



*Fenntarthatóság-orientáció és Integrált Marketingkommunikáció a magyar KKV-szektorban*

DOI: 10.54598/002740

**Doktori disszertáció tézisei**

**Fülöp Zsolt**

**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

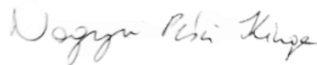
---

A doktori iskola  
vezetőjének aláírása



---

Témavezető aláírása



---

Témavezető aláírása

# Tartalom

1. Bevezetés .....	1
1.1. A téma aktualitása és háttere .....	1
1.2. A kutatás célja .....	3
1.3. A kutatás hipotézisei .....	4
2. Anyag és módszertan .....	6
2.1. Az adatelemzéshez alkalmazott módszerek .....	7
2.2. Célkitűzések, hipotézisek és a kérdőív kapcsolata.....	7
3. Eredmények .....	9
3.1. Hipotézisek igazolása.....	16
3.2. Új és újszerű tudományos eredmények.....	18
4. Következtetések, javaslatok.....	19
5. Irodalomjegyzék .....	21
6. Publikációs lista (MTMT szerint).....	23

## **I. BEVEZETÉS**

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 fenntarthatassuk 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. Fennáll ekkor az a kérdés is, hogy ilyen esetekben a társadalmak és gazdaságok képesek-e olyan ellenállóképességet mutatni, amely elengedhetetlen a veszély elhárításához. Különösképp fontos kérdés ez a gazdaságunkon belül a kis- és középvállalkozások (KKV) szektorára, hiszen ezek a vállalkozások kiemelten fontosak a gazdaságaink számára.

A KKV-szektorban folyamatos a megújulás igénye a lehetőségek és teljesítmény fokozása tekintetében. A 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 vállalatok szektoraival, a piacon sokszorosan több vállalkozás osztozik. A verseny ennél fogva ezeken a piacokon élesebb, a források elérése nehezekebb, az egyes vállalkozásokra és versenytársaikra jutó vevőkör szűkebb, megoszlása erősebb. A KKV-szektorban így a veszélyek és kihívások is nehezekebb, mivel kis méretük nem ad védelmet számos olyan környezeti hatás ellen, mint ami a nagyvállalkozásokról elmondható. Ezzel szemben azonban méretükből adódóan a megfelelő eszközök használatával, és lehetőségekbe való befektetések útján arra is képesek lehetnek, hogy ezeket az akadályokat sikeresebben vegyék.

A legtöbb 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 gazdaságot, közvetve, és egyben közvetlenül erős gazdaságot is eredményez. Az erős gazdaság pedig a jövőben éppoly fontos lesz, mint amilyen most, hiszen a nemzetek, csoportjaik és a társadalmak, gazdaságok közti verseny a jövőben várhatóan élesedni fog. A KKV-szektor támogatását pedig ebben a versenyben nem csak gazdaságilag tehetjük meg, hanem eszköztárát is felkészíthetjük a megmérettetésre.

### **1.1. A téma aktualitása és háttere**

Dolgozatomban az integrált marketingkommunikáció a XXI. század elején betöltött szerepét és helyzetét szeretném vizsgálni a fenntarthatóság-orientált magyar KKV-k menedzsmentjében. A téma jelentősége többrétű – a XXI. Századra a fenntarthatóság fontossága számos szempontból folyamatosan növekszik. (Brorström, 2023). Miközben a világ egyre több olyan kihívással néz ugyanis szembe, melyek fokozzák a szükségességét az alkalmazkodásnak és az alternatív megoldások alkalmazásának, egyre inkább észrevehető, hogy a fenntarthatóság alkalmas a jövő nehézségeinek kezelésére.

(Henderson – Moreau, 2023) A fenntarthatóság napjainkban elsősorban a pillérek útján került a köztudatba: a három fő fenntarthatósági nézőpont a természetvédelem, a gazdasági racionalitás, és a társadalmi méltányosság. E három pillér egymástól teljesen elkülönítve nem értelmezhető, csak együtt, egy rendszerben lehet róluk gondolkodni. (Hansmann et al. 2012)

