: A Guide for First-time Researchers*. Open University Press.
- Biczó, G. (2020): *Eljárt az idő a márkahűség felett?* Letöltés dátuma: 2021.03.30., forrás: http://storeinsider.hu/gazdasag/cikk/eljart_az_ido_a_markahuseg_felett#
- Borden, N.H. (1984): *The Concept of the Marketing Mix*. Journal of Advertising Research.
- Bögel, Gy. & Salamonné Huszty, A. (1997): *Outsourcing stratégiai alapokon*. Magyar Távközlés, 8. évf. 1. sz.
- Céginformáció. (2021): *SZIGETKÖZI VÍZPALACKOZÓ ZRT*. Letöltés dátuma: 2021.03.30., forrás: <https://www.ceginformacio.hu/cr9310303137>
- Céginformáció. (2021): *THE KOPJARY WATER KFT*. Letöltés dátuma: 2021.03.30., forrás: <https://www.ceginformacio.hu/cr9311086617>
- Clutch. (2019): *Small Business Outsourcing Statistics in 2019*. Letöltés dátuma: 2021.03.18., forrás: <https://clutch.co/bpo/virtual-assistants/resources/small-business-outsourcing-statistics>
- Cronin-Gilmore, J. (2012): *Exploring Marketing Strategies in Small Businesses*. Journal of Marketing Development and Competitiveness vol. 6 (1).

Drótos, Gy. (1995): *Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében*. Vezetéstudomány, 26. évf. 12. szám pp. 56-64.

Duncker, K.L. & Lynne, S. (1945): *On Problem Solving*. Psychological Monographs, 58,5,113.

Fillis, I. (2002): *Small Firm Marketing Theory and Practice: Insights from the Outside*. Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, 4, 2, 134-157.

Florea, D.L. & Munteanu, C.C. (2020): *Lone wolf or social monkey? The role of marketing outsourcing in the development of second-order marketing competences*. Industrial Marketing Management, 86, 191–200.

Gáti, M. (2014): *A kis- és középvállalati marketing értelmezési tartománya – hogyan azonosítják és jellemzik marketingtevékenységüket a hazai kis- és középvállalatok?* Szeged, pp. 1-11.

Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago.

Godin, S. (2018). *Na, ez már marketing!* Budapest: HVG Kiadó.

Hague, H. (2015): *5 Reasons to Bring your Marketing In-House*. Letöltés dátuma: 2021.03.29., forrás: <https://www.freshbusinessthinking.com/5-reasons-to-bring-your-marketing-in-house/>

Hayes, A. (2021): *In-House Definition*. Letöltés dátuma: 2021.03.29., forrás: <https://www.investopedia.com/terms/i/in-house.asp>

Hinek, M. (2009): *Az outsourcing. A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata*. Pécs: PhD értekezés.

Huba, E. (1999): *Outsourcing – avagy győzzön a jobb*. Vezetéstudomány, XXX. évf. 3. sz.

Kállay, L. (2002): *Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben*. Közgazdasági Szemle, XLIX. évf. július–augusztus.

Kotler, P. (1999): *A marketingről. Jönni, látni, győzni – A piacon*. Budapest: Park Könyvkiadó.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006): *Marketing Management*. Prentice Hall.

KSH. (2018): *A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2018*. Letöltés dátuma: 2021.03.30., forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf>

KSH. (2021): *A regisztrált társas vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint – GFO'14.*

Letöltés dátuma: 2021.03.30., forrás:

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd022.html

Magyar Államkincstár. (2016): *Tájékoztató a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV) minősítés megállapításához és a partner és kapcsolt vállalkozások meghatározásához.* Letöltés

dátuma: 2021.03.30., forrás: https://www.mvh.allamkincstar.gov.hu/asset_publisher/-/asset_publisher/J1q1NxT6idbc/content/tajekoztato-a-mikro-kis-es-kozepvallalkozasok-kkv-minosites-megallapitasahoz-es-a-partner-es-kapcsolt-vallalkozasok-meghatározasahoz?inheritRedirect=false

Magyar Ásványvíz, Gyümölcsle és Üdítőital Szövetség. (2013): *Ásványvizeink.* Letöltés

dátuma: 2021.03.30., forrás: <https://asvanyvizek.hu/mit-kell-tudni-az-asvanyvizrol/asvanyvizeink/>

Magyar Ásványvíz, Gyümölcsle és Üdítőital Szövetség. (2020): *Ásványvíz fogyasztási adatok.*

Letöltés dátuma: 2021.03.30., forrás: <https://asvanyvizek.hu/mit-kell-tudni-az-asvanyvizrol/asvanyviz-fogyasztasi-adatok/>

Malhotra, N.K. & Simon, J. (2017): *Marketingkutató.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

McCarthy, E.J. (1960): *Basic Marketing.* Richard D. Irwin, Inc.

McGovern G. & Quelch J. (2005): *Outsourcing Marketing.* Harvard Business Review, March.

Miles, M.B. & Huberman, A. (1994): *Qualitative data analysis.* An expanded source-book. Thousand Oaks, Sage Publications.

NMWE. (2019): *Statistics.* Letöltés dátuma: 2021.03.15., forrás:

<https://naturalmineralwaterseurope.org/statistics/>

Outsource-Philippines.com. (2018): *Top 5 Most Commonly Outsourced Services.* Letöltés

dátuma: 2021.03.15., forrás: <https://outsource-philippines.com/most-commonly-outsourced-services/>

Petheő, A. & Filep, J. (2013): *Restructuring in SMEs: Hungary.* Eurofound. Letöltés dátuma: 2021.03.31. forrás:

<https://ketlib.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/ket/910/Restructuring%20in%20SMEs%20Hungary.pdf?sequence=2>

Porter, M.E. (1979): *How competitive forces shape strategy*. (pp. 21-38). Harvard Business Review.

