

MARKETING- KALEIDOSZKÓP

DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ ÉS TÁRSADALMI ÉRTÉKTEREMTÉS

Innovatív marketing megoldások a mesterséges
intelligenciától a körforgásos gazdaságig

2025

Marketingkaleidoszkóp

DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ ÉS TÁRSADALMI ÉRTÉKTEREMTÉS

Innovatív marketingstratégiák a mesterséges intelligenciától a körforgásos gazdaságig

Miskolc, 2025

Szerkesztette:

Prof. Dr. Nagy Szabolcs, Prof. Dr. Piskóti István és Dr. Hajdú Noémi

Lektorálta:

Prof. Dr. Nagy Szabolcs, Prof. Dr. Piskóti István és Dr. Hajdú Noémi

Szerzők:

George Ohene Boateng, Hajdú Noémi, Hayford Mawuli Zigah,
Horváth Zoltán, Houssein Eddine Yakdhane, Juhász Annamária, Kovács
Bence, Marien Anita, Molnár Tamás, Nagy Szabolcs, Papp Adrienn, Pelyhe
Zsolt András, Piskóti István, Szakácsi Adél, Tátrai Boglárka Kinga, Tóth Le-
vente, Zsuga Zsolt

Műszaki szerkesztés:

Prof. Dr. Nagy Szabolcs és Dr. Hajdú Noémi

Kiadó:

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
Marketing és Turizmus Intézet
Miskolc, 2025

3515 Miskolc-Egyetemváros

Telefon: 46/565-197

Email: mim@uni-miskolc.hu

<https://mim.uni-miskolc.hu/>

Kiadásért felelős:

Prof. Dr. Nagy Szabolcs, intézetigazgató, egyetemi tanár

A kötet a Miskolci Akadémiai Bizottság Közgazdaságtudományi Szakbizott-
sága Marketingtudományi Munkabizottságának támogatásával jelent meg.

HU ISSN 2062-2260

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ.....	6
A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS (CSR) ÉS A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ INTEGRÁLT MODELLJE	9
A BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING ELMÉLETÉNEK RÉGI-ÚJ KONCEPCIONÁLIS KERETEI – TRENDEK, KUTATÁSI IRÁNYOK ...	30
A HULLADÉKMENTESSÉGRE VALÓ TÖREKVÉS ÚTJAI MAGYARORSZÁGON: HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI STRATÉGIÁK ÉS TELEPÜLÉSI JÓ GYAKORLATOK	48
THE PSYCHOLOGY OF DIGITAL IMPACT: ADVERTISING, INFLUENCERS, FOMO AND ALGORITHMS IN CONSUMER DECISIONS	77
A FENNTARTHATÓ HULLADÉKGAZDÁLKODÁS NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATAI: EURÓPAI NAGYVÁROSOK ÖSSZEHOSONLÍTÓ ELEMZÉSE	88
A MISKOLCI LAKOSSÁG KULTÚRAFOGYASZTÁSA	114
A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA STRATÉGIAI SZEREPE A B2B MARKETINGBEN: KÉPESSÉGEK, ÉRTÉKTEREMTÉS ÉS SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY	127
A HAZAI ÉLELMISZER-KISKERESKEDELMI ÜZLETTÍPUSOK PIACI TENDENCIÁI.....	143
A MÉRÉSELMÉLET SZEREPE A MARKETINGKUTÁSBAN.....	156
LONGEVITY LIFESTYLE- INNOVÁCIÓ, MARKETING ÉS WELLNESS TRENDEK	168
AZ ESEMÉNYMARKETING, MINT PR ESZKÖZ HATÉKONY HASZNÁLATÁNAK FONTOSSÁGÁRÓL	205
PR ÉS MÁRKAÉPÍTÉS A MAGYAR DIVATIPARBAN - A MERO MÁRKA ESETE	225
AZ ALKOHOLMENTES ÉS ALACSONY ALKOHOLTARTALMÚ SÖRÖK TÉRNYERÉSE; EGÉSZSÉGTUDATOSSÁG ÉS VÁLTOZÓ FOGYASZTÓI SZOKÁSOK A SÖRPIACON	250
A SZERVEZETI KULTÚRA MEGKÖZELÍTÉSEI ÉS MODELLJEI	259

PARTNERSÉG ÉS BIZALOM A KÖZMŰVELŐDÉSBEN: TÁRSADALMI MARKETING EGY ÖNKORÁNYZATI KULTURÁLIS KÖZPONT B2B- KAPCSOLATAIBAN.....	285
KÍNAI BETELEPÜLÉS MAGYARORSZÁGRA 1990 ÉS 2025 KÖZÖTT, AVAGY A KÍNAI KERESKEDELEM BEROBBANÁSA A KELET- KÖZÉP-EURÓPAI PIACON	301
EXPLORING GHANAIAN AND HUNGARIAN CONSUMER ATTITUDES TOWARDS GLOBAL BRANDS: AN INTERCULTURAL MARKETING PERSPECTIVE	317
VOICE ASSISTANTS AS EMERGING TOOLS IN SOCIAL MARKETING: OPPORTUNITIES, CHALLENGES, AND FUTURE DIRECTIONS	332
THE EFFECTS OF DIGITAL MARKETING ON EMPLOYMENT IN GHANA: A DIGITIZATION INDEX-BASED ASSESSMENT	359

ELŐSZÓ

A Marketingkaleidoszkóp tudományos periodika első kötete 2006-ban jelent meg azzal a céllal, hogy a Marketing és Turizmus Intézet köré szerveződött Miskolci Marketing Műhely kutatóinak, partnereinek, PhD hallgatóinak aktuális kutatási eredményeit bemutassa. Az idei kötet – amely immár a tizenkettedik ebben a sorozatban – tizenkilenc lektorált tanulmányt tartalmaz, amelyeket bátran ajánlunk mind az akadémiai kollégák, mind pedig a gyakorlati szakemberek, érdeklődők és természetesen az egyetemi hallgatók figyelmébe is.

A kötet nyitó tanulmányában **Nagy Szabolcs** a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a társadalmi innováció stratégiai kapcsolódását vizsgálja. A szerző egy integrált folyamatmodellt dolgozott ki, amely a defenzív CSR tevékenységektől a közös értékteremtés (Creating Shared Value) irányába való elmozdulást támogatja. A nemzetközi esettanulmányokon keresztül validált modell rávilágít, hogy a siker kulcsa nem csupán a technológiai újszerűségben, hanem az érintettek korai bevonásában és az üzleti modellbe való szerves illeszkedésben rejlik.

Piskóti István a business-to-business (B2B) marketing elméleti kereteit és a kutatások gyakorlati relevanciáját elemzi. A tanulmány kritikai észrevételeket fogalmaz meg a marketingtudomány és az üzleti döntéshozók közötti összhang hiányáról, majd saját versenyképességi modelljére és szakirodalmi szintézisre alapozva egy új koncepcionális keretrendszert alkot, amely a környezeti, technológiai és társadalmi változásokra reagálva kínál módszertant a versenyképesség építéséhez.

A fenntarthatóság és a körforgásos gazdaság témakörét két tanulmány is mélyrehatóan tárgyalja. **Nagy Szabolcs és Papp Adrienn** a hulladékmentességre (zero waste) való törekvés hazai útjait és a települési jó gyakorlatokat vizsgálta négy nagyváros és a Szigetköz példáján keresztül. Eredményeik szerint a sikeres átmenet alapja a technológiai fejlesztések és a társadalmi szemléletformálás szinkronizálása. Ezt egészíti ki **Hajdú Noémi és Nagy Szabolcs** tanulmánya, amely tíz európai nagyváros hulladékgazdálkodási stratégiájának összehasonlító elemzését tartalmazza. A kutatás hangsúlyozza, hogy a magas beruházásigényű technológiai innovációkat integrálni szükséges az alacsony költségű, de erős szemléletformáló hatással bíró társadalmi innovációkkal.

A digitális marketing pszichológiai hatásaival foglalkozik **Hajdú Noémi** írása, amely az online kommunikáció, az algoritmusok és a FOMO-jelenség fogyasztói döntésekre gyakorolt hatását elemzi. A tanulmány bemutatja a digitális marketing kettős természetét: miközben motivál, olyan pszichológiai folyamatokat is elindít, amelyek alapvetően megváltoztatják a fogyasztói magatartást és növelik az impulzív vásárlás esélyét.

A marketingkommunikáció és PR területén végzett kutatást **Juhász Annamária és Tóth Levente**, akik az eseménymarketinget mint stratégiai PR-eszközt vizsgálják. Elemzésük rámutat, hogy a rendezvények ma már komplex élményrendszerek, ahol az interaktivitás és a digitális megoldások (AR/VR) integrációja a hosszú távú márkaelköteleződés és a bizalomépítés kulcsa. Ezt a gondolatkört folytatja **Juhász Annamária és Szakácsi Adél** tanulmánya, amely a magyar divatiparban, konkrétan a MERO márka esetében elemzi a PR márkaépítő szerepét. Megállapítják, hogy a prémium szegmensben a fogyasztói döntések érzelmi alapúak, így a sikerhez elengedhetetlen az egységes vizuális világ és a személyes hitelesség.

A kulturális fogyasztás területére kalauzolja az olvasót **Marien Anita és Tátrai Boglárka Kinga**, akik a miskolci lakosság kultúrafogyasztási szokásait és a helyi kulturális központtal való elégedettségét mérték fel. **Horváth Zoltán** tanulmánya szintén a kulturális szférát, konkrétan az AGORA Savaria Kulturális Központ B2B kapcsolatait vizsgálja társadalmi marketing nézőpontból, kiemelve, hogy a terembérllet miként válik a bizalomépítés és társadalmi értékteremtés eszközévé.

Az innováció és technológia üzleti alkalmazását járja körül **Papp Adrienn**, aki a mesterséges intelligencia stratégiai szerepét vizsgálja a B2B marketingben. Elemzése rámutat, hogy az AI nem csupán technológiai eszköz, hanem egy magasabb rendű szervezeti képesség, amelynek sikere a szervezeti integráción és a vezetői kompetencián múlik. **Juhász Annamária és Papp Adrienn** közös tanulmánya a „longevity lifestyle” fogalmán keresztül elemzi a globális népességöregedés hatását a wellness- és egészségpiacra, bemutatva a tudományosan megalapozott és hiperperszonalizált megoldásokban rejlő versenyelőnyt.

A módszertani és strukturális kérdéseket taglalja **Kovács Bence**, aki a méréselmélet szerepét és a pszichometriai elvek fontosságát (validitás, reliabilitás) hangsúlyozza a marketingkutatásban. A szerző másik írása a hazai élelmiszer-kiskereskedelem elmúlt másfél évtizedes átalakulását és a diszkontláncok dinamikus térnyerését elemzi, átfogó képet adva a piaci szerkezet változásáról. **Zsuga Zsolt** pedig a szervezeti kultúra modelljeit tekinti át, különös tekintettel a multinacionális vállalatoknál tapasztalható kölcsönhatásokra és a munkavállalói preferenciákra.

A kötetet a turizmus és a nemzetközi gazdaság területét érintő írások teszik teljessé. **Molnár Tamás** az Abaúj térség egészségturisztikai potenciálját vizsgálja a Kék Zónák (Blue Zones) alapelveinek tükrében. **Pelyhe Zsolt András** a kínai betelepülés és gazdasági térnyerés folyamatát elemzi Magyarországon 1990 és 2025 között. **George Ohene Boateng** angol nyelvű tanulmánya a globális márkákkal kapcsolatos fogyasztói attitűdöket hasonlítja össze Ghána és Magyarország viszonylatában. **Houssein Eddine Yakdhane** szintén angol

nyelvű kutatása a mesterséges intelligencián alapuló hangalapú asszisztenseket (pl. az Alexa, a Google Assistant és a Siri rendszereit) mint a társadalmi marketing potenciális eszközeit vizsgálja, míg **Hayford Mawuli Zigah** a digitális marketing foglalkoztatásra gyakorolt hatását elemzi a ghánai gazdaságban.

Befejezőként szeretnénk köszönetet mondani szerzőinknek, lektorainknak és minden kollégánknak, akik munkájukkal hozzájárultak a Marketingkaleidoszkóp 2025 kötet elkészítéséhez. Olvasóinknak pedig tartalmas és kellemes időtöltést kívánunk a tanulmányok olvasása során. Bízunk benne, hogy hasznos és értékes szakmai tapasztalatokkal gazdagodnak majd.

A szerkesztők

Miskolc, 2025. december 27.

A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS (CSR) ÉS A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ INTEGRÁLT MODELLJE

NAGY SZABOLCS

intézetigazgató, egyetemi tanár

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

Jelen tanulmány a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a társadalmi innováció stratégiai kapcsolódását vizsgálja. A kutatás kiindulópontja az a felismerés, hogy a hagyományos, defenzív jellegű CSR tevékenységek mára elégtelennek bizonyultak a fenntartható versenyelőny megteremtéséhez, és a vállalatoknak a közös értékteremtés irányába kell elmozdulniuk. A tanulmány célja egy olyan gyakorlati keretrendszer, modell kidolgozása, amely operatív szinten támogatja ezt a transzformációt. A szakirodalmi szintézisre építve a tanulmányban bemutatásra kerül a vállalati társadalmi innováció integrált folyamatmodellje, amely négy egymásra épülő fázisból (felismerés, közös értékalkotás (co-creation), megvalósítás, mérés) tevődik össze. A modell validálása kvalitatív összehasonlító esettanulmány-elemzéssel történt két nemzetközi példa, az M-Pesa és PlayPump vizsgálatán keresztül. Az eredmények azt mutatják, hogy a társadalmi innovációk sikere nem a technológiai újszerűségen, hanem az érintettek korai bevonásán (közös értékalkotás) és az üzleti modellbe való szerves illeszkedésen múlik. A tanulmány végkövetkeztetése szerint a CSR költségvetés hatékony felhasználásához a vállalatoknak szervezeti kettős képességekre és a társadalmi hatásmérés (SROI) szigorú alkalmazására van szükségük.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR), társadalmi innováció, közös értékteremtés, közös értékalkotás, integrált modell

This paper examines the strategic convergence of Corporate Social Responsibility (CSR) and social innovation. The research is premised on the observation that traditional, defensive CSR activities are increasingly insufficient for generating sustainable competitive advantage, necessitating a shift towards "Creating Shared Value". The objective of this study is to develop a practical framework to support this transformation at an operational level. Building on a synthesis of existing literature, the author proposes the Integrated Process Model of Corporate Social Innovation, which delineates the implementation into four consecutive phases: identification, co-creation, implementation, and evaluation. The model is validated through a qualitative comparative case study analysis of two international examples (M-Pesa and PlayPump). The findings indicate that the success of social innovations depends not on technological novelty, but on early stakeholder engagement (co-creation) and organic integration into the core business model. The paper concludes that to utilize CSR budgets effectively, corporations require organizational ambidexterity and the rigorous application of social impact measurement (SROI).

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Social Innovation, Creating Shared Value (CSV), Co-creation, Integrated Model

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma aktualitása

A 21. század üzleti környezetét alapjaiban határozza meg a fenntarthatóság és a társadalmi hatás kérdésköre. Míg a 20. század végén Milton Friedman (1970) híres doktrínája a részvényesi elmélet (shareholder theory) – miszerint „az üzlet egyetlen felelőssége a profit növelése” – dominálta a közgazdasági gondolkodást, mára egyértelmű paradigmaváltás ment végbe. A globális kihívások (klímaváltozás, társadalmi egyenlőtlenségek, erőforrásszűkösség) olyan komplexitást értek el, amelyet az állami és a civil szektor önmagában nem képes kezelni, ezért a versenyszféra innovációs erejére és erőforrásaira is szükség van.

Azonban a hagyományos vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility – CSR) modelljei, amelyek sokáig a megfelelésre (compliance) és a jótékonykodásra (philanthropy) fókuszáltak, mára elégtelennek bizonyulnak (Googins, 2013). A piac és a fogyasztók már nemcsak azt várják el a vállalatoktól, hogy „ne ártsanak” (kárenyhítés), hanem azt is, hogy proaktívan járuljanak hozzá a társadalmi problémák megoldásához az értékteremtésen keresztül (Bhattacharya, 2016).

Ebben az új kontextusban a CSR és az innováció határai elmosódnak. Megjelent a vállalati társadalmi innováció (Corporate Social Innovation – CSI) fogalma, amely a társadalmi problémákat nem költségtenyezőként, hanem kiaknáztatlan piaci lehetőségként értelmezi (Porter és Kramer, 2011).

1.2. Problémafelvetés

Bár az elméleti tudományos diskurzus egyre inkább a stratégiai integráció felé mutat, a vállalati gyakorlat ettől gyakran elmarad. Porter és Kramer (2006) kritikája a CSR defenzív jellegéről már a 2000-es évek elején feltárta, hogy vállalatok gyakran költség-szemlélettel közelítik meg a CSR-t, adományozásnak tekintve azt, ami így elszigetelődik az alaptevékenységtől. Még manapság is számos vállalat küzd azzal a kihívással, hogyan emelje be a társadalmi szempontokat az alaptevékenységébe. Emiatt a gyakorlatban a CSR tevékenységek gyakran:

- Elszigeteltek: A marketing és/vagy a kommunikációs osztályra korlátozódnak, elszigetelődnek a K+F-től és az üzletfejlesztéstől (Knudsen, 2011).
- Reaktívak: Csak külső nyomásra vagy reputációs válságokra reagálnak (Johnson és mtsai., 2011).

- Mérési problémákkal küzdenek: Hiányoznak azok az eszközök, amelyekkel a társadalmi befektetések üzleti megtérülése és valós társadalmi hatása (impact) kimutatható lenne (Papania és mtsai., 2008)

A szándék és a megvalósítás közötti szakadék azzal fenyeget, hogy a CSR megmarad felszínes marketingfogásnak, egyfajta zöldrefestésnek (greenwashing), ahelyett, hogy a versenyképesség forrásává válna.

1.3. A kutatás célja és kérdései

Jelen tanulmány célja, hogy áthidalja ezt a szakadékot egy olyan integrált folyamatmodell kidolgozásával, amely gyakorlati keretrendszert kínál a vállalatok számára a CSR tevékenységek társadalmi innovációvá alakításához. Alapvető fontosságú, hogy a CSR-t nem költségként, hanem innovációs forrásként kezeljük.

A kutatás nem a miért-re - hiszen erre a szakirodalom már választ adott -, hanem a hogyan-ra fókuszál. Meggyőződésem szerint ez a folyamat-orientált megközelítés a legalkalmasabb arra, hogy gyakorlati hasznosíthatóságot biztosítson a tanulmánynak.

A tanulmány az alábbi központi kutatási kérdésekre keresi a választ:

- K1: Hogyan integrálható a társadalmi innováció a vállalati érték-láncba a CSR keretrendszerén keresztül?
- K2: Milyen folyamat lépések (fázisok) szükségesek ahhoz, hogy egy társadalmi kezdeményezés fenntartható üzleti értékke váljon?
- K3: Mi a szerepe az érintettek bevonásának, a közös értékalkotásnak (co-creation) a társadalmi innováció sikerében?

1.4. A tanulmány módszertana és felépítése

A kutatás elméleti és empirikus módszereket ötvöz. Az 2. fejezetben a releváns szakirodalom szintézisével tisztázom a CSR és a társadalmi innováció fogalmi kereteit. Ezt követően (3. fejezet) részletesen bemutatom a saját fejlesztésű integrált folyamatmodellt, amely négy fázisból épül fel: felismerés, közös értékalkotás, megvalósítás és mérés.

A modell validálása érdekében a tanulmány 4. fejezetében kvalitatív esettanulmány-elemzést végzek. Két nemzetközileg ismert példát (M-Pesa és PlayPump) vizsgálom meg a modell szempontrendszer alapján, hogy azonosítsam a siker és a kudarc tényezőit. Végezetül a vállalati alkalmazási lehetőségeket mutatom be (5. fejezet) és az összegzés (6. fejezet) zárja a dolgozatot. A tanulmány hozzájárulása a tudományos diskurzushoz kettős. Egyrészt rendszerezi a szétaprózott fogalmi kereteket, másrészt egy menedzselhető, gyakorlati eszköztárat kínál a vállalati szakemberek számára.

2. ELMÉLETI HÁTTÉR ÉS FOGALMI KERETEK

A tanulmány célja a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a társadalmi innováció (SI) integrált modelljének létrehozása. Ehhez elengedhetetlen a két terület fejlődési ívének és kapcsolódási pontjainak feltárása. Jelen fejezet bemutatja, hogyan mozdult el a CSR a periférikus adományozástól a stratégiai alaptevékenységek felé, és hogyan válik a társadalmi innováció a vállalati versenyképesség új eszközévé.

2.1. A CSR evolúciója a normatív megfeleléstől a stratégiai értékteremtésig

A vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalma az elmúlt évtizedekben jelentős átalakuláson, fejlődésen ment keresztül. A korai megközelítések, melyek a Friedman-doktrínára (Friedman, 1970) reagáltak, a vállalati társadalmi felelősségvállalást morális kötelezettségként definiálták.

A terület legmeghatározóbb keretrendszerét Carroll (1979) és Carroll (1991) alkotta meg. Carroll piramismodellje hierarchikus rendszerbe foglalta a vállalat kötelezettségeit, hangsúlyozva, hogy a társadalmi felelősségvállalás nem helyettesíti, hanem kiegészíti a gazdasági működést.



1. ábra: Carroll CSR piramisa

Forrás: saját szerkesztés Carroll (1991) alapján

A piramis négy szintje a következőképpen épül fel (Carroll, 1991):

1. Gazdasági felelősség: A profitabilitás, mint alapfeltétel.
2. Jogi felelősség: A törvényi keretek betartása ("játékszabályok").
3. Etikai felelősség: A társadalom által elvárt, de nem kodifikált normák követése.

4. Filantróp felelősség: A vállalati "jó polgár" (good corporate citizen) szerep, amely önkéntes hozzájárulást jelent a közösség jólétéhez.

Bár Carroll modellje máig gyakran hivatkozott alpmű, már számos kritika érte főleg statikus jellege miatt (Jones és mtsai., 2009). Porter és Kramer (2006) rámutattak, hogy a hagyományos CSR tevékenységek gyakran reaktívak és elszigeteltek az alaptevékenységtől, például a véletlenszerű adományozás miatt. Ezért ők bevezették a stratégiai CSR fogalmát, amelyben a vállalat olyan társadalmi ügyeket karol fel, amelyek szorosan kapcsolódnak saját értékláncához, így egyszerre teremtenek társadalmi hasznot és üzleti versenyelőnyt.

Ezt a gondolatmenetet fejlesztette tovább Visser (2010) a CSR 2.0 koncepciójával. Visser szerint a modern felelősségvállalás már nem "nice-to-have" kiegészítő (CSR 1.0), hanem "DNA code", azaz a vállalati működésbe ágyazott, transzformációs és rendszerszintű megközelítés. Ez az elméleti elmozdulás nyitja meg az utat a társadalmi innováció felé.

2.2. A társadalmi innováció vállalati környezetben

Míg a CSR a *felelősségre* helyezi a hangsúlyt, a társadalmi innováció a *megoldásra*. A társadalmi innováció fogalmának definiálása során Phills, Deiglmeier és Miller (2008) megközelítését tekintem irányadónak: *"A társadalmi innováció egy társadalmi problémára adott újszerű megoldás, amely hatékonyabb, eredményesebb, fenntarthatóbb vagy igazságosabb, mint a meglévő megoldások, és amelynek értéke elsősorban a társadalom egészénél, nem pedig egyes személyeknél csapódik le."* (Phills, Deiglmeier és Miller, 2008: 36). Vállalati kontextusban ez a definíció kiegészül az üzleti életképesség követelményével. Mulgan (2006) hangsúlyozza, hogy a társadalmi innováció nem csupán egy új ötlet, hanem annak gyakorlati megvalósítása. A vállalati szektorban a társadalmi innováció gyakran technológiai és társadalmi újítások hibridjeként jelenik meg.

A vállalati társadalmi innováció (Corporate Social Innovation - CSI) három kritikus dimenzióban tér el a hagyományos innovációtól (Pol és Ville, 2009):

- Célrendszer: A társadalmi szükséglet kielégítése elsődleges cél, nem pedig nem mellékhatás.
- Folyamat: Gyakran nyílt innováció (Open Innovation) keretében zajlik a civilek és az érintettek bevonásával (Chesbrough, 2003).
- Hatás: A siker mércéje nem csupán a pénzügyi megtérülés (Return on Investment: ROI), hanem a mérhető társadalmi változás (Social Return On Investment: SROI). Az SROI egy olyan mérőszám, amely a társadalmi befektetések megtérülését értékeli pénzügyi és nem pénzügyi hatások alapján (Maldonado & Corbey, 2016)

2.3. A kapcsolódási pont: vállalati társadalmi intravállalkozó

A CSR és a társadalmi innováció integrációjának legfontosabb emberi tényezője a *vállalati társadalmi intravállalkozó* (social intrapreneur). Ők azok a szervezeten belüli vállalkozók, akik a nagyvállalat erőforrásait (tőke, hálózat, szakértelem) mozgósítják társadalmi problémák megoldására. A gyakorlatban ez olyan alkalmazottakat jelent, akik a vállalaton belül vállalkozói szemlélettel társadalmi vagy környezeti problémákat megoldó innovatív projekteket indítanak és valósítanak meg kihasználva a cég erőforrásait. Ők a változás legfőbb ügynökei (change agents).

Mirvis és mtsai. (2016) kutatása szerint ezek a személyek "hídépítők" a profit-orientált és a nonprofit megközelítésmódok között. Tevékenységük révén a vállalat képessé válik arra, hogy a CSR költségkeretét társadalmi K+F jellegű befektetéssé alakítsa.

Az integrált modell elméleti alapját tehát az a felismerés adja, hogy a *közös értékteremtés* (Creating Shared Value - CSV) elmélete (Porter és Kramer, 2011) szerint a társadalmi problémák megoldása új piacokat nyit, csökkenti a költségeket az értékláncban, és növeli a klaszterek hatékonyságát. Ebben az értelmezési keretben a CSR a "mit" (célok), a társadalmi innováció pedig a "hogyan" (módszertan), amelyeket a vállalati stratégia fog össze egységes rendszerré.

Az 1. táblázat a vállalati társadalmi felelősség (CSR) két fő megközelítése, a hagyományos és a stratégiai CSR közötti lényegi különbségeket mutatja be. A hagyományos CSR fókuszában az imázs és a megfelelés áll, a vállalat alaptevékenységétől sokszor független tevékenységeket jelent. Sokszor pusztán csak költséghelynek tekintik és fő vezérelve a pusztán "jóakarat" (doing good). Ezzel szemben a társadalmi innovációt támogató stratégiai CSR a közös értékteremtésre és a társadalmi hatásra koncentrál, amelyet az üzleti folyamatokba integrált befektetésként kezel a menedzsment. A stratégiai megközelítés a "Jól csinálni a jót" (Doing Well by Doing Good) elvet követi, és a társadalmi, valamint üzleti megtérülést (SROI) veszi alapul a siker mérésére. Összességében ez az evolúció jól mutatja a CSR változását az egyszerű adományozásból egy integrált, üzletileg is megalapozott stratégiai szükségszerűséggé.

1. táblázat

A hagyományos és a stratégiai CSR közötti különbségek

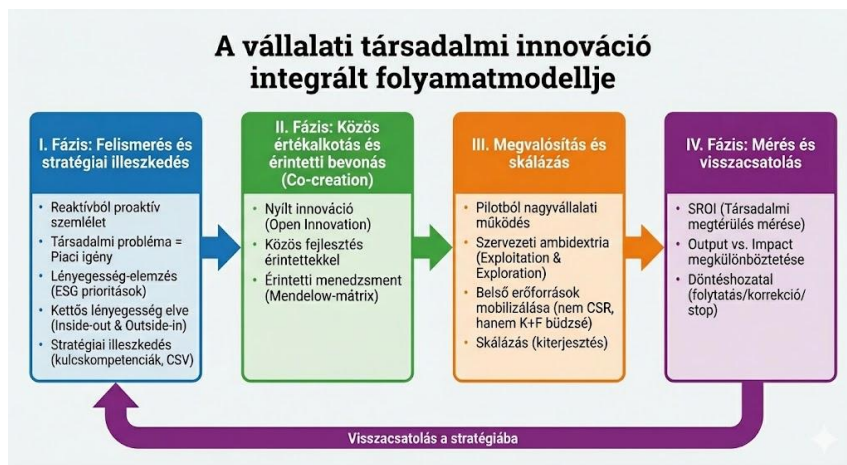
Dimenzió	Hagyományos CSR	Stratégiai CSR / Társadalmi innováció
Fókusz	Imázs, reputáció, megfelelés	Közös értékteremtés, társadalmi hatás
Kapcsolat az üzlettel	Periférikus, költség-hely	Integrált, befektetés
Vezérelv	"Jót tenni" (Doing Good)	"Jól csinálni a jót" (Doing Well by Doing Good)
Kezdeményező	CSR / Kommunikációs osztály	Menedzsment / Intravállalkozók (Intrapreneur)
Kulcs indikátorok	Adományozott összeg, ROI	Társadalmi és üzleti megtérülés (SROI)
Forrás	Carroll (1991)	Porter és Kramer (2011), Phills és mtsai. (2008)

Forrás: Saját szerkesztés

3. AZ INTEGRÁLT FOLYAMATMODELL: A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ OPERACIONALIZÁLÁSA

A szakirodalmi áttekintés rávilágított arra, hogy a CSR és a társadalmi innováció összekapcsolása elméletben indokolt, azonban a gyakorlati megvalósítás gyakran akadályokba ütközik. Jelen fejezet bemutatja a *vállalati társadalmi innováció integrált folyamatmodelljét* (2. ábra).

A modell négy, egymásra épülő fázisból tevődik össze, amely a társadalmi szükséglet felismerésétől a skálázott hatásmérésig terjed. A modell ciklikus jellegű, azaz a mérési eredmények visszacsatolást biztosítanak a stratégiai tervezéshez.



2. ábra A vállalati társadalmi innováció integrált folyamatmodellje

Forrás: saját szerkesztés

3.1. Felismerés és stratégiai illeszkedés (I. fázis)

A folyamat első lépése a reaktív szemléletmód, a problémakezelés felváltása a proaktív lehetőségelemzéssel. A modell előfeltevése, hogy a társadalmi problémák (pl. klímaváltozás, oktatás hiánya, stb.) nem kockázatok, hanem kielégítetlen piaci igények, de nem minden társadalmi probléma releváns minden vállalat számára. Fel kell ismernünk a számunkra releváns problémákat és el kell különítenünk őket a nem relevánsaktól. Ennek során a lényegesség-elemzést, a kettős lényegesség elvét és a stratégiai illeszkedés elvét kell alkalmaznunk.

A *lényegesség elemzés* egy kulcsfontosságú eszköz a fenntarthatósági jelentésekben, amely azonosítja azokat a témákat és érdekelt feleket, amelyek jelentős hatással vannak a vállalat értékteremtésére és a külső érdekelt felek döntéseire. A vállalatnak azokra a társadalmi ügyekre kell fókuszálnia, amelyek érdemben befolyásolják üzleti sikerességüket és az érintettek döntéseit. Eccles és mtsai. (2012) szerint a fenntartható vállalatok a lényegességi mátrix segítségével priorizálnak, ami egy hatékony eszköz a vállalat számára lényeges témák azonosítására az érintettek elvárásai és a kettős lényegesség elve alapján. A mátrix segít priorizálni azokat a fenntarthatósági kérdéseket (pl. környezeti, társadalmi, irányítási – ESG), amelyek egyidejűleg hatással vannak a cégre és a cég hatással van rájuk, így támogatja a stratégiai döntéseket és a jelentések relevanciáját.

A *kettős lényegesség elve* szakít a hagyományos, kizárólag a pénzügyi kockázatokra fókuszáló szemlélettel. Azt mondja ki, hogy a fenntarthatósági kérdéseket két irányból kell vizsgálni, és egy téma akkor számít lényegesnek, azaz

jelentéstételi kötelezettség alá esőnek, ha bármelyik, vagy mindkét szempontból releváns. A két dimenzió a hatás lényegessége és a pénzügyi lényegesség.

A hatás lényegessége (Impact Materiality), avagy *inside-out* (belülről kifelé) esetében a fő kérdés, hogy milyen hatást gyakorol a vállalat a világra? A vállalat tevékenysége hogyan érinti az embereket (pl. munkavállalók, helyi közösségek) és a környezetet (pl. szén-dioxid-kibocsátás, biodiverzitás csökkenése). Ez a szempont a társadalmi felelősségvállalást és a közjót helyezi előtérbe.

A pénzügyi lényegesség (Financial Materiality), avagy *outside-in* (kívülről befelé) esetében a fő kérdés, hogy milyen hatást gyakorol a világ a vállalatra? A külső fenntarthatósági tényezők (pl. klímaváltozás miatti árvizek, nyersanyaghiány, szigorodó szabályozások) hogyan befolyásolják a vállalat pénzügyi teljesítményét, fejlődését, kockázatait és piaci helyzetét.

A vállalatnak nem elég arról beszámolnia, hogy az éghajlatváltozás mekkora veszteséget okozhat neki (pénzügyi kockázat), hanem arról is be kell számolnia, hogy ő maga mennyivel járul hozzá az éghajlatváltozáshoz (társadalmi/környezeti hatás) (Európai Parlament, 2022)

A modellben a sikeres társadalmi innováció feltétele a *stratégiai illeszkedés*, az, hogy a megoldandó probléma illeszkedjen a vállalat kompetenciáihoz (core competencies). Ahogy Porter és Kramer (2011) a közös értékteremtés (CSV) elméletében, amely a kapitalizmus újradefiniálását célozza meg, kifejtik a legnagyobb hatást ott lehet elérni, ahol a társadalmi szükséglet találkozik a vállalat speciális tudásával. A koncepció szerint a vállalatok ne különítsék el a profitcélokat a társadalmi problémák megoldásától, hanem integrálják azokat új termékekkel/piacterekkel, értéklánc-termelékenység javításával és helyi klaszterek támogatásával egyidejűleg teremtve gazdasági értéket a cégnek és társadalmi értéket a közösségnek. Ez meghaladja a hagyományos CSR-t, mert a társadalmi hatást a versenyképesség motorjává teszi.

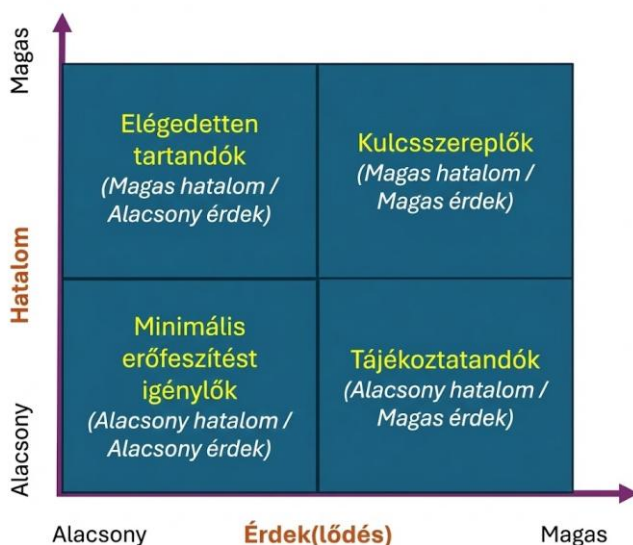
3.2. Közös értékalkotás és érintetti bevonás (Co-creation) (II. fázis)

A hagyományos K+F folyamatokkal ellentétben a társadalmi innovációk ritkán fejleszthetők ki laboratóriumi elszigeteltségben. A társadalmi problémák komplexitása megköveteli a *nyílt innováció* (Open Innovation) alkalmazását (Chesbrough, 2003).

A fejlesztési folyamatba be kell vonni a kedvezményezetteket és a helyi közösségeket. A közös értékalkotás ("Co-creation") megközelítés biztosítja, hogy a megoldás valós igényekre reagáljon (Prahalad és Ramaswamy, 2004).

A megoldást nem az íróasztal mögött, hanem az érintettekkel közösen fejlesztik (Open Social Innovation).

Ebben a folyamatban az érintettek (stakeholderek) menedzselése kritikus sikertényező. A Mendelow-féle (1991) hatalom-érdek mátrix (Power-Interest Grid) alkalmazása segít azonosítani, kik azok a szereplők, akiket aktívan be kell vonni a tervezésbe (pl. helyi NGO-k, önkormányzatok), és kiket kell tájékoztatni (3. ábra).



3. ábra Hatalom/Érdek(lődés) mátrix

Forrás: saját szerkesztés Mendelow (1991) alapján

Ez egy olyan elemzési eszköz, amely a szereplőket hatalmuk és érdekük, érdeklődésük szintje alapján négy kategóriába sorolja:

- **Kulcsszereplők:** Magas hatalom, magas érdek(lődés). Ezekkel az érintettekkel rendszeresen és aktívan szükséges kommunikálni és az elvárásaikat folyamatosan figyelemmel kell kísérni. Be kell vonni őket a döntéshozatalba.
- **Elégedetten tartandók:** Magas hatalom, alacsony érdek(lődés). Az ő igényeik kielégítése is fontos, hogy fenntartsák támogatásukat, még ha az érdeklődésük alacsony mértékű is.
- **Tájékoztatatandók:** Alacsony hatalom, magas érdek(lődés). Rendszeres tájékoztatást igényelnek, hogy fenntartsuk elkötelezettségüket, bár befolyásuk korlátozott.
- **Minimális erőfeszítést igénylők:** Alacsony hatalom, alacsony érdek(lődés). Csak alapvető kommunikáció szükséges, mivel kevés veszélyt vagy lehetőséget jelentenek

A modell szerint a korai szakaszban történő bevonás csökkenti a megvalósítás kockázatait és növeli a megoldás elfogadottságát, legitimitását.

3.3. Megvalósítás és skálázás (III. fázis)

Ez a modell legkritikusabb fázisa, a pilot projekt átültetése a nagyvállalati működésbe. Kanter (1999) rámutat, hogy a társadalmi innovációk gyakran elbuknak a vállalati "immunrendszeren", amely a standardizált folyamatokat védi az új, szokatlan modellektől. Éppen emiatt szükség van a szervezeti ambidextrára, a kétkezes szervezetekre. March (1991) szerint a vállalatnak képesnek kell lennie egyszerre a hatékony működésre (exploitation) és az új utakat kereső innovációra (exploration), ami a társadalmi innováció integrált folyamatmodelljében is hangsúlyosan megjelenik. Fontos továbbá a belső erőforrások mobilizálása is, hiszen a CSR projektek gyakran alulfinanszírozottak (Nazami és mtsai., 2022). Az integrált modellben a társadalmi innovációs projekt kikerül a CSR költségvetésből, és az üzletfejlesztési vagy a K+F büdzséből kerül finanszírozásra, mivel társadalmi megtérülést ígér. A megvalósítás harmadik előfeltétele a (fel)skálázhatóság, mivel a társadalmi innovációs projekteket sokszor pilot jelleggel indítják (Raynor, 2019). A sikeres pilot szakasz után azonban szükséges az innováció kiterjesztése új piacokra vagy nagyobb célcsoportra ((fel)skálázás).

3.4. Mérés és visszacsatolás (IV. fázis)

A hagyományos pénzügyi mutatók (ROI, NPV) önmagukban elégtelenek a társadalmi innováció sikerének mérésére (Antadze és Westley, 2012). A modell a társadalmi megtérülés, azaz az SROI (Social Return on Investment) módszertanát integrálja a döntéshozatalba, aminek a része a befektetések társadalmi megtérülése (SROI), amelyben a társadalmi, környezeti és gazdasági értékteremtést pénzügyi értékben fejezi ki (Nicholls, 2009).

A társadalmi megtérülés képlete:

$$\text{SROI} = \text{Társadalmi hatás jelenértéke} \setminus \text{Befektetés értéke}$$

A modell szigorú különbséget tesz a kimenetek (output – pl. kiosztott ételek száma) és a hatások (impact – pl. csökkenő éhezés, javuló egészségügyi mutatók) között (Maas és Liket, 2011). Kiemelten fontos a visszacsatolás. A mérési eredmények alapján a vállalat dönt a projekt folytatásáról, korrigálásáról vagy leállításáról, ezzel zárva a stratégiai kört.

A bemutatott integrált modell túllép a CSR filantróp megközelítésén. A folyamat strukturálása biztosítja, hogy a társadalmi célok nem zavaró tényezőként,

hanem innovációs inputként jelenjenek meg, a közös értékaalkotás révén elfogadott megoldások szülessenek, és az eredmények mérhetővé váljanak az üzleti és társadalmi érintettek számára egyaránt.

4. ESETTANULMÁNYOK ELEMZÉSE: A MODELL VALIDÁCIÓJA

Ebben a fejezetben az előzőek során felvázolt integrált folyamatmodell gyakorlati alkalmazhatóságának a vizsgálatára kerül sor. A fejezet célja nem az esettanulmányban szereplő vállalatok teljes körű bemutatása, hanem a társadalmi innovációs folyamataik elemzése az integrált folyamatmodell négy fázisán (felismerés, közös értékalkotás, megvalósítás, mérés) keresztül.

4.1. Módszertan

A kutatás a kvalitatív összehasonlító elemzés módszertanát alkalmazza. Yin (2009) szerint az esettanulmány a legmegfelelőbb módszer, amikor komplex társadalmi jelenségeket a saját valós kontextusukban vizsgálunk. Ebben a fejezetben két, nemzetközileg széles körben ismert eset kerül bemutatásra, amelyek tökéletesen szemléltetik a különbséget a sikeresen integrált társadalmi innováció és a jósándékú, de hibás módszertanú (felülről vezérelt) projekt között. Különösen a PlayPump esete tanulságos, mert iskolapéldája annak, mi történik, ha kihagyjuk a modellből a 2. fázist, a közös értékalkotást.

Az esettanulmányok kiválasztásának a logikája a „maximális eltérés” elvét követi és bemutat egy sikeres és egy sikertelen esetet:

- Sikeres integráció (Best Practice): M-Pesa (Safaricom/Vodafone) – ahol a társadalmi cél és az üzleti modell teljesen összeolvadt.
- Kudarccal végződő innováció (Warning Case): PlayPump – egy ígéretesnek indult, de végül fenntarthatatlannak bizonyult megoldás, amely rávilágít a modell egyes fázisainak kritikus fontosságára.

4.2. Sikeres integráció: Az M-Pesa (Safaricom/Vodafone) esete

Az M-Pesa egy mobilalapú pénzáttutalási szolgáltatás, amelyet a kenyai Safaricom (a Vodafone leányvállalata) indított el 2007-ben. Ez az eset a „Közös Értékteremtés” (Shared Value) egyik leg többet hivatkozott példája a szakirodalomban (Porter és Kramer, 2011).



4. ábra Az M-Pesa Kenyában
Forrás: Businessdailyafrica (2020)

A folyamatmodell szerinti elemzés:

- *I. fázis - felismerés.* A vállalat felismerte, hogy Kenyában a lakosság nagy része nem rendelkezik bankszámlával, de mobiltelefonnal igen. A pénzügyi kirekesztettség, mint társadalmi probléma itt hatalmas, kiaknázatlan piaci lehetőségként jelent meg.
- *II. fázis - közös értékalkotás:* A fejlesztés nem egy európai, vagy amerikai irodában, hanem a terepen zajlott. A pilot projekt során a helyi felhasználók szokásait figyelve módosították a funkciókat. Eredetileg mikrohitelet-törlesztésre tervezték, de látták, hogy az emberek egymás közti utalásra használják.
- *III. fázis - megvalósítás:* A legnagyobb innováció nem a technológia volt, hanem az elosztási rendszer. A Safaricom meglévő kiskereskedői hálózatát („agents”) alakította át „bankfiókokká”, ahol pénzt lehetett feltölteni és levenni. Ez a meglévő üzleti infrastruktúra kreatív újrahasznosítását jelentette.
- *IV. fázis - mérés és hatás:*
 - *Társadalmi hatás:* Suri és Jack (2016) kutatása kimutatta, hogy az M-Pesa a becslések szerint a kenyai háztartások 2%-át emelte ki a mélyszegénységből.

- *Üzleti hatás:* A szolgáltatás a Safaricom bevételeinek jelentős részét adta és globális versenyelőnyt biztosított a Vodafone-nak a mobilfizetési piacon.

4.3. A tanulságos kudarc: A PlayPump International esete

A PlayPump egy innovatívnak tűnő vízpumpa volt, amelyet játszótéri körhinta-hoz (merry-go-round) csatoltak. Az ötlet rendkívül egyszerű volt. Ahogy a gyerekek játszanak, a mozgási energia vizet pumpál a felszínre egy tartályba. A projekt hatalmas nemzetközi támogatást kapott pl. az USA kormányzatától, a Case Foundation-tól a 2000-es évek közepén. Jogosan vetődhet fel ezek után a kérdés, hogy mégis miért és hol bukott el a projekt?

- I. fázis: felismerés: A problémaazonosítás - vízhiány Afrikában - helyes volt, de a megoldás technokrata megközelítése „kudarcra ítélte” a projektet.
- II. fázis: közös értékalkotás: A projekt során ez bizonyult a kritikus hibának. A projektből hiányzott a valódi párbeszéd a helyi közösségekkel, a kulturális sajátosságaik figyelembe vétele és az igények felmérése is.
 - *A valóság:* A helyiek nem igényelték ezt a megoldást. Sőt, a nők számára megalázó és fárasztó volt a körhintát hajtani, ha a gyerekek épp nem játszottak, ami gyakran előfordult, mert a pumpálás nehéz fizikai munkának bizonyult.
 - *Kutatási tanulság:* Borland (2015) elemzése szerint a projekt tipikus példája a „felülről lefelé” (top-down) irányított innovációnak, amely figyelmen kívül hagyja a felhasználói kultúrát.
- III. fázis: megvalósítás: A drága vízpumpák karbantartásának a kérdése megoldatlan volt. Míg a hagyományos kézi pumpákat a helyiek meg tudták javítani, a PlayPump vízpumpák komplex szerkezetéhez szakember kellett hívni, aki gyakran hetekig nem tudott jönni, hogy a javítást elvégezze és a javítás is nagyon költséges volt.



5. ábra A PlayPump
Forrás: Walton (2010)

- IV. fázis: hatás: Bár a projekt output sikeres volt, amit a több ezer telepített vízpumpa is alátámaszt, a társadalmi hatás (outcome) azonban negatívnak bizonyult. Sok közösség visszasírta a régi, megbízható kézi pumpákat. A projekt végül fenntarthatatlannak bizonyult.

4.4. Összehasonlító elemzés és konklúzió

A 2. táblázat foglalja össze a két projekt tanulságait a társadalmi innováció folyamatmodelljének szempontjai szerint.