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, amelyet fokozatosan ismer el a jelen társadalma. (Acosta-Alvarado – Rivas-Ramírez, 2018) A társadalom jelenkori fejlődésében 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 minél hatékonyabban vegyük a jövőbeni további kihívásokat és nehézségeket. (Arora et al. 2018) A legfőbb kihívás a fenntarthatóság természetvédelmi pillére számára jelenleg a klímaváltozás, és annak hatásai. A klímaváltozás legjelentősebb veszélye, és legfontosabb kihívása a fajok kipusztulásának eredményezése. A klímaváltozás önmagában is veszélyes a biodiverzitás számára, azonban következményei tovább fokozzák azokat a negatív hatásokat, amelyek végül teljes fajok eltűnéséhez vezetnek világszerte. (Urban, 2015) Komoly feladat az emberiség előtt, hogy a fenntarthatóság környezetvédelmi szempontját egyensúlyba hozza a többi szemponttal, ami 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)

A második pillér, amely gyakorta kap jelentőséget a nemzetközi sajtóban, a gazdasági ésszerűség 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 fenntartható vállalkozások. (Spangenberg, 2005) A gazdaság fenntarthatósága 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, és fontosak a növekedés és az állóképes gazdasági teljesítmény számára. (Hamelin, 2011) A kis- és középvállalkozások szektora szinte minden gazdaság húzóágazata, hiszen mind a foglalkoztatásban, mind a gazdasági versenyben nagyon fontos elemek, amely előnyeik kimondottan fontosak olyan vészhelyzetekben, amelyekben ez a tulajdonságuk a viharos környezetben képes szilárd talajt adni a társadalomnak. (Varum – Rocha, 2013) A vállalkozási szektor számára tehát nem csak a társadalmi környezet, vagy a természetvédelem, hanem a gazdasági stabilitás szempontjából is szükséges a fenntarthatóság. (Shields – Shellerman, 2015)

A harmadik fenntarthatósági pillér, a társadalmi méltányosság pillére négy koncepciót 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 a megvalósítása feltételei miatt nem csak a döntéshozók számára körülményes az alkalmazása, de annak a társadalomnak is nehézkes

élni az előnyeivel, amelynek eredetileg támogatását biztosítja. (Boström, 2012) Mégis, ahhoz, 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)

A legtöbb kutatás azt mutatta ki, hogy a három pillér közös pozitív externáliákat termel, amelyek pozitív hatást fejtenek ki, és 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 közösségek szintjén. (Tavera Romero et al. 2021) A veszélyhelyzetek tekintetében (kevésbé a 2008-as gazdasági világválság, illetve a H1N1-vírus, különösképp a Koronavírus-pandémia, 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 képessége a nehéz helyzetekben. (Shevchuk et al. 2023)

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, a fogyasztói élmény javítása mellett. A globalizáció mentén átalakuló világban önmagában is szükség van a változtatásra az előző évszázad bevett gyakorlatához képest, 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 racionalizálni, fenntarthatóvá tenni. (Percy, 2023)

## 1.2. A kutatás célja

- **C1.** célom 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.
- **C2.** célom 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.
- **C3.** célom 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.** célom, hogy a SWOT-modell alapján ihletett szemléletben a magyar KKV-szektor számára fontos külső tényezőket értelmezsem. A külső tényezők 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 'lehetőségek' tekintetében pedig célom felmérni, hogy az Európai Unió viszonylatában milyen támogatást jelent a fenntarthatóság-orientáció, és az integrált marketingkommunikáció a KKV-szektor számára.

### 1.3. A kutatás hipotézisei

- **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. 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. Feltételezésem része az is, hogy a magyar KKV-k igyekeznek további társadalmi fenntarthatósághoz köthető befektetéseket végezni, főleg helyi szinten. Elő kutatásaim 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.**

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).

- **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. Feltételezhető továbbá, hogy a KKV-k kénytelenek optimalizálni tevékenységeiket, mivel általában nem rendelkeznek nagyvállalkozásokkal hatékonyan versenyző kommunikációs lefedettséggel.

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

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 támogatásához 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. 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. 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. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

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 cégadatbázis 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 jelenítem meg. Mivel az adatfelvétel anonim volt, az elkészült adatbázissal további adatbiztonsági teendők elvégzésére, az adatok megsemmisítésére nem volt szükség. 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. Az egyes kérdéscsoportok, és az elemzésükhöz használt módszerek az 1. táblázatban láthatóak. A célkitűzések, hipotézisek és kérdőív kérdéseinek, valamint az elemzési módszereknek összefoglalása a 2. táblázatban látható.

