

**Magyar Agrár- és
Élettudományi Egyetem**

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Fülöp Zsolt

Gödöllő

2023



MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM

Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

**Fenntarthatóság-orientáció és integrált marketingkommunikáció a
magyar KKV-szektorban**

DOI: 10.54598/002740

Doktori Disszertáció

Fülöp Zsolt

Témavezetők: Dr. Papp János, Nagyné Dr. Pércsi Kinga

Gödöllő, 2023

A Doktori Iskola

Neve: Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

Területe: Gazdaság- és Regionális Tudományok

Vezetője: **Prof. Dr. Bujdosó Zoltán**
Intézetigazgató, Egyetemi tanár
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Témavezető: **Dr. Papp János**

Témavezető: **Nagyné Dr. Pércsi Kinga**
Egyetemi docens
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Agrárgazdaságtani és Agrárpolitika Tanszék

A doktori iskola
vezetőjének jóváhagyása

Témavezető jóváhagyása

Témavezető jóváhagyása

TARTALOM

1. Bevezetés	1
1.1. A kutatás témája, aktualitása	2
1.2. A kutatás célja	6
1.3. Kutatási hipotézisek	8
2. Irodalmi áttekintés	14
2.1. Fenntarthatóság, fenntarthatóság-orientáció	14
2.1.1. A fenntarthatóság bemutatása, rövid története	14
2.1.2. A fenntarthatóság definiálása	16
2.1.3. A fenntarthatóság-orientáció jelentése, alkalmazása.....	18
2.2. Kis- és középvállalkozások	22
2.2.1. A kis- és középvállalkozások definiálása	22
2.2.2. A kis- és középvállalkozások marketingjének sajátosságai	25
2.2.3. A KKV-szektor az Európai Unióban.....	28
2.2.4. A Koronavírus-járvány hatása a KKV-szektorra	30
2.3. Az integrált marketingkommunikáció ismertetése	32
2.3.1. Az integrált marketingkommunikáció meghatározása	32
2.3.2. Az integrált marketingkommunikáció jellemzése.....	37
2.3.3. Az integrált marketingkommunikáció modelljei.....	39
2.3.4. Integrált marketingkommunikáció a KKV-szektorban	44
2.3.5. A fenntarthatóság, a marketing, és a kommunikáció kapcsolata	47
3. Anyag és Módszer	51
3.1. A kutatás előkészítése	51
3.1.1. A doktori munkát megelőző kutatások.....	51
3.1.2. A kutatás menete	54
3.2. Adatok bemutatása	57
3.2.1. A minta jellemzése	57
3.2.2. A vállalkozások jellemzői	57

3.2.3. A vállalkozások IMK-eredményei	62
3.2.4. A vállalkozások fenntarthatóság-orientációs eredményei	69
3.2.5. A koronavírus hatásai	73
3.3. Statisztikai vizsgálatok	76
3.4. Hipotézisvizsgálat	93
3.5. Új és újszerű tudományos eredmények	96
4. Következtetések és javaslatok	98
5. Összefoglalás	100
6. Mellékletek	101
6.1. Irodalomjegyzék	101
6.2. A disszertáció mellékletei	118
6.3. Ábrák jegyzéke	126
6.4. Táblázatok jegyzéke	127
6.5. Az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációk (MTMT szerint).....	130
6.5.1. Tudományos folyóiratban történő megjelenés (magyar nyelven).....	130
6.5.2. Tudományos folyóiratban történő megjelenés (idegen nyelven)	130
6.5.3. Konferenciakiadványban történő megjelenés (magyar nyelven)	131
6.5.4. Konferenciakiadványban történő megjelenés (idegen nyelven)	132
6.5.5. Egyéb folyóirat	132
6.5.6. Egyéb könyvrészlet	133
6.6. Kérdőív	134
Köszönetnyilvánítás	139

1. BEVEZETÉS

A XXI. században a társadalmunk és gazdasági rendszerünk alapvető kérdései a jövő fenntarthatósága, és a lehetőségek keretei. Ezekhez kapcsolódnak a feladatok, amelyeket el kell végeznünk annak érdekében, hogy a jövőben fenntarthassuk kialakult rendszereinket, és a veszélyforrások, amelyek hátrányosan érinthetik mindezeket. Az elmúlt években tapasztalt válsághelyzetek új, és újszerű nehézségeket hoztak az emberiség életébe. Rávilágítottak arra a jelentős kockázatra a gazdasági rendszerben, amely az alkalmazkodás kérdése körül forog: bármikor jöhet olyan kockázat, amely a BAU (Business As Usual) működést veszélybe sodorhatja. Fennáll ekkor az a kérdés is, hogy ilyen esetekben a társadalmak és gazdaságok képesek-e olyan ellenállóképességet mutatni, amely elengedhetetlen a veszély elhárításához. Különösképp érvényes megfontolás ez a gazdaságunkon belül a kis- és középvállalkozások (KKV) szektorára, hiszen ezek a vállalkozások kiemelten fontosak a gazdaságaink, még inkább társadalmunk számára. A KKV-szektor általában a nemzeti gazdaságok gerincét nyújtja a világ országaiban, azonban ellenben a multinacionális vállalatokkal, illetve a jobbra monopolhelyzetet élvező állami szolgáltató cégek, és egyéb hasonló vállalatok szektoraival, a piacon sokszorosan több vállalkozás osztozik. A verseny ennél fogva ezeken a piacokon élesebb, a források elérése nehezkesebb, az egyes vállalkozásokra és versenytársaikra jutó vevőkör szűkebb, megoszlása erősebb. A KKV-szektorban így a veszélyek és kihívások kezelése is nehezkesebb, mivel kis méretük nem ad védelmet számos olyan környezeti hatás ellen, amelyek ellen a nagyvállalkozások méretüknél és lehetőségeiknél fogva jelentősebb védelmet élveznek. Ezzel szemben azonban a KKV-k épp kisebb méretükből adódóan a megfelelő eszközök használatával, és lehetőségekbe való befektetések útján arra is képesek lehetnek, hogy ezeket az akadályokat sikeresebben vegyék a nagyvállalkozásoknál.

Számos előrejelzés szerint a kis- és középvállalkozások világszerte egyre nagyobb megfelelési kényszerrel néznek majd szembe az elkövetkezendő időkben. Fontossá teszi ez a kihívás, hogy foglalkozzunk a számukra nyitott lehetőségek kihasználásának feltételeivel, és a rendelkezésükre álló eszközök és lehetőségek minél egyszerűbb elérhetőségével. Az erős KKV-szektor erős vállalati szektort, így erős gazdaságot is eredményez. A nemzetek, gazdaságok közti verseny pedig a jövőben várhatóan élesedni fog. A KKV-szektor támogatását azonban ebben a versenyben nem csak gazdaságilag tehetjük meg, hanem eszköztárát is felkészíthetjük a megmérettetésre.

1.1. A KUTATÁS TÉMÁJA, AKTUALITÁSA

Dolgozatomban az integrált marketingkommunikáció a XXI. század elején betöltött szerepét és helyzetét szeretném vizsgálni a fenntarthatóság-orientált magyar KKV-k körében. A téma jelentősége többrétű – a XXI. századra ugyanis a fenntarthatóság fontossága számos szempontból folyamatosan növekszik, hiszen egyre inkább központi téma a politika, a gazdaság, és a mindennapi élet terén (Brorström, 2023). Miközben a világ egyre több olyan kihívással néz szembe, melyek miatt növekszik az alkalmazkodásnak és az alternatív megoldások felkutatásának igénye, a jó gyakorlatok azt mutatják, hogy a fenntarthatóság alkalmas a jövő nehézségeinek kezelésére (Henderson – Moreau, 2023).

A fenntarthatóság napjainkban elsősorban a fenntarthatósági pillérek útján került a köztudatba. E három fő fenntarthatósági nézőpont a természetvédelem, a gazdasági racionalitás, és a társadalmi méltányosság. A három pillér egymástól teljesen elkülönítve nem értelmezhető, csak együtt, egy rendszerben lehet róluk gondolkodni (Hansmann et al. 2012). A fenntarthatóságnak továbbá említenek negyedik pillért is, változó neveken – van, ahol „kultúra” néven hivatkoznak rá (Hawkes, 2001; Sabatini, 2019; Ten Have – Gordjin, 2020), van, ahol az „emberi erőforrásként” (Prasetyo – Kistanti, 2020; Diaconu – Popescu, 2016), ami a témám szemszögéből azonban nem a többi pillérhez mérhető jelentőségű.

A leggyakrabban említett fenntarthatósági pillér a természetvédelmi pillér. Társadalmunk elemi érdeke ugyanis, hogy a változásokkal, kihívásokkal szemben megóvjuk környezetünk kincseit és értékeit a jövő generációi számára. Ezt azonban csak fokozatosan ismeri el a jelen társadalma (Acosta-Alvarado – Rivas-Ramírez, 2018). A társadalom jelenkori fejlődésében ezért egyre sűrűbben lépnek fel újabb és újabb kihívások a természetvédelmi pillér előtt, amelyeket egyre nagyobb sürgősséggel kell megoldani, és fokozatosan egyre bonyolultabbak is lesznek, komplex összefüggések miatt. A cél, hogy a kihívásokra sikeres válaszokat adjunk, és a jó gyakorlatok adaptálásával minél hatékonyabban vegyük a jövőbeni további kihívásokat és nehézségeket (Arora et al. 2018).

A legfőbb kihívás a fentebb említettek között jelenleg a klímaváltozás, és annak hatásai. A klímaváltozás legjelentősebb veszélye, és legfontosabb veszélye a fajok kipusztulásának fenyegetése. A klímaváltozás ugyanis, bár önmagában is veszélyes a biodiverzitásra, következményei tovább fokozzák azokat a negatív hatásokat, amelyek

végül teljes fajok eltűnéséhez vezetnek világszerte (Urban, 2015). A fenntarthatóság többi pilléréhez képest azonban ennek ellenére a mindennapi élet terén kisebb hangsúlyt élvez a környezetvédelem. Komoly feladat tehát az emberiség előtt, hogy a fenntarthatóság környezetvédelmi szempontját egyensúlyba hozza a többi szemponttal. Ez elsősorban azzal érhető el, hogy a környezetvédelemhez, annak sikeréhez, és a sikertelenség következményeihez gazdasági értékeket rendelünk, és kimutatjuk, hogy mit jelent majd a gazdaság számára a jövőben (Donner et al. 2011). Ennél fogva az Európai Unió, dolgozatom számára a legfontosabb tág környezet, nagy hangsúlyt is fektet a klímaváltozás hatásainak mérséklésére, illetve veszélyeinek megelőzésére. Azonban még az Európai Unióban is megoszlanak a vélemények, főként a korábban már említett gazdasági jelentőség miatt, ami szintén mutatja, hogy mennyire fontos területről van szó (McCright et al. 2016).

A második pillér, amely gyakorta kerül elő napjainkban, a gazdasági észszerűség pillére. E pillér üzenete, hogy a gazdasági racionalitás kell, hogy vezényelje a fenntartható világot, vagyis az olyan vállalkozások, amelyek anyagilag nem tudják a működésüket megtérülésig fejleszteni, nem észszerű vállalkozások (Spangenberg, 2005). A gazdaság fenntarthatósága pedig azért jelentős kérdés, mert a társadalmunk működésének egyik legfontosabb eleme maga a gazdaság (Holton, 2013).

Különösképp igaz ez a kis- és középvállalkozások szektorára, amelynek fontos az alkalmazkodási képesség, így a fenntarthatóság. Emellett a tény, hogy maguk a kis- és középvállalkozások is fontosak a növekedés, és az állóképes gazdaság teljesítménye számára is tovább fokozza a gazdasági észszerűség hatását (Hamelin, 2011). A kis- és középvállalkozások szektora szinte minden gazdaság húzóágazata, hiszen mind a foglalkoztatásban, mind a gazdasági versenyben nagyon fontos elemek. Előnyeik kimondottan fontosak vészhelyzetekben, melyekben a viharos környezet ellenére is képesek szilárd talajt adni a társadalomnak (Varum – Rocha, 2013). A vállalkozási szektor számára tehát nem csak a társadalmi környezettel, vagy a természetvédelemmel való harmónia miatt, hanem a gazdasági stabilitás szempontjából is szükséges a fenntarthatóság (Shields – Shellerman, 2015).

A harmadik fenntarthatósági pillér, a társadalmi méltányosság pillére a gazdaság, és a természet társadalommal való kapcsolatára vonatkozik. Célja megteremteni az ember, a közösségeit körülvevő természeti rendszer, és az általa alkotott mesterséges rendszerek harmóniája. Négy koncepción keresztül fejt ki hatását: a közösségi

tudatosság (*public awareness*), az egyenlőség és egyenjogúság (*equity*), a közösségi részvétel (*participation*) és a társadalmi kohézió (*social cohesion*) (Murphy, 2012). E pillér a gyakorlatban kevésbé hangsúlyosan kerül megvalósításra, hiszen a jellege, és gyakorlati feltételei miatt a döntéshozók számára körülményes az alkalmazása. Továbbá annak a társadalomnak is nehézkes élni az előnyeivel, amelynek eredetileg támogatását biztosítja (Boström, 2012). Mégis, hogy a fenntarthatóság legfontosabb és leginkább alapvető feladatát sikeresen elláthassa, szükséges, hogy összekötő kapocs legyen a társadalom és a természet között, amely kapcsolaton keresztül kölcsönösen együttműködni képes az ember és a környezet, a jövőt is figyelembe véve (Littig – Griessler, 2005). Ez pedig a társadalmi méltányosság súlyát a többi pillér súlyával azonossá teszi. Tágabb értelemben pedig a XXI. században még a korábbinál is sokkal fontosabbá vált a társadalmi méltányosság dimenziójának vizsgálata és fejlesztése a világ társadalmaiban, és nem csak a fenntarthatóság miatt. A globalizáció rengeteg előnyt hozott az emberiség számára, de a társadalmi feszültségeket is fokozta. Ezért is egyre sürgősebb a társadalmi stabilitás elérése, az ember közösségeinek egyensúlyban tartása környezetéhez, gazdaságához képest, valamint belső kohéziójában is. A korábban említett Európai Unió a 2008-as világgazdasági válság során fedezte fel a szükségességét, és kezdte meg az érvényre juttatását az uniós jogban (Alexandris Polomarkakis, 2020).

A fenntarthatóság pilléreinek vizsgálata hosszú múltra tekint vissza. Újszerűség azonban a közelmúlt számos veszélyhelyzete miatt, hogy a kutatók elkezdték vizsgálni a három pillér kapcsolatát, a köztük fennálló szinergia hatását. A legtöbb kutatás ebben a tekintetben azt mutatta ki, hogy a három pillér közös pozitív externáliákat termel, amelyek erősítik a pillérek stabilitását (Hansmann et al. 2012). Ez pedig szélesebb kapcsolati hálót hoz létre, amely csatlakozásokon keresztül továbbítja ezeket az externális pozitívumokat más szektorokba, vagy akár a közösségek szintjén (Tavera Romero et al. 2021). Az új évezred globális veszélyhelyzetei tekintetében (kevésbé a 2008-as gazdasági világválság, illetve a H1N1-vírus, különösképp a Koronavírus-járvány, illetve az ukrajnai háború szemszögéből) az érintett gazdaságoknak, társadalmaknak pedig hatalmas szükségük van az alkalmazkodási készségük növelésére. Az említett válsághelyzetek egyben megmutatták azt is, hogy nagyon fontos a rendszereink reakciós készsége, illetve állóképessége a nehéz helyzetekben (Shevchuk et al. 2023). A bénultság, amelybe a társadalom a Koronavírus-járvány alatt került, valamint a gazdaságok mélyrepülése szinte azonnal a háború kitörése után

számos gyengeséget világított meg. Ezek a gyengeségek pedig csak az ellenállóképesség növelésével, és a rugalmasság fokozásával küszöbölhető ki sikeresen. Hamar felfedeztük, hogy mindkét feladat ellátására kiválóan alkalmasak azok az eszközök és eszköztárak, amelyek eleve magukban hordozzák az alkalmazkodási képességet és a jó reakciókészséget (Kanda – Kivimaa, 2020).

A Koronavírus-járvány a fő indikátora, hogy a stabilitás a kialakult, vészhelyzetekkel nem terhelt időkben lehetővé tette a rendszereink megmerevedését. Ezt azonban felrázta a sok vészhelyzet, új kihívás és nehézség, amelyek egyben a növekedés fontos indító, és mozgató rugói is (Ben Hassen – El Bilali, 2022). A kihívásoknak való megfelelés eszközei között szerepelnek azok is, amelyek a rendszereinket az optimalizálásban segítik – ebben a fenntarthatóság csak egy a lehetséges eszköztár elemei közül. A fenntarthatósághoz hasonló eszköz az integrált marketingkommunikáció is, hiszen racionalizálni igyekszik a marketingkommunikációs folyamatot, és a lehetőségeinek maximális kihasználása mellett a kiadások és terhek minimalizálása is a célja. Mindez a fogyasztói élmény javítása mellett, ami közelebb hozza a vállalkozást a fogyasztókhoz. A globalizáció mentén átalakuló világban önmagában is szükség van a változtatásra az előző évszázad bevett gyakorlatához képest – melyet a válsághelyzetek mutattak – és a marketing fenntarthatóság mentén történő átgondolása bizonyított a veszélyhelyzetekben (Iankova – Longart, 2022). Az integrált marketingkommunikáció illik ebbe a képbe – a vállalkozás-menedzsmentet távlati tervezéssel és összpontosított marketingtevékenységgel racionalizálja, fenntarthatóvá teszi (Percy, 2023).

A modern kor kihívásait tehát elsősorban rugalmassággal, alkalmazkodási képességgel, és újszerű megoldásokkal lehet a legsikeresebben venni. Előbbi két eszköz kiváló támogatója a fenntarthatóság, míg az integrált marketingkommunikáció új, eddig kevésbé vizsgált oldalai képesek azokat az újszerű előnyöket megmutatni, amelyek az említett kihívásokban képesek a vállalkozásokat segíteni. Érdekes tehát vizsgálni a fenntarthatóság, az integrált marketingkommunikáció, és a KKV-szektor kapcsolatát a fentebb említettek tükrében.

1.2. A KUTATÁS CÉLJA

A kutatás célkitűzései a következők:

- **C1.** céloom a kis- és középvállalkozások szektorában a vállalkozásokról képet kapni a fenntarthatóság szemszögéből, valamint feltérképezni, hogy a fenntarthatóság-orientáció egyes alapjai milyen részben járulnak hozzá a magyar KKV-szektorban a vállalkozások fenntarthatósági célkitűzéseinek eléréséhez. A fenntarthatóság-orientáció alapvetően olyan vállalkozói attitűd és viselkedésminta, amely megmutatja, hogy mennyire törekszik a vállalkozás során a fenntarthatóság szem előtt tartására. Ezt szeretném magukra a kis- és középvállalkozásokra is kiterjeszteni, és meghatározni, milyen lehet az általános légkör a fenntarthatósággal szemben a magyar KKV-szektorban a fenntarthatóság-orientáció vizsgálatán keresztül. Feltételezem továbbá, hogy adott vállalkozások a fenntarthatóságnak nem csak egy adott (név szerint gazdasági) pillérét veszik figyelembe, hanem a többi pillérrel is foglalkoznak, amennyiben célirányosan törekszenek fenntartható működésre. Ezt tekintem kiindulópontomnak a későbbi vizsgálataim, céljaim számára.
- **C2.** céloom meghatározni, hogy a magyar KKV-k számára mit jelent az integrált marketingkommunikáció – milyen szinten ismerik, milyen szinten művelik, és milyen lehetőségeket látnak benne. Az integrált marketingkommunikáció eszköztárának olyan kapcsolódási pontjait szeretném felkutatni, amelyek kölcsönös pozitív hatást jelentenek a fenntarthatóság-orientáció magasabb szintjeivel. Az integrált marketingkommunikáció jelenlegi helyzete és szerepe mellett pedig szeretnék arról is képet kapni, hogy milyen feltételek mellett lehet képes a magyar KKV-szektor még jobban kiaknázni az általa nyújtott lehetőségeket a jövőben, főként a közvetlen Európai Unió támogatások elnyerése, és a Koronavírus-járvány hatásai elleni védekezés szempontjából. A fenntarthatóság-orientációval kapcsolatban számos nemzetközi kutatás igyekszik igazolni a védelmező hatást, többük jelentős sikerekről számolt be, azonban az integrált marketingkommunikációval kapcsolatban kevés tanulmányt találtam, ami a válsághelyzetek újszerűsége okán természetesen nyilvánvaló. A magyar KKV-szektorban azonban nagyon kevés hasonló kutatás készült, kimondottan a fenntarthatóság-orientációt vállalkozásokra

ilyen formában még nem vizsgáltuk, így ezt kiemelten fontosnak tartom kutatni.

- **C3.** céloom azonosítani, hogy van-e kapcsolat a fenntarthatóság-orientáció és az integrált marketingkommunikáció művelése, működése között, és hogy ez a szektorban milyen formában és mértékben játszik szerepet. A 2. célban meghatározott kölcsönös pozitív hatásokkal kapcsolatban szeretném azt is tudni, hogy azoknak a vállalkozásoknak, amelyek ezeket az eszközöket nem használják olyan jelentőséggel, hogyan teljesítenek, és amennyiben lehetséges, megtalálni az okait a teljesítmény különbségeinek, a két vizsgált terület szemszögéből.
- **C4.** céloom, hogy a SWOT-modell alapján ihletett szemléletben a magyar KKV-szektor számára fontos külső tényezőket értelmezsem. A fenntarthatóság-orientációt és az integrált marketingkommunikációt a KKV-k 'belső tényezőiként' vizsgálom, gyengeségeik és erősségeik szerint. A külső tényezők pedig a 2019-ben kezdődött Koronavírus-járvány, és a hasonló veszélyekkel fenyegető, potenciális jövőbeli nemzetközi válsághelyzetek, mint 'veszélyek', illetve az Európai Unió által közvetlenül biztosított támogatások, mint 'lehetőségek'. A Koronavírus esetén arra vagyok kíváncsi, hogy ezek az eszköztárak képesek-e csökkenteni a társadalomnak, és a gazdaságnak jelentős, napi szintű változásokat jelentő válsághelyzetek káros hatásait a KKV-szektorra. Emellett azt is, hogy érdemes-e a befektetés ezekbe az eszközökbe, mint a válsághelyzetek csapásainak elkerülésére tett igyekezetbe. A Koronavírus-járvány ugyan már lecsengett, hatásait a mai napig vizsgálja a tudomány. Ennek tükrében pedig úgy gondolom, a jövő veszélyhelyzeteire nézve is jó gyakorlatokkal, tapasztalatokkal szolgálhat.

A 'lehetőségek' tekintetében pedig céloom felmérni, hogy az Európai Unió viszonylatában milyen támogatást jelent a fenntarthatóság-orientáció, és az integrált marketingkommunikáció a KKV-szektor számára. Az Európai Unió gazdaságunk, és társadalmunk megkerülhetetlen környezete. Ezért úgy gondolom, hogy szükséges annak vizsgálata, hogy hogyan illeszkedik bele a magyar KKV-szektor azokba az elvárásokba és lehetőségekbe, amelyek az Európai Unió kohéziós alapjára épült gazdasági közösség természetéből eredeztethetők. Az Európai Unió fontossága emellett abban is rejlik, hogy a magyar KKV-szektor legközelebbi nemzetközi terjeszkedési iránya is egyben. Ez tovább növeli a magyar KKV-szektor itt betöltött szerepének, és abban az

integrált marketingkommunikáció, és a fenntarthatóság-orientáció által betöltött 'mellékszerep' fontosságát. Végezetül azért is szeretném az Európai Unió lehetőségeit felmérni, mert a fenntarthatóság ebben a közösségben kitüntetett szerephez jutott a jövő befektetéseire nézve, ami úgy gondolom, fontos lehetőséget, s egyben feladatot ad a magyar KKV-szektor számára. Az Európai Unió támogatások elnyeréséért folytatott versenyben ugyanis jó indikátor lehet a fenntarthatóság-orientáció és az integrált marketingkommunikáció, ha az a hosszabb távú stratégiai gondolkodás igazolható benne, amelyre az Európai Unió szervezetei a közös programokat szervezik.

1.3. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK

A kutatási hipotéziseim legfontosabb célja, mint azt a célkitűzésekben említettem is, bizonyítani, hogy a magyar KKV-k számára az integrált marketingkommunikáció és a fenntarthatóság-orientáció olyan eszközök, amelyek együtt kiváló lehetőségeket nyújtanak a vállalkozások működésének támogatására. Támogatás alatt itt értem nem csak az általános folyamatokhoz való hozzájárulást, hanem az optimalizáláson túl új távlatok megnyitását, a vállalkozás fejlesztését. Az integrált marketingkommunikáció véleményem szerint egy olyan eszköz, amely a vállalkozás kommunikációs- és marketing-energiáit, lehetőségeit a vállalkozás, és annak ügyfélköre között kiegyensúlyozva képes optimalizálni. A fenntarthatóság-orientációt pedig a vállalkozás számára a környezetének, és környezetében elfoglalt helyének jobbítására alkalmazható fontos eszköznek tekintem. Mivel ezen eszközöket még inkább tartom a vállalkozásokat érintő nehézségek feldolgozását nagyban segítő lehetőségeknek, célszerűnek tekintem, hogy ezek az eszközök integrálásra kerüljenek a honi KKV-k szektorában.

Ezek értelmében a következő kutatási hipotéziseket határoztam meg:

- **H1/A: A magyar kis- és középvállalkozások a gazdasági észszerűség (gazdasági fenntarthatóság) fenntarthatósági pillére szerint fenntartható része nagyobb százalékban végez tervezett marketingfolyamatot.**

Feltételezésem szerint a magyar KKV-k elsősorban a magyar társadalom jellegzetességéből eredően fenntarthatóság-orientáltak a gazdasági észszerűség szempontjából. Mivel a gazdasági észszerűség a költség- és bevétel racionalitása mentén működik a vállalkozásoknál, amely pedig a

vevőkör érzékenységének, vásárlási kedvének és döntési feltételeinek függvénye, a vállalkozásoknak folyamatosan gondoskodnia kell arról, hogy a közgazdaságtanból ismert mérleg egyensúlyát fenntartsa. Ennek értelmében a saját költségeit minimalizálni akarja, melyre a marketing- és kommunikációs kiadásainak csökkentése érdekében a költséghatékonyabb opciót fogják választani. A marketingköltségek racionalizálása a legtöbb esetben a kiadások csökkentését jelenti olyan helyzetekben, amikor sem forrásbőség nem áll rendelkezésre egy vállalat számára, sem egyéb kiadáscsökkentési megoldás nem választható. Azonban a fogyasztókkal tartott kapcsolatot nem adhatja fel egy vállalkozás, és a marketing ennek a kapcsolatnak fontos összekötő eleme. E feltételezés más szóval a gondolat, mely szerint a kommunikációs csatornák összefogását nem a vállalat, hanem maga a fogyasztó végzi, így a vállalat kénytelen alkalmazkodni (Ewing, 2009). Ugyan szakmai ismereteink és szakirodalmunk egyértelműen kijelenti, hogy a gazdasági észszerűség elidegeníthetetlen célja a vállalkozásoknak, főként a marketingkommunikáció szempontjából specifikus vizsgálatát, valamint a fenntarthatóság másik két vizsgált pillére tekintetében ennek egyértelmű eredménnyel alátámasztását elengedhetetlennek tartom. Ennek oka a korábban említett, az ezredforduló óta tapasztalt külső hatások jelentősége.

- **H1/B: A magyar kis- és középvállalkozások többsége a társadalmi méltányosság (társadalmi fenntarthatóság) fenntarthatósági pillére szerint fenntarthatóságra törekszik.**

Feltételezésem szerint a magyar KKV-k többsége a társadalmi méltányosság szerinti fenntarthatóság alapján fenntarthatóság-orientált, többek közt mivel a magyar szabályozási környezet lehetőséget ad a társadalmi méltányosság alapján javítani a gazdasági észszerűséget. Bhattacharya és társai (2011) már bizonyították kutatásukban, hogy amennyiben egy vállalat csak és kizárólag a környezeti fenntarthatóságnak felel meg (értendő ez alatt a természeti erőforrások használatának racionális minimalizálása), akkor is felfedezhetők más pillérek szerinti eredmények, amely a fenntarthatóság három pillérének korrelációját feltételezi. A társadalmi méltányosság korábbi kutatásaim során megismert, a KKV-szektor általam kérdezett résztvevői számára egyik legjelentősebb indikátora a csökkentett munkaképességük támogatása volt. A hatályos magyar jogszabályok szerint jelenleg a kötelezően alkalmazandó csökkentett munkaképességük aránya 5%, és azok a vállalkozások, amelyek

állományában nem éri el ezt a szintet a csökkentett munkaképességűek aránya, rehabilitációs hozzájárulást fizetnek. Azonban az ő alkalmazásuk lehetőségeket nyit a vállalkozások számára honi, és az Európai Unió által fenntartott támogatások igénylésére, ami az ebbe a pillérbe történő kiadásokat befektetéssé teszik. Emellett szintén korábbi kutatásaimban említett, egyben a magyar szabályozási környezet jellegéből eredeztethető a kiegészítő juttatások és támogatások köre, amelyek további lehetőségeket nyitnak meg a KKV-k számára a racionális költségmenedzsmentre. A harmadik olyan terület, amely ide kapcsolható, a közösségi részvétel. Feltételezésem része az is, hogy a magyar KKV-k igyekeznek további társadalmi fenntarthatósághoz köthető befektetéseket végezni, főleg helyi szinten. Számos kutatás foglalkozik a CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) fogalmával, és a vállalkozások helyi közösségekben vállalt szerepével. Úgy hiszem, hogy a társadalmi méltányosság szempontjából elengedhetetlen, hogy egy vállalkozás a helyi közösség működésében szerepet vállaljon. Ennek tükrében ez a három szempont, melyeket a kutatás során használni fogok – a csökkentett munkaképességű honpolgárok támogatása, a juttatási rendszerek kialakítása, valamint a helyi közösségbe illeszkedés.

- **H1/C: A magyar kis- és középvállalkozások a gazdasági racionalitás, és a társadalmi méltányosság szerint fenntarthatóságra törekvő része a természetvédelem (környezeti fenntarthatóság) fenntarthatósági pillére szerint is fenntarthatóságra törekszik.**

A fenntarthatóság leginkább ismert, és leginkább idézett pillére, a környezetvédelem a harmadik olyan pont, ahol meg kívánom vizsgálni a magyar KKV-k orientációját. Feltételezem, hogy azok a vállalkozások, amelyek a másik két pillér esetén törekszenek a fenntarthatóság irányába, ebben a kérdéskörben is a fenntarthatóság felé fognak fordulni. A fenntarthatóság céltábla-modelljét követve úgy vélem, a felelős vállalat a gazdasági (legbelső), és a társadalmi (belső-külső) tényezők szem előtt tartásával olyan magatartást képvisel, amely a környezeti (külső) tényezőket is figyelembe veszi (Mann, 2011). E feltételezésemnek másik oka, hogy a környezet fenntarthatósága Brundtland (1987) szerint a környezet kincseinek a társadalom, és a gazdaság számára is pótolhatatlan kincs jellegéből adódóan a gazdasági és társadalmi megfontolásokban is fontos szerepet játszik. A pillérek

tehát együtt alkotják a fenntarthatóság alapját, egy-egy adott pillér stabilitása hatással van a többiére, és függvénye is egyben a többi pillér stabilitásának.

- **H2: A fenntarthatóság-orientált magyar kis- és középvállalkozások kommunikációs gyakorlata az integrált marketingkommunikációra törekszik.**

E feltételezésem abból ered, hogy az integrált marketingkommunikáció olyan eszköz, amely hasonlóan a fenntarthatóság módszertanához, a racionalizáció és a lehetőségek tárházának lehető legjobb kihasználása felé nyit lehetőségeket. Fontos, hogy a fenntarthatóság-orientációról megjegyezzük, az elsősorban a vállalkozói viselkedésminták egyike. Az attitűd kérdése, amelyet a vállalkozó maga a fenntarthatósággal kapcsolatban képvisel (Scarlat et al. 2021). A kutatásom koncepciójának egyik fő gondolata, hogy nem csak a vállalkozó, hanem a vállalkozás is lehet fenntarthatóság-orientált, vagyis a bevett fenntarthatósági módszertannal esetlegesen nem kimutatható módon irányult a fenntartható működésre. Ha egy vállalkozás fenntarthatóság-orientált, vagyis elmondható rá, hogy a saját gazdasági működését közvetve befolyásoló körülményeket (értendő itt a vállalkozás számára releváns társadalmi és gazdasági környezet okozta hatások) figyelembe veszi, elvárható, hogy tevékenyen válaszoljon rájuk. Ennek tekintetében úgy vélem, elsősorban a saját pozíciójának meghatározásán fog dolgozni, amelynek fő eszköze a külső kommunikáció. Feltételezhető továbbá, hogy a KKV-k kénytelenek optimalizálni tevékenységeiket, mivel általában nem rendelkeznek nagyvállalkozásokkal hatékonyan versenyző kommunikációs lefedettséggel. Egy magyar vállalkozó ennél fogva úgy gondolom, kevésbé lesz nyitott egy költségesebb alternatív lehetőségre. Ugyanis úgy hiszem a magyar vállalkozói réteg ugyan potenciált lát az alternatív megoldásokban, és a trendeket követve hivatkoznak is azokra, mint alkalmazott megoldásokra, ténylegesen többletköltséget látnak benne, és valószínűleg nem juttatják el megvalósításig. Sőt, ha megtekintjük Olof Holm (2006) eredményeit, azt vesszük észre, hogy eleve kevés vállalat viszi az integrált marketingkommunikációt megfelelő szintre. Holm szerint, míg négy szinten művelhető az integrált marketingkommunikáció, a legtöbb vállalat az első (taktikai koordináció) szintjén ragadt, és nagyon kevesen jutnak a negyedik (pénzügyi és stratégiai integráció) szintre. Feltételezem tehát, hogy bizonyíthatóan korrelációs kapcsolat van azon elemek között, amelyek a vállalkozások orientációját a

fenntarthatóság irányában pozicionálják, és azok között, amelyek a vállalatok marketing- és kommunikációs gyakorlatán az integrált marketingkommunikációs jellegét mutatják.

- **H3: Az integrált marketingkommunikáció és a fenntarthatóság-orientáció alkalmazása közvetlen pozitív hatással volt a KKV-k számára a Koronavírus-járvány során.**

A korábban már említett Koronavírus-járvány a nemzetgazdaságok, így a KKV-szektor számára egyedi kihívást jelentett. A felmerülő nehézségek egy része kezelhető volt a hagyományos eszközökkel, amelyeket a vállalkozások már ismernek, a teljesség igénye nélkül: kontingencia-tervezéssel, forrásbevonással, spórolással, leépítésekkel, stb. Ugyanakkor olyan feladatok, kihívások is kerültek a hasonló nehézségekre méretük, piaci pozíciójuk és egyéb jellegzetességeik okán sérülékenyebb vállalkozások asztalára, amelyeket ezekkel az eszközökkel esetenként egyáltalán nem tudtak enyhíteni. Jó példa a Koronavírus-járvány alatt bevezetett karanténhelyzet ellensúlyozása a távmunka (*remote job/homeworking/home office*): nem minden vállalkozásnál volt gördülékenyen, és egyszerűen megoldható, részint a technológiai feltételek miatt, részint a munka jellegéből adódóan. A vállalati reziliencia próbatétele ez az időszak, amikor a vállalkozásoktól bármikor elvárható alkalmazkodási képesség szélsőséges körülmények között kapott fokozódóan kiemelt szerepet. Ennél fogva úgy gondolom, fontos azt is külön vizsgálni, hogy az új kihívások hogyan érintették a fenntarthatóság-orientáció és az integrált marketingkommunikáció szempontjából erősebb vállalkozásokat. A Koronavírus-járvány hatásainak elemzésére elsősorban a gazdasági teljesítményt fogom alapul venni, a járvány tükrében. Ehhez két fő szempontot fogok vizsgálni, amelyek minden vállalkozás számára a legkézenfekvőbb indikátorok mérettől, jellegtől függetlenül: a gazdasági teljesítményt, valamint a dolgozói állományt, értve ez alatt az esetleges leépítéseket. A két szempont azért is kiváló a hatásvizsgálathoz, mert a kettő egymás rovására is mehet, és igazán csak akkor tekinthetünk igazán fenntarthatónak minden pillér szerint egy vállalkozást, ha sikerült ezeket a tényezőket egyensúlyba hoznia.

- **H4: Az integrált marketingkommunikáció és a fenntarthatóság-orientáció alkalmazása közvetlen pozitív hatással volt a KKV-k számára az Európai Unió támogatásokhoz való hozzáférésben.**

Mivel a KKV-szektor számára megkerülhetetlen tényező az Európai Unió is, és Magyarországra kifejtett hatása mind a törvényi szabályozás, mind a támogatási rendszer terén kiemelkedő, azt is szerettem volna vizsgálni, hogy a vállalkozások előtt milyen távlatokat nyit, és milyen akadályokat állít nekik az Európai Unió szereplés. A vállalkozások, főként a KKV-k az Európai Unió számára nagyobb távlatokban is jelentősebb szerepet kapnak (Európai Bizottság, 2020). Az Európai Unió 2020-ig a fenntarthatóság több kritériumának kívánt megfelelni, melyek „az okos, fenntartható és mindent magába foglaló növekedést fejezik ki annak érdekében, hogy felülmúljuk az Európai gazdaság strukturális gyengeségeit, javítsuk versenyképességét, és termelőképességét [...]” (Európai Unió, 2015, 1. o.). Ezek a célkitűzések részben a globális vészhelyzetek miatt (értendő itt főként a nagy 2008-as világgazdasági válság, a Koronavírus-járvány, és az ukrajnai háború), részben egyéb okokból ugyan nem teljesültek, a célokat tovább hordozta az Európai Unió 2021-2027-es programidőszakára. Ebben az időszakban pedig nem csak a támogatások szintje, és mértéke növekedett a korábbi időszakhoz képest, részben a politikai szerepvállalás, részben pedig a lokális gazdaság erősítésének igénye miatt fokozott szerepet kapott a közvetlenség. Az Európai Unió a jövőben a támogatások jelentős részét a támogatott partnereknek közvetlen támogatásként kívánja elérhetővé tenni, ami új távlatokat nyit az Európai Unió által erősen támogatott KKV-szektor forrásbevonási lehetőségeiben. Amennyiben pedig a forrásbevonáshoz megnyílik az Európai Unió közvetlen támogatásainak eddig meglehetősen mérsékelt, Magyarországon nehézkesen elérhető lehetősége, még fontosabbá válnak az Európai Unió által szabott követelmények. Ezen követelmények pedig az Unió számára kiemelten fontos faktoroknak való megfelelést jelentik, a teljesség igénye nélkül: a fenntarthatóság, a közösségi és társadalmi haszon, értékteremtés, közhasznúság, világos kommunikáció, üvegzséb, stb. Ezért az ezeket szolgáló marketingkommunikáció, és fenntarthatóság-orientáció vizsgálatát fontosnak tartom, és a jelentőségüket az Európai Unió irányába a KKV-szektor számára a legfontosabb Európai Unió csatlakozási ponton, vagyis a támogatási rendszeren keresztül értelmezem.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. FENNTARTHATÓSÁG, FENNTARTHATÓSÁG-ORIENTÁCIÓ

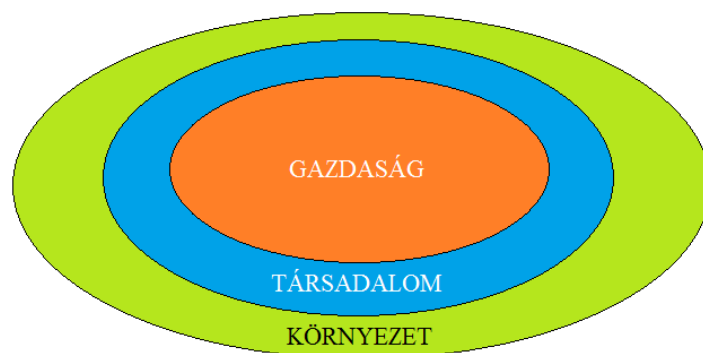
2.1.1. A FENNTARTHATÓSÁG BEMUTATÁSA, RÖVID TÖRTÉNETE

A fenntarthatóság, a modern fejlődés egyik legjelentősebb kísérő koncepciója, már régen jelen van az emberi társadalomban. Van Zon (2006) szerint a nyersanyagok iránti kereslet gyakorlatilag az emberi igényekkel egyidős, ami emiatt végigkíséri történelmét. Továbbá folyamatosan hordozza magában a környezet terhelését is, melyre nem csak napjainkban, hanem történelmünk hajnalán is kellett megoldásokat keresnünk. Ahogy az ember folyamatosan egyre dominánsabbá vált a Földön, úgy szembesült egyre inkább az erőforrások hiányával, amit a történelem során számos háború mutatott. A későbbiekben a gazdaság megerősödésével csak tovább romlott a helyzet, hiszen a gazdasági diverzifikáció hiánya még inkább hiányhelyzetekhez vezetett, ami még több háborút okozott (Le Billon, 2001). Ekkor a fenntarthatóság még nem terjedt ki a társadalomra és a gazdaságra, de az ember észrevette, hogy a háborús időkben a csatamezőn életét vesztett földművest pótolni kell, és hogy a gazdaság számára fontos erőforrások nem mind helyettesíthetők pénzeszközökkel. Ezt még nem tekinthetjük a klasszikus értelemben vett fenntarthatósági pilléreknek, de már igen korán szembe került az ember a környezet, a gazdaság, és a társadalom erőforrásainak véges jellegével.

Ténylegesen a három aspektussal a XIX. században kezdtek el egy időben foglalkozni, amikor a társadalomban elkezdtek problémák megjelenni a népességgrobbanás miatt (Ehrlich – Ehrlich, 1991). Ez arra készítette a kor tudósait, hogy gondolkodni kezdjenek a természeti erőforrások felhasználásával kapcsolatban, illetve arról, hogy mennyivel fog megnövekedni ez a fogyasztás (Clark, 2014). Ez a folyamat teljesedett ki a XX. századra, amikor a környezeti problémák, és ezzel egy időben a társadalmi és gazdasági problémák is elérték a globális lefedettséget, ezzel kényszerítve a világ országait, hogy közösen induljanak útnak a megoldás keresésére (Meadows et al. 1972). John Stuart Mill volt, aki széles körben sikerrel felhívta arra a figyelmet, hogy gazdasági értelemben is értékkel bír a természeti világ, és hogy ezt a kincset nem lehet csupán anyagi szinten mérni, és gazdasági értékben látni (Mill, 2008). Munkája hatalmas jelentőséggel bírt a fenntarthatóság későbbi fejlődésére, és egy fontos állomása a koncepció mai állapotának, illetve konkrétan a fenntarthatóság három

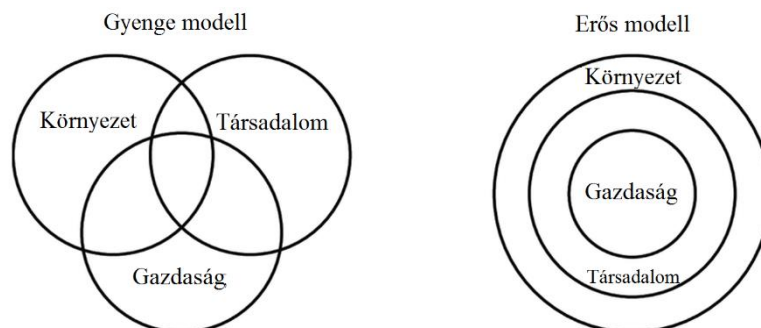
pillére szempontjából kimondottan kulcsfontosságú. Drakakis-Smith (1995) már korán felfedezte, hogy ezt a három pillért nem egyenlő figyelemmel illetjük, hiszen a döntéshozók számára a gazdasági fenntarthatóság számos okból nagyobb jelentőséget élvezett, mint a környezeti, vagy a természeti fenntarthatóság. Munkájában felhívja rá a figyelmet, hogy a három pillér jelentősége nem különbözhet egymástól, hiszen összefüggnek, és együttesen érhetők el velük a fontos változások.