2. táblázat

A hagyományos és a stratégiai CSR közötti különbségek

Folyamatmodell fázisa	M-Pesa (Sikeres integráció)	PlayPump (Részleges kudarc)
Indíttatás	Piaci igény + társadalmi szükséglet	Filantróp szándék + PR
Innováció forrása	Felhasználói szokások megfigyelése (közös értékalkotás)	Mérnöki ötlet, ráerőltetve a közösségre
Fenntarthatóság	Üzletileg önfenntartó (profitábilis)	Adományoktól függő
Eredmény	Rendszerszintű változás (pénzügyi befogadás / beilleszkedés)	Elszigetelt, nem működő infrastruktúra

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázatban bemutatott összehasonlítás alátámasztja, hogy a társadalmi innováció csak akkor lehet sikeres és fenntartható, ha a 2. fázis, a közös értékalkotás (co-creation) és a 3. fázis, a megvalósítás sem marad ki az integrált folyamatmodellből. A PlayPump esete bizonyítja, hogy a jó szándék és a technológia önmagában kevés. Az érintettek bevonása, az üzleti racionalitás és a projekt hosszú távú fenntarthatósága nélkül az innováció „fehér elefánttá”, azaz költséges, de haszontalan beruházássá válhat.

5. VÁLLALATI ALKALMAZÁSI LEHETŐSÉGEK: A MODELL GYAKORLATI ALKALMAZÁSA

A kutatás eredményei és a bemutatott esettanulmányok alapján egyértelmű, hogy a vállalati társadalmi innováció sikeres bevezetése nem csupán módszertani, hanem vezetési kihívás. Ez a fejezet konkrét ajánlásokat fogalmaz meg a vállalatvezetők számára, hogyan teremtsék meg a vállalati társadalmi innováció integrált folyamatmodelljének a működési feltételeit.

5.1. A szervezeti kultúra átalakítása - a "kétkezűség" menedzselése

A legnagyobb akadály a társadalmi innováció előtt gyakran a kockázatkerülő vállalati kultúra. Míg a hagyományos, megfelelés- és adományozás fókuszú CSR alacsony kockázatú tevékenység, addig az innováció természetéből fakadóan bizonytalan kimenetelű, magas kockázatú. Mindezek miatt a vezetőknek támogatniuk kell a szervezeti ambidextriát, azaz a kétkezűséget (March, 1991). Ez azt jelenti, hogy a szervezetnek egyszerre kell optimalizálnia a jelenlegi profitját (exploitation) és kísérleteznie új társadalmi megoldásokkal (exploration). Az a gyakorlati tanács fogalmazható meg számukra, hogy hozzanak létre „védett zónákat” (sandbox) vagy inkubátor programokat a vállalaton belül, ahol a társadalmi projektek anélkül bukhatnak el, hogy ez karrierkockázatot jelentene az alkalmazottaknak. A társadalmi innováció esetén a kudarcot a tanulási folyamat részének kell tekinteni (Epstein, 2008).

5.2. A silók lebontása és kereszt-funkcionális csapatok létrehozása

A vállalati társadalmi innováció integrált folyamatmodellje nem működtethető kizárólag a CSR, a marketing- vagy a kommunikációs osztályokon belül. A PlayPump esete rámutatott, hogy a mérnöki, marketing és fenntarthatósági szempontok szétválasztása végzetes lehet. Ajánlásként megfogalmazható, hogy a társadalmi innovációs projekteket kereszt-funkcionális csapatoknak (cross-functional teams, CFT) kell vezetniük, amelyekben jelen van a K+F, a marketing, a HR és a pénzügyi terület képviselője is. A gyakorlatban a teljesítményértékelési rendszerekbe (KPI) be kell építeni a társadalmi innovációs

célokat is. Ne csak a CSR vezető felelőssége legyen a fenntarthatóság, hanem a vállalati funkcióterületek vezetői bónuszának is legyen feltétele a társadalmi hatás (Shared Value) elérése (Porter és Kramer, 2011).

5.3. Partnerségi kompetenciák fejlesztése

A modell 2. fázisa, a közös értékalkotás (co-creation) megköveteli, hogy a vállalat képes legyen egyenrangú félként együttműködni a civil szektorral (NGO-k) és a kormánnyal. Ezért a vezetőknek fel kell ismerniük, hogy az NGO-k nem csak a támogatások kedvezményezettjei, hanem tudáspartnerek, akik ismerik a helyi igényeket és bizalmi tőkével rendelkeznek. Tanácsos nyílt innovációs platformok kialakítása, ahol külső szereplők is benyújthatják ötleteiket a vállalatokhoz (Chesbrough, 2006).

A vállalati társadalmi innovációs projektek tervezésekor az alábbi ellenőrzőlista használatát javaslom a vállalatvezetők számára a modell gyakorlati alkalmazása során (3. táblázat). Ez a táblázat egy olyan kérdéslíst tartalmaz, amely a filantróp működésmódtól a stratégiai szintű, integrált társadalmi befektetések felé orientálja a vállalatvezetőket.

3. táblázat

Vezetői ellenőrzőlista (Checklist) a vállalati társadalmi innováció (CSI) bevezetéséhez

Dimenzió	Kulcskérdés a vezető számára
Stratégia	A választott társadalmi ügy kapcsolódik a vállalat alaptevékenységéhez (core business)?
Struktúra	Van dedikált költségkeret és felelős, vagy csak "maradék" elven foglalkozunk vele?
Kultúra	Büntetjük vagy támogatjuk a kísérletezést és a "kudarcot"?
Mérés	Tudjuk számszerűsíteni a társadalmi hatást (SROI), vagy csak a pénzügyi értéket látjuk?
Partneri viszony	Bevonjuk-e az érintetteket a tervezésbe (co-creation), vagy csak a kész terméket biztosítjuk számukra?

Forrás: saját szerkesztés

6. ÖSSZEGZÉS

Jelen tanulmány célja az volt, hogy feloldja a hagyományos CSR és az üzleti versenyképesség közötti látszólagos ellentétet. A kidolgozott integrált folyamatmodell bizonyítja, hogy a társadalmi felelősségvállalás – amennyiben innovációs szemlélettel párosul – nem költségtenyező, hanem a hosszú távú értékteremtés motorja.

A kutatás legfontosabb eredményei közé tartozik, hogy a CSR evolúciója a defenzív védekezéstől a proaktív megoldások, így a társadalmi innováció felé tart. Arra is rámutat a tanulmány, hogy a sikeres integráció kulcsa a folyamat-szemlélet, azaz a négy fázis: a felismerés, közös értékalkotás, megvalósítás és mérés tartalommal való feltöltése és egymásutániságának a szigorú betartása. Az M-Pesa és a PlayPump esettanulmányok összehasonlítása igazolta, hogy az érintettek korai bevonása (co-creation) és az üzleti modellbe való beépülés a fenntarthatóság kritikus feltétele.

A bemutatott modell és az elemzés azonban bizonyos korlátokkal is rendelkezik. Egyrészt a tanulmány elsősorban multinacionális nagyvállalatok szemszögéből vizsgálta a kérdést. A kis- és középvállalkozások (KKV-k) esetében az erőforráshiány miatt a modell adaptációra szorulhat. Másrészt az iparági különbségek miatt a modell alkalmazhatósága eltérő lehet egy B2C (fogyasztói) és egy B2B (ipari) szektorban működő vállalatnál, ahol a társadalmi nyomás mértéke különböző.

A téma aktualitása és a gyors technológiai fejlődés új kutatási kérdéseket is felvet. Az egyik ilyen lehet, hogy hogyan gyorsítja fel a mesterséges intelligencia és a Big Data a társadalmi problémák azonosítását és a hatásmérést ("Tech for Good")? A másik pedig a skálázhatóságra vonatkozik a KKV szektorban. Hogyan alkalmazhatják a korlátozott erőforrásokkal rendelkező kisebb cégek a nyílt innovációt társadalmi célokra?

Összefoglalásként megállapítható, hogy *a 21. században a sikeres vállalatok nem azok lesznek, amelyek a legtöbb profitot termelik a társadalom kárára, hanem azok, amelyek a társadalmi kihívások megoldásával termelnek profitot.* Az társadalmi innováció integrált folyamat modellje ehhez kíván hozzáadott értéket biztosítani.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány a Tématerületi Kiválósági Program 2021 – Nemzeti kutatások alprogram keretében, a TKP2021-NKTA-22 azonosítási számú Creative Region III. projekt részeként, az NKFIH támogatásával valósult meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- Antadze, N., & Westley, F. R. (2012). Impact metrics for social innovation: Barriers or bridges to radical change? *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 133–150. <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.726005>
- Bhattacharya, C. (2016). Responsible marketing: Doing well by doing good. *GfK Marketing Intelligence Review*, 8(1), 8–17. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2016-0002>
- Borland, R. (2015). The PlayPump 12. In *The gameful world: Approaches, issues, applications* (p. 323). MIT Press.
- BusinessDailyAfrica. (2020, December 26). Mobile cash lifts 200,000 homes out of poverty. *Business Daily*. <https://www.businessdailyafrica.com/bd/markets/market-news/mobile-cash-lifts-200-000-homes-out-of-poverty-2169636>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Epstein, M. J., Elkington, J., & Leonard, H. B. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351280129>
- Európai Parlament. (2022). Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2022/2464 irányelve az 537/2014/EU rendeletnek, a 2004/109/EK irányelvnek, a 2006/43/EK irányelvnek és a 2013/34/EU irányelvnek a fenntarthatósággal kapcsolatos vállalati beszámolás tekintetében történő módosításáról (2022. december 14.). Letöltve: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (2nd ed.). Pitman.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Googins, B. (2013). Leading with innovation: Transforming corporate social responsibility. In T. Osburg & R. Schmidpeter (Eds.), *Social innovation* (pp. 89–98). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_8
- Johnson, B. R., Connolly, E., & Carter, T. S. (2011). Corporate social responsibility: The role of Fortune 100 companies in domestic and international natural disasters. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(6), 352–369. <https://doi.org/10.1002/csr.253>
- Jones, B., Bowd, R., & Tench, R. (2009). Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: Competing realities. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 300–310. <https://doi.org/10.1108/17471110910977249>

- Kanter, R. M. (1999, May 1). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1999/05/from-spare-change-to-real-change-the-social-sector-as-beta-site-for-business-innovation>
- Knudsen, J. S. (2011). The internal organization of corporate social responsibility initiatives: Can lessons be learnt from gender diversity programs? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2149574>
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Talk the walk: Measuring the impact of strategic philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 445–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0690-z>
- Maldonado, M., & Corbey, M. (2016). Social return on investment (SROI): A review of the technique. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 90(3), 79–86. <https://doi.org/10.5117/mab.90.31266>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mendelow, A. L. (1981). Environmental scanning—The impact of the stakeholder concept. *ICIS 1981 Proceedings*, 20. <https://aisel.aisnet.org/icis1981/20>
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014–5021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073>
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145–162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Nazami, M., Nezami, I. M., & Zargar, Z. H. E. (2022). The journey from corporate social responsibility to corporate social innovation: The whys and the hows. *Technium Business and Management*, 2(2), 27–39. <https://doi.org/10.47577/business.v2i2.6539>
- Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 755–769. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>
- Papania, L., Shapiro, D. M., & Peloza, J. (2008). Social impact as a measure of fit between firm activities and stakeholder expectations. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(1), 3. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2008.017888>
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. https://ssir.org/articles/entry/re-discovering_social_innovation
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885. <https://doi.org/10.1016/j.soc.2009.02.011>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Raynor, K. (2019). Assembling an innovative social housing project in Melbourne: Mapping the potential for social innovation. *Housing Studies*, 34(8), 1263–1285. <https://doi.org/10.1080/02673037.2018.1535054>
- Suri, T., & Jack, W. (2016). The long-run poverty and gender impacts of mobile money. *Science*, 354(6317), 1288–1292. <https://doi.org/10.1126/science.aah5309>
- Visser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3). <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185>
- Walton, M. (2010, July 24). PlayPump not a panacea for Africa's water problems. *Circle of Blue*. <https://www.circleofblue.org/2010/world/playpump-not-a-panacea-for-africas-water-problems/>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.

A BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING ELMÉLETÉNEK RÉGI-ÚJ KONCEPCIONÁLIS KERETEI – TRENDEK, KUTATÁSI IRÁNYOK

PISKÓTI ISTVÁN

egyetemi tanár

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A Business-to-business (B2B) piacok, s tranzakcióinak gazdasági erejét nem tükrözi a marketing nemzetközi és hazai folyóirataiban publikált kutatások mennyisége, és a tanulmányok a gyakorlati szakemberek számára szóló relevanciáját is vita kíséri (Cartwright-Davies 2022, Lindgreen-Benedetto–Brodie-Jaakkola 2021.) Mi ennek az oka, miért nem természetes az összhang az akadémiai, egyetemi kutatók-oktatók és az üzleti marketinges döntéshozók között, nincs szükség egymás támogatására? A szerző, aki több mint három évtizede egyetemi kutatóként, üzleti szereplőként is jelen van a B2B-piacon, megállapítja, hogy nem egyszerűen a két szervezettípus közötti és belső szervezeti kommunikációs hibákról, az abból eredő érdekközösség, megértés vagy éppen bizalom hiányáról van szó. A marketingtudomány adós maradt azokkal a marketing-elméletekkel, koncepcionális keretekkel, melyek az elmúlt évtized környezeti, technológiai, gazdasági és társadalmi változásai következtében szükséges új piaci-társadalmi versenyképesség-építés számára szemléleti megközelítést, módszertant kínálnának. A tanulmány szakirodalmi értékelések mellett, saját elemzésekre, a B2B-versenyképességi modelljére (Piskóti 2014) épülően - a Cornelissen (2017) féle koncepcióalkotási megközelítések ötvözésével – alkot új elméleti keretet.

Kulcsszavak: ügyfélkapcsolati érték, innovációs versenyelőnyök, hálózati kompetencia, AI, közösségi média, belső marketing, fenntarthatóság,

Abstract

The economic power of business-to-business (B2B) markets and transactions is not reflected in the volume of research published in international and domestic marketing journals, and the relevance of these studies for practitioners is also controversial (Cartwright-Davies 2022, Lindgreen-Benedetto-Brodie-Jaakkola 2021). What is the reason for this, why is there no natural harmony between academic researchers and university lecturers and business marketing decision-makers? Is there no need to support each other? The author, who has been present in the B2B market for more than three decades as a university researcher, business consultant, and company manager, concludes that it is not simply a matter of communication failures between the two types of organizations and inside them, and the resulting lack of common interests, understanding, or trust. Marketing science has failed to provide the marketing theories and conceptual frameworks that would offer a conceptual approach and methodology for building new market and social competitiveness in response to the environmental,

technological, economic, and social changes of the past decade. In addition to evaluating the literature, the study creates a new theoretical framework based on its own analyses and B2B competitiveness model (Piskóti 2014), combining Cornelissen's (2017) concept-creation approaches.

Keywords: customer relationship value, competitive advantages of innovation, network competence, AI, social media, internal marketing, sustainability,

1. BEVEZETÉS

A businessmarketing, mint a marketingtudomány egyik markáns alkalmazási területe határozott szakmai, elméleti fejlődési utat járt be az elmúlt évtizedekben, különösen az ezredforduló környékén, a markáns tudományos identitása létrejöttének megerősödésének időszakában. Azt a szakmai nézetet osztom, hogy a marketing általános elmélete, mint közös identitásrag mellett, részdiszciplínaként a business marketing önálló tudományos, elméleti, kutatási karakterrel bír. a fogyasztói piaci, fogyasztási cikk marketingtől megkülönböztetetten, de egymást megtermékenyítő módon fejlődnek, ahol napjaink technológiai, társadalmi-gazdasági trendjei, folyamatai új kihívásokat, feladatokat jelentenek. A cikk a business-to-business piaci marketing tevékenység hatékony, az adott vállalkozások versenyképességét, üzleti céljait sikeresen szolgáló elméleti koncepcionális kereteinek és megvalósítási gyakorlati megoldásainak főbb elemeit, modelljét vázolja fel, egy jövőbeni komplex tudományos és gyakorlati relevanciájú kutatás megalapozása, kidolgozása érdekében.

2. A BUSINESS MARKETING TUDOMÁNYTERÜLETI IDENTITÁSA

A marketingkutatók, így a business-marketingesek is, a különböző elméleti megközelítéseket, a társtudományokat is ötvözve sajátos fejlődési útvonalat rajzolnak fel, leginkább *a szervezelméletet, a rendszerelemzést, a közgazdaságtant, a pszichológiát, szociológiát, az antropológiát, a neuro-tudományt* használva. Az európai marketingtudomány fejlődésében az elmúlt évtizedekben máig ható *új megatrendek jelentek meg, a nemzetköziesedés, a globalizáció mellett az új gyártási és információs-kommunikációs, digitális technológiák, valamint a civil társadalom, a vállalati társadalmi felelősség üzleti gyakorlattal társuló megerősödése.* Ez az ezredfordulóig terjedő első fejlődési időszak a differenciálódás, a specializálódás és a piaci, gazdasági-társadalmi határok feloldódásával, integrációjával jellemezhető. *Megerősödtek a fogyasztási cikk szektoron túli területekre kiterjedő marketingelméletek és koncepciók iránti igények, köztük az industrial (business) marketing, a kereskedelmi marketing, a szolgáltatásmarketing, s a marketingkoncepciók más funkcionális területekre történő kihatásai, valamint a marketingen belüli speciális téma- és eszközterületek.*

A 2000-es évek marketingje az integráltság, a kooperáció és a társadalmi felelősség elvének együttes érvényesülésének erősödéséhez, a holisztikus koncepció kiteljesedéséhez vezetett (Kotler 2010., 2017, 2021, 2023), s mára már ötvözi a profit-motivált és a társadalmi marketing tudományos és gyakorlati fejlődési ágait (Piskóti 2012, 2024). Az elméleti-fragmentáltság megteremtette ugyanakkor a marketing koncepcionális, szemléleti egységesítésére való törekvést is, melyet a különböző szemléletek közötti „kommunikációs” korlátok nehezítettek. A marketingtudomány e közös modellekre, a marketing általános elméletének (general theory of marketing) megerősítésére irányuló törekvése (Hunt 1990, Vargo+Lusch 2011, 2016) mellett, ugyanakkor megjelentek az alkalmazási területek, mint résztudományterületek önálló identitásának sajátosságait összegző kutatások, így a business-to-business marketing terén is.

A B2B-kutatások fejlődésében hosszú időszakon át „csend” volt, hiszen az elemzésekben az egyedi, gyakorlat-alapú megközelítés, az üzletemberek viselkedésének a vizsgálata került előtérbe. Az elmélet fejlődése akkor gyorsult fel, amikor az üzleti kapcsolatok a tudományos érdeklődés fókuszába kerültek (Sheth, Gardner, Garrett 1986) *A business-marketing elméleti átalakulása a közgazdasági alapoktól a magatartástudományi építkezésig haladt, úgy hogy egyéb marketing-alkalmazások irányába is mozdult. Ezen az úton a business-marketing elmúlt évtizedeiben számos elméleti iskolát találunk, úgymint az intézményi közgazdaságtani, az információgazdaságtani, a piaci folyamatelméleti, a viselkedés-, magatartástudományi, a kapcsolati-, hálózati perspektívát és az értékorientált megközelítést egyaránt.*

A business marketingelmélet fejlődése a tranzakciós marketingtől tehát a kapcsolati, hálózati alapú marketingre „vezetődik” át, melyek elkülönítését, paradigmaváltásként értelmezhattünk Hadjikhani-LaPlaca (2013).

A kapcsolati marketing a business marketing domináns megközelítésévé vált. (Möller 2013). *A kapcsolati marketingnek két alapvető - piac-alapú és a hálózat alapú - iránya (Möller-Halinen 2022), különböző szemlélete, módszertana jelenik meg a kutatásokban. A piacok, mint hálózatok megközelítés egyre erőteljesebben bontakozik ki napjainkban, amikor a hagyományos ágazati keretek és gondolkodás „szétesését” látjuk, amikor egyre inkább összefonódnak a vállalkozások gazdálkodási folyamatai a térségek versenyképességi kérdéseivel, a társadalmi ügyek megoldásával, az innovációs folyamatok egyre nyitottabbá válásával.*

A 90-es években Hunt-Morgan által kifejlesztett a verseny erőforrás-előnyök (R-A) elmélete kiemelkedő szerepet játszott, játszik. Hunt (2013) tanulmányában vázolja fel – az R-A-elmélet érvényességét, mint a businessmarketing általános elméletének részét, s ezáltal is megerősítve, hogy az erőforrás-előnyökön alapuló versenyelméletek a marketing általános elméletének alapját

képezik. Hunt elemzésében részletesen vizsgálja az R-A elmélet viszonyát az aldersoni elmélet mellett, az *ISBM (Institute for Study of Business Markets) Value Delivery Framework* és az *IMP elméleti struktúrájához is*. Az ISBM VDF szerint a business-to-business marketingmenedzsmentnek öt specifikus lépése van, úgymint

(1.) az (ügyfél) érték megértése, (elvárások)

(2.) stratégia kialakítása, (STP)

(3.) az ügyfél-érték megalkotása, (innováció)

(4.) az érték kommunikációja és disztribúciója, míg az

(5.) az élet-ciklus menedzsment (márkázás és ügyfélkapcsolatok). Ezen eredményhez kapcsolódóan is, teendők vannak a business marketingben az inside-out és az outside-in elméleti megközelítések integrálására, ahol az innováció, a vállalkozások eredményességének vizsgálatának viszonyában igazolták együttes, közös hatásukat. A 2013-ban lefolytatott szakmai vita a businessmarketing önálló résztudományi identitását erősítette meg, megállapítva ugyanakkor, hogy kidolgozandó a különböző ún. rész-elméletek, modellek (middle-range) integrálása. (Peters et.al.2013) A business piacok tudományos, gyakorlati marketingjét meghatározó számos sajátossága van:

- jellemzően korlátozott számú piaci szereplői kör jellemzi, mely gyakorta mono- illetve oligopolisztikus piaci struktúrákat, helyzeteket eredményez,
- a szervezatközi-piacokon származtatott kereslettel találkozunk, hiszen a nyersanyagok, alkatrészecskék, félkész-termékek, gyártó berendezések keresletét az általuk, a belőlük létrehozandó „végtermék”, a fogyasztási cikkek iránti kereslet alakulása mozgatja, s készíti a business marketingest kettős (két) piaci aktivitásra,
- különösen a beruházási javaknál, azok ciklikusságából eredően a keresleti folytonosság gyakori hiánya, időbeni merevsége fontos marketingkihívás,
- a business piacokon többnyire nem egyszerűen terméket, hanem problémamegoldást (komplex, új, innovatív ügyfélértéket, termék és szolgáltatáscsomag ígéretet) keresnek a vevők,
- a business javak vásárlásának sikere jelentős mértékben hat ki a vevő üzleti sikerére, így a megbízhatóság, a kölcsönös függőség, az együttműködés fontos kategóriává válik,
- a beszerzési folyamat, mint a problémadefiniálás, a megoldáskeresés és bizalomépítés egyik terepe felértékelődik,
- a piaci lehetőségek a potenciális vevők gyártási, technológiai kompetenciáitól, potenciáljától függ, így a kompatibilitás, a technológiai versenybeni pozíciót a nehéz a technikai helyettesíthetőség biztosítja,

- nagy kutatás-fejlesztési, s a növekvő általános beruházási, investíciós igények jellemzik,
- az innovációs versenyben való helytállás, sikertényezők megtalálása, innovációs kockázatok csökkentése meghatározó tényező,
- a stratégiai szövetségek, az együttműködési kényszerek megjelenése és tudatos menedzselése kell.

A businessmarketing megkülönböztető jellemzője, hogy a marketingterületek között leginkább képviseli a „theory driven practice management” és a „problem-driven theory management” egységét, összhangját, az elméleti módszertan és a gyakorlati menedzsment-tudás egymást erősítő kapcsolatát.

3. A HATÉKONY MARKETING ELMÉLETI KERETRENDSZERE – A VERSENYKÉPESSÉG MEGTEREMTÉS MÓDSZERTANA

Egy elméleti keretrendszer – mint egy tudományos elmélet, alkalmazható vizsgálati, megoldási modell - nemcsak leírja, mi ismert, hanem új érveket is megfogalmaz arról, hogyan változnak az adott tématerület megoldásának tényezői, milyen folyamatok alapján működnek, s hogy miért és hogyan vezetnek egy folyamat elemei egy adott eredményhez (Cornelissen, 2017).

Ez a fajta keretrendszer általában úgy került kifejlesztésre, hogy a meglévő szakirodalmakat, megközelítéseket több elméleti nézőpontból szintetizálja, hogy új, magasabb rendű megértést alakítson ki. Ez egy meglévő elmélet problematizálásából és a felismert hiányosságok megoldásából származhat, egy új elméleti szemüveg bevezetésével, amely lehetővé teszi a vizsgált folyamat elemeit jobb rendszerezést, megértését, kezelését (Jaakkola, 2020).

Ezen tipológia-alapú elméleti keretrendszer célja, hogy logikusan és oksági szempontból egyesítse a különböző konstrukciókat egy koherens és magyarázó típuskészletté (Cornelissen, 2017). A tipológia pontosabb és árnyaltabb megértést nyújt mivel a tipológia kategorizálja egy jelenség meglévő ismereteit A Cornelissen (2017) által bemutatott elméleti stílusok a fogalmak közötti kapcsolatok magyarázatát célozzák, hogy megválaszolják a kérdéseket, miért, hogyan és mikor történik valami. Ez a megállapításokra, feltételezésekre alapuló megközelítés komplex kutatási modellt eredményez, amely ok-okozati összefüggéseket ábrázol; olyan fogalom variánsokat vázol fel, amelyek különböző hajtóerői, kimenetelei egy eseménysorozatot írnak le. (Jaakkola 2020) szerint a koncepcionális kutatás jól tervezhető a megértés növelésére, így megválaszolva a "mi" – „miért” kérdéseket. A keretrendszerek összefoglalják és integrálják a meglévő tudást egy kezelhető egésszé, így új, magasabb szintű megértést hoznak létre a vizsgált fogalmak kapcsán (MacInnis, 2011). Egy másik, az

adaptációkra épülő megközelítés egy meglévő elmélet bővítése vagy módosítása más elméletek alkalmazása révén. Az *elméleti adaptáció* célja a meglévő fogalmok felülvizsgálata alternatív referenciakeretek bevezetésével, hogy új, kibővített perspektívát javasoljon (Jaakkola, 2020; MacInnis, 2011). Például a kutató gyakorlati meglátásokból építi fel nézőpontját. Az elméleti szintézisre, s az adaptációra irányuló kutatások gyakran kiinduló logikaként szolgálnak a magyarázatot nyújtó keretek kialakításához. A következőkben általam felvázolásra kerülő elméleti keretrendszer kettős megközelítésre épül, egyrészt rendszerezi, tipologizálja a korábbi szakirodalmi, nemzetközi és saját kutatási összefüggéseket, másrészt egy sajátos gyakorlati, üzleti relevanciával bíró adaptációt végez a sikeres B2B-marketingmenedzsment modellezésére.

4. INNOVÁCIÓVEZÉRELT, A MARKETING-KÉPESSÉGEKRE ÉPÜLŐ BUSINESSMARKETING-MENEDZSMENT MODELLJE

Az elmúlt évtized B2B kutatási súlypontjai, s eredményei megerősítik, hogy a nagy versenyintenzitású, s egyre inkább globalizálódó piacokon, csak a tudásintenzív termékek, a kreatív piaci megoldások és a hatékonyan (rugalmasan, kooperatívan) működő vállalati szervezetek képesek a vállalkozások sikerét biztosítani (Cooper-Edgett 2009, Loock-Steppeler 2010). Az *innovációs versenyelőnyök*, a *Competitive Innovation Advantage (CIA) építése, realizálása képezik* a sikeres piaci pozíció elérésének, megőrzésének alapját.

Már nem elegendő a vállalkozásoknak csak a kínálat-, termékfejlesztésben innoválni, hanem *többemű innovációs portfólióban kell gondolkodni*.

Nem véletlenül ír Noé (2013) már tíz éve az innováció 2.0-ról, s csatlakozik azokhoz, akik azt *egy új, a négy üzleti innovációtípus mellett a társadalmi innovációkat is integráló hatékony innováció-portfólióra épülő korszaknak tekintik*. Mikor, milyen típusú innovációra van szüksége egy vállalkozásnak? Mi biztosítja, hogy az innovációra fordított erőforrások tényleg vállalati versenyképességet teremtenek, s piaci sikert hoznak? Hogyan csökkenthetőek a technológiai és piaci kockázatok? Ezek a B2B piacok klasszikus kérdései ugyanakkor ma új válaszokat, új módszertant is igényelnek.

Az innovációs tevékenység, mint a piaci lehetőségekre, veszélyekre, azaz a versenyképességi, innovációs (előzetesen megteremtett vagy utólagos kielégített) igényekre és kényszerekre adott válaszként értelmezhető. Ez a szélesre nyitott definíció azt erősíti, hogy az innovációs tevékenység nem egy eseti, egyszeri plusz a vállalkozásoknál, hanem a mindenkori versenyképességet biztosító komplex, folyamatos, s integratív feladat.

A marketing a vállalkozások üzleti sikerét, céljai elérését támogató alapvető feladatának egyre inkább csak úgy tud megfelelni, ha maga is az innovációs

tevékenységekre koncentrálnak, „*innováciomarketingként*” működik, azaz vállalkozás innovációs versenyelőnyeinek kialakítását és azok piaci realizálását segíti. Az innováció-marketing – a különböző szervezeti egységekkel együttműködő, innovációs tevékenységek belső és külső integrálását végző – értékteremtő, ön-maga is innovációt képező (marketinginnováció) tevékenység. A piacorientáció elveire épülő sokoldalú marketingmenedzsment aktivitással támogatja a vállalkozás erőforrásainak, kompetenciáinak, különböző folyamatainak és teljesítményprogramjainak a kialakítását, innovációs versenyelőnnyé formálását, valamint annak piaci értékesítését, realizálását.

Az innováciomarketing szerepe átfogó, a teljes értékteremtő folyamatot végig kíséri, melyben a menedzsment stratégiai innovációs döntéseinek az információs, piackutatási támogatása, az erőforrásfelhasználás optimalizálásának segítése, az innovációs-fejlesztési folyamat, a piaci lépések stratégiáinak a kialakítása, a piacbevezetés időzítése, a pozicionálás, a kommunikációtervezés, a kooperációs stratégia egyaránt hozzá tartozik. Az innováció marketingvezérelt kell, hogy váljon és fordítva a marketing pedig innovációvezérelt!



1. Ábra A business marketing elméleti keretrendszere – marketing képességek által integrált innovációs versenyképesség

forrás: saját szerkesztés

Az elméleti keretrendszer lényegi elemei a következők:

1. a B2B piaci cég sikere, versenyképessége, a versenyelőnyeinek a biztosítása a **marketing-képességek által mozdított, a vállalkozás erőforrásai felhasználásával, a belső működési, szervezeti hatékonyságát, folyamatait és teljesítményeit optimalizáló - elemzési, tervezési, döntési és**

realizálási, megvalósítási menedzsment – folyamat, melyet az innovációs szemlélet vezérel.

- **a potenciálok** a képességek, az erőforrások, a kapacitások, a támogatók, az elérhető lehetőségek, amiket egy cég aktivizálni tud. (versenytársal szembeni előrehaladás, új piacralépés, védekezés érdekében) Potenciálkülönbségeket, előnyöket számos tényező eredményezhet (kutatók, fejlesztők kreativitása, tervezői kompetencia, új technológiákhoz jutás, vevőelvárások ismerete, felhasználói know-how, széles választék, reputáció, előnyös telephely, nyersanyaghoz való hozzájutás, beszállító, tőkebázis, kapcsolat fontos véleményformálókhoz, multiplikátorokhoz, stabil üzleti kapcsolatok, kooperációs szövetséghez való tartozás,
 - **A folyamatok** a vállalkozások számára hasonlóan versenyelőnyöket eredményezhetnek. A vállalkozások jellemző értékalkotó folyamatait a Porter-féle értéklánc alapján közelíthetjük meg, mely kapcsán az alábbi tényezők vizsgálata, különbségek feltárása kívánatos: milyen hosszú egy szerződési ciklus, milyen gyorsan tud egy vállalkozás a kereslet változásaira reagálni, milyen gyorsan tudja a vállalkozás a fejlesztési folyamatait megvalósítani, milyen összegeket fordít egy vállalkozás a versenytársaihoz képest az egyes folyamat-elemekre, kutatás-fejlesztésre, marketingre stb., hogyan szervezi meg a vállalkozás versenytársaihoz képest az értékesítést, miként épül fel a vállalkozás menedzsment-struktúrája, mennyire piacorientáltan működik a vállalkozás?
2. Az innovációs tevékenységet megalapozó és hatásait tudatosan értékelő vállalati *stratégiai innovációs piackutatások és az innovációkontrolling elemzések elengedhetetlen sikertényezők, de mind az intenzitásuk, mind a módszertanuk vonatkozásai gyakran vállalkozások marketingjének gyenge pontját képezik* (Piskóti 2014b).
 3. Az innovációs-portfólió eredményességét, a sikerét *a vállalkozások stratégiai kompetenciái, erőforrásai, valamint a folyamat és a termék-tényezőinek előnyei, azok összhangja, integráltsága határozza meg. A vállalkozások gyakorlatában elsősorban a termékinnovációs-tényezők, előnyök mutatják a legerősebb siker-kapcsolatot, míg a többi innováció-típus közvetlen korrelációja gyengébb, elsősorban a termék-jellemzőkön át érvényesül* (Piskóti-Nagy-Molnár 2013).
 4. Napjainkban alapvető trend az innovációk nyitottabbá válása, a kooperatív, hálózati és klaszter együttműködésekre, kapcsolatmenedzsmentre épülő nyílt innovációk gyakorlata (Hakansson 2010). Ritter-Gemünden (2010) megközelítése építve igazolásra került, hogy *a hálózati (az*

együttműködési) kompetencia és a technológiai kompetencia egymást erősítően határozza meg, erősen korrelál az innovációs sikerrel.

1. *A marketingképességek, a hatékony marketing folyamatok – a vállalati menedzsmentben, a szervezeti működés, a belső marketing sikerességében megfelelő gyakorlat - elengedhetetlen tényezői, meghatározói az innovációs sikernek, az innovációs versenyelőnyök kiépítésének.*

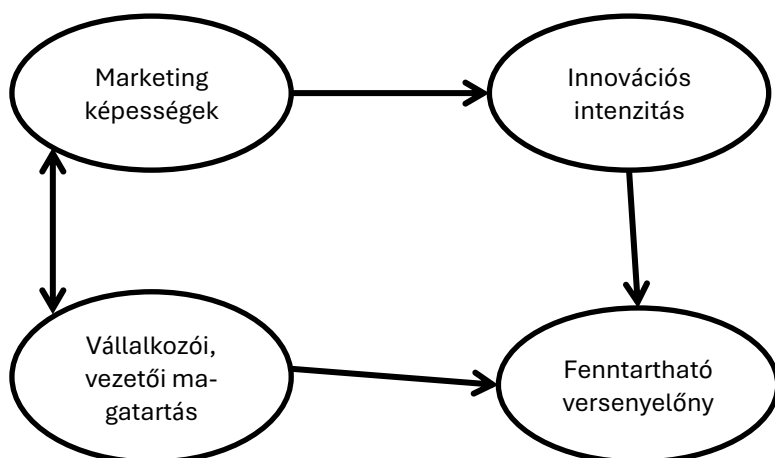
Ennek bizonyítását korábbi empirikus kutatásokkal (Weerawardena (2003), Piskóti (2014), MMSZ 2017, MMSZ 2025) is meg tudjuk erősíteni. Weerawardena négy tényezőcsoportos modelljével, melynek elemei:

- a vállalkozói, vállaltvezetői szemlélet, magatartás (EI), melyet a K+F kiadások, új termékek, szolgáltatások preferálása, versenytárhoz való viszony, piaci gyorsaság, kockázatvállalás, merészség, külső forrásbevonás innováció és marketing-orientáltsága, vezéreltségének jellege,
- a marketingképességek és aktivitások (MC) mérését, a versenytársakkal történő összehasonlítást tartalmazóan az ügyfélszolgálat, értékesítés, disztribúció szélessége, promóció, kommunikáció, kutatások, termékdifferenciálás, piachevezetés, külső szolgáltatók igénybe vétele kategóriák, tevékenység jellemzi,
- a harmadik tényező különböző innovációtípus aktivitás és intenzitása (OII) megvalósulási gyakorlata, ahol a termék-, folyamat-, szervezeti- és marketing innovációk alkalmazásának intenzitására, újszerűségére egyaránt értékes jellemző,
- a fenntartható, innovációkra épülő versenyelőnyöket (SCA) a versenytársakkal való összehasonlításban több tényezővel ragadható meg: új piacokra lépés, piacrészesedés, elégedettség, nyereség elérésével, valamint a cég teljesítményének más jellemzőivel, mint innováció-típusok színvonala, tanulási-, reagálási képesség, kapcsolati-hálózati képesség, marketing-képességek versenytársakkal való összehasonlításával.

Az elmúlt évtizedben számos nemzetközi és hazai kutatásnak is sikerült igazolnia

- a marketingképességek (MC) és az innovációs intenzitás (OII),
- a marketingképességek (MC) és a fenntartható versenyelőny (SCA) sikeres kialakítása,
- az innovációs intenzitás (OII) és a fenntartható versenyelőnyök (SCA) biztosítása,
- valamint (az innováció- és marketingvezérelt) vezetői magatartás (EI) és a fenntartható versenyelőnyök (SCA) közötti szignifikáns kapcsolatot.

A marketingképességek, innovatív aktivitások egyre jobban támogatják az innovációs tevékenység sikerét (Piskóti 2014).



2. Ábra A marketingképességek a B2B piaci vállalkozások innovációk sikerében

forrás: saját szerkesztés Piskóti 2014 alapján

A vállalkozói, vezetői magatartás stratégiai döntései meghatározóan hatnak fenntartható versenyelőnyre. A cégvezetés és a marketingképességek közötti gyakran nem erős kapcsolat részben vezetői magatartás következetlenségét, illetve a marketing nem mindig megfelelő, vállalkozáson belüli, szervezeti megjelenését, pozícióját mutatja. A vezetői magatartás és az innovációs aktivitás erős kapcsolatának hiánya láthatóan a még jelentős mértékben termékinnovációs, avagy legfeljebb még gyártási, műszaki jellegű innovációk prioritásának a fennmaradását, a hiányzó teljes innováció-portfólióban gondolkodás gyengeségeit jelzi.

„A Magyar Marketing Szövetség 2025-ben, az Ernst + Young tanácsadó céggel közösen készített a marketing szerepéről cégvezetői (CEO) megkérdezést, ahol több mint száz válaszadó - többségük közepes (30%) vagy nagyvállalatot (39%) irányít, száz fő munkáját vezeti. A vállalataik 87%-a, éves szinten több mint 1 milliárd forint árbevételt realizál.

A válaszadó vezetők 94%-a rendelkezik dedikált marketing csoporttal a vállalatban belül, és 46%-uk olyan marketing szervezettel bír, amelynek létszáma meghaladja a 10 főt, azaz a marketing szerepe, tevékenysége egyre erősödik. Érdekes tény, hogy a kérdőívben és a személyes interjúk során a vállalatvezetők 54%-a úgy ítélte meg saját szerepét, hogy aktívan részt vesz a cég marketing stratégiájának kialakításában. A vállalatvezetők 68%-a a marketingre stratégiai fontosságú vállalati kompetenciaként tekint.

A vállalatvezetők 61%-a gondolja úgy, hogy a marketing fontossága nőtt a vállalat életében az elmúlt években, s 96%-uk véli úgy, hogy a marketing sokkal összetettebb feladat, mint 3-5 éve volt

A válaszadók 1/3-a nyilatkozott úgy, hogy a marketing tevékenységek területén kiegyensúlyozzák a nemzetközi iránymutatásokat és a helyi kezdeményezéseket, 45%-uk pedig azt a visszajelzést adta, hogy többségében helyi aktivitások, és önálló, az adott vállalati probléma megoldására törekvő marketing tevékenységeket folytatnak. A kutatás alapján a válaszadók 82%-a szerint a marketing sikeressége cégvezetői felelősség, és a vezetők többsége aktívan részt vesz a marketingstratégia alakításában. Ez a bevonódás tovább erősíti a marketing helyét a vállalati döntéshozatalban. (MMSZ-EZ 2025)

Az aktuális hazai kutatás, vezetői megkérdezés jól jelző a modellünkben, s a korábbi saját kutatásokban is megfogalmazott, a marketing képességek alapvető fontosságú szerepét.

5. MARKETING-KÉPESSÉGEK ÚJ KIHÍVÁSA – ÚJ KUTATÁSI ÉS MARKETINGSTRATÉGIAI TERÜLETEK -

A B2B üzletágban működő szervezeteknek megbízható kapcsolatokat kell kiépíteniük az ügyfélszervezetekkel. Így a B2B marketing a szervezetek közötti hálózatokra és interakciókra összpontosít (Gummesson, 2014), amely bizalmat és nagyobb megbízhatóságot igényelnek a vevők és az eladók között, ahol mint láttuk, hogy B2B kontextusban az ügyfeleket általában egyénileg kezelik, a marketing képességek kritikus fontosságúak az üzleti siker eléréséhez.

A marketing képességeket (MC) úgy definiálják, mint a szervezet azon képességét, hogy a rendelkezésre álló szervezeti erőforrásokat felhasználva egy sor feladatot végrehajtson a kívánt teljesítmény eléréséhez (Herhausen et al., 2020). A marketingképességek javítják a szervezetek azon képességét, hogy hatékonyan konfigurálják és alkalmazzák az erőforrásokat a fenntartható versenyelőny megteremtése érdekében. Az MC-k tehát a szervezeti képességek és erőforrások komplex kombinációja, amely egyedülálló a szervezet számára, és amelyet a versenytársak nagyon nehéz utánogni.

A korábbi kutatások az MC-ket három kategóriába sorolták: belülről kifelé, kívülről befelé és átívelő. Az inside-out képességek a szervezeten belülről származnak, és különböző funkcionális tevékenységeknek felelnek meg, míg az outside-in képességek a piacról származnak, és segítik a szervezeteket abban, hogy megértsék ügyfeleiket és versenytársaikat (Santos-Vijande et al., 2012). Végül a átfogó, stratégiai képességek integrálják a szervezet belső és külső folyamatait a piac és a vállalat belső működésének ismerete révén (Chahal & Kaur, 2014; Santos-Vijande et al., 2012). Ezek a képességek magukban foglalják a piaci stratégiák, politikák és programok kidolgozását és végrehajtását.

B2B szervezetek sikeresek az operatív kompetenciák kihasználásával, amelyeket "a jelenben való megélhetés megélhetésének érdekében" használnak; a meglévő versenyelőny fenntartása az erőforrások hatékony felhasználásával a működési hatékonyság elősegítésére. A *dinamikus képességek stratégiai és szervezeti folyamatok, amelyek a működési képességekre és szervezeti erőforrásokra gyakorolva úgy alakítják át azokat, hogy illeszkedjenek a változó üzleti környezethez*). Ezek a képességek dinamikusak abban az értelemben, hogy valami megváltoztatására összpontosítanak, és lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy "folyamatosan létrehozzák, bővítsék, frissítsék, védjék és relevánsak maradjanak a vállalatok egyedi eszközbázisának" a dinamikus képességek magasabb szintű kompetenciák, amelyek lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy alkalmazkodjanak és változzanak a hálózat egészére adott válaszul.

Az AI-alapú marketing bevezetését és használatát mind belső, mind külső folyamatok ösztönzik, a marketing kompetenciák, modellünkben is megjelenő képességek (marketinginformáció-kezelés, marketingtervezés és marketingmegvalósítás) **meghatározó elemévé válhatnak.**

Az elmúlt néhány évben egyre többet vitatják, hogy az AI hogyan változtatja meg a szervezetek B2B marketingtevékenységeit (Mikalef et al., 2021). Egy új kutatási irányzat szerint az AI gyorsan a B2B marketingtevékenységet folytató szervezetek szerves részévé válik, automatizálva vagy kiegészítve a kulcsfontosságú folyamatokat (Rusthollikarhu et al., 2022).

Az iparág kiemelkedő példái azt mutatják, hogy az AI lehetővé teszi a jobb ügyfél-megismerés, a nagyobb személyre szabottság és a tervezés pontosságának javítását, valamint a jobb ügyfélélményt, ügyfélértéket. A szakemberek állításai szerint az AI használata a B2B marketingben lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy célzott alkalmazások révén szélesebb és többféle ügyfélkört érjenek el, ami nemcsak a meglévő műveletek teljesítményét javítja, hanem új lehetőségeket is megnyit a műveletek végrehajtásának új módszerei előtt (Raghupathi et al., 2023).

Az AI-technológiák egyik alapvető pillére, hogy úgy tervezték és fejlesztették őket, hogy előre meghatározott követelmények alapján, a meglévő adatokra és információkra építve működjenek (Paschen et al., 2020). Ez a követelmény hangsúlyt fektet az AI-technológiák azon képességére, hogy képesek legyenek tanulni a korábbi tapasztalatokból és következtetéseket levonni az adatok elemzésével. Az AI területén egy különleges, és talán a legjelentősebb alágazat a gépi tanulás (Ongsulee, 2017). A gépi tanuláson alapuló AI-technológiák képesek módosítani feldolgozásukat az újonnan megszerzett információk alapján. Így a döntéshozatalra vagy a segítségnyújtásra szolgáló korábbi technológiákkal szemben az egyik legfontosabb különbség az, hogy ezek az

algoritmusok inherensen alkalmazkodóképesek, mivel az új bemeneti adatok alapján dinamikusan változnak. Mindazonáltal, bár az AI-technológiák az elmúlt években jelentősen fejlődtek, sok szervezetnek nehézséget okoz azok olyan módon történő kihasználása, hogy azok értéket teremtsenek számukra (Collins et al., 2021). Egyre több kutatás foglalkozik ezzel a kihívással, rámutatva, hogy az AI potenciáljának hatékony kihasználásával kapcsolatos sok kihívás a szervezeti kontextusból fakad.