## 2.1. Az adatelemzéshez alkalmazott módszerek

### 1. Táblázat: A kérdéscsoportok és statisztikai módszerek összesítése. Saját szerkesztés.

<b>Kérdéscsoport 1 (adatok)</b>	Leíró statisztika, kvalitatív elemzés
<b>Kérdéscsoport 2 (marketing)</b>	Leíró statisztika, Faktorelemzés, Klaszterelemzés
<b>Kérdéscsoport 3 (fenntarthatóság)</b>	Leíró statisztika, Faktorelemzés, Klaszterelemzés
<b>Kérdéscsoport 4 (Koronavírus)</b>	Leíró statisztika, kvalitatív elemzés

## 2.2. Célkitűzések, hipotézisek és a kérdőív kapcsolata

### 2. Táblázat: A célkitűzések, hipotézisek és kérdőív-kérdések kapcsolata. 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 és

<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.</p>	<p><b>H2: fenntarthatóság-orientált magyar kis- és középvállalkozások többségének kommunikációs gyakorlata az integrált marketingkommunikációra törekszik.</b></p>	<p><b>A</b> <b>Q13-Q23</b></p>	<p><b>Alkalmazott módszer: korreláció-vizsgálat,</b></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 értelmezsem. A külső tényezők 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.</p>	<p>Q11-Q49</p>	<p>Alkalmazott módszer: korreláció-vizsgálat, lineáris regresszió-elemzés</p>
	<p>H4: Az integrált marketingkommunikáció és a fenntarthatóság-orientáció alkalmazása közvetlen pozitív hatással volt a KKV-k számára az Európai Unió támogatásokhoz való hozzáférésben.</p>	<p>Q7, Q8, Q11-Q15, Q27-Q42</p>	<p>Alkalmazott módszer: korreláció-vizsgálat,</p>

### 3. EREDMÉNYEK

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. 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 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% varianciahányadot. Az első faktorban jelentős varianciahányad jelenik meg (~41%), ami a fenntarthatóság-orientációs vizsgálat erős kohézióját mutatja. A komponensek rotációjához a Varimax módszert választottam. Így a komponensmátrix az 1. ábrán látható.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

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

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 10 iterations.

#### 1. Ábra: Komponensmátrix a fenntarthatóság-orientáció faktorelemzéséhez. Forrás: SPSS.

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 munkaképességűeknek 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 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 faktorokat varianciahányadát 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 kiszűrte 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 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 sikeres vizsgálat után a komponensmátrixot elemeztem. A faktorelemzés négy faktort készített, a komponensek forogtatását Varimax módszerrel végeztem. A komponensmátrix a 2. ábrán látható.

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

## 2. Ábra: Az integrált marketingkommunikációs faktorelemzés komponensmátrixa. Forrás: SPSS.

A hat 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 az Európai Unió támogatások sikerességével, és a gazdasági teljesítmény indikátoraival, hogy megállapítsam, azokra hatással van-e. A kapcsolatokat egyszerű korrelációvizsgálattal állapítottam meg. Eredményeim szerint az integrált marketingkommunikáció nem mutatott erős, és koherens kapcsolatot sem a Koronavírus során történt változásokkal a vállalati gyakorlatban, sem a Koronavírus során történt eredmény-romlással, sem a Koronavírus után történt eredményjavulással.

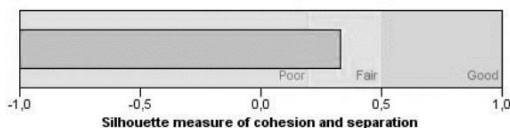
A következő vizsgálatban az integrált marketingkommunikáció kapcsolatát vizsgáltam a nyertes Európai Unió pályázatokkal. A vizsgálat gyenge, ám szignifikáns kapcsolatot mutatott ki a két tényező között.

A következő lépésben megpróbáltam a faktorok alapján klaszterelemzésnek alávetni a mintámat. A klaszterelemzéshez a kétlépéses klaszterelemzést választottam, mivel az előzetes vizsgálatok erre a módszerre adták a legjobb visszajelzést. A klaszterelemzés végül négy klasztert hozott létre, melyek a konzisztencia-vizsgálat szerint elfogadható minőségűek.

### Model Summary

Algorithm	TwoStep
Inputs	6
Clusters	4

### Cluster Quality



**3. Ábra: A fenntarthatóság-orientációs klaszterelemzés elővizsgálatának eredménye. Forrás: SPSS.**

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.

Size	38,1% (121)	23,3% (74)	22,6% (72)	16,0% (51)
Inputs	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

**4. Ábra: Fenntarthatóság-orientációs faktorokra épülő klasztervizsgálat. Forrás: SPSS.**

A klaszterek szerkezete, és mérete alapján azonban nem mondható ki a fenntarthatóság-orientáció egyértelmű különbsége a vizsgált elemek között. Sem a legnagyobb klaszter mérete, sem az értékek nem mutatnak olyan jelentős különbséget, ami átlag fölé vinné az értéktartományt a fenntarthatóság-orientációra. A klaszterek elemzése során a klaszterméreteket, a magyarázó értékek, és a faktorok varianciatartományai alapján azonban elmondható, hogy a mintában szereplő vállalkozások több, mint 50%-a (klaszter1, klaszter3) a társadalmi fenntarthatóságot tömörítő faktorok szerint a fenntarthatóság-orientáció szerint működik.