Ez a gondolkodás hozta el azt a fordulatot, amely a gazdasági fenntarthatóságot a korábbi döntéshozói felfogásnak ellentmondva alárendelte a társadalmi, és a természeti fenntarthatóságnak. Senge és társai (2008), illetve Doppelt (2010) munkáikban utaltak erre, és a fenntarthatóság ún. „céltábla-modelljét” már háromhalmazos függőségi modellnek („*three-nested dependencies model*”) hívják. A modell az 1. ábrán látható.



1. ábra: A fenntarthatóság függőségi-modellje. Forrás: Senge et al. (2010) és Doppelt (2010) alapján, saját szerkesztés.

Ghavampour és Vale (2019) kimondottan hangsúlyozzák, hogy a korábbi modellek a „gyenge” fenntarthatóság modelljei, míg a függőségi modell az „erős” fenntarthatóság modellje. Összehasonlításuk a 2. ábrán látható.



2. ábra: A fenntarthatóság "gyenge" és "erős" modelljeinek összehasonlítása. Forrás: Ghavampour - Vale, 2019 alapján saját szerkesztés.

2.1.2. A FENNTARTHATÓSÁG DEFINIÁLÁSA

A fenntarthatóság történelmi kialakulása, fejlődése, kiterjedése a környezeti fenntarthatóságon túlra, valamint a gyenge és erős modellek mutatják, hogy nagyon széles körű jelenségről van szó. Ennél fogva a fenntarthatóság definiálása is elengedhetetlen a kutatásom számára. A fenntarthatóság összességében nehezen definiálható, mivel számos területet ölel fel, és megannyi változót foglal magába. Ennél fogva úgy gondoltam, mivel a vállalkozások fenntarthatóságával foglalkozom, amelynek célja a fenntarthatóságra törekvéssel a fejlődés, a fenntartható fejlődés fogalmából indulok ki. Fontos kiemelni, hogy míg a fenntarthatóság egy távlati célt jelent, a fenntartható fejlődés ezzel nem teljesen azonos, hiszen azokat a folyamatokat foglalja össze, amelyek a fenntarthatóság eléréséhez vezető úton történnek meg (Jeronen, 2013). Az első szélesebb körben megismert, és általánosabb definíciónak Brundtland meghatározása tekinthető (Brundtland, 1987 b, 16. o.), szerinte a fenntartható fejlődés *„fejlődés, mely a jelen kívánalmait anélkül elégíti ki, hogy veszélybe sodorná a jövő generációit annak érdekében, hogy saját boldogulását biztosítsa”*. Ez a definíció azért kiemelten fontos, mert két, a fenntarthatóság számára elengedhetetlen elképzelés jelenik meg benne:

- a szükségletek koncepciója, mely azt sugallja, hogy minden generációnak vannak saját szükségletei, amiket az adott korban rendelkezésre álló erőforrások segítségével kell valamilyen módon kielégíteni, valamint
- a korlátozások koncepciója, melynek lényege, hogy amennyiben nem szorítjuk valamilyen korlátok közé az erőforrások felhasználását, abban az esetben a jövő generációi problémákkal néznek majd szembe, melyeket nem feltétlenül tudnak majd megoldani a szűkös erőforrások közt.

Fontos kiemelni, hogy ez a definíció egy igen célorientált magyarázat a fenntartható fejlődésre. Ezt a célorientált gondolkodást egészíti ki a egy másik fontos perspektívával Gillman (1981), aki egy másik fontos tényezőt említ: az eszközök és módszerek körét. Nem mindegy ugyanis, hogy hogyan érjük el a célunkat, szerinte pedig kiemelten fontos, hogy a helyes eszközöket és módszereket alkalmazzuk, a sikeres megoldás érdekében. Véleményét Názáreti Jézus híres szavainak egy variációjával ki is fejezte: *„Tégy úgy a jövő generációival, ahogy tőlük várnád, hogy veled tegyenek.”*

Brundtland szavait, és az 1987-es konferencia definícióját emelték egy szinttel magasabbra Pearce és társai (1989), akik szerint a fenntarthatóság, szemben a fenntartható fejlődéssel, nem csak ezen absztrakt kitételeket tartalmazza. Szerintük a fenntarthatósághoz olyan társadalmi és gazdasági rendszer kialakítása szükséges, mely garantálja a célok fenntartását, miután azokat elértük. Több pontos paramétert hoztak fel, melyeket ehhez a koncepcióhoz kapcsoltak, köztük: a reáljövedelem növekedése, a nemzetek egészségügyi állapotának javulása, és összefoglalóan az életminőség javulása. E definíciót számos kitételrel egészítették ki Hargroves és Smith 2005-ben, melyekben arra hívták fel a figyelmet, hogy a fenntarthatóság modern koncepcióját bizonyos általános érvényű elvek vezérlik. Ezek a következők voltak:

- A kockázatok, bizonytalanság és vissza-nem-fordíthatóság szerintük átlátható és szisztematikus, körültekintő bánásmódot igényel. Ez azt is magába foglalja véleményem szerint, hogy a fenntarthatóság pontos mérhetőségével és felfogásával általánosan elfogadott alapokban kell megállapodni.
- A természet megfelelő értékelését, megbecsülését és helyreállítását biztosítani kell.
- A természeti, társadalmi, emberi és gazdasági célokat az irányelvekben és kezdeményezésekben integrálni kell. Ez a kitétel azért fontos, mert pontosan illusztrálja, hogy az általában külön vitatott és külön döntés alapját képező pillérek valójában együtt kezelendők.
- A közösségeket fenntarthatóvá kell tenni az egyenlő elbánás fenntartásával, és a közösségek tevékenységekben való részvételével.
- A biodiverzitást, és az ökológiai integritást fenn kell tartani.
- A generációk közti egyenlőséget fenn kell tartani.
- A lokalitások globális integrációját fenn kell tartani.
- [...] A folyamatos fejlődés mellett el kell köteleznünk magunkat.

Fontos megjegyezni, hogy ez a rendszer is abból indul ki, hogy valóban kezelhető gazdasági, illetve társadalmi értelemben a fenntarthatóság, melynek azonban vannak kritikusai. Kiss (2011) például már Brundtland meghatározásával sem értett egyet, mondván mielőtt az jelen formájában elterjedt, a fenntarthatóság csak a környezetgazdálkodási szakemberek számára volt ismert, és kizárólag a természeti fenntarthatóság koncepcióját tartalmazta. Szerinte ez jobb koncepció volt. Emellett azt is mondja, hogy a három pillér integrációja nem realiztikus célkitűzés, míg a világon

élő emberek háromnegyede nem felel meg az alapvető életminőségi követelményeknek.

Összességében az mondható el, hogy a fenntarthatóság még mai formájában is igen képlékeny irányelvek gyűjteménye. Számos tudományos munka kérdése a fenntarthatóság pontos definiálása. A teljesség igénye nélkül: Ronchi és társai, 2002; Daub, 2005; Alexander, 2006; Loorbach, 2007; Wiesmann és társai, 2011, akik munkájukban elsősorban a klasszikus értelemben vett fenntarthatóság definícióját igyekeznek a XXI. századba áthozni, vagyis a mezőgazdasági fenntarthatóság elveit igyekeznek kiszélesíteni. Másik felfogás, amely a fenntarthatóság definícióját már nem a klasszikus értelmezéstől, hanem a modern problémákról indulva igyekszik meghatározni, melynek néhány példája, a teljesség igénye nélkül Bendell, 2017; Holden és társai, 2017; Spangenberg, 2017; Campbell - Heck, 2017; Hák és társai, 2018; valamint Salari - Bhuiyan, 2018.

Kutatásomban a fenntarthatóság különleges formában, a vállalkozói viselkedéskultúrában meghatározott fenntarthatóság-orientáció formájában szerepel. Ez a koncepció ugyan a fenntarthatóságra alapul, mégis valamennyire más, mint a klasszikus értelemben vett fenntarthatóság, vagy a fenntartható fejlődés – igaz, mindkettőből nagyban merít. A fenntarthatóság-orientációval a következő részben foglalkozom.

2.1.3. A FENNTARTHATÓSÁG-ORIENTÁCIÓ JELENTÉSE, ALKALMAZÁSA

A fenntarthatóság-orientáció koncepciója abból indul ki, hogy a vállalkozások jellege a vállalkozás alapítójának eszméjéből adódik, vagyis annak érdekében, hogy megismerjük egy vállalkozás hozzáállását a fenntarthatósághoz, egy új változót is érdemes bevonni a vállalkozások fenntarthatóságának kutatásába: a vállalkozó egyéni jellemét, és fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdjét. Ezt az attitűdöt, amelyben a vállalkozó felelősségteljes és pozitív értelemben tekint a fenntarthatóságra munkája során, összességében fenntarthatóság-orientációnak nevezzük (DiMaggio, 1988).

A fenntarthatóság-orientáció a vállalkozó sajátos meglátása is egyben, amellyel az üzleti lehetőségeket értékeli. A fenntartható vállalkozáskultúra ebből a koncepcióból teljesebbé válik ki, hiszen a fenntarthatóság-orientáció a vállalkozó attitűdjét tükrözi a vállalkozása menedzsmentje során a fenntarthatóság elveivel szemben, miközben a vállalkozói attitűdben egyszerre érvényesül a gazdasági racionalitás is.

Korábban tettünk utalást arra, hogy a fenntarthatósági pilléreket nem azonos fontossággal kezeljük (Drakakis-Smith, 1995). A szóban forgó kettősség itt erre reflektál – a vállalkozó normális esetben elsősorban a gazdasági racionalitást veszi figyelembe, és ez alól a fenntarthatóság-orientált vállalkozó sem kivétel, hiszen ő is szeretné cége hosszú távú, profitábilis működését garantálni. Azonban vannak olyan befektetések, folyamatok, termékek, stb., melyek esetén a fenntarthatóságnak nem a gazdasági, hanem más aspektusai érvényesülnek jobban. Ezeket az eseteket egy nem fenntarthatóság-orientált vállalkozó vélhetően vagy nem veszi észre, vagy elveti a gazdasági racionalitás problémája miatt, míg egy fenntarthatóság-orientált vállalkozó könnyebben észreveszi, és jellemzően hajlandóbb lehetőségként tekinteni rá, és kihasználni (Berle, 1991). Fontos itt megjegyezni, hogy a vállalkozói szemlélet a vállalkozás jellegétől is függ, amikor a fenntarthatóság-orientációról beszélünk. Minél nagyobb a vállalkozás, annál kevesebb kapcsolata van a vállalkozás vezetőjének a mindennapi folyamatokkal (amelyeket esetenként alkalmazottak, vagy épp egész divíziók végeznek), így arányaiban kevésbé is tükrözi a vállalkozás saját attitűdjét. Ellenben minél nagyobb a vállalkozás, annál inkább törekszik a fenntarthatóság-orientált vállalkozó a fenntarthatóság szemléletének érvényesítésére. A vállalkozási és fenntarthatósággal szembeni attitűd Kuckertz és Wagner (2010) szerint oda-vissza működik, tehát a fenntarthatóság-orientált személyben a vállalkozói kedv is erősebb. A vállalkozó szerepének jellege tartom célszerűnek a fenntarthatóság-orientációt a vállalkozásra magára adaptálni.

Sung és Park (2018) a fenntarthatóság-orientáció egy másik dimenzióját ragadják ki, mikor azt mondják, a fenntarthatóság-orientáció nem olyan eltökélt követése a fenntarthatóság elveinek, mint azt egy elszánt aktivistától várnánk – a fenntarthatóság-orientáció szerintük a gazdasági dimenziótól eltekintve definiálható. Olyan szintje a fenntarthatóságnak, amelyen a vállalkozás részint a társadalmi fenntarthatóságra, a vállalati társadalmi felelősségvállalásra, és a társadalmi kohézió elősegítésére fókuszál, részint pedig állást foglal a vállalkozás társadalmi és természeti környezetének védelmében, és ezt az állásfoglalást ki is teljesíti magatartásában. Az ő definíciójukban megjelenik az a fontos mozzanat, ami kimondja: a fenntarthatóság nem feltétlenül egy indikátor, amely meghatározható a megfelelő matematikai műveletekkel. Hasonlóan a fenntarthatóság-orientációhoz, szerintük a fenntarthatóság maga is egy attitűd, ami nem feltétlenül megfogható számszerűen. Ezt a gondolatot viszi tovább Klewitz (2017), aki szerint a fenntarthatóság-orientáció nem csak egy

attitűd, hanem egy perspektíva is. Véleménye szerint a fenntarthatóság-orientált vállalkozóban egyszerre van jelen a profit iránti igény, és a siker iránti vágy, valamint a negatív várakozások a jövő felé, és a felelősségtudat, amelyet a környezet és a társadalom iránt, az azokat fenyegető veszélyekkel szemben érez a vállalkozó. Hozzáteszi azt is, hogy ezekhez még társul egyfajta figyelem a társadalommal szemben – a fenntarthatóság-orientált vállalkozó igyekszik megismerni az őt körülvevő társadalom problémáit, és szisztematikus megoldásban igyekszik gondolkodni. Claudy és társai (2016) ezzel kapcsolatban azt is mondják, hogy a cég más folyamataira is hatással lehet – kutatásukban a fenntarthatóság-orientáció elfogadását mérték össze az innovációs teljesítménnyel, és arra jutottak, hogy a hosszabb ideje fennálló vállalkozások esetén a fenntarthatóság-orientáció kulcsindikátor is lehet az innovációs teljesítménykülönbségek magyarázatához. Calic és Mosakowski (2016) szerint a fenntarthatóság-orientáció erős hatása a vállalkozóra abból fakad, hogy eredete mélyen gyökerező hitek és elkötelezettségek rendszerében keresendő. A vállalkozó saját eszméi azok, amelyek a viselkedését formálják, és ezt a viselkedéskultúrát adja át a vállalkozásnak is. Ebben a viselkedéskultúrában a fenntarthatóság-orientáció jellege miatt erősen szerepel, és szerintük ez a vállalkozáson belül normarendszerként kerül bevezetésre. E nézet alapján fogalmazza meg Roxas és Coezter (2012) a fenntarthatóság-orientáció definícióját. Véleményük szerint három olyan kulcsfontosságú pont van, ahol a fenntarthatóság-orientáció belép a vállalkozásba, és érvényesíti a fenntarthatóság elveit: a vállalkozó a környezettel (természeti és társadalmi környezet) kapcsolatban aggodalmakat táplál, azok adott körülmények közti sérülékenysége miatt. Ezeket az aggodalmakat úgy oldja fel, hogy a vállalkozásba beépíti a törekvést a megoldásukra, mind tüneti, mind okozati szinten. A vállalkozásba azon gyakorlatok útján jut be a fenntarthatóság-orientáció, amelyek ezekből az aggodalomból származnak, és megjelennek a vállalkozás

- stratégiai tervezési szintjén, beleértve az átfogó vállalati stratégiát is;
- taktikai tervezési szintjén, függetlenül az adott taktikai időtávban szereplő projektek időtartamától, vagy jellegétől;
- műveleti gyakorlatai szintjén, akár egy-egy adott részfolyamatban is, függetlenül annak időtartamától, vagy jellegétől.

Ez a meglátás a vállalkozásokat elindította a fenntarthatóság-orientáció implementációs színterére – az értékek és hasznok szintjén is megjelenő fenntarthatóság-orientáció új erőforrássá válik az azt alkalmazó vállalkozások

számára. Ezt az erőforrást a vállalkozásnak, miután elkezdte erőforrásnak tekinteni, már belső motivációja beépíteni a folyamataiba, és kihasználni a teljesítmény javítására. A főbb folyamatok, amelyekbe így jutott el a fenntarthatóság-orientáció, jellemzően az üzleti folyamatokat fedik le, melyek közül kiemelkedik a termékfejlesztési folyamat új termék esetén, valamint az ellátásilánc-menedzsment (Adams et al. 2016).

Ezen nézetek, és később részletesen kifejtett korábbi kutatásaim alapján a fenntarthatóság-orientáció vizsgálatának kialakítása során a következő pontokat határoztam meg:

- vállalati értékek, belső vállalati indíttatás
 - a vállalkozás dolgozóival szembeni attitűd, az élhető munkakörnyezet kialakítására mutatott hajlandóság
 - a vállalkozás közvetlen természeti környezetével szembeni attitűd, a vállalkozás ökológiai megfontolásai az üzleti stratégiában
 - a vállalkozás belső gazdasági potenciáljával kapcsolatos attitűd, távlati gondolkodás és befektetés, és a profit-orientáció közötti kapcsolatban való elhelyezkedés
- környezeti értékek, külső vállalati indíttatás
 - a vállalkozás társadalmi felelősségvállalása, a társadalom támogatására irányuló attitűd
 - a vállalkozás természetvédelmi attitűdje, a környezetvédelmi lehetőségek és tiszta technológiák alkalmazása
 - a vállalkozás külső gazdasági környezetével kapcsolatos attitűd, rövid beszerzési lánc alkalmazása, gazdasági racionalitás.
- közvetlen orientáció, a rövidtávú befektetések és költségek hosszú távra fenntarthatóan tervezettsége
- jövőbeni orientáció, a hosszútávú befektetések során a fenntarthatóság figyelembe vétele

Kutatásom során ezekre a pontokra fogok támaszkodni a fenntarthatóság-orientáció meghatározása során. A vállalkozói orientációt azonban nem a vállalkozások vezetőire, hanem a vállalkozásokra, mint gazdasági entitásokra kívánom elvégezni (részben a korábban említett vállalkozói szerepvállalás jellegére való tekintettel). Ehhez azonban a KKV-szektor bemutatása szükséges.

2.2. KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK

2.2.1. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK DEFINIÁLÁSA

A kis- és középvállalkozások (KKV) szektora a nemzeti gazdaságok egyik legfontosabb része. Hivatalosan a KKV-szektorhoz nem sorolandó, de gyakran szerepelnek együtt velük a Mikro-vállalkozások is. E kategória az Európai Unió vállalkozásainak szinte teljes egészét teszi ki – az Európai Unió tagállamaiban a NACE-rendszerben C kategóriától I kategóriáig, beleértve a K kategóriát, a vállalkozások 99,8%-a volt megtalálható ebben a csoportban (Schmiemann, 2008). Ez a számadat az elmúlt közel húsz évben nem változott – az Eurostat összeállítására szerint 2020-ban a szóban forgó szektor még mindig 99%-ban szerepelt az Európai Unió tagállamainak vállalkozási szektoraiban (Eurostat, 2020). Általánosan véve azonban a vállalkozásoknak méret szerint öt szektorát szoktuk megkülönböztetni:

- ún. egy fő SOHO-vállalkozások (self-office, home-office);
- mikrovállalkozások, amelyek legfeljebb kilenc főt alkalmaznak;
- kisvállalkozások, amelyek legfeljebb ötven főt alkalmaznak;
- középvállalkozások, amelyek legfeljebb kétszázötven főt alkalmaznak;
- nagyvállalkozások és multinacionális vállalatok, amelyek 250 fő fölött foglalkoztatnak alkalmazottakat.

Ezt a csoportosítást az Európai Unió szabályban is rögzíti: a foglalkoztatási szerkezet mellett használható a vállalkozás méretére:

- az éves összes bevétel, amely
 - a mikrovállalkozások esetén kétmillió Euró, vagy annál kevesebb;
 - a kisvállalkozások esetén tízmillió Euró, vagy annál kevesebb;
 - a középvállalkozások esetén ötvenmillió Euró, vagy annál kevesebb;
- illetve a mérlegfőösszeg, amely
 - a mikrovállalkozások esetén kétmillió Euró, vagy annál kevesebb;
 - a kisvállalkozások esetén tízmillió Euró, vagy annál kevesebb;
 - a középvállalkozások esetén negyvenhárommillió Euró, vagy annál kevesebb.

Ezek az értékek éves szinten értendők (Európai Unió, 2016).

Magyarországon a Központi Statisztikai Hivatal saját rendszerében hat csoportba rendezi a vállalkozásokat (KSH, 2020).

- A 0 fős mikrovállalkozások csoportja
- Az 1 fős mikrovállalkozások csoportja
- A 2-9 fős mikrovállalkozások csoportja
- A kisvállalkozások csoportja
- A középvállalkozások csoportja
- A nem KKV-körbe tartozó szervezetek csoportja

Hazai gyakorlatban az elérhető adatok mennyisége miatt a lehatárolás lehetővé teszi, hogy a vállalkozásokról több információ birtokában alakítsunk ki csoportokat. Ezért a KSH saját kategóriáiban (KSH, 2017) így bővül az Európai Unió csoportosítása:

- A teljes KKV-szektor önállósági kritériumok mellett azokat a gazdálkodó szervezeteket jelenti, melyeknek teljes alkalmazotti állománya nem haladja meg a 250 főt, teljes bevételük éves szinten nem haladja meg az 50 millió Eurót, vagy teljes mérlegfőösszegük nem haladja meg az éves 43 millió Eurót.
- A mikrovállalkozások azokat a gazdálkodó szervezeteket jelentik, melyeknek teljes alkalmazotti állománya nem haladja meg a 9 főt, teljes bevételük vagy mérlegfőösszegük éves szinten nem haladja meg az 2 millió Eurót.
- A kisvállalkozások azokat a gazdálkodó szervezeteket jelentik, melyeknek teljes alkalmazotti állománya nem haladja meg a 9 főt, teljes bevételük vagy mérlegfőösszegük éves szinten 2 és 10 millió Euró között alakul, de egyik sem haladja meg a 10 millió Eurót.

Illetve azokat a gazdálkodó szervezeteket jelentik, melyeknek teljes alkalmazotti állománya nem haladja meg a 49 főt, teljes bevételük vagy mérlegfőösszegük éves szinten nem haladja meg a 10 millió Eurót

- A középvállalkozások azokat a gazdálkodó szervezeteket jelentik, melyeknek teljes alkalmazotti állománya nem haladja meg a 49 főt, teljes bevételük éves szinten 10 és 50 millió Euró között alakul, teljes mérlegfőösszegük 10 és 43 millió Euró között alakul, de egyik sem haladja meg az 50 millió Eurót.

Illetve azokat a gazdálkodó szervezeteket jelentik, melyeknek teljes alkalmazotti állománya 50 és 249 fő között alakul, és teljes bevételük és mérlegfőösszegük éves szinten nem haladja meg az 50 millió Eurót.

Azonban felmerül a kérdés, hogy miért olyan fontos a KKV-szektor? Két pontot már említettem, melyek a nemzetgazdaságban és a foglalkoztatási szerkezetben vállalt szerepük. E két kitüntetett szerep miatt azonban más gazdasági mutatókban is jelentős szerepe van a KKV-szektornak: hasonlóan fontos beruházási potenciált jelentenek a gazdaságban elfoglalt helyükhöz mérten, és a hozzáadott értékük is eléri ezt a pozíciót. A KSH 2020-as kimutatása szerint Magyarországon a KKV-szektor (a SOHO- és mikro-vállalkozások nélkül értendően) minden szempontból a nemzetgazdaság mintegy harminc százalékát tette ki. Ezeket az adatokat az 1. táblázatban láthatjuk.

1. táblázat: A magyar kkv-k jelentősebb számadatai. Forrás: KSH (2020).

Kis- és közép-vállalkozási kategória	Vállalkozások száma, darab	Foglalkoztatottak létszáma, fő	Egy foglalkoztatottra jutó árbevétel, ezer forint/fő	Foglalkoztatottak létszámának megoszlása, %	Értékcsillapítás nettó árbevétele, millió forint	Értékcsillapítás nettó árbevételének megoszlása, %	Hozzáadott érték (tényező-költség), millió forint	Hozzáadott érték (tényező-költség) megoszlása, %	Export-értékesítés árbevétele, millió forint	Nemzetgazdasági beruházás, millió forint	Nemzetgazdasági beruházás megoszlása, %
Kisvállalkozások	36 119	560 430	35 152	17,6	19 700 441	14,1	4 888 135	15,9	1 794 706	763 253	11,1
Középvállalkozások	5 602	365 226	53 775	11,5	19 639 961	14	4 180 504	13,6	4 473 265	1 358 046	19,8

Ezen okokból kifolyólag nem csak hazánkban, de az Európai Unió minden tagállamában nagyon fontos szektor a KKV-szektor, melynek következtében az EU nem csak a 2013-2020-as programidőszakban, de a 2021-2027-es programidőszakban is központi szerepet szán a KKV-szektor támogatásának, ugyanis az innovatív fejlesztési keret nagy részét ebbe a szektorba fektette, fekteti be (Európai Bizottság, 2013; Európai Bizottság, 2020). További fontos információ a KKV-szektorról, hogy az Európai Unió területén az alkalmazásban állók mintegy kétharmada ebben a szektorban dolgozik (Eurostat, 2020).

Ezen csoportosítás alapján a disszertációmban vizsgálandó vállalkozások a 0 és 1 fős (vagyis az egyéni vállalkozók, a SOHO-szektor) kizárásával a 249 fő alkalmazottat meg nem haladó, az éves 50 millió euró alatti forgalmat elérő, illetve az éves 43 millió euró mérlegfőösszeget elérő vállalkozások. Tekintve, hogy a SOHO vállalkozások marketingfolyamatai mások, mint amelyeket vizsgálni kívánok, illetve a szóban forgó vállalkozások esetén a fenntarthatóság-orientáció a vállalkozótól nem elkülöníthető (hiszen az a saját orientációja), ezeket a vállalkozásokat a vizsgálatból kihagyom. A következő fejezetben a kutatott vállalkozások marketingtevékenységét mutatom be.

2.2.2. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MARKETINGJÉNEK SAJÁTOSSÁGAI

Hazánkban a piac 1989-1990 között jelentős szerepet kapni, ami magyarázza, hogy a marketing a hazai KKV-knál miért kapott kisebb jelentőséget (Lehota, 2017). 2009-ben a KKV-k mindössze egyharmada (32,8%) folytatott tudatos marketingtevékenységet, ami árnyalja a képet a vállalatok marketingtevékenységével kapcsolatban (mfor.hu, 2009). Ez az érték fokozatosan javulni látszott az elmúlt években, főleg a kedvező gazdasági körülmények miatt (kamaraonline.hu, 2018). A marketingtevékenység végzését ugyan ideiglenesen visszavetette a Koronavírus-járvány, amely a KKV-szektor számos más szempontból is súlyosan érintette, összességében elmondható, hogy mára ismét fókuszba került a KKV-k számára a marketingtevékenység helyes implementálása és javítása (Emese, 2022).

2022 után a KKV-szektorban a marketingtevékenység már sokkal hangsúlyosabban jelenik meg – a Magyar Marketing Fesztivál éves felmérése keretében 2022-ben 1300 KKV-vezetőt, döntéshozót és egyéni vállalkozót kérdeztek meg a szervezők. Az eredmények legfontosabb pontja e dolgozat számára, hogy a korábban szinte teljesen a vezető, ill. a döntéshozó feladatkörébe tartozó marketingtevékenység ekkorra átlépte a lélektani határt, ugyanis a válaszadók 56%-a jelentette, hogy a marketingtevékenységet már nem ezek a személyek végzik. Szintén nagyon fontos eredmény, hogy azok a marketingfolyamatok, amelyeket a vállalkozásvezetők és döntéshozók jellemzően nem a marketingtervezés lehetőségeit kihasználva végeztek (célzott termékfejlesztés, piacszegmentáció, ill. marketingterv készítése/felfrissítése előző évből), 2022-re jelentős, 30%-50% arányban jelentek meg a megkérdezett vállalkozásoknál (Magyar Marketing Fesztivál, 2022). Ezekre tekintettel úgy gondolom, sosem volt még ennyire aktuális a KKV-szektor marketingtevékenységével foglalkozni, hiszen a frissen megindult folyamatok jelentős potenciált hordozhatnak magukban a KKV-tevékenység javítására és támogatására.

Fontos azonban megemlíteni, hogy a KKV-k és mikro-vállalkozások más formában folytatnak marketingtevékenységet, mint a tipikus nagyvállalatok, főként a saját méret- és gazdasági korlátjaik okán. Reijonen (2010) a következő marketingcélokat állapította meg, KKV-kat és mikro-vállalkozásokat vizsgálva:

- hogy a fogyasztóknak információkat juttassanak el a vállalatról, és annak termékeiről, vagy szolgáltatásairól

- hogy növeljék saját eladásait, több bevételt szerezzenek
- hogy hatékony reklámozási tevékenységet végezzenek
- hogy hatékony eladásmenedzsment-tevékenységet végezzenek
- hogy hatékony, előnyös kapcsolatot és kommunikációt alakítsanak ki a saját fogyasztókkal
- hogy hatékony, előnyös ügyfélkapcsolat-menedzsment folyamatot tudjanak fenntartani a saját fogyasztókkal.

Emellett azt is felfedezte a szerző, hogy minél nagyobb a vállalat mérete, annál bizonyosabb, hogy külön szervezett marketingtevékenysége is van. Szerinte a kisebb vállalatok a marketinget csak egy folyamatnak tekintik az eladás, illetve a reklámozás részeként, vagy eszközeként. Gilmore (2011) szerint pedig eleve a marketing keretrendszere más a KKV-szektor számára, mint amit a tankönyvekben megtalálhatunk: míg a fentebb említett nagyvállalkozások esetén a marketingfolyamatok jellemzően végig követhetik azt a folyamatot, amelyet a szigorúan szakértői marketing jelöl ki nekik, a kis- és középvállalkozások általában a folyamatok szűkítésére törekszenek, hiszen számukra nem érvényesíthető egy olyan megoldás, amely nem az ő méretgazdálkodásukra van szabva. Ennél fogva egy KKV elsősorban saját magára szabja a marketingtevékenységet, létrehozva egy speciális, névre szóló „*best practice*”-t, legjobb gyakorlatot. Carsonnal közös munkájában említi a KKV-szektor számára másik, marketingtevékenység szempontjából fontos tényezőt, a menedzsment-kompetenciákat. A marketing ugyanis nem csak reklámozásból áll, hanem egy komplex, többtényezős folyamat, ami azonban felveti a kompetencia kérdését (Carson – Gilmore, 2000). Carson és társai (2004) egy harmadik fontos tényezőt, a hálózatépítés (networking) funkcióját is kiemelik – a hálózatépítés olyan képesség, amelyre egy sikeres KKV-nak mindenképpen szüksége van, és a korábban említett tényezők okán ebben a tevékenységben jelentősen csökkenhet a vállalkozás hatékonysága. Hasonló következtetésre jutott Hill (2001) is, aki tovább dolgozta a képességek kérdéskörét, és azt is megállapította, hogy a hálózatépítés a KKV-k profitorientációja miatt erősen profittartam-alapú. Ennek a KKV-teljesítmény gazdasági fenntarthatósága miatt van jelentősége. Alapvetően ezek a tényezők mind lehetőségek kérdései, Resnick és társai (2011) munkájukban azonban kiemelik, hogy azok a képességek, amelyek a szükséges vállalkozói- és döntéshozói kompetenciák alapjai, tanulhatók, és szorgalmazzák a készségek elsajátítását hasznossága miatt. Harrigan és társai (2012) is a hálózatépítéssel foglalkoztak, kutatásuk kimutatta, hogy

a hálózatépítés azt is meghatározza, hogy a vállalkozás alapvetően milyen jellegű marketingtevékenységet folytat. Összehasonlítva Carson és Gilmore, Harrigan és társai, valamint Resnick és társai munkáját elmondható, hogy a vállalkozás menedzsmentjének preferenciái, illetve ha a vezető, vagy döntéshozó a vállalkozás marketingért felelős menedzsere, saját vállalkozói preferenciái határozzák meg a hierarchikus viszonyt a hálózatépítés és céljai, illetve a marketingtevékenység között. A vállalkozói készségek fontosságát hangsúlyozta Vágány és Kárpátiné – kutatásukban, melyben egy, még a szocializmusból származó kutatással hasonlították össze eredményeiket, kiderül, hogy a *„magukat sikeresnek tartó vállalkozások vezetőinél különösen kiemelkedő a szakmai ismeret és a problémamegoldó képesség szerepe, de a kommunikációs képesség, az ötletek képviselése, a szervezési készség, a számítástechnikai ismeretek, és az elemző készség terén is jobbak a lemaradóknál”* (Vágány – Kárpátiné, 2013, p. 107.). Simpson és társai (2011) is említik a vállalkozásvezetők, vagy döntéshozók személyes benyomásainak fontosságát, hiszen a KKV-marketingre szerintük is alapvetően más szempontok hatnak, mint a nagyvállalkozásokra, és hozzátesznek egy újabb fontos elemet: marketingkonceptiójuk nagyban függ attól is, hogy hogyan definiálják a sikert (hiszen esetükben a vállalkozás sikere a saját sikerükként is tekinthető), illetve a boldogságot (amelyet a sikerélményből nyernek). Merrilees és társai (2011) munkája a fentiekén túl foglalkozik egy újabb, számomra igen fontos elemmel a KKV-k marketingtevékenységével kapcsolatban: az erőforrások kérdése. Korábban esett már szó a KKV-szektorban az erőforrások szűkösségéről, és a racionalizálás szükségességéről. Munkájukban hasonló koncepciót építenek Merrilees-ék, és az erőforrásokat, mint alapvető determinánsokat nevezik meg a KKV-szektor marketingteljesítményét befolyásoló kapacitások határaként. Véleményük szerint az erőforrások nem csak azt határozzák meg, hogy mit képes a vállalkozás marketingje előállítani, de az utógondozás során a mérés eszközeként is szolgálnak. Giyazova és Davlatov (2021) hozzáteszik azonban, hogy a KKV-marketing egy folyamatosan végzendő folyamat. Nehezíti mind a korábban említett, meghatározó perspektívák alkalmazását, mind az erőforrások hatékony elosztását. Az említett jellemzők összessége nem csak azt mutatja meg, mennyire gyökeresen különbözik a KKV-k mindennapi marketingtevékenysége a nagyvállalatok marketing-tevékenységétől, de véleményem szerint azt is kiemeli, hogy milyen fontos e tényezők kontextusba helyezése a KKV-marketing megértéséhez. A fentebb említettek alapján a KKV-marketinggel kapcsolatban ennél

fogva, az említett szerzők eredményei alapján a következő fontos pontokat vettem a vizsgálatomba:

- vizsgálnom kell a marketingtevékenység szervezésének hierarchikus viszonyát a többi vállalkozás-menedzsment folyamathoz képest;
- vizsgálnom kell a vállalkozás attitűdjét a marketingtevékenységhez, különösképp a korábban meghatározott integrált marketingkommunikációs megállapítások terén;
- valamint meg kell határoznom a marketingtevékenység költséghatékonyságát, és ha lehetséges, azonosítani, hogy a magasabb és alacsonyabb hatékonyságú marketingfolyamatokat működtető vállalkozások között hol a módszertani különbség.

2.2.3. A KKV-SZEKTOR AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Az említett pontok vizsgálatához elengedhetetlen azonban az Európai Unió említése, hiszen az Unió által nyújtott támogatási lehetőségek köre, amely a folyamatokat és célokat alapvetően befolyásolhatja. Már említésre került, hogy az Európai Unió számára kiemelten fontos a KKV-szektor jövőbeni erősítése, lehetőségeik bővítése és működésük támogatása. Ennek fő oka pedig azon problémák sora, amelyek a modern társadalmat és gazdaságot sújtják. A Stern Riport, amely az Európai Unió számára is igen fontos dokumentum, a XXI. Század talán legnagyobb fenntarthatósági kihívását, a klímaváltozást úgy nevezte, mint „a leginkább súlyos piaci hibát”, amely megmutatta, hogy a környezet a társadalmunk és gazdaságunk számára nem csak fizikai kontextust, hanem pénzügyi tételt is jelent (Stern, 2006). Ennek mentén az Európai Unió legfontosabb céljának a 2050-ig elérendő karbonsemlegességet tűzte ki, ami azt jelenti, hogy a karbon-kibocsátás teljességét kívánják megszüntetni, ezzel megelőzve a klímakatasztrófát (Európai Bizottság, 2018). Ezt a vállalást az Európai Unió beemelte a 2020-as programtervébe is, amely a 2020-tól kezdődő időszakban a korábbiakhoz képest még jelentősebb változásokat vont a szervezet költségvetésébe, és még több figyelmet fordít a klímaváltozás akadályozására (Európai Bizottság, 2020).

De hogyan kapcsolódik ez a KKV-szektorhoz? Hamar rájöttek az Európai Unió döntéshozói, hogy ahhoz, hogy megváltozzanak a körülmények, amelyek a modernkori társadalom és gazdaság számára a legnagyobb nehézségeket jelentik, meg kell, hogy változzanak azok a szokások, amelyek a társadalmunkban ezeket okozzák,

ami gyökeres változást kell, hogy eredményezzen a mindennapjainkban is (Wysokińska, 2016). Ennek tükrében számos olyan lehetőség és szükséges változtatás feltárása indult meg, amelyek a változó célok eléréséhez szükséges megoldások mögé képesek azoknak háttérrel találni. A KKV-szektorban ebben a munkában kiemelt szerepe volt, hiszen a lokális folyamatok erősítése az egyik elengedhetetlen feltétel volt ahhoz, hogy a problémákat enyhíteni lehessen.

- A KKV-szektor szerepével kapcsolatban fontos, hogy a környezeti innováció fontos bástyái lehetnek a gazdasági rendszerekben. Ezzel nem csak a gazdaság erősítéséhez képesek hozzájárulni, de arra is lehet használni ezt a potenciált, hogy minimalizáljuk az ipari tevékenység környezetet terhelő hatásait. Ez a fontos funkció talán az egyik leginkább jelentős a KKV-szektor támogatásának indoklásában és megalapozásában, hiszen a globális környezeti terhelés igen jelentős százaléka érkezik az iparból (Biondi et al, 2002).
- Emellett pedig kiemelten fontos a gazdaság számára az erős KKV-szektor, hiszen a gazdaság, és a társadalom ellenállóságának egyik eleme, és garanciája is. A helyi szinten működő ellátási láncok és közösségi gazdálkodás olyan nemzetközi problémák ellen is sikeresen veszi fel a harcot, amelyek képesek a legnagyobb nemzetközi vállalatokat is megtorpanítani. Ezek a kihívások azonban szükségesek, hogy megfelelő háttérrel találkozzanak. A KKV-szektor ellenállóképességét ezért az Európai Unió kiemelten támogatja, és tagállami szinten szorgalmazta, szorgalmazza az olyan támogatások kialakítását, melyek a KKV-szektor alkalmazkodását segítették, segítik (Zutshi et al, 2021).

Utóbbi két funkció kiemelten fontos az Európai Unió számára, azonban leginkább a második funkció kapott hatalmas szerepet az elmúlt években. A 2008-as világgazdasági válság során kialakult helyzetben a nemzetközi közösség ráébredt, hogy a megelőzés milyen fontos a válsághelyzetekkel kapcsolatban. Főként igaz ez az ezredforduló után az információs sebesség, a globalizáció, és az ezekből fakadó helyzetek miatt. Míg pl. a földrajzi mobilitás csodálatos dolog, és a kényelem foka egy társadalomban, egy vírusfertőzés során pontos képet kaphattunk róla, mennyire veszélyes lehet ellenőrizetlenül. Épp ezért fokozódott az igény a jól megalapozott, azonnal adaptálható megoldásokra, és az Európai Unió kiemelten fontos stratégiai céllá tette, hogy a jövőben a hasonló vészhelyzetek megelőzésére minden szempontból törekedjen, melynek gazdasági vetülete főként (a programokkal összhangban) a KKV-szektorra érintette, és a legjelentősebb kiinduló pontja a Koronavírus-járvány.

2.2.4. A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY HATÁSA A KKV-SZEKTORRA

Nem mehetünk el tehát a 2019 végén, néhol 2020 elején kezdődő Koronavírus-járvány mellett sem szótlánul. A vírushelyzet globálisan új kihívásokat és nehézségeket okozott vállalkozásoknak, személyeknek, családoknak, de még kormányoknak, és államszövetségeknek is. Az új helyzet kialakulása hatalmas bizonytalanságot hozott el világszerte, ami a korábban megszilárdult rendszereinkben több helyen is repedéseket, töréseket okoztak. Olyan jelentős rendszerek szenvedtek szinte felbecsülhetetlen károkat, a teljesség igénye nélkül, mint az ipari termelés (Caggiano et al. 2020), a pénzügyi világ (Baker et al. 2020), a sport (Grix et al. 2021), a mezőgazdaság (Siche, 2020), vagy épp az oktatáson (Chandasiri, 2020). Természetesen fontos kiemelni, hogy a szektor, amely talán a legnagyobb károkat elszenvedte a Koronavírus-pandémiában, a KKV-szektor (Fabeil et al. 2020; Paunović et al. 2021; Cepel et al. 2020). Még a családi vállalkozások, melyek fokozottan reziliensek a rugalmasságuk és egyéb pozitív tulajdonságaik miatt (Vágány et al. 2016) is megszenvedték a Koronavírus-járvány okozta nehézségeket, az egészségügyi veszélyhelyzetek elhárításához szükséges ismeretek, valamint az ahhoz elengedhetetlen erőforrások hiányában (Marjanski – Sulkowski, 2021). Fontos kérdés tehát, hogy milyen lehetőségeik vannak a KKV-knak a Koronavírus-járványhoz hasonló válsághelyzetek kezelésére, legfőképp azért, mert a Koronavírus-járvány után nem sokkal a szomszédos Ukrajnában háború kezdődött, ami újabb, ezúttal főként gazdasági természetű problémákat fedett fel a rendszereinkben.

