# Az integráció dimenziói a magyar kis- és középvállalkozások működtetésében

## Egyes vállalati folyamatok integrációs szintjének hatása a vállalat folyamatmenedzsmentjének teljesítményére

Bajkó Norbert – Lencsés Enikő – Fülöp Zsolt

## Összefoglalás

*A kis- és középvállalkozási szektor minden nemzetgazdaság számára az egyik leginkább jelentősnek tekinthető. A nemzetgazdaságok foglalkoztatási szerkezetében jellemzően messze a legnagyobb szerepet tölti be, és a vállalkozások száma is jelentősen nagyobb ebben a szektorban, mint a nagyvállalkozások és a multinacionális vállalkozások szektoraiban. Ennél fogva egy erős, és teljesítőképessége minél nagyobb szintjén teljesítő nemzetgazdaság számára kiemelten fontos a kis- és középvállalkozások szektorának támogatása, valamint azon lehetőségek felkutatása, melyek a szektor teljesítményét minél jobban növelik a lehetőségek keretein belül. Cikkünk a kis- és középvállalkozások három jelentős folyamatával – név szerint a marketinggel, a kommunikációval, és az innovációval – foglalkozik, és az integráció köré építi a probléma feloldását. Alapvetésünk, hogy a kommunikáció, a marketing és az innováció egyes elemeit minél magasabb szinten integrálja a vállalkozás a folyamatmenedzsmentjébe, annál hatékonyabban működtethetők mind a folyamatok, mind maguk az integrálni kívánt vezetési területek. Kutatásunk 81 vállalkozás segítségével valósult meg, a teljes szektorra nézve nem reprezentatív. Megállapításra került, hogy a kis- és középvállalkozások a marketing és a kommunikáció folyamatainak fokozódó integrációjával korlátolt mértékben érhetnek el sikereket, míg az innováció integrációja a menedzsment folyamataiba csupán kis mértékben javítja a vállalkozás folyamatmenedzsmentjének hatásfokát.*

***Kulcsszavak: KKV, integráció, marketing, kommunikáció, innováció***

***JEL: M20, M30, O10, L26***

# Dimensions of Integration in Operating Hungarian Small and Medium Enterprises

## Abstract

*The small- and medium enterprise sector can be considered a pillar of any national economy. Generally, this sector takes up the majority of the employment structure's employer side, and the number of enterprises in this sector is also usually much higher than in the sectors of large enterprises, or that of multinational enterprises. Therefore, for a strong national economy operating as closely to its limits as possible, it is imperative to support the small- and medium enterprise sector, and to find opportunities which increase the performance of these enterprises to the highest possible limit within the constraints of their framework. The focus of our paper is on three important processes of the small- and medium enterprises – namely marketing, communications, and innovations – and aims to resolve the problem of increasing performance through integration. Our fundamental assumption is that the stronger an enterprise manages to integrate the elements of communication, marketing and innovation into the process management, the more efficiently the processes, and the leadership areas can be operated. Our research was realised with the aid of 81 enterprises, non-representative to the entirety of the sector. We determined that with*

*the increasing integration of marketing and communication processes, small- and medium enterprises achieved limited success, whereas integrating innovation into management processes has only a tiny positive effect on the efficiency of the enterprise's process management.*

***Keywords: SME, integration, marketing, communication, innovation***

***JEL: M20, M30, O10, L26***

## Bevezetés

Az Európai Unión belül a magyar KKV-szektornak van ugyan még kiaknázható potenciálja, mégis elmondható, hogy a magyar KKV-szektor hasonló jelentőséggel bír a magyar nemzetgazdaság számára, mint bármely uniós tagállam saját szektora saját nemzetgazdasága számára. Ennek legjelesebb példája a vállalkozási szektor szerkezete – Magyarország vállalkozásainak majdnem teljes többsége mikro-, kis- illetve középvállalkozás, valamint a vállalkozások által generált pénzügyi forgalom közel fele ebben a szektorban realizálódik. (Horicsányi–Tóth, 2022) Magyarország helyzetét tekintve azonban 2014-ben még elmaradt azoktól az uniós átlagértékektől, amelyek a szektor számára a potenciál maximalizálását segítették az Európai Unió más tagállamaiban. (Lazányi, 2014) Ez pedig felveti a kérdést, hogy a magyar vállalkozások támogatására milyen plusz erőforrásokat és lehetőségeket érdemes, és kell bevonni, hogy a minőségi teljesítmény és fejlődés elérhető legyen. További nehezítő körülményként lépett fel a KKV-k működtetésében a még friss koronavírus-járvány hatása, amely ezt a szektort különösen nagy teher alá helyezte. (Pogácsás–Szepesi, 2023) A Koronavírus nem csak a lezárások közvetlen következményeivel sújtotta a szektort, hanem más, közvetett következményeket is okozott.

- A likviditás problémáit előhozta, illetve felerősítette. Nehezítette a források bevonását a működésbe, és közvetlen gazdálkodási nehézségeket okozott. (Hegedűs et al, 2022)
- A kis- és középvállalkozások számára a veszélyhelyzet nélkül is nehézkesen finanszírozott fenntarthatósági dimenzió szempontjából katasztrofális jelentőséggel bírt. (Sági–Szennay, 2022) Ez a részlet azért sem meglepő, mert más szektorok számára is jelentős problémákat okozott ugyanebben a tekintetben a pandémia.
- A turizmus csökkenése mind az előző két problémán keresztül jelentős hatást fejtett ki a szektorra, mind önmagában problémát jelentett a kis- és középvállalkozások számára az ágazatokon átívelő problémák miatt. (Havasi, 2022) A beszerzés és logisztika nehézségei, a pénzforgalmi problémák súlyos hatása, és számtalan egyéb jelenség nehezítette tovább a kis- és középvállalkozások amúgy sem egyszerű helyzetét.
- A vállalkozások belső problémáinak megjelenése, illetve súlyosbodása, különös tekintettel a belső stabilitás, a vállalati szerkezet, és a vállalat munkaközösségének problémái, amely nem csak a Koronavírus, hanem az utána következő háborús helyzet miatt is kiéleződött. (Poór et al, 2022)