Ezzel szemben számos figyelemre méltó példa mutatja, hogy egyes szervezetek sikeresen alkalmazták az AI-t működésükben, és megtalálták azokat a módszereket, amelyekkel ezek a technológiák üzleti értéket teremthetnek (Makarius et al., 2020). **Az AI-kompetencia fogalma tehát kiterjeszti a hagyományos gondolkodásmódot, amely egyszerűen csak az AI technológiák fejlesztésére összpontosít, és beépíti azok tervezését és bevezetését a szervezeti környezetbe oly módon, hogy az elősegítse az értékteremtést.** Az AI-kompetencia tehát egy hosszú akadémiai kutatási történetet követ, amely **megkülönbözteti az alapvető technológiákat (AI-technológiák) és az alapvető kompetenciákat (AI-kompetenciák).** Az AI-kompetencia tehát nem csupán az azt támogató technológia, vagy annak hatékony kihasználására irányuló technikai képesség, hanem az ilyen technológiák, a szervezeti tudás és az intézmények kreatív, harmonikus egészként való összekapcsolása. A vezető szervezetek körében az AI használatáról végzett legújabb felmérések és tanulmányok rávilágítanak, hogy az ilyen technológiákból származó értékek kiaknázásának képessége pontosan abból a képességből fakad, hogy **az AI-t kreatív módon új vagy átalakított – köztük a marketingfolyamatokba és a marketing képességek kiegészítéseként is integrálják.** Ennek eredményeként az AI-technológiák kreatív összehangolása és olyan módon történő integrálása, amely üzleti értéket teremt, megköveteli az AI-kompetencia meglétét. Az információs rendszerek (IS) területén megjelent korábbi szakirodalomra építve, az AI-kompetencia fogalmát a területen végzett korábbi tanulmányok (Ravichandran, 2018) alapján határozzuk meg. Az AI-kompetenciának három kulcsfontosságú jellemzővel kell rendelkeznie. Először is, rendelkeznie kell a technológia hatékony összehangolásához szükséges technikai képességekkel, és versenyelőnyt biztosító potenciállal. Másodszor, túl kell lépnie az egyes üzleti egységeken, és számos műveletet és folyamatot kell lefednie. Harmadszor, a versenytársak számára nehezen utánozhatónak kell lennie, ami folyamatos kísérletezést és proaktivitást igényel.

„Technológiai innovációk az MMSZ-EY-kutatás válaszadó vezetői szerint a technológiai fejlesztések, különösen a mesterséges intelligencia és az adatvezérelt működés alapjaiban formálják át a marketing szerepét. 36% úgy látja, hogy ezek révén a marketing sokkal hatékonyabban működik, 31% szerint

egyszerűbbé és gyorsabbá vált, míg 21% a stratégiai súlyának növekedését emelte ki. 12% szerint a technológia bizonyos funkciókat átvesz, így a jövőben kevesebb emberi erőforrásra lesz szükség.

A jövő: mely területek fontossága nő a következő 3 évben? A vezetők várakozásai szerint a marketing fókuszterületei közé tartozik majd: a (1) mesterséges intelligencia használata, (2) a márkaismertség növelése, (3) az ügyfélélmény javítása, (4) a perszonalizáció és (5) az e-kereskedelem erősítése lesznek a marketing legfontosabb fókuszterületei.

A B2B marketing trendek továbbra is izgalmasak maradnak. Abban többnyire marketingszakmai konszenzus van, hogy a businessmarketing elemzési-vizsgálati szintjei, „rétegei”, gyakorlati súlyponti megjelenései a következők:

- egyének, individuumok és a magatartásuk, viselkedésük, (pl. beszerző, értékesítő)
- csoportok és viselkedésük (pl. Buying Center, értékesítési csapat)
- belső szervezetek és magatartásuk (pl. marketingszervezet, más releváns szereplők)
- funkciók és belső folyamatok, magatartások, (pl. marketing, mint funkció és interakciója más cégen belüli funkcióval)
- szervezetek közötti magatartás (pl. eladó-vevő szervezetek)
- intézményi rendszerek és a dinamikájuk (pl. piaci disztribúciós csatorna, hálózati ökoszisztémák, klaszterek működése)
- piacok, iparágak és azok kultúrája, dinamikája.

A technológiai fejlesztések – különösen a már kiemelt mesterséges intelligencia „stratégiai partnersége” – mellett a marketingtől elvárt sokrétű követelmények tartósan megváltoztatják a marketing világát, kiemelt figyelmet érdemelnek:

1. *megerősítendő a folyamatok (benne a marketing, értékesítési folyamatok) közötti automatizálása, azt lehetővé tevő infrastrukturális (szoftver stb.) feltételek, az ügyfelek közvetlen és stratégiai bevonása az „értékteremtésbe”,*
2. *növelendő a bevétel-termelő „csapatok” képességei és tevékenységük optimalizálása, mérhetőség különböző mutatókon (KPI) keresztüli folyamatos értékelése,*
3. *a „hiperpersonalizálás”, kiemelt specializálódás és ügyfélkapcsolati intelligencia növelése, prediktív analitika, valósághű, mély vevői profilok,*
4. *adatvédelem és megfelelés,*
5. *A bizalomra épülő marketing, kommunikációs tevékenység, melyben a közösségi média (SM), különösen a LinkedIn, YouTube és mások, eddig nem látott, nem alkalmazott kiemelt szerepet kap,*

6. *Új módszerekkel megerősített márkaépítés* - a pusztai vállalati üzenetek helyett az emberek, személyek álljanak a márkák középpontjában, vezetői, alkalmazottai és márka-nagyköveti láthatóan és hitelesen képviseljék azt, a márkaépítés így összeolvad a humán márka vezetéssel: az autenticitás, az értékorientáltság és a személyes láthatóság a sikeres márkavezetés döntő pillérei lesznek, ahol az employer branding és a vállalati branding közötti határok is egyre inkább elmosódnak.
7. *a „precíziós marketing”*, mely nem más, mint a marketing képességek, folyamatok, eszközök és tartalmak kiválóan összehangolt megoldásokra építése, integráltsága a holisztikus marketing elveire épülően,
8. *digitális fenntarthatóság*, mely egyre inkább a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatósági szempontok mellett a digitális folyamatokra, azok megbízhatóságára, etikusságára is figyelő gyakorlat fontosságát emeli ki.
9. *A B2B-marketing sikerének fontos meghatározója a klasszikus ügyfélkapcsolat, az ügyfelek felé történő értékesítés hatékonysága mellett a szélesebb értelemben vett hálózati kapcsolatok más szereplőivel szembeni marketing képességek és tevékenység hatékonyságának megalapozása, megteremtése is.*
 1. *A B2S-(Business-to-Science) marketing*, a már az innovációs versenyképességhez kötődően erősen kutatott egyetemi, tudományos szférával való együttműködés marketingje, mely új dimenziókat kap, többek között a térségi, társadalmi ügyek, fejlesztések kapcsolódásai révén,
 2. *A B2I-(Business-to-Investor) marketing* megjelenése és felértékelődése – melyet elsősorban az új technológiákra épülő, start-up jellegű vállalkozások, az innovációk megvalósításához alapvetően szükséges új cégek, új beruházások megvalósítóinak a megnyerését, s azok finanszírozását biztosító együttműködések kialakításának marketingjét helyezi előtérbe.
 3. *A B2P-(Business-to-Places) marketing*, azaz a társadalmi felelősség, az adott térség, város gazdasági-társadalmi-környezeti és technológiai meghatározottságából, a különböző kormányzati, önkormányzati, civil szereplőkkel kapcsolatok együttműködés

A nevesített kutatási trendek, változásának irányai sokrétűnek tűnnek, de jelzik annak igényét, hogy egy integrált, az egyes meghatározó tényezők, tevékenységek közötti összefüggések feltárására, a vállalkozások versenyképességét, sikerét biztosító innovációs folyamatok részelemeinek, s azok érvényesítési stratégiájának a kialakítására kell koncentrálni, melyekhez a megfelelő – AI-al is támogatott marketing-kompetenciákat elengedhetetlen kialakítani, hatékonyan alkalmazni. Itt szükséges e tudományos kutatások, menedzsment

relevanciával bíró többlépcsős, komplex programjának a kialakítása, s hazai, nemzetközi megoldásai specifikumainak a vizsgálata.

IRODALOM JEGYZÉK

- Anderson, L. M. (1994). Marketing science: Where's the beef? *Business Horizons*, 37(1), 8–16.
- Chahal, H., & Kaur, J. (2014). Development of marketing capabilities scale in banking sector. *Measuring Business Excellence*.
- Collins, C., Dennehy, D., Conboy, K., & Mikalef, P. (2021). Artificial intelligence in information systems research: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 60, Article 102383.
- Cornelissen, J. (2017): Editor's comments: Developing propositions, a process model, or a typology? Addressing the challenges of writing theory without a boilerplate *Academy of Management Review* (2017)
- Cooper R. G. & Edgett S. (2009) *Successful Product Innovation: A Collection of Our Best*. Product Development Institute Inc., www.stage-gate.com
- Dwivedi, Y. K., & Wang, Y. (2022). Guest editorial: Artificial intelligence for B2B marketing: Challenges and opportunities. In *In* (Vol. 105, pp. 109–113). Elsevier.
- Grönross, C. (1990) Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 1: 3–11.
- Gummesson, E. (2014), “The theory/practice gap in B2B marketing: reflections and search for solutions”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29 Nos 7/8, pp. 619-625
- Hadjikhani, A.-LaPlaca, P. (2013): Development of B2B marketing theory - Industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives in. *Industrial marketing Management* 42. 294-305.
- Hakansson, H. (2010): *Határtalan hálózatok* Alinea Kiadó, Budapest
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276–290.
- Hunt, S. D. (2013): A general theory of business marketing: R-A theory, Aldersen, the ISBM framework, and the IMP theoretical structure - Industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives in. *Industrial marketing Management* 42. 283-293.
- Hunt, S. D. (1990). Truth in marketing theory and research. *Journal of Marketing*, 54(3), 1–15.
- Hunt, S. D. (1994). On rethinking marketing: Our discipline, our practice, our methods. *European Journal of Marketing*, 28(3), 13–25.
- Jaakkola, E (2020): Designing conceptual articles: four approaches *AMS Review* (2020) 10:18–26
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0* John Wiley & Sons Inc,
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0* John Wiley & Sons Inc,
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 - Technology for Humanity* Wiley John + Sons, 2021

- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2023). *Marketing 6.0: The Future Is Immersive* Wiley ISBN 9781119835219
- Loock, H.-Steppeler, H. (2010): *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing* Gebler Verlag Wiesbaden
- Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262–273.
- MacInnis, D.J. (2011), “A framework for conceptual contributions in marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 75 No. 4, pp. 136-154.
- Mikalef, P., Conboy, K., & Krogstie, J. (2021). Artificial intelligence as an enabler of B2B marketing: A dynamic capabilities micro-foundations approach. *Industrial marketing management*, 98, 80–92
- Möller, K. (2013): *Theory map of business marketing: Relationships and networks perspectives - Industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives in. Industrial marketing Management* 42. 324-335.
- Möller, K. – Menninger, J. – Robers, D. (2011): *Innovationscontrolling: Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2011
- Möller, K. and Halinen, A. (2022), “Clearing the paradigmatic fog – how to move forward in business marketing research”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 102, pp. 280-300.
- Noé, M. (2013): *Innovation 2.0. Unternehmenserfolg durch intelligentes und effizientes Innovieren* Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Ongsulee, P. (2017). Artificial intelligence, machine learning and deep learning. 2017 15th international conference on ICT and knowledge engineering (ICT&KE).
- Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403–414.
- Peters, L.-Pressey, A.D.-Vanharanta, M.-Johnston. (2013): Theoretical developments - *Industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives in. Industrial marketing Management* 42. 273-282.
- Piskóti, I. (2012): *The Social Problem Sensitivity of the Hungarian Population and Their Social Marketing Sensitivity* THEORY METHODOLOGY PRACTICE 8: (1) pp. 59-67.
- Piskóti, I.–Nagy, Sz.– Molnár, L (2013): *Innováció piaci sikere – A hazai gyakorlat empirikus modellje* TÉR-GAZDASÁG-EMBER (ISSN: 2064-1176) 1: (1) pp. 85-102.
- Piskóti, I. (2014): *Business marketingmenedzsment – üzleti döntések marketing támogatása* Akadémiai Kiadó Bp.
- Piskóti, I. (2014a): *Az innovációvezérelt marketing trendjei* (in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): *Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, ISSN 2062-2260* p.10-21.)
- Piskóti, I. (2014b): *Az innovációmarketing integrált modellje* (in: Piskóti, I.(szerk.)(2014): *Marketingkaleidoszkóp 2014 – Innovációvezérelt marketing – Miskolci Egyetem Marketing Intézet, Miskolc, ISSN 2062-2260* p.43-58.)

- Raghupathi, H., Choudhury, D., & Sfeir, C. J. (2023). Application of Artificial Intelligence in Market Knowledge and B2B Marketing Co-creation. In *Machine Learning for Business Analytics* (pp. 107–115). Productivity Press.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27 (1), 22–42.
- Ritter, T.-Gemünden, H-G.(2003): *Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents* Journal of Business Research Volume 56, Issue 9, September 2003, Pages 745–755
- Rustholkarhu, S., Toukola, S., Aarikka-Stenroos, L., & Mahlamaki, T. (2022). Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with artificial intelligence-empowered tools. *Industrial Marketing Management*, 104, 241–257.
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trespalacios Gutiérrez, J., & Rodríguez, N. (2012). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: Implications for performance. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 24–42.
- Sheth, J. N.–Garrett, D. (1986) *Marketing Theory: Classic and contemporary reading*. Cincinnati, South-Western Publishing Co.,
- Sheth, J.N.-Parvatiyar, A.(1995): The evolution of relationship marketing – *International Business Review* 4/4.397-418.
- Yang, Z.-Su, C. (2014): Institutional theory in business marketing: A conceptual framework and future directions - *Industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives in*. *Industrial marketing Management* 43. 721-729.
- Vargo, S.-Lusch, R. (2011): It's all B2B, and beyond - Toward a system perspective of the market – *Industrial Marketing Management* 40. 181-187.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2016), “Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44 No. 1, pp. 5-23.
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2003). Scholarly research in marketing: Exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 116–146.
- Weerawardena, J. (2003): The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy, *Journal of Strategic Marketing*, 11:1, 15-35,
- Wilkie, W.-Moore, E. (2003): Scholarly research in marketing. Exploring the four eras of thought development *Journal of Public Policy + Marketing* 22. 116-146

A HULLADÉKMENTESSÉGRE VALÓ TÖREKVÉS ÚTJAI MAGYARORSZÁGON: HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI STRATÉGIÁK ÉS TELEPÜLÉSI JÓ GYAKORLATOK

NAGY SZABOLCS

intézetigazgató, egyetemi tanár

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

PAPP ADRIENN

egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A tanulmány a lineáris gazdasági modellről a körforgásos gazdaságra, a hulladékmentes (zero waste) megoldásokra való átállás kihívásait és a magyarországi hulladékgazdálkodás strukturális változásait vizsgálja, különös tekintettel a települési jó gyakorlatok bemutatására. A kutatás célja, hogy átfogó képet adjon a hazai hulladékcsökkentési és újrahasználati gyakorlatokról a rendszerszintű stratégiáktól a lakossági megoldásokig. A kutatás vegyes módszertani megközelítést alkalmaz: szekunder forráselemzést, négy nagyváros (Budapest, Szeged, Pécs, Debrecen) és a Szigetköz kistépelüléseinek összehasonlító esettanulmányait, valamint szekunder empirikus adatok másodelemzését. Az eredmények rávilágítanak, hogy a nagyvárosok eltérő stratégiákat követnek: Budapest az infrastruktúrára és újrahasználati központokra (ReBu), Pécs az energetikai hasznosításra, Szeged a decentralizált megoldásokra, míg Debrecen a logisztikai rugalmasságra épít. Ezzel szemben a kistépelüléseken a közösségi alapú „soft” eszközök dominálnak. A tanulmány végkövetkeztetése szerint a sikeres átmenet alapja a technológiai fejlesztések és a társadalmi szemléletformálás szinkronizálása, valamint a településszerkezeti sajátosságokhoz igazodó stratégiák alkalmazása.

Kulcsszavak: körforgásos gazdaság; újrahasználat; hulladékcsökkentés, jó gyakorlatok, Magyarország

The study examines the challenges of the transition from the linear economic model to the circular economy and the structural changes in waste management towards zero waste in Hungary, with a particular focus on presenting municipal best practices. The aim of the research is to provide a comprehensive overview of domestic waste reduction and reuse practices, ranging from system-level strategies to residential solutions. The research employs a mixed methodological approach: secondary source analysis, comparative case studies of four major cities (Budapest, Szeged, Pécs, Debrecen) and small settlements in the Szigetköz region, as well as the secondary analysis of empirical data. The results highlight that the major cities follow different strategies: Budapest relies on infrastructure and reuse centers (ReBu), Pécs on energy utilization, Szeged on decentralized

solutions, while Debrecen builds on logistical flexibility. In contrast, community-based "soft" tools dominate in small settlements. The study concludes that the basis for a successful transition is the synchronization of technological developments and social sensitization, as well as the application of strategies adapted to the specific characteristics of the settlement structure.

Keywords: circular economy; reuse; waste reduction; best practices; Hungary

1. BEVEZETÉS

A 21. század egyik legégetőbb globális környezeti és gazdasági kihívása a lineáris gazdasági modellről a körforgásos gazdaságra (circular economy) való átállás. Az Európai Unió irányelveivel összhangban Magyarországon is alapvető strukturális változások zajlanak a hulladékgazdálkodás területén. A téma aktualitását különösen a hazai szabályozási környezet közelmúltbeli átalakulása adja: a 2023 júliusában bevezetett koncessziós modell, valamint az új hulladékgazdálkodási stratégiák és cselekvési tervek (pl. Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia, Országos Hulladékgazdálkodási Hatósági Ellenőrzési Terv) alapjaiban írják át a rendszer működését.

Ezzel párhuzamosan a lakossági attitűdök is változóban vannak. Bár a fenntarthatóság iránti elvi elköteleződés növekszik, az ún. „értékek és cselekvések közötti rés” (value-action gap) (VEJSELI–PERSSON 2013) továbbra is jelentős, különösen a speciális hulladékok, mint az elektronikai hulladék (WEEE) esetében. Ebben a dinamikusan változó környezetben elengedhetetlen a hazai jó gyakorlatok szisztematikus feltárása és elemzése, hogy képet kapjunk a hulladékprevenció és az újrahasználat tényleges megvalósulási formáiról.

Jelen tanulmány elsődleges célja, hogy átfogó körképet nyújtson a magyarországi hulladékcsökkentési és újrahasználati gyakorlatokról, a rendszerszintű stratégiáktól egészen a lakossági mikro-szintű megoldásokig.

A kutatás specifikus céljai a következők:

- Helyzetfeltárás: A hazai nagyvárosok (Budapest, Szeged, Pécs, Debrecen) és kistéleptületek (Szigetköz) hulladékgazdálkodási stratégiáinak és innovatív megoldásainak összehasonlító elemzése.
- Intézményi modellek vizsgálata: Az újrahasználati központok (pl. SZÚK, ReBu) és a civil hálózatok szerepének értékelése a körforgásos átmenetben.
- Attitűd-elemzés: A lakossági – különösen a fiatal generáció – ismereteinek és hozzáállásának vizsgálata az elektronikai hulladékok kezelése terén

- Szemléletformálás értékelése: A kommunikációs kampányok (pl. MOHU, PET Kupa) és a közösségi kezdeményezések (cserebere akciók, upcycling) hatékonyságának bemutatása.

A tanulmány a téma komplexitásából adódóan vegyes módszertani megközelítést (mixed methods) alkalmaz:

1. Szekunder forráselemzés és dokumentumvizsgálat: A releváns hazai stratégiák (pl. SECAP, NFFS), önkormányzati koncepciók és jogszabályok tartalmi elemzése a szabályozási környezet feltárása érdekében.
2. Összehasonlító esettanulmányok: Négy magyar nagyváros (Budapest, Szeged, Pécs, Debrecen) és a Builcogreen projektben részt vevő kistételepülések (Abda, Dunakiliti, Kunsziget) gyakorlatainak mélyreható vizsgálata a „best practice” módszertan alapján
3. Empirikus adatok másodelemzése: A MOHU megbízásából, a Forsense által 2024-ben készített, 3779 általános iskolás bevonásával zajló kérdőíves kutatás eredményeinek feldolgozása az e-hulladékkal kapcsolatos attitűdök bemutatására.
4. Jógyakorlat-gyűjtés: A hazai upcycling vállalkozások és cserebere platformok szisztematikus feltérképezése és kategorizálása

A tanulmány az alábbi központi kérdésekre keresi a választ:

- Milyen eltérő stratégiákat alkalmaznak a magyar nagyvárosok és kistételepülések a hulladékgazdálkodás területén?
- Hogyan járulnak hozzá az intézményesült újrahasználati központok és a civil kezdeményezések a hulladékprevencióhoz?
- Milyen szintű az ismeretanyag és a cselekvési hajlandóság a fiatalok körében az elektronikai hulladékok kapcsán, és milyen gátló tényezők azonosíthatók?
- Milyen szerepet játszanak a "soft" eszközök (kommunikáció, edukáció, gamifikáció) a fogyasztói szokások megváltoztatásában?

Jelen tanulmány logikai felépítése a makroszintű rendszerektől halad a mikroszintű megoldások felé. A 2. fejezet a hazai nagyvárosok (Budapest, Szeged, Pécs, Debrecen) komplex hulladékgazdálkodási modelljeit és specifikus innovációit tárgyalja. A 3. fejezet az országos újrahasználati hálózatokat és a budapesti Szemléletformáló és Újrahasználati Központok (SZÚK) működési mechanizmusát mutatja be. A 4. fejezet a kommunikációs és szemléletformáló programokra fókuszál, részletezve a civil kampányokat, a regionális projekteket (MiReHu, Builcogreen), az e-hulladék kutatási eredményeket, valamint az upcycling és vállalati kezdeményezéseket. Az 5. fejezet a háztartási szintű prevenciót és a közösségi cserebere rendszereket elemzi. A 6. fejezet a

hulladékmentesség elérését célzó átfogó hazai stratégiákat és cselekvési terveket ismerteti. Végezetül a 7. fejezet összegzi a kutatás eredményeit, levonva a következtetéseket és kijelölve a jövőbeli kutatási és fejlesztési irányokat.

2. HAZAI NAGYVÁROSOK JÓ GYAKORLATAI

2.1. Budapest

Budapest hulladékgazdálkodási rendszere országos szinten is irányadó, mivel egyszerre épít a körforgásos gazdaság elveire, az újrahasználati központokra és a lakossági szemléletformálást előtérbe helyező programokra.

A város 2021-ben frissítette a Budapesti Klímastratégiát és a hozzá tartozó Fenntartható Energia- és Klíma Akciótervet (SECAP), melynek egyik sarkalatos pontja a körforgásos gazdaság ösztönzése és a hulladék keletkezésének megelőzése (Budapest Főváros Önkormányzata, 2021).

A stratégia célja, hogy 2030-ra a lerakásra kerülő hulladék mennyisége legalább 25%-kal csökkenjen, és az újrahasznosítási arány meghaladja az 50%-ot. Ennek érdekében Budapest számos innovatív intézkedést indított.

A város egyik legjelentősebb újítása a ReBu – ReUse Budapest Központ megnyitása volt 2024-ben, amely újrahasználati központként és közösségi térként funkcionál. A lakosok ide hozhatják a már nem használt, de még használható állapotban lévő tárgyaikat, amelyeket felújítás után újraértékesítenek. A ReBu a bécsi „48er-Tandler” mintájára jött létre, és szociális vállalkozásként is működik, munkalehetőséget biztosítva hátrányos helyzetű csoportok számára (FKF Nonprofit Zrt., 2024).

A város hulladékgazdálkodási infrastruktúráját a Budapesti Közművek Nonprofit Zrt. üzemelteti. A társaság 19 hulladékudvart működtet, emellett házhoz menő szelektív gyűjtési rendszert biztosít az egész főváros területén. A rendszer a papír, műanyag, fém és üveg hulladék mellett a biohulladék elkülönített gyűjtését is egyre több kerületben teszi lehetővé – 2023-tól kezdődően fokozatos bevezetés mellett (FKF, 2023).

Budapest egyik stratégiai erőssége az energetikai hasznosítás. A Rákospalotai Hulladékhasznosító Mű (Hőerőmű) évente körülbelül 400 000 tonna kommunális hulladékot dolgoz fel, amelynek során hő- és villamos energiát termelnek. Az így előállított hő a FŐTÁV távhőrendszerén keresztül jut el több mint 70 000 háztartásba, ezzel kiváltva a fosszilis alapú hőtermelést (FKF, 2023).

A lakossági szemléletformálás kulcsfontosságú eleme a főváros stratégiájának. A Budapesti Közművek rendszeres nyílt napokat, iskolai programokat és interaktív kiállításokat szervez, amelyeken keresztül évente több ezer gyereket és felnőttet ér el. A „KukaDroid” program, amely játékos módon tanítja meg a helyes szelektálást, különösen sikeresnek bizonyult az iskolák körében (Budapesti Közművek, 2023).

A város kihívásai közé tartozik a háztartási szintű biohulladék gyűjtés bővítése, a digitális ösztönzőrendszerek (pl. hulladéktermelési riport, visszacsatolás) bevezetése, valamint az alacsony jövedelmű háztartások körében történő elérés fokozása.

2.2. Szeged

Szeged városa a közösségi alapú, helyben megvalósítható hulladékcsökkentési és biohulladék-kezelési programok egyik legerősebb hazai példája. A város olyan decentralizált megoldásokkal dolgozik, mint a közösségi komposztálás, az újrahasználati udvar működtetése és a lakosság digitális eszközökkel történő bevonása.

A város 2021-ben fogadta el saját Fenntartható Energia- és Klíma Akciótervét (SECAP), amely szoros összhangban áll a Nemzeti Energia- és Klímaterv célkitűzéseivel. Ennek keretében Szeged elkötelezte magát a környezetterhelés csökkentése, a körforgásos gazdaság előmozdítása és a lakosság szemléletformálása mellett (Szeged MJV Önkormányzata, 2021).

A város egyik fontos kezdeményezése a közösségi komposztálási program, amely keretében lakóközösségek, társasházak és oktatási intézmények kaptak komposztládákat és oktatást a házi biohulladék kezeléséről. A program célja, hogy csökkentse a szerves hulladék lerakóra kerülését, és helyben hasznosítsa azt, a városi kertészetek és zöldterületek tápanyag-utánpótlására (SZKHT, 2023).

A Szegedi Környezetgazdálkodási Nonprofit Kft. (SZKHT) által működtetett házhoz menő szelektív hulladékgyűjtés a város teljes lakosságát lefedi. A rendszer kiegészül mobil gyűjtőpontokkal, lomtalanítással, zöldhulladék-elszállítással és két hulladékudvarral. A SZKHT emellett újrahasználati udvart is működtet a Dorozsmai úton, ahol a lakosok ingyenesen leadhatják a még használható tárgyaikat ezzel is erősítve a hulladékmegelőzést (SZKHT, 2022).

Szeged szemléletformáló tevékenysége kiterjed a Zöld város program keretében szervezett iskolai versenyekre, környezetvédelmi napokra és edukációs kiadványokra. A városvezetés aktívan használ digitális kommunikációs csatornákat, például a SZKHT mobilalkalmazását, amely információt ad a gyűjtési időpontokról, és edukatív tartalmakat is közöl.

A város hulladékégető művel nem rendelkezik, azonban a jövőbeli célkitűzések között szerepel a komposztáló kapacitások bővítése és a biológiai hulladék háztól való gyűjtésének fejlesztése.

2.3. Pécs

Pécs hulladékgazdálkodási rendszere országosan is kiemelkedik az energiatermeléshez kapcsolt biomassza-hasznosítás és a zöldhulladék-kezelés integrált modelljével. A város egyedülálló módon kapcsolja össze a települési

hulladékáramokat a távhőrendszerrel, miközben hangsúlyos figyelmet fordít a lakossági edukációra és a szelektív gyűjtés bővítésére.

A város hulladékkezelését a BIOKOM Nonprofit Kft. végzi, amely több mint 200 000 embert szolgál ki a régióban. A cég kiterjedt háztól történő szelektív hulladékgyűjtést működtet, kiegészítve az elektromos és veszélyes hulladékokra szakosodott hulladékudvarokkal. Kiemelkedő szerepe van a zöldhulladék és biohulladék elkülönített gyűjtésében is, melyet komposztálással vagy energiatermeléssel hasznosítanak újra (BIOKOM, 2023).

Pécs különösen figyelemre méltó a távhő- és biomassza alapú energiahasznosítás területén. A városban található Pannonpower Erőmű Európa egyik első nagyvárosi biomassza-fűtőműveként teljes mértékben megújuló alapú hőellátást biztosít, amelyhez jelentős részben hulladékból származó faaprítékot is felhasználnak. Ez az energetikai körforgás példaértékű kapcsolatot teremt a hulladékgazdálkodás és az energiatermelés között (Pannonpower, 2022).

A város nagy hangsúlyt fektet a környezeti nevelésre és a lakossági edukációra. A BIOKOM rendszeresen tart foglalkozásokat óvodákban, iskolákban és civil szervezetek számára, valamint évente megrendezésre kerül a „Zöld Pécs” kampány, amely interaktív programokkal és közösségi akciókkal ösztönzi a lakosságot a hulladékcsökkentésre és újrahasznosításra (BIOKOM, 2023).

A jövő kihívásai közé tartozik a városi biohulladék háztartási szintű gyűjtésének továbbfejlesztése, valamint a komposzthasználat ösztönzése a városi zöldfelületeken és kertvárosi övezetekben. A város célja egy még zártabb anyag- és energiahurok kialakítása, amely hosszú távon csökkenti a primer nyersanyagigényt.

2.4. Debrecen

Debrecen hulladékgazdálkodási modellje a rugalmasságra és a helyi sajátosságokhoz igazodó szolgáltatási innovációkra épül. A város különösen a lomtalánítás modernizálásában, a házhoz menő gyűjtési rendszerek működtetésében és az ipari hulladékáramok integrálásában mutat követendő példát.

Debrecen, Magyarország második legnagyobb városa és a keleti régió központja, stratégiai szerepet játszik a fenntartható városfejlesztés és körforgásos gazdaság hazai megvalósításában. A város klímastratégiájában és városfejlesztési koncepciójában kiemelt szerepet kap a hulladékkezelés korszerűsítése, a hulladéklerakás minimalizálása, valamint a lakossági szemléletformálás (Debreceni MJV, 2022).

A város hulladékgazdálkodási feladatait a Debreceni Hulladék Közszolgáltató Nonprofit Kft. (DHK) látja el. A szolgáltató házhoz menő szelektív hulladékgyűjtést és rendszeres zöldhulladék-elszállítást biztosít, valamint működteti a város hulladékudvarát, ahol a lakosok díjmentesen leadhatják a külön gyűjtendő frakciókat, beleértve az elektromos és veszélyes hulladékokat is (DHK, 2023).

Debrecen sajátos megoldást alkalmaz a lomtalanítás kezelésére: a városban mobil lomtalanítási rendszert vezettek be, amelyben a lakosok előzetesen egyeztetett időpontban adhatják le feleslegessé vált nagyobb tárgyaikat. Ez a megoldás hozzájárult az illegális hulladéklerakás visszaszorításához, és csökkentette a közterületek terhelését (DHK, 2023).

Kiemelendő továbbá a város ipari hulladékkezelési kapacitása, amely az ipari parkok és új, nagybefektetői zónák terjedésével egyre fontosabbá válik. A város célja, hogy a környezetterhelést megelőző jelleggel szabályozza és integrálja az ipari hulladékok kezelését is a településszintű hulladékgazdálkodási rendszerbe (Debrecen 2030, 2022).

Debrecen aktív szerepet vállal a környezeti nevelésben is. A DHK rendszeresen szervez iskolai foglalkozásokat, valamint részt vesz országos szemléletformáló kampányokban, mint a „TeSzedd!” vagy a Fenntarthatósági Témahét. Emellett helyi zöldnapokat és civil partnertalálkozókat is rendeznek, ahol a hulladékmegelőzés és a tudatos fogyasztás témakörei is megjelennek.

A város jövőbeli célkitűzései között szerepel a digitális hulladék-nyilvántartás bevezetése, amely lehetővé tenné a lakossági gyűjtési szokások pontosabb nyomon követését, illetve a komposztálási infrastruktúra fejlesztése a kertvárosi és társasházi övezetekben.

2.5. A magyar nagyvárosok hulladékgazdálkodási jó gyakorlatai

Az 1. táblázat az elemzett négy magyar nagyváros hulladékgazdálkodási jó gyakorlatait mutatja be. Budapest erőssége a komplex, nagyüzemi infrastruktúra (égetőmű) és az új ReUse központ. Szeged a közösségi szintű, decentralizált megoldásokban (komposztálás) és a digitális elérésben emelkedik ki. Pécs az energetikai szektor (távhő) és a hulladékgazdálkodás szoros összekapcsolásában élenjáró (biomassza). Debrecen a logisztikai rugalmasságra (mobil lomtalanítás) és az ipari hulladékok integrációjára helyezi a hangsúlyt.

1. táblázat

A magyar nagyvárosok hulladékgazdálkodási jó gyakorlatai

Intézkedés / Terület	Város és konkrét intézkedés
Stratégiai dokumentumok (Klíma és energia)	Budapest: Budapesti Klímastratégia; Fenntartható Energia- és Klíma Akcióterv (SECAP) Szeged: Fenntartható Energia- és Klíma Akcióterv (SECAP) Debrecen: Klímastratégia; Debrecen 2030 városfejlesztési koncepció
Újrahasználati központ / udvar (ReUse)	Budapest: ReBu – ReUse Budapest Központ Szeged: Újrahasználati udvar (Dorozsmai út)
Hulladék alapú energiahasznosítás (Hőerőmű)	Budapest: Rákospalotai Hulladékhasznosító Mű (Hőerőmű) Pécs: Pannonpower Erőmű (biomassza és hulladékfa alapú)

Biohulladék és komposztálás (Kiemelt megoldások)	Szeged: Közösségi komposztálási program (decentralizált) Budapest: Házhoz menő biohulladék-gyűjtés (2023-tól fokozatosan) Pécs: Integrált zöld- és biohulladék gyűjtés (energetikai hasznosítással)
Lomtalanítási innováció	Debrecen: Mobil lomtalanítási rendszer (időpontra történő szállítás)
Digitális támogatás / Applikáció	Szeged: SZKHT mobilalkalmazás (időpontok, edukáció)
Szemléletformáló programok (Névesített kampányok)	Budapest: „KukaDroid” program (iskolásoknak) Pécs: „Zöld Pécs” kampány Szeged: Zöld város program (iskolai versenyek)

Forrás: saját szerkesztés

3. ORSZÁGOS ÚJRAHASZNÁLATI HÁLÓZATOK ÉS INTÉZMÉNYRENDSZER

3.1. Magyarországi Újrahasználati Központok és Hálózati Együttműködések

A hazai hulladékgazdálkodási stratégia és a települési hulladékcsökkentési gyakorlatok egyik kardinális eleme az újrahasználati központok (Re-Use Centers) hálózatának kiépítése. Ezen intézmények elsődleges célja a hulladékhierarchia preventív szintjének erősítése: a termékek életciklusának meghosszabbítása, a hulladékképződés megelőzése, valamint a társadalmi szemléletformálás. A központok funkciója, hogy a lakosság által már nem használt, de funkcionálisan ép tárgyakat ne a hulladéklerakókba vagy égetőkbe irányítsák, hanem visszaforgassák a lakossági felhasználásba vagy közösségi intézményekhez.

Magyarország aktív szerepet vállalt a nemzetközi CERREC (Central Europe Repair & Re-use Centres and Networks) projektben, amely módszertani alapot biztosított a hazai javítási és újrahasználati központok fejlesztéséhez. Az alábbiakban a fővárosi és a regionális megvalósítási modellek kerülnek áttekintésre.

3.1.1. Budapesti kezdeményezések és szervezeti keretek

A fővárosban az elmúlt évtizedben több, különböző működési modellel rendelkező szervezet jött létre, amelyek az újrahasználatot szociális és környezetvédelmi célokkal ötvözik.

- Magyar Újrahasználati Központ (2013): Az első hazai úttörő kezdeményezés, amely komplex profillal indult: használt textíliák, bútorok, elektronikai cikkek és egyéb használati tárgyak javítását és értékesítését végezte. A modell társadalmi innovációja abban rejlett, hogy a környezetvédelmi célokat munkaerő-piaci integrációval kapcsolta

össze, képzési és munkalehetőséget biztosítva megváltozott munkaképességű személyek számára.

- Reuse Network Hungary – RNH (2014): A szervezet emyőszervezetként jött létre az újrahasználat és javítás területén aktív szereplők tömörítésére. Feladata a nemzeti szintű érdekképviselőt ellátása, valamint a kapcsolattartás az európai szakmai hálózatokkal (RREUSE).
- Humusz Hulladékmegelőzési Egyesület: A szervezet Saru utcai központja integrált megközelítést alkalmaz: a szemléletformáló központ mellett használcikk-boltot és online csereplatformot üzemeltet. A helyszín oktatási funkcióval is bír, tanösvények és előadások révén edukálja a látogatókat a természetközeli életmód és a hulladékmegelőzés fontosságáról.

3.1.2. Regionális jó gyakorlatok és területi lefedettség

A vidéki nagyvárosokban és térségekben működő központok jellemzően a helyi közszolgáltatók vagy nonprofit szervezetek fenntartásában működnek. A 2. táblázat foglalja össze a legjelentősebb regionális központok jellemzőit.

2. táblázat

Kiemelt regionális újrahasználati központok működési profilja

Település / Térség	Üzemeltető / Intézmény	Működési modell és profil	Specifikus korlátozások
Miskolc	MiReHu Non-profit Kft.	Lakberendezés, sporteszközök, könyvek, konyhai eszközök gyűjtése. Ingyenes leadás, jelképes összegű értékesítés.	Elektronikai eszközök átvétele nem engedélyezett.
Szombathely	SZOVA Nonprofit Zrt.	Vasút utcai telephely: bútorok, sporteszközök, játékok cseréje.	Ruházat és elektronikai cikkek fogadása kizárt.
Veszprém	Pannon Egyetem (r(E)gyetem)	Intézményi modell: egyetemi polgárok (dolgozók, hallgatók) számára dedikált központ. Bútor, szerszám, könyv.	Nyitvatartás és hozzáférés az egyetemi működéshez igazítva.
Zempléni térség	Zempléni Újrahasználati Központ (ZÚK)	Térségi lefedettség (Encs, Sátorajárhely, Szerencs, Tiszaújváros). Általános használati tárgyak.	Elektronikai eszközöket nem fogadnak.

Forrás: saját szerkesztés

3.2. A Szemléletformáló és Újrahasználati Központok (SZÚK) működési modellje Budapesten

A Szemléletformáló és Újrahasználati Központok (továbbiakban: SZÚK) a budapesti hulladékgazdálkodási rendszer infrastrukturális innovációját jelentik. A BKM Nonprofit Zrt. (jogelőd: FKF Nonprofit Zrt.) által, önkormányzati támogatással létrehozott intézmények a XV. és XVIII. kerületben 2016 óta

működnek. Ezek a létesítmények hibrid funkciót töltenek be, azaz egyszerre szolgálnak logisztikai központként a szelektív hulladékgyűjtéshez és az újrahasználatához, valamint oktatási térként a környezettudatos szemléletformáláshoz.

3.2.1. Infrastruktúra és edukációs tevékenység

A SZÚK-ok kialakítása lehetővé teszi a komplex környezeti nevelést. A létesítmények több mint 50 fő befogadására alkalmas oktatótermekkel rendelkeznek, amelyek helyszínt biztosítanak:

- Interaktív tanóráknak és tanulmányi versenyeknek,
- Szakmai konferenciáknak és környezetvédelmi rendezvényeknek,
- Nyári táboroknak és kézműves foglalkozásoknak.

Az edukációs program része a hulladékgazdálkodási folyamatok bemutatása interaktív installációk segítségével, amelyek a helyes szelektálás és a körforgásos gazdaság elveit szemléltetik (MOHU, 2024).

3.2.2. Az újrahasználati rendszer operatív folyamatai

A központok operatív működése szigorú minőségbiztosítási és adminisztrációs protokoll mentén zajlik, biztosítva a rendszer átláthatóságát és a termékbiztonságot.

1. Bevételezési folyamat (Input):

A magyarországi lakosok (lakcímkártya és fényképes igazolvány bemutatása mellett) díjmentesen adhatják le feleslegessé vált tárgyaikat. A leadás feltételei:

- Minőségi követelmény: A tárgyaknak funkcionálisan épnek, tiszta és azonnal használható állapotúnak kell lenniük. A megfelelőséget a szakképzett személyzet szemrevételezéssel ellenőrzi.
- Adminisztráció: Az átadó írásban nyilatkozik az újrahasználati célú lemondó szándékáról, amelyről átvételi elismervény készül.
- Elfogadott frakciók: Bútorok, sporteszközök, könyvek, játékok, konyhai eszközök, lakberendezési tárgyak.
- Kizáró okok: Érintésvédelmi okokból hálózati árammal működő elektronikai eszközök nem vehetők át (kivéve: törpefeszültségű vagy elemes eszközök). Az újrahasználatra alkalmatlan tárgyak a helyszínen található hulladékudvarban, anyagfajtának megfelelően szelektálva helyezhetők el.

2. Kiadási folyamat (Output):

A rendszer célja a tárgyak visszajuttatása a fogyasztói körforgásba. A kiválasztott termékek elvitele regisztrációhoz kötött, és a szolgáltató egy minimális, jelképes összegű raktározási díjat számít fel. Ez a díj nem a termék vételára, hanem a rendszer fenntartási költségeihez való hozzájárulás

3.2.3. Hatásvizsgálat és fenntarthatóság

A SZÚK-hálózat működése közvetlenül hozzájárul a Nemzeti Hulladékgazdálkodási Stratégia célkitűzéseéhez. A rendszer környezeti haszna kettős:

1. Hulladékcsökkentés: A tárgyak élettartamának növelése révén csökken a lerakásra kerülő hulladék mennyisége.
2. Erőforrás-hatékonyság: Az újrahasználat mérsékli az elsődleges nyersanyagok iránti igényt és az új termékek gyártásából fakadó ökológiai lábnyomot.

A modell sikeressége bizonyítja, hogy a korszerű hulladékgazdálkodási infrastruktúra és a célzott lakossági edukáció együttes alkalmazása képes megváltoztatni a fogyasztói szokásokat a körforgásos gazdaság irányába.

4.KOMMUNIKÁCIÓS ÉS SZEMLÉLETFORMÁLÓ PROGRAMOK

4.1. A lakossági szemléletformálás szerepe és központi kampányok

A körforgásos gazdaságra való átállás egyik kritikus sikertényezője az egyéni magatartás megváltoztatása, amelyben kulcsszerepet játszanak a célzott kommunikációs és edukációs programok. A hazai gyakorlatban a szemléletformálás több szinten – központi, regionális és civil szférában – valósul meg, fókuszálva a prevencióra, a szelektív gyűjtési morál javítására és az újrahasználati kultúra terjesztésére.

A hazai hulladékgazdálkodás átalakulásával, a koncessziós modell 2023-as bevezetését követően a MOHU MOL Hulladékgazdálkodási Zrt. új alapokra helyezte a lakossági tájékoztatást. A kommunikációs stratégia központi eleme a Kötelező Visszaváltási Rendszer (DRS) 2024-es bevezetése volt, amely az üveg, fém és műanyag italcsomagolások anyagában történő hasznosítását célozza. A kampányok a fogyasztói szokások drasztikus átalakítására és a körforgásos modellben való aktív lakossági részvételre (visszaváltási pontok használata) ösztönöztek, közvetlenül támogatva az uniós hulladéklerakási célértékek teljesítését.

4.1.1. Civil kezdeményezések és társadalmi innovációk

A civil szféra programjai jellemzően "bottom-up" (alulról jövő) megközelítéssel egészítik ki az állami intézkedéseket, erősítve a közösségi felelősségvállalást.

- PET Kupa: A 2013 óta folyamatosan működő kezdeményezés nemzetközileg is elismert környezetvédelmi programmá nőtte ki magát. A Tisza és mellékfolyói mentén szervezett hulladékgyűjtő versenyek a folyótisztítási tevékenységet (remediáció) sikeresen ötvözik a csapatépítéssel és a hulladék újrahasznosításával, jelentős önkéntes bázist mozgósítva.

- Műanyagmentes Július (Plastic Free July): A globális mozgalom hazai adaptációja 2020-tól kezdődően vált meghatározóvá. A kampány elsősorban a prevencióra, az egyszer használatos műanyagok (SUP) elkerülésére fókuszál, alternatív fogyasztási minták (zero waste életmód) népszerűsítésével.
- Upcycling és DIY mozgalmak: Az online térben és helyi közösségekben terjedő „csináld magad” (DIY) projektek a kreatív újrahasznosítást (upcycling) népszerűsítik. Ezek a mikroszintű kezdeményezések (pl. háztartási eszközök készítése hulladékból) a tárgyak élettartamának meghosszabbítását segítik elő, erősítve a hulladék erőforrásként való értelmezését.

4.1.2. Regionális jógyakorlatok: A MiReHu modellje

A Miskolci Regionális Hulladékgazdálkodási (MiReHu) Nonprofit Kft. tevékenysége példaértékű a közszolgáltatói szintű, integrált szemléletformálás tekintetében. Stratégiájuk több pillérré épül:

- Digitális edukáció: A közösségi média felületeken (Facebook) zajló folyamatos, interaktív tájékoztatás biztosítja a lakosság naprakész információellátását a fenntarthatósági gyakorlatokról.
- Nemzetközi kapcsolódás: A szervezet aktív résztvevője az Európai Hulladékcsökkentési Hétnek (EWW), amely keretében interaktív programokkal integrálja a miskolci régiót az európai hulladékprevenció vérkeringésbe.
- Operatív szemléletformálás: A rendszeres hulladékgyűjtési akciók (lomtalanítás, veszélyes hulladék gyűjtés) és a városi rendezvényeken (ÖKO-napok) való megjelenés közvetlen kapcsolatot teremt a szolgáltató és a lakosság között.
- Közösségi aktivizmus: A szervezett szemétszedési akciók és az iskolai oktatóanyagok révén a környezettudatos magatartás közösségi normává tételét segítik elő.

4.1.3. Anyagáram-specifikus edukációs programok

A hulladékhierarchia egyes szintjeihez és speciális hulladéktípusokhoz kapcsolódóan tematikus kampányok is megjelentek a hazai gyakorlatban:

- Textilhulladék-kezelés (2023-): Az Európai Unió Textil Stratégiájával és a 2025-ös kötelező szelektív gyűjtési határidővel összhangban megkezdődött a lakossági gyűjtőpontok hálózatának bővítése és a kapcsolódó tájékoztatás. A fenntartható divathoz kapcsolódó civil szervezetek (pl. Tisztajövő) a „fast fashion” környezeti hatásaira és a tudatos vásárlás fontosságára hívják fel a figyelmet.