A Koronavírus-járvány alatt felmerült problémáknak, melyek a KKV-kat kimondottan erősen sújtották, többsége gazdasági természetű. A fogyasztók aktivitásának csökkenése, a forráshiány, és a tartalékok felemésztése mind nehezítették a támogatások, és lehetőségek hiányában amúgy is eléggé sebezhető KKV-szektor túlélését. Ennek fő oka az ismeretlen helyzet miatti felkészületlenség volt. Laato és társai (2020) megtekintették a járványhelyzetekkel kapcsolatos szakirodalmat, és arra a következtetésre jutottak, hogy a fogyasztók viselkedésére gyakorolt hatásával vajmi keveset foglalkoztak eddig a szakemberek. Véleményük szerint a kialakult helyzet annak is volt köszönhető, hogy a tudományos eljárások és modellek hiányában egy váratlan, új helyzettel találta magát szembe a társadalom, amelyben nem tudott kellőképpen szabadon mozogni. Robertson és társai (2022) ugyancsak erre a következtetésre jutottak, és kutatásukban a probléma feloldását a digitális fejlődésben, fejlettségben látták. Vizsgálataik arra engednek következtetni, hogy a digitálisan fejlett

KKV-k nem csak a Koronavírus-járványt vészték át sokkal könnyebben, de a más természetű veszélyhelyzetekben is nagyobb biztonságban folytathatják a tevékenységüket. Pu és társai (2021) e megoldások közé sorolják az innovatív pénzügyi megoldásokat is. Szerintük a klasszikus pénzügyi tevékenység nem csak a pénzügyi világ nehézségei miatt volt elégtelen a válság kezelésére, hanem a KKV-k pénzügyi BAU (business as usual) szokásainak is változnia kellett, hogy sikeresek maradjanak. Számomra fontos Lusiantoro és társai (2022) munkája, hiszen ők a vállalkozók képességeit kutatták, amit már több alkalommal is említettem e munkában. Eredményeik több szempontból is értékesek kutatásomnak: nem csak magában a vállalkozói készségek, illetve a vállalkozó személyének fontossága felismerésében, hanem a kutatási eredményeik fenntarthatósággal kapcsolatos kompatibilitásában is. Kutatásukban három nagyon fontos elemet igazoltak a vállalkozói magatartásban, ami a Koronavírus-járvány problémájának feloldását segítette:

- a szervezeti figyelmesség, körültekintő megfontoltság
- a társadalmi tanulás képessége
- valamint a lehetőség-vadász mentalitás.

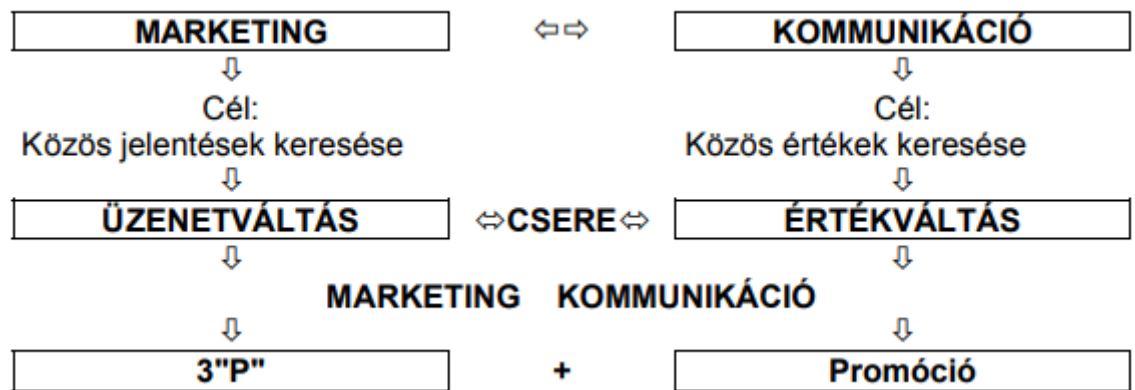
A három pont jelentősége kutatásom számára, hogy részben-egészben a társadalmi, és a gazdasági fenntarthatóság-orientáció elemeit hordozzák. A három pont természetesen nem kizárólag a fenntarthatóság-orientációhoz kapcsolódik, de szoros kapcsolat fűzi össze őket.

Meg kellett tehát változnia a KKV-szektornak a Koronavírus-járvány árnyékában. A vállalkozások marketingje, pénzügyei, mentalitása és attitűdje változásokon kellett, hogy átessen a profitábilis működés megőrzésének érdekében. Ez talán a legfontosabb tanulsága a KKV-k számára ennek az időszaknak, és az oka annak, hogy fontosnak tartom a lehetőségek feltérképezését. A változásokat ugyanis mindig lehetőségek és nehézségek övezik, és Lynelle Lynch szavaival élve, „a problémák lehetőségek munkaruhában” (Polla, 2016). Ez a változás pedig korántsem egyszeri, hiszen újabb és újabb kihívásoknak kell megfelelni a változó világban, csupán néhány példát említve, a digitalizáció rohamos fejlődése, a társadalmi feszültségek fokozódása, a gazdasági és természeti rendszerünk erőforrásainak végeessége, és sok más hasonló tényező miatt.

2.3. AZ INTEGRÁLT MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ ISMERTETÉSE

2.3.1. AZ INTEGRÁLT MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA

Az integrált marketingkommunikáció, ha a vállalkozó szemszögéből nevezzük egy eszköznek, akkor tekinthető stratégiai vezetői stílusnak. Célja, hogy a vállalkozás, és a klientúra között olyan horizontális kapcsolatot építsen ki, amely a vállalkozás kommunikációs csatornáit maximálisan kihasználva kölcsönös hasznot hoz mindkét félnek (Gronstedt, 2000). Kitchen és Burgmann (2015) az integrált marketingkommunikációt inkább a tevékenységi oldalról közelítette meg, és úgy határozták meg, mint a marketing-stratégiák alkalmazását a kommunikációs üzenet egységességének növelésére optimalizálás céljából. Philip Kotler (1985) szerint az integrált marketingkommunikáció koncepció, mely alatt a vállalat figyelmesen integrálja és koordinálja a kommunikációs tevékenységét. Célja ezzel meghatározni egy olyan tiszta és egységes üzenetet, mely optimalizálja a kimenő és bejövő kommunikációját. Szerinte nem csak eladási tevékenység, és nem is csupasz reklámtevékenység. Olyan kapcsolat a fogyasztó és a vállalat között, melyben a kommunikáció két irányban folyik, és mindennél fontosabb az egyensúly - ez pedig kihat az integrált marketingkommunikációra is. Brown (1997) az integrált marketingkommunikáció meghatározása során csupán annyit fogalmazott meg, hogy amennyiben több kommunikációs eszközt, vagy csatornát összekapcsolva működtetünk, akkor egymásra hatásuk miatt magasabb szinergia érhető el, ami javítja a teljesítményüket. Harris (1998) a vállalkozást átölelő, minden szinten átszövő tevékenységként gondol az integrált marketingkommunikációra. Szerinte a kommunikáció nem csak a vállalkozáson kívül, hanem a vállalkozáson belül, és a vállalkozás kapcsolati hálójában a vállalkozás és partnerei közötti kommunikáció is a működési tevékenység átfogó támogató eszköze. Az eddig említett definíciókban láthatjuk, hogy a profit nem kap jelentős szerepet. Összességében természetesen megmarad a vállalkozás célja a profitmaximalizálás, függetlenül attól, hogy kommunikációja milyen formában zajlik. Papp (2009) ábráján jól látható, hogy a helyesen végzett marketingfolyamatban, és kommunikációs folyamatban a profit ténylegesen nem, vagy csak közvetett módon kap helyet.

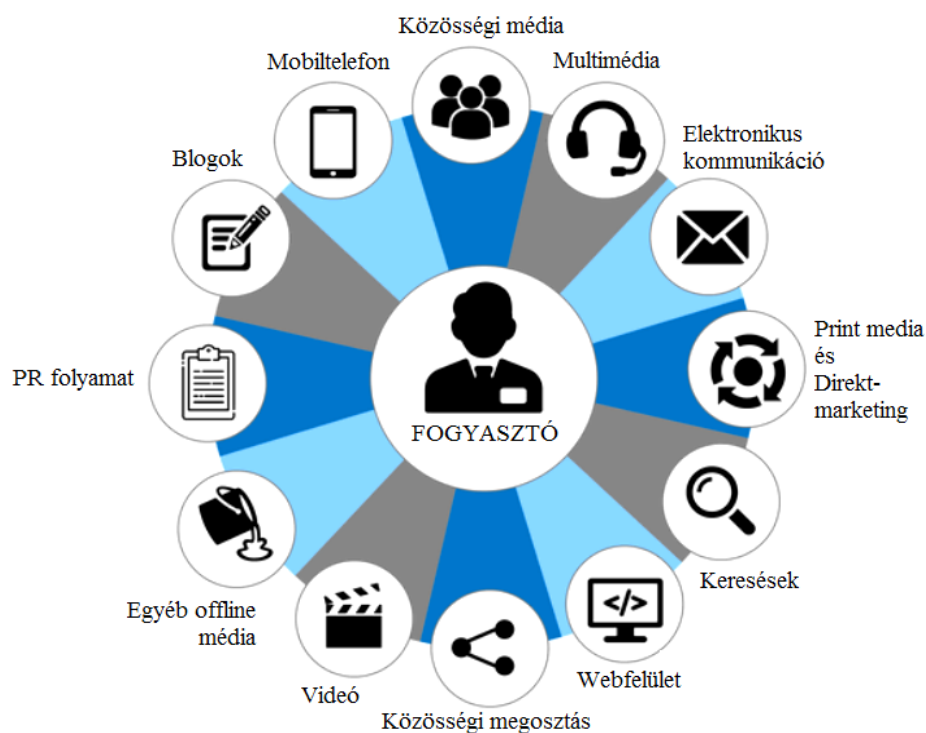


3. ábra: A marketing és kommunikáció kapcsolata. Forrás: Papp, 2009

Bauer és Berács (2006, 423. o.) meghatározása szerint „Az Integrált Marketingkommunikáció olyan koordinációs folyamat, amely kutatási adatok alapján a reklám egyes formáinak közös hatását optimalizálja a célesoportban, és különböző szervezetek között.” Itt az integrált marketingkommunikációs tevékenység a reklám szintjére szűkül le – ám ez csak korlátoltan helytálló. A reklámtevékenységet az említett módon valóban befolyásolja az integrált marketingkommunikáció, ám közvetlen befolyásán és közvetett hatásain keresztül jóval többé tolmácsolja magát ennél. A definíciót tágítja, és közelebb helyezi a folyamat gyakorlati valóságához Belch és Belch (2004) definíciója. Úgy határozza meg az integrált marketingkommunikációt, mint megközelítést, ami felfedezi egy olyan terv fontosságát, mely újra meghatározza kommunikációs eszközök értékét annak érdekében, hogy tiszta, konzisztens és maximális kommunikációs hatást érjenek el velük. Szerintük a reklámozás, az eladásösztönzés, a PR, a direktmarketing, és a közösségi média összehangolásának célja az, hogy míg együttesen egy csapatként működnek a saját tippjeik, trükkjeik és taktikáik egyidejű és koordinált alkalmazásán keresztül, közreműködésük csak hajtóerő a cél mögött, hogy a fogyasztóra, és igényeire centralizálttá tegyük vele a konzisztens üzenetünket. Kliatchko (2005) az integrált marketingkommunikációra, mint koncepcióra utal. Ezt a koncepciót véli a teljes stratégiára érvényes rendező elvnek, és hangsúlyozza, hogy a marketingkommunikációs folyamatban az összpontosítás logikáját követi: a vállalkozás helyett a kommunikáció fókuszába az összes résztvevőt helyezi, a kommunikáció céljaként a márkakommunikációs nevezi meg, és a folyamat célja a sikeresség maximalizálása, a csatornák adta lehetőségek legjobb kihasználásával. A fogyasztóval való kapcsolatteremtés kiterjesztett fontosságára hívja fel a figyelmet Balmer és Greyser (2006) is, akik a vállalati marketing 6C-jét sorolják, melyek:

Kapcsolat (contact), Kapcsolódás (connect), Párbeszéd (conversation), Figyelmesség (consideration), Fogyasztás (consumption), valamint Közösség (community). Fontosnak tartom kiemelni, hogy a fogyasztó érintettségét itt már sokkal színesebben vizsgáljuk – az integrált marketingkommunikáció egyik legfontosabb alaptétele, hogy a fogyasztóközpontú kommunikáción keresztül végzi a márkamenedzsmentet, ami hangsúlyosan kiemeli a fogyasztó szerepét. A kapcsolódás és a közösség veti fel az online felületek jelentőségét, ami közelebb viszi a fogyasztót és a vállalkozást. Godin (1999) helyesen meghatározta, hogy az online marketing nem csak a tradicionális marketing online platformra helyezése, hanem azon túlmutató folyamat. Hasonlóképp az integrált marketingkommunikáció sem marketing a kommunikációban - ennél fogva a definíciót ki kell bővíteni olyan mértékben, hogy az mindent lefedjen, melyre az integrált marketingkommunikáció hatással lehet. A lefedett területek növekvő száma azonban növeli a folyamat, és a hozzá tartozó meghatározás komplexitását. Caemmerer (2009) esettanulmányában felhívja a figyelmet arra, hogy megtervezni, és végrehajtani a marketingkommunikációs folyamatot kimondottan komplex folyamat. Ennek oka, hogy számtalan olyan döntést kell meghozniuk a vállalkozásoknak, melyek esetén a személyre szabás, más szóval a fogyasztó-központúság - az érdekek és elvárások egyeztetése – a korábban említettek szerint központi elem. Ezek olyan területeket érintenek, mint a helyzetelemzés, a megfelelő marketingkommunikációs lehetőségek megtalálása, a megfelelő ügynökség megtalálása, a kreatív megvalósítás és médiatervezés. Piskóti (2009) meghatározásában az integrált marketingkommunikációt egy olyan komplex folyamatnak tekinti, amely végig követi a marketingfolyamatot az első (tervezési) fázistól az utógondozási (ellenőrzés, felülvizsgálat) fázisig, és összességében igyekszik a hozzá tartozó részfolyamatok menedzsmentjére. Fontos kiegészítés tőle, hogy az üzenet egységességét hangsúlyozza azzal, hogy nem csak a tartalom egységességét emeli ki, hanem említi az alkalmazott stílus egységességét, és az üzenetek idősíkon történő egységesítését. Ezzel a fogyasztóközpontúság mellett a vállalkozás egységességét is a képbe hozza, hiszen szerinte a vállalkozás fő célja a saját imázsának egységesítése a fogyasztó szemében, hogy elvárásainak pozitív benyomás útján jobban megfeleljen. A fogyasztók elvárásával kapcsolatosan pedig talán még fontosabb, hogy a személyre szabáson túl az érték-percepciójuk is megváltozott, átalakult: Ballantyne és Varey rávilágítottak módosított SD-modelljük segítségével, hogy kiemelten fontos a közös értékteremtés a fogyasztókkal, illetve az értékek egyeztetése, hiszen az képezi az alapját bármely sikeres marketing-folyamatnak (Ballantyne - Varey, 2006). Az integrált

marketingkommunikáció a fogyasztókkal ápoltságát javítását szolgáló fontos eszköz tehát, mely kiemelkedően hatékony módszertanával segíti a marketingért felelősöket abban, hogy a lehető legjobban végezzék dolgukat. Ennek pedig központjában a kommunikációs folyamat hatékonyságának növelése áll. Fontosságát mások is felismerték - az integrált marketingkommunikációval kapcsolatban Cornelissen (2003) egészen odáig ment 'koordinációs folyamat-perspektívája' keretében, hogy felvetette az összes szervezeti kommunikációs diszciplína egyetlen kommunikációs részlegbe olvasztását. Ez a megközelítés erősen centralizált, és komoly univerzalitást sugall. Azonban ellenkezik a korábbi feltevessel, mely szerint a személyre szabottság is egy erős fegyver a modern marketing-szemlélet és kommunikációs gyakorlat kezében. Ennek tükrében Eagle és társai (2007) szerint változatosságra van szükség az integrált marketingkommunikáció alapelveinek alkalmazása során, mely feltételezi, hogy a szabályrendszereket valamelyest figyelmen kívül kell hagyni. Az alkalmazást ők inkább szituációs jelleggel képzelik el, gyakran egyenesen differenciált, vagy részleges alkalmazás szinten, és inkább a dinamikusságra törekednének megvalósítás során. Mindkét forrás egyetért azonban abban, hogy a helyesen megtervezett integrált marketingkommunikációs folyamat a kulcsa annak megvalósításának, hogy a tényleges vállalat-kliens kapcsolat megfelelően működjön. Egy további, már említett érdekes felvetés, mely véleményem szerint talán a legfontosabb felismerés, hogy az integrált marketingkommunikációt azért kell alkalmazni és nyomon követni, mert a XXI. Században a fogyasztó már maga integrálja a marketingcsatornákat a különböző online felületeken, és közösségi profilokon keresztül. Így az integrált marketingkommunikáció inkább futás a technológia által előidézett, és fogyasztó által tökélyre vitt legfőbb információs platform-váltás után, semmint forradalmi újítás a marketing területén (Ewing, 2009) A 2. ábrán láthatjuk azokat a csatornákat és eszközöket, melyeket besorolhatunk az integrált marketingkommunikációs folyamat által lefedett információs források közé, és figyelmesen megtekintve azt is észrevesszük, hogy sokat közülük valóban a fogyasztó szükséglete vezérel.



4. ábra: A fogyasztót körülvevő információs csatornák. Forrás: Bansal, A. (2016) alapján saját szerkesztés.

Összességében tehát megállapítható, hogy az integrált marketingkommunikáció a következőket jelenti:

Marketingkommunikációs tevékenység, amely

- összefogja a vállalat egyes kommunikációs eszközeit, és koncentráltan juttatja el a fogyasztóhoz a számára releváns információkat
- a fogyasztónak szánt üzenetet letisztítja, egyértelművé és tartalmassá teszi anélkül, hogy a fogyasztó kényelmetlenséget érezne az információk relevanciája, vagy mennyisége miatt
- ezzel optimális helyzetbe állítja a vállalat mind belső, mind külső kommunikációját.
- továbbá segíti a vállalatot abban, hogy hatékonyabban feltérképezze a fogyasztó értékítéletét, értékrendjét, és összhangba hozza saját képviselt értékeivel, ezzel hatékonyabbá téve a kereslet és kínálat kapcsolatát is.

Ezek fontos megállapítások, melyek a módszertan jellemzőihez, később perspektíváihoz vezetnek, melyeket a következő alfejezetekben mutatok be.

2.3.2. AZ INTEGRÁLT MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ JELLEMZÉSE

Miután az ezredfordulóra felerősödött az igény az integrált marketingkommunikációra, hogy a korábban említett előnyöket elérhessék a vállalkozások, nyilvánvalóvá vált, hogy a kampányok sikerességét fokozni kell. Ez a sikeresség elsősorban azon múlott, hogy mennyire sikerült a piacszegmentáció után megtalálni a pontos csoportigényeket, és azokra milyen szinten sikerült kielezni a kommunikációs folyamatot, valamint hogy ennek a folyamatnak a tervezése és menedzsmentje önmagában mennyire volt hatékony. A már korábban említett célirányos kommunikáció hatásfoka, illetve az egységes kampányterv és annak precízen kidolgozott részletei adják az alapot a kampány sikeréhez. A menedzsment szintjén ezek alapján formáltak elvárásokat a kommunikációban a gyors reakciók és a kommunikációs hatékonyság minőségmenedzsmentjét, a tervezéstől a visszacsatolásig. Ez pedig három nagyon fontos nehezítő körülményt emel ki: részint a költségek tervezhetősége, és a vállalkozás költségvetési kereteinek szabadsága, hiszen az integrált marketingkommunikáció ekkor költséges folyamat volt; részint a tervezésben résztvevők számának bővülésével a nehézségek számának bővülése, és a rendszerszintű perspektíva fenntartása; részint pedig az irányítás fokozott szintje, ami béklyóként is felléphet (Kitchen et al. 2008). Patti és társai (2015) is a gyakorlatok javítására tesznek javaslatokat ezekre hivatkozva: a marketing-menedzserek ugyanis egyre nagyobb nyomás alatt vannak szerintük a marketingkommunikációs elvárások és eredmények közti különbségekből adódó teljesítési kényszer miatt. Hasonló válasza jutottak Key és Czapplewski (2017), akik a turizmus-szektorban vizsgálták a legjobb gyakorlatokat. Mulhern (2009) a Kitchen és Patti által hangsúlyozott kihívásokra a szegmentációs folyamat jelentőségét említi megoldásként – szerinte minél előbb el kell kezdeni a teljesítményre való törekvés megalapozását, amit véleménye szerint legelőször a célcsoport kiválasztásánál kell figyelembe venni. Úgy vélekedik, hogy minél inkább arra fókuszál a vállalkozás saját célcsoportjának feltérképezésében, hogy a későbbi működés során a vállalkozás jövedelmezősége biztosított legyen, annál nagyobb eséllyel működik majd magasabb hatásfokon az integrált marketingkommunikáció. Elképzelése szerint a megfelelő célcsoport elsősorban a jövedelmezőség kritériuma szerint kell, hogy kiválasztásra kerüljön, hiszen a vállalkozás fenntartásához szükség van egy olyan fogyasztói rétegre, amely ahhoz a gazdasági háttérrel biztosítani tudja. Az ő véleményével szemben Phelps és társai (1996) úgy gondolták, hogy a marketingkommunikációs döntéshozásban van az

integrált marketingkommunikáció fontos potenciálja. Kutatásukban ugyan nem határozták meg egyértelműen, hogy a szélesebb körben, lineáris döntéshozatalban látják az integrált marketingkommunikáció erősségét, vagy a sikeres egyéni döntéshozatal az információk ismeretében a jobb – leginkább a kettő ötvözte tünik munkájuk alapján ideálisnak – azt megjegyezték, hogy az egyéni döntések túlsúlyban vannak a lineáris, más szóval csoportos döntéshozatalhoz képest. Duncan és Everett (1993) szintén hasonló következtetésre jutottak – ők annyival mentek tovább, mint Phelps és társai, hogy már kijelentették, a csoportos döntéshozatalt alkalmasabbnak tartják az integrált marketingkommunikáció megalapozásához, hiszen a viták, amelyeket egy konszenzusos döntéshozatali rendszer természetéből eredően az integrációs folyamatot gátolják, egyszerűen elkerülhetők a konszenzusos döntéshozatallal.

Cornelissen és Thorpe (2001) kutatásuk fókuszába az integrált marketingkommunikáció folyamatában a belső kommunikációs oldalt vizsgálták. Hasonlóan Duncan és Everett, illetve Phelps kutatásaihoz, ők is találtak gyenge pontokat a kommunikációs folyamatban. Eredményeik rámutatnak, hogy a belső kommunikációs folyamat ugyanolyan fontos az integrált marketingkommunikáció helyes működtetéséhez, mint a külső kommunikáció gondos megtervezése, azonban a belső kommunikációs folyamatban a kohézió jóval kisebb, mint a külső kommunikáció szervezésében. Elsősorban a divíziók közti különbségeket, és az ezekből eredő nehézségeket azonosították – azon vállalkozások esetén, ahol külön divízió foglalkozik a marketinggel, és külön divízió a kommunikációval, a kettő között nem alakul ki az az együttműködés, amiből az integrált marketingkommunikáció a szinergia-hatást nyeri. Ennél fogva következtetésük, hogy erősebb kohézió kell a belső működésben a szervezés terén. Garber és Dotson (2011) szintén a belső működési szempontokat vették figyelembe, és az amerikai teherszállítási (kamion) szektort vizsgálták meg üzenetváltás-elemzéssel, melynek során arra a következtetésre jutottak, hogy a jelenleg kamionos szállítással foglalkozó vállalkozások által használt promóciós eszközök, és a marketing-eszközök általuk értelmezett kommunikációs funkciói között erős, tudatos kapcsolat van. A vállalkozások eszközhasználata belső vállalkezési meggyőződésekből eredt, amely elrendelte a kommunikációs eszközök helyét a vállalkozások számára. Az eddig elmondottak összessége pedig az integrált marketingkommunikációra, mint teljes, külső és belső folyamatra érvényes, ennél fogva elmondható, hogy az integráció eszközével jöhet létre olyan marketing-

folyamat, amely a vállalkozások külső, és belső változásait, folyamatait egyaránt figyelembe véve állja ki a változásokat, amelyek az olyan nehezen, vagy egyáltalán nem elkerülhető folyamatok okoznak, mint a globalizáció, a technológiai fejlődés, vagy a kommunikációs megoldások újításai (Kitchen, 2005).

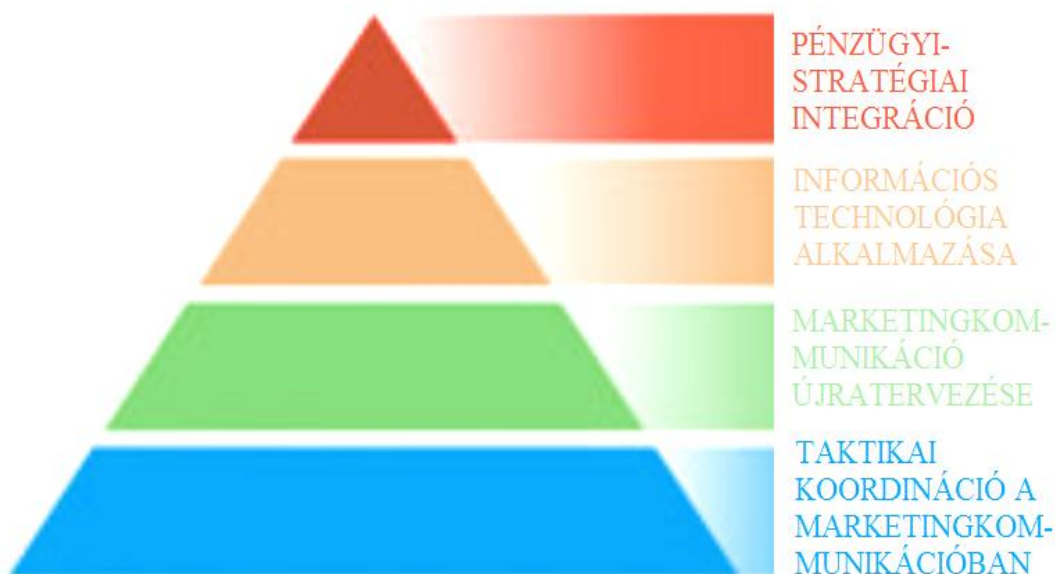
A bemutatott integrált marketingkommunikációs jellemzők közül kutatásom számára legfontosabbak:

- Az integrált jelleg, a vállalkozás folyamataival történő harmonizáció, és a marketingkommunikációs folyamat szinergiákat létrehozó jellege
- Az átfogó jelleg, a vállalkozás egészére vonatkozó hatás, és a következetes tervezhetőség a koncepciótól az utógondozási fázisig
- valamint a költséghatékonysági, és folyamat-racionalizálási lehetőségek, amelyeket a vállalkozások realizálhatnak az integrált marketingkommunikáció helyes alkalmazásán keresztül.

2.3.3. AZ INTEGRÁLT MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ MODELLJEI

Az integrált marketingkommunikáció megvalósítására számos modell létezik, melyek jellemzően a folyamat valamely perspektívából történő egyedi értelmezésén alapulnak. A teljesség igénye nélkül néhány modell: IMK folyamat-modell, RABOSTIC tervezési modell, IMK kerékmódel, stb. Ezek általában a tevékenység folyamatainak egyes csoportjait célozzák. Nehéz kiválasztani a leginkább megfelelő integrált marketingkommunikációs modellt egy adott vállalkozás számára, hiszen a fő probléma az integrált marketingkommunikációs folyamattal, hogy kimondottan nehezen számszerűsíthető a teljesítménye (Schultz – Jeffrey, 1997). Ezek közül a modellek közül fogok bemutatni két olyan modellt, illetve hozzájuk tartozó értelmezést, amelyek a korábban megállapított definíciós sarokpontok, és jellemzők alapján a kutatás számára fontos alapot nyújtanak, és melyek azokhoz a kutatási szempontokhoz illeszkednek, amelyek tekintetében az integrált marketingkommunikáció vizsgálatát kialakítottam. A sarokpontokkal való kapcsolódás a már említett korábbi kutatásaim során alakult ki, amikor szakértőkkel folytatott interjúk során kaptam betekintést abba, hogy a magyar KKV-szektor vállalkozásai miben látják az integrált marketingkommunikációt, annak használatát, és fontosságát (Fülöp – Bajkó, 2020c). Ennek alapján pedig két modellt választottam ki a módszertan kutatásom számára fontos perspektíva értelmezéséhez: a piramis-modellt (integráció), valamint a 6M modellt (többszörös hatás összehangolása).

Az integrált marketingkommunikáció egyik alapmodellje a piramis modell, amely Kitchen és Schultz (1999) nevéhez fűződik. Ez a modell az 5. ábrán látható.



5. ábra: Az integrált marketingkommunikáció piramismodellje. Forrás: Kitchen és Schultz (1999) alapján saját szerkesztés.

A modell legelső szintjén, ahol a marketingkommunikációs folyamatot taktikai koordinációval egységesítik, a személyközi- és funkcióközi kommunikációs készségek magas fokával kell működni. A vállalkozáson belüli, és a vállalkozáson kívüli kommunikációs szempontok egyszerre kell, hogy érvényesüljenek. A modellnek ezen a szintjén Kitchen és Schultz szerint a vállalkozás a vezénylő, nem pedig külső marketing-ügynökségek.

A második szinten, ahol a marketingkommunikáció által lefedett területet újra kell értékelni, és az elérést meghatározni, a vállalkozások feladata, hogy kiterjedt információkat szerezzenek a saját vevőkörükről, majd ezeket az információkat hozzáadni a kifelé irányuló marketingkommunikációhoz, majd ezekről a visszaérkezett információkat értelmezni és elemezni. Kitchen és Schultz ezen a szinten a vállalkozás és külső marketing-ügynökség közreműködésében gondolkodik.

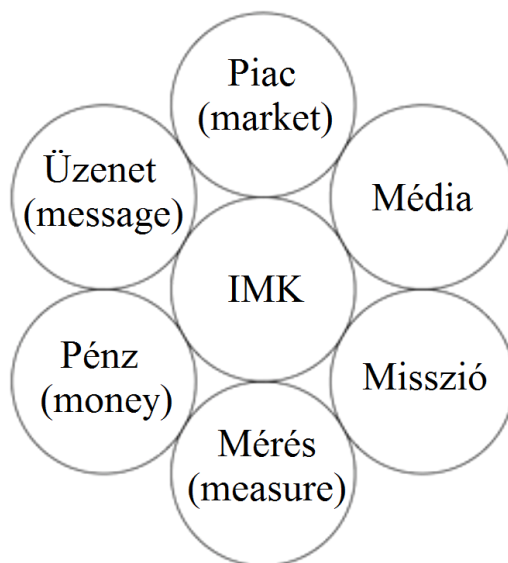
A harmadik szinten, ahol az első két szint végrehajtását követően magasabb rendű információs technológia hozzárendelésével növeli a vállalkozás az integrált marketingkommunikációs hatékonyságot, hozzáférhető adathalmazok fenntartása a feladat. Az első lépés a kialakítás során az adatbázisok pontos lehatárolása, ami a globális szegmentáció útján lehetséges. Ha az adatbázis szegmentálása megtörtént, a következő lépés a marketingkommunikációs stratégiai tervezésbe új elemként bevezetni az adatokat, és a hatékonyság növelésével új implementációs adathalmazá

tenni azokat. Ezzel a fogyasztókról tárolt adatokat a vállalkozás értékeli és dekódolja, amivel az adathalmaz fogyasztói adataiból fogyasztókról szerzett tudást generál. Ezen a szinten már nincs beleszólása a folyamatba a marketing-ügynökségnek.

A negyedik szint a legfelsőbb integrációs szint, ahol a vállalkozások áttérnek a teljesítmény-orientációra. Korábban említésre került, hogy a marketingkommunikáció teljesítménye igen nehezen mérhető, ezért a negyedik integrációs szinten a legegyszerűbb befektetés-megtérülési mutató (ROI) figyelemmel kísérése a gyakorlati alkalmazás lényege. A marketingkommunikációs folyamat egyes lépéseiben a ROI folyamatos ellenőrzése segítségével a vállalkozás hatékonyan alkothat képet a marketingkommunikáció sikerességéről. Ezen túl a vállalkozásnak nincs további dolga, mint az egyes szegumentumok esetén, melyek a vállalkozás ügyfélkörébe tartoznak, folyamatos monitoring alatt tartani a visszaérkező információkat, és azokból a szegmensekről a vállalkozás által birtokolt tudást építeni.

A modell kiválóan mutatja, hogy az integrált marketingkommunikáció nem csak különböző perspektívákat, hanem különböző vezetési és szervezési szinteket, különböző vállalkozás-menedzsment folyamatokat, és különböző kommunikációs értéktartományokat is integrálni hivatott. A definíciók sorra vételénél találoztunk olyan értelmezéseivel is, amelyek csak egy-egy perspektívából vizsgálták, azonban ez a modell egy újabb bizonyíték arra, hogy az integrált marketingkommunikációt nem tudjuk jól behatárolni, ha az integráció értelmezési spektrumát nem szélesítjük ki megfelelően.

A másik modell, amely a kutatásom számára fontos tulajdonságokat hordoz, az integrált marketingkommunikáció 6M modellje (Dolan, 1997). A modell a 6. ábrán látható.



6. ábra: Az integrált marketingkommunikáció 6m modellje. Forrás: Bin Islam, A. (2022), marketingeon.com alapján saját szerkesztés

A modell egyszerű ugyan, de három alapvető részre osztja az integrált marketingkommunikációs folyamatot: a stratégiai szándék (strategic intent) perspektívája, a stratégiai végrehajtás (strategic execution) perspektívája, illetve a stratégiai hatás (strategic impact) perspektívája.

A stratégiai szándék perspektívájához tartozik a küldetés (mission) és a piac (market). A modell a szándékot a vállalkozás, és a fogyasztó részéről is értelmezi, így adódik ez a perspektíva. A kezdőpont a modellben a küldetés – meg kell határozni, hogy mi a kommunikáció célja. Az alapvető célmeghatározás azért az első eleme az integrált marketingkommunikációs folyamatnak, mert a vállalkozás a saját kereteiből kell, hogy indítsa a folyamatot. Ha a cél sikeresen meghatározásra került, következik a piac, mely során a vállalkozásnak azt kell eldöntenie, hogy ki a kommunikációs folyamat célpontja. A megfelelő szegmentáció, amelyről már esett szó az integrált marketingkommunikációval kapcsolatban, kiemelten fontos, hiszen a folyamat alapoz és épít a vállalkozás és a fogyasztó közti értékközösségre. Ennél fogva, ha pontosan sikerül azonosítani a célcsoportot, és az ő igényeiknek megfelelően kialakítani az üzenetet, akkor a folyamat sikerességét is megalapozta a vállalkozás.

A stratégiai végrehajtás perspektívájához tartozik az üzenet (message), valamint a csatorna (media). A végrehajtás fázisában konkrétan meghatározásra kerül, hogy az

integrált marketingkommunikációs folyamat milyen 'magüzenet' (core message) köré lesz szervezve, és hogy azt milyen útvonal(ak)on juttatja el a vállalkozás az ügyfélkörének. Fontos megjegyezni, hogy az üzenetnél a modell nem tartalomra, hanem történetre hivatkozik (Mi a történet, amit kommunikálni akarunk?), ami egy kódolási folyamatot is feltételez. Az üzenetnek tehát a pusztán szövegen túl is hordoznia kell jelentést a fogyasztó számára. Egy másik fontos észrevétel, hogy a csatorna esetén sem csak az útvonalat, hanem az idő- és tér tényezőjét is figyelembe veszi (Hol és mikor kerül a történet a fogyasztóhoz?). Ebben a lépésben kialakítja a vállalkozás, hogyan fogja összekötni a koncepciót, és a végeredményét.

A harmadik, stratégiai hatás perspektívájához tartozik a költség (money), valamint a mérés (measurement). A költség egyszerű, a kommunikációs folyamathoz tartozó kiadásokat veszi számba. Fontos megjegyezni, hogy itt az összes felmerülő kiadásnak szerepelnie kell, hiszen ez a tervezés a folyamatot az elejétől a végéig kezeli, vagyis minden részfolyamat egyedi költségének ismerete is szükséges hozzá. A mérés azt a kérdést teszi fel, hogy az integrált marketingkommunikációs folyamatnak milyen módon kívánja a vállalkozás ellenőrizni a hatását. Ez a mérés egyben visszacsatolás-ellenőrzés is, vagyis fontos, hogy a mérés egyben arra is szolgáltatson lehetőséget, hogy a jövőbeli projektek esetén javíthatóvá tegyünk vele a gyenge pontokat, illetve értékelni tudjuk, hogy pontosan mi nem történt a terv szerint, és ennek mi lehetett az oka.

A munkám során az integrált marketingkommunikáció kutatásához ezt a két egyszerű modellt veszem alapul, mivel az integrált marketingkommunikációnak három perspektíváját határoztam meg a vizsgálatok lefolytatásához:

- a marketingkommunikáció vállalati működésbe integrálásának szintje, az integráció foka és jellege;
- az integrált marketingkommunikáció racionalizálásra alkalmassága, a kommunikációs szervezés könnyítésének lehetősége;
- valamint az integrált marketingkommunikáció alkalmazásának költséghatékonysági tényezője, és teljesítmény-javító potenciálja.

Ezeket a perspektívákat az integrált marketingkommunikáció és a fenntarthatóság-orientáció általam feltételezett kapcsolódási pontjaira, valamint korábbi kutatómunka során készült szakértői interjúkra hivatkozva választottam ki.

2.3.4. INTEGRÁLT MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ A KKV-SZEKTORBAN

Az integrált marketingkommunikáció a KKV-szektorban egy új perspektívát nyitott a marketingtevékenység szemszögéből. A marketingtevékenység folytatásának problémája régóta fennálló kihívás a KKV-szektor tekintve, amelyet több szemszögéből is vizsgálat alá vett már a tudomány. Brodie et al (1997) már igen korán felfedezte, hogy a marketingtevékenység világában jelentős változások következhetnek be, mivel a KKV marketing limitált jellege egyre inkább kényszerül felvenni a versenyt a jelentősebb kihívásokat nyújtó környezettel. Cromie (1990) nem csak a vállalkozások méretével, hanem azok életkorával kapcsolatban is megfogalmazott olyan problémákat, amelyekre szükséges változásokat találnia a KKV-szektorban a fennmaradás érdekében. Kutatásában arra jött rá, hogy vannak kimondottan olyan nehézségek, amelyek a KKV-szektorra sújtják célzottan. Carson (1990) kutatásában azt a problémakört dolgozza fel, amellyel utal Brodie és társai, valamint Cromie munkásságára, és megnevez három olyan perspektívát, amelyek az általuk is vizsgált problémák okozójaként lépnek fel. Ezek:

- limitált erőforrások – a KKV-szektor erőforrásai, mely alatt nem csak a gazdasági javakat értjük, hanem egyben gondolunk a kapcsolati javakra, a humán-erőforrásra, a know-how és tudásbázisra, stb. Ezeknek az erőforrásoknak a szűkössége (és szükségessége) vállalkozásról vállalkozásra változik, de összességében elmondható, hogy egyaránt okozza a KKV-marketing gyengeségeit.
- a vállalkozó/döntéshozó specializált szaktudása, vagy annak hiánya. Fontos megjegyezni, hogy nem csak a releváns marketingkommunikációs ismeretek megléte képes támogatni a vállalkozás marketingkommunikációs folyamatát, hanem rossz beidegződések esetleges más szakképesítésekből, szaktudásból képesek esetenként hátráltatni is azt.
- a két előző ponthoz képest (melyekről korábban már esett szó) újdonságot jelent a piacra kifejtett kismértékű hatás. Nagyon fontos kiemelni, hogy a KKV-szektor 'ökoszisztémája' a piacon belül teljesen más struktúrában létezik, mint a nemzetközi piacon, vagy a nagyvállalatok piacán. Egy tetszőleges KKV-nak vélhetően nincs nagy egyéni befolyása a piacokra, és nem tud jelentős változásokat önmaga elérni. Ez pedig a marketingtevékenység egy igen fontos elemét eleve leértékeli, hiszen a vállalkozások mindig törekszenek a piacon hatás kifejtésére.

Az alapvető probléma a KKV-szektor és az integrált marketingkommunikáció közti kapcsolatban, hogy az integrált marketingkommunikáció módszertanának kialakítása nem a KKV-szektor vállalkozásai, hanem nagyvállalatok alapján történt (Fam, 2001). Ha a korábban említett korlátokra visszagondolunk, és a KKV-szektor limitált hatását vesszük figyelembe a piacra, természetesnek hat, hogy azon vállalatok tevékenységét vesszük először górcső alá, amelyeknek marketingtevékenysége a piacon nyomot tud hagyni. Ebből következik, hogy a kutatók először a nagyvállalkozások tevékenységével foglalkoztak, amikor a marketing új paradigmáit keresték, és jellemzően nem fordítottak túl nagy figyelmet a KKV-szektorra. Schultz (1999) meg is állapította, hogy az integrált marketingkommunikáció egyfajta teljesítményorientációs változási folyamat. A vállalkozások számára jelentős kérdés, hogy milyen hatékonysággal végzik marketingtevékenységüket, és egy idő után észrevették, hogy a hagyományos marketing-folyamat, főként a reklámozás eleme, új nyomás alá került a technológiai fejlődés miatt. Az új technológia pedig megindította a változásokat, és a marketing folyamatát nem csak magához igazította, de javította, finomította is. Fontos megjegyezni, hogy Schultz szerint ez egy természetes folyamat, melyben a gyakorlatunk próbál lépést tartani a lehetőségekkel.

Részben ezek a lehetőségek sarkallták a nagyvállalatokat, hogy teljesítményük fokozása érdekében módosítsanak a marketing-gyakorlatukon. Ekkoriban azt még nem kutatták, hogy a kialakuló marketing-gyakorlat, amiből idővel kiforrott az integrált marketingkommunikáció gyakorlata, mennyiben kompatibilis, vagy épp inkompatibilis a KKV-szektorral. Duncan és Moriarty (1998) kiemelték, hogy az 'integráció' nem csak azt jelenti, hogy az üzeneteket és a csatornákat is integráljuk, vagyis a marketingkommunikációs tevékenységünket egységesítve végezzük, hanem a horizontális együttműködés integrációját is. Munkájukban kifejtik, hogy az integrált marketingkommunikáció a vállalkozás többi szereplőjének munkafolyamataival is integrálandó, vagyis a stratégiai tervezés szerves részévé kell, hogy váljon. Ezzel párhuzamosan felmerült a mérés, a mérhetőség kérdése.

Az integrált marketingkommunikációs tevékenység hatékonyságának vizsgálata gyakorlatilag a PR tevékenység és reklámozás hatékonyság-elemzését takarta, előbbi azonban sokáig nem volt hálás területe a vállalati elemzéseknek. Egy 2001-es vizsgálat szerint az USA-ban a következő okokból kifolyólag nem végeztek PR hatékonysági elemzéseket:

- Mert túl sokba kerül (~70%)
- Mert nincs rá szükség (~55%)
- Mert túl sok időbe telik (~50%)
- Mert nem tudják, hogy hogyan kell (~22%)
- Mert aggódnak a lehetséges eredmények miatt (~9%)

Ezeket az eredményeket majdnem pontosan tükrözték egy Nagy-Britanniában ugyanezen témában végzett kutatás eredményei is (Macnamara, 2011). A nehézség abból adódott, hogy az integrált marketingkommunikáció teljesítményének méréséhez nem csak a kiadás/bevétel adatokat kellett ismerni, hiszen a kommunikáció már gyakran találkozik gazdasági értelemben nem direkt számszerűsíthető előnyökkel és hátrányokkal.

Természetesen nem lehetetlen a kommunikációs teljesítmény mérése, mert állnak rendelkezésre olyan források, melyekből lehet számításokat végezni a hatékonyság mozgásaira. Az integrált marketingkommunikáció hatékonyságának mérésére kiválóan alkalmas a közösségi média tartalomelemzése. McPhillips (2014) a következő mérhető lehetőségeket vezeti fel, melyek használhatóak a kommunikációs hatékonyság kifejezésére:

- A márkaismeret terén: weboldal forgalma, oldal megtekintések száma, videó megtekintések száma, dokumentum megtekintések száma, letöltések száma, közösségi beszélgetés, referencia-hivatkozások
- A fogyasztókkal való kapcsolatteremtés terén: blog kommentek száma, like-ok, megosztások és Tweetek száma, továbbítások száma, beépített hivatkozások száma.
- [...] Az eladások száma terén: online eladások száma, offline eladások száma, személyes jelentések és szájreklám
- Fogyasztói hűség terén: a tartalom felhasználói / fogyasztói közt a már meglévő partnerek aránya, előfizetés-megújítások aránya.