SBA. (2019): *10 Small Business Functions That Can Be Easily Outsourced*. Letöltés dátuma: 2021.03.15., forrás: <https://www.sba.gov/blog/10-small-business-functions-can-be-easily-outsourced>

Statista. (2020): *Global market size of outsourced services from 2000 to 2019*. Letöltés dátuma: 2021.03.30., forrás: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>

Statista. (2020): *Per capita consumption of bottled water in Europe in 2019, by country*. Letöltés dátuma: 2021.03.30., forrás: <https://www.statista.com/statistics/455422/bottled-water-consumption-in-europe-per-capita/>

Vartanian, T.P. (2011): *Secondary Data Analysis*. Oxford University Press.

Wheeler, T.S. (2018): *Why Professional Services Firms Should Outsource Marketing*. Letöltés dátuma: 2021.03.29., forrás: <https://clutch.co/agencies/digital/resources/professional-services-firms-outsource-marketing>

Yin, R.K. (2006): *Mixed Methods Research: Are the Methods Genuinely Integrated or Merely Parallel?* Research in the schools. Vol. 13, No. 1, 41-47.

Yin, R.K. (2016): *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press.

8. MELLÉKLETEK

A mélyinterjúk vezérfonala

1. Bemutatkozás

- Kérem, mutassa be a céget! Meséljen a márkáról és annak történetéről!
- Ön milyen pozíciót tölt be a vállalat életében és mióta?

2. Szervezeti struktúra

- Hol helyezkedik el a marketing a cégen belül? Ki érte a felelős? Ki határozza meg a marketing céljait, honnan jönnek az elvárások?
- Ki(k) a felelős(ek) a célok teljesüléséért?
- Miért döntöttek a marketing kiszervezése mellett vagy ellene?

3. A márka és környezete

- Kik a márka kulcs szereplői?
- Mi a márka küldetése, értéke, különlegessége?
- Hova pozícionálná a márkát a piacon?
- Milyennek látja a piaci környezetet?
- A márka milyen régiókban van jelen és milyen formában? Miért pont ezeken a helyeken, mi alapján választottak piacot?
- Ebben az iparágban milyen feltételeknek kell teljesülnie ahhoz, hogy hazánkban életképes legyen egy ásványvíz márka? Hiszen az országban számos ásványvízzel foglalkozó cég van jelen, így az Önök kisvállalkozása hogyan tud érvényesülni?

4. Marketing

a) A kisvállalkozások életében általánosan

- Tapasztalatai szerint egy induló kisvállalkozásnak milyen szempontok alapján célszerű kialakítania a marketingstratégiáját? Egy magyar kisvállalkozás számára mi az, ami hatékony?
- Ezek a kisvállalatok hogyan döntsék el, hogy házon belül végezzék marketingtevékenységüket vagy inkább az outsourcingot válasszák?
- Milyen hasonlóságokat és különbségeket lát az outsourcing és a belső marketing között? Milyen előnyei és hátrányai lehetnek ezeknek?

b) A megkérdezett kisvállalkozás életében

- Milyen marketingtevékenységeket folytat a vállalat konkrétan? Hogyan jelenik ez meg online / offline formában?
- Van marketingstratégiájuk? Ha igen, mi alapján határozták ezt meg? Hatékonnak érzik? Volt bármiféle bizonytalanság ennek kialakításakor?
- Költséghatékonnak érzi a jelenlegi marketingtevékenységüket? Tehát azért a pénzért, amit ráköltöttek úgy érzik, hogy „hozza a számokat”?
- Pénzügyi szempontból elégedettek a jelenlegi marketingtevékenységükkel? Ha igen, miért? Ha nem, miért nem?
- Van-e bármi, amin Ön szerint változtatnia kellene a cégnek a marketingtevékenységében? Ha igen, min és miért?
- Ha most fel kellene venni valakit a marketing részlegre, milyen kvalítások alapján keresne jelöltet? Mi a legfontosabb?
- Mennyire követi nyomon / lát bele a versenytársak marketingtevékenységébe? Mit gondol róluk?
- Mit gondol mivel jobbak a versenytársaknál? (És mivel rosszabbak?) Mit lehetne jobban csinálni?

- Mit tart a legnagyobb kihívásnak a kisvállalkozói szektorban és annak marketingjében? Hogyan tudnak alkalmazkodni ezekhez a kihívásokhoz, illetve az állandóan változó piaci trendekhez a marketingben?
- A COVID-19 hogyan befolyásolta a marketingtevékenységeiket és eredményeiket, amennyiben befolyásolta?

5. Jövővel kapcsolatos kérdések

- Mi a vállalat hosszú távú célja? Itt térjen ki az egész vállalatra, illetve csak a marketing folyamatokra is! Ezeket hogyan kívánják elérni?
- Milyen kiaknázandó lehetőséget lát a kisvállalkozás szektorban marketing területén?
- Mit gondol, a jövőben milyen marketing trend lesz megfigyelhető a kisvállalkozások tevékenységében?

6. Befejezés

- Ha változtathatna egy dolgon, ami a marketingtevékenységükkel kapcsolatos, mi lenne az? És miért?
- Megemlítené még valamit, amit úgy érez, hogy fontos és kimaradt a beszélgetésből?