Összességében elmondható, hogy a kis- és középvállalkozások szektora számára egy összehasonlításban véve Európában hátrányos indulópont mellett az elmúlt évek eseményei újabb terheket jelentettek, ami mindenekelőtt a szektor számára, közvetve pedig a nemzetgazdaság, és a társadalom számára is nehézségeket okoztak. Ez pedig további externális hatásokat keltve nehezítette a szektor boldogulását, a vállalkozói környezet lehetőségeinek szűkítésével. (Jeneiné, 2022)

A kutatásunk, és a cikkünk elkészítése során különös tekintettel voltunk a fentebb említett problémák hatásának ellensúlyozására, valamint arra, hogy a kis- és középvállalkozási szektor számára minél inkább releváns és kiaknázható lehetőségeket kutassunk fel, valamint, hogy megnyissuk a lehetőséget a problémák feldolgozása mellett a fejlődés irányába is. Szakterületeink nyomán találkoztunk már a kis- és középvállalkozások számára jelentős lehetőségekkel a problémamegoldás terén, vizsgálataink tárgyát képezte többek közt a vállalati ellenállóképesség és hatékonyság fokozása az említett területek függvényében, a digitalizáció folyamata, valamint a sales management is. Úgy gondoljuk, hogy az érintett területek által nyújtott lehetőségek kiaknázásával a kis- és középvállalkozási szektor számára olyan előnyöket biztosíthatunk, amelyek segítenek nekik nem csak leküzdeni a szektor problémáit, de előnyös helyzetbe kerülni a jövőbeni fejlődés lehetőségei terén is. Ennél fogva szükségesnek éreztük, hogy új megközelítésbe helyezzük a marketing, a kommunikáció, illetve az innováció kérdéseit a kis- és középvállalkozások számára támogató jellegű változások elérése terén, egyúttal közös pontot találni a fejlődési irány meghatározásához, és a fejlődés

elősegítéséhez. Így esett választásunk az integrációra, amely mindhárom terület hatékonyságát előfeltevésünk szerint egyszerre képes javítani.

## *A magyar kis- és középvállalkozások kommunikációjának jellemzői*

Evidens, hogy a kommunikáció egyik alapfeltevése, mely szerint minden kommunikál, nem csak egyénekre, hanem csoportokra, így a kis- és középvállalkozásokra is érvényes. A vállalati kommunikáció jelentős kérdéskör minden kis- és középvállalkozás számára, hiszen a termékeik elérése, a vevőkörük megtalálása, és a saját portfóliójuk mind bemutatása, mind visszacsatolásokon keresztül történő javítása számára elengedhetetlen a kommunikáció folytatása. (Schmeltz, 2020) Emellett a közelmúlt eseményei tükrében fontos kiemelnünk, hogy a vállalkozások kommunikációjának más haszna is van – a hatékonyság és a fenntarthatóság tekintetében is fontos a kommunikáció a vállalkozások számára, hiszen a kommunikációs folyamatok egyszerűsítése, gyorsítása, csatornák szélesítése mind a vállalkozások fennmaradásának eszközei. Különösképp érvényes ez a vészhelyzetben gyakorolt kommunikációra, amely kiváltképp fontosnak bizonyult az évtized kezdete óta. (Obrenovic et al, 2020) Ebben az időszakban bizonyított igazán az online kommunikáció, valamint a közösségi média felületein történő vállalati kommunikáció is, mint a válság által okozott nehézségek megoldásának egyik fő módszere. (Totth et al, 2022) Ugyanakkor ez az időszak mutatott rá arra is, hogy az online megjelenés terén a szektornak még van hová fejlődnie, hiszen egy online jelenlétre kialakított pontrendszerben a magyar kis- és középvállalkozások mindössze 64%-os eredményt tudtak elérni. (Harsányi et al, 2022) Külön kiemelhető a kommunikációs politika fontossága a külföldi piacon is megjelenő középvállalkozások tekintetében, ahol a kommunikáció vizsgálata azt az eredményt hozta, hogy a fogyasztókért folytatott versenyben a kommunikációs folyamatok jelentős előnyt, illetve pozitív hatást jelentettek. (Stocker–Pábli, 2022) Emellett a belső kommunikáció fontossága is előtérbe került – a Koronavírus-járvány során már korábban is említett belső szerkezeti válságok feloldásához a vállalkozásoknak nem csak erősebb és hatékonyabb külső kommunikációra volt szükségük, hanem jelentősen növelniük kellett a BAU-jellegű belső kommunikációt is, főként a vállalkozás alkalmazottjaival. (Pogácsás–Szepesi, 2023)

Összességében tehát kijelenthető, hogy a kommunikáció a magyar kis- és középvállalkozások terén központi fontossággal rendelkezik, és többnyire szerepe is jelentékeny, azonban sok a gyenge, illetve javítható pont a szektor kommunikációs készségeiben, ami megoldást sürgető problémát jelent a szektor, így a nemzetgazdaság számára is.

## *A magyar kis- és középvállalkozások marketingtevékenysége*

A kis- és középvállalkozások a marketing területén általánosságban nagyobb hiányosságokban látszanak szenvedni, mint a kommunikációs gyakorlat terén. Problémák mutatkoznak többek között a piac ismeretében, a szegmentációs folyamat ismeretében és helyes végrehajtásában, valamint a marketing általános irányának meghatározásában is. Az általánosságban vett rossz, ill. hiányos marketinggyakorlat, valamint az ennek okaként gyakran felhozott pénzforgalmi problémák egyaránt okozzák a kis- és középvállalkozások szektorának marketinggel kapcsolatos problémáit. (Szigeti–Józsa, 2022) Holott különösen fontos lenne a magyar kis- és középvállalkozások marketing-tevékenységét főként krízishelyzetben előnyükre fordítani, ahol a saját tevékenységük átrendezésével, optimalizálásával a vállalkozás jelentős védelmet szerezhet az adott krízishelyzet hatásai ellen (Fülöp et al, 2022). A nemzetgazdaság számára pedig nem csak közvetetten lenne fontos a szektor marketingtevékenységének javulása, hiszen a nemzetgazdasági teljesítményre az értékteremtő képesség fokozásán keresztül gyakorol jótékony hatást egyéb tényezőkkel együtt, mint pl. a kutatás és fejlesztés. (Kolok et al, 2022) Az Európai Unió tekintetében szintén jelentős lemaradásban van a magyar kis- és középvállalkozások szektora – a marketinggel kapcsolatos innovációk terén a magyar átlag alig több, mint fele az uniós átlagnak, ami elsősorban az adott vállalkozások napi gyakorlatára, illetve a kiadáskezelési gyakorlatukra, másodsorban pedig a digitális kompetenciák és digitális jelenlét hiányosságaira vezethetők vissza. (Endrődi-Kovács–Nagy, 2022)