- Elektronikai hulladék (WEEE): Az Electro-Coord Magyarország „Nem minden szemét, ami annak látszik” (2022) kampánya a világitástechnikai és elektronikai hulladékok speciális kezelési igényére és az anyagvisszanyerés jelentőségére fókuszált, növelve a visszagyűjtési hajlandóságot.

4.2. Települési szintű jogyakorlatok a határmenti régióban: A Builcogreen projekt esettanulmányai

A kistelepülések hulladékgazdálkodási kihívásai gyakran eltérnek a nagyvárosi környezettől, így specifikus, helyi erőforrásokra építő megoldásokat igényelnek. Az alábbi alfejezet a Builcogreen projekt keretében megvalósult, három Szigetköz-térségi település (Abda, Dunakiliti, Kunsziget) modellértékű kezdeményezéseit vizsgálja. Ezen esettanulmányok bizonyítják, hogy az alacsonyabb erőforrásigényű, de közösségi alapú beavatkozások érdemi eredményeket képesek elérni a hulladékprevenció és a szemléletformálás terén.

4.2.1. A Builcogreen projekt keretrendszer

A Builcogreen projekt egy, az Arrabona EGTC vezetésével megvalósuló határmenti együttműködés, amelynek elsődleges célja a térségi városüzemeltetés fenntarthatósági átmenetének támogatása (Arrabona EGTC, 2024). A projekt módszertana a tudásmegosztásra és a kapacitásfejlesztésre épül, három fő pilléren keresztül:

1. Tudástranszfer: Négy tematikus területet (hulladékgazdálkodás, városszépítés, temetőüzemeltetés, zöldfelület-gazdálkodás) érintő workshop-sorozatok.
2. Mentori hálózat: Település-specifikus szakértői konzultációk a helyi problémák diagnosztizálására és kezelésére.
3. Digitális integráció: Egy közös informatikai platform fejlesztése, amely a szakmai együttműködést és a városüzemeltetési hatékonyságot hivatott növelni (Arrabona EGTC, 2024).

4.2.2. Abda: Adatvezérelt kommunikációs stratégia

Abda község esetében a fejlesztés fókuszában egy átfogó, a hulladékgazdálkodási problémákra reagáló kommunikációs stratégia kidolgozása állt. A projekt módszertani alapját egy részletes helyzetelemzés adta, amely szekunder adatforrások elemzésére, lakossági kérdőíves felmérésekre és szakértői konzultációkra épült.

A diagnózis három kritikus területet azonosított:

- Az illegális hulladéklerakás magas aránya.
- A szelektív gyűjtőrendszer helytelen használata (szennyezett frakciók).
- Alacsonyfokú lakossági participáció.

A kidolgozott beavatkozási terv a prevencióra és az eredménykommunikációra fókuszál. A stratégia hármas beavatkozási logikát követ: (1) Edukáció (óvodai/iskolai programok, online kvízek), (2) Elrettentés (illegális lerakások szankcionálása), és (3) Jutalmazás (helyes gyakorlatok elismerése). Az eszközrendszer innovatív eleme egy új, illegális lerakások bejelentésére szolgáló digitális platform, valamint egy dedikált civil szervezet létrehozása a fenntarthatósági célok támogatására.

4.2.3. Dunakiliti: Multikulturális kihívások kezelése

Dunakiliti hulladékgazdálkodási helyzetelemzése rámutatott egy speciális szociodemográfiai tényezőre: a településen élő jelentős számú szlovák anyanyelvű lakosság nyelvi korlátaiból fakadó információhiányra. Ez a szegregált ismeretszint akadályozta a helyi szabályozások (pl. szelektív gyűjtés rendje) betartását, ami növelte az illegális lerakások kockázatát.

A település stratégiája ezért a kétnyelvű, integrált kommunikációra helyezte a hangsúlyt. A beavatkozások célja a közösségi kohézió erősítése és a nyelvi akadályok lebontása volt.

- Közösségépítés: Közös szemétszedési akciók és közösségi kert/komposztáló létrehozása, amelybe aktívan bevonták a szlovák ajkú lakosságot.
- Célzott edukáció: Kétnyelvű tájékoztató anyagok és helyi munkálta-tókkal közös kampányok.
- Infrastruktúra: Illegális lerakás bejelentésére szolgáló felületek fejlesztése.

4.2.4. Kunsziget: Infrastruktúra-fejlesztés és szemléletformálás ötvözése

Kunsziget esetében a problémák térbeli koncentrációja volt megfigyelhető: az illegális lerakások elsősorban a külterületi (erdős, folyóparti) zónákat érintették, míg a belterületen a szelektív szigetek túlterheltsége és a helytelen válogatás okozott üzemeltetési nehézségeket.

A válaszstratégia az önkormányzat és a közszolgáltató közötti szorosabb koordinációra, valamint "hard" és "soft" elemek kombinációjára épült:

- Technikai beavatkozások: Palackzsugorítók kihelyezése a térfogatcsökkentés érdekében a gyűjtőszigetekenél.
- Monitoring és bejelentés: Zöld szám és online bejelentő felületek népszerűsítése.
- Kampánytevékenység: „Takarítsunk ki!” közösségi akciók, iskolai mesepályázatok és interaktív edukációs standok a települési rendezvényeken.

A 3. táblázat foglalja össze a vizsgált települések intervenciók területeit.

3. táblázat

Kistelepülések hulladékgazdálkodási megoldásai

Település	Fő problémafókusz	Kiemelt beavatkozási eszköz	Célcsoport
Abda	Illegális lerakás, passzivitás	Adatvezérelt stratégia, új civil szervezet	Lakosság, iskolások
Duna-kiliti	Nyelvi korlátok, integráció	Kétnyelvű kommunikáció, közösségi komposztálás	Magyar és szlovák ajkú lakosok
Kunsziget	Külterületi lerakás, túltelítettség	Palackzsugorítók, Zöld szám, szolgáltatói egyeztetés	Lakosság, turisták (folyópart)

Forrás: saját szerkesztés Arrabona EGTC (2024) alapján

4.3. Az elektronikai hulladék (WEEE) kezelését támogató programok és lakossági attitűdök

Az elektromos és elektronikus berendezések hulladékainak (WEEE) kezelése Magyarországon kettős kihívást jelent. Egyrészt a veszélyes összetevők (pl. nehézfémek) környezeti kockázatának minimalizálását, másrészt a kritikus nyersanyagok visszanyerését a körforgásos gazdaság elvei mentén. Bár a hazai fogyasztók 60%-a vallja magát fenntarthatóság iránt elkötelezettnek, az attitűd és a tényleges cselekvés között jelentős szakadék tapasztalható, amely a háztartási készletezésben és a nem megfelelő ártalmatlanításban ölt testet (Műszaki Magazin, 2022).

4.3.1. Szabályozási környezet és visszavételi rendszerek

A hazai visszagyűjtési rendszer a kiterjesztett gyártói felelősség (EPR) elvére és a 197/2014. (VIII.1.) Korm. rendelet előírásaira épül. A jogszabály biztosítja a „szennyező fizet” elv érvényesülését, valamint a kereskedelmi visszavételi kötelezettséget.

- Kereskedelmi visszavétel: A 400 m²-nél nagyobb eladóterű üzletek esetében a fogyasztók vásárlási kötelezettség nélkül is leadhatják kis-méretű e-hulladékaikat. Nagyobb berendezések esetén az 1:1 arányú csere elve érvényesül (új termék vásárlásakor a régi, azonos funkciójú eszköz átvétele kötelező).
- Ösztönző rendszerek: A jogalkotó lehetőséget biztosít vásárlási utalványok kibocsátására a visszavett eszközök ellenértékeként, amennyiben az új termék vámtarifaszáma megegyezik a leadottéval.
- Hulladékudvarok: A lakossági leadás a hulladékudvarokban és átvevőhelyeken biztosított, ahol a nyomon követhetőséget szigorú adminisztráció (személyazonosító okmányok rögzítése) garantálja.

4.3.2. Vállalati és civil szektor által kezdeményezett kampányok

A jogszabályi kötelezettségeken túlmutató, önkéntes alapú kampányok a "nudge" (ösztökélés) elméletére építve próbálják növelni a visszagyűjtési rátát.

- Láthatatlan e-hulladék kampány: A Nemzetközi E-Hulladék Nap (október 14.) keretében a Jane Goodall Intézet és partnerei a kisméretű, gyakran a kommunális hulladékba kerülő eszközökre (kábelek, e-cigaretták, USB-kulcsok) fókuszálnak.
- Incentív alapú programok: A „Belső értékek – A megkopott külső értékes belsőt takar” kampány a legnagyobb hazai áruházláncok (MediaMarkt, Praktiker, stb.) bevonásával valósult meg. A program a gamifikáció (nyereményjáték) és az azonnali anyagi ösztönzés (levásárolható kupon) eszközét alkalmazta a hiánytalan készülékek visszagyűjtésére. Hasonló elven működik a MediaMarkt „BetterWay” fenn tarthatósági programja is.
- Tájékoztatási platformok: Az olyan adatbázisok, mint az *Ehulladek.hu* vagy az *ELEKTRO-WASTE* Nonprofit Kft. felületei, a logisztikai akadályok lebontását segítik a leadópontok térképes megjelenítésével.

4.3.3. Ifjúsági edukáció és empirikus kutatási eredmények (2024)

A fiatal generáció szemléletformálása kulcsfontosságú a hosszú távú viselkedés változásban. A MOHU megbízásából a Forsense által készített, 3779 általános iskolás bevonásával zajló 2024-es kutatás („Gyűjts velem” kampány) részletes képet ad a korosztály ismereteiről (Forsense, 2024)

Kutatási eredmények:

- Tudásszint: A diákok körében magas a szelektív gyűjtés iránti elvi hajlandóság, de alacsony a specifikus tudás. Csupán 30%-uk van tisztában azzal, hogy az e-hulladék jelentős része nem kerül újrahasznosításra, hanem lerakókban végzi vagy otthoni készletekben (hibernált hulladék) halmozódik fel.
- Adatbiztonsági félelmek: A mobiltelefonok leadását gátló egyik fő tényező az eszközökön tárolt személyes adatokkal való visszaéléstől való félelem (a válaszadók 50%-a jelölte meg ezt okként).
- Programhatékonyság: A MOHU „Elő a telóval!” iskolai kampányának ismertsége alacsony volt (25% alatt), azonban a konverzió magas: a résztvevő iskolák tanulóinak 59%-a ténylegesen vitt be hulladékot (főként elemet). Ez igazolja az intézményi szintű mozgósítás hatékonyságát (Forsense, 2024)

Iskolai jó gyakorlat: Kiemelkedő példa az AKSD Kft. és az NI Hungary Kft. által támogatott iskolai verseny, amely közel tíz tonna e-hulladék visszagyűjtését eredményezte. A siker kulcsa a versenyszellem felkeltése és az

iskoláknak nyújtott közvetlen anyagi támogatás volt, amely a diákokat a helyi közösség (szülők, szomszédok) aktív mozgósítására ösztönözte.

A felmérések alapján a fiatalok elérésében a komposztálás és az e-hulladék kezelése kiemelt edukációs potenciállal bír, míg a csomagolásmentes alternatívák iránti fogékonyságuk egyelőre alacsonyabb. A jövőbeli stratégiáknak a fizikai infrastruktúra bővítése (több gyűjtőpont) mellett az adatbiztonsági garanciák kommunikálására kell fókuszálniuk.

4.4 Az értéknövelt újrahasználat (upcycling) hazai gyakorlata

Az értéknövelt újrahasználat, nemzetközi terminológiával *upcycling*, a körforgásos gazdaság egyik innovatív, növekvő jelentőségű szegmense a hazai kis- és középvállalkozói szektorban. E folyamat lényege, hogy a hulladéknak vagy mellékterméknek minősülő anyagokból ipari szintű energiaigényes újrafeldolgozás (recycling) helyett kreatív, jellemzően manuális technológiával magasabb hozzáadott értékű termékeket állítanak elő. Míg a hagyományos újrahasznosítás az anyagok eredeti struktúrájának lebontásával jár (downcycling/recycling), addig az upcycling megőrzi az alapanyag fizikai tulajdonságait, miközben új funkcióval ruházza fel azt. Tekintettel arra, hogy a hazai szelektív hulladékgyűjtés hatékonysága és a háztartási hulladék anyagában történő hasznosítási aránya (kb. 17%) fejlesztésre szorul, a lokális szinten megvalósuló, minimális ökológiai lábnyommal járó upcycling tevékenység jelentős hulladékmegelőzési potenciállal bír.

A hazai upcycling vállalkozások profilja széles spektrumot fed le, tevékenységük elsősorban az alábbi hulladékáramok hasznosítására fókuszál (Hulladékelkul.hu adatbázisa alapján):

- Textilipari és ruházati hulladékok: A szektor legnépesebb csoportja. A vállalkozások (pl. *Csipetkék*, *PinkPonilo*, *Printa*, *Réthy Fashion*) szabászati maradékokból, használt farmerruházatból, vintage bőrkabátokból (*Hike Zone*) vagy éppen kávé zsákokból készítenek ruházati cikkeket és kiegészítőket. Ide sorolható a speciális retextil technológia (*Kétfecske*), amely ősi fonási technikákkal alakítja lakberendezési tárggyá a textilhulladékot.
- Gumi- és műanyagipari melléktermékek: Jellemző irány a kerékpár-gumibelső, gumimatracok és sátoranyagok divatcikként (táskák, övek, ékszerek) történő újraértelmezése (pl. *Felvarrom*, *Ursushupus*).
- Ipari és reklámhulladékok: Külön szegmenst képvisel a reklámmolnók (*Medence re+Concept*) vagy a bontott ipari alkatrészek, kerékpáralkatrészek (*Industrial Kid*, *Recyclock*) funkcionális design tárgyakká (lámpák, órák) történő átalakítása.

Ezek a mikrovállalkozások nem csupán hulladékkezelési funkciót töltenek be, hanem edukációs szerepük is jelentős az ökotudatos fogyasztói szemlélet formálásában.

4.5. Vállalati fenntarthatósági keretrendszerek és a Zöld Iroda Program

A körforgásos gazdaságra való átállás rendszerszintű megvalósítása elképzelhetetlen a vállalati szektor aktív bevonása nélkül. Az ipari és szolgáltató cégek esetében a fenntarthatósági törekvések az operatív működés optimalizálásában és a társadalmi felelősségvállalás (CSR) területén jelennek meg. E törekvések egyik sztenderdizált hazai keretrendszere a Zöld Iroda Program, amely menedzsment-eszközöket kínál a munkahelyi környezet ökológiai lábnyomának csökkentésére. A program holisztikus megközelítést alkalmaz, amelynek fő beavatkozási területei:

- Erőforrás-hatékonyság: Az épületek energia- és vízfelhasználásának optimalizálása, valamint a keletkező hulladék mennyiségének minimalizálása (papírmentesítés, szelektív gyűjtés).
- Humánökológiai szempontok: Az egészséges munkakörnyezet biztosítása a beltéri levegőminőség, a világítás és a hőkomfort javításával, amely közvetlen hatással van a munkavállalói produktivitásra és jólétre.
- Fenntartható mobilitás: A munkába járás környezetterhelésének csökkentése alternatív közlekedési módok támogatásával vagy a távmunka (home office) lehetőségének biztosításával.

A Zöld Iroda minősítés és a hasonló vállalati együttműködések nemcsak költséghatékonysági tényezők, hanem a szervezeti kultúra részévé válva erősítik a vállalatok piaci és társadalmi megítélését (I-com.hu, 2024).

5. LAKOSSÁGI HULLADÉKPREVENCIÓS STRATÉGIÁK ÉS KÖZÖSSÉGI MODELLEK

A körforgásos gazdaságra való átállás a háztartási szintű beavatkozásoknál kezdődik. A hulladékhierarchia elveinek megfelelően a hazai jogyakorlatok a megelőzésre (prevenció), az élettartam-növelésre és az anyagában történő hasznosításra fókuszálnak.

5.1. Anyagáram-specifikus hasznosítási és élettartam-növelő modellek

A háztartásokban keletkező hulladékfrakciók kezelése során a lineáris („vedd meg, használd, dobd el”) modell helyett a ciklikus anyaghasználat kerül előtérbe.

1. Biológiailag lebomló hulladékok:

A szerves hulladékok (konyhai maradék, zöldhulladék) helyben történő kezelése a legköltséghatékonyabb prevenció módszer. A gyakorlat két fő iránya:

- Decentralizált komposztálás: A kertes házas övezetek házi komposztálói mellett a városi környezetben terjedő gilisztakomposztálás (vermikomposztálás) és a közösségi komposztpontok (pl. Budapest, Pécs) biztosítják a tápanyag-visszapótlást.
- Élelmiszermentés: A prevenció digitális eszközei (pl. Munch.hu) és a civil kezdeményezések az élelmiszerpazarlás csökkentését célozzák a még fogyasztható élelmiszerek megmentésével.

2. Textilhulladék menedzsment:

A „fast fashion” okozta környezeti terhelés mérséklésére többszintű rendszer alakult ki Magyarországon. Az elsődleges cél az újrahasználat (adományozás, csere), amelyet országszerte több mint 1500 gyűjtőkonténer támogat, évente mintegy 7-8000 tonna ruha visszagyűjtését lehetővé téve. A hierarchia következő szintje az upcycling (értéknövelt újrahasznosítás), végül pedig az ipari feldolgozás (géprongy, szigetelőanyag).

3. Tartós fogyasztási cikkek és elektronika:

Az eszközök élettartamának növelése a „Javításhoz való jog” (Right to Repair) uniós és hazai térnyerésével vált hangsúlyossá.

- Javítási kultúra: A *Restart Project* és a *Repair Café* mozgalmak a közösségi tudásmegosztásra építve segítik a háztartási gépek javítását.
- Kreatív újrahasznosítás: Az elhasználdott tárgyak (pl. raklapok, gumiabroncsok, e-hulladék alkatrészek) funkcióváltása nemcsak hulladékcsökkentő, hanem közösségépítő és szemléletformáló erővel is bír.

5.2. Edukációs ökoszisztéma és tájékoztatási keretrendszerek

A technológiai megoldások mellett elengedhetetlen a lakossági attitűdformálás. A hazai edukációs térkép állami, vállalati és civil szereplők együttműködéséből áll össze.

- Digitális tudástárak: Az olyan platformok, mint az *ehulladek.hu*, a *Greendex* vagy a *Humusz Szövetség* anyagai, gyakorlati útmutatókat kínálnak a helyes szelektáláshoz és a hulladékmentes (zero waste) életmódhoz.
- Kampányok és akciók: Az időszakos, nagy elérésű kampányok – mint a *Műanyagmentes Július*, a *Nemzetközi E-Hulladék Nap* (okt. 14.) vagy a *Tisza-tavi PET Kupa* – a cselekvésalapú tanulást támogatják.
- Gyártói felelősségvállalás: A vállalati szektor (pl. MediaMarkt, Electrolux) visszavételi programjai és fenntarthatósági kampányai közvetlenül a vásárlás helyén edukálnak, összekapcsolva az új eszköz beszerzését a régi felelős leadásával.

5.3. A körforgásos gazdaság közösségi színterei, a csere-bere rendszerek

A közösségi alapú tárgycsere (collaborative consumption) intézményesült formái a hulladékmegelőzés leghatékonyabb lokális eszközei. Ezek a rendezvények és állandó központok nemcsak a tárgyak élettartamát hosszabbítják meg, hanem társadalmi funkciót is betöltenek.

A hazai gyakorlatban három fő működési modell azonosítható:

1. Intézményi Újrahasználati Központok: Közzolgáltatók által üzemeltetett állandó pontok (pl. Budapest FKF/BKM központjai).
2. Üzleti alapú csereplatformok: Fenntartható divatra épülő vállalkozások (pl. Swappis, Hacuka Kids), amelyek pontgyűjtő vagy bizományi rendszerben ösztönzik a körforgást.
3. Községi események (Pop-up): Civil szervezésű, időszakos vásárok és börzék.

A 4. táblázat foglalja össze a legjelentősebb hazai közösségi csere-programokat.

4. táblázat

A legjelentősebb hazai közösségi csere-programok

Település / Régió	Szervezet / Esemény neve	Fókuszterület és működési modell
Budapest	BKM Újrahasználati Központok (XV., XVIII. ker.)	Általános: Bútor, textil, használati tárgyak (Ingyenes leadás, jelképes átvételi díj).
Budapest	Gardrób Községi Vásár	Textil: Rendszeres ruhacsere és vásár (Dürer Kert).
Országos	Swappis Ruhacsere	Textil: Pontgyűjtő rendszerű ruhacsere hálózat.
Szombathely	Hacuka Kids / REused Mini Butik	Gyermek/Divat: Fenntartható gyerekruha és pre-loved divatcikk.
Solymár	Kapocs Ruhatár	Szociális: Adományozás alapú pontrendszer.
Debrecen	Debreceni Használatruha Cserebere	Községi: Ruházat, kiegészítők, fenntarthatósági edukációval egybekötve.
Szeged	Szegedi Tavasz Cserebere	Vegyes: Háztartási cikkek, könyvek, kisbútorok.
Pécs	Zöld Tavasz Cserebörze	Vegyes: Konyhai eszközök, textíliák a községi kertben.
Miskolc	Fenntarthatósági Cserebörze	Elektronika/Vegyes: E-hulladék megelőzés és háztartási cikkek.
Győr / Békéscsaba	Öko Cserebere Napok	Edukáció: Környezetbarát termékek és szemléletformálás.
Nyíregyháza	Családi Csereprogram	Család: Játékok és gyermekruházat csereje.
Kecskemét	Textilcsere Akció	Textil: Ágyneműk, ruhák és lakástextilek újrahasznosítása.

Forrás: saját szerkesztés a Humusz Szövetség (2013, 2017, 2024), HolyDuck.hu (2025) és a további szervezői közlések alapján.

6. A HULLADÉKMENTESSÉG ELÉRÉSÉRE IRÁNYULÓ HAZAI STRATÉGIÁK ÉS CSELEKVÉSI TERVEK

A hazai hulladékgazdálkodási paradigmaváltás nem elszigetelt projektek, hanem egymásra épülő, intézményesített stratégiák és kormányzati cselekvési tervek mentén valósul meg. Ezek elsődleges célja a lineáris gazdasági modellről a körforgásos gazdaságra (circular economy) való áttérés szabályozási és operatív kereteinek biztosítása, valamint az uniós irányelvekkel harmonizált célértékek elérése.

6.1. Jogszabályi és stratégiai keretrendszer

A hulladékgazdálkodás nemzeti szintű irányítását a hosszú távú fenntarthatósági célokat kijelölő keretstratégiák és a rövid távú, operatív ellenőrzési tervek határozzák meg.

- Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia (NFFS): Az Országgyűlés által elfogadott dokumentum a legmagasabb szintű stratégiai iránymutatás, amely a hulladékcsökkentést a nemzeti erőforrás-hatékonyság növelésének eszközeként definiálja. A stratégia prioritásai közé tartozik a termékek élettartamának növelése és az anyagkörforgás zárása.
- Országos Hulladékgazdálkodási Hatósági Ellenőrzési Terv (2025): Az Energiaügyi Minisztérium irányítása alatt álló terv a jogkövető magatartás kikényszerítésére fókuszál. Kiemelt feladata a hulladékgazdálkodási szabályok betartásának ellenőrzése, az illegális tevékenységek szankcionálása és az ipari szereplők újrahasznosítási kötelezettségeinek monitorozása.
- A koncessziós modell bevezetése (2023): A 2023. július 1-jével életbe lépett új hulladékgazdálkodási rendszer strukturális reformot jelent. A koncessziós modell célja a rendszer hatékonyságának növelése, a szelektív gyűjtési infrastruktúra (pl. REpont rendszer) egységes fejlesztése és az újrahasznosítási arányok drasztikus javítása a gyártói felelősség elvének érvényesítésével.

6.2. Kiemelt operatív cselekvési programok

A jogszabályi kereteket konkrét kormányzati programok töltik meg tartalommal, amelyek a prevenciótól a remediációig (kárelhárítás) terjednek.

- „Tisztítsuk meg az országot!” program: Az illegális hulladéklerakás felszámolására irányuló átfogó intézkedéscsomag. A program kettős pillérre épül: egyrészt a már lerakott hulladék (több százezer tonna)

eltávolítására, másrészt a prevencióra, amelyet szigorúbb monitoringrendszer (pl. HulladékRadar applikáció), online bejelentő platformok és infrastrukturális fejlesztések (kamerarendszerek, sorompók) támogatnak.

- Nemzeti Cselekvési Terv az Ökológiai Gazdálkodás Fejlesztéséért (2022-2027): Bár elsődlegesen agráriumi fókuszú, hulladékgazdálkodási relevanciája jelentős. A fenntartható termelési láncok rövidítésével és a csomagolásmentes értékesítési csatornák támogatásával közvetlenül járul hozzá a háztartási hulladék keletkezésének megelőzéséhez.

6.3. Stratégiai beavatkozási területek

A hazai cselekvési tervek a hulladékhierarchia szintjeinek megfelelően az alábbi beavatkozási pillérekre csoportosíthatók:

1. Hulladékmegelőzés (Prevenció): A stratégiák a keletkezés forrásánál történő beavatkozást helyezik előtérbe. Ennek eszközei:

- Szabályozás: A „greenwashing” (zöldre festés) elleni fellépés és a fenntarthatósági marketing szigorítása.
- Kereskedelem: Az alternatív értékesítési modellek (csomagolásmentes boltok, pl. Ligeti Bolt) és a tudatos vásárlói programok ösztönzése.

2. Újrahasználat és élettartam-növelés (Re-use): A másodlagos piacok és a megosztáson alapuló modellek támogatása.

- Intézményrendszer: Újrahasználati központok hálózatának bővítése (Budapest, Debrecen, Pécs), ahol a lakosság a feleslegessé vált, de funkcionális tárgyakat leadhatja.
- Közösségi akciók: A tárgyak körforgásban tartását segítő lakossági cserebörzék (pl. Gardrób Közösségi Vásár) integrálása a települési hulladékgazdálkodási tervekbe.

3. Iparági felelősségvállalás és technológia: A nagyvállalatok fenntarthatósági átállásának elősegítése.

- Csomagolástechnika: A fenntartható, biológiailag lebomló vagy újra-
tölthető csomagolások preferálása (pl. kiskereskedelmi láncok programjai).
- Élelmiszermentés: Az élelmiszer-pazarlás elleni küzdelem intézményesítése (pl. Élelmiszerbank), amely egyszerre bír szociális és környezetvédelmi hatással.

4. Edukáció és társadalmi szemléletformálás: A szabályozás mellett a lakossági attitűdváltás elérése a cél.

- Formális oktatás: Az iskolai Fenntarthatósági Témahét és a Zöld Óvoda/Iskola programok integrálása a tantervbe.

- Lokális kommunikáció: A települési szintű tájékoztatás erősítése helyi fórumokon és médiában, a helyes szelektálási gyakorlatok (pl. palackzsugorítás) és az illegális lerakás következményeinek bemutatására.

KÖVETKEZTETÉSEK

Jelen tanulmány átfogó képet nyújt a magyarországi hulladékgazdálkodás aktuális helyzetéről, a körforgásos gazdaságra való átállás rendszerszintű és lokális jó gyakorlatairól. Az elemzés rávilágít arra, hogy a hazai hulladékprevenció és -kezelés nem egyetlen homogén modell mentén, hanem a településszerkezeti adottságokhoz, a helyi erőforrásokhoz és a társadalmi igényekhez igazodó, differenciált stratégiák révén valósul meg.

7.1. A települési szintű beavatkozások tipológiája

A vizsgált nagyvárosok (Budapest, Szeged, Pécs, Debrecen) gyakorlatai bizonyítják, hogy a sikeres hulladékgazdálkodás alapja a helyi specifikumok integrálása a stratégiába.

- Infrastrukturális és technológiai fókusz: Budapest és Pécs példája azt mutatja, hogy a nagy népsűrűségű területeken a komplex, nagyüzemi rendszerek dominálnak. Budapest a hulladékgazdálkodást a városüzemeltetés szerves részeként kezeli, kiemelt hangsúlyt fektetve az energetikai hasznosításra és az újrahasználati központok (ReBu) intézményesítésére. Pécs esetében a távhőrendszer és a biomassza-alapú hulladékhasznosítás szimbiózisa teremt egyedülálló, zárt anyagáramú modellt.
- Decentralizáció és digitalizáció: Szeged és Debrecen modelljei a rugalmasságra építenek. Szeged a közösségi szintű, decentralizált megoldásokban (komposztálás) és a digitális lakossági elérésben mutatkozó élenjárónak. Debrecen a logisztikai innovációkkal (mobil lomtalanítás) és az ipari hulladékarámok integrációjával válaszol a régió gazdasági fejlődéséből fakadó kihívásokra.
- Kistépülési adaptáció: A Builcogreen projekt esettanulmányai (Abda, Dunakiliti, Kunsziget) igazolják, hogy korlátozottabb erőforrások mellett a „soft” eszközök – mint a közösségépítés, a kétnyelvű kommunikáció és a célzott edukáció – képesek érdemi eredményeket elérni a hulladékprevencióban.

7.2. Az újrahasználat intézményesülése és a civil szféra szerepe

A tanulmány egyik fontos megállapítása, hogy a hulladékhierarchia preventív szintjei (újrahasználat, megelőzés) egyre hangsúlyosabban jelennek meg a hazai gyakorlatban. Az újrahasználati központok (SZÚK, Re-Use Centers)

hálózatának kiépülése jelzi az elmozdulást a lineáris modell felől. Ezek az intézmények kettős funkciót töltenek be: egyszerre szolgálják a termékek élettartamának meghosszabbítását és edukációs platformként szolgálnak. A civil szféra és a társadalmi vállalkozások (upcycling cégek, cserebere körök) „bottom-up” kezdeményezései pedig nélkülözhetetlen kiegészítői az állami infrastruktúrának, különösen a lakossági attitűdformálás és a speciális hulladék-áramok (pl. textil) kezelése terén.

7.3. Az attitűd és cselekvés közötti szakadék áthidalása

A kutatási eredmények rámutattak egy jelentős ellentmondásra: bár a lakosság elvi elkötelezettsége magas a fenntarthatóság iránt, ez nem mindig transzformálódik tényleges cselekvéssé, különösen az elektronikai hulladékok (WEEE) esetében. A „hibernált hulladék” jelensége és az adatbiztonsági félelmek gátolják a körforgást. A megoldást a célzott, élményalapú edukáció jelenti. Az iskolai programok (pl. „KukaDroid”, „Gyűjts velem”) és a gamifikációra épülő vállalati kampányok (MOHU, MediaMarkt) bizonyították, hogy az ösztönzők és a kényelmi szolgáltatások növelésével a részvételi hajlandóság szignifikánsan javítható.

7.4. Stratégiai kilátások

Magyarország hulladékgazdálkodása a 2023-as koncessziós modell bevezetésével és az új nemzeti stratégiák (NFFS, OKHT) elfogadásával új szakaszba lépett. A központosított rendszer lehetőséget teremt az egységes infrastruktúra-fejlesztésre és a szigorúbb monitoringra (pl. „Tisztítsuk meg az országot!” program). Ugyanakkor a hosszú távú siker záloga a technológiai fejlesztések és a társadalmi szemléletformálás szinkronizálása. A jövőbeli beavatkozásoknak fókuszálniuk kell az ipari szimbiózisok erősítésére, a biohulladék-gyűjtés teljes körű kiterjesztésére és a digitális nyomon követési rendszerek lakossági szintű integrációjára.

Összességében megállapítható, hogy a hazai jó gyakorlatok – a nagyvárosi rendszerektől a kistelepülési közösségi akciókig – szilárd alapot biztosítanak a körforgásos gazdaság elveinek érvényesítéséhez, amennyiben azokat következetes szabályozói környezet és folyamatos edukáció támogatja.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen tanulmány átfogó elemzést nyújt a magyarországi hulladékgazdálkodás transzformációjáról, feltárva a nagyvárosi és kistelepülési jó gyakorlatokat, a lakossági szemléletformálás eszközeit, valamint a körforgásos gazdaságra való átállás szabályozási kereteit. Az eredmények szintetizálása révén az alábbi elméleti és gyakorlati következtetések vonhatók le.

8.1. Elméleti hasznosulás

A kutatás több területen is hozzájárul a körforgásos gazdaság és a fenntartható fogyasztás szakirodalmához.

Az elemzés alátámasztja a településszerkezeti adaptációs modell fontosságát, miszerint a hulladékgazdálkodási stratégiák nem uniformizálhatók, hanem településszerkezeti függést mutatnak. Míg a nagyvárosok (Budapest, Pécs) esetében a technológia-intenzív, ipari léptékű megoldások (energetikai hasznosítás, biomassza) dominálnak, addig a kistelepülések (Abda, Dunakiliti) esetében a szociális tőkére építő, közösségi alapú beavatkozások (közösségi komposztálás, kétnyelvű edukáció) a célravezetők.

A tanulmányban megfigyelhető az „értékek és cselekvések közötti rés”, másnéven az „attitűd-viselkedés rés” (Value-Action Gap) validálása. Az elektronikai hulladékok kapcsán idézett empirikus vizsgálat megerősítette a szakirodalomban ismert szakadékot a környezettudatos attitűd és a tényleges cselekvés között. Bár a fogyasztók többsége (60%) elkötelezettnek vallja magát, ez a hulladékkezelési rutinokban (pl. szelektív gyűjtés, leadás) gyakran nem realizálódik, amit a „hibernált hulladék” (otthoni készletezés) jelensége és az adatbiztonsági félelmek magyaráznak.

A tanulmány rávilágít arra, hogy a hazai gyakorlatban a hierarchia felső szintjei (megelőzés, újrahasználat) intézményesültek. A Szemléletformáló és Újrahasználati Központok (SZÚK) modellje bizonyítja, hogy a logisztikai és edukációs funkciók integrálása hatékonyan támogatja a termékélettartam-növeledést.

8.2. Gyakorlati és döntéshozói relevancia

A feltárt jó gyakorlatok közvetlen útmutatással szolgálnak a döntéshozók, településvezetők és vállalati szereplők számára:

A települési esettanulmányok (pl. Dunakiliti) rávilágítottak, hogy a lakossági edukáció csak akkor hatékony, ha figyelembe veszi a helyi szociodemográfiai sajátosságokat (pl. nyelvi akadályok, multikulturális környezet). A városvezetőknek differenciált, azaz adatvezérelt, célcsoport-specifikus kommunikációs stratégiákat kell alkalmazniuk az általános kampányok helyett.

A gamifikáció és ösztönzők alkalmazása szintén javallott. A vállalati és civil kampányok (MOHU „Gyűjts velem”, MediaMarkt programok) sikere igazolja, hogy a gamifikáció (versenyek) és az azonnali anyagi ösztönzők (kuponok) kulcsfontosságúak a lakossági, különösen a fiatal generáció mozgósításában. Ez a módszertan a vállalati CSR stratégiákba is integrálandó.

A menedzsment számára fontos tanulság, hogy a fizikai infrastruktúra kényelmessé tétele (pl. házhoz menő szelektív gyűjtés, munkahelyi Zöld Iroda programok) a viselkedésváltozás alapfeltétele. A kényelmi faktor növelése (pl. palackzsugorítók kihelyezése) közvetlenül javítja a szolgáltatási színvonalat és a participációt.

8.3. A kutatás korlátai

Az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni a vizsgálat alábbi korlátait:

- Célcsoport-specifikus szekunder adatok: Csak szekunder adatokat, jelentéseket használtunk fel. Ezen belül az általunk meghivatkozott elektronikai hulladékkal kapcsolatos kérdőíves felmérés kizárólag az általános iskolás korosztályra (3779 fő) terjedt ki. Bár ők fontos befolyásoló tényezők a háztartásokban, az eredmények nem reprezentálják a teljes felnőtt lakosság döntési mechanizmusait.
- Átmeneti időszak vizsgálata: A tanulmány egy jelentős strukturális átalakulás, a 2023-as koncessziós modell és a DRS rendszer bevezetése után nem sokkal készült. Emiatt az új rendszerek hosszú távú hatékonysága és a lakossági adaptáció mértéke egyelőre csak korlátozottan, a kezdeti tapasztalatok alapján értékelhető.
- Földrajzi fókusz: A kvalitatív elemzés négy nagyvárosra és egy specifikus régió (Szigetköz) kistelepüléseire fókuszált. Bár ezek modellértékűek, nem fedik le az összes hazai településtípus (pl. aprófalvas térségek, hátrányos helyzetű régiók) sajátos hulladékgazdálkodási problémáit.

8.4. Jövőbeli kutatási irányok

A fentiek alapján a jövőbeli tudományos vizsgálatoknak az alábbi területekre érdemes fókuszálniuk. Célszerű lenne a jövőben egy longitudinális hatásvizsgálat elvégzése, amely a MOHU koncessziós modell és a visszaváltási rendszer (DRS) valós környezeti és társadalmi hatásainak elemzésére fókuszál többéves távlatban, különös tekintettel a visszagyűjtési ráták alakulására. Hasonlóan érdekes lehet a hazai upcycling vállalkozások gazdasági fenntarthatóságának és skálázhatóságának vizsgálata, annak elemzése, hogy ezek a mikro-vállalkozások hogyan integrálhatók a nagyipari értékláncokba, illetve a vállalati fenntarthatósági programok (pl. Zöld Iroda) tényleges ökológiai lábnyomcsökkentő hatásának kvantitatív mérése is.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

„A kutatás a Net Zero Cities Pilot Cities Programme és a Kormányzati Önerő Alap támogatásával valósult meg az SGA NZC 101121530 – Subgrant – SE33686 – PCP2 – Pécs – 24-26 és a 2020-2.1.1-ED-2024-00329 számú projekteken keresztül, Modelling energy transition pathways in Pécs and Miskolc (MODENT) címmel.”

„This research has been supported by the Net Zero Cities Pilot Cities Programme and the Governmental Own-Resource Fund through the projects NZC-SGA-HE-202309 and 2020-2.1.1-ED (grant agreement no. SGA NZC 101121530 – Subgrant – SE33686 – PCP2 – Pécs – 24-26 and 2020-2.1.1-ED-2024-00329), titled Modelling energy transition pathways in Pécs and Miskolc (MODENT).”

TÁMOGATÓK



IRODALOMJEGYZÉK

- 197/2014. (VIII. 1.) Korm. rendelet. (2014). *Az elektromos és elektronikus berendezésekkel kapcsolatos hulladékgazdálkodási tevékenységekről*. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2014-197-20-22>
- Agrárminisztérium. (2022). *Nemzeti cselekvési terv az ökológiai gazdálkodás fejlesztéséért (2022-2027)*. <https://kormany.hu/dokumentumtar/nemzeti-cselekvesi-terv-az-okologiai-gazdalkodas-fejleszteseert>
- Arrabona EGTC. (2024). *Builcogreen projekt*. <https://arrabona.eu/projektek/builcogreen/>
- BIOKOM Nonprofit Kft. (2023). *Hulladékgyűjtési és zöldprogram tájékoztató*. <https://www.biokom.hu/hulladeggazdalkodas/>
- Budapest Főváros Önkormányzata. (2021). *Budapesti klímastratégia és fenntartható energia- és klíma akcióterv (SECAP)*. https://budapest.hu/Documents/Klimastrategia/Budapest_Klimastrategia_SECAP_2021.pdf
- Budapesti Közművek Nonprofit Zrt. (2023). *Hulladékkezelés Budapesten*. <https://fkf.hu>
- Budapesti Közművek Nonprofit Zrt. (2023). *KukaDroid – környezeti nevelési program*. <https://fkf.hu/kornyezetvedelmi-programok/kukadroid>

- Debrecen MJV Önkormányzata. (2022). *Klímastratégia és fenntartható városfejlesztési koncepció 2030-ig*. <https://www.debrecen.hu/hu/debreceni/oldalak/klimastrategia>
- Debrecen2030. (2022). *Fenntartható Debrecen – zöld és okos városfejlesztés*. <https://debrecen2030.hu>
- Debreceni Hulladék Közszolgáltató Nonprofit Kft. (2023). *Hulladékgazdálkodási szolgáltatások Debrecenben*. <https://www.dhkkft.hu/>
- FKF Nonprofit Zrt. (2024). *ReBu – ReUse Budapest Újrahasználati Központ*. <https://rebu-kozpont.hu>
- FKF Nonprofit Zrt. (n.d.). *ReBu (ReUse Budapest) és szelektív gyűjtés*. <https://www.fkf.hu/szemleletformalo-es-ujrahasznalati-kozpontok>
- Forsense. (2024). *Gyűjts Velem gyűjtőverseny hatásvizsgálata – Gyorsjelentés 2024*. https://www.fenntarthatosagikutatas.hu/letoltes/GyujtsVelem2024_gyorsjelentés.pdf
- MOHU. (2024). *Lakossági tájékoztatás*. MOL Hulladékgazdálkodási Zrt. <https://mohu.hu/>
- Műszaki Magazin (2022) *Az e-hulladékok több mint háromnegyedét hasznosítottuk újra tavaly* <https://www.muszaki-magazin.hu/2022/04/27/e-hulladek-ujrahasznositas/>
- Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács. (n.d.). *Nemzeti fenntartható fejlődési keretstratégia (NFFS)*. <https://www.nfft.hu/nemzeti-fenntarthato-fejlodesi-keretstrategia>
- Pannonpower. (2022). *Biomassza távhő és energetikai körforgás Pécsen*. <https://pannonpower.hu>
- Pest Vármegyei Kormányhivatal. (n.d.). *Országos hulladékgazdálkodási hatósági ellenőrzési terv*. <https://www.kormanyhivatal.hu/hu/pest/hirdetmenyek/pest-varmegyei-kormanyhivatal-orszagos-kornyezetvedelmi-es-termeszetvedelmi-foosztaly-hirdetmenyei>
- PÉTÁV Kft. (2020). *Fenntartható energiaellátás és távhő – Pécs megújuló stratégiája*. <https://petav.hu>
- Szeged MJV Önkormányzata. (2021). *Fenntartható energia- és klíma akcióterv – Szeged 2030*. <https://www.szegedvaros.hu/fejlesztes/fenntarthato-energia-es-klima-akcioterv-seca>
- Szegedi Környezetgazdálkodási Nonprofit Kft. (2022). *Újrahasználati udvar információk*. <https://szkht.hu/ujrahasznalati-udvar>
- Szegedi Környezetgazdálkodási Nonprofit Kft. (2023). *Közösségi komposztálási program és környezeti nevelés*. <https://szkht.hu/komposztalas>
- Vejseli, S., & Persson, J. (2013). *Attitude and behaviour – a study of consumers' explanations for the gap in between*. Lund University. <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/3916870>

További felhasznált internetes források

- Ehulladék.hu (2024) <http://ehulladek.hu>
- Elektrowaste (2024) <http://elektrowaste.hu>
- Fenntartható Városok (2023) <https://fenntarthatovarosok.com/2023/02/tobb-mint-zold-vigyunk-uj-szint-a-telepulesi-fenntarthatosagba/>
- Fenntarthatósági Kutatás (2024) https://www.fenntarthatosagikutatas.hu/letoltes/GyujtsVelem2024_gyorsjelentés.pdf
- Hasznosítsd.hu (2024) <https://hasznositsd.hu/nagyvilag/megnyilt-magyarorszag-elso-nulla-hulladek-tanosvenye-budapecen>
- HolyDuck! (2025). *Fenntartható divat és tudatos életmód blog*. <https://holyduck.hu/>
- Hulladék nélkül (2024) <https://hulladeknelkul.hu/upcycling-ujrahasznalaterteremtessele/>
- Hulladékokkezelunk.hu (2024) <https://hulladekokkezelunk.hu/szolgáltatásaink/elektronikai-hulladekok-teljes-koru-kezelese/>

- Humusz Szövetség (2013) Nulla Hulladék Turné programelem - Befőző fesztivál <https://humusz.hu/esemenyek/nulla-hulladek-turne-programelem-befozo-fesztival/11719>
- Humusz Szövetség (2017) https://humusz.hu/sites/default/files/Dokumentumok/ujrahasznositas/textilhulladek_a_magyar_otthonokban_humusz_17.11.22.pdf
- Humusz Szövetség (2024) <https://humusz.hu/hirek/mit-kell-tudni-haztartasi-hulladek-ujrahasznositasarol/26158>
- Interreg Europe (2024) <https://www.interregeurope.eu/good-practices/in-navarra-we-love-recycling>
- Jane Goodall Intézet (2024) <https://janegoodall.hu/a-nemzetkozi-e-hulladek-nap-igyekszik-a-figyelmet-a-lathatatlan-elektronikai-hulladekra-iranyitani>
- KÖVET Egyesület (2025) <https://kovet.hu/zold-iroda-zold-rendezyeny-minosites/>
- Lidl Magyarország (2024) <https://vallalat.lidl.hu/fenntarthatosag/jo-a-bolygonknak/elektronikus-hulladekok-visszavetele>
- MiReHu – Miskolci Regionális Hulladékgazdálkodási Kft. (2024) <https://mirehu.hu/>
- MOHU Budapest (2024) <https://mohubudapest.hu/szemleletformalo-es-ujrahasznalati-kozpontok-edukacios-tevekenyseg>
- MOHU Budapest (2024) <https://www.mohubudapest.hu/konyvespolc-projekt>
- MOHU MOL Hulladékgazdálkodási Zrt. (2024) <https://mohu.hu/hu/ovja-on-is-kornyezetet-az-elektronikai-hulladekokeol>
- Munch.hu (2025) <https://munch.hu/>
- NHKV – Tiszta Környezet (2024) <https://tisztakornyezet.nhkv.hu/>
- Otthonok és Megoldások (2024) <https://www.otthonokesmegoldasok.hu/tipp-2/hogyan-hasznositsuk-ujra-az-elektronikai-eszkozoke-helyesen-szakertok-szerint>
- Praktiker (2024) <https://www.praktiker.hu/elektronikai-hulladek-kezeles/sp>
- Széchenyi István Egyetem – Körforgásos gazdaság (2024) <https://korforgas.sze.hu/hulladek-megelozes>
- Szelektálok.hu (2024) <https://szelektalok.hu/milyen-elektronikai-hulladekkel-nyerhetek-autot/>
- WWF Magyarország (2024) <https://wwf.hu/egyuttmukodo-telepuleseink-arattak-elsopro-sikert-a-nemzetkozi-fenntarthatosagi-versenyen/>

THE PSYCHOLOGY OF DIGITAL IMPACT: ADVERTISING, INFLUENCERS, FOMO AND ALGORITHMS IN CONSUMER DECISIONS

HAJDÚ NOÉMI

egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A tanulmány az online kommunikáció és az algoritmusok hatását elemzi a fogyasztók vásárlási döntéseinél. Az érzelmi reklámok és a kognitív torzítások jelentősen befolyásolják a döntéseket. A közösségi média okozta FOMO korlátozza a fogyasztói szabadságot és növeli az impulzív vásárlás esélyét. A generációs és nemi eltérések más-más hatásmechanizmust hoznak létre. A digitális marketing kettős természetű. Motivál és befolyásol, miközben olyan pszichológiai folyamatokat indít be, amelyek teljesen megváltoztatják a fogyasztói magatartást.