A mérhetőség fontossága a technológiai fejlettséggel is folyamatosan növekszik. Oncioiu és társai (2023) számomra fontos kutatást végeztek a „zöldfogyasztók” körében, és arra jutottak, hogy a digitálisan integrált kommunikáció, a csatornák integrációja, és az üzenetek integrációja alapján a zöldfogyasztók elvárásai jobban kezelhetők, vagyis számukra kiemelten fontos a vállalkozások kommunikációjának

megfelelő integrációja. Természetesen a zöldfogyasztók nagy általánosságban véve nem célcsoportja a legtöbb vállalkozásnak, azonban a fenntarthatóság- és a fenntarthatóság-orientáció kutatásában a számukra jelentős relevancia nagy értéket képvisel. Ehhez célszerű a fenntarthatóság és a marketingkommunikáció kapcsolatainak vizsgálata.

2.3.5. A FENNTARTHATÓSÁG, A MARKETING, ÉS A KOMMUNIKÁCIÓ KAPCSOLATA

A fenntarthatóságnak konkrét diszciplináris kapcsolódási pontja az integrált marketingkommunikáció eszköztárával még nem sok kutatás fókuszában állt - gyakorlatilag elmondható, hogy szinte senki nem foglalkozott még azzal, hogy pontosan hol találkozik kimondottan ez a két jelenség. Sőt, egyes szerzők ki is emelik, hogy a marketing gyakorlatilag ellentétesnek látszik a fenntarthatóság elveivel (Jones et al. 2008; Font – McCabe, 2017; Lunde, 2018). Azonban a klasszikus értelmében vett marketingnek konkrét átfedése van a fenntarthatósággal - a 'sustainable marketing' (fenntartható marketing, vagy a 'sustainability marketing' (fenntarthatósági marketing).

A legkorábbi koncepció az 1980-as évek végére datálható, mely 'környezettudatos marketing' néven vált ismertté. Elképzelésének lényege, hogy mivel a korábban tapasztalt környezeti problémáknak tekintélyes hozzájárulója volt a marketing azzal, hogy a fogyasztás növelésével a környezetterhelés fokozódását is elhozta, illetve okozta, a marketingnek a későbbiekben be kell építenie a látóterébe a környezetvédelmi megfontolásokat is (Henion - Kinneer, 1976). Gyakorlatilag ez az elképzelés szolgált a fenntartható marketing, és a fenntarthatósági marketing alapjául. Dam és Apeldoorn (1996) szerint a fenntartható marketing olyan koncepció, melyben a marketing benne foglalja a fenntartható gazdasági fejlődésben, és mint benne lévő elem, támogatja is azt. Elméletük lényege, hogy mint összetartozó elemek, a két vállalati elem egymást támogatva, és egymással összhangban létezik, ami feltételezi, hogy az integráció is lehetséges, és keresendő. Gyakorlati megvalósítása a különböző környezetvédelmi megfontolásokon alapul, melyek mentén beépül a marketing adott területeken érvényesíthető megváltoztatása. A teljesség igénye nélkül, ebbe a körbe tartoznak például: a csomagolások újrahasznosíthatósága, a fizikai reklámanyagok újrahasznosíthatósága, a különböző termékminták újrahasznosíthatósága, fenntartható fejlődés mellett elkötelezett beszállítók és partnerek választása, stb.

Ennél mélyebb összefüggéseket jelent a fenntarthatósági marketing, amely egy, a fenntartható marketinget is felölelő, a közösségi marketingből kiinduló fejlődési folyamat eredménye. Kumar és társai (2013) szakirodalmi szemléjükben a fenntarthatósági marketing kialakulását a következő folyamaton keresztül azonosították:

- Közösségi és társadalmi marketing – a társadalom, és a közösség bevonása a terméktervezés, árképzés, és egyéb marketingtevékenységek során.
- Öko-marketing – a közelgő ökológiai vészhelyzet létezését elfogadva, a marketing folyamatait végzők alkalmazkodnak, és elköteleződnek a megállítására tett törekvések mellett.
- Zöldmarketing – a vállalati teljesítmény zöldebbé, és zöld megfelelés mellett jobbá tétele iránt elkötelezett árképzés, terméktervezés, disztribúció, stb.
- Zöldebb marketing – menedzsment, amely úgy teljesíti a feladatait a részvényesek irányába, hogy a társadalom jólétét, és jövőjét nem veszélyezteti.
- Fenntartható marketing – marketing a fenntartható és támogató jellegű fejlődés keretein belül.
- Fenntarthatósági marketing – fenntartható kapcsolatok kialakítása fogyasztókkal, a társadalmi környezettel, és a természeti környezettel.

Mindemellett hozzá kell tenni, hogy a fenntarthatóság is csak bizonyos körülmények között képes a marketinggel közreműködni. Boztepe (2012) rávilágít, hogy a fenntarthatóság és a marketing csak akkor találkozik helyesen, ha a fogyasztó nyer rajta. Amennyiben a fogyasztó vásárlási hajlandóságát nem képes a marketing a fenntarthatósággal ösztönözni (például az árképzés útján, amikor a fogyasztó alacsony jövedelemmel rendelkezik), akkor a fenntarthatóság alkalmazása a marketingben helytelen. Buda és társai (2019) számos megállapítást tettek a nyíltsággal kapcsolatban – kutatásukban, melyben a sharing economy, a fenntarthatóság egy gyakorlati példája (Curtis – Lehner, 2019) kimutatták, hogy a fenntartható gyakorlatokra való nyíltság függvénye több demográfiai tényezőnek, mint a gazdasági helyzet, a családi állapot, hogy mely generációnak tagja a megkérdezett, a végzettség, illetve a pénzügyi helyzet.

Az ötlet, mely szerint a vállalati marketing és kommunikáció kapcsolható a fenntarthatósághoz, onnan ered, hogy a fenntarthatóság gyakorlata használható a marketing fejlesztésére is. Kumar és társai (2012) például a marketingstratégiával, mint a fenntarthatóság egy lehetséges eszközével foglalkoznak. Tanulmányukban azt

mondják, hogy a marketingstratégia kiváló eleme válhat a fenntarthatóságból, így a két terület keveredése ajánlott, és előnyös a vállalatok számára. Ugyancsak egy kapcsolati pont a kommunikációs értékkör (Zerfass - Viertmann, 2016; 2017). Az értékkör megtalálható a disszertáció mellékleteiben (1). Tanulmányukban a szerzők úgy fogalmazzák, hogy a vállalatnak nem csak a piacon kell jelen lennie, hanem annak társadalmi és politikai közegében is (vö. társadalmi fenntarthatóság), mivel a hatékony és fenntartható kommunikáció alapját képezi a vállalati sikerességnek.

Az értékkört lehet horizontálisan, illetve vertikálisan is olvasni, és az összetartozó részek egymás mellé kerültek. Ennek értelmében:

- A megfogható és megfoghatatlan eszközök a vállalati értékteremtés folyamatában vesznek részt (vertikálisan)
- A mozgástér és a fejlesztési lehetőségek a vállalati értékteremtés lehetőségének megteremtésében vesznek részt (vertikálisan)
- A megfogható eszközök és a mozgástér a vállalat jelenlegi értékteremtési folyamatában vesznek részt (horizontálisan)
- A megfoghatatlan eszközök és a fejlesztési lehetőségek a jövőbeli értékteremtés lehetőségében vesznek részt (horizontálisan) (Zerfass - Viertmann, 2017, p. 52).

A kör lényegében használható arra, hogy a külső és belső társak segítségével lefordítsa az egyik folyamatot a másikra. Ez egy viszonylag új megközelítés, de a marketingkommunikáció számára igen hasznos. A fenntarthatóság és a kommunikáció fontos kapcsolatát Genç (2017) is kihangsúlyozta: szerinte olyan mélyen van egymással kapcsolatban a két terület, hogy a fenntarthatóság számára létfontosságú három funkció a fenntarthatóságról kommunikálni, a fenntarthatóságot kommunikálni, és a fenntarthatóságért kommunikálni. Han és társai (2017) a divatszakmában kutatták a kommunikáció és a fenntarthatóság kapcsolatát, és hasonló eredményre jutottak, mint Genç – az 'upcycling' tevékenység számára, amely a körforgásos gazdaság egyik eleme, olyan fontosnak tartották a kommunikációt, hogy nélküle nem is tekintik működőképesnek a folyamatot. Fischer és társai (2016) ugyancsak kiemelték a kommunikáció fontosságát a fenntarthatóság érvényre juttatásában. Ők az ún. 'fenntarthatóság-kommunikáció' (sustainability communication) jelenségét vizsgálták, és megállapították, hogy a helyes kommunikációs gyakorlat nem csak szükséges, hanem javíthatja is a fenntarthatóság megítélését, teljesítményét, és a

társadalomban elfoglalt helyét. Hozzájuk hasonlóan kutatták, és jutottak hasonló eredményekre a fenntarthatóság-kommunikációval kapcsolatban többek közt Jha és Verma (2023), Godemann és Michelsen (2011), Guziana és Dobers (2013), illetve Tiago és társai (2021).

Érdemes azonban észrevenni, hogy a fenntarthatóság és a kommunikáció eddig említett kapcsolatában a kommunikáció a fenntarthatóságot, vagy a fenntartható fejlődést támogató eszköz. Ez alapvetően azért van, mert a kommunikáció fenntarthatósága egészen más szakmai koncepció, a fenntarthatóság kommunikációja egy könnyebben megközelíthető terület. Számomra azonban a kommunikáció fenntarthatósága két okból is fontosabb terület: egyrészt, mivel kutatásomban a marketingkommunikáció és a fenntarthatóság kapcsolatát vizsgálom, de nem állapítottam meg közöttük hierarchikus viszonyt; másrészt pedig mert a kevés kutatás, amely ezzel foglalkozik, szinte mind a marketing szempontjából közelíti meg a két területet. Kilbourne (2004) a kommunikáció fenntarthatóságát a társadalom jelentősebb paradigmáival kapcsolatban vizsgálja, és párhuzamot von a kommunikációs gyakorlat fenntartható módszertana, illetve a zöldmarketing között. Cox (2008) hasonlóképp vélekedik, és kutatásában a fenntartható kommunikációt már eleve a zöldmarketing/zöldreklámozás és a vállalati társadalmi felelősségvállalás kapcsán vizsgálja. Line és társai (2016) a fenntartható kommunikációt a 'konstruktív szintű elmélet' (construal level theory) (Trope – Liberman, 2010) szempontjából dolgozza fel zöld étermekre. Ez az elmélet azt mondja ki, hogy az ember hajlamos idővel a saját értékrendjét egy megfigyelt objektumra 'ráerőltetni' – ha hosszabb ideig szemléli, akkor látni vél benne magasabb, és alacsonyabb rendű tulajdonságokat, melyek közül a magasabbakat hangsúlyosan, az alacsonyabbakat kevésbé jelentősen látatják magukkal. Line-ék szerint a fenntarthatóságra ez a pszichológiai elmélet tökéletesen megfeleltethető.

Összességében az mondható el, hogy a marketing és a fenntarthatóság kapcsolata már jobban kialakult, mint a fenntarthatóság és a kommunikáció kapcsolata, és szélesebb körben is foglalkoznak vele. Mivel a vállalkozások szintjén a marketing és a kommunikáció az esetek többségében vagy nem választható el igazán, vagy elválasztható, de célszerűtlen őket elválasztani, kiemelten fontosnak tartom ezeknek a kapcsolatoknak a vizsgálatát.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. A KUTATÁS ELŐKÉSZÍTÉSE

3.1.1. A DOKTORI MUNKÁT MEGELŐZŐ KUTATÁSOK

Munkám koncepciója egy régi érdeklődés, a fenntarthatóság kapcsolatán született meg – közel egy évtizeden át foglalkoztam a fenntarthatósággal hobbi szinten, ami a tudományos érdeklődésemre is kifejtette hatását. Kommunikációtudományi, és marketinges végzettségem adta az alapot a kutatási irányhoz, azonban a fenntarthatóság hatása szakterületeimre mindig érdekelt, így született meg a kutatás koncepciója.

A doktori disszertációmát előkészítő kutatási, és publikációs tevékenység lentebb olvasható. A munkám során mindig szem előtt tartottam azokat a problémákat, amelyeket a doktori dolgozatomban végül fel kívánok dolgozni. A doktori tanulmányaim alatt olyan anyagok publikálásában vettem részt, amelyek részben, vagy egészben a doktori munkám alapkutatásainak tekinthetők, így azok tapasztalatai, illetve a kutatások lefolytatása során megismert összefüggések a doktori kutatómunkámba is bekerültek.

- 2017-ben két fontos alapterülettel kezdtem, amikor lehetőséget kaptam a klasszikus értelmezésben vett fenntarthatóság megismerésére (Tóth et al. 2017), valamint az alap marketing-eszközök alternatív felhasználásába való betekintésre (Fülöp, 2017a; Fülöp, 2017b; Papp – Fülöp, 2017). Ezen kutatások elsősorban az alapszintű ismeretek megismeréséhez járultak hozzá. A fenntarthatóság természeti, és gazdasági vonalának mélyebb megismerése betekintést adott nekem egy-egy olyan összefüggésbe, amelyeket a későbbiekben tovább tudtam vizsgálni. Az elemzések alternatív felhasználási lehetőségeinek kialakítása során merült fel bennem a hasonlóság a témám, és a SWOT-elemzés között, melyre építve később a hipotézisekben hivatkozott kutatási területeket pontosítottam.
- Ennek kapcsán felismertem témám számára a jelentőséget az Európai Unióban. Ekkor kezdődött el egy szélesebb látókörű kutatás is. Később több cikkben is foglalkoztam az Európai Unió hatásaival az általam vizsgált területekre, és mélyebb betekintést nyertem mind az Unió programokba, mind a közvetlen finanszírozás lehetőségeibe. Az Európai Unió egyes támogatási programjai

mellett megismerkedtem azokkal az alapelvekkel is, amelyek az Európai Unió számára két vizsgált témám, a fenntarthatóság, illetve a KKV-szektor irányába történő befektetések alapját jelentették.

- Visszatértem a fenntarthatóság szerepéhez, és már a háromszegmensű fenntarthatóság szerepét kerestem a magyar KKV-szektorban (Fülöp – Bajkó, 2020a), valamint az Európai Uniós programokban és direkt támogatási alapokban (Fülöp – Bajkó, 2020b). A három pillérre épülő vizsgálatok újszerű látásmódot biztosítottak számomra, hiszen addig az egyes területekkel csak külön-külön foglalkoztam, így nem nyílt lehetőségem a szinergiák vizsgálatára, felismerésére. A kutatásnak e pontján kezdett el foglalkoztatni a fenntarthatóság-orientációt befolyásoló különböző szempontok rendszere, amelyeket az irodalomfeldolgozásban bemutatam.
- Ezzel egy időben elkezdtem a KKV-szektor és a marketingkommunikáció kapcsolatának vizsgálatát is (Fülöp – Papp, 2020), és kimondottan az integrált marketingkommunikáció hatásával is foglalkoztam (Fülöp – Bajkó, 2020c). E két terület alapjait képezték több későbbi vizsgálatnak is. Ekkor azonban még csak a kommunikációs aspektussal foglalkoztam, és a gazdasági szempontok közül is kimondottan a költségtakarékosságot figyeltem. E kutatás során készültek azok a mélyinterjúk is, amelyek doktori munkámban alapot adtak az integrált marketingkommunikáció vizsgálatához, illetve a kérdőívem marketinget, és marketingkommunikációt érintő részének kialakításához. Az interjúk mellett olyan egyéb módszertani eszközöket is alkalmaztam, mint a szövegbányászat, ami betekintést nyújtott a KKV-marketing, illetve a KKV-k reklámozás-gyakorlatába.
- Részt vettem egy munkában, melyben a KKV-szektor és az Európai Unió kapcsolatával foglalkozhattam kicsit mélyebben (Bajkó et al. 2020). Az itt vizsgált tényezők közül jelentős újdonságot az Európai Unió támogatási rendszerbe való bekerülés igénye jelentette. Azok a vállalkozások, amelyek hozzájárultak a kutatás elkészültéhez, nem csak kiemelten fontosnak, hanem elengedhetetlennek tekintették a részvételt az Unió által biztosított lehetőségekben. A következő évben készült kutatások már ennek tükrében készültek el.
- Ezután tovább vizsgáltam a KKV-kat, immáron a folyamataik szempontjából (Fülöp – Bajkó, 2021a), valamint az új Európai Uniós programidőszak okán (Fülöp – Bajkó, 2021b). A KKV-szektorral kapcsolatban magával az Európai

Unióval, és programjaival is foglalkoztam (Fülöp – Bajkó, 2021c). Ez utóbbi munka elvégzése során lehetőségem volt húsz-huszonöt perces mélyinterjúkat készíteni tíz olyan szereplővel a magyar KKV-szektorból, akik jelentősebb érintettséggel rendelkeznek az Európai Unió közvetlen finanszírozási rendszerével, és a fenntarthatósággal. Hatan közülük szabadalommal is rendelkeztek. Az ő válaszaik alapján készült ebben a kutatásban kérdőíves felmérés harminchét mezőgazdasági vállalkozással, mely a mezőgazdasági innovációk marketingjével foglalkozott az Európai Unió finanszírozási rendszerének tükrében. Emellett ezekre az interjúkra épültek doktori munkámban használt kérdőívem alapjai, a korábban már említett pontok meghatározásában. Az interjúk során lehetőségem volt nem csak arra rálátást nyerni, hogy a magyar KKV-szektor szereplői miben látják a fenntarthatóság lényegét, illetve mit tudnak az integrált marketingkommunikációról. Részletesebb ismertetést kaptam a vállalkozások napi szintű működéséről is, és arról, hogy hogyan képesek az Európai Unió közvetlen támogatási rendszerének kedvezményezettjei megfelelni az elvárásoknak, mely szempontokat tekintik a legfontosabb iránymutatóknak a pályázás során.

- A Koronavírus-járvány hatására elkezdtem érdeklődni a válaszok után, amelyeket a magyar KKV-szektor adni képes egy váratlan helyzetre. Továbbra is a fenntarthatóság elméleti alapjain, és a marketingkommunikáció mentén vizsgálva a KKV-szektor, a családi KKV-k marketingtevékenységére, és a fenntarthatóság gyakorlati alkalmazására (Bajkó et al, 2022), valamint az élelmiszerlánc mikrovállalkozásainak marketing- és kommunikációs tevékenységére (Fülöp et al, 2022) fókuszáltam. Ezekben a kutatásokban jelentős hangsúlyt kaptak azok a XXI. századi kihívások, amelyekkel az irodalomfeldolgozásban több ponton is foglalkoztam. A későbbi munkám során pedig mindig szem előtt tartottam ezeket az összefüggéseket.
- Legfrissebb kutatásomban már kimondottan a fenntarthatóság, és a marketing integrációjával foglalkoztam (Bajkó et al, 2023). Itt már az integráció, és az orientáció kérdésköreivel foglalkoztam, amelyek a doktori munkám alapját képezik. A kutatások során szerzőtársaimmal kialakítottuk a marketingkommunikáció vállalati integrációjának modelljét, amelyre később a doktori munkámban is építetek, és véglegesítettem a fenntarthatóság-orientáció lekérdezéséhez használt koncepciómat is.

3.1.2. A KUTATÁS MENETE

A kutatásomra 249 főt meg nem haladó számú alkalmazottal rendelkező magyar kis- és középvállalkozásokat kerestem, azonban a 0 és 1 főt foglalkoztató mikrovállalkozásokat kihagytam a mintából. Ennek oka, ahogy arra utaltam is az irodalomfeldolgozásban, a kutatási témám jellege. Mivel a fenntarthatóság-orientációt, egy alapvetően vállalkozói attitűdöt kívánok mérni a vállalkozások szemszögéből, ha a vállalkozás alkalmazotti létszámában nem mutat túl a vállalkozón, akkor nincs érdemi különbség a szervezet, és a vállalkozó attitűdje között. Ebben az esetben pedig az attitűdöt megfeleltetni a vállalkozásnak nem lehetséges.

A kutatásom összeállításában segítségemre voltak a korábban végzett kutatások során szerzett tapasztalatok és ismeretek, mint arra fentebb is hivatkoztam: szakértőkkel készült interjúk, KKV-mintákkal készült kérdőíves felmérések, valamint fogyasztókkal készült hatásvizsgálatok (Bajkó et al, 2022) is. Ezekből, és a szakirodalomban ismertetett elméleti alapokból merítettem saját kutatásom alapjait. A kutatás elvégzéséhez használt módszer kérdőíves megkérdezés (Babbie, 1992). Az alapsokaság forrása egy megvásárolható cégbázis volt. A kutatás anonim volt, az adatfelvétel 2022. december, és 2023. április között zajlott, két ütemben. Az adatfelvétel kezdeti szakasza online kérdőívvel készült, azonban a visszaérkezett kitöltések száma egy hónap alatt alig érte el a harmincat, ezért később az adatfelvételt telefonos megkeresésekkel folytattam, így a kitöltésben is tudtam támogatást nyújtani. A két szakasz alatt összesen közel ötszáz vállalkozás képviselőit kértem meg, hogy töltsék ki a kérdőívemet. Végül összesen 318 vállalkozás adatait sikerült felvennem. A felvett adatok között értékelhetetlen kitöltés, illetve jelentős adathiány (részben a telefonos megkeresés jellegéből adódóan) nem volt. A sikeresen felvett adatokat a Microsoft Excel program segítségével feldolgoztam, és ahol szükséges volt, a válaszok sztenderdizálása után az IBM SPSS statisztikai programcsomag segítségével elemeztem. Az elemzést követően az adatokat az IBM SPSS statisztikai programcsomag, és a Microsoft Excel programok segítségével jelenítettem meg. Mivel az adatfelvétel anonim volt, az elkészült adatbázissal további adatbiztonsági teendők elvégzésére, az adatok megsemmisítésére nem volt szükség. Az egyes kérdéscsoportok, és az elemzésükhöz használt módszerek a 2. táblázatban láthatóak.

2. táblázat: A kérdéscsoportok és statisztikai módszerek összesítése. Forrás: saját szerkesztés.

Kérdéscsoport 1 (adatok, EU)	Leíró statisztika, kvalitatív elemzés
Kérdéscsoport 2 (marketing)	Leíró statisztika, Faktorelemzés, Klaszterelemzés
Kérdéscsoport 3 (fenntarthatóság)	Leíró statisztika, Faktorelemzés, Klaszterelemzés
Kérdéscsoport 4 (Koronavírus)	Leíró statisztika, kvalitatív elemzés

Az eredményeket bemutatom és értelmezem, majd feltárom a célkitűzésekben keresett összefüggéseket az eredmények alapján. A következő részben a feltárt összefüggésekkel, és az eredményekkel igazolom, vagy elvetem a kutatási hipotéziseimet. Hipotéziseim során támaszkodom olyan, már elvégzett kutatásokra, amelyek vagy közvetlenül, vagy közvetetten a kutatási témámmal foglalkoztak korábban, amennyiben ezek rendelkezésre állnak. A célkitűzések, hipotézisek és kérdőív kérdéseinek, valamint az elemzési módszereknek összefoglalása a 3. táblázatban látható.

3. táblázat: A célkitűzések, hipotézisek, kérdőív-kérdések és elemzési módszerek bemutatása. Forrás: saját szerkesztés.

C1. céloom a kis- és középvállalkozások szektorában a vállalkozásokról képet kapni a fenntarthatóság szemszögéből, valamint feltérképezni, hogy a fenntarthatóság-orientáció egyes alapjai milyen részben járulnak hozzá a magyar KKV-szektorban a vállalkozások fenntarthatósági célkitűzéseinek eléréséhez. A fenntarthatóság-orientáció alapvetően olyan vállalkozói attitűd és viselkedésminta, amely megmutatja, hogy mennyire törekszik a vállalkozás során a fenntarthatóság szem előtt tartására. Ezt szeretném magukra a kis- és középvállalkozásokra is kiterjeszteni, és meghatározni, milyen lehet az általános légkör a fenntarthatósággal szemben a magyar KKV-szektorban a fenntarthatóság-orientáció vizsgálatán keresztül.	H1/A: A magyar kis- és középvállalkozások a gazdasági észszerűség (gazdasági fenntarthatóság) fenntarthatósági pillére szerint fenntartható része nagyobb százalékban végez tervezett marketingfolyamatot.	Q9, Q14, Q15, Q16-Q23, Q24-Q26, Q35-Q42	Alkalmazott módszer: regresszióelemzés,
	H1/B: A magyar kis- és középvállalkozások többsége a társadalmi méltányosság (társadalmi fenntarthatóság) fenntarthatósági pillére szerint fenntarthatóságra törekszik.	Q24-Q30	Alkalmazott módszer: klaszterelemzés,
	H1/C: A magyar kis- és középvállalkozások a gazdasági racionalitás, és a társadalmi méltányosság szerint fenntarthatóságra törekvő része a természetvédelem (környezeti fenntarthatóság) fenntarthatósági pillére szerint is fenntarthatóságra törekszik.	Q24-Q42	Alkalmazott vizsgálati módszer: faktorelemzés

<p>C2. céloom meghatározni, hogy a magyar KKV-k számára mit jelent az integrált marketingkommunikáció – milyen szinten ismerik, milyen szinten művelik, és milyen lehetőségeket látnak benne. Az integrált marketingkommunikáció eszköztárának olyan kapcsolódási pontjait szeretném felkutatni, amelyek kölcsönös pozitív hatást jelentenek a fenntarthatóság-orientáció magasabb szintjeivel. Az integrált marketingkommunikáció jelenlegi helyzete és szerepe mellett pedig szeretnék arról is képet kapni, hogy milyen feltételek mellett lehet képes a magyar KKV-szektor még jobban kiaknázni az általa nyújtott lehetőségeket a jövőben, főként a közvetlen Európai Uniós támogatások elnyerése, és a Koronavírus-járvány hatásai elleni védekezés szempontjából.</p>	<p>H2: A fenntarthatóság-orientált magyar kis- és középvállalkozások többségének kommunikációs gyakorlata az integrált marketingkommunikációra törekszik.</p>	<p>Q13-Q23</p>	<p>Alkalmazott módszer: korreláció-vizsgálat,</p>
<p>C3. céloom azonosítani, hogy van-e kapcsolat a fenntarthatóság-orientáció és az integrált marketingkommunikáció művelése, működése között, és hogy ez a szektorban milyen formában és mértékben játszik szerepet. A 3. célban meghatározott kölcsönös pozitív hatásokkal kapcsolatban szeretném azt is tudni, hogy azoknak a vállalkozásoknak, amelyek ezeket az eszközöket nem használják olyan jelentőséggel, hogyan teljesítenek, és amennyiben lehetséges, megtalálni azokat a nehézségeket, amelyeket ezek nélkül nem tudnak fedni.</p>	<p>H2: A fenntarthatóság-orientált magyar kis- és középvállalkozások többségének kommunikációs gyakorlata az integrált marketingkommunikációra törekszik.</p>	<p>Q13-Q42</p>	<p>Alkalmazott módszer: korreláció-vizsgálat</p>
<p>• C4. céloom, hogy a SWOT-modell alapján ihletett szemléletben a magyar KKV-szektor számára fontos külső tényezőket értelmezzem. A fenntarthatóság-orientációt és az integrált marketingkommunikációt a KKV-k 'belső tényezőiként' vizsgálom, gyengeségeik és erősségeik szerint. A külső tényezők pedig a 2019-ben kezdődött Koronavírus-járvány, és a hasonló veszélyekkel fenyegető, potenciális jövőbeli nemzetközi válsághelyzetek, mint 'veszélyek', illetve az Európai Unió által közvetlenül biztosított támogatások, mint 'lehetőségek'. A Koronavírus esetén arra vagyok kíváncsi, hogy ezek az eszköztárak képesek-e csökkenteni a társadalomnak, és a gazdaságnak jelentős, napi szintű változásokat jelentő válsághelyzetek káros hatásait a KKV-szektorra. Emellett azt is, hogy érdemes-e a befektetés ezekbe az eszközökbe, mint a válsághelyzetek csapásainak elkerülésére tett igyekezetbe.</p>	<p>H3: Az integrált marketingkommunikáció és a fenntarthatóság-orientáció alkalmazása közvetlen pozitív hatással volt a KKV-k számára a Koronavírus-járvány során. H4: Az integrált marketingkommunikáció és a fenntarthatóság-orientáció alkalmazása közvetlen pozitív hatással volt a KKV-k számára az Európai Uniós támogatásokhoz való hozzáférésben.</p>	<p>Q11-Q49 Q7, Q8, Q11-Q15, Q27-Q42</p>	<p>Alkalmazott módszer: korreláció-vizsgálat, lineáris regresszió-elemzés Alkalmazott módszer: korreláció-vizsgálat,</p>

A kutatási hipotéziseim elfogadása, vagy elvetése után sorra veszem a következtetéseimet, majd javaslatokat fogalmazok meg a kutatással kapcsolatban, mind az eredmények gyakorlati használhatósága tekintetében, mind a kutatás jövőbeli

folytathatóságával kapcsolatban. A következtetések és javaslatok után listába rendezem az általam vélt új és újszerű tudományos eredményeket a témakörben, majd a disszertációmát összefoglalással zárom.

3.2. ADATOK BEMUTATÁSA

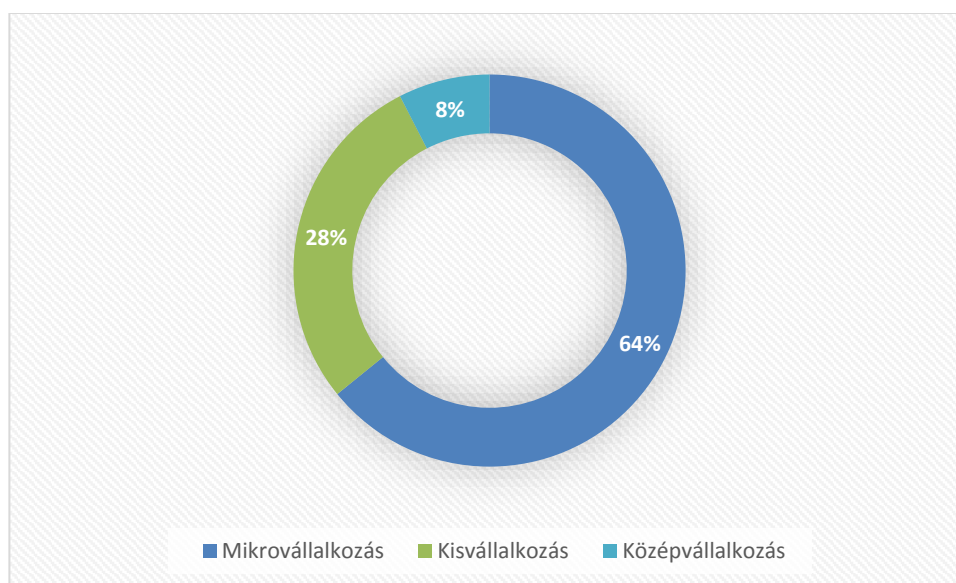
A kutatáshoz használt adatok bemutatásához a Microsoft Excel programot használtam.

3.2.1. A MINTA JELLEMZÉSE

A kutatási mintám összesen 318, a KKV-szektorba sorolható vállalkozásból áll. A végső mintába került vállalkozások a felmérés során a válaszadást nem utasították el, minden kérdésre válaszoltak, amelyre indokolt volt válaszolniuk. A minta véletlenszerű mintavétellel készült, de a vállalkozásméret alapján valamelyest kontrollált volt (egy-egy kiválasztás fix csoportból), és a KKV-szektor szerkezete irányába törekedett. Adatainak bemutatását a következő pontokban végzem.

3.2.2. A VÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI

A vállalkozások jellemzőit az 1. kérdéscsoportban kérdeztem le.

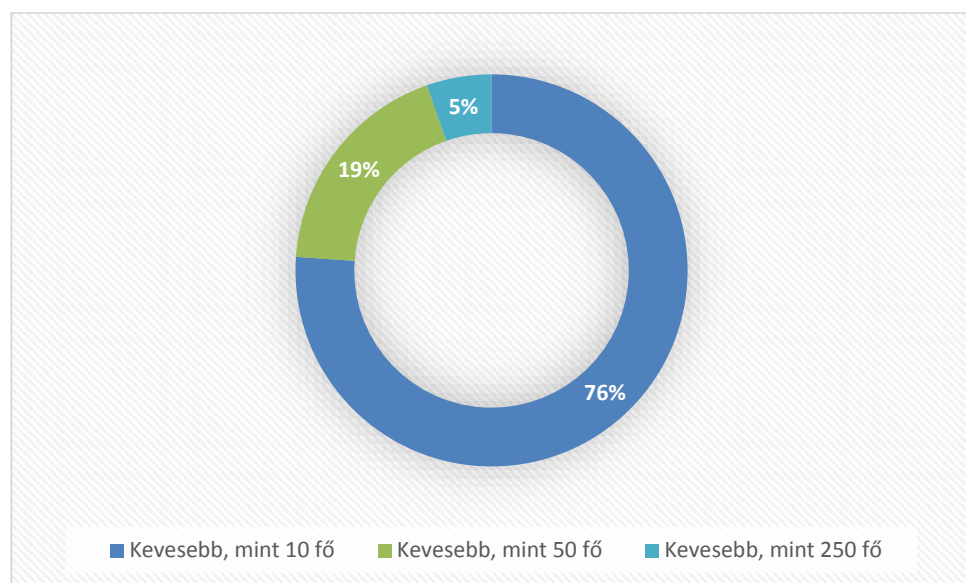


7. ábra: A vállalkozások méret szerinti megoszlása (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

Jól látható, hogy a mintában alapvetően dominálnak a mikrovállalkozások. Ez természetesen a KKV-szektor általános szerkezetének tudható be, hiszen a legtöbb vállalkozás ebben a szektorban Magyarországon is mikrovállalkozás. Igyekeztem

azonban a kisvállalkozásokat és a középvállalkozásokat enyhén felülreprezentálni, hogy e vállalkozások adatait ne torzítsa el túlzottan a mikrovállalkozások számbeli fölénye. A KSH adatbázisa szerint ugyanis a 2021-es évben Magyarországon 196.878 kutatásomnak megfelelő mikrovállalkozás, 36.119 kisvállalkozás, és mindössze 5602 középvállalkozás végezte tevékenységét (KSH, 2021). Ha ez az arány nem növekszik, a minta méretének reprezentativitása mellett a középvállalkozások száma a statisztikai vizsgálatok során a hibahatár körül mozog, a kisvállalkozások eredményei pedig nagyban torzulnának a mikrovállalkozások eredményei miatt, így az arányt a KKV-szektor szerkezetéhez képest módosítani volt célszerű.

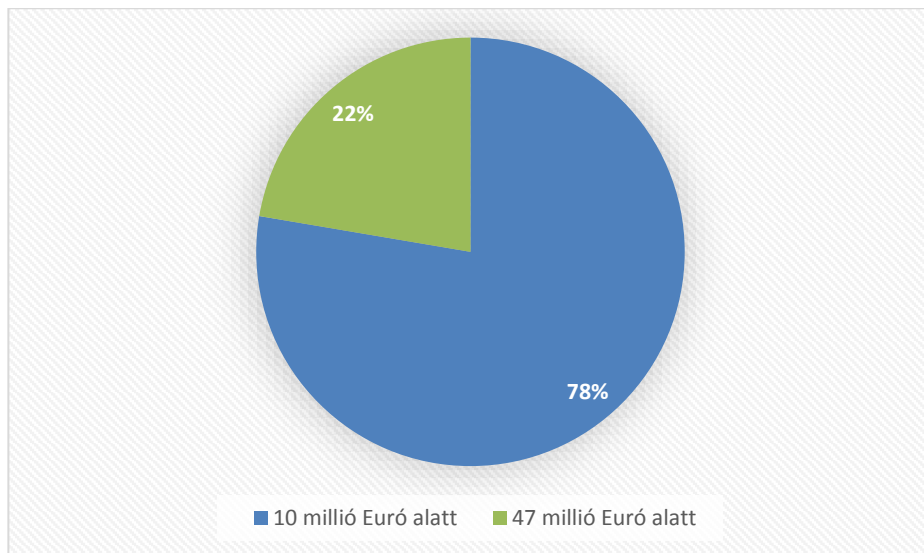
A mintában végül 204 mikro-, 90 kis- és 24 középvállalkozás kapott helyet.



8. ábra: Vállalkozások alkalmazottak szerinti megoszlása (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

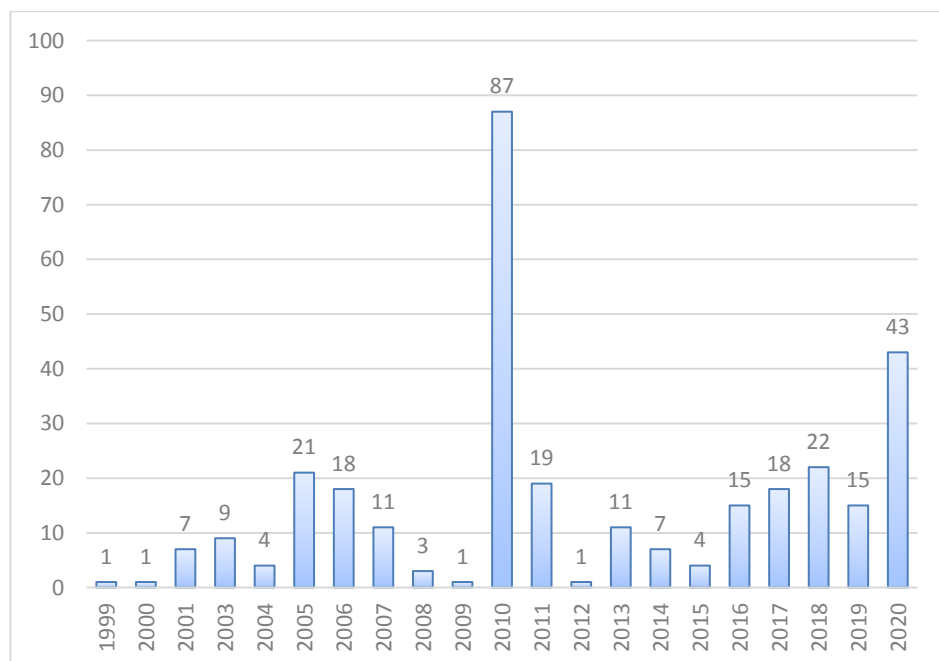
A minta egyik eleme, mely eldönti, hogy a kérdéses vállalkozás mikrovállalkozás, kisvállalkozás, vagy középvállalkozás, a vállalkozás alkalmazottainak száma. A mintavétel során olyan vállalkozások is előfordultak, melyek nagy hozzáadott értékük miatt úgy érik el a kisvállalkozás, illetve a középvállalkozás kategóriáját, hogy az általuk alkalmazottak száma alapján nem lenne, csak egy kategóriával kisebb vállalkozás. Az Európai Unió szabályrendszerét követve itt azokat soroltam a magasabb kategóriába, akik az egyik feltétel szerint elérik a szükséges szintet.

A kérdőívben szereplő, Q1-es kérdés (Az Ön vállalkozásának jellege) kontrollkérdésként szerepelt. A válaszok alapján megkérdezett vállalkozásvezetők mindegyike ismerte, vagy helyesen ítélte meg saját vállalkozása méretét.



9. ábra: A vállalkozások utolsó évi mérlegfőösszege (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

A másik feltétel, amelyet az Európai Unió meghatároz, a mérlegfőösszeggel, vagy az éves bevétellel kapcsolatos. Kutatásomhoz a mérlegfőösszeg vizsgálatát választottam. Mérlegfőösszeg szerint a vállalkozások 78%-a mikrovállalkozás, míg 22%-a kisvállalkozás (mely természetesen nem érvényesül, az alkalmazottak száma miatt). A mérlegfőösszeget, amely a középvállalkozás besoroláshoz szükséges, egyetlen vállalkozás sem érte el, így a 24 legtöbb embert foglalkoztató vállalat mindegyike a dolgozói létszáma alapján lett középvállalkozás. A forintban megadott mérlegfőösszegek Euróba váltása az előző havi MNB középértéken történt.



10. ábra: A vállalkozások alapítási év szerint (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

A vállalkozások alapítási évei az 1999-2020-as intervallumban helyezkednek el. Kiugróan magas a 2010-ben alapított vállalkozások száma, és a 2020-ban alapított vállalkozások száma. A legkorábbi időszakból, és a 2008-as világgazdasági válság időszakából azonban kevés túlélő vállalkozás maradt.

Érdekes, hogy a vállalkozások száma, melyek igen hosszú ideje vannak a magyar piacon, mennyire koncentrált. Egyik előkutatásom során (Bajkó et al, 2022), mely egy Koronavírus-járvány előtti kutatáspanel megismétlése a járvány után, az eredeti kutatásban részt vett vállalkozások jelentős (közel 25%-a) már megszűnt, így nem tudott részt venni a második panelban. Ez mutatja a vállalkozások nehéz helyzetét az őket érintő veszélyhelyzetekben. Hasonlóan a 2008-as világgazdasági válság után, amikor megugrott az induló vállalkozások száma, vélhetően a Koronavírus utáni fellendülés okozhatja a 2020-as értékeket is (Opten, 2022).

Ellenőriztem, hogy a vállalkozás alapításának éve mutatott-e kapcsolatot a vállalkozás méretével, vonzaskörzetével, vagy jellegével, azonban nem találtam szignifikáns kapcsolatokat.

4. táblázat: A vállalkozások vonzaskörzet szerint (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

<i>A vállalkozás szolgáltatási területe</i>	<i>Városi</i>	<i>Megyei</i>	<i>Regionális</i>	<i>Országos</i>	<i>Nemzetközi</i>
<i>Vállalkozások száma</i>	65	202	17	32	2

A vállalkozások területi lefedettsége azt mutatja, hogy a magyar KKV-szektor túlnyomó többségében a magyar piacra szorítkozik. Ez több okból kifolyólag is lehetséges – a honi vállalkozások számára szükséges több tényező, mint nyelvtudás, az idegen ország jogi és szabályozási környezetének ismerete, szokásrendszeréről szerzett tudás, az adott ország piacának ismerete, stb (Mikešy, 2013). A mintában mindössze két nemzetközi piacon aktív közép vállalkozás van. A megyei vonzaskörzetben működő KKV-k kiugróan magas számot értek el. Ez nem feltétlenül jelentős adat azonban, hiszen valójában az országos, és azon belül bármely kisebb területi egységre szorítkozó szolgáltatási terület megítélésére a vállalkozó csak korlátozottan képes, hiszen nem ismerheti minden ügyfele adatait. A nemzetközi lefedettségű KKV-khoz hasonlóan alacsony relevanciája van a regionális KKV-knak, bár vélhetően a vállalkozók hibás ismerete, illetve a régiók esetleges sajátos értelmezése is torzíthatta az adatokat a megyei lefedettség javára.

5. táblázat: a vállalkozások tevékenységi kör szerinti megoszlása (n=318).