A magyar kis- és középvállalkozási szektor marketingtevékenysége korábban sem volt kielégítő, és a jelenlegi problémás időszakban a fejlődés, előrelépés hiánya komoly problémákat vetíthet előre. Jelentős előrelépés történt ugyan az online jelenlét erősödésében, sem a platformnak való kiszolgáltatottság, sem a jelen gazdasági folyamatok

sodrásában erősödő gazdasági nehézségek nem segítik a szektor vállalkozásait a bajban, ami mindinkább a marketingtevékenység feladásához, illetve gyengítéséhez vezet az érintett cégek között. (HVG, 2023) Ezek alapján kijelenthető, hogy a kis- és középvállalkozások marketingtevékenységének teljesítményének javítása hasonlóképp fontos, mint a kommunikációs készségek javítása.

Külön érdemes kiemelni az integrált marketingkommunikáció fontosságát és hasznosságát, hiszen ahogy a kommunikációról szóló alfejezetben már említésre került, minden kommunikál – a kommunikációval azonban együtt jár az imázs, valamint a márka, ami nem csak a két terület fontosságát növeli tovább, hanem az integráció tekintetében is igen jelentőssé teszi őket, hiszen a két terület integrálásának hatékonyság-növelő tulajdonsága bizonyított. (Percy, 2023)

### *A magyar kis- és középvállalkozások innovációs helyzete*

A magyar kis- és középvállalkozások innovációs teljesítménye több szempontból is nehézkesnek tekinthető. Egyrészt, maguk a vállalkozások jellemzően kisebb mértékben innoválnak, illetve törekszenek innovációs folyamatok végrehajtására, mint a nagyvállalati szektor szereplői, vagy épp a fejlettebb piacgazdaságokban működő kis- és középvállalkozások. Másrészt pedig jellemzően nincsenek meg azok a feltételek (forrásbőség, know-how stb.) amelyek szükségesek a sikeres innovációs tevékenység végrehajtásához. (Bene, 2022) Különösen fontos azonban, hogy az innováció sikeres legyen, és legfőképp folyamata megtörténjen a kis- és középvállalkozások szektorában, hiszen az innovációs potenciál az egyik fontos erőforrás a vállalkozások számára, amely nem csak a vállalkozás innovációs tevékenységének meghatározó kerete, de sikeres kiaknázása esetén jelentős hatékonyság-javító hatása van a vállalkozás pénzügyi egyensúlyára és a vállalkozás teljesítményére is a piacon. (Nagy–Berács, 2012) Fontos megjegyezni továbbá, hogy a szektorban jelentősen kisebb a tradicionális, kutatás-fejlesztés alapjain nyugvó innovációs folyamat, mint azt a szakirodalom jegyzi, ami újabb nehézségeket gördít a magyar kis- és középvállalkozások útjába. (Csonka, 2022) Az innovációs potenciál problémáit az is mutatja, hogy milyen rugalmatlanok a kis- és középvállalkozások a változások kezelésében, többnyire megszokásból, a BAU életforma hosszú távja miatt. Nem tekinthetők nagy gazdasági erőt birtokló entitásoknak, az újabb marketing- és kommunikációs technikákat jellemzően nem ismerik, a befektetésre fordítható forrásaik rendre alacsonyok és a megtérülés pontos ismeretének hiányában túl kockázatos számukra a változtatás. (Szörényiné Kukorelli, 2015) Ugyancsak fontos tapasztalat, hogy a kis- és középvállalkozások dinamizmusa, amennyiben találkozik a modernizációval, ellenálló védelmet nyújt regionálisan a szektor, és a régió számára is, ha megfelelő innovációs potenciál is társul mellé, amely segíthetne a Koronavírus-járványhoz hasonló krízisek kezelésében. (Nagy et al, 2022)

## Anyag és módszer

Kutatásunk során arra fókuszáltunk, hogy a három kijelölt területünk integrációja a vállalat működésébe milyen módon befolyásolja a vállalat folyamatmenedzsmentjének sikerességét. Ehhez anonim kérdőívben kértünk fel kis- és középvállalatokat, hogy segítsenek a kutatásban. A vállalkozásokat hólabda-módszerrel választottuk ki, a kérdőívekre 81 értékelhető válasz érkezett. A vállalkozások száma az extremitások (alkalmazotti szám – átlag 45 fő, valamint az alkalmazotti létszámhoz viszonyítva extrém jövedelmi intervallum), és a helytelenül kitöltött, illetve hiányos visszaküldések kizárása után került megállapításra.

A kérdőív alapvetően két részből állt: az általános információk, melynek részét képezte a későbbi összehasonlítás (benchmark) során felhasznált adatok köre. A felhasznált adatok úgy álltak össze, hogy azokból a 2018-ban, vagyis a Koronavírus-járvány és az Ukrajnai háborús helyzet előtti időszakban, illetve 2022-ben, vagyis már mindkét krízist megérve tudjuk az alkalmazott folyamat-értékelési mutatókat számolni. A kérdőív második részében a vállalkozások szokásaira kérdeztünk, melyből az integrációs szintet következtettük vissza, a későbbi összevetés érdekében. A kérdőív összesen 27 kérdésből állt.