Kulcsszavak: reklámpszichológia, influencers marketing, FOMO és impulzív vásárlás, algoritmikus személyre szabás

This study analyses the impact of online communication and algorithms on consumers' purchasing decisions. Emotional advertising and cognitive biases significantly influence these decisions. FOMO caused by social media restricts consumer freedom and increases the likelihood of impulsive purchases. Generational and gender differences result in distinct mechanisms of action. Digital marketing is dual in nature: it motivates and influences, whilst also triggering psychological processes that fundamentally alter consumer behaviour.

Keywords: advertising psychology, influencer marketing, FOMO and impulsive buying, algorithmic personalization

1. INTRODUCTION

Online marketing activates complex emotional and cognitive processes that directly affect consumer behaviour (Anwer et al., 2021; Modhvadiya et al., 2025). Emotions, cognitive biases and memory all play a role in how consumers interpret marketing messages, how their preferences and attitudes change, and indeed how their brand loyalty develops (S. Md. Shakir Ali, 2025; Phable, 2025).

On social media, influencers fulfil the role of aspirational reference groups (Garcia et al., 2022; Yan and Takahashi, 2025; BizTalBox, 2025). Consumers encounter authentic individuals whom they perceive as similar and attractive. This creates an emotional bond, often stronger than what traditional advertising ever achieved.

Social media is characterised by rapidly changing trends and mass following (Almeshal and Almawash, 2023; HawkSEM, 2025). Among younger people, FOMO – the fear of missing out – acts as a driver in the reception of urgency and scarcity messages (Ngoc Nguyen and Nguyen, 2025; Santoso, 2024; Roche, 2025). Algorithmic content filtering and personalisation call into question consumers' freedom of choice. Filters and cognitive biases may reduce critical thinking, whilst trust in digital recommendations continues to grow (Zenith Media, 2018; Rafieian and Zuo, 2024). Generational characteristics, gender differences and self-image also shape decision-making (YouGov, 2024; Vision Factory, 2024; Merino et al., 2024).

The aim of this study is to demonstrate through which psychological channels online advertising, influencer marketing, algorithmic recommendation systems and social experiences exert their influence.

The following four research questions were defined:

RQ1 Through which emotional, cognitive and social mechanisms do advertisements and digital content influence purchasing decisions?

RQ2 How do parasocial relationships with influencers shape trust and purchase intention?

RQ3 How do FOMO and algorithmic personalisation reduce consumer autonomy and increase impulse purchasing?

RQ4 What generational and gender differences exist in the processing of digital advertising?

2. METHODOLOGY

This study is qualitative and descriptive in nature. It examines the psychological effects of advertising, influencer marketing, FOMO and algorithmic

personalisation on consumer behaviour. It relies exclusively on secondary data; no primary data collection was conducted.

The methodology employed is thematic content analysis. The literature was divided into seven main areas: (1) emotional advertising effects and cognitive biases, (2) influencer credibility and parasocial relationships, (3) social influence and trend-following, (4) FOMO and impulse purchasing, (5) algorithmic personalisation and decision-making autonomy, (6) generational and gender differences, (7) idealised media images and self-esteem.

Three criteria were considered in the selection of sources:

- relevant findings on consumer psychology or the effects of digital marketing,
- empirical, theoretical or technological contribution to the topic,
- alignment with the research questions and thematic structure.

During the analysis, literature findings were compared and the relationships underpinning the functioning of digital marketing were identified. The objective was to describe the psychological mechanisms involved. A research limitation is that the results are influenced by the quality and methodological diversity of the available secondary data.

3. RESULTS

3.1. Emotional and Cognitive Mechanisms of Advertising

Advertisements influence consumer decision-making through emotions. Emotional messages are often not consciously evaluated (Anwer et al., 2021). When we see happiness, love or fear in an advertisement, it immediately activates the brain's reward and memory centres and strengthens the brand connection (Modhvadiya et al., 2025). Emotions also play a role in memory encoding. Emotionally charged advertisements influence purchasing behaviour more than neutral messages – happiness is the strongest predictor of purchase intention (Modhvadiya et al., 2025). Consumers remember emotional messages for longer, and these may subsequently influence their preferences.

Biasing factors are also built into decision-making. S. Md. Shakir Ali (2025) highlights that people seek information that confirms their existing views, and they treat the first price encountered as a reference point. Marketers consciously use these mechanisms to influence perception (Phable, 2025).

3.2. Mechanisms of Influencer Credibility

Influencers function as aspirational reference groups to which consumers are drawn. This enhances identification with them (Simply Psychology, 2023).

Garcia et al. (2022) emphasise the significance of parasocial relationships: these involve one-sided yet deep emotional attachment. Yan and Takahashi (2025) identify five factors in influencer credibility: trustworthiness, expertise, social attractiveness, physical attractiveness and similarity. The strongest trust-building factor is similarity – when consumers feel the influencer is like them (Vu et al., 2025). People tend to imitate the behaviour of those similar to themselves (BizTalBox, 2025). Interestingly, if the influencer openly discloses sponsorship, this actually increases trust (Iti Dandona et al., 2025).

3.3. Psychological Mechanisms of FOMO and Impulse Purchasing

According to Tresna et al. (2025), FOMO (fear of missing out) occurs when we feel that others are experiencing something good from which we are excluded. Ngoc Nguyen and Nguyen (2025) describe three components:

1. live streaming increases engagement,
2. quality content strengthens trust and encourages purchasing,
3. interactions increase social engagement and purchase intention.

According to Santoso's (2024) research, FOMO explains 59.6% of consumer behaviour – the stronger the FOMO, the more likely impulse purchasing becomes. FOMO is intertwined with artificial scarcity. People feel that missing an offer result in personal or financial loss (Ngoc Nguyen and Nguyen, 2025). Businesses consciously exploit this. Tresna et al. (2025) draw attention to the dual nature of FOMO: it increases engagement and brand loyalty yet also leads to impulse purchasing.

3.4. Mechanisms of Social Pressure and Trend-Following

Following group dynamics and making comparisons on social media stems from a fundamental human need, whilst peer groups significantly shape behaviour (Almeshal and Alkawash, 2023). According to Pepe (2025), young people are more impulsive due to peer influence and are more likely to follow trends. When someone sees how others act, they are more likely to imitate that behaviour (Phable, 2025). On social media, likes and shares create this situation (HawkSEM Digital Marketing Agency, 2025).

Social pressure and loss aversion are connected. Today, FOMO is one of the strongest drivers of trend-following. People fear missing out on something more than they fear making a bad decision (Phable, 2025).

3.5. Algorithmic Personalisation

Algorithms filter information based on previous searches and preferences. Consequently, the number of alternatives seen by consumers decreases. Zenith Media (2018) mentions as an advantage that algorithms provide relevant

recommendations and users spend less time searching. It has been shown that personalised product recommendations account for 26% of e-commerce revenue. However, consumers see a narrower selection and their decisions are less rational (S. Md. Shakir Ali, 2025). The more they rely on recommendations, the less they know their own preferences and the more their independent decision-making ability decreases (Rafieian and Zuo, 2024).

From an ethical standpoint, businesses have a responsibility to preserve freedom of choice (Rafieian and Zuo, 2024).

3.6. Generational Differences in Responses to Advertising

Marked differences exist between generations. For Generation Z and Millennials, the opinions of their peers are extremely important. Generation Z is sceptical of traditional advertising; visual content and digital integration (such as QR codes and AR experiences) matter to them (Whistler Billboards, 2025). 56% of Generation Z and 53% of Millennials prefer personalised advertisements, whilst this figure is only 37% among Baby Boomers. Younger people also prefer social media advertising more (57% Generation Z, 51% Millennials, 18% Boomers) (YouGov, 2025).

Generations raised in the digital space respond more quickly to social media impulses, whilst older generations – Baby Boomers and Generation X – prefer traditional channels. They have a longer attention span and look for clarity and established brands in advertisements (Whistler Billboards, 2025; Emplifi, 2025). Emplifi (2025) revealed fundamental differences:

- Generation Z contacts brands through direct messages, whilst 81% of Boomers expect a real person to respond,
- 52% of Generation Z prefer to communicate with brands via social media, whilst Boomers prefer websites.

3.7. Gender Differences in Responses to Advertising

Rather than demographic segmentation, behavioural and psychographic grouping is now more common. Optimonk (2025) also describes that due to the decline of traditional gender roles, gender characteristics are less useful for this purpose. However, some differences are observable. Men value humour and creativity in advertisements, whilst women tend to look for real-life situations (Vision Factory, 2024). Men are more confident and rational, making decisions more quickly and decisively; women's purchases are more emotional, and they respond more sensitively to social messages (Li et al., 2016; Siddiqui and Ali, 2025).

Differences are also apparent in reference groups. Women are more influenced by primary groups (family, close friends), whilst men are more influenced by aspirational groups (celebrities, businesspeople).

3.8. The Relationship Between Idealised Images and Self-Esteem

Upward comparison is characteristic of social platforms. Users measure their everyday lives against the highlighted moments of others (Merino et al., 2024). Idealised content can also serve as a source of motivation. However, constant comparison may reduce self-esteem and increase anxiety (Merino et al., 2024). If a consumer is dissatisfied with their situation, this may lead to purchasing. Psychological attachment to influencers strengthens purchase intention, particularly when upward comparison triggers envy (Yan and Takahashi, 2025).

A significant portion of consumer decisions are aspirational and identity based. Purchasing is not merely product acquisition but also a tool for shaping one's self-image.

3.9. Common Marketing Tactics and Consumer Vulnerability

Businesses regularly employ tools that exploit consumer vulnerability.

- **Scarcity messages**

Scarcity messages are based on loss aversion. There are three types: (1) limited-time offers (e.g., only 3 hours left), (2) limited stock (e.g., only one room remaining), (3) demand-based scarcity (e.g., 12 people are also viewing this product). They are often not genuine; their sole purpose is to urge purchasing (CheckBook, 2023).

- **Upselling and cross-selling**

During upselling, consumers are offered a higher-category product with "essential" extras (Emotive, 2023). Consumer preferences change and they also purchase extra products for which they originally had no need.

In cross-selling, related or complementary products are offered alongside the original, increasing basket value (Bionic WP, 2023). Personalised recommendations can increase conversion rates by 70% and average basket value by 25% (Bionic WP, 2023).

- **Bundle deals**

Bundle deals involve the discounted joint sale of related products. Research indicates they generate 25% more sales than selling products separately (Bionic WP, 2023). Consumers focus on value for money and seek to minimise

costs. Although bundles appear more favourable, they ultimately increase spending.

- **Free delivery**

Free delivery is one of the strongest conversion tools. Consumers are often willing to purchase more just to reach the free delivery threshold – even if they end up spending more than the delivery would have cost (Leadium, 2025).

- **Tactics based on FOMO**

"Only now, only for you" offers are built on loss aversion and urgency (Roche, 2025).

3.10. Positive Effects of Advertising and Social Media

Besides the drawbacks, the positive aspects of social media are worth mentioning.

- **Consumer awareness and responsibility**

84% of consumers consider sustainability important in brand choice (UNCW, 2023)

- **Brand transparency and accountability**

Consumer feedback carries significant weight on social media. Companies are compelled to become more transparent and ethical, as any unethical practice can quickly become public (Feedcast, 2025).

- **Education and inspiration**

Advertisements and influencers can teach sustainable living, financial planning, healthy eating and self-improvement (YLT Translations, 2025).

- **Community building and support**

Social media platforms can create genuine connections and supportive communities, particularly for marginalised groups (Carnegie, 2024).

- **Economic benefits**

Advertisements provide information about products and services, thereby aiding consumer decision-making. By showcasing new products and innovations, they stimulate competition and economic growth (Benevity, 2020).

CONCLUSION AND SUMMARY

Influencers, algorithms and social phenomena mutually reinforce each other in shaping consumer decisions. The effects are often unconscious, yet decisive. The following summarises the answers to the four research questions.

RQ1 – Emotional, cognitive and social mechanisms of advertising

Advertisements primarily work through emotional channels, so consumers often react before rational decision-making. Cognitive biases guide the interpretation of information. The influence of reference groups reinforces norm-following.

RQ2 – Influencers, parasocial relationships and trust

Parasocial relationships with influencers involve emotional engagement, which increases trust and willingness to purchase. The key dimensions of credibility are trustworthiness, expertise and similarity. These directly influence how relevant and credible followers consider recommendations to be.

RQ3 – The role of FOMO and algorithms in impulse purchasing

FOMO is a strong emotional driver that increases the likelihood of impulse purchases. The personalised environment created by algorithms further narrows the options found. Consequently, consumers decide more easily and quickly. The two phenomena (FOMO and algorithmic narrowing) mutually reinforce each other, reducing the sense of control and conscious choice.

RQ4 – Generational and gender differences in processing digital advertising

Younger generations respond better to visual, dynamic and social media impulses. Older generations prefer reliable messages. Women are more sensitive to emotional content. Men pay attention to messages emphasising status, performance or practicality.

Consumer decision-making in the digital environment is clearly influenced by emotions, social effects and algorithms.

LITERATURE

- Almeshal, S. A., & Almawash, M. M. (2023). Peer and Parent Influence on Consumer Behavior Buying Decision Making: An Empirical Study among Saudi Female Consumers. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 6(1), 1–16. <https://doi.org/10.52589/BJMMS-NLCB55EQ>
- Anwer, A., Farooq, M., Minhas, Dr. S., & Butt, H. R. (2021). The Impact of Emotional Advertising on Consumer Buying Behavior for Apparel Products in Gujranwala. *Revista Gestão Inovação e Tecnologias*, 11(4), 5873–5888. <https://doi.org/10.47059/revistageintec.v11i4.2642>
- Benevity. (2020). The top 7 benefits of having a corporate social responsibility program. <https://benevity.com/blog/corporate-social-responsibility-benefits>
- Bionic WP. (2023). Upselling & Cross-Selling: Boosting Client Revenue. <https://www.bionicwp.com/upselling-cross-selling-boosting-client-revenue/>
- BizTalBox. (2025). Social Proof in Marketing Decoded: What Psychology Teaches About Buyer Behavior. <https://biztalbox.com/blog/social-proof-in-marketing>
- Carnegie. (2024). Media Literacy for Students in a Digital Age. <https://www.carnegie.org/our-work/article/media-literacy-for-students-in-a-digital-age/>
- CheckBook. (2023). Manipulative Marketing Is Now the Norm 30 Tricks Sellers Use to Make You Pay Up and Pay Too Much. <https://www.checkbook.org/national/30-tricks-sellers-use-to-make-you-pay-up/>
- Emotive. (2023). 9 Proven Upselling Techniques to Increase Cart Values. <https://emotive.io/blog/upselling-techniques>
- Emplifi. (2025). Marketing across generations How Gen Z, Millennials, Gen X, and Baby Boomers engage with brands differently. https://go.emplifi.io/rs/284-ENW-442/images/Emplifi_Marketing_Across_Generations_Survey_Report.pdf?version=1
- Feedcast. (2025). Why CSR Matters in Digital Advertising. <https://feedcast.ai/en/blog/why-csr-matters-in-digital-advertising>
- Garcia, D., Björk, E., & Kazemitabar, M. (2022). The Affect Behavior Cognition Decision) of parasocial relationships: A pilot study on the psychometric properties of the Multidimensional Measure of Parasocial Relationships (MMPR). *Heliyon*, 8(10), e10779. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10779>
- HawkSEM Digital Marketing Agency. (2025). What is Social Proof? How to Use it in Your Marketing Strategy? <https://hawksem.com/blog/what-is-social-proof/>
- Iti Dandona, Shikha Shikha, Ashwin T S, Mala Dani, P Sangeetha, & Sumit Gouraba Patra. (2025). The Rise Of Influencer Marketing: Consumer Trust And Brand Engagement In The Digital Era. *Advances in Consumer Research*, 2(4), 3054–3063.
- Leadium. (2025). 10 Essential Sales Tactics to Boost Your Closing Rates Today. <https://www.leadium.com/blog/10-essential-sales-tactics-to-boost-your-closing-rates-today>
- Li, Y., Ma, L., Liu, Y., Li, L., & Sun, S. (2016). Gender Differences of Advertising Spokespersons in Marketing. In *Proceedings of the 2016 International Conference on Economy, Management and Education Technology*. Presented at the 2016

- International Conference on Economy, Management and Education Technology, Chongqing, China: Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icemet-16.2016.381>
- Merino, M., Tornero-Aguilera, J. F., Rubio-Zarapuz, A., Villanueva-Tobaldo, C. V., Martín-Rodríguez, A., & Clemente-Suárez, V. J. (2024). Body Perceptions and Psychological Well-Being: A Review of the Impact of Social Media and Physical Measurements on Self-Esteem and Mental Health with a Focus on Body Image Satisfaction and Its Relationship with Cultural and Gender Factors. *Healthcare*, 12(14), 1396. <https://doi.org/10.3390/healthcare12141396>
- Modhvadiya, K., Ahuja, H., & Somani, H. (2025). The Role of Emotional Advertising in Shaping Consumer Buying Intentions. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(5), 57059. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i05.57059>
- Ngoc Nguyen, D., & Nguyen, D. V. (2025). FOMO and the Impulsive Purchasing Behavior of Young People. *European Journal of Business and Management Research*, 10(3), 41–47. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.3.2638>
- Optimonk. (2025). Gender Differences in Advertising Between Men and Women: Do Gendered Advertisements Help or Hurt? <https://www.optimonk.com/gender-targeting-the-differences-between-men-and-women/#>
- Pepe, A. (2025). The Role of Peer Influence on Purchase Decisions among University Students. *Journal of Humanities. Education and Cultural Reforms.*, 1(1), 27-32.
- Phable. (2025). The Psychology of Persuasion: How Science Shapes Marketing Success. <https://www.phable.io/phable-labs/the-psychology-of-persuasion-how-science-shapes-marketing-success>
- Rafieian, O., & Zuo, S. (2024). Personalized Algorithms and the Virtue of Learning Things the Hard Way. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5037671>
- Roche, J. (2025). 15+ Scarcity Marketing Tactics that Actually Work in 2025. <https://josiahroche.co/blog/scarcity-marketing-tactics/>
- S. Md. Shakir Ali,. (2025). Cognitive Biases in Digital Decision Making: How Consumers Navigate Information Overload" (Consumer Behavior). *Advances in Consumer Research*, 2(1), 168-177.
- Santoso, M. E. (2024). The Influence of Fear of Missing Out (FoMO) on Consumer Behavior in Teenagers Using the Shopee Application in Jakarta. *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics*, 3(5), 1533–1542. <https://doi.org/10.54443/sj.v3i5.439>
- Siddiqui, A. A., & Ali, S. W. (2025). Engaging Genders Differently: The Role of Emotion and Utility in Social Media Consumption. *Journal of Marketing & Social Research*, 2(3), 1–12.
- Simply Psychology. (2023). Social Identity Theory In Psychology (Tajfel & Turner, 1979). <https://www.simplypsychology.org/social-identity-theory.html>
- Tresna, I. C., Usman, I., Siswono, T., & Rachmah, N. (2025). Fear of Missing Out (FOMO) in Consumer Behaviour: A Systematic Literature Review on Antecedents, Consequences, and Moderating Factors. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(36s), 626–639. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i36s.6542>
- UNCW: University of North Carolina Wilmington. (2023). A Marketing Perspective on Corporate Social Responsibility.

- <https://onlinedegree.uncw.edu/programs/business/masters-integrated-marketing-communication/marketing-perspective-corporate-social-responsibility/>
- Vision Factory. (2024). Gender Differences in Advertising. <https://www.visionfactory.org/post/gender-differences-in-advertising>
- Vu, V. C., Wang, S., Keating, B. W., & Chen, E. Y. (2025). Increasing Social Media Stickiness Through Parasocial Interaction and Influencer Source Credibility. *Australasian Marketing Journal*, 33(4), 352–370. <https://doi.org/10.1177/14413582241306130>
- Whistler Billboards. (2025). Do Gen Z and Boomers Notice Billboards Differently? <https://www.whistlerbillboards.com/marketing/ooh-and-generational-marketing/>
- Yan, R., & Takahashi, H. (2025). The Parasocial Relationships Between Influencers and Consumers: The Impact on Product Attitudes and Product Referrals. *Quarterly Journal of Marketing*, 45(3), 218–226. <https://doi.org/10.7222/marketing.2025.032>
- YLT Translation. (2025). The Power of Corporate Social Responsibility in Marketing. <https://ylt-translations.com/social-responsibility-in-marketing/>
- YouGov. (2024). How different generations engage with ads. <https://yougov.com/en-us/articles/50754-how-different-generations-engage-with-ads>
- Zenith Media. (2018). Artificial Intelligence resolves paradox of consumer choice. <https://www.zenithmedia.com/artificial-intelligence-resolves-paradox-of-consumer-choice/>

A FENNTARTHATÓ HULLADÉKGAZDÁLKODÁS NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLATAI: EURÓPAI NAGYVÁROSOK ÖSSZEHAISONLÍTÓ ELEMZÉSE

HAJDÚ NOÉMI

egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

NAGY SZABOLCS

intézetigazgató, egyetemi tanár

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A fenntartható hulladékgazdálkodás és a körforgásos gazdaságra való átállás az európai nagyvárosok egyik legösszetettebb stratégiai kihívása. Jelen tanulmány tíz élenjáró európai nagyváros hulladékgazdálkodási stratégiájának összehasonlító elemzését végzi el a C40 és a Zero Waste Europe jelentései alapján. A kutatás módszertani újdonsága, hogy a feltárt jó gyakorlatokat nemcsak tematikusan, hanem befektetésigény és várható társadalmi-környezeti hatás alapján klaszterekbe rendezi. Az eredmények rávilágítanak, hogy a tartós fenntarthatóság eléréséhez a magas beruházásigényű technológiai innovációk (pl. automatizált válogatás, urban mining, hulladék-energia üzemek) önmagukban nem elegendőek; azokat integrálni kell az alacsony költségű, de magas szemléletformáló erejű szociális innovációkkal (pl. javítóműhelyek, közösségi újrahasználati központok) és digitális megoldásokkal. A tanulmány célja, hogy gyakorlati útmutatást nyújtson a nagyvárosok számára a helyi adottságokhoz igazítható, adaptálható hulladékcsoökkentési és újrahasználati modellek kialakításához.

Kulcsszavak: fenntartható hulladékgazdálkodás; körforgásos gazdaság; zero waste stratégiák; jó gyakorlatok

Sustainable waste management and the transition to a circular economy represent one of the most complex strategic challenges facing major European cities. This study conducts a comparative analysis of waste management strategies in ten leading European cities based on reports from C40 and Zero Waste Europe. The methodological novelty of the research lies in clustering the identified best practices not only thematically but also according to investment requirements and expected socio-environmental impacts. The results highlight that high-investment technological innovations (e.g., automated sorting, urban mining, waste-to-energy plants) are insufficient on their own to achieve long-term sustainability; they must be integrated with low-cost social innovations possessing high awareness-raising potential (e.g., repair workshops, community reuse centers) and digital solutions. The study aims to provide practical guidance for major cities to develop adaptable waste reduction and reuse models tailored to local contexts.

Keywords: sustainable waste management; circular economy; zero waste strategies; best practices

1. BEVEZETÉS

A fenntartható hulladékgazdálkodás a 21. századi urbanizáció egyik legkritikusabb környezeti és logisztikai kihívása. A folyamatosan növekvő városi népesség, a gyorsuló fogyasztói ciklusok és a véges erőforrások kényszere együttesen teszik elkerülhetetlenné a hagyományos, lineáris „kitermel-gyárt-eldob” gazdasági modell felváltását. A válasz erre a kihívásra a hulladékmentes, vagy más néven „zero waste” megközelítés, amely nem csupán a hulladéklerakás minimalizálását tűzi ki célul, hanem egy olyan komplex ökoszisztémát kíván létrehozni, ahol az anyagok értéke a lehető legtovább megmarad a gazdasági körforgásban.

Jelen tanulmány célja, hogy feltárja, rendszerezze és értékelje a fenntartható hulladékgazdálkodás nemzetközi jó gyakorlatait, különös tekintettel azokra a megoldásokra, amelyek adaptálhatók a hazai nagyvárosok számára. A kutatás elsődleges forrásbázisát a C40 Pathway Towards Zero Waste (2023) és a The State of Zero Waste Municipalities Report (2023) jelentések képezik, amelyek alapján tíz európai nagyváros – Amsterdam, Barcelona, Bécs, Berlin, Helsinki, Koppenhága, London, Milánó, Párizs és Stockholm – stratégiáit elemezzük.

Ezek a városok élő laboratóriumként szolgálnak: bár eltérő társadalmi, infrastrukturális és gazdasági háttérrel rendelkeznek, közös bennük a holisztikus szemléletmód. Elemzésünk rávilágít arra, hogy a sikeres modellek nem kizárólag a drága technológiai beruházásokon (pl. hulladék-energia üzemek, automatizált válogatók) alapulnak. Épp ilyen hangsúlyos szerepet kapnak a társadalmi innovációk – mint a javítási kultúra (repair cafék) és az újrahasználat (ressourcerie-k) intézményesítése –, valamint a lakosságot bevonó digitális és edukációs eszközök.

A tanulmány nemcsak leíró jelleggel mutatja be az egyes városok intézkedéseit, hanem egy újszerű szempontrendszer szerint, befektetésiigény és várható hatás alapján csoportosítja is azokat. Ez a strukturált megközelítés lehetővé teszi a döntéshozók számára, hogy felismerjék, hogy a „high-tech” ipari megoldások és az alacsony költségű közösségi programok hogyan egészítik ki egymást egy működőképes rendszerben.

Kutatásunk végső soron ahhoz kíván hozzájárulni, hogy a magyarországi nagyvárosok – különös tekintettel a MODENT projekt fókuszában álló településekre – számára világos, adaptálható útmutatást nyújtson egy szolidáris és körforgásos elvekre épülő hulladékgazdálkodási stratégia kialakításához.

2. MÓDSZERTAN

A tanulmányban kvalitatív dokumentumelemzést végeztünk, melynek célja a fenntartható hulladékgazdálkodás nemzetközi jó gyakorlatainak feltárása és összehasonlítása volt. Az elemzés alapját részletes esettanulmányok, nemzetközi jelentések, valamint számos, a hulladékgazdálkodás területén kiemelkedő európai nagyváros hulladékgazdálkodási programjai képezték.

A módszertan négy fő lépésből állt:

1. Először a C40 Pathway Towards Zero Waste (2023) és a The State of Zero Waste Municipalities Report (2023) jelentést elemeztük, hogy keretet adjunk a vizsgált városok hulladékgazdálkodási teljesítményének értelmezéséhez.
2. Ezután a dokumentumban szereplő tíz európai nagyváros - Amsterdam, Barcelona, Bécs, Berlin, Helsinki, Koppenhága, London, Milánó, Párizs és Stockholm –leírása alapján részletesen feltártuk a hulladékmegelőzés, újrahasználat, újrahasznosítás és energia-visszanyerés legjobb európai gyakorlatait.
3. Ezek után a városi gyakorlatokat tematikus kategóriákba rendeztük (pl. újrahasználati központok, javítóműhelyek, digitális platformok, lakossági edukáció, ösztönző rendszerek). A többször előforduló, ismétlődő tartalmakat összevontuk, míg az egyedi megoldásokat részletesen bemutattuk.
4. Végül egy szintetizáló értékelést készítettünk és beazonosítottuk a kihívásokat, annak érdekében, hogy bemutassuk hogyan működnek a jó gyakorlatok és milyen problémákkal szembesülnek az egyes városok.

3. EREDMÉNYEK

3.1. A keretrendszer meghatározása

A C40 Pathway Towards Zero Waste 2023-as jelentés alapvetően a városi hulladékgazdálkodás fenntartható fejlesztéséről szól a C40 városhálózat városai-ban. Ezek a városok az olyan metánkibocsátás csökkentését tűzték ki célul, amelyek elsősorban az organikus hulladék lebomlásából származnak, így kívánva hozzájárulni az éghajlatváltozás mérsékléséhez. A jelentés három fő célkitűzést fogalmaz meg 2030-ig, amelyek a következők:

1. univerzális hulladékgyűjtés,
2. legalább 30%-os organikus hulladék kezelés, valamint
3. a hulladéklerakókból származó kibocsátás 30%-os csökkentése.

A jelentés számos jó gyakorlatokat fogalmaz meg az önkormányzatok számára, melyek kiterjednek az alábbi területekre.

- Hulladékgyűjtés kiterjesztése: Accra (Ghána) városa külön figyelmet fordít a marginalizált közösségekre és támogatja az informális hulladékgyűjtőket. Ezzel munkahelyeket teremt és növeli a hulladékgyűjtés hatékonyságát.

- Organikus hulladék kezelése: Dar es Salaam (Tanzánia), ahol az organikus hulladék közel 70%-át komposztálják. Curitiba (Kolumbia) egy városi komposztálási programot indított el, melynek során megtanítják a lakosságnak az otthoni komposztálást és támogatják ebben.
- Körforgásos gazdaság kialakítása: Rio de Janeiro Caju Ecoparkjában az organikus hulladékot komposztta és biogázzá alakítják, valamint ételbankot biztosítanak a megmaradt élelmiszer újra elosztására, ezáltal csökkentve az élelmiszerpazarlást.
- Hulladéklerakók metánkibocsátásának csökkentése: Példaként szolgálhat eThekweni (Dél-Afrikai Köztársaság), amely a lerakókból származó gázokat városi járművek üzemanyagaként hasznosítja. Hasonló fejlesztéseket tervez több más város is, mint például Freetown (Sierra Leon) és Amman, ahol új hulladéklerakók létesítése mellett a meglévők metán visszanyerését is fejlesztik.

A *The State Of Zero Waste Municipalities Report* 2023-as jelentése a hulladéktelen városok és önkormányzatok kezdeményezéseit részletezi középpontban az európai jó gyakorlatokkal. A jelentés részletesen tárgyalja az önkormányzatok hulladékkezelési stratégiáit. Ezek alapvetően a következő három tevékenységre terjednek ki:

1. a hulladék csökkentésére,
2. az újrahasznosítás növelésére,
3. és a fenntartható gazdálkodás előmozdítására.

A dokumentumban számos jó gyakorlatot mutat be a zero waste elérése érdekében

- Közbiztosítások társadalmi vállalkozások számára: Madridban biztosítják a közbiztosítást azon társadalmi vállalkozások számára, amelyek alapvetően a munkaerő integrációjára összpontosítanak. Ez segíti a munkahelyteremtést és a szociálisan marginalizált csoportok támogatását. A lengyel Rzgów városban a közbiztosítás során előnyben részesítik a társadalmi szempontból marginalizált csoportokat, így erősítik a társadalmi inklúziót.
- Újrahasznosítási programok társadalmi vállalkozások számára: Az osztrák Vorarlberg régióban olyan textilgyűjtési rendszert vezettek be, amely a társadalmi vállalkozások számára lehetőséget biztosít a begyűjtött anyagok újrahasznosítására.
- A jogrendszer átalakítása a társadalmi vállalkozások érdekében: A 2022-es spanyol 7/2022. (IV. 8.) törvény a hulladékokról és a szennyezett talajokról a körforgásos gazdaság érdekében (Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular) törvény kötelezettséget ír elő a használt áruk - elsősorban

textíliák és bútorok - begyűjtésére, szállítására és kezelésére irányuló közbeszerzések lebonyolítására. A törvény előírja, hogy ezeknek a szerződéseknek legalább 50%-át olyan társadalmi vállalkozásoknak kell odaítélni, amelyek rendelkeznek hulladékgazdálkodási engedéllyel.

3.2. *Amszterdam*

Amszterdam élen jár a körforgásos gazdaság elveinek alkalmazásában a hulladékgazdálkodást illetően. A Circular Amsterdam stratégia keretében a város célul tűzte ki, hogy 2030-ra felére csökkenti az elsődleges nyersanyagok felhasználását. Ez a stratégia kiterjedt kezdeményezéseket foglal magába a hulladéktermelés csökkentésére, az újrahasználat előmozdítására és az újrahasznosítási arányok maximalizálására a lakossági és kereskedelmi szektorokban egyaránt. (City of Amsterdam, 2021).

A város egyik kiemelkedő gyakorlata a használtcikk-gyűjtőpontok és javítóközpontok kiterjedt hálózatának működtetése, ahol a lakosokat arra ösztönzik, hogy a feleslegessé vált háztartási tárgyaikat adományozzák el vagy javíttassák meg ahelyett, hogy kidobnák azokat. Ez az újrahasználatot támogató kezdeményezés összhangban van a város hulladékmegelőzési erőfeszítéseivel. Emellett Amszterdam kidolgozott egy körforgásos építési programot, amely elősegíti az építőanyagok újrahasználatát, csökkentve az építési hulladékot és támogatva a fenntartható városfejlesztést. Ezt a programot egy városi digitális platform támogatja, amely összekapcsolja a vállalkozókat a rendelkezésre álló visszanyert anyagokkal, így egyszerűsítve az erőforrás-visszanyerés folyamatát. (Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions, 2022)

Amszterdam továbbá kialakított egy fejlett hulladék-energia rendszert, amely a maradék hulladékot feldolgozva villamos energiává és távhővé alakítja. A város technológiai vállalatokkal való együttműködése tovább erősíti hulladékgazdálkodási keretrendszerét egy digitális platformon keresztül, amely nyomon követi az egyéni hulladékhozzájárulásokat. Amszterdam valós idejű adatokat biztosít a lakosoknak hulladékkezelési szokásaikról, elősegítve a tudatosságot és az elszámoltathatóságot. (Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions, 2022)

Ezek a kezdeményezések jelentős környezeti előnyöket hoztak. A sikerek ellenére Amszterdam kihívásokkal néz szembe a kezdeményezések népszerűsítésében a sűrűn lakott városi területeken. Ennek megoldására a város új technológiákat vizsgál az automatizált hulladékválogatás terén és bővíti oktatási programjait annak érdekében, hogy elérje a különböző közösségeket, növelve az újrahasznosítási erőfeszítésekben való részvételt. (Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions, 2022)

3.3 *Barcelona*

Barcelona a fenntartható hulladékgazdálkodás egyik vezető városa, mely innovatív politikákat és közösségközpontú programokat alkalmaz a körkörös gazdasági célok elérése érdekében. A város „Zero Waste Barcelona Strategy 2030” elnevezésű stratégiája hangsúlyozza a hulladékmegelőzést, az újrahasznosítást és az anyagok másodlagos felhasználását, amelyet erőteljes közösségi bevonási kezdeményezések és infrastrukturális fejlesztések támogatnak (Barcelona City Council, 2021).

Barcelona egyik kiemelkedő kezdeményezése a Green Points hálózat, amely városszerte elérhető leadóhelyekből áll. Ide elvihetik a lakosok azokat a tárgyakat, amelyeket hagyományos módon nehéz újrahasznosítani, mint például az elektronikai cikkeket, nagy háztartási gépeket és veszélyes hulladékot. Emellett Barcelona bevezette a Mobil Zöld Pontok elnevezésű kezdeményezést. Ezek olyan újrahasznosító járművek, amelyek rögzített útvonalon és menetrend szerint járnak a várost. Kényelmes lehetőséget biztosítanak a lakosoknak azon háztartási hulladékok leadására, amelyek nem dobhatók a hagyományos kukákba – mint például az elektronikai cikkek, olajok, elemek és nagyobb tárgyak (lomok) –, ezzel is népszerűsítve az újrahasznosítást és a környezeti nevelést. Ezek a mobil állomások az állandó „Zöld Pontokhoz” (hulladékudvarokhoz) hasonlóan működnek, de házhoz mennek a különböző lakónegyedekbe, meghatározott időpontokban és helyszíneken, így megkönnyítve a polgárok részvételét a szelektív hulladékgyűjtésben. (Barcelona Zero Waste Plan 2021-2027).

Barcelona a tárgyak újrahasználatát is előtérbe helyezte a „Javítva jobb, mint az új” (Reparat Millor Que Nou) elnevezésű programjával, amely a háztartási cikkek javítását népszerűsíti az új vásárlás helyett. Ez a kezdeményezés egy olyan javítóműhely-hálózatot is magában foglal, ahol a polgárok ingyenesen vagy alacsony költséggel javíttathatják meg tárgyaikat. (Catalan Waste Agency, 2021). Emellett Barcelona több újrahasználati központot is működtet, ahol a feleslegessé vált tárgyakat felújítják és értékesítik, ezzel támogatva a fenntarthatóság és a megfizethetőség kultúráját a lakosok számára (Barcelona City Council, 2021).

A város újrahasznosítási programja átfogó, minden városrészben elérhető hulladékszelektáló tartályokkal, amelyek a szerves, műanyag, papír, fém és üveg hulladék elkülönítését szolgálják. Az előírások betartásának javítása érdekében Barcelona közösségi oktatási kampányokat hozott létre. Ennek keretében olyan workshopokat és tájékoztatásokat tart a különböző városrészekben, amelyek a helyes szelektálási technikákra tanítanak.

A nem újrahasznosítható hulladék kezelésére Barcelona hulladék-energiává alakító technológiát alkalmaz, amely az égetés révén villamos energiává és hővé alakítja a maradék hulladékot. Az égetéssel járó környezeti hatás

felismerésével Barcelona azt tervezi, hogy 2030-ra teljesen átáll a megújuló energiaforrásokra (European Circular Economy Stakeholder Platform, 2021). Barcelona sokoldalú hulladékgazdálkodási megközelítése nemcsak a környezeti hatásokat csökkenti, hanem erősíti a közösségi részvételt is, és példát mutat Európa fenntartható városi életére (Barcelona City Council, 2021).

3.4 Bécs

Bécs kiemelkedő hulladékgazdálkodási megközelítéséről ismert, amely a hulladék csökkentésére, az újrahasználat növelésére és az anyagok maximális visszanyerésére összpontosít. A város 2030-as Hulladékgazdálkodási Terve átfogó terveket tartalmaz a körforgásos gazdaság megteremtése érdekében. Bécs prioritásként kezeli a hulladékmegelőzést (Stadt Wien, Smart Klima City Strategie Wien).

A város egyik jellegzetes kezdeményezése a *városi bányászat (urban mining)* program, amely a lebontott épületekből, építési projektekből és más nagyméretű hulladékforrásokból származó anyagok újrafelhasználását célozza. Ez lehetővé teszi Bécs számára, hogy értékes erőforrásokat, például fémeket, betont és fát nyerjen vissza, amelyeket aztán a helyi építőiparban hasznosítanak újra. A városi bányászat a város fenntarthatósági erőfeszítéseinek központi elemévé vált, csökkentve a nyersanyagok iránti igényt és jelentősen mérsékelve az építési hulladék mennyiségét. (Smart City Wien).

Bécs ösztönzi a háztartási tárgyak újrahasználatát a Mistplätze néven ismert hulladékgyűjtő központok hálózatán keresztül, ahol a lakosok leadhatják a feleslegessé vált tárgyaikat, beleértve a háztartási gépeket és bútorokat, amelyeket aztán újrahasznosítanak vagy a város által üzemeltetett 48er-Tandler újrahasználati boltban értékesítenek. Ez a kezdeményezés nemcsak a hulladék mennyiségét csökkentette, hanem megfizethető használt árucikkekhez is hozzáférést biztosított az alacsony jövedelmű lakosok számára. 2021-ben ezek a központok mintegy 7 000 tonna háztartási cikk újrahasználatát tették lehetővé. (City of Vienna - Municipal Department 48 - Waste Management, 2013).

A város hulladék-energia létesítményei szintén támogatják Bécs hulladékmentes céljait azáltal, hogy a nem újrahasznosítható hulladékot energiává alakítják. Ezáltal mintegy 50 000 háztartás energiaellátását biztosítja és távhőt szolgáltat. Ez a rendszer csökkenti a hulladéklerakóktól való függőséget, miközben energiát nyer vissza a maradék hulladékból. (European Environment Agency, 2020). Bécs átfogó hulladékgazdálkodási rendszerét lakossági oktatási kampányok egészítik ki, amelyek arra ösztönzik a lakosokat, hogy fenntartható gyakorlatokat alkalmazzanak és helyesen válogassák a hulladékot, jelentősen növelve az újrahasznosítási arányokat (Stadt Wien, Smart Klima City Strategie Wien).

Bár Bécs megközelítése hatékonynak bizonyult, a városnak kihívást jelent a népesség folyamatos bevonása a sűrűn lakott városi területeken. Ennek

megoldására Bécs oktatási programjainak bővítését tervezi, valamint automatizált hulladékválogató technológiákat szeretne bevezetni a hulladékkezelési folyamat további egyszerűsítése érdekében.

3.5 Berlin

Berlin úttörő szerepet tölt be a fenntartható hulladékgazdálkodás terén, mivel átfogó hulladékmegelőzési, újrahasznosítási és újrahasználati programokat integrált városi infrastruktúrájába. A 2020-ban bevezetett „Zero Waste Berlin” stratégia nagy hangsúlyt fektet az erőforrás-hatékonyságra, a lakosság bevonására és a körkörös gazdaság elveire, amelyek ösztönzik az anyagok újrahasználatát (Berliner Zero Waste Strategie 2030, 2022).

A berlini program egyik kiemelkedő eleme a jól működő Repair Café hálózat, ahol a lakosok ingyen javíthatják meg a háztartási eszközöket, ruhákat és bútorokat. Ez az kezdeményezés nemcsak a hulladéklerakókba kerülő hulladék mennyiségét csökkenti, hanem alapvető javítási tanácsokkal is ellátja a lakosságot. Berlin Repair Kávézói szintén hozzájárulnak a kis háztartási eszközök hulladék mennyiségének csökkenéséhez. Ez a program jól tükrözi a város elkötelezettségét a hulladékmegelőzés iránt. Emellett a „Re-use Berlin” program elősegíti a használt termékek kereskedelmét úgy, hogy olyan városi támogatású platformot biztosít, ahol a lakosok elajándékozhatják vagy megvásárolhatják a használt tárgyakat (Urban Sustainability Exchange, 2020)

Berlin egy innovatív újrahasznosítási infrastruktúrát is bevezetett, amely többféle gyűjtőedény kihelyezését jelenti a közterületeken és a lakóövezetekben, beleértve a fém, műanyag, üveg és szerves hulladék számára kijelölt edényeket is. Ez a rendszer lehetővé teszi a magas minőségű újrahasznosítást, mivel biztosítja a hulladék megfelelő szétválogatását már a keletkezés helyén. Ezt a gyakorlatot oktatási kampányok segítik annak érdekében, hogy a lakosság elsajátítsa a helyes válogatási gyakorlatot. 2020-ban Berlin 54%-os újrahasznosítási arányt ért el, ezzel vezető szerepet töltve be Németország városi hulladék-újrahasznosítási gyakorlatában (Collectors, 2020).

A város hulladékot energiává alakító létesítménye, a Mechanical-Physical-Stabilization Plant (MPS) szintén kulcsfontosságú eleme Berlin hulladékgazdálkodási stratégiájának. Ez a létesítmény a fennmaradó hulladékot energia előállítására hasznosítja. A berlini régió két mechanikai-fizikai stabilizáló (MPS) üzemében a maradék hulladékot egy kereskedelmi forgalomba hozható helyettesítő tüzelőanyaggá alakítják, amelyet gyakran csak „zöld szénként” emlegetnek. Az így keletkező kiváló minőségű tüzelőanyagot jelenleg fosszilis tüzelőanyagok helyettesítésére használják cementgyárakban és erőművekben. (Alba, 2024). Ez a megközelítés minimálisra csökkenti a lerakók függőségét azáltal, hogy még a nem újrahasznosítható hulladékot is értékes erőforrássá alakítja.

Berlin jelentős energiát fordít a fenntartható hulladékkezelési gyakorlatok népszerűsítése terén a gyakran változó lakosság, például diákok és a nem állandó berlini lakóhellyel rendelkezők körében, akik nem mindig vesznek részt a város újrahasznosítási programjaiban. A bevonásuk érdekében a város többnyelvű tájékoztatást és mobilalkalmazásokat vezetett be, amelyek segítenek a hulladékválogatási és újrahasznosítási pontok megtalálásában. Berlin folyamatos elkötelezettsége a lakossági bevonás, az erőforrás-visszanyerés és az innovatív újrahasználati stratégiák iránt kiemeli a város szerepét Európa fenntartható városi hulladékgazdálkodási mintájaként (Berliner Zero Waste Strategie 2030, 2022).

3.6 *Helsinki*

Helsinki kiemelkedő hulladékgazdálkodási stratégiája a fenntarthatóság holisztikus megközelítését tükrözi nagy hangsúlyt fektetve a hulladékmegelőzésre, az újrahasznosításra és az anyagok újrafelhasználására. Helsinki stratégiája a hulladék keletkezésének forrásánál történő csökkentését helyezi előtérbe, speciális programokkal, amelyek a lakosokat a fenntartható gyakorlatokra oktatják az ételmaradék-hulladék csökkentésétől kezdve az egyszer használatos termékek elkerüléséig (Publications of the Central Administration of the City of Helsinki 2018:4).

A város hulladékgazdálkodási keretrendszerének központi eleme a háztartási készülékek és elektronikai eszközök gyűjtési és újrafelhasználási rendszere. A Kierrätyskeskus (Újrahasznosító Központok) lehetőséget biztosítanak a feleslegessé vált tárgyak, beleértve a háztartási készülékeket és bútorokat, gyűjtésére, javítására és továbbértékesítésére, elősegítve ezzel a körforgásos megközelítést, ahol a használható tárgyak nem kerülnek hulladéklerakókba. Az újrahasznosítás munkát ad a munkanélkülieknek.

Helsinki elkötelezettségét az újrahasznosítás iránt tovább erősíti a városszerte kiépített gyűjtőpontok hálózata, amelyek egyszerűsítik a lakosok számára a hulladék újrahasznosítását. Ezek a gyűjtőpontok lehetővé teszik az eltérő hulladéktípusok - például műanyagok, üveg és fémek - könnyű szétválasztását, rendszeresen frissített útmutatókkal biztosítva a magas szintű megfelelőséget. A lakossági részvételt oktatási kampányok, nyilvános workshopok és digitális források erősítik, növelve a fenntartható hulladékkezelési gyakorlatok iránti tudatosságot (Municipal Waste, 2024).