Forrás: saját szerkesztés.

<i>Vállalkozás tevékenységi köre</i>	<i>Szolgáltató</i>	<i>Gyártó</i>	<i>Mindkettő</i>	<i>Viszonteladó</i>
<i>Vállalkozások száma</i>	115	73	18	112

Tevékenységi kör szerinti megoszlásban meglehetősen kiegyensúlyozott a minta. A vállalkozók feladata a vállalkozásukra leginkább jellemző opció kiválasztása volt. Az egyetlen aránytalan érték azon vállalkozások száma, amelyek terméket is létrehoznak, és szolgáltatást is nyújtanak. Fontos kiemelni, hogy ezek a vállalkozások azért kerültek kisebb mértékben a mintába, mert kimondottan azok voltak ebbe a kategóriába sorolhatók, amelyek adott tételként elszámolható termékeket, és szolgáltatásokat is napi rendszerességgel értékesítenek az ügyfeleknek. Vélhetően ezek közül a vállalkozások közül is a többség kizárhatná az egyik tevékenységi kört a másik javára, azonban jelenlétük fontos a kutatás szempontjából, hiszen ezek a vállalkozások a marketingtevékenységet is máshogyan végzik (Rubóczky, 1999), és a fenntarthatósághoz is másként állnak hozzá.

6. táblázat: A vállalkozások európai uniós pályázatokon történt szereplés szerinti megoszlása (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

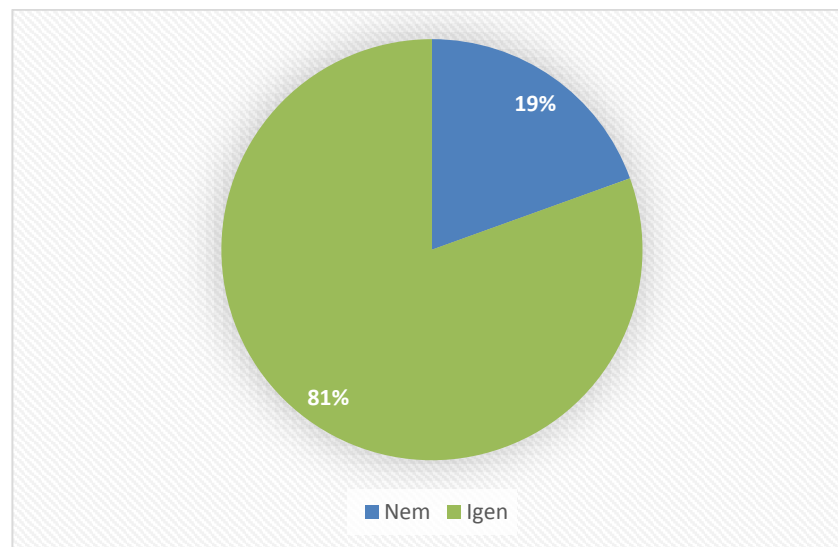
<i>Mikrovállalkozás jelentkezett EU-s pályázatra</i>	<i>Ebből nyert</i>	<i>Kisvállalkozás jelentkezett EU-s pályázatra</i>	<i>Ebből nyert</i>	<i>Középvállalkozás jelentkezett EU-s pályázatra</i>	<i>Ebből nyert</i>	<i>Összesen jelentkezett / nyert</i>
21	19	18	13	24	19	63 / 41

Némiképp meglepő, hogy a legnagyobb számban jelen lévő mikrovállalkozások ugyanannyi sikeres Európai Unió által finanszírozott pályázatot tudnak maguk mögött, mint az alig reprezentált középvállalkozások. Ennek több oka is van – a vállalkozás mérete előnyt jelent mind a jelentkezés, mind a felkészülés során, valamint a mikrovállalkozások elsősorban nem Uniós pályázatokból vonnak be forrásokat, hanem olcsó hitelekből (Csubák – Fejes, 2014). Külön érdemes megemlíteni a mikrovállalkozások és a kis-, valamint középvállalkozások forrásigényeinek különbségeit, ami az utóbbi csoportot eleve kevesebb lehetőséggel kecsegteti. Ugyanakkor a jelentkezők közel kétharmada sikeresen pályázott, ami szép eredmény, főként a mikrovállalkozásoknak, melyek a legmagasabb arányt érték el. A források

elérhetősége azonban nagyban segíti az érintett időszakban a vállalkozásokat, hiszen az Európai Unió nem csak a közvetlen támogatási rendszeren keresztül juttat a szektorba forrásokat, a magyar fennhatóságú elosztási rendszerben is kimagasló a forrásbőség (Kállay, 2014).

Az alapozó kérdések után áttérek a vállalkozások integrált marketingkommunikációval kapcsolatos eredményeire.

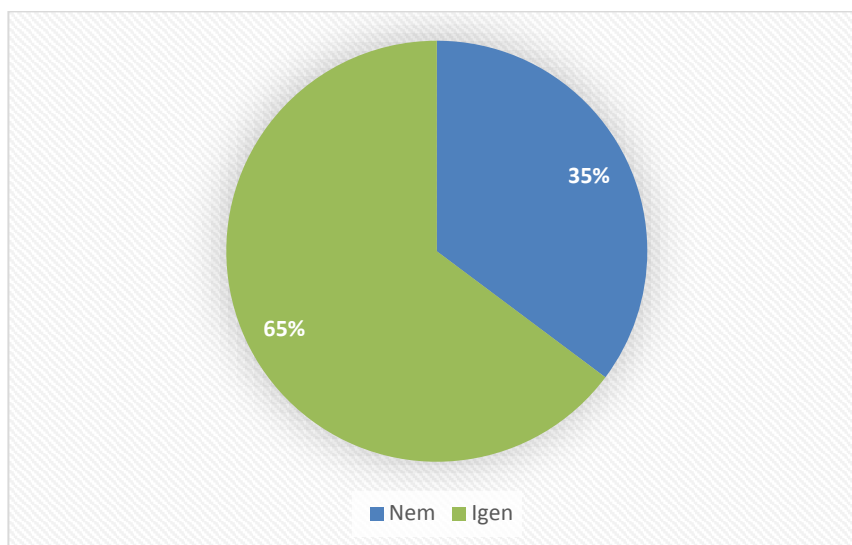
3.2.3. A VÁLLALKOZÁSOK IMK-EREDMÉNYEI



11. ábra: A marketingtevékenység kérdésre adott válaszok (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

Az első kérdés arra vonatkozott, végeznek-e a vállalkozások marketingtevékenységet. Fontos megjegyezni, hogy ez a kérdés elsősorban kontrollkérdésként szerepelt a vizsgálatban. A kérdés tehát annak ellenőrzésére szolgált, hogy a vállalkozók valójában mennyire vannak tisztában a fogalom jelentésével, illetve tevékenységük mennyire felel meg a vizsgált tevékenységeknek. A kérdés maga emellett elsősorban arra vonatkozott, hogy érintett-e a vállalkozás olyan tevékenységben, amit tervezetten marketing céljából végez (reklámozás, PR, eladásösztönzés, stb.). A vállalkozók a további kérdésekre adott válaszok alapján nem mutatták annak jelét, hogy a marketingtevékenység jelentésével, illetve elemeivel ne lennének legalább elfogadható szinten tisztában, így a kontrollkérdés eredményei a marketingtevékenységet, vagy integrált marketingkommunikációt vizsgáló elemzésekből nem tették lehetővé vállalkozások kizárását. A legtöbb vállalkozó azonban már megosztott volt abban, hogy a marketingtevékenység mit jelent az ő vállalkozásukra nézve, a következő kérdésekre adott válaszok függvényében. Ezt is

fontos azonban fenntartásokkal kezelni, hiszen egy vállalkozás nem feltétlenül használja a marketing minden elemét, tevékenységi körétől függően (Gáti, 2014).



12. ábra: A marketing munkatársra vonatkozó kérdés válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

A vállalkozások ebben a kérdésben arra válaszoltak, hogy van-e saját marketingesük, vagy marketing divíziójuk. A válasz függvényében ugyanis teljesen megváltozhat a vállalkozás eredménye a következő kérdésekben (pl. az integrált marketingkommunikáció ismerete, amelynek esélye számottevően nagyobb, ha a vállalkozásnak van marketingszakembere). Korábban már említésre került, hogy a magyar KKV-k jelentős előrelépést értek el a marketing tekintetében, hiszen régebben alig foglalkoztak ezzel a feladattal (Magyar Marketing Fesztivál, 2022). Az ábrán látható, hogy mindez tárgyyszerűen igazolható, ugyanis a megkérdezett vállalkozások kétharmada szakirányos kolléga alkalmazásával már szakmai szinten foglalkozik a marketingjével.

7. táblázat: A vállalkozások által használt promóciós csatornák összesítője (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

Csatorna típusa	Klasszikus csatorna	Direkt csatorna	Online csatorna	Közösségi média csatorna	Egyéb: szájreklám	Egyéb: reklámautó
igen	180	263	275	310	21	7
nem	138	55	43	8		

A csatornák típusáról szóló kérdésben arra kellett választ adniuk a vállalkozóknak, hogy alkalmazzák-e a felsorolt csatornákat. Klasszikus (TV, rádió, újság), direkt (e-mail, SMS), online (weboldal, banner, stb.), illetve a közösségi média felületeit

(Twitter, Facebook, stb.). Két fontos megjegyzés tartozik a kérdéshez: részint a marketingtevékenység végzésére, illetve a marketing-munkatárs alkalmazására korábbi kérdések során nemleges válasszal élők is mind neveztek meg olyan csatornát, amelyet vállalkozásuk használ. Ez mutatja, hogy a reklámozási tevékenység és a marketingtevékenység közti különbséget ismerték, vagy legalább sejtették a vállalkozók, ami részint jelentős előrelépés (Nádor, 2004), részint alátámasztotta a kontrollkérdés eredményeit. Másrészt pedig a vállalkozók megneveztek két olyan csatornát, amelyet az opciók közé nem tettem be: a womm (word of mouth marketing, szájreklám), illetve a brand reprezentáció egy formáját, a reklámautót. Érdekes, hogy mindkét megoldást helyi szinten tevékenységet végző (legfeljebb megyei) mikrovállalkozások hozták fel, melyek közül magas arányban szerepelnek a kistermelők. Látható a táblázatban, hogy a vállalkozások a közösségi média irányába orientálódnak, és hogy a klasszikus, vélhetően a költségesebb csatornák helyett igyekeznek az olcsóbb, a fogyasztókhöz könnyebben eljutó csatornákat választani (Nádor, 2004).

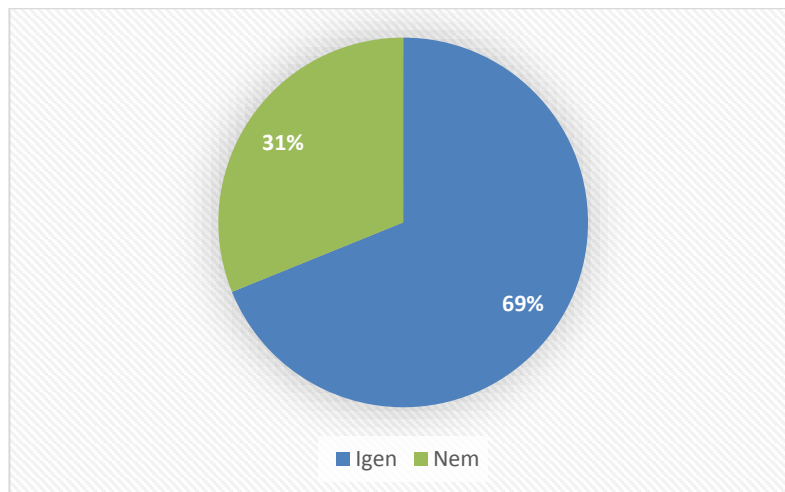
8. táblázat: a vállalkozások bevétel-arányos marketing kiadásai (n=318).

Forrás: saját szerkesztés.

<i>Marketing -Kiadások</i>	<i>Kevesebb, mint a bevétel 5%-a</i>	<i>Kevesebb, mint a bevétel 10%- a</i>	<i>Kevesebb, mint a bevétel 20%- a</i>	<i>Kevesebb, mint a bevétel 30%- a</i>
<i>Vállal- Kozások Száma</i>	160	74	43	41

Jól látható a táblázatban, hogy a marketing-kiadásokra szánt összeg a vállalkozások körében általánosan igen alacsony. Ennek két oka lehet: az egyik, hogy a vállalkozások marketingtevékenységüket optimalizálva végzik, így a költséghatékony megoldást választják, míg a másik, hogy nem szánnak rá kiadásokat, a feltétlenül szükséges kiadásokon túl. A valóság vélhetően valahol a kettő között van.

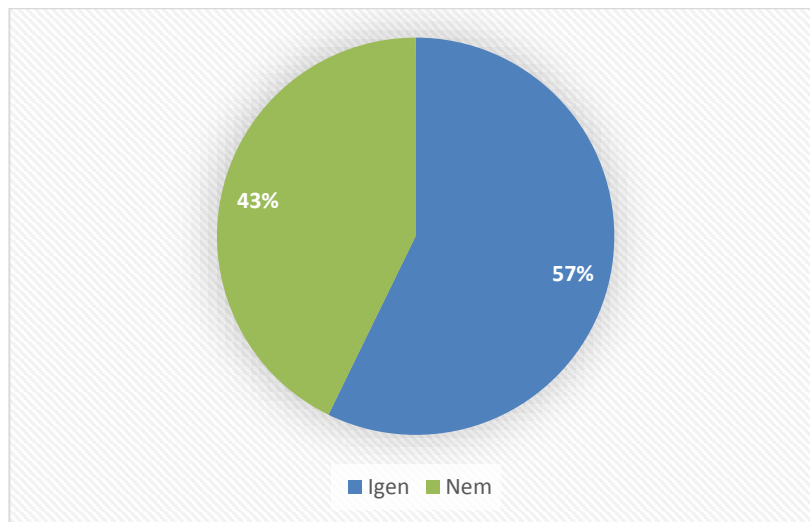
Megvizsgáltam a válaszok kapcsolatát a marketingtevékenység végzésére adott válaszokkal, illetve a vállalkozásmérettel és szolgáltatási területtel, azonban jelentős összefüggéseket itt sem találtam. Az egyetlen trendszerű megállapítás a csoportokban, hogy a kisebb vonzáskörzetben működő vállalkozások marketing-kiadásai jellemzően alacsonyabbak voltak, de a kivételek nagy száma miatt itt sem beszélhetünk trendről.



13. ábra: A vállalkozások ismerete az integrált marketing-kommunikációról (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

Ugyancsak jól látható, hogy a vállalkozások jelentős része, mintegy kétharmada úgy gondolja, hogy ismeri az integrált marketingkommunikációt, tisztában van annak fogalmával és használatával. Ez kiugróan magas adatnak tűnik, ami azonban fontos, hogy összevethető volt a későbbi kérdésekkel, így a marketing ismeretéről feltett kérdéshez hasonlóan funkcionált kontrollkérdésként. Az említett adatok tükrében már vegyesebb a kép, mint a marketing kérdésre adott válaszok tekintetében: míg a marketing ismeretével kapcsolatban a későbbi válaszok jobbra megerősítették a vállalkozók állításait a saját ismereteikkel kapcsolatban, az integrált marketingkommunikáció ismeretére vonatkozó állítások kevesebb, mint fele (46%) bizonyult pontosnak. Fontos azonban megjegyezni, hogy az integrált marketingkommunikáció ismeretére igennel válaszolók többsége (81%) ugyan nem pontosan értelmezte, vagy ismerte az integrált marketingkommunikáció jelentését, azonban csak kisebb pontatlanságok mutatkoztak a válaszok szerint, tehát nem mondható el, hogy jelentős tévedések, vagy fogalmi zavar övezné a megkérdezettek körében az integrált marketingkommunikációt. A vonatkozó kérdésekre adott válaszok eredményei a 10. táblázatban találhatók.

Az integrált marketingkommunikáció ismerete nagyon fontos a kutatásom szempontjából, így a mintában szereplő vállalkozások között az eszköz ismerőinek magas száma (különös tekintettel a későbbi kérdésekkel igazolók magas arányára) kimondottan előnyös a későbbi vizsgálataim szempontjából. Sajnos a használók alacsonyabb aránya a következő kérdésben csökkentette a mintát, így a felhasználható adatok köre is kisebb lett.



14. ábra: Az integrált marketingkommunikáció használatára vonatkozó kérdés eredményei (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

Az integrált marketingkommunikáció használatáról szóló kérdésnél már jóval érezhetőbb volt a tanácstalanság a vállalkozókon, főleg azok esetén, akik marketingest alkalmaznak a vállalkozásuknál. Az igennel válaszolók 10. táblázatban látható válaszait elemezve elmondhatjuk, hogy a vállalkozók mintegy harmada (31%) tévesen ítélte meg, hogy valóban integrált marketingkommunikációt alkalmaz a vállalkozása. Az integrált marketingkommunikáció használatának szintjét azonban nem ebből a kérdésből fogom megállapítani, így nem tekintem problémának a vállalkozók hozzáértésének kérdését. Fontos azonban két dolgot megjegyeznünk: egyrészt egy adott vállalkozás számára nem feltétlenül ugyanazok a megoldások a megfelelőek, vagy akár optimálisak, mint egy másik tetszőleges vállalkozás esetén. Másrészt a vállalkozók ismeretei az integrált marketingkommunikációról azokban az esetekben, ahol a marketingtevékenységet szakemberrel végeztetik, nem feltétlenül élveznek nagy jelentőséget, ennél fogva ez a kérdés is hasonlóan tölt be kontrollkérdés funkciót, mint a marketing ismeretét, ill. az integrált marketingkommunikáció ismeretét célzó kérdések. Az utóbbi feltevésből kiindulva megvizsgáltam a kapcsolatot a kérdéssel igenre válaszolók csoportjában, a 10. táblázatban látható válaszok összefüggésében a marketingszakembert alkalmazók, és nem alkalmazók körét, és a tévesen, vagy részben tévesen válaszolók mintegy kétharmada (71%) alkalmaz marketingszakembert a folyamatok tervezésére és kivitelezésére. Ezekben az esetekben a belső kommunikáció gyengesége, vagy hiánya okoz nagyobb problémát a megítélésben, azonban mivel az integrált marketingkommunikációs folyamat belső kommunikációs tényezője kutatásom számára nem annyira jelentős, és a probléma kevés esetben jelentős az eredmények alapján, ezzel külön nem foglalkozom.

9. táblázat: a vállalkozás folyamatainak fontosság szerinti rendezése (n=318).**Forrás: saját szerkesztés.**

<i>Fontosság</i>	<i>Legkevesbé fontos</i>	<i>Kevésbé fontos</i>	<i>Semleges</i>	<i>Fontos</i>	<i>Legfontosabb</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
<i>Árképzés, árak meghatározása</i>	147	36	50	33	52	2.393	1.377
<i>Minőségbiztosítás</i>	37	90	61	78	52	3.057	1.098
<i>Termék/szolgáltatás tervezése</i>	61	89	83	46	39	2.786	1.069
<i>Marketingtevékenység megtervezése</i>	52	8	49	101	108	3.645	1.146
<i>Költségterv elkészítése</i>	20	97	75	59	67	3.176	1.074

A fentebb táblázatban látható értékek nem Likert-skálák, hanem fontossági sorrendképzés eredményei, így sok hasznos információt rejtenek. Feltűnő az árképzés jelentőségének a legkisebb mértéket tulajdonító vállalkozások nagy száma, valamint a marketingtevékenység magas pontértékei. Mindkettő magyarázható azonban, hiszen a folyamatok ezen listájában az árképzés a legutolsó szakasz, ami keveseknek teszi azt kiindulóponttá, valamint értékeinek van a legnagyobb szórása a középértéktől, ami azt jelenti, hogy a vállalkozók sem értenek egyet abban, hogy pontosan hol kéne elhelyezkednie a folyamatok között. Hasonlóképp a második legnagyobb középértéktől számolt szórásértéket kapta a marketing, így ezen a téren sem értenek egyet a vállalkozók. Ugyanakkor meg kell említeni, hogy minden vizsgált pont magas szórásértéket kapott, és nem jelentős köztük a különbség.

E magas szórásérték egyszerűen betudható a belső menedzsment filozófiájának különbözőségeinek. Ahogy arra az irodalomfeldolgozásban is láthattunk utalást, a vállalkozó saját hitét és perspektíváját viszi a vállalkozásba (Calic –Mosakowski, 2016), ami alapvetően azt mutatja, hogy a vállalkozó személye meghatározza a vállalkozás működését is. Természetesen minél inkább szereplője a vállalkozó a napi szintű menedzsment folyamatainak, annál erősebben érezhető ez a jelenség. Külön vizsgálatot ennek a kérdésnek disszertációmban azonban nem szeretnék szentelni, mivel bár egyértelmű, hogy a menedzsment módszertana, és a vállalkozó, vagy a menedzsment vállalatirányítási filozófiája, így az alkalmazott módszerek köre és a folyamatos specifikussága fontos tényező, kutatásom a vizsgált vállalkozások között ebből a szempontból a mintavétel és a koncepció kialakítása során nem tett különbséget, a minta aránytalan szűkösségének elkerülése végett.

10. táblázat: a vállalkozások integrált marketingkommunikációval kapcsolatos válaszai (n=266). Forrás: saját szerkesztés.

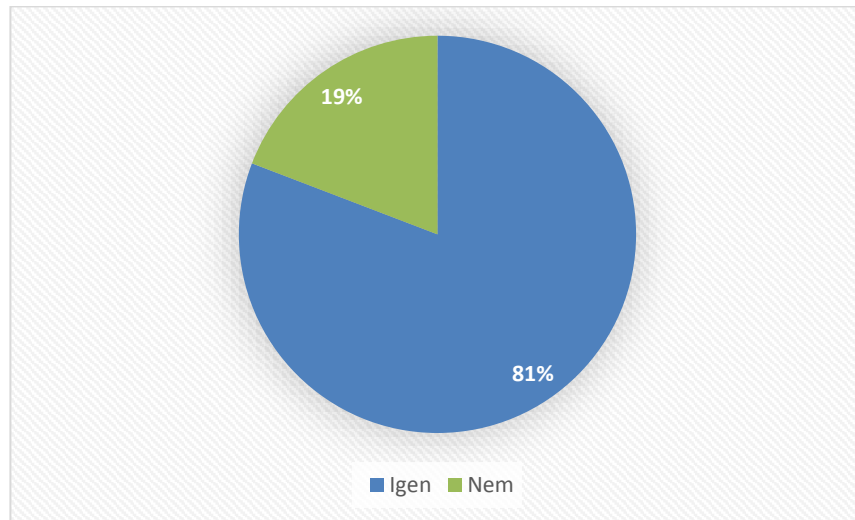
<i>Kérdés</i>	<i>Egyált alán nem</i>	<i>Nem igazán</i>	<i>Semleg es</i>	<i>Jellemz ően igen</i>	<i>Mindig</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
<i>Tiszta, egyszerű üzenetekkel kommunikálunk.</i>	0	0	4	73	77	4.695	0.433
<i>Egységes üzenetvilággal reklámozunk minden csatornán.</i>	0	0	26	125	115	4.335	0.575
<i>A fogyasztókra szabott marketinget végzünk.</i>	0	0	36	107	133	4.402	0.598
<i>Rövid, tömör üzenetekkel hirdetünk.</i>	0	14	41	107	104	4.132	0.679
<i>Figyeljük a fogyasztók visszajelzését.</i>	0	0	19	95	152	4.500	0.571
<i>Beépítjük a fogyasztók visszajelzését a kommunikációba.</i>	0	8	50	130	78	4.045	0.560
<i>Folyamatosan figyeljük a marketing hatékonyságát.</i>	0	0	14	115	137	4.462	0.554
<i>Ügyelünk a marketing gyors reakciójára.</i>	0	0	12	117	137	4.470	0.546

Az előző táblázathoz hasonlóan itt is sok érdekességet láthatunk. Először is említsük meg, hogy itt nem szerepelnek azoknak a vállalkozásoknak az adatai, amelyek azt állították, nem végeznek marketingtevékenységet. Értelemszerűen nem értékelheti azt a tevékenységet a vállalkozó, amit szerinte nem végez a vállalkozás. Fontos továbbá megjegyezni, hogy ez a kérdéssor az előző táblázattal ellentétben nem fontossági sorrend, hanem egyszerű Likert-skála. A magas értékek, az 1 és 2 általános hiánya, és a jelentős átlagok, alacsony átlagtól való szórással azt mutatják, hogy a vállalkozások meglehetősen magas értékeket adtak maguknak. Kiugróan magas értékek azonban itt nem fordulnak elő, minden vállalkozó magas pontszámokat adott a vállalkozásának. Ez vélhetően annak tudható be, hogy a vállalkozók nem szívesen vállalják az alacsony pontszámokat a kérdésekre. Hogy ez azt mutatja-e, hogy a vállalkozás sikeres működését tulajdonítja a vállalkozó a sikeres marketingtevékenységnek, vagy alapvetően nem akar alacsony pontszámokat adni a saját vállalkozásának, az vélhetően attól függ, hogy a vállalkozó mennyire veszi komolyan a marketingtevékenységet.

A relatíve magas szórásértékek (bár jóval alacsonyabbak, mint az előző kérdés sorrendje esetén) ugyancsak azt a menedzsment-filozófiában fennálló nézetkülönbséget tükrözhetik, amelyet az előző kérdés során már felvettem. Azonban ahogy a különbség ennél a kérdésnél elaprózódik a sorrendiség hiánya miatt (vagyis több 5-ös értéket is adhattak a vállalkozók), összehasonlításban a szórásértékek is alacsonyabbak. Ez megmagyarázza a két értékcsoport különbségeit.

A következő részben a vállalkozások fenntarthatósággal kapcsolatos eredményeit mutatom be.

3.2.4. A VÁLLALKOZÁSOK FENNTARTHATÓSÁG-ORIENTÁCIÓS EREDMÉNYEI

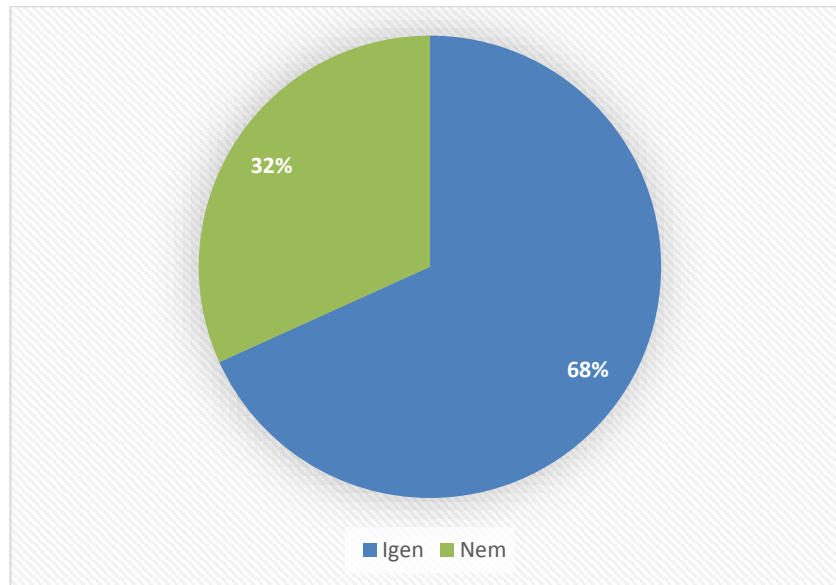


15. ábra: A vállalkozók fenntarthatóság ismeretével kapcsolatos válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

Talán nem meglepő, hogy a fenntarthatóság esetén a vállalkozók több mint négyötöde kijelentette, hogy ismeri a fogalom jelentését. Ez teljesen észszerű, hiszen ha belegondolunk, csak a gazdasági fenntarthatóság komoly kérdés egy vállalkozó számára, akinek minden nap számolnia kell a költségekkel, bevételekkel, megrendelésekkel, stb. Emellett napjaink társadalmában kiemelten fontos kérdés a fenntarthatóság, és mind a környezeti, mind egyre inkább a társadalmi fenntarthatóság kérdéskörei beszivárognak mindennapjainkba. Kérdés marad azonban, hogy a fogalom pontos jelentésével, illetve szakmai értelmezésével mennyire vannak tisztában a vállalkozók.

A fenntarthatóság szakmai értelemben a gyakorlat-orientált vállalkozónak, ill. maguknak a vállalkozásoknak kisebb jelentőséggel bír azonban, mint a disszertációmban, így ezzel külön szintén nem foglalkozom.

A fenntarthatóság ismeretével kapcsolatos válaszokat hasonlóan lehet mérni a későbbi, fenntarthatóság-orientációs tényezőkre adott válaszokkal történő összehasonlítás során, így a kérdés ismét kontrollkérdés funkciót is ellát. Az összehasonlítás során jelentős különbség a fenntarthatóság-orientáció szerint fenntarthatóságra törekvő vállalkozások, ill. a fenntarthatóság ismeretével kapcsolatos válaszok között nem állt fenn, így elmondható, hogy a fenntarthatóság tényezőinek figyelembe vételéről szóló kérdés, és az orientációs válaszok tükrében a vállalkozók a fenntarthatóságot valóban ismerik.



16. ábra: A vállalkozók fenntarthatóság feltételeinek alkalmazásával kapcsolatos válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

Mint az várható volt, a fenntarthatóság alkalmazásában már nem annyira jók a statisztikák, bár még mindig magasabb számban figyelnek a fenntarthatóságra a vállalkozások, mint ahányan az integrált marketingkommunikációra mondták, hogy vállalkozásaik használják. Emellett fontos megjegyezni, hogy hasonlóan a marketingtevékenység végzéséről szóló kérdéshez, itt sem szabad egyből tényként kezelnünk az eredményeket, hiszen mint azt említettem is, minden vállalkozó legalább a gazdasági fenntarthatósággal foglalkozik, hiszen annak fordítottja a fenntarthatatlan vállalkozás, vagyis a csőd. Emellett a vállalkozói attitűd fontos eleme a magabiztosság, így ahogyan ott, itt sem valószínű, hogy fontosnak vélt, vagy tekintett ismeretek hiányáról nyilatkoznának a megkérdezettek. A korábbi kérdéssel együtt ezért vettem össze a fenntarthatóság feltételeiről szóló kérdést, ahol kapott eredményeim szerint a gazdasági fenntarthatósággal volt kimutatható a legnagyobb mértékű egyezés, de a természeti és társadalmi fenntarthatósággal is igen jelentős mértékben foglalkoztak azok a vállalkozások, melyek vállalkozói magukról azt állították, ismerik a fenntarthatóságot, és vállalkozásaik alkalmazzák is annak elveit.

11. táblázat: A vállalkozók fenntarthatóság fontosságáról adott válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

<i>Legkevésbé fontos</i>	<i>Kevésbé fontos</i>	<i>Semleges</i>	<i>Fontos</i>	<i>Legfontosabb</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
45	20	22	69	161	3.88	1.180
					6	

A táblázaton láthatjuk is, hogy igen magas értékeket kapott a fenntarthatóság a legmagasabb fontosságra. Azonban ismét érdemes megfigyelni, hogy az átlagtól való szórás meglehetősen magas. A polarizált vélemények meglepően karakteresek, a semleges válasz majdnem egyszámjegyű lett. Összességében elmondható, hogy feltételezhetjük, akik jól ismerik a fenntarthatóságot, azok pontosan ismerik a fontosságát – ezt igazolják az ismerettel, és alkalmazással történt összehasonlítás esetén kapott egyezések a kérdéses vállalkozásoknál – míg azok a vállalkozók, akik nem ismerik annyira a koncepciót, nem is tartják annyira fontosnak. Ez a jelenség a társadalomban újra visszhangot nyerő környezetvédelem miatt van.

12. táblázat: A vállalkozók fenntarthatóság-orientációs tényezőkre adott válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

	<i>Egyál talan nem</i>	<i>Inkáb b nem</i>	<i>Semle ges</i>	<i>Inkáb b igen</i>	<i>Igen</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
<i>Ha tudunk, szívesen alkalmazunk csökkentett munkaképességűeket.</i>	0	0	27	111	180	4.481	0.587
<i>Támogatjuk az alkalmazottakat munka- és magánéletükben is.</i>	0	0	28	109	181	4.481	0.591
<i>Tevékenyságunkben figyelünk a helyi lakosságra.</i>	0	0	30	104	184	4.484	0.662
<i>Ügyelünk a vállalkozásban a nemek közti egyenlőségre.</i>	0	0	47	118	153	4.333	0.642
<i>Befektetünk a közvetlen természeti környezetbe.</i>	0	0	38	120	160	4.384	0.620
<i>Használunk környezetbarát technológiákat, lehetőségeket.</i>	0	0	57	81	180	4.387	0.694
<i>Támogatjuk a széleskörű környezetvédelmet.</i>	0	0	74	111	133	4.186	0.681
<i>Részt veszünk nagy környezetvédelmi rendszerekben.</i>	0	26	71	79	142	4.010	0.977
<i>Preferáljuk a stabil, biztosan megtérülő fejlesztéseket.</i>	0	0	12	104	202	4.457	0.562
<i>Preferáljuk a hosszabb távú megtérülést.</i>	4	2	39	106	167	4.352	0.680
<i>Amit lehet, igyekszünk helyben beszerezni.</i>	0	9	32	112	165	4.362	0.662
<i>Folyamatosan racionalizáljuk a költségeinket.</i>	0	0	18	96	204	4.585	0.533
<i>Általában hosszú távra gondolkodunk.</i>	0	0	17	111	190	4.544	0.549
<i>A rövid projekteket a hosszútávú tervekhez igazítjuk.</i>	0	0	24	103	191	4.525	0.570
<i>A magasabb profit helyett biztos fejlődésre koncentrálnak.</i>	0	7	56	107	148	4.245	0.703
<i>Igyekszünk dolgozóbarát munkahely lenni.</i>	0	0	22	105	191	4.531	0.563

Az értékeket szemlélve feltűnhet, hogy nagyon konzisztens a különböző válaszok értéktartománya, helyenként csupán pár szám különbség van köztük. Emellett azt is

láthatjuk, hogy az extremitások ellenirányúak – vagyis ahol a legalacsonyabb az átlag, ott a legmagasabb a szórás – és ez valamennyire vissza is vetül a többi értékre, persze nem teljességében. Ez azt jelenti, hogy a fontosság megítélésében minél fontosabbnak találunk egy-egy fenntarthatóság-orientációs tényezőt, annál inkább egyet is értenek annak fontosságában. Ennek lesz jelentősége a faktorelemzés során, mivel vélhetően erős korrelációt fogunk felfedezni a csoportban. Ez elsősorban a nagyszámú 4-es és 5-ös értékek lesz betudható. Részint probléma ez, hiszen tompítja a kutatás eredményeit, részint azonban várható, hiszen a fenntarthatóság 'slágertéma', a vállalkozók is igyekeznek megfelelni. Ezt az egyetértést mutatják a magas átlagokhoz tartozó alacsony szórások is.

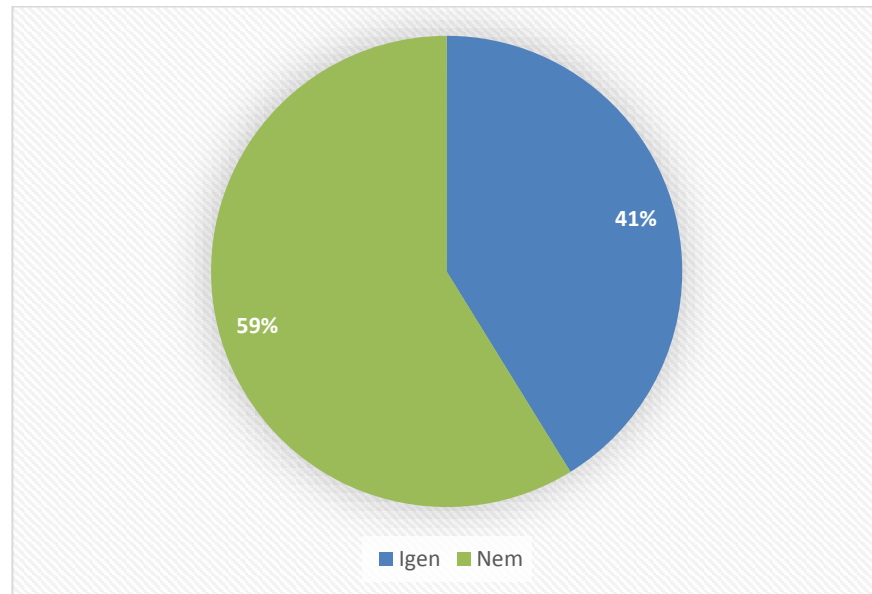
Külön érdemes foglalkozni a vitás extrém értékeket kapott „Részt veszünk nagy környezetvédelmi rendszerekben.” kérdést. Mivel a válaszok arra vonatkoznak, mennyire jellemző a vállalkozásra egy-egy adott szempont, két okból kifolyólag csökkenhet az átlagosnak tekinthető magas pontszámok aránya ennél a kérdésnél. Lehetséges, hogy ahogy a többi kérdésnél, a vállalkozó úgy ítélte, hogy nem igyekszik vállalkozása ennek a feltételnek megfelelni, vagyis kisebb jelentőséggel látott benne lehetőséget, illetve követelményt. A másik lehetőség, hogy a vállalkozó, illetve a vállalkozás számára nincs, vagy kevés a lehetőség nagyobb környezetvédelmi rendszerekbe való kapcsolódás.

Szintén érdekes szempont, hogy míg a kérdések nem tesznek lehetővé ellentmondásokat, hiszen a fenntarthatóság-orientáció irányába mindegyik kérdés pozitív természetű, az adott válaszok értékeit egymáshoz képest vizsgálva nem volt olyan vállalkozás sem, amelyik ennek tükrében nem adott volna konzisztens válaszokat. Remek példa erre, hogy nem volt egyetlen olyan vállalkozás sem, amelyik ugyan magas pontértéket adott a „Támogatjuk az alkalmazottakat munka- és magánéletükben is.” kérdésre, legalább kettővel alacsonyabbat adott volna az „Igyekszünk dolgozóbarát munkahely lenni.” kérdésre. Különösen jól látható ez a „Preferáljuk a hosszabb távú megtérülést.” kérdés, és az „A rövid projekteket a hosszútávú tervekhez igazítjuk.” kérdések összefüggésében, ahol szintén nem volt egy pontnál jelentősebb különbség – a minta válaszok tükrében tehát igen konzisztensnek tekinthető.

Itt is felmerül azonban a tény, hogy a négy- és ötpontos válaszok magas száma valamelyest torzítja ezt a konzisztenciát.

3.2.5. A KORONAVÍRUS HATÁSAI

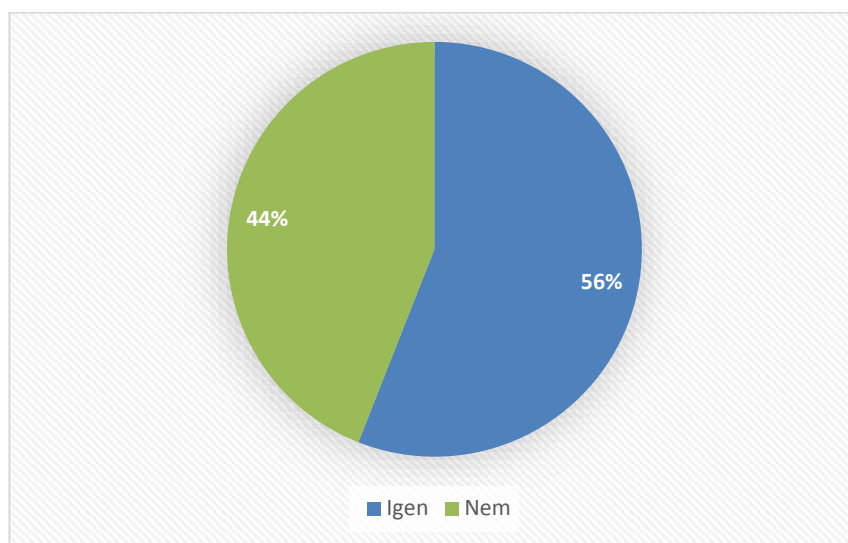
A koronavírus hatásait eldöntendő kérdésekkel, és Likert-skálákkal tettem fel. Célom az volt, hogy képet kapjak róla, találkoztak-e a vállalkozások a Koronavírus-járvány okozta problémákkal, és hogyan orvosolták őket.



17. ábra: A vállalkozások gyakorlatának változásai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

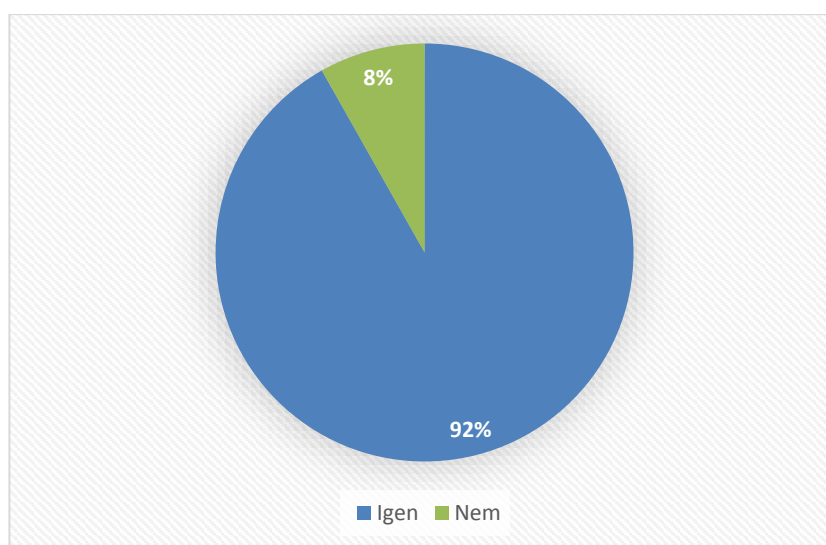
A diagramon látható értékek a későbbi vizsgálatok tükrében lesznek érdekesek, bár az is feltűnő, hogy a KKV-k többsége nem változtatott gyakorlatán a Koronavírus-járvány miatt. Ennek számos oka lehet. Részint az olyan vállalkozások, amelyek szolgáltatásaikat digitális formában nyújtják, nem valószínű, hogy jelentős gyakorlatváltozáson kellett volna, hogy keresztülmenjenek, hiszen amúgy is digitális térhez szoktak. Emellett azt is említhetjük, hogy azok a cégek, ahol jellemzően előfordul részidőben távmunka-lehetőség, pusztán kiterjesztették azt a teljes munkaidőre. Ugyancsak lehetséges magyarázat a kapott válaszokra az olyan vállalkozások jelenléte a mintában, amelyek a termékeket képesek a járvány szempontjából kockázatos megoldások nélkül a fogyasztókhoz juttatni, mint azok a vállalkozások, amelyek egyébként is kiszállítással működnek. Végezetül pedig érdemes azokat a vállalkozásokat megemlíteni, amelyek működésük során nem hagyatkoznak termékek előállítására, és alternatív módon is képesek elvégezni a feladataikat, mint pl. a könyvelés területén.

A különböző vállalkozások közül tehát nem mindegyiknek jelentett feltétlen problémát a Koronavírus-járvány által előidézett helyzet. Azonban nem érdemes jelentősebb következményt levonni ebből, a többi releváns kérdés ismerete nélkül.