A folyamatmenedzsment teljesítményének méréséhez kiválasztottuk azokat a folyamatmetrikai mutatókat, amelyek a vizsgálat, és a vizsgált területek tekintetében a kutatásra értelmezhető dimenziót adtak. Ezek:

–Termelési ráta (gyártott termék- vagy szolgáltatási egységek száma / egységnyi gyártási idő)

–Hibaráta (összes gyártott termék, vagy visszajelzés nyújtott szolgáltatásra / hibás termék, vagy negatív visszajelzés)

–Minőségráta (összes elvárt minőségben legyártott termék, vagy összes pozitív visszajelzés / összes legyártott termék, vagy összes visszajelzés nyújtott szolgáltatásokra * 100)

–Profitráta (összes bevétel – összes kiadás)

–Megtérülési ráta ([összes eladás – összes befektetés] / összes befektetés * 100)

A mutatók eredményeit egytől ezerig terjedő skálákra helyeztünk, amelyeket átlagolva kiszámítottuk az egyes vállalkozások átlagos folyamatmenedzsment-pontszámát. Ezeket a pontszámokat kialakítottuk mind a 2018-as, mind a 2022-es évre nézve. A két pontérték különbözete megmutatta nekünk, hogy melyik vállalkozás milyen mértékben volt képes javítani (vagy rontani) a folyamatmenedzsmentjén önmagához képest.

Mivel a vizsgálat során a kapott végeredményben minden vállalkozás a saját 2018-as és 2022-es értéke közti összehasonlítás szerint kapta a végleges értéket a vizsgálathoz, ezért a skálaképzés során keletkező extremitások kizárása nem volt szükséges. Továbbá mivel a folyamatmenedzsment jellege nem teszi lehetővé az elvonatkoztatást a gazdaság, a társadalom, és a többi, vállalatgazdaságtan szempontjából értelmezhető externália-forrás hatásaitól, azonban fő célja a stabilitás és az ellenállóság a problémákkal szemben, ezeket az értékeket a ceteris paribus elv alkalmazásával vizsgáltuk.

A kérdőív másik felében a vállalkozások a marketing, a kommunikáció, valamint az innováció fontosságának meghatározását kellett, hogy elvégezzék, valamint néhány válogatott vezetési és szervezési folyamat sorrendbe állítását kellett elvégezniük. Továbbá felkértük őket, hogy határozzák meg, mennyiben változott a marketinggel, kommunikációval, illetve innovációval szembeni fontosságérzetük a 2018-as év óta. Ez utóbbi kérdésekhez egyszerű Likert-skálákat alkalmaztunk.

A felsorolt folyamatok, melyeket a vállalkozóknak hierarchikus sorrendbe kellett állítaniuk:

–vállalati kommunikáció tervezése

–vállalati marketing tervezése

–vállalati innovációs tevékenység tervezése

–vállalati költségek tervezése

–vállalati rövidtávú célok tervezése

–vállalati hosszú távú célok tervezése

–vállalati beszerzés tervezése

–vállalati alkalmazotti struktúra tervezése

–vállalati befektetések és fejlesztések tervezése

A hierarchikus sorrend kialakítása az egyes elemek sorszámmal ellátását jelentette. A kérdés során hangsúlyoztuk a vállalkozások számára, hogy a hierarchikus sorrend kialakítása az egyes elemek fontosságát jelenti, nem pedig az időrendi szerkezetet, azonban teljesen nem kizárható, hogy a lépéseket időrendi, és nem fontossági sorrendben alakították ki.

Az eredményeket minden lépésre átlagoltuk, majd sorba rendeztük, melyet összevetettünk minden vállalkozás egyéni értékével. Az értékek összevetésénél minél nagyobb pozitív eltérés van az átlaghoz képest egy vállalkozásnál, annál nagyobb mértékben integrálták a vállalkozás működtetésébe a kérdéses területeket. Negatív különbség esetén az integráció fokát csökkenőnek tekintettük. Továbbá azokban az esetekben, ahol a Likert-skálát alkalmazó kérdések során olyan értéket adtak meg a vállalkozások, melyek jelentős eltérést mutattak a kapott eredményekkel, a végső összehasonlításból kihagytuk. Így került kizárásra tizenhét vállalkozás a vizsgálat utolsó fázisából.

A vizsgálat utolsó fázisában a vállalatok folyamatmenedzsment-változásának pontértéke került összevetésre a három integrációs pontértékkel. A kirajzolódó trendek alapján állapítottuk meg, hogy a vállalkozások mintáján belül a folyamatmenedzsmentben az egyes területek integrációs szintje indukált-e változást, és ha igen, milyen, és milyen mértékű változásról beszélhetünk.

## Eredmények

Az eredmények értékelését a folyamatmetrikai mutatók kiszámításával kezdtük el, melyek szükségesek hozzá, hogy a javulásokat a folyamatok menedzsmentjében összevethessük a kiemelt területek integrációs szintjeivel. A folyamatmetrikai mutatók számítása során először a 2018-as év mutatóit számítottuk ki, majd az összehasonlítás érdekében a 2022-es év mutatóinak értékét is kiszámoltuk.

**1. táblázat. A különböző folyamatmetrikai ráták átlagértékei a 2018-as évre (kerekített érték, 1-1000 skála, n = 81)**

| Folyamatmetrikai mutató | Átlagérték |
|---|---|
| Termelési ráta | 612 |
| Hibaráta | 72 |
| Minőségráta | 928 |
| Profitráta | 448 |
| Megtérülési ráta | 317 |
| **Folyamatmetrikai átlag** | **475** |

*Forrás: Saját kutatás*

Az értékek általános trendje jól mutatja a kis- és középvállalkozások nehéz sorsát. Az alacsony átlag profitráta és megtérülési ráta a magas költségek és akadozó bevételek indikátora, míg az 500 alatti folyamatmetrikai átlag azt mutatja, hogy a képzett skálán a vállalkozások átlaga nem éri el a skála mediánját, vagyis a vállalkozások csoportjuk teljesítmény-határához képest átlagban nem teljesítenek jól. Pozitívum viszont az alacsony hibaráta, ami a termékekkel és szolgáltatásokkal szembeni általános elégedettséget jelzi, míg a minőségráta a magas sikerességet jelzi a fogyasztói visszajelzések alapján.