A maradék hulladék fenntartható kezelése érdekében Helsinki egy hulladék-energia üzemet is működtet, amely a nem újrahasznosítható hulladékot elektromos energiává és távhővé alakítja. Ez a létesítmény csökkenti a hulladéklerakóktól való függőséget. A hulladék szétválogatásának elősegítésére a város automatizált válogatórendszerek bevezetését és tájékoztató programok készítését tervezi, hogy szélesebb demográfiai csoportokat érjen el. A jövőben

Helsinki stratégiai fókusza a digitális elköteleződés fokozására irányul, hogy ösztönözze a lakosokat a fenntartható hulladékgazdálkodásban való részvételre.

3.7 *Koppenhága*

Koppenhága vezető szerepet vállal a fenntartható hulladékgazdálkodás terén, integrált megközelítést alkalmazva, amely a visszaforgatásra, újrahasznosításra és a hulladékcsökkentésre helyezi a hangsúlyt. A város 2024-es Erőforrás- és Hulladékgazdálkodási Terve szolgál ezen kezdeményezések irányadó keretként (Circular Copenhagen: Resource and Waste Management Plan, 2024). A terv egyik kulcsfontosságú eleme a városrészek szintjén létrehozott újrahasznosító állomások hálózata, ahol a lakosok a papír, fém, üveg és szerves anyagok külön gyűjtésére kapnak lehetőséget. Mindezt városi szponzorációval támogatott oktatási kampányok egészítik ki, amelyek célja a lakosság tudatosságának növelése és a részvétel fokozása (C40 Cities Climate Leadership Group, Inc., 2019).

A visszaforgatás előmozdítása érdekében Koppenhága speciális hasznáلتcikk-piacokat és platformokat vezetett be, ahol a lakosok elcserélhetik vagy elajándékozhatják a már nem használt háztartási tárgyaikat, beleértve az elektronikai eszközöket és bútorokat. Ez az kezdeményezés nemcsak a termékek életciklusát hosszabbítja meg, hanem a helyi gazdaságot is erősíti azzal, hogy támogatja a javításra és felújításra szakosodott kisvállalkozásokat (Grady Study Abroad Journalist, 2023). Ezenkívül Koppenhága helyi vállalkozásokkal és szociális vállalatokkal működik együtt az építési hulladék újrafelhasználása érdekében, jelentős mennyiséget eltérítve a hulladéklerakóktól (Circular Copenhagen: Resource and Waste Management Plan, 2024).

Ezen erőfeszítések eredményeképpen Koppenhága 2022-re 50% feletti újrahasznosítási arányt ért el, jelentősen csökkentve hulladéklerakóktól való függőséget (European Environment Agency, 2022). A város egy hulladék-energia üzemet is működtet, amely a maradék hulladékot dolgozza fel és azt távhővé és elektromos energiává alakítja, amely több mint 150 000 háztartás energiaellátását biztosítja a koppenhágai régióban (Power Technology, 2013).

Ezen kívül a dán főváros egy olyan automatizált hulladékválogató technológia tesztelését is megkezdte, amely egyszerűsíti az újrahasznosítási folyamatot és javítja a betartási arányokat. A jövőbeni tervek között szerepel a lakossági újrahasznosítási oktatás bővítése is (C40 Cities Climate Leadership Group, Inc., 2019).

3.8 *London*

London egy ambiciózus hulladékgazdálkodási keretrendszert dolgozott ki annak érdekében, hogy 2050-re nulla hulladék várossá váljon. A „London

Environment Strategy” átfogó célokat határoz meg a hulladék csökkentésére, az újrahasznosítás növelésére és a körkörös gazdasági elvek népszerűsítésére a város egész területén. London stratégiája hangsúlyozza az együttműködést a helyi tanácsok, vállalkozások és lakosok között, hogy minimalizálják a hulladéktermelést, javítsák az anyagok újrahasználatát (London Environment Strategy and pathway to net zero by 2030, 2022).

A londoni megközelítés központi eleme a ReLondon program, amely a hulladékcsökkentésre és a körkörös gazdasági gyakorlatokra összpontosít. A ReLondon az erőforrás-hatékonyságot különböző kezdeményezéseken keresztül támogatja, beleértve javítási és újrahasználati központokat, közösségi workshopokat és vállalkozásoknak nyújtott támogatást a fenntartható gyakorlatokhoz. Egy népszerű kezdeményezés a London Repair Week, amely arra ösztönzi a lakosokat, hogy javíttassák meg háztartási tárgyaikat a kidobás helyett, elősegítve az újrahasználat kultúráját és a termékek élettartamának meghosszabbítását (<https://relondon.gov.uk/>).

London jelentős beruházásokat hajtott végre a fejlett újrahasznosítási infrastruktúra megteremtése érdekében ezáltal megkönnyítve a lakosok számára a hulladékválogatást és növelve az újrahasznosítási szándékot. Az angol főváros többféle gyűjtőedényt alkalmaz a hulladék különválasztására, beleértve a vegyes hulladék, újrahasznosítható anyagok, élelmiszer-hulladék és kerti hulladék tárolására szolgáló edényeket. Ezt a rendszert kiterjedt lakossági oktatási kampányok, digitális útmutatók és források támogatják, amelyek segítenek a lakosoknak a helyes hulladékválogatási gyakorlatok elsajátításában (ReLondon impact report 2022-23).

Az élelmiszer-hulladék kezelésére London bevezette a „Love Food Hate Waste” kampányt, amely a lakosokat az élelmiszer-hulladék csökkentésére oktatja jobb tervezési, tárolási és főzési gyakorlatokon keresztül. A program közösségi workshopokat és egy alkalmazást is magában foglal, amely tippeket ad a hulladék minimalizálására (lovefoodhatewaste.com)

London hulladék-energiává alakító létesítményei szintén fontos szerepet játszanak a fenntarthatósági stratégiában. Ezek az üzemek a nem újrahasznosítható hulladékot energiává alakítják, biztosítva ezzel áramot és fűtést több ezer háztartás számára. A város azonban elkötelezett amellett, hogy fokozatosan csökkentse az égetésre szánt hulladékot, ezért inkább az újrahasznosításra és újrahasználatra helyezi a hangsúlyt.

3.9 Milánó

Milánót széles körben a fenntartható hulladékgazdálkodás mintaértékű városaként tartják számon. Különösen az élelmiszer-pazarlás csökkentésében és a magas újrahasznosítási arány elérésében mutat fel kiváló eredményeket. A város „Milánó Zero Waste” programja arra törekszik, hogy csökkentse a települési hulladék mennyiségét és támogassa az újrahasznosítási és körkörös

gazdasági gyakorlatokat. Milánó stratégiája a közösségi bevonáson, a hatékony hulladékszelektáláson, valamint az élelmiszer-hulladék újrahasznosítási és újraelosztási innovációin alapszik (Bonnici, 2021).

A milánói megközelítés központi eleme az élelmiszer-pazarlás csökkentési kezdeményezések széles köre, melyek révén Milánó lett az első nagyváros, amely átfogó élelmiszer-visszanyerési programot vezetett be az iskolai menzákban, éttermekben és a háztartásokban. A Food Policy Milan kezdeményezés helyi szervezetekkel együttműködve osztja újra a felesleges élelmiszert élelmiszerbankok és menhelyek számára (Milan Urban Food Policy Pact, 2022).

Milánó egy kifinomult újrahasznosítási infrastruktúrát is kialakított, amely ösztönzi a hulladékszelektálást a háztartások szintjén. A város külön tartályokat biztosít a lakosok számára az organikus hulladék, műanyag, papír és üveg elkülönítésére, így már a kezdetektől magas szintű hulladékszelektálást biztosítva. Milánó hulladékszelektálási rendszerét folyamatos oktatási kampányok támogatják, hogy javítsák a szelektálás pontosságát és a lakossági részvételt.

A zero waste célkitűzéseinek előmozdítása érdekében Milánó központosított gyűjtőpontokat hozott létre, ahol a lakosok le tudják adni a nagy méretű tárgyakat, elektronikai és veszélyes hulladékokat. Ezek a pontok hozzáférhető opciókat kínálnak az olyan anyagok leadására, amelyeket nehéz lenne a hagyományos háztartási hulladékgyűjtés keretein belül kezelni. Emellett a város a társadalmi vállalkozásokkal együttműködve népszerűsíti az újrahasználatot, például bútordarabok és háztartási eszközök felújítását és használt áruként történő értékesítését.

Milánó digitális eszközöket tesztl, amelyek valós idejű visszajelzést nyújtanak az egyéni hulladékszelektálási viselkedésről, ezzel kívánják növelni a szabálykövetést és az újrahasznosítási arányokat. A város emellett tervezi élelmiszer-pazarlás csökkentési kezdeményezéseinek kiterjesztését további üzletekre és háztartásokra, ezzel hozzájárulva a körkörös gazdaság szélesebb körű megvalósításához (Bonnici, 2021)

3.10 Párizs

Párizs kiterjedt organikus hulladékgyűjtést indított, városszerte újrahasznosítási központokként és közösségi boltokként értelmezhető úgynevezett „Ressourcerie”-ket hoztak létre, amelyek célja a hulladékcsökkentés és a tárgyak élettartamának meghosszabbítása, és az is, hogy a párizsiaknak megtanítsák a különféle használt eszközök megjavítását. Ezek nem csak egyszerű használatcikk-kereskedések pl. mint egy turkáló, hanem környezetvédelmi és szociális küldetéssel rendelkező intézmények. Ezen kívül nyilvános újrahasznosító konténereket helyeztek ki annak érdekében, hogy mindenki újrahasznosíthasson, függetlenül attól, hogy hol él (C40 Knowledge Hub, 2019). Fontos a polgári részvétel, valamint az olyan közösségvezérelt kezdeményezések, amelyek

hozzáférhetőbbé és hatékonyabbá teszik a hulladékcsökkentést és az erőforrás-visszanyerést a lakosság számára (City of Paris, 2021).

A párizsi stratégia egyik jellemző eleme a La Recyclerie központok kiterjedt hálózata, amelyek közösségi központokként működnek, ahol a lakosok elajándékozhatják a feleslegessé vált tárgyaikat. Ezek a központok olyan műhelyfoglalkozásoknak is helyt adnak, amelyek javítási ismereteket és fenntartható életmódra vonatkozó gyakorlatokat tanítanak, elősegítve a környezettudatos gondolkodásmódot a lakosság körében (Veolia, 2019).

A francia főváros egy fejlett hulladékszelektálási rendszert is bevezetett, amely támogatja a magas minőségű újrahasznosítást. A város különböző színű gyűjtőedényeket biztosít a lakóépületekben és a közterületeken a műanyag, a fém, a papír és az üveg hulladék számára, illetve az ezek használatára vonatkozó oktatási kampányokat is szerveznek, amelyek a hulladékszelektálási irányelvek betartását ösztönzik, hozzájárulva az újrahasznosítási arány javításához. A részvétel további ösztönzése érdekében Párizs olyan jutalmazási programokat vezetett be, amelyek elismerik a háztartások és vállalkozások következetes és pontos hulladékszelektálási gyakorlatait.

Párizs elkötelezettsége a körkörös gazdaság elvei mellett, az innovatív újrahasználati kezdeményezésekkel jó példát mutat Európa fenntartható városi hulladékgazdálkodási gyakorlatára.

3.11 Stockholm

Stockholm kiemelkedő szerepet tölt be a fenntartható hulladékgazdálkodás terén. A város megközelítése a lakosság bevonását, a fejlett újrahasznosítási infrastruktúra megteremtését és az innovatív technológiák alkalmazását jelenti egy holisztikus hulladékgazdálkodási rendszer létrehozása érdekében (Stockholm Stadt, 2013).

A svéd főváros egyik legjelentősebb kezdeményezése a lakónegyedekben található újrahasznosító állomások hálózata, amelyek kényelmessé és hozzáférhetővé teszi az újrahasznosítást minden lakos számára. Ezek az állomások, amelyek a legtöbb otthontól kényelmes sétatávolságra találhatók, lehetővé teszik a polgárok számára, hogy a hulladékot műanyag, fém, üveg, papír és szerves hulladék kategóriák szerint szétválogassák. A helyes válogatás támogatása érdekében Stockholm városszerte oktatási kampányokat folytat és digitális eszközöket biztosít, amelyek útmutatást nyújtanak a lakosoknak az újrahasznosítás legjobb gyakorlatairól (Avfall Sverige, 2023).

Stockholm hulladékgazdálkodási rendszerének kulcsfontosságú eleme a kiterjedt hulladék-energia program. A Högdalenverket üzem, amely Svédország egyik legnagyobb hulladék-energia létesítménye, a nem újrahasznosítható hulladékot energiává alakítja, távfűtést és villamos energiát biztosítva több mint 80 000 háztartás számára a stockholmi régióban. Ez a létesítmény alapvető szerepet játszik a hulladéklerakók használatának csökkentésében, évente közel

700 000 tonna hulladékot dolgoz fel, miközben értékes energiát nyer vissza a maradék hulladékból (Smart City Sweden, 2020)

Stockholm aktívan támogatja az újrahasználatot is, például a Pop-up Újrahasználati Központok révén, amelyek ideiglenes helyszíneken lehetőséget biztosítanak a lakosoknak, hogy feleslegessé vált háztartási tárgyaikat a bútoroktól kezdve az elektronikai eszközökig eladományozzák, amelyeket aztán felújítanak és alacsony áron értékesítenek (Stockholm Stadt, 2021).

Ezen kívül a város támogatja a Repair Cafés (Javító Kávézókat), ahol a közösség tagjai megtanulhatják saját tárgyaik javítását, csökkentve ezzel a hulladékot és elősegítve az újrahasználat és a találékonyság kultúráját (Repair Café Malmö, 2019).

Stockholm elkötelezettsége az innováció és a lakossági részvétel iránt a hulladékgazdálkodás terén továbbra is magas színvonalat állít fel az európai városi fenntarthatósági gyakorlatok számára.

4.KONKLÚZIÓ

4.1 A fenntartható hulladékgazdálkodás európai jó gyakorlatainak összefoglaló elemzése

Az egyes városok által alkalmazott jó gyakorlatokat az 1. táblázat foglalja össze. Európa-szerte a fenntartható hulladékgazdálkodás élvonalában lévő városok olyan hulladékgazdálkodási stratégiákat alkalmaznak, amelyek elősegítik a hulladék csökkentését, az újrahasználatot és az újrahasznosítást. A megvalósítás során bevonják a helyi lakosságot és gazdasági ösztönzőket is alkalmaznak a technológiai innovációk megvalósítása során. A polgári részvétel mindenhol alapvető pillérként jelenik meg, például Koppenhága, Stockholm és Barcelona is nagy hangsúlyt fektet a oktatási- és figyelemfelhívó kampányokra. Ezek a városok felismerték, hogy a hatékony hulladékgazdálkodás magasszintű közösségi részvételen alapul, ezért workshopokat szerveznek, digitális eszközöket biztosítanak és tájékoztató kampányokat indítanak annak érdekében, hogy a lakosok megértsék és elsajátítsák a helyes hulladékszelektálás gyakorlatát, a használt termékek javításának fortélyait és a fenntartható fogyasztási gyakorlatokat. Az olyan programok, mint például Milánó Élelmiszer-politikája és London Repair Week rendezvényei ezen a területen jó gyakorlatot jelentenek.

1. táblázat

A hulladékgazdálkodás nemzetközi jó gyakorlatai

Intézkedés / Eszköz	Városok, ahol a dokumentum említi a meglétét vagy tervét
Hulladékgazdálkodási stratégia	Amszterdam (Circular Amsterdam), Barcelona (Zero Waste Strategy 2030), Bécs (2030-as Hulladékgazdálkodási Terv), Berlin (Zero Waste Berlin), Koppenhága (Erőforrás- és Hulladékgazdálkodási Terv), London (London Environment Strategy), Milánó (Milánó Zero Waste).
Javítási és újrahasználati központok, -boltok, újrahasználati pontok	Amszterdam (javítóközpontok), Barcelona (újrahasználati központok, javítóműhely-hálózat), Bécs (48er-Tandler bolt), Berlin (Repair Café hálózat, Re-use Berlin), Helsinki (Kierrätyskeskus), Koppenhága (használtcikk-piacok), London (javítási központok, Repair Week), Milánó (társadalmi vállalkozásokkal), Párizs (Ressourcerie, La Recyclerie), Stockholm (Pop-up Központok, Repair Cafés).
Hulladék-energia üzem / technológia (hulladékból áram vagy távhő)	Amszterdam, Barcelona, Bécs, Berlin (Mechanikai-fizikai stabilizáló üzem - MPS), Helsinki, Koppenhága, London, Stockholm (Högdalenværket).
Digitális támogatás / applikációk (platformok, nyomon követés, appok)	Amszterdam (platform építőanyagoknak és hulladék nyomon követésre), Berlin (mobilalkalmazások tájékoztatásra), Helsinki (tervezett digitális elköteleződés), London (digitális útmutatók, app), Milánó (tesztelés alatt álló eszközök visszajelzésre), Stockholm (digitális eszközök útmutatására).
Építési hulladék program / urban mining (városi bányászat, építőanyag újrahasználat)	Amszterdam (körforgásos építési program), Bécs (városi bányászat / urban mining), Koppenhága (építési hulladék újrahasználat).
Élelmiszer-hulladék specifikus program (adományozás, megelőzés)	London („Love Food Hate Waste” kampány), Milánó (Food Policy Milan, iskolai/éttermi visszanyerés), Párizs (kiterjedt organikus gyűjtés), Rio de Janeiro (ételbank).
Automatizált hulladékválogatás (technológiai fejlesztés a válogatásban)	Amszterdam (vizsgálják az új technológiákat), Bécs (tervezik a bevezetést), Helsinki (tervezik a bevezetést), Koppenhága (tesztelés alatt).
Oktatási kampányok és workshopok (lakossági szemléletformálás)	Amszterdam, Barcelona, Bécs, Berlin, Helsinki, Koppenhága, London, Milánó, Párizs, Stockholm.
Gazdasági ösztönzők, támogatások és közbeszerzés	Párizs (jutalmazási programok), Madrid (közbeszerzéseknél biztosítják a részvételt a munkaerő-integrációra fókuszáló társadalmi vállalkozások számára), Rzgów (a közbeszerzés során előnyben részesítik a társadalmi szempontból marginalizált csoportokat), Vorarlberg (társadalmi vállalkozásoknak ad lehetőséget a begyűjtött textil

	újrahasznosítására), London (támogatást nyújtanak vállalkozásoknak a fenntartható gyakorlatokhoz), Koppenhága (támogatja a javításra és felújításra szakosodott kisvállalkozásokat, ezzel erősítve a helyi gazdaságot).
--	---

Forrás: saját szerkesztés

A gazdasági ösztönzők jelentős szerepet játszanak a szabálykövetés előmozdításában és a fenntartható szokások kialakításában. Amszterdamban és Bécsben pénzügyi jutalmat kínálnak a helyes hulladékszelektálás és újrahasznosítás ösztönzésére, csökkentett hulladékkezelési díjakat biztosítva megfelelő módon szelektáló háztartások számára. Berlin Repair Café-i és Párizs La Recyclerie központjai megfizethető javítási szolgáltatásokat nyújtanak, így a fenntartható megoldások hozzáférhetővé és gazdaságilag vonzóvá válnak. Emellett több város is támogatja az újrahasználati kezdeményezéseket a használtcikk piacon. A gazdasági ösztönzők sok városban hatékonyan bizonyultak a fenntartható gyakorlatok iránti elköteleződés erősítésében.

A technológiai innováció tovább erősíti a hulladékgazdálkodási rendszereket, hatékonyabbá és hozzáférhetőbbé téve azokat. Például Helsinki és Amszterdam, fejlett válogatási technológiákat és digitális platformokat alkalmaznak, amelyek valós idejű tájékoztatást nyújtanak a lakosoknak, valamint visszajelzést biztosítanak a hulladékkezelési szokásaikról. London és Stockholm hulladékot energiává alakító üzei csökkentik a lerakók használatát és maximalizálják az erőforrás-visszanyerést. Bár ezek a városok elkötelezettek az égetési technológiák fokozatos megszüntetése iránt.

4.1.1. Hulladékmentesség elérésére irányuló stratégiák és cselekvési tervek
Amszterdam „Circular Amsterdam” stratégiája a nyersanyagfelhasználás felére csökkentését célozta meg 2030-ra. Barcelona „Zero Waste Barcelona Strategy 2030” tervében 15%-os hulladékcsökkentés és 60%-os újrahasznosítási arány elérése fogalmazódott meg. Berlin „Zero Waste Berlin” stratégiája 2030-ra 65%-os újrahasznosítási célt határoz meg. Párizs, Milánó és Helsinki szintén integrált hulladékmentes terveket alkalmaznak, különösen az organikus hulladék és az energia-visszanyerés területén. A C40 városhálózat keretében több város (pl. London, Stockholm) metánkibocsátás csökkentését tűzte ki célul. Ezek a stratégiák kiterjednek az újrahasználatra, a digitális megoldásokra és az ösztönző rendszerekre is.

4.1.2. A feleslegessé vált háztartási eszközök és anyagok másodlagos felhasználása

Amszterdamban használtcikk-gyűjtőpontokat és javítóközpontokat működtetnek. Berlinben Repair Café-k és újrahasználati központok segítik a háztartási tárgyak felújítását. Barcelona „Reparat Millor Que Nou” programja háztartási

eszközök javítását népszerűsíti, míg Bécsben a 48er-Tandler boltban árusítják újra a város által begyűjtött és felújított eszközöket. Párizsban adományozó és újrahasználati központok működnek. Milánó újrahasználati szigetei szintén fogadják a használt eszközöket. Helsinkiben szociális vállalkozások által működtetett újrahasználati központok támogatják a háztartási eszközök másodlagos életciklusát, Koppenhágában pedig használtcikk-piacok és digitális platformok biztosítanak lehetőséget az eszközök újraforgalmazására.

4.1.3. Felvilágosító tevékenységek, kampányok

Barcelonában oktatási kampányokat, workshopokat és digitális eszközöket alkalmaznak külön figyelmet fordítva a szelektív gyűjtésre. A város „Green Points” hálózata lehetőséget nyújt az elektronikai hulladék, nagy háztartási gépek és veszélyes anyagok megfelelő leadására. Stockholmban és Helsinkiben szintén jelentős erőforrásokat fordítanak a lakossági edukációra, többnyelvű, kulturálisan érzékeny oktatóanyagokkal. Amszterdam digitális platformja valós idejű adatokat biztosít a lakosok hulladéktermeléséről. A londoni kampányok („Love Food Hate Waste”) az élelmiszer-pazarlás csökkentésére fókuszálnak. Milánó és Berlin automatizált szelektálási rendszereihez kapcsolódóan is oktatják a lakosságot a helyes használatra. Párizs újrahasználati központjai oktatási funkcióval is bírnak, ahol közösségi programok révén vonják be a lakosságot.

4.1.4. Használtcikk-piacok és csere-bere akciók

Koppenhágában olyan használtcikk-piacokat és csereplatformokat működtetnek, ahol a lakosok háztartási eszközöket adhatnak tovább. Berlin önkormányzata digitális piacteret üzemeltet, amely lehetővé teszi a tárgyak közösségi újrahasználatát. Milánó újrahasználati szigetein a lakosok leadhatják régi tárgyait, amelyeket a város szociális partnereken keresztül hasznosít újra. Párizs La Recyclerie központja csere- és kölcsönző funkcióval is rendelkezik. Bécs 48er-Tandler boltja egyfajta közösségi cserehely is, ahol az eszközök eladása mellett az adományozás is előtérbe kerül. Barcelona Mobil Green Points egy-egy szintén lehetőséget adnak használt tárgyak leadására, különösen azokon a városrészekon, ahol nincs állandó gyűjtőpont.

4.1.5. Hulladékcsökkentési stratégiák beazonosítása

Közösségi újrahasználati központokat és javítóműhelyeket működtetnek Amszterdamban, Barcelonában, Berlinben és Bécsben. Gazdasági ösztönzőket vezetett be Stockholm és Bécs, például díjkedvezményeket a helyes szelektálásért. Digitális platformokat alkalmaz Amszterdam és Milánó a lakossági aktivitás követésére. Hulladékot energiává átalakító rendszerek működnek Bécsben, Stockholmban, Helsinkiben és Londonban. Automatizált válogatás és valós idejű követés fejlesztése zajlik Milánóban, Berlinben és Helsinkiben.

Élelmiszer-hulladék csökkentésére irányuló programokat (pl. ételbank, ételpazarlás-csökkentés) több európai város is alkalmaz már. Ezek az elemek együttesen alkotják a hatékony hulladékcsökkentési rendszert.

4.2 Az egyes eszközök és intézkedések beruházási igénye és várható hatása

A beazonosított intézkedéseket befektetésigény, azaz mekkora tőke vagy erőforrás kell a megvalósításhoz és várható hatás - társadalmi haszon és környezeti hatás – szerint csoportosítottuk. A csoportosítás eredményeként négy klaszter képződött.

1. klaszter: Magas beruházásigény / Nagy volumenű, rendszerszintű hatás

Ezek az intézkedések komoly infrastruktúra-építést és technológiai beruházást igényelnek, cserébe hatalmas mennyiségű hulladékot kezelnek vagy alakítanak át energiává, drasztikusan csökkentve a lerakók terhelését (2. táblázat).

2. táblázat

Magas beruházásigényű, jelentős hatású intézkedések, eszközök

Intézkedés, eszköz	Leírás és példák	Hatás
Hulladék-energia üzemek építése	A nem újrahasznosítható hulladék égetése energia/távhő előállítására. Példák: Amszterdam, Bécs (50 ezer háztartást lát el), Stockholm (Högdalenverket), Koppenhága.	Igen magas: Tízezrek energiaellátása, lerakók kiváltása nagy volumenben.
Automatizált válogató-technológiák	Robotizált vagy gépi válogatórendszerek telepítése a hatékonyság növelésére. Példák: Amszterdam, Helsinki (tervezett), Koppenhága (tesztelés).	Magas: Pontosabb szétválogatás, jobb minőségű újrahasznosított alapanyag.
Mechanikai-fizikai stabilizáló üzemek (MPS)	A maradék hulladékból helyettesítő tüzelőanyag („zöld szén”) előállítása. Példa: Berlin.	Magas: Ipari fosszilis tüzelőanyagok kiváltása (pl. cementgyárakban).
Városi bányászat (Urban Mining)	Épületek bontásából származó anyagok (beton, fém) ipari szintű visszanyerése. Példa: Bécs, Amszterdam	Magas: Építőipari nyersanyagigény csökkentése, építési hulladék minimalizálása.

Forrás: saját szerkesztés

2. Klaszter: Közepes beruházásigény / Logisztikai és hálózati hatás

Ezek az eszközök jelentős szervezést és eszközbeszerzést igényelnek (járművek, konténerek, szoftverek), de nem igényelnek gyárépítést. A hatásuk a lakosság széles körű elérésében rejlik (3. táblázat).

3. táblázat

Közepes beruházásigényű, közepes, vagy attól magasabb hatású intézkedések, eszközök

Intézkedés, eszköz	Leírás és példák	Hatás
Kiterjedt gyűjtőpont-hálózatok és hulladékudvarok	Fix pontok (Green Points, Mistplätze) telepítése város-szerte.	Magas: Hozzáférhetőség biztosítása, veszélyes és nagy méretű hulladékok biztonságos kezelése.

	Példák: Barcelona, Bécs, Koppenhága	
Mobil gyűjtőpontok (járművek)	Teherautók, amelyek házhoz mennek a hulladékért. Példa: Barcelona (Mobil Zöld Pontok)	Közepes/Magas: Kényelmi szolgáltatás, amely növeli a részvételi hajlandóságot.
Digitális platformok és nyomon követés	Szoftverfejlesztés a hulladék-áramlás követésére vagy piac-terek üzemeltetése. Példák: Amszterdam (építőanyag platform, lakossági adatkövetés), Berlin (appok)	Közepes: Átláthatóság, elszámoltathatóság és a körforgásos piac (kereslet-kínálat) összekapcsolása.
Ételmentő logisztika	Élelmiszerfelesleg begyűjtése és elosztása (hűtés, szállítás). Példa: Milánó (iskolákból, éttermekből), Rio de Janeiro	Magas társadalmi hatás: Éhezés csökkentése és biológiai hulladék megelőzése.

Forrás: saját szerkesztés

3. Klaszter: Alacsony beruházásigény / Magas társadalmi és szemléletformáló hatás

Ezek az intézkedések kevesebb pénzbe kerülnek, mert sokszor önkéntes alapúak vagy meglévő terekben működnek, de kritikusak a viselkedésváltozás és a fenntartható kultúra szempontjából (4. táblázat).

4. táblázat

Alacsony beruházásigényű, magas társadalmi hatású intézkedések, eszközök

Intézkedés, eszköz	Leírás és példák	Hatás
Javítóműhelyek (Repair Café) és közösségi terek	Helyszínek, ahol a lakosok ingyen/olcsón javíthatnak. Példák: Berlin, Stockholm, Párizs (La Recyclerie).	Magas (Hosszú távú): A "dobd el" kultúra megváltoztatása, tárgyak élettartamának növelése.
Újrahasználati boltok (Ressourcerie)	Adománybolt jellegű helyek, szociális foglalkoztatással. Példák: Párizs, Bécs (48er-Tandler), Helsinki	Kettős hatás: Hulladékcsökkentés + munkahelyteremtés hátrányos helyzetűeknek.
Oktatási kampányok és workshopok	Tájékoztatás a helyes szelektálásról. Példák: Barcelona, London (Love Food Hate Waste).	Alapvető: Nélküle a drága technológia sem működik hatékonyan (pl. szennyezett hulladék).

Forrás: saját szerkesztés

4. Klaszter: Adminisztratív / Szabályozói eszközök (Minimális közvetlen költség)

Ezek elsősorban jogi vagy pénzügyi keretrendszerek, amelyek befektetésigénye jelentéktelen az infrastruktúrához képest, de piacbefolyásoló erejük van (5. táblázat).

5. táblázat

Minimális beruházásigényű, magas piacbefolyásoló hatású intézkedések, eszközök

Intézkedés, eszköz	Leírás és példák	Hatás
Szociális szempontú közbeszerzés	Előírás, hogy a szerződések egy részét társadalmi vállalkozások kapják. Példák: Madrid, Rzgów, Spanyol törvény (50% kvóta)	Magas társadalmi hatás: Munkaerő-integráció és inklúzió támogatása állami pénzből.
Jutalmazási rendszerek	A helyes szelektálás elismerése. Példa: Párizs	Közepes: Motiváció fenntartása a lakosság körében.

Forrás: saját szerkesztés

4.3 Kihívások és hiányosságok

Annak ellenére, hogy Európa vezető városai jelentős sikereket értek el a hulladékgazdálkodásban, számos kihívás és hiányosság továbbra is látható a jó gyakorlatok alkalmazásában. Az olyan városokban, mint London, Berlin és Párizs, az egyik legnagyobb probléma az állandó polgári részvétel elérése, különösen a sűrűn lakott és sokszínű városi területeken. A magas lakossági fluktuáció, a nyelvi akadályok és az eltérő szintű tudatosság akadályokat képeznek a szelektálási és újrahasznosítási irányelvek betartásában. A diákok és az ideiglenes lakosok, akik csak átmenetileg élnek a városban, gyakran nem vesznek részt teljes mértékben a bejáratott újrahasznosítási rendszerekben, ami csökkenti a hulladékgazdálkodási stratégiák általános hatékonyságát.

A gazdasági és hozzáférési különbségek szintén kihívást jelentenek az újrahasználat és a hulladékcsökkentés kultúrájának kialakításában. Bár olyan kezdeményezések, mint a Repair Café-k és az újrahasználati központok (például Bécsben és Barcelonában) értékesek, ezek nem minden lakos számára hozzáférhetők. Hasonlóképpen, az olyan városokban mint Amszterdam és Helsinki kihívást jelent a használt árukhoz és javítási szolgáltatásokhoz való hozzáférés bővítése olyan területeken, ahol a lakosok mobilitása korlátozott vagy nincs meg az anyagi fedezete a fenntartható fogyasztási minták követésének. Ez egyenlőtlen részvételhez vezethet a hulladékmegelőzési programokban.

Egy másik jelentős kihívás a hulladékszelektálás sűrűn lakott környezetben, ahol a helykorlátok és logisztikai akadályok megnehezítik a hulladék szétválogatását. Ezek a korlátok különösen a régebbi épületek esetében jelentősek. A

fenntartható gyakorlatok mindennapi rutinba való beépítése mindezek miatt bonyolulttá válik.

A kulturális különbségek, nyelvi eltérések és generációs különbségek csökkenthetik a fenntartható kezdeményezések hatását, ami inkonzisztens részvételi szinteket eredményez. A több nyelven és formátumban történő tájékoztatás szintén kihívást jelent.

4.4 Az európai városok jó gyakorlatainak értékelése

Az elemzett városokban a hatékonyság egyik kulcsfontosságú mérőszáma a lerakóktól való függőség jelentős csökkentése. A hulladékot energiává alakító üzemek, az újrahasznosítási rendszerek és az újrahasználati programok együttesen komoly mennyiségű hulladékot érintenek. Ez a váltás nemcsak az erőforrásokat kíméli, hanem jelentősen csökkenti a hulladéklerakókkal összefüggő üvegházhatású gázkibocsátást is, támogatva a szélesebb körű éghajlatvédelmi célokat.

A városok újrahasználati kezdeményezései szintén hatékonynak bizonyultak. A berlini Repair Café-k és a barcelonai újrahasználati központok meghosszabbítják a termékek élettartamát, elősegítik a fenntartható fogyasztást és csökkentik az új erőforrások iránti keresletet. Azáltal, hogy a lakosokat a javításra és újrahasznosításra ösztönzik, ezek a városok egy olyan szemléletváltást hoznak létre, amely pénzügyileg és környezetileg is kedvező hatású. Bécs és Párizs szintén sikeresen integrálta az újrahasználatot a javító és az adományozó központok létrehozásával.

Összességében az európai városok megközelítéseinek hatékonysága a rugalmas és közösségközpontú modellekben rejlik, amelyek azt mutatják, hogy az átfogó hulladékgazdálkodás mérhető eredményeket érhet el. A fenntarthatósági kultúra megteremtésével és ápolásával, a technológia kihasználásával és a hozzáférhetőség biztosításával ezek a városok reprodukálható kereteket dolgoztak ki a fenntartható városi hulladékgazdálkodás számára. A jelenlegi megközelítések finomításával és a fennálló hiányosságok megszüntetésével a tanulmányban bemutatott európai városok továbbra is jó gyakorlatként szolgálhatnak a hulladékmentes jövő elérése érdekében.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A vizsgált nemzetközi jó gyakorlatok alapján több olyan következtetés fogalmazható meg, amelyek iránymutatást nyújtanak az önkormányzatok számára a fenntartható hulladékgazdálkodási rendszerek kialakításához. Ezek a következők:

- a körforgásos gazdaság ösztönzése,
- helyi újrahasználati központok kialakítása,

- komposztálási és zöldhulladék-kezelési programok,
- ösztönző rendszerek bevezetése,
- oktatási kampányok és közösségi bevonás,
- automatizált válogatási rendszerek alkalmazása,
- hulladékot energiává átalakító rendszerek hasznossága,
- digitális eszközök használata a lakossági elköteleződéshez,
- farmok és vidéki területek bevonása.

A tanulmány elméleti vonatkozásai hozzájárulnak a fenntartható és körforgásos városi hulladékgazdálkodás rendszerszintű megértéséhez. A különböző városokból származó mintázatok és stratégiák összevetése lehetővé teszi az összefüggések azonosítását, amelyek a technológiai innováció, a lakossági részvétel és az önkormányzati irányítás szintjén alakítják a sikeres modelleket. Ez a szintézis értékes referenciapontot kínál a körforgásos gazdaság elméleti diskurzusában, különösen a városi környezet sajátosságainak vizsgálatakor.

Gyakorlati szempontból a tanulmány olyan konkrét, adaptálható eszközöket és működési mintákat foglal össze, amelyek közvetlen támogatást nyújthatnak az önkormányzatoknak saját hulladékgazdálkodási rendszereik átalakításához. A különböző városok tapasztalatai irányt mutatnak a szelektív gyűjtés fejlesztésében, az újrahasználati központok kialakításában, a digitális technológiák bevonásában és a lakossági tudatformálás erősítésében, mindezt a helyi erőforrásokra és társadalmi adottságokra építve.

Az elemzés elsősorban dokumentumalapú, így nem tartalmaz elsődleges, empirikus terepvizsgálatokat vagy helyi szereplői visszajelzéseket. Emellett a vizsgált városok közötti társadalmi és gazdasági különbségek korlátozhatják a jó gyakorlatok teljeskörű adaptálhatóságát más települési környezetben. A modellek időbeli változása – például új szabályozások, lakossági trendek vagy technológiai fejlesztések – szintén befolyásolhatja a bemutatott megoldások hosszú távú relevanciáját.

Jövőbeli célunk az itt bemutatott jó gyakorlatok adaptálási lehetőségeinek vizsgálata egy magyarországi nagyváros, Miskolc esetében a zéró hulladék stratégia elérése érdekében.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

„A kutatás a Net Zero Cities Pilot Cities Programme és a Kormányzati Önerő Alap támogatásával valósult meg az SGA NZC 101121530 – Subgrant – SE33686 – PCP2 – Pécs – 24-26 és a 2020-2.1.1-ED-2024-00329 számú projekteken keresztül, Modelling energy transition pathways in Pécs and Miskolc (MODENT) címmel.”

„This research has been supported by the Net Zero Cities Pilot Cities Programme and the Governmental Own-Resource Fund through the projects NZC-SGA-HE-202309 and 2020-2.1.1-ED (grant agreement no. SGA NZC 101121530 – Subgrant – SE33686 – PCP2 – Pécs – 24-26 and 2020-2.1.1-ED-2024-00329), titled Modelling energy transition pathways in Pécs and Miskolc (MODENT).”

TÁMOGATÓK



IRODALOMJEGYZÉK

- Alba. (2024). Turning residual waste into a substitute fuel. <https://www.alba.info/en/our-company/about-us/plant-technology/residual-waste/> Letöltve: 2025.04.01.
- Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions. (2022). Timber in the built environment for a climate-neutral and circular Amsterdam. <https://www.ams-institute.org/urban-challenges/circularity-urban-regions/timber-in-the-built-environment-for-a-climate-neutral-and-circular-amsterdam/> Letöltve: 2025.04.11.
- Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions. (n.d.). Launch: Monitor Amsterdam Circular. <https://www.ams-institute.org/events/monitor-amsterdam-circular/> Letöltve: 2025.05.17.
- Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions. (n.d.). LogiCELL: Living Lab for Logistics in the Circular Economy. <https://www.ams-institute.org/urban-challenges/circularity-urban-regions/logicell-living-lab-for-logistics-in-the-circular-economy/> Letöltve: 2025.03.19.
- Avfall Sverige. (2023). Svensk Avfallshantering 2023. https://www.avfallsverige.se/media/cwibhsx2/svensk_avfallshantering_2023_en.pdf Letöltve: 2025.03.19.
- Barcelona City Council. (2021). Zero Waste Barcelona Strategy 2030. <https://www.barcelona.cat/zerowaste> Letöltve: 2024. november 23.
- Barcelona Zero Waste Plan 2021–2027. (n.d.). www.barcelona.cat Letöltve: 2025.05.17.
- Berliner Zero Waste Strategie 2030. (n.d.). <https://www.berlin.de/sen/uvk/umwelt/kreislaufwirtschaft/strategien/abfallwirtschaftskonzepte/abfallwirtschaftskonzept-2020-bis-2030/> Letöltve: 2025.04.02.
- Bonnici, T. (2021). The Story of Milan – Successfully collecting biowaste for over 1.4 million inhabitants. <https://zerowastecities.eu/the-story-of-milan/> Letöltve: 2025.04.05.
- Catalan Waste Agency. (2021). Reparat Millor Que Nou Program Report. <https://www.arc.cat/reparatmillorque> Letöltve: 2025.04.10.
- Chu, Z., Li, Q., Zhou, A., Zhang, W., Huang, W., & Wang, J. (2023). Strategy formulation path towards zero-waste of municipal solid waste: A case study from Shanghai. *Journal of Cleaner Production*, 418, 138091. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138091>
- Circular Copenhagen. (2024). Resource and Waste Management Plan. https://kk.sites.itera.dk/apps/kk_pub2/pdf/1991_245978ceff91.pdf Letöltve: 2025.05.05.
- City of Amsterdam. (2021). Circular economy policy. <https://www.amsterdam.nl/en/policy/sustainability/circular-economy/> Letöltve: 2025.05.01.
- City of Vienna – Municipal Department 48. (2013). Waste Management. <https://www.wien.gv.at/umwelt/ma48/service/publikationen/pdf/da-sein-fuer-wien-en.pdf> 2025.04.15.

- Collectors Project. (2020). Case Integration Summary: Berlin. https://www.collectors2020.eu/wp-content/uploads/2020/08/Case_Integration_Summary_Berlin.pdf *Letöltve: 2025.04.10.*
- C40 Cities Climate Leadership Group. (2023). Pathway Towards Zero Waste. https://www.c40.org/wp-content/uploads/2024/03/C40_Pathway_Towards_Zero_Waste_Report_2023.pdf *2025.05.01.*
- C40 Cities Climate Leadership Group. (2019). Circular Copenhagen – 70% Waste Recycled by 2024. <https://www.c40.org/case-studies/circular-copenhagen-70-waste-recycled-by-2024/> *2025.04.22.*
- C40 Knowledge Hub. (2019). Paris is reducing, reusing and recovering its waste. <https://www.c40knowledgehub.org/s/article/Cities100-Paris-is-reducing-re-using-and-recovering-its-waste> *Letöltve: 2025.04.01.*
- European Circular Economy Stakeholder Platform. (2021). Barcelona’s Circular Economy Initiatives. <https://circulareconomy.europa.eu/platform> *Letöltve: 2025.05.12.*
- European Environment Agency. (2020). Construction and demolition waste: challenges and opportunities. <https://www.eea.europa.eu/publications/construction-and-demolition-waste-challenges> *Letöltve: 2025.04.22.*
- European Environment Agency. (2022). Early warning assessment related to the 2025 targets for municipal waste. <https://www.eea.europa.eu/publications/many-eu-member-states/denmark> *Letöltve: 2025.04.16.*
- Grady Study Abroad Journalist. (2023). Copenhagen secondhand market. <https://gradynewsources.uga.edu/copenhagen-secondhand-market-gives-new-life-to-old-stuff/> *Letöltve: 2025.05.05.*
- London Environment Strategy and Pathway to Net Zero by 2030. (2022). <https://www.c40knowledgehub.org/s/article/London-Environment-Strategy> *Letöltve: 2025.04.01.*
- Love Food Hate Waste. (n.d.). www.lovefoodhatewaste.com *Letöltve: 2025.04.04.*
- Municipal Waste. (2024). <https://www.ymparisto.fi/en/sustainable-circular-and-bio-economy/waste-and-recycling/national-waste-plan/municipal-waste> *Letöltve: 2025.05.05.*
- Power Technology. (2013). Amager Bakke Waste-to-Energy Plant. <https://www.power-technology.com/projects/amager-bakke-waste-energy-plant/> *Letöltve: 2025.04.20.*
- Publications of the Central Administration of the City of Helsinki. (2024). Päästövähénysohjelma. https://www.hel.fi/static/kanslia/julkaisut/2024/HKI_paastovahennysohjelma_julkaisu_ENG_valmis_saav.pdf *Letöltve: 2025.04.20.*
- City of Helsinki. (2018). Carbon-neutral Helsinki 2035 Action Plan. https://carbon-neutralcities.org/wp-content/uploads/2019/06/Carbon_neutral_Helsinki_Action_Plan_1503019_EN.pdf *Letöltve: 2025.05.03.*
- ReLondon. (n.d.). Main page. <https://relondon.gov.uk/> *Letöltve: 2024. november 23.*
- ReLondon. (2023). Impact report 2022–2023. https://relondon.gov.uk/wp-content/uploads/2024/03/ReLondon_Impact_Report_2022-23.pdf *Letöltve: 2025.05.03.*

- Repair Café Malmö. (2019). Fixing the planet requires more than recycling. <https://www.repaircafe.nu/2019/09/18/fixing-the-planet-requires-more-than-recycling-we-need-a-repair-culture-in-sweden/> Letöltve: 2025.05.17.
- AMS Institute. (2021). Circular solar panels for the doughnut economy. <https://www.ams-institute.org/urban-challenges/circularity-urban-regions/circular-solar-panels-for-the-doughnut-economy/> Letöltve: 2025.04.22.
- Zero Waste Cities. (2023). State of Zero Waste Municipalities Report 2023. <https://zerowastecities.eu/wp-content/uploads/2024/04/State-of-Zero-Waste-Municipalities-Report-2023-EN.pdf> Letöltve: 2025.04.12.
- Smart City Sweden. (2020). Waste incineration at Högdalenverket. <https://smart-citysweden.com/best-practice/76/waste-incineration-at-hogdalenverket/> Letöltve: 2025.04.12.
- Smart City Wien. (n.d.). Urban Mining. <https://smartcity.wien.gv.at/en/urban-mining-2> Letöltve: 2025.05.03.
- Stadt Wien. (n.d.). Smart Klima City Strategie Wien – Zero Waste und Kreislaufwirtschaft. <https://www.wien.gv.at/spezial/smartklimacitystrategie/zielbereiche/zero-waste-und-kreislaufwirtschaft/> Letöltve: 2025.05.03.
- Stockholm Stad. (2013). 2030 Climate Neutrality Action Plan. https://vaxer.stockholm/siteassets/stockholm-vaxer/tema/oversiktsplan-for-stockholm/english_stockholm_city_plan.pdf Letöltve: 2025.05.17.
- Stockholm Stad. (2021). Popular mobile reuse station. <https://www.norradjurgards-staden2030.se/articles/popular-mobile-reuse-station> Letöltve: 2025.04.01.
- Suomen Ympäristökeskus. (2020). Recycling brings work to the unemployed: Case Reuse Centre. <https://kestavyysloikka.ymparisto.fi/en/recycling-brings-work-to-the-unemployed-case-reuse-centre/> 2025.05.03.
- The City of Milan. (n.d.). Food Waste Hubs. <https://earthshotprize.org/winners-finalists/city-of-milan/> Letöltve: 2025.04.04.
- Urban Sustainability Exchange. (2020). Re-Use Berlin. <https://use.metropolis.org/case-studies/re-use-berlin> Letöltve: 2025.04.22.
- Veolia. (2019). La REcyclerie in Paris celebrates 5 years. <https://www.veolia.com/en/news/la-recyclerie-paris-celebrates-5-years-awareness-raising-and-actions-ecological-and-social> Letöltve: 2025.04.23.