18. ábra: A vállalkozások teljesítményének változásai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

Itt már szemügyre vehető, hogy talán hiába gondolta úgy a vállalkozók 59%-a, hogy vállalkozásuknak nem kell változtatnia gyakorlatán, ennek meg is lett az eredménye. A 44%-os réteg, akiknek nem romlott az eredménye, számos okból kifolyólag kerülhette el, vagy épp használhatta ki a Koronavírus-járvány okozta helyzetet – gondoljunk csak az online szolgáltatásokra, vagy épp a szállítmányozásra, vagy a versenyképesség fokozásának számtalan újszerű megoldására.



19. ábra: Vállalkozások eredményének javulása a vállalkozók szerint (n=318). Forrás: saját szerkesztés.

A harmadik ábra kiválóan mutatja, hogy ellenére annak, amit a vállalkozók gondoltak, a Koronavírus-járvány azért egyéb területeken jelentősen negatív hatást fejtett ki a vállalkozásaikra. A 92%-ban javulást elért vállalkozások száma azt jelzi, hogy a vállalkozások vagy nagy fejlődésen mentek keresztül, vagy felszabadultak a Koronavírus béklyójából. Egy további lehetőség a piacok felszabadulása, hiszen a Koronavírus-járvány alatt számtalan vállalkozás fejezte be a tevékenységét. Az egyes vállalkozásokra vélhetően vegyesen vonatkozhat mindegyik megállapítás, nagy valószínűséggel mindkét állítás helyes.

**13. táblázat: a vállalkozások koronavírus-helyzetkezelésre adott válaszai (n=318).
Forrás: saját szerkesztés.**

	<i>Egyáltalán nem</i>	<i>Inkább nem</i>	<i>Semleges</i>	<i>Inkább igen</i>	<i>Igen</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
<i>Csökkentettük a kiadásainkat elbocsátás nélkül.</i>	13	23	50	84	148	4.041	0.893
<i>Elbocsátottuk az alkalmazottak egy részét.</i>	177	35	72	29	5	1.900	1.001
<i>Változtattunk az árainkon</i>	38	63	61	81	75	3.289	1.169
<i>Változtattunk a marketinggyakorlatunkon.</i>	70	44	122	48	34	2.786	1.004

Jól látható a táblázatban, hogy a vállalkozások mindent megtettek, hogy az alkalmazottak elbocsátása nélkül oldják meg a helyzetet. Feltűnő még a marketinggyakorlat, amelyen a vállalkozások legjelentősebb része nem változtatott. Ennek tükrében talán vélhető, hogy a marketinggyakorlat és a vállalkozások helyzete között volt valamilyen összefüggés.

A kutatási kérdőív adatainak bemutatása után rátérek a statisztikai vizsgálatok elvégzésére, bemutatására, valamint a hipotéziseim ellenőrzésére.

3.3. STATISZTIKAI VIZSGÁLATOK

A statisztikai vizsgálatokat a fenntarthatóság-orientációval kezdtem. A fenntarthatóság-orientációs kritériumokból végeztem faktorelemzést, hogy a fenntarthatóság-orientációs indikátort megkapjam, azonban az első körben a vizsgálat sikertelen volt, ugyanis az Anti-image mátrixban a Q34 (Támogatjuk a széleskörű környezetvédelmet) és a Q35 (Részt veszünk nagy környezetvédelmi rendszerekben) változók MSA-érték alapján nem volt megfelelő, így ezt a két változót a faktorelemzésből ki kellett zárnom.

A kizárás után a korrelációs mátrix az elvártak szerint statisztikailag megfelelő korrelációkat, és szinte minden esetben statisztikailag szignifikáns kapcsolatokat eredményezett. A korrelációs mátrix a disszertáció végén, a mellékletekben (2) található.

Az adatok ellenőrzését követően megnéztem a Kaiser-Meyer-Olkin és a Bartlett-tesztek eredményeit, hogy igazolták-e, a minta alkalmas faktorelemzésre. Ahogy az az átlagokon is látható volt, a KMO-teszt igen magas értéket adott (.924), míg a statisztikai szignifikancia igazolást nyert, így a faktorelemzés sikeresnek tekinthető. A helyességi tesztek eredménye a 14. táblázatban látható.

14. táblázat: A fenntarthatóság-orientáció faktorelemzésének validációs vizsgálati eredményei. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

Kaiser-Meyer-Olkin teszt	,924	
Becsült khi-négyzet érték	1478,303	
Bartlett-teszt	Differencia-érték	91
	Szignifikancia-érték	,000

A faktorelemzés maga végül az átlagok alapján várható eredményt hozta: az előzetes teszt során hat faktor volt ideális a mintára, amellyel a próba elérte a 70% varianciához. Az első faktorban jelentős varianciához jelenik meg (~41%), ami a fenntarthatóság-orientációs vizsgálat erős kohézióját mutatja. Fontos azonban megjegyezni, hogy a vizsgálat eredményében nem igazán hozott karakteres, egymástól jelentősen elkülönülő faktorokat. Ennek nem csak abban keresendő az oka, hogy a vizsgálat minden eleme az 1-5 értéktartományú Likert-skálák alapján került a vizsgálatba, hanem annak a korábban már több alkalommal is említett ténynek is, hogy

a kérdésekre adott 5-ös és 4-es válaszártékek aránya kiemelkedően magas. A szórásértékek elfogadhatók. A varianciarányadok eloszlása a 15. táblázaton látható.

15. táblázat: Varianciarányad-értékek a fenntarthatóság-orientáció faktorelemzéséhez. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

FAKTOR	FAKTOR 1			FAKTOR 2		
	Teljes	Szórás %-a	kumulatív %	Teljes	Szórás %-a	kumulatív %
1	5,724	40,889	40,889	2,495	17,821	17,821
2	1,081	7,725	48,613	1,976	14,115	31,935
3	,851	6,076	54,690	1,820	12,999	44,934
4	,776	5,541	60,231	1,384	9,883	54,817
5	,734	5,245	65,476	1,126	8,043	62,859
6	,710	5,071	70,547	1,076	7,688	70,547
7	,702	5,014	75,561			
8	,602	4,299	79,860			
9	,567	4,049	83,909			
10	,552	3,940	87,849			
11	,530	3,783	91,631			
12	,450	3,214	94,845			
13	,385	2,751	97,596			
14	,337	2,404	100,000			

A komponensek forgatásához a Varimax módszert választottam. A komponensmátrix a 16. táblázatban látható.

16. táblázat: Komponensmátrix a fenntarthatóság-orientáció faktorelemzéséhez. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

Elforgatott komponens mátrix

	FAKTOR					
	1	2	3	4	5	6
HosszútávBefektetésPreferál	,793					
DolgozóbarátMunkahely	,744					
MagasProfitHelyettBiztosFejlődés	,560		,422			
KörnyezetbarátTech	,509		,469			
LakosságraFigyelünk	,501	,430		,448		
MunkaMagánEgyensúly		,819				,376
RövidProjektHosszúTervhezIgazít	,367	,602	,331		-,305	
KözvetlenKörnyezetBefektetés	,326	,474		,315		
NemekEgyenlőség		,465	,342			
HelybenBeszerez			,854			
HosszúTávraTervez			,529	,349		
CSMK				,863		
StabilBiztosBefektetésPreferál					,929	
KöltségRacionalizálFolyamatos						,828

Kivonási módszer: Főkomponens-elemzés.

Forgatási módszer: Varimax Kaiser normalizálással.

A hat faktort a rendelkezésre álló adatok alapján a következőképp határoztam meg:

- 1. faktor: a legmagasabb értéket a hosszú távú befektetés preferenciája kapta, míg a legalacsonyabbat a közvetlen környezetbe való befektetés. A faktort **következetes szerepvállalásnak** neveztem el.
- 2. faktor: a legmagasabb értéket a munka és a magánélet közti egyensúly támogatása kapta, míg a legalacsonyabbat a lakosságra való figyelem. A faktort **humán-erőforrás támogatásnak** neveztem el.
- 3. faktor: a legmagasabb értéket a lokális beszerzés preferálása kapta, míg a legalacsonyabbat a rövid távú projektek hosszú távhoz igazítása. A faktort **közösségi elkötelezettségnek** neveztem el.
- 4. faktor: a legmagasabb értéket a csökkentett munkaképességeknek adott lehetőség kapta, míg a legalacsonyabbat a közvetlen környezetbe való befektetés hajlandósága. A faktort **társadalmi méltányosságnak** neveztem el.
- 5. faktor: a faktor összesen két komponenst magyaráz, melyből kiemelkedően magas a stabil, biztos befektetés preferenciája. A faktort **előrelátó gazdálkodásnak** neveztem el.
- 6. faktor: a faktor összesen két komponenst magyaráz, melyből kiemelkedően magas a folyamatos költségracionalizáció. A faktort **alternatív juttatás és támogatásnak** neveztem el.

A faktorelemzés során sajnos szembesültem azzal a ténnyel, hogy a környezetvédelmi szempontok vagy függő viszonyban vannak más szempontokkal, ami miatt nem voltak a vizsgálatba vonhatók, vagy összességében alacsony értékeket kaptak a fenntarthatóság-orientációs faktorokban. A függőségi viszony a környezetvédelmi szempontoknál a gazdasági szempontok irányába alakult ki. Alapvetően megmagyarázza ezt a jelenséget, hogy egy vállalkozás a természetvédelmi befektetéseit a gazdasági helyzete alapján végzi – amennyiben a vállalkozásnak érdeemben hasznos befektetés gazdaságilag a természetvédelem, és jó megtérüléssel kecsegtet, a vállalkozás beruház; ha azonban nem állnak rendelkezésre a szükséges források, vagy a megtérülés nem garantált, a beruházás elmarad (Tóthné Szita et al, 2017).

A következő lépésben elvégeztem a faktorelemzést az integrált marketingkommunikációra is. Természetesen ebben a faktorelemzésben már nem voltak olyan egyértelműek az adatok – az átlagok a fenntarthatóság-orientáció

faktorelemzéséhez tartozó átlagoknál jóval alacsonyabbak és inkonzisztensebbek voltak a szórásértékek alapján, ami a teljes minta kohézióját, így a képzendő faktorok varianciarányát is csökkentik.

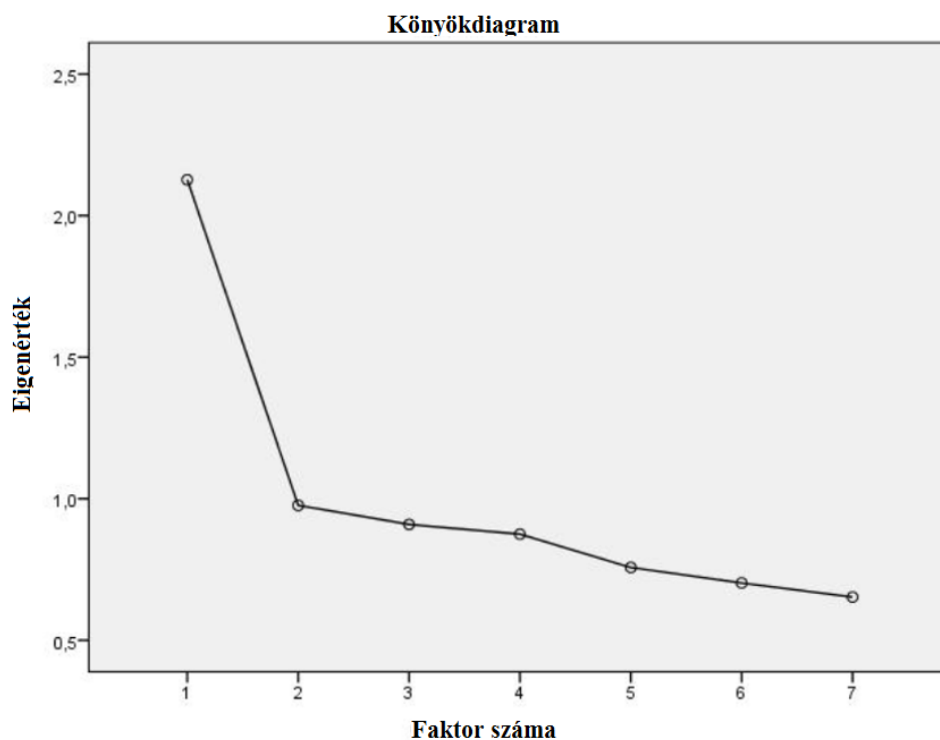
Ismét lefuttattam egy próbavizsgálatot, ahol a fenntarthatóság-orientációval megegyező módszertant választottam, a kezdeti megoldás (Initial solution) alapján, és az Anti-image mátrix ismét kiszűrt egy vizsgálatba nem vehető elemet, a Q16 (Tiszta, egyszerű üzenetekkel kommunikálunk.) kérdést. Így a faktorelemzés újbóli futtatása után statisztikailag többségében szignifikáns értékeket kaptam. A korrelációs mátrix mellékletekben (3) látható.

A korrelációs mátrix ellenőrzése után megnéztem a Kaiser-Meyer-Olkin és Bartlett tesztek eredményeit, hogy a minta hozott-e elfogadható eredményt, és alkalmas volt-e a faktorelemzés végrehajtására. Bár az értékek természetesen elmaradtak a fenntarthatóság-orientációs faktorelemzés értékeitől, itt is sikeres volt a próba. A helyességi tesztek eredményei a 17. táblázatban láthatók.

17. táblázat: Kaiser-Meyer-Olkin és Bartlett tesztek az integrált marketingkommunikáció faktorelemzéséhez. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

Kaiser-Meyer-Olkin teszt		,749
	Becsült khi-négyzet érték	145,518
Bartlett-teszt	Differencia-érték	21
	Szignifikancia-érték	,000

Mivel ezúttal nem voltam biztos a faktorok helyes létrejöttében, lekértem a könyökdiagramot is. Ezen látható, hogy az első faktor, hasonlóan a fenntarthatóság-orientációs faktorelemzés eredményéhez, kimagaslóan tartalmazza a kérdések varianciarányadosát, közel sem annyira magas az eltérés. A könyökdiagram a 27. ábrán látható.



20. ábra: Az integrált marketingkommunikáció faktorelemzésének könyökdiagramja. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

A diagramon látható, hogy még a második és harmadik faktorok is magas Eigenértéket kaptak, ami azt jelenti, hogy az eredmény kiegyensúlyozottabb, mint a fenntarthatóság-orientáció esetén. Ez a fentebb említett okok mellett annak is betudható, hogy a kisebb mennyiségű input mellett kevésbé volt nagy jelentősége a négyes és ötös értékek nagy számának.

Mindazonáltal azt is meg kell említeni, hogy a kiegyensúlyozottabb eredmény ellenére az első faktor még mindig kiemelkedően magas értéket kapott, ami a továbbra is magas négyes, ill. ötös értékeknek köszönhető. A vizsgálat eredményének értelmezését ennek tükrében célszerű megfelelő fenntartásokkal kezelni, hiszen a becslés erősebb az eredményekben, mint egy 'tisztább' eredményeket kapott vizsgálatnál. Azonban az eredmény elengedhetetlenül szükséges a jelenség értelmezéséhez – az eredményt egy későbbi, kombinált faktorelemzés során tisztázom.

A sikeres vizsgálat után ellenőriztem a szignifikancia-szinteket, a korrelációs, és az Anti-image mátrixokat. A vizsgálat sehol nem mutatott hibát, a szignifikancia-értékek megfelelőek voltak, és az Anti-image mátrix nem mutatott függőségi viszonyt, ami azt jelenti, hogy a vizsgálat sikeres. A szórásértékek elfogadhatók voltak. A faktorok a 18. táblázatban láthatóak, míg a komponensmátrix a 19. táblázatban látható.

18. táblázat: Varianciahányad-értékek az integrált marketingkommunikáció faktorelemzéséhez. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés

FAKTOR	Teljes	Szórás %-a	kumulatív %	Teljes	Szórás %-a	kumulatív %	Teljes	Szórás %-a	kumulatív %
1	2,127	30,385	30,385	2,127	30,385	30,385	1,331	19,014	19,014
2	,977	13,951	44,336	,977	13,951	44,336	1,303	18,621	37,635
3	,909	12,988	57,324	,909	12,988	57,324	1,162	16,593	54,228
4	,875	12,499	69,823	,875	12,499	69,823	1,092	15,595	69,823
5	,757	10,818	80,641						
6	,702	10,036	90,676						
7	,653	9,324	100,000						

19. táblázat: Az integrált marketingkommunikáció faktorelemzésének komponensmátrixa. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

Komponens mátrix

	FAKTOR			
	1	2	3	4
GyorsMarketingReakció	,641	-,382		
RövidTömörÜzenet	,638			,317
FigyelMarketingHatékonyság	,604			-,397
FogyasztóVisszajelzés	,523		-,416	,463
FogyasztóVéleményBeépítés	,393	,812		
FogyasztóraMarketinggel	,476		,778	
EgységesÜzenet	,539			-,596

A négy faktort a rendelkezésre álló adatok alapján a következőképp határoztam meg:

- 1. faktor: hasonló súllyal kapott szerepet minden változó. A faktort ezért **integrált marketingkommunikációs indexnek** neveztem el.
- 2. faktor: összesen két komponenst magyaráz, melyből kiemelkedően magas a fogyasztói vélemények beépítése a marketingbe. A faktort **fogyasztócentrikus marketingnek** neveztem el.
- 3. faktor: összesen két komponenst magyaráz, melyből kiemelkedően magas a fogyasztó igényeire fókuszáló marketing, ám a fogyasztó visszajelzése negatív korrelációt mutat. A faktort **push marketingnek** neveztem el.
- 4. faktor: a negyedik faktorban polarizáltan jelenik meg a marketing hatékonyságvizsgálatának elhagyása, és a nem egységes üzenet használata, valamint a rövid, tömör üzenet, és a fogyasztói visszajelzésre irányult figyelem kettős párosa. A faktort **interaktív marketingnek** neveztem el.

A következő lépésben megvizsgáltam az integrált marketingkommunikációs index kapcsolatát a Koronavírus-járvánnyal kapcsolatos teljesítmény-adatokkal, hogy megállapítsam, azokra hatással van-e. A kapcsolatokat egyszerű korrelációvizsgálattal állapítottam meg.

Először megvizsgáltam, hogy változtatott-e a gyakorlatán a vállalkozás a Koronavírus-járvány alatt. Ennek korrelációs vizsgálata a 20. táblázatban látható.

20. táblázat: Korrelációvizsgálat az integrált marketingkommunikációhoz I. forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

		IMK-T FOLYTAT	VÁLTOZOTT-E GYAKORLATA
IMK-T FOLYTAT	Pearson-korrelációs érték	1	-,124
	Szignifikancia-érték		,043
	Elemszám	266	266
VÁLTOZOTT-E GYAKORLATA	Pearson-korrelációs érték	-,124	1
	Szignifikancia-érték	,043	
	Elemszám	266	318

Mint az látható, a gyakorlat megváltozása, és az integrált marketingkommunikáció közt gyenge negatív kapcsolat lenne, ám az érték olyannyira alacsony, hogy arra nem lehet lényegi kapcsolat meglétét kijelenteni, így ez a vizsgálat nem tudott statisztikailag szignifikáns korrelációt kimutatni. A két tényező gyenge összefüggése azonban a többi összefüggés megléte, vagy hiánya alapján összességében jelentéstartalommal bír a vizsgált jelenségre. Ennél fogva az eredményt teljesen nem vetem el, és újra értelmezem a többi, Koronavírus-járvánnyal kapcsolatos elemzéssel együtt.

Miután a korrelációvizsgálatot elvégeztem, a következő lépésben megvizsgáltam, hogy az integrált marketingkommunikációs index, és a vállalkozás észlelt teljesítmény-romlása között van-e szignifikáns kapcsolat. A korrelációs vizsgálat eredménye a 21. táblázatban látható.

21. táblázat: Korrelációvizsgálat az integrált marketingkommunikációhoz II.
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

		IMK-T FOLYTAT	ROMLOTT-E EREDMÉNYE
IMK-T FOLYTAT	Pearson-korrelációs érték	1	-,079
	Szignifikancia-érték		,199
	Elemszám	266	266
ROMLOTT-E EREDMÉNYE	Pearson-korrelációs érték	-,079	1
	Szignifikancia-érték	,199	
	Elemszám	266	318

A helyzet itt is ugyanaz, mint az előző vizsgálat esetén: az elemzés gyenge, negatív kapcsolatot mutatna ki, de a kapcsolat elenyésző gyengesége mellett a szignifikancia-szint is túl alacsony, hogy az elfogadható legyen. Ennél fogva ez a vizsgálat nem zárult sikerrel.

A harmadik, egyben utolsó vizsgálatom a korreláció vizsgálata az integrált marketingkommunikációs index, és aközött, hogy javult-e a vállalkozás eredménye a Koronavírus után. A kérdéses korreláció-elemzés a 22. táblázatban látható.

22. táblázat: Korrelációvizsgálat az integrált marketingkommunikációhoz III.
Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

		IMK-T FOLYTAT	KORONAVÍRUS UTÁN EREDMÉNY
IMK-T FOLYTAT	Pearson-korrelációs érték	1	,146
	Szignifikancia-érték		,017
	Elemszám	266	266
KORONAVÍRUS UTÁN EREDMÉNY	Pearson-korrelációs érték	,146	1
	Szignifikancia-érték	,017	
	Elemszám	266	318

A harmadik korrelációs vizsgálat ugyan szignifikánsnak bizonyult, de a korrelációs értéke ismét olyan kicsi, hogy még gyenge kapcsolatnak is alig tekinthető. Ennél fogva a szignifikáns eredmény ellenére ezt a vizsgálatot is sikertelennek kell tekintenem.

Összességében elmondható, hogy az integrált marketingkommunikáció és a Koronavírus kapcsán gyűjtött teljesítmény-adatok között van ugyan valamennyi összefüggés, a jelen vizsgálat kapcsán nem tekinthető döntő jelentőségűnek az eredmények alapján.

A következő vizsgálatban az integrált marketingkommunikáció kapcsolatát vizsgáltam a nyertes Európai Uniós pályázatokkal. Egy újabb korrelációs vizsgálat, melynek eredménye a 23. táblázatban látható.

23. táblázat: Korrelációvizsgálat az integrált marketingkommunikációhoz IV. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

		IMK-T FOLYTAT	NYERT PÁLYÁZATON	EU-S
IMK-T FOLYTAT	Pearson-korrelációs érték	1	,192	
	Szignifikancia-érték		,002	
	Elemzés	266	266	
NYERT PÁLYÁZATON	Pearson-korrelációs érték	,192	1	
	Szignifikancia-érték	,002		
	Elemzés	266	318	

Az Európai Uniós pályázat és az integrált marketingkommunikáció közti kapcsolat ugyan gyenge-pozitív, a gyenge kapcsolatok felsőbb szintjéhez közelít, és a szignifikancia-érték is erős. Így elfogadható, hogy ez a vizsgálat statisztikailag szignifikáns eredményt hozott.

Ahhoz, hogy az integrált marketingkommunikációs indexszel tovább tudjak lépni, vissza kell térnem a fenntarthatóság-orientációs faktorokhoz. A következő lépésben megpróbáltam a faktorok alapján klaszterelemzésnek alávetni a mintámat. A klaszterelemzéshez a kétlépes klaszterelemzést választottam, mivel az előzetes vizsgálatok erre a módszerre adták a legjobb visszajelzést. Fontos kiemelni, hogy a hierarchikus, illetve K-közép klasztervizsgálati módszerekkel ellentétben a kétlépes klaszterelemzés eredménye erősebben épít becslésre, azonban olyan kapcsolatok is felfedezhetők vele, amelyeket az említett másik két vizsgálati módszer nem tud kimutatni. Erre a tulajdonságára volt szükségem a kétlépes klaszterelemzésnek, hiszen a már több alkalommal említett nagyszámú négyes és ötös válasz miatt a másik két klasztervizsgálat eredményei az elfogadható szinten túl torzulnak.

A klaszterelemzés végül négy klasztert hozott létre, melyek a konzisztencia-vizsgálat szerint elfogadható minőségűek. A modell összefoglaló ábrája a mellékletekben (4) látható.

A klaszterminőség és a klaszterek mennyisége alapján a vizsgálat eredményesnek tekinthető. A négy klaszter struktúrája megfelelően elkülönül egymástól, a bemenő becslők fontossági sorrendje: Előrelátó gazdálkodás, Társadalmi méltányosság, Következetes szerepvállalás, Humán-erőforrás támogatás, Közösségi elköteleződés, és Alternatív juttatások. A klaszterek értékei a 21. ábrán láthatók.

38,1% (121)	23,3% (74)	22,6% (72)	16,0% (51)
Előrelátó Gazdálkodás 0,59	Előrelátó Gazdálkodás 0,24	Előrelátó Gazdálkodás -1,39	Előrelátó Gazdálkodás 0,22
Társadalmi Méltányosság 0,57	Társadalmi Méltányosság -0,08	Társadalmi Méltányosság 0,28	Társadalmi Méltányosság -1,64
Következetes Szerepvállalás 0,29	Következetes Szerepvállalás -1,05	Következetes Szerepvállalás 0,37	Következetes Szerepvállalás 0,32
Humán Erőforrás Támogatása 0,34	Humán Erőforrás Támogatása -0,94	Humán Erőforrás Támogatása 0,12	Humán Erőforrás Támogatása 0,38
Közösségi Elköteleződés 0,35	Közösségi Elköteleződés -0,55	Közösségi Elköteleződés -0,10	Közösségi Elköteleződés 0,10
Alternatív Juttatások 0,15	Alternatív Juttatások -0,21	Alternatív Juttatások 0,06	Alternatív Juttatások -0,14

**21. ábra: fenntarthatóság-orientációs faktorokra épülő klasztervizsgálat.
Forrás: SPSS.**

A klaszterek szerkezete és az értékek alapján kimondható, hogy az első, legnagyobb klaszter a leginkább koherens is. A klaszterek közti méretkülönbség csupán 2,37, ami a vizsgálat eredményességét is mutatja, hiszen nincsenek külön klaszterben lemaradt elemek (pl. extrém értékek). A klaszterek külön ábrán megjelenítve a mellékletekben (5) láthatóak. A klaszterek elemzése során a klaszterméreteket, a magyarázó értékeket, és a faktorok varianciatarományait alapján elmondható, hogy a mintában szereplő vállalkozások több, mint 50%-a (klaszter1, klaszter3) a társadalmi fenntarthatóságot tömörítő faktorok szerint a fenntarthatóság-orientáció szerint működik.

Mivel sem a faktorelemzés, sem a klaszterelemzés a fenntarthatóság-orientációval kapcsolatban nem hozott olyan eredményt, amit vártam, lineáris regressziós modellt

alkalmaztam a szervezett marketingtevékenység, és a gazdasági fenntarthatóság-orientációhoz tartozó kérdések értékei között. A vizsgálatba bevett változók, és a vizsgálat modelljének összegzője a mellékletben (6) látható.

A vizsgálat végül 0,000-s szignifikancia-érték mellett 0,612-es R-értéket adott, 0,316-os sztenderd hibaérték mellett. Jól látható tehát, hogy a modell bemutatott értékei megfelelnek a vizsgálat követelményeinek, és változó nem került a modelltől kizárásra. Ha a szignifikancia eléri a szükséges szintet, a vizsgálat sikeresnek tekinthető. A szignifikancia-értékhez ANOVA táblát is kértem. Mivel az ANOVA tábla szerint a regresszió szignifikanciája 0,001-nél kisebb értéket (,000) vesz fel, a regressziós modell működik, így a változókra és a marketingtevékenység között fennáll a kapcsolat. Az egyes változók közül egyedül a Stabil, biztos befektetés iránti preferenciának nincs szignifikáns hatása a marketingtevékenység végzésére, a másik három gazdasági fenntarthatóság-orientációs tényező gyenge pozitív, szignifikáns kapcsolatot mutat a marketingtevékenységgel. Az együttható-tábla a 24. táblázatban látható.

24. táblázat: Regressziós analízis együttható-táblája. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

MODELL	SZTENDERDIZÁL		SZTENDERDI	T	SZIGNIFIKA NCIA
	ATLAN		ZÁLT		
	B	Sztenderd hiba	Béta		
KONSTANT	-1,116	,199		-5,601	,000
HELYBEN BESZEREZ	,157	,026	,307	5,934	,000
KÖLTSÉGRACION ALIZÁL	,127	,032	,191	3,948	,000
BIZTOS FEJLŐDÉS	,139	,025	,288	5,513	,000
STABIL BEFEKTETÉS	,014	,032	,020	,435	,664

Az együtthatók közül a stabil befektetés iránti preferencia kivételével az összes együttható hat a marketingtevékenységre. Ez a vizsgálat így részben sikeresnek tekinthető.

A következő lépésben a fenntarthatóság-orientációból egy indikátort kell képeznem, amely alkalmas az összehasonlítási vizsgálatokra. Ennek érdekében egyszerű KPI-t

képezek a kérdőív minden releváns indikátorának átlagolásával, amely lehetővé teszi az összehasonlítást. A kialakított KPI („FenntartÁtlag”) segítségével elvégzett első vizsgálatom a fenntarthatóság-orientáció és az integrált marketingkommunikáció vizsgálata. Ezt egyszerű korrelációval lehet vizsgálni, melynek korrelációs mátrixa a 25. táblázatban látható.

25. táblázat: A fenntarthatóság-orientációs KPI és az integrált marketingkommunikációs faktor korrelációs vizsgálata. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

		FENNTARTÁ TLAG	IMK-T FOLYTAT
FENNTARTÁTLAG	Pearson-korrelációs érték	1	,216
	Szignifikancia-érték		,000
	Elemszám	318	266
	IMK-T FOLYTAT		
	Pearson-korrelációs érték	,216	1
	Szignifikancia-érték	,000	
	Elemszám	266	318

Mint látható, a fenntarthatóság-orientációs KPI gyenge, de szignifikáns kapcsolatot mutatott az integrált marketingkommunikációs faktoral. Ugyan a kapcsolat erőssége nem magas, a minta statisztikai ismérvei alapján elfogadható. Tovább vizsgálva a KPI-t, a fenntarthatóság-orientációs KPI és az Európai Unió támogatások elnyerését vettem alá korrelációvizsgálatnak, melynek korrelációs mátrixa a 26. táblázatban látható.

26. táblázat: A fenntarthatóság-orientációs KPI és az Európai Unió sikeres pályázás korrelációja. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

		FENNTARTÁ TLAG	NYERT PÁLYÁZATON	EU-S
FENNTARTÁTLAG	Pearson-korrelációs érték	1	,378	
	Szignifikancia-érték		,000	
	Elemszám	318	318	
	NYERT EU-S PÁLYÁZATON			
	Pearson-korrelációs érték	,378	1	
	Szignifikancia-érték	,000		
	Elemszám	318	318	

A közepes pozitív korreláció, és a statisztikai szignifikancia alapján kijelenthető, hogy a fenntarthatóság-orientált magyar KKV-k jobb eséllyel vesznek részt az Európai Unió által finanszírozott pályázatokon.

Kutatásom következő vizsgálataként a fenntarthatóság-orientációs KPI lineáris regressziós elemzését végeztem el, a Koronavírussal kapcsolatos kérdésekkel (Q46-49). A modellbe került változók, és a modell összesítője a mellékletekben (7) látható. A vizsgálat végül 0,000-s szignifikancia-érték mellett 0,615-ös R-értéket adott, 0,394-es sztenderd hibaérték mellett. Jól látható tehát, hogy a modell bemutatott értékei megfelelnek a vizsgálat követelményeinek, és változó nem került a modelltől kizárásra. Ha a szignifikancia eléri a szükséges szintet, a vizsgálat sikeresnek tekinthető. A szignifikancia-értékhez ANOVA táblát is kértem. Mivel az ANOVA tábla szerint a regresszió szignifikanciája 0,001-nél kisebb értéket (,000) vesz fel, a regressziós modell működik, így a változók és a fenntarthatósági KPI között fennáll a kapcsolat. A vizsgálat eredményeit az együttható-táblában, a 27. táblázatban láthatjuk.

27. táblázat: Az együttható-tábla a lineáris regresszió modelljéhez. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

MODELL	SZTENDERDIZÁLAT		SZTENDERDIZ	T	SZIGNIFIKAN CIA
	LAN		ÁLT		
	B	Sztenderd hiba	Béta		
KONSTANT	3830	,215		17,844	,000
NEM BOCSÁTOTT EL	,174	,035	,398	4,926	,000
ELBOCSÁTOTT	-,100	,035	-,228	-2,838	,005
ÁR VÁLTOZOTT	-,007	,017	-,019	-,402	,688
MARKETING VÁLTOZOTT	,020	,018	,050	1,105	,270

Az értékek értelmezése arra enged következtetni, hogy az elbocsátás nélküli kiadáscsökkentés, és az elbocsátások gyenge-közepes, de szignifikáns kapcsolatban vannak a fenntarthatóság-orientációs KPI-al, míg az ár- és marketingtevékenység változásai nem szignifikánsak.

A faktorvizsgálatok eredményei külön-külön a fenntarthatóság-orientációra, illetve az integrált marketingkommunikációra nem hoztak karakteres, erős faktorokat, így tovább vizsgáltam a faktorok kialakításának lehetőségeit. Több vizsgálat lefuttatása után a segédvizsgálatok, és a vizsgálati eredmények értelmezésének figyelembe vételével olyan csoportosítást alakítottam ki a két érték beviteli adatainak rendezésével, amelyből erős eredményű faktorvizsgálat született. E vizsgálatban a faktorok vélhetően azért a kiválasztott bemeneti tényezőket veszik figyelembe, mert azok a leginkább koherens adatsorok. A faktorvizsgálat 266 elemmel zárult, vagyis 53 elemet kizárt a program adathiányra hivatkozva (ezek azok a vállalkozások, melyek nemmel válaszoltak az integrált marketingkommunikáció alkalmazására, így az egyes elemekre vonatkozó kérdésekre nem válaszoltak).

A faktorvizsgálat segédvizsgálatainak eredménye a 28. táblázatban látható.

28. táblázat: Közös fenntarthatóság-orientáció, és integrált marketingkommunikáció faktorvizsgálat KMO- és Bartlett-tesztje. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

Kaiser-Meyer-Olkin teszt		,882
	Becsült khi-négyzet érték	1103,317
Bartlett-teszt	Differencia-érték	120
	Szignifikancia-érték	<,001

A faktorvizsgálat végül öt faktort eredményezett, melyeket a 29. táblázatban láthatunk.

29. táblázat: A faktorelemzés varianciahányadai. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

Faktor	Összes	Variancia %	Kumulatív %	Összes	Variancia %	Kumulatív %
1	4,851	30,319	30,319	4,851	30,319	30,319
2	1,641	10,256	40,575	1,641	10,256	40,575
3	1,112	6,950	47,525	1,112	6,950	47,525
4	1,070	6,689	54,215	1,070	6,689	54,215
5	1,034	6,464	60,678	1,034	6,464	60,678
6	,810	5,059	65,738			
7	,764	4,777	70,515			
8	,749	4,684	75,199			
9	,652	4,075	79,273			
10	,599	3,742	83,016			
11	,565	3,531	86,547			

12	,501	3,129	89,675			
13	,489	3,056	92,732			
14	,421	2,630	95,362			
15	,406	2,538	97,900			
16	,336	2,100	100,000			

Mint látható, öt faktoron túl jelentősen nem növekszik a varianciarány, ami azt jelenti, hogy az öt faktor a statisztikailag reális eredmény a vizsgálatra. A faktorok elforgatott (Varimax) komponensmátrixa a 30. táblázatban látható, ahol kiemelésre kerültek a legmagasabb felvett értékek faktor szerint minden bemeneti tényezőnél.

30. táblázat: a faktorvizsgálat elforgatott komponensmátrixa. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.

Elforgatott Komponensmátrix					
	Komponens				
	1	2	3	4	5
Tiszta üzenet	-,111	,122	,681	-,317	-,093
Egységes üzenet	,192	,107	,709	,170	,259
Visszajelzés figyelése	,121	,274	,275	-,705	,142
Visszajelzés beépítése	,152	-,085	,134	,046	,826
Gyors reakciójú marketing	,071	,700	,235	-,050	-,024
Nemi egyenlőség	,507	,300	-,355	-,022	,191
Természeti környezet befektetés	,596	,299	-,061	-,089	,203
Környezetbarát technológia	,739	,090	-,043	-,021	,113
Széleskörű környezetvédelem támogatása	,772	,157	-,034	,120	,096
Nagy környezetvédelmi rendszerek	,776	,207	,057	,115	,073
Stabil fejlődés preferencia	,016	,550	-,122	-,107	,523
Hosszabb megtérülés preferencia	,489	,598	,010	,154	-,082
Lokális beszerzés	,636	-,029	,118	,017	,146
Költségracionalizálás	,263	,280	,132	,701	,157
Rövid projektek integrációja	,755	-,088	,077	,053	-,196
Dolgozóbarátság	,565	,443	,066	,302	-,127

A KMO- és Bartlett-tesztek alapján kimondhatjuk, hogy a vizsgálat eredményes, és a faktorok, valamint a varianciarányad alapján azt is kijelenthetjük, hogy ebben a vizsgálatban már karakteresebb faktorokat kaptunk eredményül.

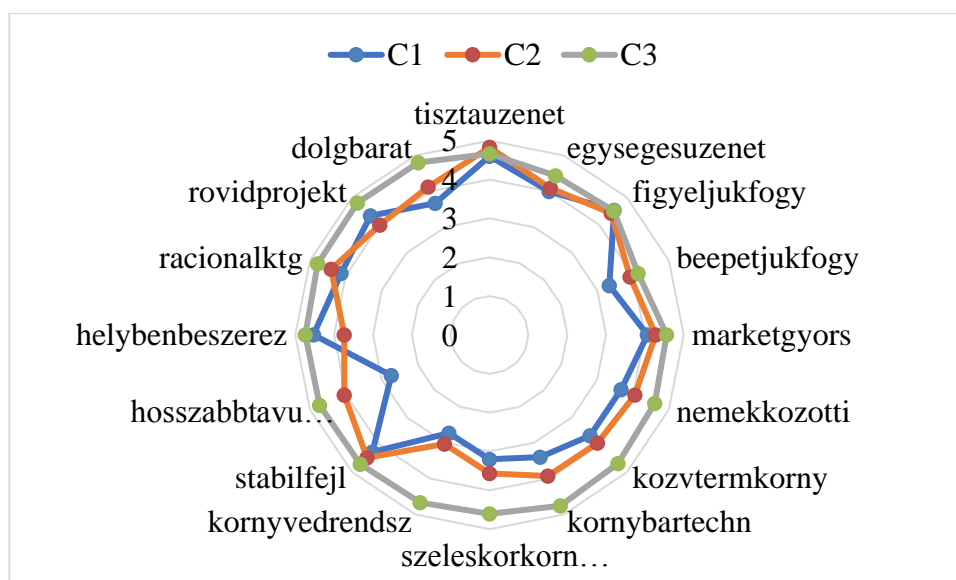
A különböző faktorokban szereplő bemeneti tényezők alapján az öt faktort a következő nevekkkel láttam el:

- 1. faktor: a legmagasabb értéket a fenntarthatósággal kapcsolatos inputok érték el, ezek közül is legjelentősebb mértékben a környezetvédelmi, és társadalmi faktorok szerepeltek. A faktort **társadalmi felelősségvállalásnak** neveztem el.
- 2. faktor: a faktorban a legmagasabb értékeket a távlati befektetésekre fókuszáló inputok kapták. A faktort **hosszútávú fejlesztéseknek** neveztem el.
- 3. faktor: kimondottan a tiszta, és egységes üzenetekkel történő kommunikációra fókuszáló faktor. A faktort ezért **marketing üzeneteknek** neveztem el.
- 4. faktor: nagyobb részben a fogyasztók visszajelzéseinek megfigyelésére, és a költségracionalizálásra, kisebb részben a dolgozóbarátiságra építő faktor. A faktort **költségracionalizálásnak** neveztem el.
- 5. faktor: a faktor összesen két komponenst magyaráz, a fogyasztói vélemények beépítését, és a stabil fejlődés igényét. A faktort **fogyasztói véleményen alapuló fejlesztésnek** neveztem el.

A továbbiakban megvizsgáltam, hogy lehetséges-e ezzel az eredménnyel erős klaszterelemzést készíteni. Először egy hierarchikus klaszterelemzést végeztem el Ward-eljárással, ami arra adott lehetőséget, hogy megállapítsam az ideális klasztermennyiséget. A szórásértékek alapján a Ward-eljárás helyes értéket adott, így három klaszterre végeztem K-közép klaszterelemzést. Az adatok által képzett tisztább klaszterek miatt itt nem volt szükség a kétlépcsős klaszterelemzésre, hiszen a belső kohézió a bemeneti tényezők között kisebb volt a faktorelemzésben, így a klaszterelemzés is diverzifikáltabb eredményt tudott adni.

Az elkészült klaszterelemzés dendogramja a mellékletekben (8) látható.

A klaszterelemzés három jól elkülönülő csoportot eredményezett, melyeket pókháló-diagramon mutatok be. A diagram, rajta a három klaszter megjelenítésével a 22. ábrán látható.



22. ábra: Klasztervizsgálat eredményei (C1, C2 és C3 klaszter) pókháló-modellen. Forrás: Saját szerkesztés.

A három klaszter jobb elkülönülése kiválóan mutatja, hogy ez a vizsgálat már stabil eredményt hozott.

A C1 klaszter 15 tagú, szereplői kivétel nélkül mikrovállalkozások, amelyek mind a 10 fő alatti dolgozói létszám kategóriába tartoznak. Marketingtevékenységet mindössze két vállalkozás kivételével mindegyik vállalkozás végez. Országos szinten szintén összesen két vállalkozás végez tevékenységet. Ezek a vállalkozások építik be legkevésbé a fogyasztók véleményét a folyamataikba, és a dolgozóbarát körülmények kialakításában is a leginkább lemaradt vállalkozások. Nem preferálják a hosszútávú megtérüléssel kecsegtető befektetéseket sem, illetve a környezetvédelmi rendszereknek nem résztvevői. Ezek alapján a klasztert **vegetálóknak** neveztem el.

A C2 klaszter 58 tagja szintén mind mikrovállalkozások, mindössze nyolc nem végez külön marketingtevékenységet, és szintén nyolc országos szinten működő vállalkozás van köztük – a két adat között azonban nincs kapcsolat. Ők az egyszerű, tiszta üzenetek alkalmazását leginkább preferálók, vagyis erős náluk az integrált marketingkommunikáció, valamint a profittal szemben a stabil, hosszú távú megtérülés preferálásában majdnem a legmagasabb szintet érik el. Ezek alapján a klasztert **felzárkózóknak** neveztem el.

A C3 klaszter tartalmazza a vizsgálatban szereplő összes, 90 kis- és 24 középvállalkozást, valamint a fennmaradó 79 mikrovállalkozást. Jórészt a helyi működésen túlmutató tevékenységet végeznek, 2 nemzetközi, 19 országos, 9

regionális, 124 megyei, valamint mindössze 39 városi szinten tevékenykedő vállalkozást találunk köztük. Mind végeznek marketingtevékenységet, és 134-en közülük használják az integrált marketingkommunikáció eszközeit. Ezek alapján a klasztert **éllovasoknak** neveztem el.