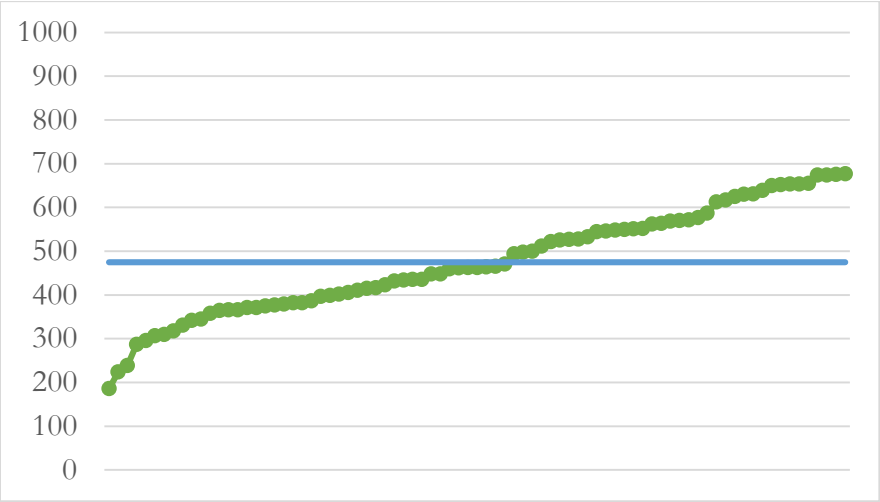
**2. táblázat: A különböző folyamatmetrikai ráták átlagértékei a 2022-es évre (kerekített érték, 1-1000 skála, n = 81)**

| Folyamatmetrikai mutató | Átlagérték |
|---|---|
| Termelési ráta | 753 |
| Hibaráta | 117 |
| Minőségráta | 883 |
| Profitráta | 561 |
| Megtérülési ráta | 299 |
| **Folyamatmetrikai átlag** | **523** |

*Forrás: Saját kutatás*

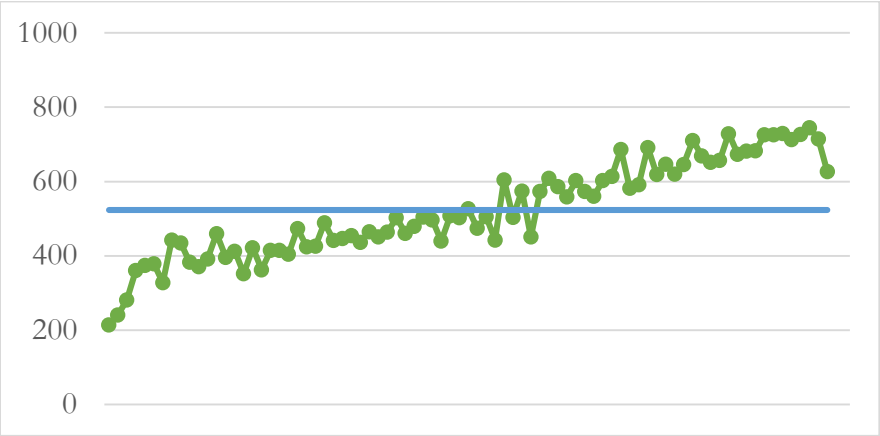
A 2022-es adatok a 2018-as adatokhoz képest marginális javulást produkáltak átlagban, ami a magasabb profitrátának tudható be. Ennek több, a vállalkozáson kívül eső oka is lehet (többek között a magas infláció miatti áremelkedés, vagy a kényszerű kiadáscsökkentések hatása). Rontottak azonban a kis- és középvállalkozások a termék- és szolgáltatásminőség megítélésében. Muszáj azonban megemlíteni, hogy ennek okát kereshetjük külső tényezőkben is – az általános fogyasztói elégedetlenség az infláció, és az ezt gerjesztő árak miatt könnyen okozhatja az adott termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség projekcióját, valamint könnyen alakíthatnak ki a fogyasztóban a mainál kevésbé komplex helyzetben nem fellépő kételyeket a termékkel, vagy szolgáltatással kapcsolatban.

Az egyes vállalkozások pontértékeit növekvő sorrendbe állítva mutatjuk be az 1. ábrán, majd a 2. ábrán azonos sorrendben láthatóak a 2022-es pontértékek.




**1. ábra: A vállalkozások 2018-as értékeinek ábrázolása (átlag = 475; n = 81)**

*Forrás: Saját kutatás*

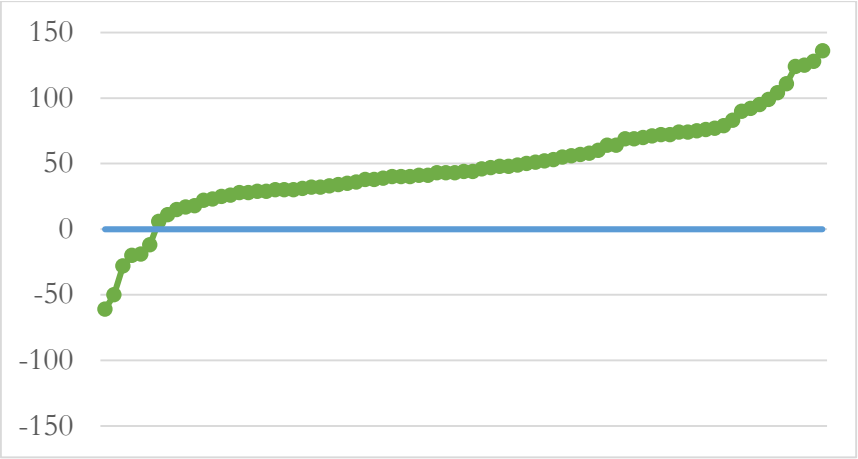



**2. ábra: A vállalkozások 2022-es értékeinek ábrázolása (átlag = 523; n = 81)**

*Forrás: Saját kutatás*

Az ábrákon jól látható, hogy a vállalkozások vegyesen vették a kihívásokat – számos vállalkozásnak sikerült javítania a folyamatmetrikai értékelésén, azonban számos vállalkozásnak rontania is sikerült rajta. Általánosságban azonban elmondható, hogy a vállalkozások ezen csoportja összességében javítani tudott az értékein, és kiugróan magasnak tekinthető pontszámromlást egyikük sem ért el – igaz, kiugróan magasnak tekinthető javulást (több, mint száz pontos eltérés) is csupán öt vállalkozás tudott felmutatni. Mindazonáltal a vállalkozások túlnyomó többsége, ha minimálisan is, de képes volt 2022-ben javítani a folyamatmetrikai értékein.

A két görbe különbözete adja meg a változásokat a vállalkozások folyamatmenedzsmentjének hatékonyságában, amelyet növekvő sorba rendezve a 3. ábra mutat.