A MISKOLCI LAKOSSÁG KULTÚRAFOGYASZTÁSA

MARIEN ANITA

egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

TÁTRAI BOGLÁRKA KINGA

egyetemi hallgató

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Kereskedelem-marketing alapszak

A tanulmány célja a miskolci lakosok kultúrafogyasztási szokásainak feltárása, különös tekintettel a Miskolci Kulturális Központ Nonprofit Kft. kínálatával való elégedettségre. A 210 fős, online kérdőívvel támogatott felmérés kényelmi mintavétellel készült, és a miskolciak kulturális fogyasztási mintázatait, a kulturális programokon való részvételt gátló tényezőket, valamint a miskolci kulturális szolgáltatóval való elégedettséget vizsgálta. Az eredmények arra utalnak, hogy bár a válaszadók többsége nyitott a kulturális programokra, a részvételt elsősorban idő- és információhiány, illetve motivációs problémák korlátozzák, miközben a digitalizáció új konkurens szabadidős alternatívákat teremt. A tanulmány konkrét marketingkommunikációs javaslatokat fogalmaz meg a miskolci kulturális szolgáltató számára a célcsoportok elérésének és az elköteleződésük növelésének érdekében.

Kulcsszavak: kultúra, kultúrafogyasztás, kultúramarketing, Miskolc, Miskolci Kulturális Központ

The aim of the study is to explore the cultural consumption habits of Miskolc residents, with particular regard to their satisfaction with the offerings of Miskolc Cultural Center Nonprofit Ltd. The survey, which was conducted using an online questionnaire with a sample size of 210, examined the cultural consumption patterns of Miskolc residents, the factors that prevent them from participating in cultural programs, and their satisfaction with cultural service providers in Miskolc. The results suggest that although the majority of respondents are open to cultural programs, participation is primarily limited by a lack of time and information, as well as motivation issues, while digitalization is creating new competitive leisure alternatives. The study formulates specific marketingcommunication recommendations for the cultural service provider in Miskolc in order to reach target groups and increase their engagement.

Keywords: culture, cultural consumption, cultural marketing, Miskolc, Miskolc Cultural Center

1. BEVEZETÉS

Az európai és magyar kulturális szektor az elmúlt évtizedben egyszerre élte meg a kínálat bővülését és a keresleti ingadozását: a közönség figyelme a digitalizáció, az otthoni szórakoztató platformok és a változó szabadidős preferenciák miatt széttöredezett, miközben a kulturális intézményeknek egyre erősebb versenytársakkal kellett megküzdeniük a lakosság idejéért és pénzéért. A pandémia okozta látogatószám-csökkenés után a fizikai jelenlétet igénylő programok lassan építik vissza közönségüket, különösen a fiatalabb korosztályok körében, ahol a kulturális részvétel egyre inkább alkalmasszerű, élményorientált és közösségi médiához kötött.

Ebben a kontextusban különösen releváns egy nagyváros, így Miskolc lakosságának kultúrafogyasztási mintázatait vizsgálni, hiszen a helyi kulturális infrastruktúra fenntarthatósága nagymértékben függ a helyi közönség aktív részvételétől. Jelen tanulmány központi kutatási kérdése: milyen tényezők befolyásolják a miskolci lakosok kulturális eseményeken való részvételét, illetve hogyan értékelik a város közművelődési szolgáltatójának, a Miskolci Kulturális Központ Nonprofit Kft.-nek kínálatát és marketingkommunikációját.

2. KULTÚRA ÉS KULTÚRAMARKETING

A „kultúra” szónak számtalan definíciója van, amelyek a különböző tudományterületek eltérő megközelítéseit tükrözik. A magyar nyelv értelmező szótára három jelentést különböztet meg a kultúrát illetően. Egyrészt anyagi és szellemi értékek összessége, melyet az emberi társadalom hozott létre; másrészt az egyéni műveltséget jelenti; harmadrészt pedig valaminek a természetére értelmezi. (A magyar nyelv értelmező szótára, 2025)

A kultúra szó a latin „colere” igéből származik, jelentése „művelni”, „ápolni”, „gondozni”. A szó jelentése akkor változott meg igazán, amikor a földművelés jelentését átvitt értelemben a szellem és a lélek gondozására kezdtek utalni vele (cultura animi). Innentől már általánosan valaminek az ápolását, fejlesztését, művelését értették alatta. (Pavluska, 2017)

Hofmeister (2017) Fogyasztói magatartás alapjai című könyve alapján a kultúra nem más, mint egy társadalom sajátos, tanult életmódja és közös emlékezete, amely magába foglalja a közösség értékeit, normáit, szokásait és mindazon tárgyi, illetve szellemi javakat, amelyek befolyásolják a fogyasztói magatartást.

A kultúra szintjei között megkülönböztethetünk mély- avagy népi kultúrát, magaskultúrát, szórakoztató kultúrát és médiakultúrát.

A mélykultúra olyan jelenségeket hordoz, amelyek társadalmi és kulturális normákhoz, életstílusokhoz kapcsolódnak. Ezen elemek bonyolultak, többféle formátumban jelennek meg. Mélykulturális jelenség például, ha egy pár szerelmük jelképül összeházasodik, ezzel örök hűséget fogadva egymásnak. (Rodríguez, 2015) Jellemzője, hogy differenciálatlan, azaz az alkotója nem meghatározott, s az értéke a tevékenységben rejlik. A formák nem véglegesek, mindenki alakíthatja, valamint szájhagyomány útján terjed. (Vitányi in Pavluska, 2017)

A magaskultúra lényegében a képzőművészetek, az opera, a klasszikus zene és irodalom. A széles körben elfogadott nézetek szerint ezen kulturális formák – szemben a többi kulturális formával – értékesnek és méltónak számítanak. (Dánekint, 2018)

A szórakoztató kultúra a mély- és magaskultúra között helyezkedik el, autonóm, professzionális alkotók által. (Vitányi in Pavluska, 2017) A szórakoztatóipar, mint kulturális intézmény legalább három fő elemből áll: az alkotócsapatból (előadóművész, festő stb.), egy termékből (előadás, műsor, szöveg) és egy közönségből. A terméknek címe, szerzője van, s ahhoz, hogy eljusson a közönséghez, szükség van technológiára és közvetítőkre. (Hosokawa, 2005)

Végezetül beszélhetünk médiakultúráról, mely a modern információs korszak egyik sajátos kultúratípusa, amely kommunikációs eszközök, technológiai platformok és médiaszövegek összességét jelenti. Lényege, hogy az információt nemcsak passzívan fogyasztjuk, hanem aktívan értelmezzük, tovább gondoljuk, sőt részt is veszünk az új tartalmak létrehozásában. Ide tartozik a transzmédia jelenség is – amikor egy történet többféle platformon él tovább (pl. könyv, sorozat, játék). (Galimullina, 2020)

A kultúra jelentésének, szerkezetének és ágazatainak feltérképezése rávilágít arra, hogy a kulturális szféra értékmegőrző, s egyben gazdasági és kommunikációs vagy közvetítő szerepet is betölt a társadalomban.

A kultúramarketing az elmúlt évtizedben egyre nagyobb figyelmet kapott, különösen a kulturális szféra társadalmi és gazdasági jelentőségének növekedése miatt.

A kultúramarketing szorosan illeszkedik a társadalmi marketing keretrendszerébe, mivel céljai és módszerei összhangban vannak a társadalmi orientációval. Úgyis fogalmazhatunk, hogy a kultúramarketing a társadalmi marketing egyik speciális területe. A kultúra közösségi érdekeket szolgál, a kulturális értékek védelme és megőrzése, valamint ezen értékek fejlesztése társadalmi ügy, éppúgy, mint a kultúrafogyasztás esélyegyenlőségének biztosítása, hiszen a társadalmi jólét egyik dimenziója a kulturális jólét. A kultúramarketing területén a marketingtevékenység nem csupán elsődleges profitszerzésre irányul, hanem a közösségi haszon megteremtésére is, emiatt is illeszkedik a társadalmi marketing filozófiájába.

Pavluska Valéria megfogalmazása alapján: „A kultúramarketing olyan tevékenységek, intézmények, és folyamatok együttese, amely a kultúrafogyasztók és -felhasználók, a kulturális szervezetek/projektek partnerei és a társadalom egész számára értéket jelentő kulturális ajánlatok létrehozását, kommunikálását, közvetítését és cseréjét segíti elő.” (Pavluska, 2014, 36. oldal)

Egy másik megközelítésben, a kultúramarketinget egy integrált menedzsment-folyamatként írják le, amely a fogyasztókkal kialakított, kölcsönösen kielégítő cserekapcsolatot tekint a művészeti célok elérésének útjának. Vagyis a marketingmix olyan módszerek összessége, amelyet a művészi szervezetek alkalmaznak a kulturális javak népszerűsítésére egy rendkívül versengő művészeti piacon. (Kubacki in Parsons & Maclaran, 2009)

A kulturális szektor erős társadalmi küldetése mellett a kulturális termék sajátosságai (változékonyság, megfoghatatlanság, elválaszthatatlanság, romlékonyság) miatt a szolgáltatásmarketing logikájához is köthető a kultúramarketing.

A kulturális piac meghatározó szereplői a vevő, az eladó és a versenytársak. A vevő a kulturális piacon elsősorban „a művészeti alkotás vásárlói, nézői, látogatói. Ők azok, akik mentális igényeik kielégítése érdekében hajlandók színház- vagy mozijegyet vásárolni, megvenni a kiállítási belépőt vagy a hangverseny bérletet.” (Kandikó, 2010, 4. oldal) Eladó maga az alkotóművész, mint például egy szobrász, festő, filmrendező vagy zeneszerző. Gyakran azonban nem közvetlenül az alkotó jelenik meg, hanem valamilyen képviselője kínálja a produktumot, mint például egy menedzser vagy egy producer. Az is jellemző, hogy egy vállalkozás – magánszemély, nonprofit szervezetek vagy testületek, vagyis kulturális szervezet – mint fővállalkozó lép fel, s egy kiállítás, fesztivál vagy más kulturális esemény keretében mutatja be az adott alkotást vagy művészt. (Kandikó, 2010)

Három típust különböztetünk meg, ha kulturális szervezetekről beszélünk:

1. kulturális és művészeti központok
2. etnikai, kulturális és népi/folklór központok
3. fesztiválokat szervező csoportok

A bevételek főleg belépőjegyek, bérletek eladásából és adományokból származnak. Az intézményekre továbbá jellemző, hogy programjaik széles spektrumot ölelnek fel, ugyanis a művészeteken kívül foglalkoznak oktatással, közösségi szolgáltatásokkal, hagyományőrzéssel és rekreációval is. (Rosenstein, 2006)

A kulturális szervezetek jelentik a kulturális ajánlat belső feltételeit. A szállítók biztosítják a kulturális intézményhez szükséges erőforrásokat, eszközöket, berendezéseket. A közvetítők feladata az intézmény és közönség közti kapcsolat kialakítása időben és térben. A célközönséget tekinthetjük a legfontosabb szereplőnek, melyek egyrészt a látogatók, másrészt pedig a támogatók is. Célközönségen belül találkozhatunk a primer és szekunder célközönségekkel, melyeket az különböztet meg, hogy magához az intézményi célokhoz kötődnek-e

(primer) vagy pedig a célokat forrásbiztosítással segítők (szekunder). Végezetül a piac szereplői a versenytársak, melyek a külső színtérben vesznek részt. Ide azok az intézmények tartoznak, akik valamilyen alternatív ajánlatot jelenítenek a kulturális intézmény programjaival szemben, ezáltal választásra készítenek/kényszerítik a fogyasztókat. (Pavluska, 2017)

Egy másik megközelítésben a kulturális piac fő szereplői hagyományosan a múzeumok, galériák, gyűjtők és maguk a művészek. Ezen a piacon a termék maga a műalkotás, melynek árát a különböző piaci szereplők és érdekeik metszéspontja határozza meg. (Jurevičienė & Savičenko, 2011)

A kultúrafogyasztás fogalma tág értelemben minden olyan tevékenységet magában foglal, amely során az egyének kulturális javakat és szolgáltatásokat – például színházi előadást, koncertet, múzeumi kiállítást, fesztivált vagy közművelődési programot – vesznek igénybe, akár fizikai jelenléttel, akár digitális formában. A kulturális részvétel mértéke és szerkezete szorosan összefügg az egyének jövedelmi helyzetével, iskolázottságával, lakóhelyével és életkorával, ezért a kultúrafogyasztás vizsgálata a társadalmi egyenlőtlenségek szempontjából is kiemelt jelentőségű. (EUROSTAT, 2024)

3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A magyarok kultúrafogyasztási szokásainak szekunder elemzése után kvalitatív kutatással feltártuk a magyar hivatalos kulturális szakmapolitikai vezetés értékelését a magyar kulturális fogyasztással kapcsolatban.

A miskolci lakosság téma szerinti megismerése céljából online kérdőívvel támogatott megkérdezéses vizsgálatot folytattunk 2025 őszén. A kérdőívet négy nagyobb részre osztottuk; elsősorban az általános kultúrafogyasztási szokásokról kérdeztük meg a kitöltőket; majd a programokon való részvétel kihagyásának okairól; a következő szakasz a Miskolci Kulturális Központ Nonprofit Kft. ismeretéről szól, illetve a társaság szolgáltatásaival kapcsolatos véleményekről, elégedettségéről. A kérdőív egy demográfiai blokkal zárult. A kérdések felállításakor többféle kérdéstípust és skálát alkalmaztunk: 6-fokozatú Likert-skálát, egy- és többkimenetelű zárt kérdéseket, illetve nyitott kérdéseket. A kérdőívet népszerű közösségi médiafelületek miskolci csoportjaiban helyeztük el. A minta vétel kényelmi volt, 210 érvényes válasz érkezett.

A minta nemi összetétele enyhén női túlsúlyt mutat, ami összhangban áll más online kérdőíves, kulturális témájú felmérések tapasztalataival. Az életkori megoszlás alapján a 18-35 éves korosztály van felülreprezentálva, de a középkorú (36-55 éves) csoport is számottevő arányt képvisel, így a közéleti aktivitás szempontjából releváns. Az iskolai végzettség szerkezetéből az rajzolódik ki, hogy a válaszadók átlag feletti iskolázottságúak, jelentős arányban felsőfokú végzettséggel, ami a kulturális programok iránti átlagon felüli nyitottságot feltételezi. A jövedelmi kategóriák eloszlása alapján a középső jövedelmi

sávok dominálnak. A minta nem tekinthető reprezentatívnak, eredményei a vizsgált csoportra jellemzőek, de jól megalapoz egy jövőbeli, célzott, reprezentatív, leíró kutatást.

4. A MAGYAROK KULTÚRAFOGYASZTÁSA

Az Eurostat adatai alapján Magyarország az uniós rangsorban GDP arányosan egészen 2018 óta az élmezőnyben tartózkodik a költségvetés kulturális kiadásainak terén. A számadatok továbbá rávilágítottak arra a tényre, hogy a színházak, múzeumok látogatottsága a 2020-as évi pandémiát követően dinamikus helyreálltak. (EUROSTAT, 2025)

A közművelődési intézmények tevékenysége rendkívül sokrétű: mintegy 19 ezer kiállítást, 34 ezer szórakoztató, s 34 ezer ismeretterjesztő rendezvényt, továbbá mintegy 65 ezer közösségi eseményt és 52 ezer művészeti programot szerveztek 2024-ben, ezzel elősegítve a kulturális értékek széleskörű elérését és a közösségi élet erősítését. A közösségi rendezvények összesen 9,5 millió látogatót vonzottak, míg a művészeti események iránt is jelentős érdeklődés mutatkozott, éves szinten 6,5 millió látogatót értek el. A szórakoztató rendezvények szintén népszerűek voltak, ezek éves látogatottsága 5,5 millió főt tett ki. A statisztikai adatok alapján a legnagyobb kereslet a magyar kultúrafoogyasztók körében a múzeumi kiállításokra volt, melyet a közösségi rendezvények, a színházi előadások, valamint a szórakoztatóipar által kínált kulturális események követ érdeklődési szint terén. (KSH, 2024)

A kulturális szakmapolitika szerint a társadalmunk kultúrafoogyasztási szokásait leginkább sokszínűként lehet jellemezni. Emellett dinamikus változó is, amit elsősorban a technológiai fejlődés, a generációs változások és a gazdasági tényezők egyaránt alakítanak. Jellemzően mindig is a nagyvárosokban, különösen Budapesten volt domináns a kulturális aktivitás, azonban a Magyar Kormány az elmúlt néhány évben elindított, állami támogatással megvalósuló programjai éppen a kulturális hozzáférés egyenlőtlenségeit hivatottak csökkenteni. A kultúrafoogyasztás tekintetében Miskolc a magyar vidéki városok között a jobban teljesítők közé tartozik. A színházi, filmes és zenei programok változatosak, a helyi közönség viszonylag aktívnek mondható, ugyanakkor a lakosság szűk metszete vesz részt rendszeresen a fizetős kulturális eseményeken.

A magaskultúra új lendületet kapott, különösen vidéken válik egyre népszerűbbé az operajátszás és a komolyzenei élet. Emellett hazánk kulturális turizmusa is egyre növekvő tendenciát mutat és nem csak a külföldi turisták számára jelent vonzerőt. A zenei fesztiválok térhódítása mellett a gasztrokulturális értékekre épülő fesztiválturizmus is fontos sarokköve a hazai kulturális kínálatnak. A közösségi élmények iránti igény szintén jelentős mértékben nőtt. A

kultúrafogyasztás így egyre inkább élmény- és közösségorientált, ahol a bevonódás legalább olyan fontos, mint például a művészeti tartalom.

A legnagyobb kihívások a kultúra népszerűsítésében, hogy közszolgáltatóként piaci szereplők mellett kell felhívni a figyelmet a valóban értékesre, s a marketing eszköztárával eljuttatni az emberek felé ezeket az üzeneteket, hogy kialakuljon a belső igény.

Ma Magyarországon kulturális túlkínálat van. Soha nem tapasztaltunk ennyi ingyenes rendezvényt, mint napjainkban. Az elmúlt két évtizedben gombamódra szaporodtak a különböző kulturális rendezvények. Másrészt manapság már minden elérhető otthonról, emiatt sokszor nehéz kimozdítani az embereket, így a streaming szolgáltatások, online koncertek hatalmas nagy versenytársként lépnek fel a kulturális eseményekkel szemben.

A magyar hivatalos kultúrpolitika képviselőinek meggyőződése, hogy a kultúra az identitás, a közösségi összetartozás és a személyes kiteljesedés egyik alapköve. Ezért elkötelezettek amellett, hogy minden korosztály és társadalmi csoport számára hozzáférhetővé tegyék a kulturális javakat, határon innen és túl, ösztönözve az aktív részvételt, biztosítva az alkotás lehetőségét. Kiemelt kampánynak számít a Magyar Színház – Vegyél egy széket, a Magyar Kultúra Napja, a Múzeumok Éjszakája, az Olvasás népszerűsítés, illetve az Emlékévek. A közönségkapcsolatok fejlesztésben elsősorban az előadó-művészeti szervezet, kulturális intézménynek van speciális feladata, hiszen ő ismeri legjobban a saját közönségét. Ha pedig nem ismeri elég jól, akkor piaci elemzéssel, igényfelméréssel, szükséges feltérképezni célcsoportját. Nyilván más üzenetekkel és módszerekkel kell megszólítani a Z-generációt és az idősebb korosztályt. Céljuk, hogy hosszú távon elköteleződjön a közönség, néhány példa erre a törzsvásárlói programok, a kulisszatitkokba való beavatás, bizalomépítés, személyes kapcsolat kialakítása.

5. A MISKOLCIAK KULTÚRAFOGYASZTÁSI MINTÁZATA

A Miskolci Kulturális Központ Nonprofit Kft. Miskolc városának jelentős kultúraszervező és -közvetítő intézménye. A társaság jelentősen hozzájárul Miskolc kulturális értékeinek megőrzéséhez, illetve a közművelődéséhez, ebből kiindulva kulcsfontosságú tagja a város kulturális piacának. A kulturális központ programportfóliója rendkívül diverzifikált és széles műfaji skálát ölel fel, a pop- és rockkoncertektől a komolyzenei előadásokon, gasztro-eseményeken, stand-up comedy esteken és színházi produkciókon át egészen az ismeretterjesztő előadásokig. Ez a sokszínűség lehetővé teszi, hogy az intézmény a miskolci lakosság különböző csoportjait szólítsa meg, a gyermekes családoktól az intellektuális felnőttekig, így tulajdonképpen az összes miskolci kultúrafogyasztóval kapcsolatba kerülhet.

A kérdőíves primer vizsgálat eredményei szerint az általános kultúrafogyasztást tekintve a válaszadók többsége évente többször vesz részt valamilyen kulturális programon, ugyanakkor csak kisebb részük tekinthető „rendszeres” látogatónak, aki havonta legalább egy eseményre eljut. Az eredmények alapján az szűrhető le, hogy az emberek közt a legkedveltebb kulturális tevékenység a koncertekre és szabadtéri programokra, fesztiválokra járás, melyet a színházi előadásokon való részvétel követ. A legkevésbé népszerű kulturális tevékenységek közé a kitöltések alapján a tánc- és egyéb mozgásművészeti programok kerültek. Az adatok tehát jól érzékeltetik, hogy a miskolci minta kultúrafogyasztásában a közösségi, élményalapú programok dominálnak, míg a mélyebb, speciális műfajok kisebb közönséget vonzanak.

A válaszadók 88,1%-a kulturális eseményeken való részvételt legfőképpen szórakozásnak és kikapcsolódási lehetőségként tekinti, amolyan mentsvárként a szürke hétköznapiakban. Sokak szerint ez egy remek lehetőség, hogy barátokkal, családdal együtt lehessenek, de akadtak olyan válaszadók is – 17,6%-ban –, akik szerint ez egy remek lehetőség új embereket megismerni. A kitöltők 27,1%-ának fontos, hogy a hagyományokat és a kulturális értékeket megőrizték, s 12,9%-ának az is, hogy a helyi gazdaságot, valamint a városi imázst növeljék. Ezen kívül megemlítenéd még, hogy 41,4%-nak azért bír hatalmas jelentőséggel a kulturális eseményeken való részvétel, mert ezzel új dolgokat ismerhet meg, s egy hasznos tanulási lehetőséget látnak eme eseményekben.

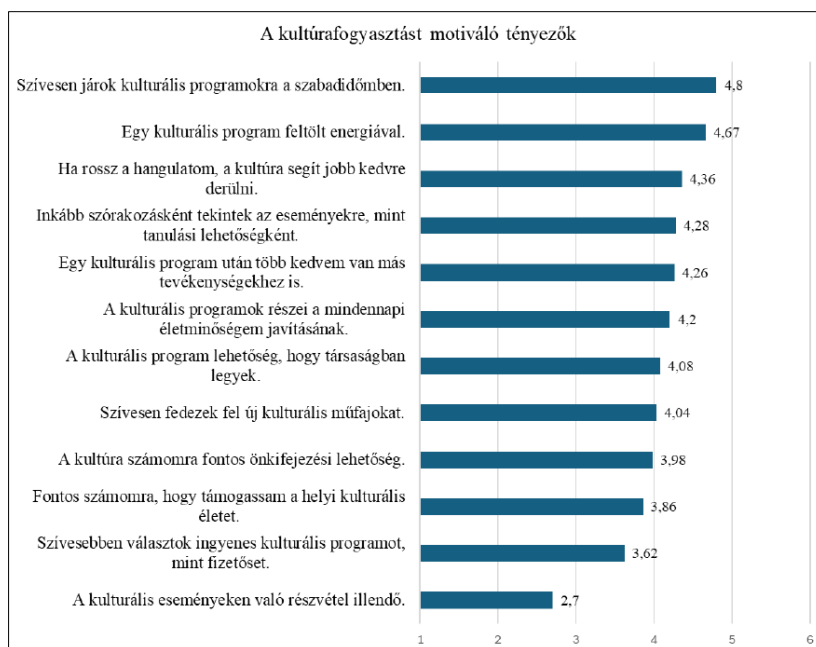
Az 1. ábra mutatja, hogy milyen tényezők befolyásolják a kultúrafogyasztást. A legmeghatározóbb tényező a kultúrafogyasztók körében a program minősége. Ezt követi az időpont és a jegyár. Ezeknél a szempontoknál a megkérdezettek nagy százaléka vélekedik úgy, hogy nagy hatást gyakorol rá az, hogy milyen időpontban kerül megrendezésre a kulturális program, s hogy a belépőjegy ára mennyibe kerül. A legkevésbé mérvadó tényezők a reklámok és a kiegészítő szolgáltatások, az ismerősök ajánlása, valamint a program hossza, a helyszín kényelme, s az időjárás.



1. ábra: A kultúrafogyasztást befolyásoló tényezők

forrás: saját kutatás, 2025

A kultúrafogyasztást motiváló tényezőket 12 állítás Likert-skálán történő értékelésével vizsgáltuk. Az eredményeket a 2. ábra szemlélteti.

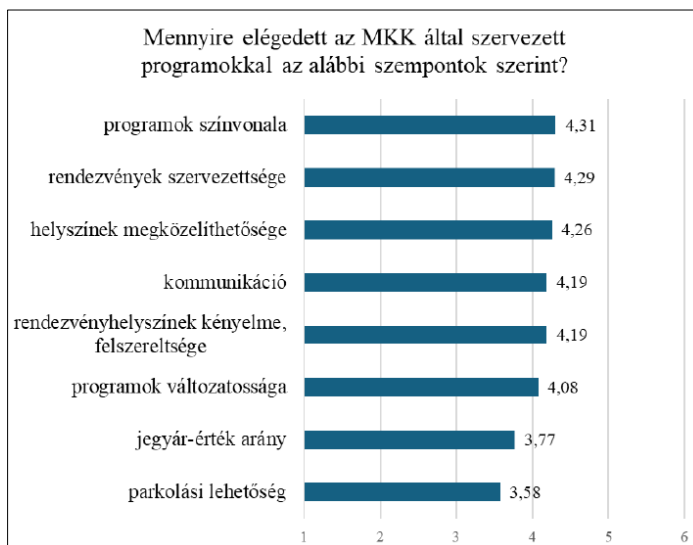


2. ábra: A kultúrafogyasztást motiváló tényezők

forrás: saját kutatás, 2025

A kulturális eseményektől való távolmaradás okát vizsgáló kérdésre kapott válaszokból kiolvasható, hogy a válaszadók átlagosan 3,8-as értékkel értékelik egyet azzal az állítással, miszerint a jegyár túl magas, evégett a felsorolásban ez a tényező kapta a legvalószínűbb indokát a részvétel elmaradásának. A magas jegyárak mellett olyan tényezők is fontos szerepet kaptak, mint a programok időpontja, amely visszavezethető a befolyásoló szempontokat értékelő diagramra, melyen szépen kirajzolódott, hogy az embereknek valóban fontos, hogy milyen időintervallumra esik a kulturális esemény, hiszen ez nagyban befolyásolja a részvételi szándékot. A mindennapi élet terhei, mint például a munka, a család, a gyerekek, esetleg a háztartás fenntartása akkora nyomást gyakorolhatnak az emberekre, hogy kénytelenek kihagyni a programot. Ezt a „Sokszor inkább otthon maradok, mert fáradt vagyok.” állításra kapott 3,8-as magas átlag is mutat, mely azt bizonyítja, hogy a kitöltőknek több, mint a felének nincs annyi szabadideje és energiája, hogy a főbb prioritások mellett még kikapcsolódásra is szánjon időt. A kérdésben a legkevesebb egyetértést az a felvetés kapta, hogy az emberek azért hanyagolják a kulturális rendezvényeket, mert szoronganak a tömegben. A kapott eredmények alapján ez a legvalószínűtlenebb a felsorolt tényezők közül.

A kérdőív utolsó tematikus szakaszában a Miskolci Kulturális Központ (MKK) kínálatának értékelését kértük a válaszadóktól. Az eredményeket a 3. ábrán mutatjuk be, és általában megállapítható, hogy erős közepes az elégedettség a válaszadók körében.



3. ábra: Mennyire elégedett az MKK által szervezett programokkal az alábbi szempontok szerint?

forrás: saját kutatás, 2025

A kitöltőknek, több mint a háromnegyede főleg a közösségi média felületein tájékozódik. Ezt követi a város különböző pontjain, valamint a környező településeken elhelyezett plakátok és szórólapok, mely ugyancsak egy hatásos marketingkommunikációs eszköznek bizonyul. Erősen jellemző a szájhagyomány útján terjedő reklám is. A legkevésbé hasznos felületek közé tartoztak a hagyományos médiumok, mint például a televízió, az újság vagy a rádió. A válaszok alapján az információ időben jut el a fogyasztókhoz, ugyanis a kitöltők 39,6%-a több mint két héttel előtte szerez tudomást a programokról, míg 25,6%-a körülbelül két héttel előtte, 23,8%-a pedig egy héttel előtte, s csupán a 1,2%-a aznap ismerkedik meg a programmal.

6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kultúramarketing egyik legfontosabb sajátossága, hogy egyszerre kell a hagyományokra és a modern kommunikációs trendekre építenie. Miskolc városa gazdag kulturális örökséggel rendelkezik, a helyi közösségek és intézmények, köztük a Miskolci Kulturális Központ pedig kulcsfontosságú szerepet játszik abban, hogy a lakosság és a látogatók számára elérhetővé tegyék a kulturális jólétet szolgáló kulturális kínálatot. A primer vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a válaszadók nyitottak a kulturális programokra, a többség évente legalább egyszer részt vesz valamilyen programon, és a megkérdezettek csupán egynegyede havi kultúrafogyasztó. Jellemzően racionális tényezők befolyásolják a döntésüket, úgy, mint a jegyár, a program időpontja, a szabadidő hiánya.

Ha a marketingkommunikáció hangsúlyt helyez a helyi alkotók, művészek és közösségek bemutatására, az erősítheti a lakosság összetartozás-érzetét, amely egy új motivációs alapot teremthet.

A racionalitás mellett az érzelmi hatásgyakorlás mint lehetőség kirajzolódik, s az új generációk megcélzása mint utánpótlás nevelés új marketingkommunikációs eszközök bevetéséért kiált. A kulturális programok pusztá, száraz tényközlése – időpont, helyszín, fellépők felsorolása – ma már önmagában kevés ahhoz, hogy tartósan felkeltse a közönség érdeklődését. A storytelling tudatos alkalmazásával a történetmesélés segítségével a szervezők és fellépők személyesebb kapcsolatot alakíthatnak ki a látogatókkal. A kulisszatitkok, a próbafolyamatokról vagy a háttérben zajló előkészületekről készült felvételek, rövid videók és interjúk azt az élményt nyújtják, hogy a közönség részese lehet egy folyamatnak, nem csupán passzív szemlélőként vesz részt az eseményen.

A fiatalabb generációk megszólításához elengedhetetlen az online térben való terjeszkedés, s az új módszerek bevonása. A gamifikáció, vagyis a játékos elemek beépítése a kulturális marketingbe, szintén hatékony eszköz lehet a közönség bevonására. A pontgyűjtő rendszerek, a hűségprogramok és különféle

jutalmazási mechanizmusok, nyereményjátékok arra ösztönzik a résztvevőket, hogy aktívabban kapcsolódjanak be a város kulturális életébe.

Mindezek mellett az interaktív kampányok további lehetőséget nyújtanak a közönség aktív bevonására. Az online szavazások, fotó- és videó pályázatok segítenek abban, hogy a miskolciak aktív alakítói legyenek a kulturális életnek.

A kulturális bérlet bevezetése egyrészt árdifferenciálási, másrészt marketing-kommunikációs eszköz is lehet a fogyasztók hosszú távú lojalitásának elérésében. A bérlethez kapcsolódó kedvezmények, exkluzív tartalmak vagy akár személyre szabott ajánlatok tovább erősíthetik a kulturális intézmény és a közönség közti kapcsolatot, melynek következménye, hogy bővül a törzsvásárlói közönség, illetve akár új fogyasztókat is magunkhoz csalogathatunk.

A primer kutatás korlátaiból adódóan a fenti eredmények pontosítása érdekében szükség van egy átfogó, reprezentatív vizsgálatra, amely akár a megfigalmazott javaslatokat is tesztelheti a bevezetés előtt.

IRODALOMJEGYZÉK

A magyar nyelv értelmező szótára (2025) Letöltés helye: <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelvertelmezo-szotara-1BE8B/k-359B8/kultura-3985D/> (letöltve: 2025. 04. 12.)

Daenekindt, S. (2018): High culture. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos1214>

EUROSTAT (2024): Culture statistics – cultural participation. Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_participation

Galimullina, N.M. (2020): Phenomenon Of Mediaculture In The Modern Society: From Personal Interpretation To Commercialization, DOI: 10.15405/epsbs.2020.10.03.158

Hofmeister-Tóth, Á. (2017): A fogyasztói magatartás alapjai, Akadémiai Kiadó, Budapest

Hosokawa, S. (2005): Popular Entertainment and the Music Industry, In: Robertson, J. szerk. A Companion to the Anthropology of Japan, 1. kiad. Wiley, 297–313. <https://doi.org/10.1002/9780470996966.ch19>

Jurevičienė, D. & Savičenko, J. (2011) Trends of investments in art. Economics and Management, 10 (16), pp. 1115-1123.

Kandikó, J. (2010): Marketingszemlélet és módszerek alkalmazása a kultúrában. Letöltés helye: <https://szinigazdasag.hu/wpcontent/uploads/2022/06/Marketing-a-kulturaban-2010.pdf> (letöltve: 2025. 06.24.)

Központi Statisztikai Hivatal (2024): 16.1.1.11. Közművelődési intézmények és rendezvények, Letöltés helye: https://www.ksh.hu/stadat_files/ksp/hu/ksp0011.html

Parsons, E. - Maclaran, P. (2009): Contemporary issues in marketing and consumer behaviour, First edition. Oxford: Elsevier. doi: 10.4324/9780080943169

Pavluska, V. (2014): Kultúramarketing: Elméleti alapok, gyakorlati megfontolások. Akadémiai Kiadó, Budapest

- Pavluska, V. (2017): Kultúramarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Rosenstein, C. (2006): Cultural Heritage Organizations: Nonprofits That Support Traditional, Ethnic, Folk, and Noncommercial Popular Culture. Washington, DC: The Urban Institute. Letöltés helye: <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/42976/411286-Cultural-Heritage-Organizations.PDF> (letöltve: 2025. 05. 25.)

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA STRATÉGIAI SZEREPE A B2B MARKETINGBEN: KÉPESSÉGEK, ÉRTÉKTEREMTÉS ÉS SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY

PAPP ADRIENN

egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A mesterséges intelligencia használata a B2B marketing egyik legmeghatározóbb trendjévé vált az elmúlt évtizedben. Jelen tanulmány azt vizsgálja, hogyan járul hozzá az AI kompetencia a B2B marketing képességek fejlesztéséhez és a szervezeti teljesítmény javításához. Az erőforrás-alapú nézet elméleti keretében az AI a technológiai eszköz mivolta mellett, egy magasabb rendű szervezeti képességként is értelmezhető, amely közvetett módon, az információkezelés, tervezés és implementáció fejlesztésén keresztül gyakorol hatást a szervezeti teljesítményre. A McKinsey B2B Pulse Survey nagymintás kutatásán alapuló szekunder adatelemzés hét kulcsfontosságú generatív AI használati esetet azonosított az értékesítési ciklusban, amelyek mérhető hatékonyságnövekedést és bevételnövekedést mutatnak. Az empirikus eredmények egyértelműen bizonyítják azonban, hogy az AI alkalmazások sikere nem csupán a technológia bevezetésétől, hanem a szervezeti integráció, a vezetői kompetencia, az experimentálást lehetővé tevő kultúra, valamint a teljes innovációs portfólió stratégiai kezelésétől függ. A tanulmány rámutat arra, hogy az igazi versenyelőny az AI technológiájának a stratégiai gondolkodás és szervezeti kontextusra szabása, amely hosszú, összetett szervezeti transzformációs folyamat eredménye.

Kulcsszavak: mesterséges intelligencia (AI), B2B marketing képességek, szervezeti teljesítmény, digitális transzformáció

Artificial intelligence has become one of the most significant trends in the B2B marketing over the past decade. This study examines how AI competence contributes to the development of B2B marketing capabilities and the improvement of organizational performance. Within the theoretical framework of the resource-based view, AI is not merely a technological tool, but a higher-order organizational capability that indirectly influences organizational performance through the development of information management, planning, and implementation. Secondary data analysis based on McKinsey's large-scale B2B Pulse Survey identified seven key

generative AI use cases in the sales cycle that show measurable efficiency gains and revenue growth. However, empirical results clearly show that the success of AI applications depends not only on the introduction of the technology, but also on organizational integration, leadership competence, a culture that allows for experimentation, and strategic management of the entire innovation portfolio. The study points out that the real competitive advantage lies in tailoring AI technology to strategic thinking and the organizational context, which is the result of a long and complex organizational transformation process.

Keywords: artificial intelligence, B2B marketing capabilities, organizational performance, digital transformation

1. BEVEZETÉS

Az adatáradat, valamint a digitális eszközökön rendelkezésre álló feldolgozási teljesítmény és tárolókapacitás az elmúlt években több területen is megújult érdeklődést váltott ki a mesterséges intelligencia (MI) iránt (Enholm et al., 2021). A világszerte folyó intenzív verseny a szervezetek között szintén felgyorsította az AI bevezetésének szükségességét, hogy versenyelőnyt szerezzenek riválisaikkal szemben (Ransbotham et al., 2018). A legtöbb felsővezető nem tekinti az AI-t olyan alapvető kompetenciának, amelyet a szervezeteknek fejleszteniük kell, hogy hosszú távon versenyképesek maradjanak (Kietzmann & Pitt, 2020). Az AI alkalmazásának egyik kulcsfontosságú területe a szervezeti működésen belül a B2B marketing volt (Mikalef et al., 2021). A komplex üzleti környezetben intelligens megoldásokra van szükség a B2B marketing képességeinek bővítéséhez, mivel a B2B tevékenységek gyakran hatalmas információs komplexitással és gyors döntéshozatal szükségességével járnak. E tekintetben az AI forradalmasíthatja a hagyományos tevékenységek végrehajtásának módját, mivel képes egyre növekvő adatmennyiségeket feldolgozni, és gazdag betekintést nyújt a legfontosabb üzleti partnerekről és ügyfelekről (Bag et al., 2021).

A digitalizáció, automatizáció, globalizáció és a fenntarthatósági elvárások együttesen formálták a B2B marketing folyamatokat, miközben az emberi tényező fontosságát próbálják megőrizni. Míg korábban a vállalatok közötti kapcsolatokban a gazdasági logika és a racionális döntéshozatal dominált, napjainkra a B2B szféra multidimenzionális társadalmi-gazdasági integrációs térként jelenik meg, ahol a bizalom, az együttműködés és a közös értékkeremtés kerül középpontba. A digitalizáció egyik legmarkánsabb trendje a mesterséges intelligencia megjelenése és térnyerése, amely a B2B piacokat új dinamikus stratégiaalkotási modellekkel és stakeholder orientációval gazdagítja. A mesterséges intelligencia, az IoT alapú rendszerek, automatizált CRM-

környezetek, big data elemzés és prediktív modellezés beépülése lehetővé teszi, hogy a marketingtevékenységek egyre inkább adatvezéreltté, mérhetővé és személyre szabottá váljanak (D'Oria et al., 2024; Han, 2021; Kowalkowski et al., 2024).

Annak ellenére, hogy az AI ígéretesnek tűnik a B2B marketingtevékenységek fejlesztése szempontjából, a szervezetek nagy része még mindig küzd azzal, hogy AI befektetéseit olyan módon használja fel, amely hozzáadott értéket teremtet (Fountaine et al., 2019). A szakirodalomban kialakuló konszenzus szerint ez annak köszönhető, hogy az AI-befektetéseket gondosan kell kihasználni és fejleszteni, összhangban a szervezet működésével (Collins et al., 2021; Raisch & Krakowski, 2021). Más szavakkal, fontos, hogy az AI-t a szervezeten belül alapvető kompetenciának tekintsék, és hogy a kulcsfontosságú műveleteket megfelelő AI-alkalmazások tegyék lehetővé vagy javítsák (Borges et al., 2020).

1990 és 2020 között a globális B2B szolgáltatások tizenegyszeresre nőttek, míg az árucikk kereskedelem ötszöröse bővült, ami azt mutatja, hogy az értékteremtés paradigmája elmozdult a fizikai terméktől a tudásintenzív, technológia alapú szolgáltatások felé (Kowalkowski et al., 2024). Ez a megállapítás közvetlenül vezet az elméleti keretek újraértékeléséhez, ahol a mesterséges intelligencia nem csupán technológiai eszközként, hanem stratégiai erőforrásként és szervezeti képességgént jelenik meg.

Jelen tanulmány célja a B2B marketing digitalizációjának egyik kiemelt trendjét, a mesterséges intelligencia megjelenését és alkalmazásait feltérképezni, különös tekintettel az AI kompetenciák szervezeti teljesítményre gyakorolt hatására. A dolgozat szakirodalmi áttekintést, elméleti keretrendszereket, empirikus példákat, valamint jövőbeli kutatás szempontjából releváns kérdésirányokat szintetizálja.

2. SZAKIRODALMI HÁTTÉR

Világszerte a szervezetek között folyó intenzív verseny csak felgyorsította a mesterséges intelligencia bevezetésének szükségességét, hogy versenyelőnyt szerezzenek riválisaikkal szemben (Ransbotham et al., 2018). A mesterséges intelligencia szervezeti működésen belüli alkalmazásának egyik kulcsfontosságú területe a B2B marketing (Mikalef et al., 2021). A komplex üzleti környezetben intelligens megoldásokra van szükség a B2B marketing hatékonyságának növelése érdekében, mivel a B2B tevékenységek gyakran hatalmas információs komplexitással és a gyors döntéshozatal szükségességével járnak. Az AI forradalmasítani tudja a hagyományos tevékenységek végrehajtásának módját, mivel képes a folyamatosan növekvő adatmennyiségek feldolgozására, és gazdag betekintést nyújt a legfontosabb üzleti partnerekről és ügyfelekről (Bag et al., 2021)

Tehát a mesterséges intelligencia alkalmazása a B2B marketingben jelentős innovációs potenciált hordoz, amely jelentős versenyelőnyt biztosíthat a vállalatok számára. Az AI nem csupán a marketing automatizálás eszköze, hanem stratégiai erőforrás, amely új üzleti modellek és adaptív marketingstratégia kialakulását segíti elő (Davenport et al., 2020). Az automatizált kampányok, prediktív modellezés és valós idejű ügyféladat elemzés révén a vállalatok pontosabban célozhatják meg a leadeket és gyorsabban reagálhatnak a piaci változásokra, ami jelentősen növelheti a hatékonyságot (Wamba-Taguimdje et al., 2020).

Az AI alapú személyre szabás és ügyfélkezelés elősegítheti a mélyebb ügyfél elköteleződést és márkahűséget is, amely hosszú távú versenyelőnyt jelenthet (Rust, 2020).

Ezenkívül az AI által támogatott innováció katalizátora az új termékek és szolgáltatások fejlesztésének, illetve a marketingkommunikációban megjelenő kreatív megoldásoknak (Chatterjee et al., 2021). Az AI lehetővé teszi a piaci trendek és ügyfélszükségletek előrejelzését, amely segíti a vállalatokat abban, hogy proaktívan reagáljanak a változásokra és innovatív megoldásokat kínáljanak. A McKinsey jelentése szerint a generatív AI alkalmazása a B2B értékesítésben és marketingben jelentős növekedési potenciált rejt, különösen a szervezeti attribútumok monitorozása és az egyéni ügyfélszükségletek előrejelzése terén (McKinsey, 2024).

Az erőforrás-alapú nézet szerint a hosszútávú versenyelőny nem külső piaci pozícióból, hanem az egyedi, értékes, ritka és nehezen imitálható belső erőforrásokból adódik (Jagodič & Milfelner, 2022). A kompetencia az erőforrás alapú elméletek központi eleme, mellyel kapcsolatban Hamel és Prahalad (1990) kiemeli azt, hogy a kompetenciák összetettek és rendszerszerűek, vagyis önmagukban is több erőforrásból és képességből tevődnek össze. A B2B marketing kontextusában az IcT marketing támogatás, a piaci orientáció, a marketingstratégia és a szolgáltatásminőség most olyan erőforrásokként jelennek meg, amelyek helyesen szervezve versenyelőnyt generálnak. Azonban a kutatás során egy kritikus megállapítás bukkan fel: nem maga az erőforrás, például egy CRM szoftver, hanem az erőforrás szervezeti integrációja és adaptív kihasználása jelenti a valódi versenyelőnyt (Jagodič & Milfelner, 2022; Mikalef et al., 2023).

A mesterséges intelligencia az utolsó öt évben az erőforrás alapú keretrendszeren belül radikálisan átdefiniálódott. Az AI már nem pusztán egy technológiai eszköz, hanem egy magasabb rendű szervezeti képesség, amely azokat az erőforrásokat fedezi fel és szintetizálja, amelyek egyéb szervezeti funkciók számára értéket teremtenek. Mikalef et al. (2023) szerint az AI kompetencia három összetevőből áll: (1) infrastruktúra, amely az adatok gyűjtésének, tárolásának és feldolgozásának technikai képességét jelenti, (2) üzleti szintű döntési képesség, amely az AI alkalmazásainak stratégiai irányítását és az üzleti

problémákhoz való igazítását foglalja magában, valamint (3) a proaktív magatartás, amely a kísérletezés, az innováció és a tanulás kultúráját reprezentálja. E három pillér integrálódása azt eredményezi, hogy az AI kompetencia közvetetten hat a szervezeti teljesítményre, a B2B marketing képességeinek közvetítésén keresztül. Ez azt jelenti, hogy az AI nem csak a hatékonyságot javítja, hanem a stratégiai gondolkodás minőségét is transzformálja (Mikalef et al., 2023; Bashir, 2024).