A három klaszter között megnéztem az összefüggéseket a Koronavírus-járvány, és az Európai Unió támogatások kérdéseivel kapcsolatban is. Míg a Koronavírus-járvány tekintetében a klaszterek nem mutattak specifikus eltéréseket, az Európai Unió támogatások elnyerésében a C3-as klaszter kiemelkedett, hiszen a klaszter mintegy egyharmada indult már közvetlen finanszírozási pályázaton, és a klaszter egynegyede, vagyis az indulók mintegy nyolcvan százaléka sikeresen is pályázott.

A következő részben az eddig bemutatott vizsgálatok alapján értékelem és elfogadom, vagy elutasítom a kutatási hipotéziseimet. A hipotézisvizsgálat végeztével pedig bemutatom új és újszerű tudományos eredményeimet, melyek bemutatása után a következtetések és javaslatok részben folytatom a dolgozatomat.

3.4. HIPOTÉZISVIZSGÁLAT

Mivel sem a faktorelemzés, sem a klaszterelemzés a fenntarthatóság-orientációval kapcsolatban nem hozott olyan eredményt, amit vártam, lineáris regressziós modellt alkalmaztam a szervezett marketingtevékenység, és a gazdasági fenntarthatóság-orientációhoz tartozó kérdések értékei között. A vizsgálat végül 0,000-s szignifikancia-érték mellett 0,612-es R-értéket adott, 0,316-os sztenderd hibaérték mellett. A modell bemutatott értékei megfelelnek a vizsgálat követelményeinek, és változó nem került a modellből kizárásra. Az együtthatók közül a stabil befektetés iránti preferencia kivételével az összes együttható hat a marketingtevékenységre. Ennek értelmében a **„H1/A: A magyar kis- és középvállalkozások a gazdasági észszerűség (gazdasági fenntarthatóság) fenntarthatósági pillére szerint fenntartható része nagyobb százalékban végez tervezett marketingfolyamatot.” hipotézist részben elfogadom.**

A fenntarthatóság-orientációs klasztervizsgálat eredményében a klaszterek közti méretkülönbség csupán 2,37, ami a vizsgálat eredményességét mutatja, hiszen nincsenek külön klaszterben lemaradt elemek (pl. extrém értékek). A klaszterek elemzése során a klaszterméret, a magyarázó értékek, és a faktorok varianciatarományai alapján elmondható, hogy a mintában szereplő vállalkozások

több, mint 50%-a (klaszter1, klaszter3) a társadalmi fenntarthatóságot tömörítő faktorok szerint a fenntarthatóság-orientáció szerint működik, vagyis a **„H1/B: A magyar kis- és középvállalkozások többsége a társadalmi méltányosság (társadalmi fenntarthatóság) fenntarthatósági pillére szerint fenntarthatóságra törekszik.” hipotézist elfogadom.**

A faktorelemzés során sajnos szembesültem azzal a ténnyel, hogy a környezetvédelmi szempontok vagy függő viszonyban vannak más szempontokkal, ami miatt nem voltak a vizsgálatba vonhatók, vagy összességében alacsony értékeket kaptak a fenntarthatóság-orientációs faktorokban. A függőségi viszony a környezetvédelmi szempontoknál a gazdasági szempontok irányába alakult ki. Így a **„H1/C: A magyar kis- és középvállalkozások a gazdasági racionalitás, és a társadalmi méltányosság szerint fenntarthatóságra törekvő része a természetvédelem (környezeti fenntarthatóság) fenntarthatósági pillére szerint is fenntarthatóságra törekszik.” hipotézist elutasítom.**

A fenntarthatóság-orientációból egyszerű KPI-t képeztem a kérdőív minden releváns indikátorának átlagolásával, amely lehetővé teszi az összehasonlítást. A kialakított KPI („FenntartÁtlag”) segítségével a fenntarthatóság-orientáció és az integrált marketingkommunikáció kapcsolatát egyszerű korrelációval vizsgáltam. A fenntarthatóság-orientációs KPI gyenge, de szignifikáns kapcsolatot mutatott az integrált marketingkommunikációs faktoral. Ugyan a kapcsolat erőssége nem magas, a minta statisztikai ismérvei alapján elfogadható. A második klasztervizsgálat eredményei azonban igazolták, hogy azok a klaszterek (C2 és C3), amelyek erősebb hangsúlyt fektetnek a fenntarthatóságra, egyben a marketingkommunikációs gyakorlatukban is jelentősen húznak az integrált marketingkommunikáció felé. Ennek értelmében a **„H2: A fenntarthatóság-orientált magyar kis- és középvállalkozások kommunikációs gyakorlata az integrált marketingkommunikációra törekszik.” hipotézisemet elfogadom.**

A gyakorlat megváltozása, és az integrált marketingkommunikáció közt gyenge negatív kapcsolat lenne, ám az érték olyannyira alacsony, hogy arra nem lehet lényegi kapcsolat meglétét kijelenteni, így ez a vizsgálat nem tudott statisztikailag szignifikáns korrelációt kimutatni. A helyzet az integrált marketingkommunikációs index, és a vállalkozás észlelt teljesítmény-romlása közötti kapcsolat korreláció-vizsgálatánál is ugyanaz, mint az előző esetén, az elemzés gyenge, negatív kapcsolatot mutatna ki, de

a kapcsolat elenyésző gyengesége mellett a szignifikancia-szint is túl alacsony, hogy az elfogadható legyen. A harmadik, egyben utolsó vizsgálatom a korreláció vizsgálata az integrált marketingkommunikációs index, és aközött, hogy javult-e a vállalkozás eredménye a Koronavírus után. E korrelációs vizsgálat ugyan szignifikánsnak bizonyult, de a korrelációs értéke ismét olyan kicsi, hogy még gyenge kapcsolatnak is alig tekinthető. Ennél fogva a szignifikáns eredmény ellenére ezt a vizsgálatot is sikertelennek kell tekintenem. Összességében elmondható, hogy az integrált marketingkommunikáció és a Koronavírus kapcsán gyűjtött teljesítmény-adatok között van ugyan valamennyi összefüggés, a jelen vizsgálat kapcsán nem tekinthető döntő jelentőségűnek az eredmények alapján. Továbbá a fenntarthatóság-orientációs KPI lineáris regressziós elemzését is elvégeztem, a Koronavírussal kapcsolatos kérdésekkel (Q46-49). Az értékek értelmezése arra enged következtetni, hogy az elbocsátás nélküli kiadáscsökkentés, és az elbocsátások gyenge-közepes, de szignifikáns kapcsolatban vannak a fenntarthatóság-orientációs KPI-al, míg az ár- és marketingtevékenység változásai nem szignifikánsak. Ennek értelmében a **„H3: Az integrált marketingkommunikáció és a fenntarthatóság-orientáció alkalmazása közvetlen pozitív hatással volt a KKV-k számára a Koronavírus-járvány során.” hipotézisemet részben elfogadom.**

Az integrált marketingkommunikáció kapcsolatát megvizsgáltam a nyertes Európai Unió pályázatokkal, korrelációvizsgálat segítségével. Az Európai Unió pályázatokon történt sikeres szereplés és az integrált marketingkommunikáció közti kapcsolat ugyan gyenge-pozitív, a gyenge kapcsolatok felsőbb szintjéhez közelít, és a szignifikancia-érték is erős. Így elfogadható, hogy ez a vizsgálat statisztikailag szignifikáns eredményt hozott. Másik vizsgálatomban a fenntarthatóság-orientációs KPI és az Európai Unió támogatások elnyerését korrelációvizsgálatnak vettem alá. A közepes pozitív korreláció, és a statisztikai szignifikancia alapján kijelenthető, hogy a fenntarthatóság-orientált magyar KKV-k jobb eséllyel vesznek részt az Európai Unió által finanszírozott pályázatokon. A következtetést megerősítette a második klasztervizsgálat eredménye is, hiszen a harmadik (C3), a fenntarthatóság-orientáció terén legjelentősebb, illetve az integrált marketingkommunikáció eszközeit leginkább kihasználó klaszter szereplői között volt az összes Európai Unió támogatásért pályázó vállalkozás. Ha a klaszter arányait nézzük, akkor a C3 klaszter nagyjából egyharmada pályázott közvetlen Európai Unió forrásokra. Annak tükrében, hogy a klaszter egynegyede sikeresen tudott is pályázni, és nyert közvetlen Európai Unióból

származó forrásokat, elmondható, hogy a klaszterben szereplő vállalkozások nem csak a fenntarthatóság-orientáció terén, illetve az integrált marketingkommunikáció tekintetében voltak jelentősebbek a többi vállalkozásnál, hanem az Európai Unió támogatásokért történő indulásban is előnyöket élveztek. Ennek értelmében a „**H4: Az integrált marketingkommunikáció és a fenntarthatóság-orientáció alkalmazása közvetlen pozitív hatással volt a KKV-k számára az Európai Unió támogatásokhoz való hozzáférésben.**” hipotézisemet elfogadom.

3.5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

- **A mintában szereplő vállalkozások érdemben kategorizálhatók voltak a fenntarthatóság-orientáció kritériumai szerint, így a fenntarthatóság-orientáció, mint vállalkozói attitűd megfeleltethető volt a magyar kis- és középvállalkozásokra, ami megmutatja a fenntarthatóságra való törekvésük szintjét.** Ez fontos eredmény, hiszen a fenntarthatóság-orientáció mutatja a vállalkozás szerepét a fenntarthatóság jelenségében az erre használt, indikátor-alapú komplex mérési rendszerek nélkül is, és többlet-tartalommal bír a tényleges fenntarthatóság elérése szempontjából. Fontos emellett megjegyezni, hogy adott mintánál ebben a rendszerben nincsenek követelményküszöbök, ami a vállalkozások fenntarthatóságra való törekvését objektívebben vizsgálja egy adott mintán belül, mint a több száraz adatot használó klasszifikációs rendszerek.
- **A fenntarthatóság-orientáció, illetve a marketingtevékenység között szinergia, kölcsönösen előnyös kapcsolat van a mintában szereplő vállalkozások alapján.** Az integrált marketingkommunikáció elemzésénél bebizonyosodott, hogy annak használata pozitívan befolyásolja a vállalkozások fenntarthatóság-orientációját, s ezzel a fenntarthatóság elérését könnyíti. Emellett a második faktorelemzés, és az ebből következő klasztervizsgálat megmutatták, hogy a vállalkozások erősebb csoportosítása lehetséges a két tényező közös vizsgálata alapján, mint bármelyik egyéni vizsgálata szerint. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy önmagukban nem vizsgálhatók a tényezők, azonban erős bizonyítéka annak, hogy a két tényező együttes vizsgálata szélesebb látókörű, jobb eredményt hozhat.
- **A fenntarthatóság-orientációs vizsgálatok bebizonyították, hogy a vizsgált mintában a fenntarthatóság egyes pillérei nem azonos súlyban szerepelnek**

a vállalkozások orientációjában. A gazdasági fenntarthatóság mellett a társadalmi fenntarthatóság magasabb szerepe kiemelhető eredmény, valamint a természeti fenntarthatóság kritériumainak való megfelelés statisztikailag kimutatható függése a gazdasági fenntarthatóság szempontjaitól. Egyben az is bebizonyosodott, hogy a természeti fenntarthatóság iránti orientáció szorosabb statisztikai kapcsolatot mutat az integrált marketingkommunikáció egyes elemeivel. Ez utóbbi kapcsolat számos feltételezésre ad lehetőséget, melyek közül talán a leginkább kiemelkedő a fenntarthatóság-orientáció tényezői közül az erősen teljesítmény-orientált inputok jelenléte. A dolgozóbarátiság, és a nemek közti egyenlőség fenntartása az a két fenntarthatóság-orientációs tényező, amelyek nem köthetők valamilyen módon a racionalizálás, optimalizálás gondolatával, a fennmaradó 14 bemeneti tényező mindegyike erre koncentrálnak.

- **A vizsgált minta Koronavírus-járvány során nyújtott teljesítményének elemzésénél arra az eredményre jutottam, hogy a fenntarthatóság-orientáció közvetlenül, míg az integrált marketingkommunikáció közvetetten (a fenntarthatóságon keresztül) van kisebb hatással a vizsgált vállalkozások teljesítményére.** Célszerű azonban megjegyezni, hogy a két eszköz közötti szinergia miatt hasonló válsághelyzetekben nem célszerű egyik elhagyása sem, hiszen a két eszköz együttesen nagyobb védelmet, és több rugalmasságot biztosít a vállalkozások számára. A pozitív hatás így indokolja a fenntarthatóság-orientáció és az integrált marketingkommunikáció válságkezelő-eszközként történő alkalmazását.
- **A vizsgált mintában szereplő vállalkozások Európai Unió által finanszírozott pályázatokon történt szereplésének elemzésénél arra az eredményre jutottam, hogy mind az integrált marketingkommunikáció, mind a fenntarthatóság-orientáció közvetlenül van hatással a vizsgált vállalatok sikerességére.** A pozitív hatás indokolja, hogy a pályázati jelentkezés során e két eszköz fontos elemeit, és a területek eredményeit a vállalkozás kihangsúlyozza, hogy a pályázás sikerességének esélyét növeljék. Főként a második faktorvizsgálatból készült klasztervizsgálat eredményének karakteressége mutatja, hogy mennyire jelentős előnyökkel rendelkezik a két eszköz az Európai Unió támogatásaira történő jelentkezésben.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatásom hosszú munkája során olyan kapcsolódási pontokat vizsgáltam, mint a fenntarthatóság és a marketingkommunikáció, a fenntarthatóság és az Európai Unió, a KKV-szektor és a fenntarthatóság, és még számos izgalmas területtel foglalkozhattam. Környezetünk, társadalmunk és gazdaságunk megannyi kihívással és nehézséggel kell, hogy szembe nézzen az elkövetkezendő időkben, melyre szükségünk van megoldásokra, és lehetőségekre, amelyek segítenek leküzdeni azokat. Kutatásomban nem csak a fenntarthatóság és az integrált marketingkommunikáció lehetőségeit mértem fel, de azt is igyekeztem éreztetni, hogy ezek az eszközök segítségére lehetnek a magyar KKV-szektor szereplőinek. A fenntarthatóság-orientáció koncepciójával a KKV-szektor olyan lehetőséget kaphat a hosszabb távú üzletmenet stabilizálásában, amely tartós, reziliens és profitábilis működést tud garantálni, ami elősegíti nem csak a szektor, de a nemzetgazdaság, és az egész társadalom működését és biztonságát. Munkám alapján fontosnak tartom kiemelni, hogy a fenntarthatóság-orientáció vizsgálatai során kialakult csoportosítások mutattak kapcsolódási pontokat az integrált marketingkommunikációval, ami azt jelenti, hogy a két eszköz között pozitív kölcsönhatás van, ami esetleg képes szinergiákat kialakítani a közös felhasználás mellett.

A kutatás alapján elmondható, hogy a magyar KKV-szektor jelenleg a felzárkózás fázisában van az Európai Unió nyugati versenytársaival szemben. A marketingfolyamatok és fenntarthatóság szempontjából már magas színvonalon működő nyugati vállalkozások jó példát mutatnak a magyar vállalkozások számára a lehetőségek terén, és a magyar KKV-szektor egyes szereplői is egyre inkább ezek felé az eszközök felé fordulnak. A külföldi KKV-szektor tagjai már az általam vizsgált számos tanulmány tapasztalatai szerint alkalmazzák ezeket az eszközöket teljesítményük és rezilienciájuk fokozása érdekében, ami kétségkívül alkalmazható a magyar vállalkozások között is, mellyel egy, a Koronavírus-járványhoz hasonló vészhelyzet esetén képesek magukat megvédeni. Emellett arra is alkalmasak lehetnek ezek az eszközök, hogy tovább fejlesszék magukat a KKV-szektor vállalkozásai, hiszen az Európai Unióban elérhető közvetlen támogatások elnyerésében a vizsgálatok eredményei alapján egyértelmű hasznot hoz a két eszköz vállalkozás folyamataiban történő, napi szintű alkalmazása. A szempontrendszer beépítése, és napi szintű alkalmazása olyan irányba terelheti a vállalkozást, amely a későbbiekben mind az Európai Unió pályázati rendszer lehetőségeinek kihasználásában, mind a

Koronavírus-járványhoz hasonló veszélyek elhárításában egyértelmű versenyelőnyt jelenthet a jövőben. Fontos még megjegyezni, hogy ahogy az Európai Unió növeli a szektor támogatásait, úgy válik egyre inkább előnyös befektetéssé az integrált marketingkommunikáció, és a fenntarthatóság-orientáció alkalmazása.

A kutatással kapcsolatos javaslatom, hogy a legfontosabb gyakorlati példákon keresztül a legjobb gyakorlatokat kell megtalálni, megvalósítani, dokumentálni és a KKV-szektor számára elérhetővé, érthetővé és megvalósíthatóvá tenni. A szektor potenciálja segítségére lehet a társadalomnak is a krízishelyzetek átvészelésében, így minden lehetőséget, amellyel támogatni és erősíteni tudjuk, ki kell használnunk. A lehetőségek, amelyeket a két eszköztárban megtalálhatunk, érdemesek arra, hogy a továbbiakban kutassuk a jövőben történő alkalmazásukat, és minél szélesebb körben megismertessük a KKV-szektor szereplőivel a hasznukat.

Tudományos értelemben fontosnak tartom javasolni, hogy több kutatást végezzünk a fenntarthatóság, a marketing, és a kommunikáció alternatív felhasználási módjaival kapcsolatban. Mindenképpen érdemi javulás érhető el egy vállalkozás mindennapi életének optimalizálásával, és mindhárom terület rengeteg lehetőséget rejt az optimalizálásra, előnyök kihasználására, és kiváló legjobb gyakorlatok létrehozására, megosztására. Amennyiben a KKV-szektor képes lesz helyesen alkalmazni ezeket az eszközöket a jövőben, mind a hétköznapi problémákat, mind a Koronavírus-pandémiához hasonló, a világot felkészületlenül érő és váratlan katasztrófákat képesek lehetnek kivédeni.

Vizsgálataim kimondottan azt is megmutatták, hogy érdemes a különböző tényezőket – esetemben a fenntarthatóság-orientációt és az integrált marketingkommunikációt – együttesen is vizsgálni, hiszen olyan szinergiák lehetnek két hasonló alapokon nyugvó, mégis alapjaiban különböző eszköz, illetve módszer között, amelyek első ránézésre nem feltétlenül kapcsolódnak gyökeresen egymáshoz. Ennél fogva javaslom a magyar KKV-szektornak is, hogy amennyiben integrált marketingkommunikációt végeznek, vagy a fenntarthatóság mellett elkötelezett vállalkozásnak tartják magukat, ám a másik eszköz használatával nem foglalkoznak, mérjék fel a nem használt eszköz alkalmazásának lehetőségeit. Továbbá az Európai Uniós pályázatokon történő szereplés alapján javaslom a KKV-szektornak, hogy mielőtt az unió közvetlen támogatási rendszereinek egyikéből kísérelnek meg pályázni, a fenntarthatóság szempontjait mindenképp építsék be a pályázati anyagba.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A XXI. Században a társadalmunk és gazdasági rendszerünk alapvető kérdései a jövő fenntarthatósága, a lehetőségek keretei, a feladatok, amelyeket el kell végeznünk annak érdekében, hogy a jövőben fenntarhassuk kialakult rendszereinket, és a veszélyforrások, amelyek hátrányosan érinthetik mindezeket. Az elmúlt években tapasztalt válsághelyzetek új, és újszerű nehézségeket hoztak az emberiség életébe, és rávilágítottak arra a jelentős kockázatra a gazdasági rendszerben, amely az alkalmazkodás kérdése körül forog: bármikor jöhet olyan kockázat, amely a BAU (Business As Usual) működést veszélybe sodorhatja. Dolgozatomban az integrált marketingkommunikáció a XXI. század elején betöltött szerepét és helyzetét vizsgáltam a fenntarthatóság-orientált magyar KKV-k menedzsmentjében. Célom az volt, hogy meghatározzam, segíthet-e az integrált marketingkommunikáció és a fenntarthatóság-orientáció a magyar KKV-szektorban a lehetőségei jobb kihasználásában, és a körülötte a közelmúltban lejátszódott vészhelyzetek, és azokhoz hasonló jövőbeli vészhelyzetek kezelésében. Kutatásom alapjául többéves publikációs munkám szolgált, melynek során a témám legkülönbözőbb aspektusaival találkoztam szakirodalmak, szakemberek és szakmai lehetőségek formájában. Kutatásom során a rendelkezésre álló szakirodalom számomra releváns részét gyűjtöttem össze, és merítettem belőle a kutatás operacionalizálásához szükséges elméleti alapokat. A releváns elméleti anyag tanulmányozása után felállítottam a kutatási mintámat, melyhez 319 magyar kis- és középvállalkozás járult hozzá. A minta elemzése során a fenntarthatóság-orientáció, az integrált marketingkommunikáció, a Koronavírus-járvány, és az Európai Unió kapcsolatait fedtem fel statisztikai elemző módszerekkel. A megvalósított kutatás során egy hipotézisemet elvettem, két hipotézisemet részben, három hipotézisemet teljességében elfogadtam. A hipotéziseim sikerrel bizonyították, vagy cáfolták azokat a feltételezéseket, melyekből kutatásom kiindult, s melyek a dolgozatban megmérettettek. Kutatásomat következtetésekkel és javaslatokkal zártam, ahol az eredmények további feldolgozását, a kutatás folytatását, és lehetőség szerint kiszélesítését javasoltam. Úgy gondolom, hogy önmagában a fenntarthatóság-orientáció és az integrált marketingkommunikáció is érdemesek további kutatások elkészítésére, de találkozásuk a KKV-szektorral olyan jövőbeli lehetőségeknek adhat életet, amelyek nem csak a szakmai, de a tudományos szempontból is a társadalmunk javára válhatnak.

6. MELLÉKLETEK

6.1. IRODALOMJEGYZÉK

1. Acosta Alvarado, P. A., és Rivas-Ramírez, D. (2018). A milestone in environmental and future generations' rights protection: recent legal developments before the Colombian Supreme court. *Journal of Environmental Law*, 30(3), p. 519-526.
2. Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., és Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), p. 180–205.
3. Alexander, E. (2006). Institutional design for sustainable development. *Town Planning Review*, LXXVII/1: p. 1-19.
4. Alexandris Polomarkakis, K. (2020). The European pillar of social rights and the quest for EU social sustainability. *Social & Legal Studies*, 29(2), p. 183-200.
5. Arora, N. K., Fatima, T., Mishra, I., Verma, M., Mishra, J., és Mishra, V. (2018). Environmental sustainability: challenges and viable solutions. *Environmental Sustainability*, 1, p. 309-340.
6. Babbie, E. (1992). *The practice of social research*. Macmillan, New York
7. Bajkó, N., Fülöp, Zs., Dunay, A., és Lencsés, E. (2020). A mezőgazdasági szektor kis- és középvállalkozásainak innovációs potenciálja az EU jövőjében. In: Lencsés, E., és Pataki, L. (szerk.): *Menedzsment válaszok a XXI. század gazdasági és társadalmi kihívásaira*. Inform Kiadó, Budapest. p. 51-63.
8. Bajkó, N., Fülöp, Zs., és Pércsi, K. (2022). Changes in the Innovation- and Marketing-Habits of Family SMEs in the Foodstuffs Industry, Caused by the Coronavirus Pandemic in Hungary. *Sustainability*, 14: 5, p. 2914.
9. Bajkó, N., Fülöp, Zs. és Lencsés, E. (2023). Az integráció dimenziói a magyar kis- és középvállalkozások működtetésében – egyes vállalati folyamatok integrációs szintjének hatása a vállalat folyamatmenedzsmentjének teljesítményére. *Studia Mundi Economica*. (in press)
10. Baker, S., Bloom, N., Davis, S., Kost, K., Sammon, M., és Viratyosin, T. (2020). The unprecedented Stock Market reaction to COVID-19. *Review Asset Pricing Studies* 10, p. 742–758.

11. Ballantyne, D. és Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, VI/3: p. 335-348.
12. Balmer, M. T. és Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, XL/7-8: p. 730-741.
13. Bansal, A. (2016). *Integrated Marketing Communications – Integrated Marketing Strategy. Not Just Marketing - The Marketing Cell*, Narsee Monjee Institute of Management Studies, Mumbai.
Elérhető: <https://njmmims.medium.com/integrated-marketing-communication-fc42fcefabe>
14. Battacharya, C. B., Sen, S. és Korschua, D. (2011). *Leveraging corporate responsibility: the stakeholder route to maximizing business and social value*. Cambridge University Press, Cambridge.
15. Bauer, A. és Berács, J. (2006). *Marketing*. AULA Kiadó, Budapest. p. 423.
16. Biondi, V., Iraldo, F., és Meredith, S. (2002). Achieving sustainability through environmental innovation: the role of SMEs. *International Journal of Technology Management*, 24(5-6), p. 612-626.
17. Belch, G. E. és Belch, M. A. (2004). *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. 6. kiadás. McGraw-Hill, Irwin, New York.
18. Bendell, J. (szerk.) (2017). *Terms for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*. Routledge, London.
19. Ben Hassen, T., és El Bilali, H. (2022). Impacts of the Russia-Ukraine war on global food security: towards more sustainable and resilient food systems? *Foods*, 11(15), p. 2301.
20. Berle, G. (1991). *The green entrepreneur: business opportunities that can save the earth and make you money*. Blue Ridge Summit, PA: Liberty Hall Press.
21. Bin Islam, A. (2022). *6M Model of Integrated Marketing Communications*. Elérhető: <https://marketingeon.com/6-m-model-of-integrated-marketing-communication/>
22. Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue. *Sustainability: Science, practice and policy*, 8(1), p. 3-14.

23. Boztepe, A. (2012). Green marketing and its impact on consumer buying behaviour. *European Journal of Economic & Political Studies*, 5(1).
24. Brodie, R.J., Coviello, N.E., Brookes, R.W. és Little, V. (1997). Towards a paradigm shift in marketing? *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, p. 383-406.
25. Brorström, S. (2023). The sustainability shift: The role of calculative practices in strategy implementation. *Financial Accountability & Management*, 39(1), p. 3-17.
26. Brown, J. (1997). Impossible dream or inevitable revolution? Investigating the concept of Integrated marketing communications. *Journal of Communication Management*, II/1: p. 71-81.
27. Brundtland, G. H. (1987). In: World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford.
28. Buda, G., Pethes, B., és Lehota, J. (2019). Dominant consumer attitudes in the sharing economy – A representative study in Hungary. *Resources*, 9(1), p. 1.
29. Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, XXVII/4: p. 524-538.
30. Caggiano, G., Castelnuovo, E., és Kima, R. (2020). The global effects of COVID-19-induced uncertainty. *EconLetters*, 194/109392.
31. Calic, G., és Mosakowski, E. (2016). Kicking off social entrepreneurship: How a sustainability orientation influences crowdfunding success. *Journal of Management Studies*, 53(5), p. 738–767.
32. Campbell, C. L., és Heck, W. W. (2017). An ecological perspective on sustainable development. In: Muschett, F. (szerk.): *Principles of Sustainable Development*. Routledge, New York.
33. Carson, D., és Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), p. 363-382.
34. Cepel, M., Gavurova, B., Dvorský, J., és Belas, J. (2020). The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. *Journal of International Studies*. p. 248-263.
35. Chandasiri, O. (2020). The COVID-19: impact on education. *Journal of Asian and African Social Science and Humanities*, 6(2), p. 37-42.
36. Clark, G. (2014). The Industrial Revolution. In: *Handbook of Economic Growth II* (ed. Aghion, P., Durlauf, S.). Elsevier, Amsterdam.

37. Claudy, M., Peterson, M., és Pagell, M. (2016). The roles of sustainability orientation and market knowledge competence in new product development success. *Journal of Product Innovation Management*, 33(S1), p. 72–85.
38. Cornelissen, J. P., és Thorpe, R. (2001). The Organisation of External Communication Disciplines in UK Companies, a Conceptual and Empirical Analysis of Dimensions and Determinant. *Journal of Business Communication*, Vol. 38. Issue 4.
39. Cornelissen, J. P. (2003). Change, continuity and progress: the concept of integrated marketing communications and marketing communications practice. *Journal of Strategic Marketing*, XI/4: p. 217-234.
40. Cox, M. J. (2008). Sustainable communication: A study of green advertising and audience reception within the growing arena of corporate social responsibility. Case study: British Petroleum. *Earth & Environment*, 3(1), p. 32-51.
41. Cromie, S. (1990). The problems experienced by young firms. *International Small Business Journal*, Vol. 9 No. 3, p. 43-61.
42. Csubák, T. K., és Fejes, J. (2014). A magyar KKV-k 21. századi banki finanszírozásának áttekintése és kiútkeresés a hitelválság csapdájából. *Hitelintézeti szemle*, 13(2), p. 174-194.
43. Curtis, S. K., és Lehner, M. (2019). Defining the Sharing Economy for Sustainability. *Sustainability*, 11, p. 567.
44. Dam, K. Y. és Apeldoorn, P. A. C. (1996). Sustainable marketing. *Journal of Macromarketing XVI/2*: p. 45-56.
45. Daub, C. H. és Ergenzinger, R. (2005). Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, XXXIX/9-10: p. 998-1012.
46. Diaconu, L., és Popescu, C. C. (2016). Human capital-a pillar of sustainable development. Empirical evidences from the EU states. *European Journal of Sustainable Development*, 5(3), p. 103-103.
47. DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In: Zucker, L.G. (szerk.), *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Cambridge, MA, Ballinger. p. 3-21.
48. Drakakis-Smith, D. (1995). Third world cities: sustainable urbanisation 1. *Urban Studies* 32(4/5), p. 659–677.

49. Dolan, R. J. (1997). Note on Marketing Strategy. 598-061. (Rev: Nov. 2000) Harvard Business School, Boston.
50. Donner, S. D., Kandlikar, M., és Zerriffi, H. (2011). Preparing to manage climate change financing. *Science*, 334(6058), p. 908-909.
51. Doppelt, B. (2010). The power of sustainable thinking. Routledge, London.
52. Duncan, T., és Everett, S. E. (1993). Client Perceptions of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 1993/33, p. 30-39.
53. Duncan, T. R. és Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 62, p. 1-13.
54. Eagle, L., Kitchen, J. és Bulmer, S. (2007). Insights into interpreting integrated marketing communications: A two-nation qualitative comparison. *European Journal of Marketing*, 41/7-8: p. 956-970.
55. Ehrlich, P. és Ehrlich, A. H. (1991). *The Population Explosion*. Ballantine, New York.
56. Emese, J. G. H. (2022). A tőkepiaci és az egészségügyi válság összehasonlítása, kkv-kat érintő válságkezelő intézkedések. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek Gazdaság-Regio-Társadalom*, 19(1).
57. Eurostat (2020). Small and Medium Enterprises. An Overview. *Angol nyelven*.
Elérhető: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200514-1>
58. Európai Bizottság (2016). A KKV-k definíciója. *Angol nyelven*.
Elérhető: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en
59. Európai Bizottság (2013). Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs). *Angol nyelven*.
Elérhető: https://web.archive.org/web/20170110180603/https://ec.europa.eu/growth/smes_hu
60. Európai Bizottság (2018). A Clean Planet for all, A European strategic long-term vision for a prosperous, modern, competitive and climate neutral economy. *Angol nyelven*.
Elérhető: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52018DC0773>
61. Európai Bizottság (2020). Work Programme 2020: An ambitious roadmap for a Union that strives for more. *Angol nyelven*.
Elérhető: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_124

62. Európai Bizottság (2020). Munkaprogram 2020. *Angol nyelven*.
Elérhető: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_124
63. Európai Unió (2015). Európa 2020 stratégia. *Angol nyelven*
Elérhető: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en
64. Ewing, M. T. (2009). Integrated Marketing Communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*, XV/2-3: p. 103-117
65. Fabeil, N. F., Pazim, K. H., és Langgat, J. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2), p. 837-844.
66. Fam, K. S. (2001). Differing views and use of integrated marketing communications – findings from a survey of New Zealand small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 8 No. 3, p. 205-14.
67. Font, X., és McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism: Its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of sustainable tourism*, 25(7), p. 869-883.
68. Fülöp, Zs. (2017a). A portfolio-elemzési eszközök használata – célok rendszere. In: Lakatosné Szuhai, Gy., Poór, J. (szerk): *Tudatos életvezetés – Projektszemlélet a magánéletben*. p. 230-255. Publio Kiadó, Győr.
69. Fülöp, Zs. (2017b). A megvalósítást befolyásoló körülmények és tényezők: STEEP, SWOT, Self-branding. In: Lakatosné Szuhai, Gy., Poór, J. (szerk): *Tudatos életvezetés – Projektszemlélet a magánéletben*. p. 256-277. Publio Kiadó, Győr.
70. Fülöp, Zs. és Bajkó, N. (2020a). Feasibility of sustainability and responsible research and innovation as a startup enterprise directive in Hungary's SME sector. In: Horváth, B., Kápolnai, Zs., és Földi, P. (szerk.): *VI. International Winter Conference of Economics PhD Students and Researchers: Conference Proceedings*. Association of Hungarian PhD and DLA Students, Budapest. p. 22-34.
71. Fülöp, Zs. és Bajkó, N. (2020b). Az Európai Unió gazdasági orientációja 2020 után – a fenntartható innováció szerepe a 2021-2027 tervezési időszakban. In: Bujdosó, Z., Dinya, L. és Csernák, J. (szerk.): *XVII. Nemzetközi Tudományos*

- Napok: online konferencia: Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után: Tanulmányok. Gyöngyös, Károly Róbert Kft. p. 363-371.
72. Fülöp, Zs. és Bajkó, N. (2020c). Marketing of Agricultural Innovations within EU Horizon 2020's RRI concept: an integrated marketing communications perspective. *International Scientific Journal Innovations* 8: 2. p. 56-59.
73. Fülöp, Zs. és Papp, J. (2020). Modern marketingkommunikációs módszerek szerepe a magyar kkv-szektor tevékenységének élénkítésében: költséghatékonysági és lefedettségi kérdések a KKV-k marketingtevékenységére vonatkozóan. In: Bujdosó, Z., Dinya, L. és Csernák, J. (szerk.): XVII. Nemzetközi Tudományos Napok: online konferencia: Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után: Tanulmányok. Gyöngyös, Károly Róbert Kft. p. 372-379.
74. Fülöp, Zs. és Bajkó, N. (2021a). Parametrizing enterprise processes in the European Union's framework. In: Bálint, H., és Péter, F. (szerk.): *International Conference of Economics PhD Students and Researchers in Komarno*. Association of Hungarian PhD and DLA Students, Budapest. p. 6-16.
75. Fülöp, Zs. és Bajkó, N. (2021b). A magyar KKV-szektor lehetőségei a 2021-től kezdődő Európai Unió programidőszak támogatási rendszerében – az innovatív kisvállalkozások belépője az EU programjába. In: Horváth, B., és Földi, P. (szerk.): *Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók VII. Nemzetközi Téli Konferenciája, Konferenciakötet*. Óbudai Egyetem, Budapest. p. 6-16.
76. Fülöp, Zs. és Bajkó, N. (2021c). Financial goals of the European Union: Analysis of a target-driven budget concept from the perspective of the innovative SME sector. *International Scientific Journal Innovations* 9: 2. p. 51-56.
77. Fülöp, Zs., Bajkó, N., és Pércsi, K. (2022). A magyar élelmiszerlánc mikrovállalkozásainak elemzése a koronavírus által okozott fogyasztói trendváltozásra adott válaszuk alapján. *GAZDÁLKODÁS*, 66: 6. p. 559-576.
78. Garber, L. L. és Dotson, M. J. (2002). A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. *Journal of Marketing Communications*, VIII/1: p. 1-17.
79. Gáti, M. (2014). A kis- és középvállalati marketing értelmezési tartománya – hogyan azonosítják és jellemzik marketingtevékenységüket a hazai kis- és középvállalatok? In: *Marketing megújulás*. SZTE GTK, Szeged, p. 1-11.

80. Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, p. 511-516.
81. Ghavampour, E. és Vale, B. (2019). Revisiting the “model of place”: a comparative study for placemaking and sustainability. *Urban Planning*, Vol. 4, Issue 2. p. 196-206.
82. Gilman, R. (1981). *Strategies & Resources – Moving from vision to action*. In: Gilman, R. (szerk.). *Being a planetary villager – Human-scale living in a global context*. Kiadva: 1983. Context Institute, Washington D.C.
83. Gilmore, A. (2011). Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), p. 137.
84. Giyazova, N. B., és Davlatov, S. S. (2021). The relevance of a small business marketing strategy. In: *E-Conference Globe*. p. 4-6.
85. Godemann, J., és Michelsen, G. (2011). Sustainability Communication—An Introduction. *Sustainability Communication*, 3-11.
86. Godin, S. (1999). *Permission Marketing - turning strangers into friends, and friends into customers*. Simon & Schuster, New York.
87. Grix, J., Brannagan, P. M., Grimes, H., és Neville, R. (2021). The impact of Covid-19 on sport. *International journal of sport policy and politics*, 13(1), p. 1-12.
88. Gronstedt, A. (2000). *The Customer Century: Lessons from World Class companies in Integrated Communications*. Routledge, London.
89. Guziana, B., és Dobers, P. (2013). How sustainability leaders communicate corporate activities of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), p. 193-204.
90. Hamelin, A. (2011). Small business groups enhance performance and promote stability, not expropriation. Evidence from French SMEs. *Journal of Banking & Finance*, 35(3), p. 613-626.
91. Han, S. L. C., Henninger, C. E., Apeageyi, P., és Tyler, D. (2017). Determining effective sustainable fashion communication strategies. *Sustainability in fashion: a cradle to upcycle approach*, p. 127-149.
92. Hansmann, R., Mieg, H. A., és Frischknecht, P. (2012). Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), p. 451-459.

93. Hargroves, K. és Smith, M. (szerk.) (2006). *The Natural Advantage of Nations: Business Opportunities, Innovation and Governance in the 21st Century*. Routledge, London.
94. Harrigan, P., Ramsey, E., és Ibbotson, P. (2012). Exploring and explaining SME marketing: investigating e-CRM using a mixed methods approach. *Journal of Strategic Marketing*, 20(2), p. 127-163.
95. Harris, T. (1998). *Value-added Public Relations*. NTC Business Books, Chicago.
96. Hawkes, J. (2001). *The fourth pillar of sustainability: Culture's essential role in public planning*. Common Ground.
97. Hák, T., Janoušková, S., Moldan, B. és Dahl, A. L. (2018). Closing the sustainability gap: 30 years after "Our Common Future", society lacks meaningful stories and relevant indicators to make the right decisions, and build public support. *Ecological Indicators*, LXXXVII/1. p. 193-195.
98. Henderson, K., és Loreau, M. (2023). A model of Sustainable Development Goals: Challenges and opportunities in promoting human well-being and environmental sustainability. *Ecological Modelling*, 475, p. 110-164.
99. Henion, K. E. és Kinnear, T. C. (1976). *Ecological Marketing*. American Marketing Association, Chicago.
100. Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(5), p. 171-204.
101. Hoolden, E., Linnerud, K. és Banister, D. (2017). The imperatives of sustainable development. *Sustainable Development*, XXV/3: p. 231-240.
102. Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*. XI/1: p. 23-33.
103. Holton, R. J. (2013). *Economy and society*. Routledge.
104. Hsieh, H. F. és Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, XV/9: p. 1277-1288.
105. Iankova, K., és Longart, P. (2022). Marketing after COVID-19: Crisis adaptation, innovation and sustainable technological advances. *Transnational Marketing Journal*, 10(1), p. 1-3.
106. Jeronen, E. (2013). Sustainability and Sustainable Development. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Reference work entry. p. 2370-2378.

107. Jha, A. K., és Verma, N. K. (2023). Social media sustainability communication: an analysis of firm behaviour and stakeholder responses. *Information Systems Frontiers*, 25(2), p. 723-742.
108. Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., és Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(2), p. 123-130.
109. kamaraonline.hu (2018). 2018 a KKV-k éve?
Elérhető: <http://kamaraonline.hu/cikk/2018-a-kkv-k-eve>
110. Kanda, W., és Kivimaa, P. (2020). What opportunities could the COVID-19 outbreak offer for sustainability transitions research on electricity and mobility? *Energy Research & Social Science*, 68, p. 101-666.
111. Kállay, L. (2014). Állami támogatások és gazdasági teljesítmény | Támogatás-túladagolás a magyar gazdaságfejlesztésben? *Közgazdasági Szemle*, 61 (3). p. 279-298.
112. Key, T. M. és Czaplewski, A. J. (2017). Upstream social marketing strategy: an integrated marketing communications approach. *Business Horizons*, LX/3: p. 325-333.
113. Kilbourne, W. E. (2004). Sustainable communication and the dominant social paradigm: can they be integrated? *Marketing Theory*, 4(3), p. 187-208.
114. Kiss, K. (2011). Rise and Fall of the Concept of Sustainability. *Journal of Environmental Sustainability* I/1: p. 1-12.
115. Kitchen, P., és Schultz, D. (1999). A Multi-Country Comparison Of The Drive for Integrated Marketingcommunications. *Journal of Advertising Research*. Vol.31. p. 21-38.
116. Kitchen, P. (2005). New Paradigm – IMC – Under Fire. *Competitiveness Review: An International Business Journal* 15 (1), p. 72-80.
117. Kitchen, P., Kim, I., és Schultz, D. E. (2008). Integrated marketing communications: practice leads theory. *Journal of Advertising Research*, 48(4).
118. Kitchen, P., Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communications: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, XXXVI/4: p. 34–39.
119. Klewitz, J. (2017). Grazing, exploring and networking for sustainability-oriented innovations in learning-action networks: An SME perspective. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(4). p. 476-503.

120. Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications. *International Journal of Advertising*, 24, p. 7-34.
121. Kotler, P. (1985). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Edition Unstated Edition. Prentice Hall, New Jersey.
122. Központi Statisztikai Hivatal (2021). A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint.
Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html
123. Központi Statisztikai Hivatal (2017). A kis- és középvállalkozások jellemzői.
Elérhető: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv17>
124. Kuckertz, A. és Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions — Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25/5, p. 524-539.
125. Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. A. és Goyal, P. (2012). Evolution of Sustainability as Marketing Strategy: Beginning of a New Era. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, XXXVII: p. 482-489.
126. Kumar, V., Rahman, Z., és Kazmi, A. A. (2013). Sustainability Marketing Strategy: An Analysis of Recent Literature. *Global Business Review*, 14(4), p. 601-625.
127. Laato, S., Najmul Lslam, A., Farooq, A., és Dhir, A. (2020). Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: The stimulus-organism response approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57/102224.
128. Le Billon, P. (2001). The political ecology of war: natural resources and armed conflicts. *Political Geography*, 20(5), p. 561-584.
129. Lehota, J. (2017). Characteristics of Agricultural Marketing in Hungary during the Formation of Market Economy. In *Food and Agribusiness Marketing in Europe*. p. 179-196.
130. Line, N. D., Hanks, L., és Zhang, L. (2016). Sustainability communication: The effect of message construals on consumers' attitudes towards green restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 57, p. 143-151.
131. Littig, B., és Griessler, E. (2005). Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. *International journal of sustainable development*, 8(1-2), p. 65-79.
132. Loorbach, D. (2007). *Transition management: new mode of governance for sustainable development*. J. E. Jurriaanse Stichting, Rotterdam.