**3. ábra: A vállalkozások 2018-as, és 2022-es értékeiből számított folyamatmetrikai változásokat bemutató pontértékek (n = 81)**

*Forrás: Saját kutatás*

A folyamatmetrikai változások görbéje után a vállalkozások kommunikáció-, marketing- és innováció-integrációs görbéit hoztuk létre, a vállalkozások értékeit a folyamatmetrikai változások görbéjének adatsorrendjéhez igazítva, hogy a trendvonalakat összehasonlítva megállapíthassuk, van-e összefüggés a két adatsor között.

Először az átlagértékeket számítottuk ki a különböző lépések hierarchikus sorrendjére, melyet a 3. táblázatban összegeztünk.

**3. táblázat: Az egyes folyamatok hierarchikus sorrendje és pontértéke (kerekített, n = 81)**

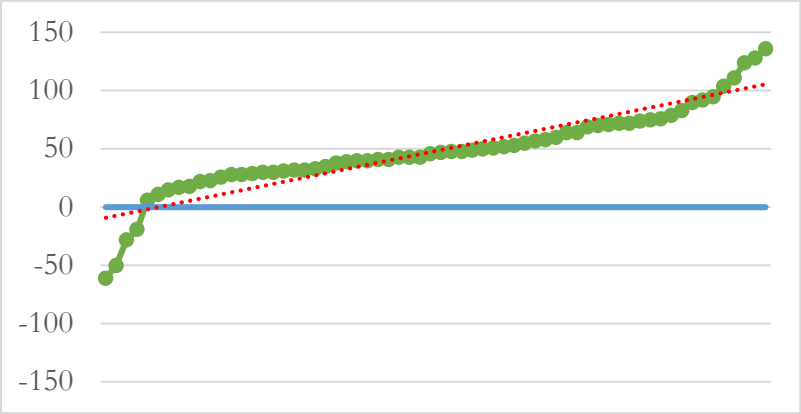
| Folyamat | Átlagérték |
|---|---|
| Vállalati költségek tervezése | 6,8 |
| Vállalati kommunikáció tervezése | 6,1 |
| Vállalati beszerzés tervezése | 6,0 |
| Vállalati rövidtávú célok tervezése | 5,9 |
| Vállalati befektetések és fejlesztések tervezése | 5,7 |
| Vállalati hosszú távú célok tervezése | 5,6 |
| Vállalati marketing tervezése | 4,7 |
| Vállalati alkalmazotti struktúra tervezése | 4,3 |
| Vállalati innovációs tevékenység tervezése | 3,7 |

*Forrás: Saját kutatás*

A táblázatból jól kivehető, hogy a hosszabb időtartam alatt megtérülő befektetéseket nem részesítették előnyben a kis- és középvállalkozások, ami visszavezethető a gazdasági körülményeikre. Meglepő azonban, hogy az alkalmazotti struktúra a második legalacsonyabb hierarchikus fontosságot kapta összesítésben. A legmagasabb pontértékeket jellemzően idénymunkásokat alkalmazó vállalkozások adták itt, ami magyarázza a számukra jelentősebb fontosságot. Ugyancsak meglepő, mégis egyben várható eredmény, hogy a 9-es, vagyis a legmagasabb hierarchikus fontosságot egyetlen vállalat sem rendelte sem a marketing tervezéséhez, sem az innovációs tevékenység tervezéséhez, ami illeszkedik a korábbi megállapításainkhoz.

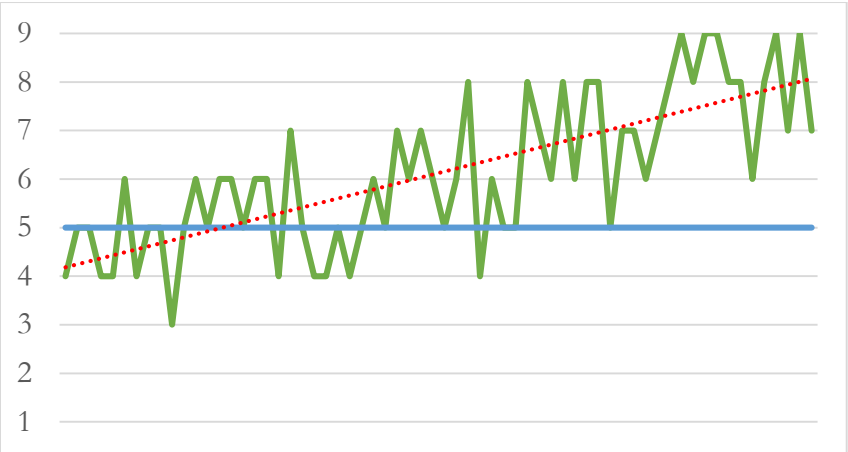
Az egyes vállalkozások által meghatározott rangsorokat összevetettük a Likert-skála eredményeivel, és tizenhét vállalkozásnál jelentős eltérést találtunk a megadott skála eredményei, és a hierarchikus rendezés eredményei között, így ezektől a vállalkozásoktól tisztáztuk az adattáblát. A tisztázott, trendvonallal ellátott folyamatmetrikai változások görbét a 4. ábrán láthatjuk.

Mivel a „közepes" fontosságú lépésnek az 5. helyezést elért lépést tekinthetjük, illetve a vállalkozások folyamatmetrikai változási értékében a 0 jelöli a változatlan állapotot, a diagramterületeken ezeket a pontokat jelöltük a könnyebb összehasonlítás érdekében, és a diagramterületek értékhatárait úgy módosítottuk, hogy a trendvonalak azonos értékdimenziókra kerüljenek. Így tehát módosítottuk a korábban bemutatott folyamatmetrikai változásokat illusztráló ábrát, és ehhez igazítva kerülnek bemutatásra a marketing-, kommunikáció- és innováció-integrációs görbék is.