Következő lépésben az első hipotézisem első alhipotézisét vizsgáltam. 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.

Az ANOVA tábla szerint a regresszió szignifikanciája ,001-nél kisebb értéket vett fel, a regressziós modell működött, így a változók befolyással vannak a marketingtevékenységre. Az egyes változók közül egyedül a StABIL, biztos befektetés iránti preferenciának nem volt szignifikáns hatása a marketingtevékenység végzésére, a másik három gazdasági fenntarthatóság-orientációs tényező gyenge pozitív, szignifikáns kapcsolatot mutat a marketingtevékenységgel. Az együttható-tábla az 5. ábrán látható.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,1116	,199		-5,601	,000
	HelybenBeszerez	,157	,026	,307	5,934	,000
	KöltségRacionalizálFolyamatos	,127	,032	,191	3,948	,000
	MagasProfitHelyettBiztosFejldés	,139	,025	,288	5,513	,000
	StabilBiztosBefektetésPreferál	,014	,032	,020	,435	,664

a. Dependent Variable: Marketingel

**5. ábra: Regressziós analízis együttható-táblája. Forrás: SPSS.**

Az együtthatók közül a stabil befektetés iránti preferencia kivételével az összes együttható hatott a marketingtevékenységre.

A következő lépésben a fenntarthatóság-orientációból egy indikátort kellett 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 volt.

A fenntarthatóság-orientációs KPI gyenge-közepes, de szignifikáns kapcsolatot mutatott az integrált marketingkommunikációs faktoral.

Tovább vizsgálva a KPI-t, a fenntarthatóság-orientációs KPI és az Európai Unió támogatások elnyerését vettem alá korrelációvizsgálatnak. A közepes pozitív korreláció, és a statisztikai szignifikancia alapján a fenntarthatóság-orientált magyar KKV-k jobb eséllyel vettek részt az Európai Unió által finanszírozott pályázatokon.

Végül a fenntarthatóság-orientációs KPI lineáris regressziós elemzését végeztem el, a Koronavírussal kapcsolatos kérdésekkel (Q46-49). A regressziós vizsgálat eredményes volt, az ANOVA tábla szerint szignifikáns. Az értékek értelmezése arra engedett 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.

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 modellből kizárássra. 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 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 végül öt faktort eredményezett, melyek a 3. táblázatban láthatók.

### 3. Táblázat: A faktorvizsgálat eredményei. 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			

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. 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 **éllovasok**nak 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.

### 3.1. Hipotézisek igazolása

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 együttthatók közül a stabil befektetés iránti preferencia kivételével az összes együtttható 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 varianciatartományai 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 támogatásokért 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.

### 3.2. 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.
- **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

közi 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 pályázat sikerességének esélyét növeljék. Főként a második faktorvizsgálatból készült klasztervizsgálat eredményének karakteressége ennek jelzője.

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK, 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 segítségével 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.

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 segítségével 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.

## 5. IRODALOMJEGYZÉK

- 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.
- 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.
- 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.
- Donner, S. D., Kandlikar, M., és Zerriffi, H. (2011). Preparing to manage climate change financing. *Science*, 334(6058), p. 908-909.
- 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.
- 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.
- 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.
- Holton, R. J. (2013). *Economy and society*. Routledge. ISBN: 9781135079642
- 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.
- 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.
- 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.
- Percy, L. (2023). *Strategic integrated marketing communications*. Taylor & Francis. ISBN: 9781003169635
- 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).
- Shields, J., és Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy. *Journal of Small Business Strategy*, 25(2), p. 59-78.



- Spangenberg, J. H. (2005). Economic sustainability of the economy: concepts and indicators. *International journal of sustainable development*, 8(1-2), p. 47-64.
- 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), 4331.
- Urban, M. C. (2015): Accelerating extinction risk from climate change. *Science*, 348(6234), p. 571-573.
- Varum, C. A., és Rocha, V. C. (2013). Employment and SMEs during crises. *Small Business Economics*, 40, p. p. 9-25.

## 6. PUBLIKÁCIÓS LISTA (MTMT SZERINT)

### 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.

### 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)

### 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 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.
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.

### **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.

### **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)

### **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.