133. Lunde, M. B. (2018). Sustainability in marketing: A systematic review unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (1997–2016). *AMS review*, 8(3-4), p. 85-110.
134. Lusiantoro, L., Purwanto, B. M., és Rostiani, R. (2022). The effect of small business leaders' organisational mindfulness and social learning on opportunistic behaviour to survive the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(4), p. 627-644.
135. Macnamara, J. (2011). *PR Metrics: How to Measure Public Relations, and Corporate Communication*. AMEC (International Association for Measurement and Evaluation of Communication).
136. Magyar Marketing Fesztivál (2022). *Marketing Trendriport*.
Elérhető: <https://www.marketingtrendriport.hu/>
137. Mann, S. (2011). *Sustainable Lens: A Visual Guide*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
138. Marjanski, A., és Sulkowski, L. (2021). Consolidation strategies of small family firms in Poland during the Covid-19 crisis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, p. 167-182.
139. McCright, A. M., Dunlap, R. E., és Marquart-Pyatt, S. T. (2016). Political ideology and views about climate change in the European Union. *Environmental Politics*, 25(2), p. 338-358.
140. McPhillips, C. (2014). A simple plan for measuring the marketing effectiveness of content.
Elérhető: <https://contentmarketinginstitute.com/2014/07/simple-plan-measuring-marketing-effectiveness-of-content/>
141. Meadows, D. H., Meadows, D. L. és Randers, J. (1972). *The limits of growth*. Universe Books, New York.
142. Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., és Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), p. 368-375.
143. mfor.hu (2009). Nem tudják a KKV-k, mi fán terem a marketing
Elérhető: https://mfor.hu/cikkek/mfor/Nem_tudjak_mi_fan_terem_a_marketing_a_KKV_k.html
144. Mikešy, Á. (2013). A magyarországi mikro-, kis-és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok. *Egy vállalati felmérés tanulságai. Külgazdaság*, 57, p. 1-2.

145. Mill, J. S. (2008). *Principles of Political Economy*. Oxford World's Classics, Oxford, England.
146. Mulhern, F. (2009). Integrated Marketing Communications: From Media Channels to Digital Connectivity. *Journal of Marketing Communications*, 15, p. 85-101.
147. Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, practice and policy*, 8(1), p. 15-29.
148. Nádor, É. (2003). EU-csatlakozás-Nagy kihívás kis vállalkozásoknak. *EU Working Papers*, (3-4), p. 70-80.
149. Opten.hu (2022). Kevesebb az új egyéni vállalkozó, a társas vállalkozások száma viszont újra növekedett júniusban.
Elérhető: <https://www.opten.hu/kozlemenyek/kevesebb-az-uj-egyeni-vallalkozo-a-tarsas-vallalkozasok-szama-viszont-ujra-novekedett-juniusban>
150. Papp, J. (2009). *Integrált marketingkommunikáció, Bővített változat*. Szent István Egyetem, Gödöllő.
151. Papp, J., és Fülöp, Zs. (2017). A project life környezet feltérképezése. In: Lakatosné Szuhai, Gy., Poór, J. (szerk): *Tudatos életvezetés – Projektszemlélet a magánéletben*. p. 297-315. Publio Kiadó, Győr.
152. Patti, C. H., Hartley, S. W., Van Dessel, M. M. és Baack, D. W. (2017). Improving integrated marketing communications practices: a comparison of objectives and results. *Journal of Marketing Communications*, XXIII/4: p. 351-370.
153. Paunović, B., és Aničić, Z. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on SMEs and possible innovation responses. *Ekonomika preduzeća*, 69(3-4), p. 169-184.
154. Pearce, D. W., Markandya, A., Barbier, E. (1989). *Blueprint for a Green Economy*. Earthscan, London.
155. Percy, L. (2023). *Strategic integrated marketing communications*. Taylor & Francis.
156. Phelps, J. E., Harris, T. E., Johnson, E. (1996). Exploring Decision-making approaches and responsibility for developing marketing communications strategy. *Journal of Business Research*, 37/1996. p. 217-224.
157. Piskóti, I. (2009). *Integrált kommunikáció elmélete és alkalmazása*. VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolc-Lillafüred, 2009. május 19–20. Miskolci Egyetem.

158. Polla, A. (2016). "Problems are opportunities in work clothes ..." and other wisdom from Lynelle Lynch, owner, Bellus Academy.
Elérhető: <https://adamantaboutbeauty.com/2016/11/21/problems-are-opportunities-in-work-clothes-wisdom-from-lynelle-lynch/>
159. Prasetyo, P. E., és Kistanti, N. R. (2020). Human capital, institutional economics and entrepreneurship as a driver for quality & sustainable economic growth. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), p. 2575.
160. Pu, G., Qamruzzaman, M., Mehta, A. M., Naqvi, F. N., és Karim, S. (2021). Innovative Finance, Technological Adaptation and SMEs Sustainability: The Mediating Role of Government Support during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(16), p. 1-27.
161. Reijonen, H. (2010). Do all SME practise some kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, XVII/2. p. 279-293.
162. Resnick, S., Cheng, R., Brindley, C., és Foster, C. (2011). Aligning teaching and practice: a study of SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(1), p. 37-46.
163. Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R., és Balzarova, M. (2022). Fortune favours the digitally mature: the impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), p. 1182-1204.
164. Ronchi, E., Federico, A. és Musmeci, F. (2002). A system-oriented integrated indicator for sustainable development in Italy. *Ecological Indicators*, II/1-2: p. 197-210.
165. Rubóczky, I. (1999). Szolgáltatásmarketing / Veres Zoltán (Könyvismertetés). *Vezetéstudomány - Management and Business Journal*, 30(4), p. 49-50.
166. Sabatini, F. (2019). Culture as fourth pillar of sustainable development: Perspectives for integration, paradigms of action. *European Journal of Sustainable Development*, 8(3), p. 31-31.
167. Salari, M. és Bhuiyan, N. (2018). A new model of sustainable product development process for making trade-offs. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. XCIV/1-4: p. 1-11.
168. Scarlat, C., Ioanid, A. és Şişu, M. (2021). Entrepreneurial Behaviour Identified among SME Members of an International Group with Sustainability-Oriented Strategy. *Sustainability*, 13/12590.

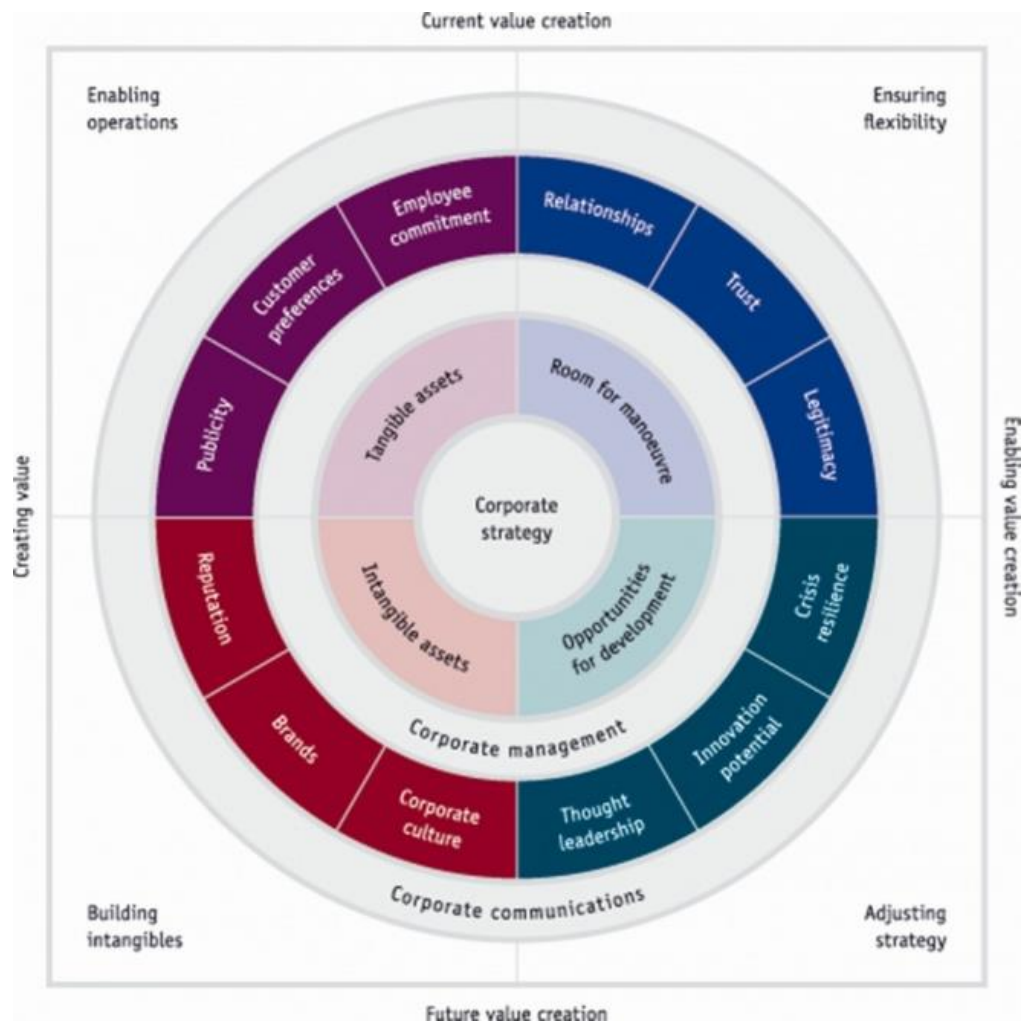
169. Schmiemann, M. (2008). Enterprises by size class-overview of SMEs in the EU. *Statistics in focus*, 31, 2008.
170. Schultz, D., és Jeffrey W. (1997). Why The Heat Is On Today's Marketing Executives? *Advertising Age*. Vol. 68.
171. Schultz, D. E. (1999). Integrated marketing communications and how it relates to traditional media advertising. In: Jones, J.P. (szerk.). *The Advertising Business: Operations, Creativity, Media Planning, Integrated Communications*, Sage, London, p. 325-38.
172. Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. és Schley, S. (2008). *The Necessary Revolution*. Doubleday, New York.
173. Shevchuk, O., Ilyash, O., Mazhara, G., Roshchyna, N., Hrynkevych, S., Lavrov, R., és Kozlovskiy, S. (2023). Modelling Regional Sustainable Development in Ukrainian Crisis and War. *Problemy Ekorozwoju*, 18(1).
174. Shields, J., és Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy. *Journal of Small Business Strategy*, 25(2), p. 59-78.
175. Simpson, M., Padmore, J., és Taylor, N. (2011). *Marketing in SMEs*. New York, Routledge.
176. Siche, R. (2020). What is the impact of COVID-19 disease on agriculture? *Scientia Agropecuaria*, 11(1), p. 3-6.
177. Spangenberg, J. H. (2005). Economic sustainability of the economy: concepts and indicators. *International journal of sustainable development*, 8(1-2), p. 47-64.
178. Spangenberg, J. H. (2017). Sustainable development: From catchwords to benchmarks and operational concepts. In: Charter, M., Tischner, U. (szerk.): *Sustainable Solutions. Developing products and services for the future*. Routledge, London.
179. Tavera Romero, C. A., Castro, D. F., Ortiz, J. H., Khalaf, O. I., és Vargas, M. A. (2021). Synergy between circular economy and industry 4.0: a literature review. *Sustainability*, 13(8), p. 4331.
180. Ten Have, H., és Gordijn, B. (2020). Sustainability. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 23, p. 153-154.
181. Tiago, F., Gil, A., Stemberger, S., és Borges-Tiago, T. (2021). Digital sustainability communication in tourism. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), p. 27-34.

182. Tóth, L., Horváth, B., Fülöp, Zs. és Fogarassy, Cs. (2017). Climate regulation of rearing-related buildings – evaluating the factors related to the energy requirement of heating/cooling, and analysis of alternative solutions. *Ybl Journal of Built Environment*, 5:(1). p. 73-83.
183. Tóthné Szita, K., S. Gubik, A., és Bartha Z. (2017). A körforgásos gazdaságban rejlő lehetőségek a KKV-k számára. In: Györkő D., Kleschné Csapi V., Bedő Zs. (szerk.): ICUBERD Book of Papers 2017. p. 560-572.
184. Trope, Y., és Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological review*, 117(2), p. 440.
185. Urban, M. C. (2015). Accelerating extinction risk from climate change. *Science*, 348(6234), p. 571-573.
186. Van Zon, H. (2006). Geschiedenis & duurzame ontwikkeling: duurzame ontwikkeling in historisch perspectief: engele verkenningen. *Netwerk Duurzaam Hoger Onderwijs*, Nijmegen.
187. Varum, C. A., és Rocha, V. C. (2013). Employment and SMEs during crises. *Small Business Economics*, 40, p. p. 9-25.
188. Vágány, J., Kárpátiné Daróczi, J. (2013). A KKV vezetők képzési szokásai. Elérhető: https://publikaciotar.uni-bge.hu/705/2/Vagany_3.pdf
189. Vágány, J., Fenyvesi, É., és Kárpátiné Daróczi, J. (2016). Sikeres családi vállalkozás, és ami mögötte van. *Gradus*, 3(1), p. 506-511.
190. Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A., és Sarker, T. (2021). From challenges to creativity: Enhancing SMEs' resilience in the context of COVID-19. *Sustainability*, 13(12), p. 6542.
191. Wiesmann, U. M., Hurni, H., Ott, C. és Zingerli, C. (2011). Combining the concepts of transdisciplinarity and partnership in research for sustainable development. Elérhető: https://www.academia.edu/download/44426779/Combining_the_concepts_of_transdisciplin20160405-13981-13nkm5a.pdf
192. Wysokińska, Z. (2016). The "new" environmental policy of the European Union: A path to development of a circular economy and mitigation of the negative effects of climate change. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 19(2), p. 57-73.
193. Zerfass, A. és Viertmann, C. (2016). The communication value circle. Elérhető: <https://www.communication-director.com/issues/unwritten-contract/communication-value-circle#.Wx15Y-6FOUk>

194. Zerfass, A. és Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, XXI/1: p. 68-81.

6.2. A DISSZERTÁCIÓ MELLÉKLETEI

1. A kommunikációs értékkör



Correlation Matrix^a

Correlation	CSMK	MunkaMagánEgyensúly	LakosságFigyelünk	NemekEgyenlőség	KözvetlenKörnyezetiBefektetés	KörnyezetbarátTech	StabilBiztosBefektetésPreferál
CSMK	1,000	,293	,388	,337	,354	,376	,083
MunkaMagánEgyensúly	,293	1,000	,371	,415	,428	,355	,134
LakosságFigyelünk	,388	,371	1,000	,374	,413	,446	,067
NemekEgyenlőség	,337	,415	,374	1,000	,351	,430	,192
KözvetlenKörnyezetiBefektetés	,354	,428	,413	,351	1,000	,472	,196
KörnyezetbarátTech	,376	,355	,446	,430	,472	1,000	,112
StabilBiztosBefektetésPreferál	,083	,134	,067	,192	,196	,112	1,000
HosszútávBefektetésPreferál	,359	,368	,460	,417	,477	,504	,172
HelybenBeszerez	,286	,333	,302	,376	,364	,444	,103
KöltségRacionalizálFolyamatos	,354	,376	,286	,242	,311	,328	,064
HosszútávraTervez	,332	,346	,360	,355	,433	,445	,137
RövidProjektHosszúTervez	,297	,447	,444	,348	,374	,524	-,042
MagasProfitHelyetiBiztosFejlesztés	,383	,427	,431	,385	,379	,462	,174
DolgozbarátMunkahely	,364	,369	,398	,384	,404	,469	,090
CSMK	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,070
MunkaMagánEgyensúly	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,009
LakosságFigyelünk	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,115
NemekEgyenlőség	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KözvetlenKörnyezetiBefektetés	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KörnyezetbarátTech	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,023
StabilBiztosBefektetésPreferál	,070	,009	,115	,000	,000	,023	,001
HosszútávBefektetésPreferál	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,033
HelybenBeszerez	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,126
KöltségRacionalizálFolyamatos	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007
HosszútávraTervez	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
RövidProjektHosszúTervez	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,226
MagasProfitHelyetiBiztosFejlesztés	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
DolgozbarátMunkahely	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,054

a. Determinant = ,009

3. Az integrált marketingkommunikációs faktorelemzés korrelációs mátrixa

Correlation Matrix^a

Sig. (1-tailed)	EgységesÜzenet	FogyasztóralMarketinggel	RövidTömörÜzenet	FogyasztóVisszajelzés	FogyasztóVéleményBeépítés	FigyellMarketingHatékonyság	GyorsMarketingReakció
	,004	,004	,001	,014	,003	,000	,001
		,001	,000	,032	,112	,012	,000
			,000	,000	,000	,000	,000
				,039	,039	,001	,000
					,020	,020	,102
						,000	,000

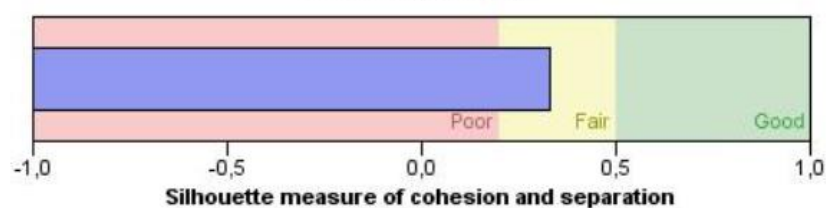
a. Determinant = ,574

4. Fenntarthatóság-orientációs klasztervizsgálat összefoglaló ábrája

Model Summary

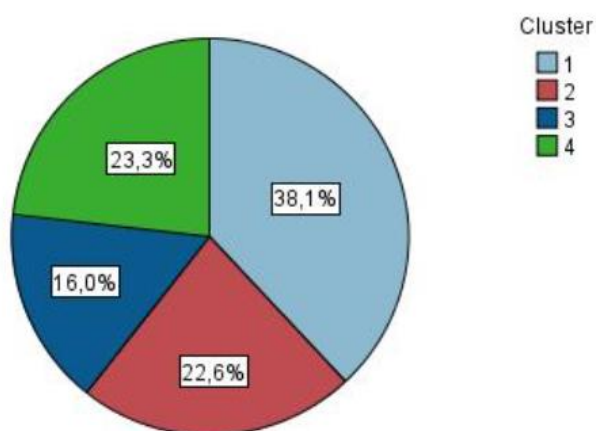
Algorithm	TwoStep
Inputs	6
Clusters	4

Cluster Quality



5. A fenntarthatóság-orientáció klasztervizsgálatának klaszterei

Cluster Sizes



Size of Smallest Cluster	51 (16%)
Size of Largest Cluster	121 (38,1%)
Ratio of Sizes: Largest Cluster to Smallest Cluster	2,37

6. Lineáris regressziós modell a marketingtevékenység vizsgálatához

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	StabilBiztosBefektetésPreferál, KöltségRacionalizálFolyamatos, HelybenBeszeres, MagasProfitHelyettBiztosFejődés ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Marketingtel

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	Sig. F Change		
1	,612 ^a	,375	,367	,316	,375	46,876	4	313	,000

a. Predictors: (Constant), StabilBiztosBefektetésPreferál, KöltségRacionalizálFolyamatos, HelybenBeszeres, MagasProfitHelyettBiztosFejődés

b. Dependent Variable: Marketingtel

7. Lineáris regressziós modell a fenntarthatóság-orientációs KPI vizsgálatához

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MarketingVáit ozottE, ÁrVáltozottE, Elbocsátott, CsökkentKiad ásElbocsátás Nélkül ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: FenntartÁtlag

b. All requested variables entered.

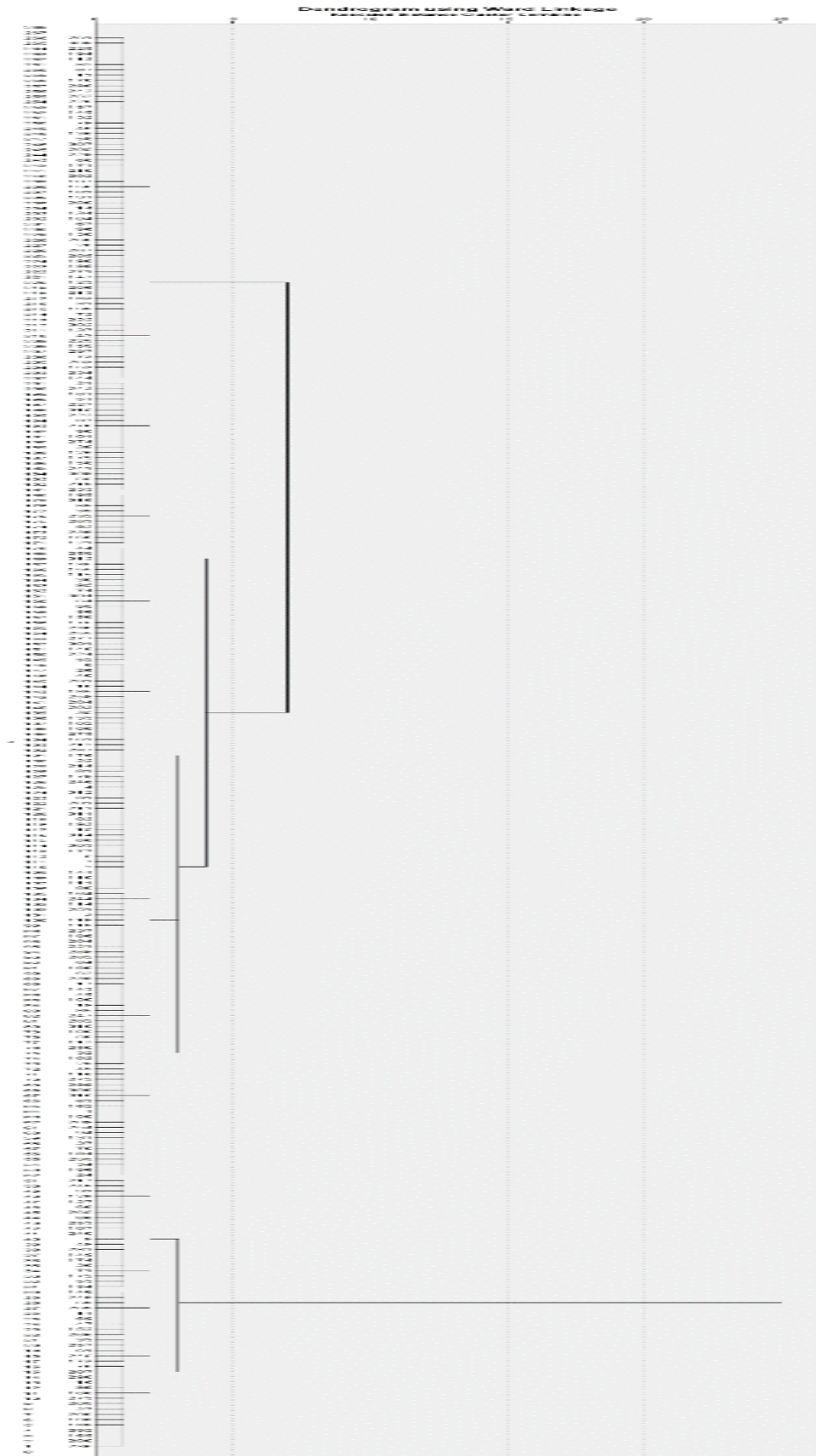
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,615 ^a	,379	,371	,39354360	,379	47,678	4	313	,000

a. Predictors: (Constant), MarketingVáltozottE, ÁrVáltozottE, Elbocsátott, CsökkentKiadásElbocsátásNélkül

b. Dependent Variable: FenntartÁtlag

8. Közös faktorokra épülő klaszterelemzés dendrogramja



6.3. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A fenntarthatóság függőségi-modellje. Forrás: Senge et al. (2010) és Doppelt (2010) alapján, saját szerkesztés.	15
2. ábra: A fenntarthatóság "gyenge" és "erős" modelljeinek összehasonlítása. Forrás: Ghavampour - Vale, 2019 alapján saját szerkesztés.	15
3. ábra: A marketing és kommunikáció kapcsolata. Forrás: Papp, 2009	33
4. ábra: A fogyasztót körülvevő információs csatornák. Forrás: Bansal, A. (2016) alapján saját szerkesztés.	36
5. ábra: Az integrált marketingkommunikáció piramismodellje. Forrás: Kitchen és Schultz (1999) alapján saját szerkesztés.	40
6. ábra: Az integrált marketingkommunikáció 6m modellje. Forrás: Bin Islam, A. (2022), marketingeon.com alapján saját szerkesztés.....	42
7. ábra: A vállalkozások méret szerinti megoszlása (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	57
8. ábra: Vállalkozások alkalmazottak szerinti megoszlása (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	58
9. ábra: A vállalkozások utolsó évi mérlegfőösszege (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	59
10. ábra: A vállalkozások alapítási év szerint (n=318). Forrás: saját szerkesztés.....	59
11. ábra: A marketingtevékenység kérdésre adott válaszok (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	62
12. ábra: A marketing munkatársra vonatkozó kérdés válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	63
13. ábra: A vállalkozások ismerete az integrált marketing-kommunikációról (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	65
14. ábra: Az integrált marketingkommunikáció használatára vonatkozó kérdés eredményei (n=318). Forrás: saját szerkesztés.....	66
15. ábra: A vállalkozók fenntarthatóság ismeretével kapcsolatos válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	69
16. ábra: A vállalkozók fenntarthatóság feltételeinek alkalmazásával kapcsolatos válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.....	70
17. ábra: A vállalkozások gyakorlatának változásai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	73

18. ábra: A vállalkozások teljesítményének változásai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.....	74
19. ábra: Vállalkozások eredményének javulása a vállalkozók szerint (n=318). Forrás: saját szerkesztés.....	74
20. ábra: Az integrált marketingkommunikáció faktorelemzésének könyökdiagramja. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.....	80
21. ábra: fenntarthatóság-orientációs faktorokra épülő klasztervizsgálat. Forrás: SPSS.	85
22. ábra: Klasztervizsgálat eredményei (C1, C2 és C3 klaszter) pókháló-modellen. Forrás: Saját szerkesztés.....	92

6.4. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A magyar kkv-k jelentősebb számadatai. Forrás: KSH (2020)	24
2. táblázat: A kérdéscsoportok és statisztikai módszerek összesítése. Forrás: saját szerkesztés.....	55
3. táblázat: A célkitűzések, hipotézisek, kérdőív-kérdések és elemzési módszerek bemutatása. Forrás: saját szerkesztés.	55
4. táblázat: A vállalkozások vonzáskörzet szerint (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	60
5. táblázat: a vállalkozások tevékenységi kör szerinti megoszlása (n=318). Forrás: saját szerkesztés.....	61
6. táblázat: A vállalkozások európai uniós pályázatokon történt szereplés szerinti megoszlása (n=318). Forrás: saját szerkesztés.....	61
7. táblázat: A vállalkozások által használt promóciós csatornák összesítője (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	63
8. táblázat: a vállalkozások bevétel-arányos marketing kiadásai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.....	64
9. táblázat: a vállalkozás folyamatainak fontosság szerinti rendezése (n=318). Forrás: saját szerkesztés.....	67
10. táblázat: a vállalkozások integrált marketingkommunikációval kapcsolatos válaszai (n=266). Forrás: saját szerkesztés.....	68
11. táblázat: A vállalkozók fenntarthatóság fontosságáról adott válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	70

12. táblázat: A vállalkozók fenntarthatóság-orientációs tényezőkre adott válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	71
13. táblázat: a vállalkozások koronavírus-helyzetkezelésre adott válaszai (n=318). Forrás: saját szerkesztés.	75
14. táblázat: A fenntarthatóság-orientáció faktorelemzésének validációs vizsgálati eredményei. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	76
15. táblázat: Varianciahányad-értékek a fenntarthatóság-orientáció faktorelemzéséhez. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	77
16. táblázat: Komponensmátrix a fenntarthatóság-orientáció faktorelemzéséhez. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	77
17. táblázat: Kaiser-Meyer-Olkin és Bartlett tesztek az integrált marketingkommunikáció faktorelemzéséhez. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	79
18. táblázat: Varianciahányad-értékek az integrált marketingkommunikáció faktorelemzéséhez. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés	81
19. táblázat: Az integrált marketingkommunikáció faktorelemzésének komponensmátrixa. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	81
20. táblázat: Korrelációvizsgálat az integrált marketingkommunikációhoz I. forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	82
21. táblázat: Korrelációvizsgálat az integrált marketingkommunikációhoz II. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	83
22. táblázat: Korrelációvizsgálat az integrált marketingkommunikációhoz III. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	83
23. táblázat: Korrelációvizsgálat az integrált marketingkommunikációhoz IV. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	84
24. táblázat: Regressziós analízis együttható-táblája. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	86
25. táblázat: A fenntarthatóság-orientációs KPI és az integrált marketingkommunikációs faktor korrelációs vizsgálata. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	87
26. táblázat: A fenntarthatóság-orientációs KPI és az Európai Unió sikeres pályázat korrelációja. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	87
27. táblázat: Az együttható-tábla a lineáris regresszió modelljéhez. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.	88

28. táblázat: Közös fenntarthatóság-orientáció, és integrált marketingkommunikáció faktorvizsgálat KMO- és Barlett-tesztje. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.....	89
29. táblázat: A faktorelemzés varianciáhányadai. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.....	89
30. táblázat: a faktorvizsgálat elforgatott komponensmátrixa. Forrás: SPSS alapján saját szerkesztés.....	90

6.5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK (MTMT SZERINT)

6.5.1. TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATBAN TÖRTÉNŐ MEGJELENÉS (MAGYAR NYELVEN)

1. Fülöp, Zsolt ; Bajkó, Norbert ; Nagyné Pércsi, Kinga
A magyar élelmiszerlánc mikrovállalkozásainak elemzése a
koronavírus által okozott fogyasztói trendváltozásra adott válaszuk
alapján
GAZDÁLKODÁS 66 : 6 pp. 559-576. , 18 p. (2022)
2. Bajkó, Norbert ; Fülöp, Zsolt ; Lencsés, Enikő
Az integráció dimenziói a magyar kis- és középvállalkozások
működtetésében
STUDIA MUNDI ECONOMICA, 10(2), 17 p. (2023) in press.

6.5.2. TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATBAN TÖRTÉNŐ MEGJELENÉS (IDEGEN NYELVEN)

3. Tóth, L ; Horvath, B ; Fülöp, Zs ; Fogarassy, C
Climate Regulation of Rearing-Related Buildings - Evaluating the
Factors Related to the Energy Requirement of Heating/Cooling, and
Analysis of Alternative Solutions
YBL JOURNAL OF BUILT ENVIRONMENT 5 : 1 pp. 73-83. , 10
p. (2017)
4. Bajkó, Norbert ; Fülöp, Zsolt ; Pércsi, Kinga Nagyné ✉
Changes in the Innovation- and Marketing-Habits of Family SMEs
in the Foodstuffs Industry, Caused by the Coronavirus Pandemic in
Hungary
SUSTAINABILITY 14 : 5 Paper: 2914 , 17 p. (2022)

6.5.3. KONFERENCIAKIADVÁNYBAN TÖRTÉNŐ MEGJELENÉS (MAGYAR NYELVEN)

5. Fülöp, Zsolt ; Bajkó, Norbert
AZ EURÓPAI UNIÓ GAZDASÁGI ORIENTÁCIÓJA 2020 UTÁN
– A FENNTARTHATÓ INNOVÁCIÓ SZEREPE A 2021-2027
TERVEZÉSI IDŐSZAKBAN
In: Bujdosó, Zoltán; Dinya, László; Csernák, József (szerk.)XVII. Nemzetközi Tudományos Napok : online konferencia : Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után : Tanulmányok
Gyöngyös, Magyarország : Károly Róbert Kft. (2020) 1,241 p. pp. 363-371. 9 p.

6. Fülöp, Zsolt ; Bajkó, Norbert
MODERN MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓS MÓDSZEREK
SZEREPE A MAGYAR KKV-SZEKTOR TEVÉKENYSÉGÉNEK
ÉLÉNKÍTÉSÉBEN: KÖLTSÉGHATÉKONYSÁGI ÉS
LEFEDETTSÉGI KÉRDÉSEK A KKV-K
MARKETINGTEVÉKENYSÉGÉRE VONATKOZÓAN
In: Bujdosó, Zoltán; Dinya, László; Csernák, József (szerk.)XVII. Nemzetközi Tudományos Napok : online konferencia : Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után : Tanulmányok
Gyöngyös, Magyarország : Károly Róbert Kft. (2020) 1,241 p. pp. 372-379. 8 p.

7. Fülöp, Zsolt ; Papp, János
A magyar KKV-szektor lehetőségei a 2021-től kezdődő Európai
Uniós programidőszak támogatási rendszerében –az innovatív
kisvállalkozások belépője az EU programjába
In: Horváth, Bálint; Földi, Péter (szerk.)Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók VII. Nemzetközi Téli Konferenciája Konferenciakötet
Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem (2021) 360 p. pp. 6-16. , 10 p.

8. Fülöp, Zsolt ; Bajkó, Norbert
A magyar KKV-szektor lehetőségei a 2021-től kezdődő Európai Unió programidőszak támogatási rendszerében –az innovatív kisvállalkozások belépője az EU programjába
In: Horváth, Bálint; Földi, Péter (szerk.)Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók VII. Nemzetközi Téli Konferenciája Konferenciakötet
Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem (2021) 360 p. pp. 6-16. , 10 p.

6.5.4. KONFERENCIAKIADVÁNYBAN TÖRTÉNŐ MEGJELENÉS (IDEGEN NYELVEN)

9. Fülöp, Zsolt ; Bajkó, Norbert
Feasibility of sustainability and responsible research and innovation as a startup enterprise directive in Hungary's SME sector
In: Horváth, Bálint; Kápolnai, Zsombor; Földi, Péter (szerk.)VI. International Winter Conference of Economics PhD Students and Researchers: Conference Proceedings
Budapest, Magyarország : Association of Hungarian PhD and DLA Students (2020) 231 p. pp. 22-34. , 12 p.
10. Fülöp, Zsolt ; Bajkó, Norbert
PARAMETRIZING ENTERPRISE PROCESSES IN THE EUROPEAN UNION'S FRAMEWORK
In: Bálint, Horváth; Péter, Földi (szerk.)International Conference of Economics PhD Students and Researchers in Komarno
Budapest, Magyarország : Association of Hungarian PhD and DLA Students (2021) 159 p. pp. 6-16. , 10 p.

6.5.5. EGYÉB FOLYÓIRAT

11. Fülöp, Zsolt ; Bajkó, Norbert
Marketing of Agricultural Innovations within EU Horizon 2020's RRI concept: an integrated marketing communications perspective
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL INNOVATIONS 8 : 2
pp. 56-59. , 4 p. (2020)

12. Fülöp, Zsolt ; Bajkó, Norbert
Financial goals of the European Union: Analysis of a target-driven budget concept from the perspective of the innovative SME sector
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
INNOVATIONS 9 : 2 pp. 51-56. , 6 p. (2021)

6.5.6. EGYÉB KÖNYVRÉSZLET

13. Fülöp, Zsolt
A megvalósulást befolyásoló körülmények és tényezők - STEEP, SWOT, Self-branding
In: Lakatosné, Szuhai Györgyi; Poór, József (szerk.) Tudatos életvezetés - Projektszemlélet a magánéletben
Győr, Magyarország : Publio Kiadó (2017) 629 p. pp. 256-277. , 21 p.
14. Fülöp, Zsolt
A portfólió-elemzési eszközök használata - célok rendszere
In: Lakatosné, Szuhai Györgyi; Poór, József (szerk.) Tudatos életvezetés - Projektszemlélet a magánéletben
Győr, Magyarország : Publio Kiadó (2017) 629 p. pp. 230-255. , 25 p.
15. Papp, János ; Fülöp, Zsolt
A project life környezet feltérképezése
In: Lakatosné, Szuhai Györgyi; Poór, József (szerk.) Tudatos életvezetés - Projektszemlélet a magánéletben
Győr, Magyarország : Publio Kiadó (2017) 629 p. pp. 297-315. , 19 p.
16. Bajkó, Norbert ; Fülöp, Zsolt ; Dunay, Anna ; Lencsés, Enikő
A mezőgazdasági szektor kis- és középvállalkozásainak innovációs potenciálja az EU jövőjében
In: Lencsés, Enikő; Pataki, László (szerk.) Menedzsment válaszok a XXI. század gazdasági és társadalmi kihívásaira
Budapest, Magyarország : Inform Kiadó (2020) 283 p. pp. 51-63. , 13 p.

I. Kérem, adja meg a következő általános adatokat!

Q1 Az Ön vállalkozásának jellege

Mikrovállalkozás Kisvállalkozás Középvállalkozás

Q5 Az Ön vállalkozásának szolgáltatási területe

Városi Megyei Regionális Országos Nemzetközi

Q2 Az Ön vállalkozásának dolgozói létszáma (tízre kerekítve):

Q6 Az Ön vállalkozásának jellege

Szolgáltató Gyártó Mindkettő Viszonteladó

Egyéb: _____

Q3 Vállalkozásának legfrissebb métegfőösszege:

<500 millió forint <2,7 milliárd forint <5 milliárd forint

Q7 Pályázott az Ön vállalkozása az Európai Unió által nyújtott támogatásra?

Igen Nem

Q8 Ha az Ön vállalkozása pályázott az Európai Unió támogatására, sikeresen elnyerte azt?

Igen Nem

Q4 Az Ön vállalkozásának alapítási éve:

6.6. KÉRDŐÍV

II.

Kérem, válaszoljon a marketing-tevékenységükkel kapcsolatos kérdésekre! (skála esetén 1: legkevésbé – 5: leginkább)

Q13 Ismeri Ön az integrált marketingkommunikáció jelentését?

Igen Nem

Q9 Az Ön cége végez külön **marketing tevékenységet**?

Igen Nem

Q14 Alkalmazza az Ön vállalkozása az integrált marketingkommunikáció eszközeit?

Igen Nem

Q10 Vállalatának van marketingfelelőse, vagy osztálya?

Igen Nem

Q15 Állítsa fontossági sorrendbe a következő tevékenységeket! (1: legkevésbé fontos; 5: legfontosabb)

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Árképzés, árak meghatározása |
| <input type="checkbox"/> | Minőségbiztosítás |
| <input type="checkbox"/> | Termék/szolgáltatás megtervezése |
| <input type="checkbox"/> | Marketingtevékenység megtervezése |
| <input type="checkbox"/> | Költségterv elkészítése |

Megjegyzés:_____

Egyéb:_____

Q12 Mennyit költ vállalkozása egy évben átlagosan marketingre?

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Kevesebb, mint a költségvetés 5%-a |
| <input type="checkbox"/> | Kevesebb, mint a költségvetés 10%-a |
| <input type="checkbox"/> | Kevesebb, mint a költségvetés 20%-a |
| <input type="checkbox"/> | Kevesebb, mint a költségvetés 30%-a |

Kérem, értékelje vállalkozása marketingtevékenységét a következő paraméterek szerint! (1: legkevésbé igaz; 5: leginkább igaz)

Q16 Tiszta, egyszerű üzenetekkel kommunikálunk.

1 2 3 4 5

Q17 Egységes üzenetvilággal reklámozunk minden csatornán.

1 2 3 4 5

Q18 A fogyasztókra szabott marketinget végzünk.

1 2 3 4 5

Q19 Rövid, tömör üzenetekkel hirdetünk.

1 2 3 4 5

Q20 Figyeljük a fogyasztók visszajelzéseit.

1 2 3 4 5

Q21 Beépítjük a fogyasztók visszajelzéseit a kommunikációba.

1 2 3 4 5

Q22 Folyamatosan figyeljük a marketing hatékonyságát.

1 2 3 4 5

Q23 Ügyelünk a marketing gyors reakciójára.

1 2 3 4 5

III. Kérem, válaszoljon a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdésekre!

- Q24 Ismeri-e Ön a fenntarthatóság fogalmát?
- | | |
|-----------|-----------|
| Igen | Nem |
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
- Q25 Figyelembe veszi-e az Ön vállalkozása a fenntarthatóságot működése során?
- | | |
|-----------|-----------|
| Igen | Nem |
| 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
- Q26 Mennyire tartja fontosnak a fenntarthatóságot a vállalkozásában?
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q27 Ha tudunk, szívesen alkalmazunk csökkentett munkaképességűeket.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q28 Támogatjuk alkalmazottakat munka- és magánéletükben is.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q29 Tevékenységünkben figyelünk a helyi lakosságra.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q30 Ügyelünk a vállalkozásban a nemek közti egyenlőségre.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q31 Befektetünk a közvetlen természeti környezetbe.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q32 Használunk környezetbarát technológiákat, lehetőségeket.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q33 Támogadjuk a széleskörű környezetvédelmet.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q34 Részt veszünk nagy környezetvédelmi rendszerekben.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q35 Preferáljuk a stabil, biztosan megtérülő fejlesztéseket.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q36 Preferáljuk a hosszabb távú megtérülést.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q37 Amit lehet, igyekszünk helyben beszerezni.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q38 Folyamatosan racionalizáljuk a költségeinket.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q39 Általában hosszú távra gondolkodunk.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q40 A rövid projekteket a hosszútávú tervekhez igazítjuk.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q41 A magasabb profit helyett biztos fejlődésre koncentrálnunk.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|
- Q42 Igyekszünk dolgozóbarát munkahely lenni.
- | |
|-----------|
| 1 2 3 4 5 |
|-----------|

IV. Kérem, válaszoljon a Koronavírussal kapcsolatos kérdésekre!

Q48 Változtattunk az árainkon.
1 2 3 4 5

Q49 Változtattunk a marketing-gyakorlatunkon.
1 2 3 4 5

Q43 Kell-e az Ön vállalkozásának gyakorlatán változtatni a Koronavírus-járvány miatt?

Igen Nem

Q44 Romlott-e az Ön vállalkozásának eredménye a Koronavírus-járvány alatt?

Igen Nem

Q45 Vállalkozásának eredménye javult a Koronavírus-járvány után?

Igen Nem

Kérem, értékelje vállalkozását a következő paraméterek szerint!
(1: legkevésbé igaz; 5: leginkább igaz)

Q46 Csökkentettük a kiadásainkat elbocsátás nélkül.

1 2 3 4 5

Q47 Elbocsátottuk az alkalmazottak egy részét.

1 2 3 4 5

Q50 Kérem, ha egyéb megjegyzése van, ossza meg!

IDEJÉT, ÉS SEGÍTSÉGÉT HÁLÁSAN KÖSZÖNÖM!

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönöm **Dr. Papp Jánosnak**, akinek a munka évei alatt feltétlen bizalmát élvezhettem. Támogatóan állt mögöttem, ahányszor segítségre szorultam.

Köszönöm **Nagyné Dr. Pércsi Kingának**, aki a legnagyobb szükség idején óriási elkötelezettséggel támogatott minket a munka megvalósításában.

Köszönöm **családomnak, szeretteimnek és barátaimnak**, akik munkám elvégzését végig kísérték, és végig támogatták.

**A DOKTORI DOLGOZATOT SZERETETT NAGYMAMÁM, RADA
JÓZSEFNÉ DEÁK MÁRIA (1943. 03. 21. – 2020. 12. 31.) EMLÉKÉNEK
AJÁNLOM.**

NYILATKOZAT

Alulírott **Fülöp Zsolt** (Budapest, 1989. 05. 04.) nyilatkozom, hogy az elkészült doktori disszertáció saját munkám eredménye, a külső hivatkozásokat az előírásoknak megfelelően kezeltem, és a disszertációban felhasznált adatokkal kapcsolatban a vállalt adatvédelmi kötelezettségeimnek maradéktalanul eleget tettem.

Gödöllő, 2023