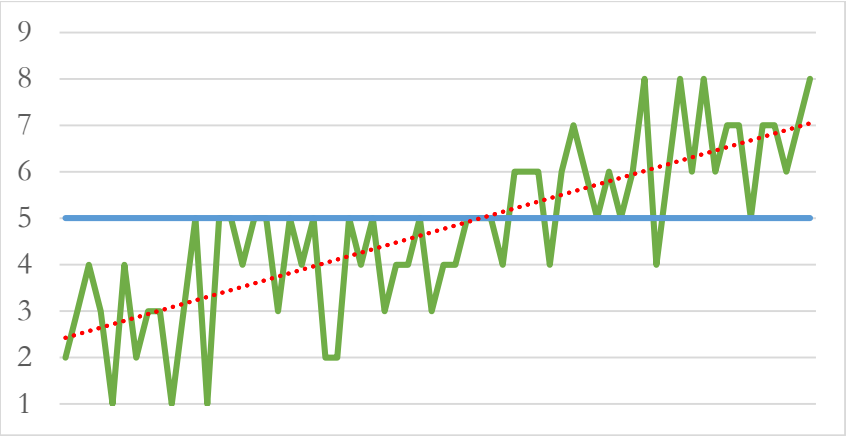

**4. ábra: A vállalkozások 2018-as, és 2022-es értékeiből számított folyamatmetrikai változásokat bemutató pontértékek (n = 64)**

*Forrás: Saját kutatásA trendváltozások tizenhét vállalkozással csökkentett adatsorával az egyes területeket összevető adatsorokat pedig az 5. 6. és 7. ábrán láthatjuk.*

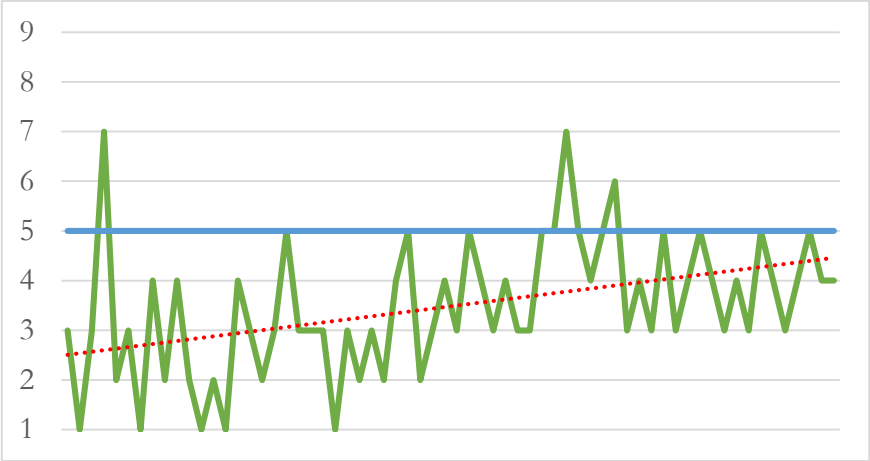



**5. ábra: A vállalkozások kommunikáció-integrációhoz rendelt hierarchikus fontosságot szemléltető pontértékei (n = 64)**

*Forrás: Saját kutatás*




**6. ábra: A vállalkozások marketing-integrációhoz rendelt hierarchikus fontosságot szemléltető pontértékei (n = 64)**
*Forrás: Saját kutatás*




**7. ábra: A vállalkozások innováció-integrációhoz rendelt hierarchikus fontosságot szemléltető pontértékei (n = 64)**
*Forrás: Saját kutatás*

Az ábrák jól mutatják, hogy a három vizsgált terület változó mértékben, de illeszkedik a javulás trendjébe a folyamatmenedzsment terén. Ahogy a vizsgált vállalkozások egyre inkább integrálják a vállalkozás vezetésébe az adott területek megfontolásait, egyre jobb eredményeket érnek el átlagban a vállalkozások. Érdemes azonban kiemelni, hogy az átlagvonalakhoz mért elhelyezkedés jól mutatja, mennyire korlátozott a vállalkozások ezen területekre eső figyelme. A legközelebb a trendkövetéshez a kommunikáció áll, amely a legmagasabb szintű integrációs törekvések célpontja is, míg a legkevésbé a polárisan ellentétes innováció követte a folyamatmenedzsment javulását, mégis követő pályán maradt. Ez is mutatja, hogy az integráció növelése jótékonyan hat a folyamatokra.

## Köveztetések és javaslatok

A vizsgálatok eredménye megmutatta, hogy a kapcsolat a kiválasztott területek vállalatmenedzsmentbe történő integrációja, és a folyamatmenedzsment javulása között létezik a kapcsolat. Számos olyan részlet veszett azonban el a kutatásban, amelyek további értékes következtetésekre adnának lehetőséget, azonban a kutatás jellege akadályozza ezek letisztult megállapítását (főként az alkalmazott ceteris paribus elv nehezíti a vizsgálati eredmények kiemelését, amit azonban a releváns faktorok puszta száma miatt szinte lehetetlen teljesen elhagyni). Sikerült bizonyítani, hogy a kommunikáció, a marketing és az innováció releváns megfontolásainak fokozatos térnyerése egyben a vállalkozás

folyamatmenedzsmentjének javulásával is jár. Továbbá láthattuk, hogy a magyar kis- és középvállalkozások kisebb jelentőséget szánnak azokra a lehetőségekre, melyek jelentősebb befektetést, vagy hosszabb megtérülési időt jelentenek számukra.

A kutatás eredményei alapján van potenciál a kommunikáció, a marketing, és az innováció folyamatainak vezetési szinten, és távolabbi jövőt célzó integrációjában, ami az elért eredmények alapján a kis- és középvállalkozások számára kiemelten fontos lehet a jövőben, míg közvetetten a nemzetgazdaság is profitálhat a vállalkozások működésének ezekkel az eszközökkel történő racionalizálásából. A kutatás kibővítése első sorban a kis- és középvállalkozások portfóliókra szegmentálása utáni megismétlésével folytatható, valamint célszerű minél több externáliát azonosítani, és megállapítani a hatásszintjüket a vállalati integrációra.

## Hivatkozott források


Bene, A. (2022): Innovációs folyamatok a jövőálló szervezetben. Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században, 2022/1. Letöltés ideje: 2023. 04. 11. Forrás: https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF2022/VF_2022_I/VF_2022_I_04.pdf

Csonka, L. (2022): Globális értékláncok és innovativitás Magyarországon. In: BGE Szemelvények. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, Magyarország. https://doi.org/10.29180/978-615-6342-49-2_5

Endrődi-Kovács, V. – Nagy, S. G. (2022): A kelet-közép-európai kis-és középvállalkozások versenyképességi környezete az Európai Unióban. Közgazdasági Szemle, 69(3), 314–338. https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.3.314

Fülöp, Z. – Bajkó, N. – Nagyné Pércsi, K. (2022): A magyar élelmiszerlánc mikrovállalkozásainak elemzése a koronavírus által okozott fogyasztói trendváltozásra adott válaszuk alapján. Gazdálkodás, 66(6), 559–576. https://doi.org/10.53079/GAZDALKODAS.66.6.t.pp_559-576

Harsányi, D. – Totth, G. – Szabó, Z. – Brávácz, I. (2022): Hazai kis- és középvállalkozások weboldalainak vizsgálata egy újszerű értékelési rendszer használatával. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 53(8-9), 162–175. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.08-09.12

Havasi, V. (2022): A COVID-19 okozta változások a gazdaság világában. Szellem és Tudomány, 2022/1, pp. 5.

Hegedűs, Sz. – Molnár, P. – Lencsés, E. (2022): A koronavírus-járvány néhány hatása a magyar vállalatok likviditására. Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században, 2022./1. Letöltés időpontja: 2022. 01. 18. Forrás: https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF2022/VF_2022_I/VF_2022_I_10.p.

Horicsányi, K. – Tóth, Z. E. (2022): Kis-és középvállalatok projektmenedzsmentjének jellemzői a bizonytalanság projektteljesítmény-területen-szisztematikus irodalmi áttekintés. GRADUS, 9(2). https://doi.org/10.47833/2022.2.ECO.015

HVG (2023): Bajban háromból két magyar KKV, a korábbi gazdasági válságokból tudható, hogy ebből hanyatlás lesz. Letöltés dátuma: 2023. 02. 17. Forrás: https://hvg.hu/tudomany/20230118_magyar_kkv_marketingeszkozok_inflacio_marketing_commando_kutatas

Jeneiné Gerő, H. E. (2022). A tőkepiaci és az egészségügyi válság összehasonlítása, kkv-kat érintő válságkezelő intézkedések. Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek. Gazdaság-Régió-Társadalom: Térgazdaságtani És Üzleti Kutatások Lektorált Tudományos Folyóirata, 19(1), 33–47. https://doi.org/10.32976/stratfuz.2022.3

Kolok, A. B. – Szabó, E. – Virág, B. (2022). Gazdasági felzárkózás a veszélyek korában = Economic convergence in times of danger. Polgári Szemle: Gazdasági És Társadalmi Folyóirat, 18(4), 33–53. https://doi.org/10.24307/psz.2022.1204

Lazányi, K. (2014): Entrepreneurs of the future. Serbian Journal of Management 9(2), 149–158. https://doi.org/10.5937/sjm9-6257

Nagy, G. – Berács, J. (2012): A hazai kis- és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai orientációk. Vezetéstudomány, 43(ksz.), 46–56. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz2.05

Nagy, Z. – Tóth, G. – Szép, T. (2022): A magyarországi városok rezilienciájának vizsgálata. Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek, 19(3), 84–99. https://doi.org/10.32976/stratfuz.2022.37

Obrenovic, B. – Du, J. – Godinic, D. – Tsoy, D. – Khan, M. A. S. – Jakhongirov, I. (2020): Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic:"Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". Sustainability, 12(15), 5981. https://doi.org/10.3390/su12155981

Percy, L. (2023). Strategic integrated marketing communications. Taylor & Francis. https://doi.org/10.4324/9781003169635

Pogácsás, P. – Szepesi, B. (2023): A koronavírus hatása a magyar kis-és középvállalkozásokra. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 54(2), 25–39. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.03

Poór, J. – Bruder, E. – Dajnoki, K. – Jarjabka, Á. – Kovács, I. É. – Pató Gáborné Szűcs, B. – Szabó, S. (2022). A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők: Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek).

Sági, J. – Szennay, Á. (2022). A COVID-19 pandémia első évének magyar vállalkozásokra gyakorolt hatása, különös tekintettel a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdésekre. Polgári Szemle: Gazdasági És Társadalmi Folyóirat, 18(1-3), 80–97. https://doi.org/10.24307/psz.2022.1107

Schmeltz, L. (2020): Heartcore business?: A study of how social enterprises, as organizations crossing traditional sectorial borders, communicate their corporate identity. Globe: A Journal of Language, Culture and Communication, 9, 15–28.

Stocker, M. – Pábli, B. (2023): A marketingmix-szel kapcsolatos képességek hatása az exportáló közép-és nagyvállalatok versenyképességére. Vezetéstudomány, 54(3), 2–11. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.01

Szigeti, Sz. – Józsa, L. (2022): Szlovákiai magyar vállalkozók marketing szemlélete a COVID-19 árnyékában. Letöltés időpontja: 2022. 01. 21.
Forrás: https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/Kautz%20Konferencia%20kötete_2021_tanulmányok/Szigeti%20Szilárd_Józsa%20László_2021_Kautz%20Konferencia%20kötete_2022_KÉSZ.pdf

Szörényiné Kukorelli, I. (2015): Vidéki térségeink innovációt befogadó képessége – egy kutatás tapasztalatai. Tér és Társadalom, 2015/1. pp. 97–115. https://doi.org/10.17649/TET.29.1.2686

Totth, G. – Brávácz, I. – Harsányi, D. – Pacsi, D. – Szabó, Z. (2022) „Kihívások a hazai KKV szektor döntéshozatalában – fókuszban az online kommunikációs megjelenés", Marketing & Menedzsment, 56(2), 5–12. htttps://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.01

## Szerző(k)

**Bajkó Norbert**
ORCID 0009-0001-5958-1490
PhD-hallgató
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola
E-mail: norbert.bajko@gmail.com

**Lencsés Enikő PhD**
ORCID 0000-0003-2018-1294
egyetemi docens
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
E-mail: lencses.eniko@uni-mate.hu

**Fülöp Zsolt**
ORCID 0000-0002-9825-3895
PhD-hallgató
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola
E-mail: rpr1337@gmail.com

*A folyóiratra a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: CC-BY-NC-ND-4.0.*