A digitalizáció az elmúlt években alapvetően átalakította a B2B marketingstratégiákat, a hagyományos offline megközelítések helyett ma már komplex, adatvezérelt, automatizált és többcsatornás rendszerek dominálnak. Ennek motorjai az adat alapú gondolkodás, a mesterséges intelligenciával támogatott analitika, az automatizáció, valamint a digitális ökoszisztéma tudatos építése. A digitális transzformáció során a vállalatok újra értelmezték az ügyfélszegmentációt, a buyer personakat és az ügyfélutakat, így már minden aktivitás az értékesítéstől a tartalommarketingig nyomon követhető, mérhető és optimalizálható lett (Kowalkowski et al., 2024).

A digitális marketing alappillére az adat, ahol a CRM rendszerek, webes analitika és email kampány statisztikák révén a cégek dinamikusán képesek reagálni a vásárlói magatartásra, miközben az adatok szerepe évről évre növekszik. A digitalizáció kiemelt területei a B2B marketingben magukban foglalják a digitális analitikát és prediktív modellezést, ahol az AI-alapú eszközök lehetővé teszik a kampányok pontosabb célzását és előrejelzéseit. Az automatizált értékesítés és ügyfélkezelés során automatizált CRM rendszerek, chatbotok és virtuális asszisztensek gyorsabb és személyre szabottabb ügyfélélményt biztosítanak. A közösségi média és SEO integrációja, valamint a mesterséges intelligencia által már alakított keresőoptimalizálás kulcsszerepe a B2B márkák digitális láthatóságának növelésében egyre jelentősebb szerep jut az alternatív platformoknak is, mint például a ChatGPT vagy a YouTube (Kowalkowski et al., 2024).

A B2B marketingben az AI alapvetően hozzájárulhat a hatékonyság és a stratégiai döntéshozatal fejlesztéséhez. Az AI alkalmazása mögött több elméleti modell húzódik meg, amelyek közül kiemelkedik a stakeholder value co-creation modell, amely az értéklánc összes érintett szereplőjének igényeit integrálva támogatja az együttműködésen alapuló értékteremtést (D'Oria et al., 2024; Li et al., 2021). Ez a megközelítés rávilágít arra, hogy a B2B marketing nem csupán vevőorientált, hanem egy komplex ökoszisztémára fókuszál, ahol az AI eszközök kulcsszerepet töltenek be az egyéni és közös érték maximalizálásában.

Ugyanakkor hangsúlyozásra kerül az emberi kreativitás és a stratégiai vezetés fontosságát a mesterséges intelligenciával támogatott marketing sikerességéhez. Az AI tehát nem csupán technológiai újítás, hanem integrált szervezeti és stratégiai szemléletváltást is képvisel a B2B marketingben, amely új

kompetenciákat és alkalmazkodó képességet igényel a vállalatok részéről (D'Oria et al., 2024).

3. MÓDSZERTAN ÉS KUTATÁSI KÉRDÉSEK

Jelen tanulmány szakirodalmi szintetizálásra és szekunder adatelemzésre épül. A kutatás célja, hogy átfogó képet nyújtson a mesterséges intelligencia B2B marketingben betöltött stratégiai szerepéről, különös tekintettel az AI kompetenciák szervezeti teljesítményre gyakorolt hatására. A módszertani keretrendszer két fő pillérre épül: egyrészt a releváns akadémiai irodalom szisztematikus áttekintésére és szintetizálására, másrészt pedig a McKinsey által publikált B2B Pulse Survey nagymintás empirikus kutatásának szekunder adatainak elemzésére.

A szakirodalmi áttekintés során a 2020 és 2025 közötti időszakban megjelent, B2B marketing digitalizációjával, mesterséges intelligencia alkalmazásával és szervezeti teljesítménnyel foglalkozó tudományos cikkeket dolgoztam fel. A szakirodalmi keresés több tudományos adatbázist foglalt magában, beleértve a Scopus, Web of Science, Google Scholar platformokat. A keresési kulcsszavak a következők voltak: artificial intelligence, AI competencies, B2B marketing, digital transformation, organizational performance, marketing capabilities, machine learning, predictive analytics, generative AI, valamint ezek magyar nyelvi megfelelői. A kezdeti keresés több, mint 150 potenciálisan releváns publikációt azonosított, amelyek közül az absztraktok és teljes szövegek áttekintése után az irodalomjegyzékben látható források kerültek feldolgozásra. A beválogatási kritériumok között szerepelt a módszertani megalapozottság, az empirikus evidencia megléte, valamint a B2B marketing és AI témakörök explicit kapcsolata.

A szakirodalmi szintézis során különös figyelmet fordítottam az erőforrás-alapú nézet elméleti keretrendszerére. A feldolgozott irodalom három fő tematikus kategóriába rendeződött: AI kompetenciák és szervezeti képességek, digitális marketing képességek és szervezeti teljesítmény, valamint az AI bevezetésének kihívásai és sikertényezői.

A kutatás empirikus alapját a McKinsey által 2024-ben publikált B2B Pulse Survey nagymintás felmérése képezi, amely a B2B döntéshozók körében vizsgálta a generatív AI alkalmazását és hatását az értékesítési folyamatokra. A McKinsey kutatás részletes paraméterei a következők szerint foglalhatók össze. A kutatás időtartama 2024 első féléve volt, a megkérdezettek pedig B2B döntéshozók és vezetők különböző iparágakból származtak, beleértve a technológiai szolgáltatások, ipari gyártás, biofarmácia, egészségügy, építőipar, hajózás, vegyipar, petrokémia, repülőgépipar és védelem, olaj- és gázfinomítás, energiaszolgáltatás, tartós berendezések és biztosítás szektorokat. A mintanagyság több száz vállalat részvételével történt, bár a McKinsey nem közölte a pontos

mintanagyságot. A felmérés módszertana strukturált kérdőíves kutatás volt, amely online és telefonos interjúk kombinációját alkalmazta.

A McKinsey kutatás kulcskérdései a következő területekre fókuszáltak: milyen mértékben alkalmazzák jelenleg a B2B szervezetek a generatív AI-t az értékesítési és marketing folyamatokban, melyek azok a használati esetek, amelyek a legnagyobb érdeklődést váltják ki az iparági vezetők körében, milyen hatást gyakorol a generatív AI az értékesítési ROI-ra és az ügyfélélményre, valamint milyen akadályok és kihívások jelentkeznek a generatív AI bevezetése során. A felmérés hét kulcsfontosságú használati esetet azonosított, amelyek az értékesítési ciklus különböző szakaszaiban alkalmazhatók: következő optimális üzleti lehetőség (next-best opportunity), következő legjobb lépés (next-best action), üzleti megbeszélések támogatása (meeting support), ajánlatkérésekre adott válaszok (RFP responses), intelligens árazás (smart pricing), intelligens kutatási asszisztens (smart research assistant) és intelligens teljesítménytámogató coach (smart coach). Minden esethez empirikus adatokat gyűjtöttek az alkalmazás előnyeiről, az implementáció kihívásairól és az iparági specifikus érdeklődésről.

Az első kutatási kérdés azt vizsgálja, hogy milyen módon járul hozzá a mesterséges intelligencia a B2B marketing képességek fejlesztéséhez, különös tekintettel az információkezelési, tervezési és implementációs képességekre. Ez a kérdés arra keresi a választ, hogy az AI kompetenciák milyen mechanizmusokon keresztül transzformálják a marketing funkciókat és milyen differenciált hatásokat gyakorolnak az egyes képességtípusokra. A második kutatási kérdés arra fókuszál, hogy az AI kompetenciák hogyan hatnak közvetetten a szervezeti teljesítményre a B2B marketing képességek mediálásán keresztül, ez a kérdés az erőforrás-alapú nézet elméleti keretében vizsgálja az AI értékgenerálásának közvetett mechanizmusait és azt, hogy mely marketing képességek játszanak kulcsszerepet ebben a folyamatban. A harmadik kutatási kérdés azt vizsgálja, hogy melyek azok a generatív AI használati esetek, amelyek a legnagyobb értéket teremtik a B2B értékesítési és marketing folyamatokban, és hogyan különböznek ezek az iparágak és szervezeti kontextusok között.

4. AZ AI KULCSSZEREPEI ÉS ALKALMAZÁSI TERÜLETEI A B2B MARKETINGBEN

A mesterséges intelligencia megjelenése elősegítheti a hatékonyabb személyre szabást, folyamatokat és döntéstámogatást. A személyre szabás során az AI segítségével a cégek képesek valós időben dinamikusan szegmentálni ügyfeleiket és egyedi, releváns tartalmakat készíteni, ami növeli az ügyfél-elköteleződést és a konverziós arányt. Az operatív hatékonyságot az automatizált marketingfolyamatok, prediktív analitika és valós idejű kampányoptimalizáció

támogatják, amelyek segítségével a marketingcsapatok gyorsabban és pontosabban reagálhatnak a piaci változásokra (Davenport et al., 2020).

A McKinsey által egy 2022-ben végzett tanulmány kimutatta, hogy a szervezetekben az AI legnépszerűbb felhasználási esetei a szolgáltatás optimalizáláshoz és a B2B marketing folyamatokhoz kapcsolódnak, és a válaszadók ezekben látták a legnagyobb értéket. Mindazonáltal még mindig számos kihívás állt az AI befektetésekből származó érték megvalósítása előtt, különösen az üzleti követelményeket következetesen támogató AI kompetencia létrehozása terén (McKinsey, 2022).

Mikalef et. al (2023) kutatása rávilágít arra, hogy az AI sikeres bevezetése a B2B marketingben nem technikai kérdés, hanem szervezeti képességfejlesztési stratégiai feladat. Az AI kompetenciák olyan alapvető szervezeti képességek, amelyek nem vásárolhatók meg készen, hanem hosszú időt igényelnek az egyedi szervezeti kontextusban való kialakítására. A vezetőknek biztosítaniuk kell az experimentálásra alkalmas szervezeti kultúrát, az értékteremtésre irányított stratégiai vezetést, valamint a naprakészséget az új AI alkalmazási lehetőségek terén. Az így kialakított AI kompetenciák közvetett módon, az információkezelés, tervezés és implementáció fejlesztésén keresztül javítják a szervezeti teljesítményt és biztosítanak valódi versenyelőnyt.

A döntéstámogatás területén az AI az egész értékesítési tölcser mentén adatvezérelt elemzésekkel segíti elő a jobb stratégiai és taktikai döntéshozatalt, hozzájárulva a versenyelőny kialakításához. Az AI integrálása nem csupán technológiai kérdés, hanem szervezeti és stratégiai átalakulást is jelent, amely új kompetenciákat és vezetői szemléletet követel meg a szervezet részéről. Ezzel az AI elősegíti, hogy a B2B marketing agilisabb, hatékonyabb és ügyfélközpontúbb legyen, miközben támogatja a fenntarthatósági és etikai szempontok integrálását is (Mikalef et al., 2023; Bashir, 2024).

Mikalef et al. (2023) kutatásában azt vizsgálja, hogy az AI kompetenciák hogyan hatnak a B2B marketing képességekre, és ezek hogyan befolyásolják a szervezeti teljesítményt. A kutatás három fő B2B marketing képességet azonosít: információkezelési képességek, tervezési képességek és implementációs képességek. Az elemzés azt mutatja, hogy az AI kompetenciák pozitív és szignifikáns hatást gyakorolnak mindhárom B2B marketing képességre. Különösen az AI kompetenciák hatása az információkezelésre a legerősebb, ami azt sugallja, hogy az AI elsősorban az adatvezérelt döntéshozatal minőségét javítja.

Az információkezelési képességek magukban foglalják az ügyfélmagatartásról, piaci trendekről és versenytársakról szóló adatok gyűjtését, feldolgozását és elemzését. Az AI kompetenciák birtokában a vállalatok képesek nagy mennyiségű adathalmazt elemezni, amely mélyebb és pontosabb betekintést eredményez, így jobb marketing stratégiákat és hatékonyabb operatív működést tesznek lehetővé (Mikalef et al., 2023). A tervezési képességek az AI

kompetenciák második fontos területét képezik, ahol az AI támogatja a marketing csapatokat abban, hogy koherensebb és hatékonyabb marketing stratégiákat dolgozzanak ki, amelyek több funkcionális területen átívelnek. A kereszt-funkcionális integráció biztosítja, hogy a marketing csapatok együttműködjenek az értékesítéssel, ügyfélszolgálattal és egyéb osztályokkal, ami koherensebb és hatékonyabb marketing stratégiákhoz vezet (Bashir, 2024).

Az implementációs képességek területén az AI kompetenciák lehetővé teszik a marketing stratégiák gyorsabb és pontosabb végrehajtását. A valós idejű adat-analízis és az automatizált kampányoptimalizáció révén a vállalatok azonnal reagálhatnak a piaci változásokra, ami növeli a marketing kampányok hatékonyságát és csökkenti a végrehajtási időt. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy ezek a B2B marketing képességek közvetítő szerepet töltenek be az AI kompetenciák és a szervezeti teljesítmény között, ami azt jelenti, hogy az AI kompetenciák közvetetten, a marketing képességek javításán keresztül gyakorolnak pozitív hatást a szervezeti teljesítményre (Mikalef et al., 2023).

Az AI integrációja a B2B marketingbe nemcsak technológiai, hanem hálózati szintű értékteremtési folyamatot is jelent. Li et al. (2021) kutatása az ipari AI kontextusában vizsgálja, hogy a beszállítók, ügyfelek és technológiai cégek hogyan működnek együtt az értékteremtésben. A service-dominant logika keretrendszer alapján a kutatás négy típusú értéket azonosít: (1) közös tervezési értéket, (2) együttműködési értéket, (3) szervezeti tanulásból származó értéket és (4) ügyfélélmény értéket. Ezek az értéktípusok dinamikusak és összekapcsolódnak, ami azt jelenti, hogy az értékteremtés egy folyamatos, interaktív folyamat a stakeholderek között.

A stakeholder value co-creation modell hangsúlyozza, hogy a B2B marketing nem csupán vevőorientált, hanem egy komplex hálózatra fókuszál, ahol az AI eszközök kulcsszerepet töltenek be az egyéni és közös érték maximalizálásában (D'Oria et al., 2024; Li et al., 2021). Az AI alapú platformok új szervezeti és technikai infrastruktúrákat hoznak létre, amelyek a hálózat szereplőit összekapcsolják, megnyitva az új bevétel-modellek lehetőségeit, mint például a pay per use vagy az outcome alapú modellek (Kowalkowski et al., 2024; Latinovic et al., 2024). A digitális platformok hálózati hatásokat generálnak, amelyek exponenciálisan növelik a platform értékét, ahogy több résztvevő csatlakozik, ez a platform alapú B2B üzlet kritikus sikertényezője.

Az értékteremtés folyamatában három kulcsfontosságú képességcsoportot azonosítottak: technológiai képességek, szervezeti képességek és relációs képességek. A technológiai képességek magukban foglalják az AI infrastruktúra fejlesztését és karbantartását, a szervezeti képességek a keresztfunkcionális együttműködést és a változáskezelést, míg a relációs képességek a stakeholder közötti bizalom építését és a kommunikáció minőségét jelentik (Li et al., 2021). Ezek a képességek együttesen támogatják a sikeres AI implementációt és az ökoszisztéma-szintű értékteremtést a B2B környezetben.

A mesterséges intelligencia bevezetése a B2B marketing területén jelentős előnyöket kínál, de egyben komoly kihívásokat is támaszt a vállalatok számára. Az egyik legkézzelfoghatóbb előny a már említett hatékonyságnövekedés, amelyet az AI-alapú automatizáció, prediktív analitika és valós idejű kampányoptimalizáció tesz lehetővé. Ennek révén a marketing- és értékesítési csapatok gyorsabban, kevesebb erőforrással tudják kezelni a komplex ügyféladatokat, így személyre szabottabb és jobban célzott kampányokat hozhatnak létre. Az AI támogatja továbbá a piaci adaptációt azáltal, hogy valós időben elemzi a piac változásait, elősegítve a rugalmas reagálást az új vásárlói igényekre és versenytársak lépéseire (Davenport et al., 2020; Rust, 2020).

Ugyanakkor az AI bevezetése több etikai és bizalmi kihívást is felvet. Az adatvédelem kulcsfontosságú tényező, különösen a B2B értékesítési folyamatokban szereplő érzékeny adatok kezelése során. A transzparencia hiánya és a mesterséges intelligencia döntéshozatal átláthatatlansága további kockázatokat rejt, amelyek alááshatják az ügyfelek bizalmát (Binns, 2018; Dignum, 2018). Az AI rendszerek véletlenül bevitt vagy fenntartott torzítások méltánytalan bánásmódot eredményezhetnek bizonyos ügyfelekkel vagy csoportokkal szemben, ami károsíthatja a kapcsolatokat és a vállalat reputációját. Ezen felül sok vállalat számára nehéz dönteni az automatizáció és az emberi kontroll optimális egyensúlyáról, mivel a túlzott személyre szabás betolakodónak érezhető, és a bizalom és hitelességen alapuló B2B környezetben ez határátlépésnek számíthat (Heinz Marketing, 2025; Trade Press Services, 2025).

A mesterséges intelligencia alkalmazása a B2B marketingben a hatékonyság, innováció és versenyképesség kulcsstényezőjévé vált, amely azonban tudatos, felelősségteljes megközelítést igényel mind technológiai, mind etikai szempontból.

5. B2B ÉRTÉKESÍTÉSI FOLYAMATOK ÁTALAKULÁSA – MCKINSEY KUTATÁS ALAPJÁN

A McKinsey (2024) kutatás jelentős megállapításai közé tartozik, hogy a B2B döntéshozók 19 százaléka már implementálja a generatív AI használati eseteket a B2B vásárlásban és értékesítésben, míg további 23 százalék jelenleg a bevezetési folyamat során van. A felmérés azt is kimutatta, hogy az iparági különbségek jelentősek a generatív AI iránti lelkesedés tekintetében, például az építőanyag-, hajózási és vegyipari cégek különösen érdeklődnek a következő optimális lehetőség (next best opportunity) iránt, míg a repülőgépipar, olaj- és gázfinomítás és energiaelosztás szektorbeli vezetők több mint 40 százaléka kifejezetten lelkes az üzleti megbeszélések támogatása (meeting support) kapcsán. A felmérés gyakorlati példákat is tartalmazott, amelyek konkrét eredményeket mutattak be, például egy egészségügyi szervezet 60-80 százalékos időmegtakarítást ért el a versenytársak képességeinek értékelésében

generatív AI eszköz bevezetésével, míg egy B2B piacon működő szolgáltató vállalat 10 százalékos nyereségnövekedést realizált AI alapú intelligens árazás (smart pricing) megoldás alkalmazásával.

A McKinsey kutatása szerint a generatív AI hét kulcsfontosságú használati esetben képes alapjaiban átalakítani a B2B értékesítési folyamatot. Az AI nélküli megközelítések jellemzően manuális, időigényes, szabály alapú és gyakran inkonzisztens eredményeket produkálnak. Ezzel szemben a generatív AI-val támogatott rendszerek jelentős hatékonyságnövelést, időmegtakarítást, jobb ügyfélélményt és mérhető bevételnövekedést eredményeznek. A „B2B Pulse” felmérés szerint a B2B döntéshozók 19%-a már implementálja a generatív AI használati területeit, míg további 23% a folyamat kezdetén van, ami azt mutatja, hogy az AI adoptáció gyorsan terjed a B2B szektorban.

1.sz. táblázat

Mesterséges intelligencia használati területek a B2B marketingben

Használati terület	AI Nélküli Megközelítés	Generatív AI-val Támogatott Megközelítés	Mérhető Eredmény
1. Következő optimális üzleti lehetőség (Next Best Opportunity)	Értékesítők túlegyszerűsített szabályokra, manuális ügyfélkutatásra támaszkodnak, hiányzik az adatintegráció	AI több különálló adatforrást dolgoz fel a lehetőségek priorizálásához; strukturálatlan adatokat (PDF-ek, fájlok, fényképek) elemez; válaszokat generál hírcikkekből, vállalati jelentésekből és tranzakciós adatokból; eredményeket közvetlenül a CRM-be integrálja	Jelentősen gyorsabb számlakutatás, kapcsolattérképezés és stakeholder azonosítás; különösen nagy termék- és leadszámmal rendelkező vállalatoknál hatékony
2. Következő legjobb lépés (Next Best Action)	Értékesítők nehezen tudják, milyen lépéseket kell tenniük azonnali elköteleződést igénylő lehetőségeknél; manuális leadek kategorizálása	Gépi tanulás segíti az értékesítőket a „következő legjobb lépés” megtételében (pl. lead besorolása alacsony elköteleződésű szegmensbe vagy kiemelt kampányba); személyre szabott e-mail és hangposta szkriptek	Hatékonyabb leadkezelés; különösen olyan iparágakban előnyös, mint a tech szolgáltatások, tartós berendezések és biztosítás, ahol az értékesítőknek nagy választási lehetőségeik vannak

		ajánlása churn-kockázat alapján	
3. Üzleti megbeszélések támogatása (Meeting Support)	Komplex információk előkészítése ügyféli találkozókhoz időigényes; adatgyűjtés több forrásból	AI kulcsinformációkat szintetizál több forrásból (pl. tranzakciós adatok); könnyen kezelhető formátumban kínál releváns betekintést; beszélgetési pontokat és kifogásokra adott válaszokat generál	Jelentős adminisztratív időmegtakarítás; különösen előnyös hosszú értékesítési ciklusú, sok találkozót igénylő és nagy üzletértékű iparágakban (pl. repülőgépipar, olaj- és gázipar)
4. Ajánlatkérésekre adott válaszok (RFP Responses)	Ajánlatkérésekre válaszolás időigényes; több funkcionális csapat koordinációja; több száz, egyenként több ezer oldalas dokumentum áttekintése	AI javítja az RFP válaszok hatékonyságát és pontosságát; csökkenti a válaszidőket; belső követést kezel; konzisztenciát biztosít; strukturálatlan adatokból versenytársi intelligenciát generál másodpercek alatt	60-80%-os időmegtakarítás a versenytársak képességeinek értékelésében; jelentősen csökkentett válaszidő; erősebb versenypozíció különösen az élettudomány-iparágban
5. Intelligens árazás (Smart Pricing)	Alapvető analitikára és az értékesítési csapat kereskedelmi érzékére támaszkodik; kézi árazási adminisztráció	AI-vezérelt árbeállítás; ügyfelek mikrosegmentálása a fizetési hajlandóság értékeléséhez; AI-támogatott tárgyalási támogatás; nyilvánosan elérhető adatok elemzése; ügyfelekkel való interakciók nyomon követése; automatizált árkezelés és jóváhagyási munkafolyamatok	10%-os nyereségnövekedés; optimalizált árképzés (magasabb árak, ahol lehetséges, alacsonyabb árak, ahol szükséges)
6. Intelligens kutatási aszszisztens (Smart Research Assistant)	Jelentős idő az ügyfelek, potenciális ügyfelek és termékek kutatására; vállalati weboldalak, éves jelentések, bevételi	AI segíti az értékesítőket gyors információkeresésben hívások során; azonnali adatszintézis; élő hívások alatti valós idejű támogatás	Élesebb és átgondoltabb értékesítők; javított általános ügyfélélmény; a B2B Pulse felmérés szerint a legmagasabb átlagos

	híváselemzések, e-mailek és belső adatok manuális összeállítása; élő hívások során nehézkés gyors információkeresés		érdeklődés (27% lelkes)
7. Intelligens teljesítménytámogató coach (Smart Coach)	Értékesítési vezetők számára kihívást jelent a teljesítmény hatékony összehasonlítása a hosszú és összetett értékesítési folyamatok miatt; általános képzések, amelyek nem személyre szabottak	AI elemzi az értékesítők teljesítményét az összes ügyfélinterakción keresztül; átfogó teljesítményképet biztosít; célzott coaching ajánlásokat nyújt az értékesítő specifikus igények alapján; személyre szabott teljesítménymutatókat közvetlenül az értékesítőknél	Javított értékesítői teljesítmény; személyre szabott fejlesztés és növekedés; különösen előnyös szolgáltatási iparágakban, ahol viszonylag konzisztens értékesítési beszédeket használnak (pl. B2B biztosítás: 35% lelkes)

forrás: saját szerkesztés McKinsey (2024) kutatása alapján

Ez a kutatás is hangsúlyozza, hogy a generatív AI sikeres bevezetése nem pusztán technológiai kérdés, hanem stratégiai, szervezeti és kulturális transzformációt igényel. Az üzleti problémából való kiindulás, a marketing központú tervezés, a stratégiai döntések, a koherens AI stratégia és a gondos változásmenedzsment együttesen biztosítják, hogy a vállalatok valóban kiaknázhassák a generatív AI óriási potenciálját.

Felhívja a figyelmet arra, hogy az AI bevezetésének nem a technológiából kell kiindulnia, hanem konkrét üzleti kihívásokból. A B2B vezetőknek először azonosítaniuk kell az alapvető üzleti problémákat, mint például a leadgenerálás vagy éppen a szolgáltatások hatékonyabb menedzsmentje. Csak ezután érdemes eldönteni, hogy a generatív AI-e a megfelelő megoldás, vagy esetleg egyszerűbb automatizálás, gépi tanulás vagy szabály alapú rendszer elegendő. Ahol a hibátűrés nagyon alacsony, az egyszerű automatizálás megbízhatóbb lehet, elkerülve az AI hallucinációinak kockázatát.

A generatív AI megoldások tervezésének a felhasználók, azaz az értékesítők és marketing szakemberek igényeire kell fókuszálnia. Az értékesítési és marketing folyamatok értékelése révén meg kell találni azokat a módokat, amelyek optimalizálhatják a munkavállalók idejét vagy feltárhatják a legkritikusabb pillanatokat. A megoldásoknak öt kritériumot kell teljesíteniük: hatásosnak (a dolgozó számára fontos és jelentős hatású), világosnak (könnyen érthető

kimenet), érthetőnek (a munkatársak könnyen elmagyarázhatják az ügyfeleknek), egyértelműnek (a kimenetek egyértelműen kapcsolódnak konkrét lépésekhez) és megbízhatónak (a dolgozók bíznak a kimenetekben, az információ konzisztens és pontos) kell lenniük.

Az új generatív AI megoldások fenntartható és méretarányos adoptációja gyakran nagyobb kihívást jelent, mint maga a technológia bevezetése. A sikeres implementáció agilis fejlesztési megközelítést igényel, amely iteratív folyamatot és gyakori teszt és tanulás ciklusokat foglal magában, az értékesítői visszajelzések alapján. A hatékony telepítés gondos változásmenedzsmentet követel, amelyet gyakran figyelmen kívül hagynak. A vállalatok különböző stratégiákat alkalmaznak: gyakori kommunikáció és világos elvárások meghatározása, képzések biztosítása és sikersztori elismerése, valamint a marketing és az értékesítési vezetők átgondolt részvétele az új megoldások használatában.

6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JÖVŐBENI KUTATÁSI IRÁNYOK, KIHÍVÁSOK

Az empirikus kutatások és az akadémiai szakirodalom egyaránt azt támasztják alá, hogy a technológiai innováció önmagában nem garantál versenyelőnyt, ha azt nem kíséri a megfelelő szervezeti képesség fejlesztése és a stratégiai gondolkodás. A mesterséges intelligencia példjaként tekintve, bár a generatív AI technológiai széles körben hozzáférhetőek és alkalmazhatók, az Mikalef et al. (2023) kutatása egyértelműen kimutatta, hogy az AI kompetenciák közvetett módon, a B2B marketing képességek fejlesztésén keresztül gyakorolnak hatást a szervezeti teljesítményre. Ez azt jelenti, hogy nem a technológia megvásárlása vagy bevezetése hozza meg az eredményt, hanem annak szervezeti szintű adaptációja és integrálása. Az erőforrás-alapú nézet elméleti keretében az igazi versenyelőny nem a technológiai eszközben, hanem a technológia stratégiai, szervezeti kontextusra szabott, egyedi felhasználásában rejlik. Az Jagodič és Milfelner (2022) tanulmánya rámutat, hogy az IcT marketing támogatás és a piaci orientáció között szoros kapcsolat áll fenn, amely azt bizonyítja, hogy a technológia eredményessége függ a szervezeti stratégia és orientáció minőségétől is. A McKinsey felmérés szintén hangsúlyozza, hogy a sikeres generatív AI implementáció nem pusztán technikai kérdés, hanem szervezeti kultúra, vezetői kompetencia, megfelelő képzés és gondos változásmenedzsment szükséges.

Azonban a szervezeti szintű integráció önmagában még nem elegendő a fenntartható versenyelőny megteremtéséhez. Piskóti (2016) innovációs portfólió-konceptiója szerint a szervezeteknek nem egy egyedi technológiai megoldásra, hanem a teljes innovációs portfólió stratégiai kezelésére kell fókuszálniuk. Ez azt jelenti, hogy az AI bevezetésének nem izoláltan, hanem a szervezet teljes innovációs ökoszisztémájának kontextusában kell történnie. Az AI

bevezetése nem csupán egy technológiai fejlesztés, hanem az összes innovációs kategóriában szerepet játszhat: operatív hatékonyság növelésén keresztül, az új ügyfélélmény és üzleti modell lehetőségek megnyitásán át, a szervezeti folyamatok és gondolkodásmód radikális átalakításáig. A szervezeteknek ezért stratégiai döntéseket kell hozniuk arról, hogy az AI erőforrásait az innovációs portfólió mely elemei között osszák fel, figyelembe véve a rövid és hosszú távú értékteremtést egyaránt. Az olyan szervezetek, amelyek képesek az AI-t a portfólió szintű gondolkodás keretében alkalmazni, versenyelőnyt építhetnek ki azáltal, hogy egyszerre kezelik az azonnali, operatív hatékonyságot javító alkalmazások mellett az olyan transzformatív projekteket is, amelyek jövőbeli piaci pozíciókat biztosíthatnak.

A technológiai innováció versenyelőnyre való transzformációja hosszú, összetett folyamat, amely a szervezeti képességek tudatos fejlesztésén, az emberi-technológia szinergia maximalizálásán, a stratégiai gondolkodás kiterjesztésén, valamint a teljes innovációs portfólió stratégiai kezelésén alapul, nem pedig pusztán a legújabb technológiák beszerzésén.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bag, S., Gupta, S., & Kumar, S. (2021). Industry 4.0 adoption and 10R advance manufacturing capabilities for sustainable development. *International Journal of Production Economics*, 231, 107844. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107844>
- Bashir, T. (2024). How AI competencies can make B2B marketing smarter. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, 1494199. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1494199>
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of Machine Learning Research*, 81, 149–159.
- Chatterjee, S., Nguyen, B., Ghosh, S. K., Bhattacharjee, K. K., & Chaudhuri, R. (2021). Adoption of artificial intelligence-integrated customer relationship management in B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 98, 89–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.004>
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Dignum, V. (2018). Ethics in artificial intelligence: Introduction to the special issue. *Ethics and Information Technology*, 20(1), 1–3. <https://doi.org/10.1007/s10676-018-9450-z>
- D'Oria, M., Ferraris, A., Giudice, M. D., & Maggioni, V. (2024). Navigating the future of B2B marketing: The transformative role of technology, ethics, and stakeholder value. *Journal of Business Research*, 173, 114456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114456>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Han, R. (2021). Artificial intelligence in business-to-business marketing: Opportunities and challenges. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(7), 1131–1139. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0439>

- Jagodič, G., & Milfelner, B. (2022). The role of B2B marketing strategy, ICT B2B marketing support, and service quality in market orientation–Performance relationship: Evidence from three European countries. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2128252. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128252>
- Kowalkowski, C., Wirtz, J., & Ehret, M. (2024). Digital service innovation in B2B markets. *Journal of Service Management*, 35(2), 280–305. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2022-0403>
- Latinovic, Z., Chatterjee, S., & Bose, I. (2024). Value co-creation: Balancing B2B platform value and stakeholder interests. *Industrial Marketing Management*, 117, 182–196. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.008>
- Li, S., Xu, L. D., & Zhao, S. (2021). Value co-creation in industrial AI: The interactive role of B2B supplier, customer and technology company. *Industrial Marketing Management*, 98, 78–90. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.015>
- McKinsey & Company. (2022). The state of AI in 2022—and a half decade in review. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review>
- McKinsey & Company. (2024). Unlocking profitable B2B growth through gen AI. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-profitable-b2b-growth-through-gen-ai>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2021). Artificial intelligence as an enabler of B2B marketing: A dynamic capabilities micro-foundations approach. *Industrial Marketing Management*, 98, 80–92. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.003>
- Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 164, 113998. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113998>
- Piskóti I. (2016): A business marketing identitása - elméleti, kutatási trendek, az innováció vezérelt modell VEZETÉSTUDOMÁNY XLVII:(április) pp. 35-44.
- Prahalad, C. K. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research-Technology Management*, 36(6), 40–47. <https://doi.org/10.1080/08956308.1993.11670940>
- Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2018). Reshaping business with artificial intelligence: Closing the gap between ambition and action. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 1–17.
- Rust, R. T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>
- Wamba-Taguimdje, S. L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of Artificial Intelligence (AI) on firm performance: The business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1875–1894. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0304>

A HAZAI ÉLELMISZER-KISKERESKEDELMI ÜZLETTÍPUSOK PIACI TENDENCIÁI

KOVÁCS BENCE

adjunktus

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A tanulmány a hazai élelmiszer-kiskereskedelem struktúrájának alakulását vizsgálja a rendszerváltástól napjainkig, különös figyelmet fordítva az elmúlt 15 év tendenciáira. Számos tanulmány foglalkozott már a kiskereskedelem struktúrájával, ugyanakkor ezek döntő többsége a konszolidáció korszakáig mutatja azt be. Másrészt a kutatások jellemzően a kiskereskedelmi láncokra, vállalatokra fókuszálnak, nem pedig az üzlettípusra. A diszkontboltok elmúlt 15 évben való életörése épp emiatt különös figyelmet érdemel. A hazai szerkezetre jellemző nagyobb alapterületű, láncba integrált üzlettípusokat (hiper- és szupermarket, diszkontbolt, kereskedelmi társulás) vizsgálja a tanulmány a Trade Magazin minden évben megjelenő kereskedelmi toplistái alapján. Jelen tanulmány nem titkolt célja az is, hogy a felsőoktatásban kereskedelmet tanuló hallgatók számára esettanulmányként szolgáljon.

Kulcsszavak: élelmiszer-kiskereskedelem, diszkontboltok, hiper- és szupermarketek, kereskedelmi társulások

The study examines the development of the structure of domestic food retail from the change of regime to the present day, paying particular attention to trends over the past 15 years. Numerous studies have already dealt with the structure of retail, but the vast majority of them cover the period up to the era of consolidation. Furthermore, research typically focuses on retail chains and companies rather than store types. The rise of discount stores over the past 15 years deserves special attention for this very reason. The study examines the larger, chain-integrated store types characteristic of the domestic structure (hypermarkets, supermarkets, discount stores, commercial associations) based on the annual retail rankings published by Trade Magazine. The undisguised aim of this review study is to serve as a case study for students studying commerce in higher education.

Keywords: food retail, discount stores, hyper and supermarkets, commercial associations

1. BEVEZETÉS

A magyar élelmiszer-kiskereskedelem a rendszerváltás óta eltelt több mint három évtizedben radikális átalakuláson ment keresztül. Az állami monopóliumok és a szocialista kereskedelmi hálózatok megszűnését a külföldi tőke dinamikus belépése, a koncentráció és a technológiai modernizáció időszaka követte. E folyamatok eredményeként a szektor nemcsak nagyságrendjében, hanem működésében, logisztikájában és a fogyasztói igényekhez való alkalmazkodásában is alapvetően megváltozott.

Jelen tanulmány célja kettős. Egyrészt átfogóan bemutatja a hazai élelmiszer-kiskereskedelem evolúcióját 1990-től napjainkig, kiemelt hangsúlyt fektetve az elmúlt 15 év főbb trendjeire. Ezen belül vizsgálja, hogyan befolyásolták a globális gazdasági trendek (pl. digitalizáció, fenntarthatóság) és a hazai szabályozói környezet (pl. versenyjog, inflációs hatások) a piaci szereplők (külföldi diszkontok, hipermarketek és hazai láncok) versenyképességét és stratégiáit. Másodsorban a tanulmány célja, hogy elemezze az élelmiszer-kiskereskedelem legfontosabb üzlettípusainak tendenciáit (Hiper- és Szupermarketek, Diszkontok, Kereskedelmi Társulások és Hagyományos Üzletek) kitérve azok piaci részesedésének, stratégiájának és versenyképességének változására.

2. ÉLELMISZERKERESKEDELEM A NEMZETGAZDASGÁBAN

A kiskereskedelmi szektor, ezen belül kiemelten az élelmiszer-kiskereskedelem, a nemzetgazdaság egyik kulcsterülete. Szerepe jóval túlmutat a pusztán áruforgalmon; a GDP-hez való hozzájárulása, a foglalkoztatásban betöltött helye és az inflációra gyakorolt hatása révén a gazdasági stabilitás és a fogyasztói jólét meghatározó indikátora.

Magyarországon a teljes kiskereskedelmi forgalom jelentős hányadát az élelmiszer-, ital- és dohányáru-kereskedelem adja. Ez a szektor nemcsak a forgalom, hanem a foglalkoztatás szempontjából is kiemelkedő. A nagy láncok és a kisebb üzletek széles hálózata révén több százezer ember számára biztosít munkát, amely a teljes hazai foglalkoztatottság számottevő része.

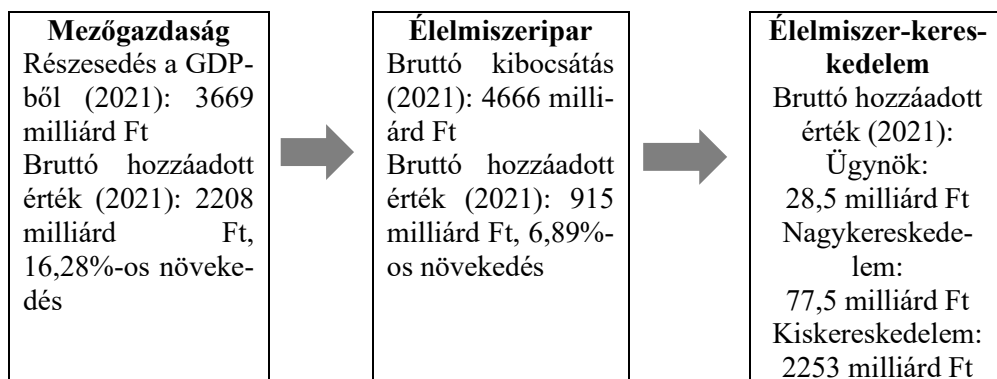
A kiskereskedelmi forgalom évi több ezer milliárd forintos nagyságrendje önmagában is jelzi a szektor szerepét. A teljes kiskereskedelem az utóbbi években stabilan a GDP 5%-a körül járult hozzá a bruttó hozzáadott értékhez (mely ugyan elmarad a kb. 15 %-os uniós átlagtól), amelyen belül az élelmiszer-, ital- és dohányáru-kiskereskedelem a forgalom tekintetében gyakran a legnagyobb szegmensnek számított (Oeconomus, 2025). Az élelmiszer és élelmiszerjellegű vegyes kiskereskedelem forgalma 2024-ben meghaladta a 9440 milliárd forintot.

A kiskereskedelem, gépjármű javítás ágazatban foglalkoztatottak száma Magyarországon 2024-ben körülbelül 660 ezer fő körül mozogott, ami a teljes

foglalkoztatás tekintélyes részét tette ki (kb. 12-15 %). Az élelmiszer-kiskereskedelem a munkaerő-igényes logisztikai és bolti hálózatának köszönhetően a szektor munkahelyteremtő képességének egyik fő motorja. Mindezeket túl az élelmiszer kiskereskedelem forgalmának változása jó tükrözi a makrogazdaság általános állapotának.

2.1. Az élelmiszergazdaság ellátásilánca

Az élelmiszer-gazdaság három elkülönülő, de egymáshoz kapcsolódó szektorból áll: primer szektor: nyersanyagtermelés (mezőgazdaság) + szekunder szektor: feldolgozóipar (élelmiszeripar) + terciér szektor: közvetítők (élelmiszer nagy- és -kiskereskedelem) (Panyor, 2017). A következő ábrán az élelmiszer-gazdaság szektorainak legfőbb jellemzőit foglalom össze. Mivel az Eurostat csak 2020-ig tette elérhetővé NACE level 4 szinten a hozzáadott értéket, ezért az ábrában való összhang megteremtése érdekében 2020-as adatok láthatók.



1. ábra: Az élelmiszer-gazdaság helyzetének összefoglalása

Forrás: Eurostat adatai alapján saját szerkesztés. Megj.: mind az élelmiszeripar, mind az élelmiszer-kereskedelem esetében élelmiszer, ital és dohányárú árucsoportok értendők.

Hazai és nemzetközi tendencia, hogy az élelmiszer-gazdaságban megtermelt bruttó hozzáadott érték legnagyobb hányada a kereskedelemben realizálódik, miközben a rendszer kibocsátása folyamatosan növekszik (Panyor et al., 2019).

Az élelmiszer-kereskedelem az elmúlt évtizedekben jelentős változásokon ment keresztül. Általános és globális tendencia, hogy növekszik a koncentráció elsősorban a szuper- és hipermarketek, valamint a diszkontboltok vonatkozásában. A multinacionális cégek piaci pozíciójuk erősítése érdekében tovább gyorsítják ezt a folyamatot a versenytársaik akvizíciójával (Jankuné et al., 2012).

A 9. táblázatban a magyar élelmiszer-kereskedelem legfontosabb makrogazdasági adatai találhatók értékesítési csatorna szintenként, valamint terméktípusonként az Eurostat adatai alapján.

1. táblázat

Élelmiszer-kereskedelem főbb mutatói 2020-ban

Forrás: saját szerkesztés Eurostat adatai alapján (data code: sbs na dt r2)

	Vállalatok száma (db)	Forgalom (millió euró)	Hozzáadott érték (mil- lió euró)	Alkalmazottak száma (fő)
Élelmiszer és dohányáru ügynöki tevékenysége*	649	195,9	28,5	1 623
Élelmiszer, ital és dohány- árú nk.	4 042	10 533,8	775,5	31 613
Zöldség és gyümölcs nk.	1 215	1 027,6	92,3	5 875
Hús és húskészítmények nk.	454	958,5	95,5	4 251
Tej, tojás és zsír nk.	201	581,3	49,2	1 783
Ital nk.	467	790,1	56,9	3 503
Dohányárú nk.	11	3 206,0	75,7	1 002
Cukor és édesség nk.	291	538,8	51,1	1 567
Kávész, tea, kakaó és fűszer nk.	222	279,5	34,6	1 258
Egyéb élelmiszer nk.	713	1 082,6	156,6	5 512
Élelmiszerek nem szakoso- dott nk.-e	468	2 069,5	163,6	6 862
Élelmiszer, ital és dohány- árú nem specializálódott kk.	10 468	11 464,7	1 860,9	101 053
Élelmiszerre, italra vagy do- hányárú szakosodott kk.	9 845	3 273,7	388,0	33 459
Zöldség és gyümölcs kk.	2 467	172,7	21,5	5 099
Hús és húskészítmények kk.	1 323	396,9	61,6	5 475
Halak kk.	124	11,7	1,9	264
Pékáru kk.	1 132	135,1	28,4	4 313
Ital kk.	727	83,1	12,7	1 636
Dohányárú kk.	2 677	2 227,6	223,7	12 919
Egyéb élelmiszer kk.	1 395	246,6	38,3	3 753
Élelmiszer, ital és dohányárú piaci kk.-e	1 370	24,4	4,6	1 677

Megj.: ügynöki tevékenységre vonatkozóan adat nem érhető el bontásban.

nk=nagykereskedelem; kk=kiskereskedelem

A nagykereskedelem esetén nem találtam az EMIS adatbázisában bontott információt a forgalmazott termékek körével kapcsolatban a vállalatok árbevételéről, ezért piaci koncentrációt nem tudok vizsgálni, ugyanakkor a kiskereskedelem esetén elérhetőek ezek az adatok, melyet a 10. táblázatban

szemlélteték a hazai élelmiszer kiskereskedelem 30 legnagyobb árbevételét elérő kereskedőjéről. Mivel a COOP és a CBA kiskereskedelmi társulás, így ezek jogilag külön bejegyzett vállalkozásai a táblázatban megbontva jelennek meg, még ha ezek marketing szempontból együtt kezelendők is, jogilag különbséget kell tenni közöttük.

2. táblázat

Top29 élelmiszer, ital kiskereskedő piaci részesedése, 2021

Forrás: saját szerkesztés EMIS adatai alapján

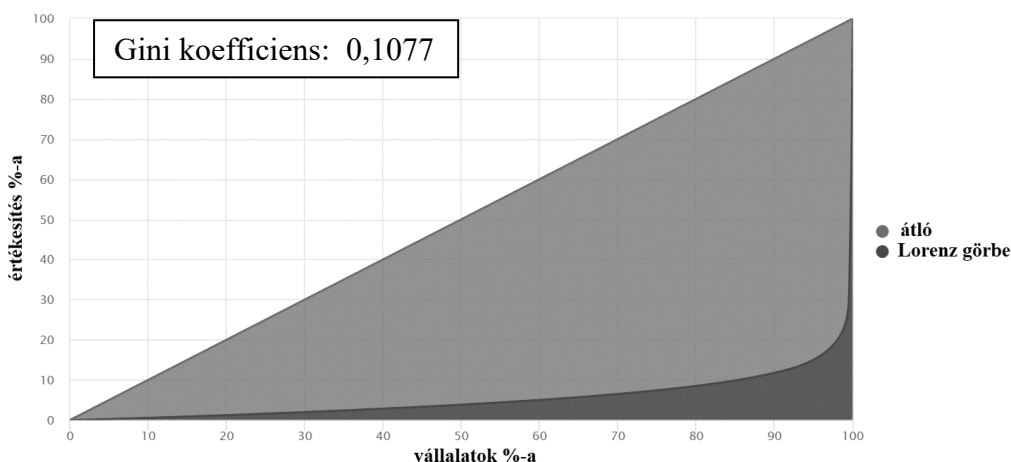
Ssz.	Vállalat neve	Piaci részesedés (%)	Ssz.	Vállalat neve	Piaci részesedés (%)
1	Lidl Magyarország Bt.	18,75%	16	Coop Szeged Zrt.	0,29%
2	SPAR Magyarország Kft.	16,87%	17	Halmschlager Trade Zrt.	0,28%
3	Tesco-Global Zrt.	15,33%	18	Kispatak 2000 Kft.	0,25%
4	Auchan Magyarország Kft.	9,00%	19	Élésker Kft.	0,23%
5	Penny-Market Kft.	8,17%	20	Abaúj Coop Zrt.	0,22%
6	Aldi Magyarország Élelmiszer Bt.	7,93%	21	Magyar Duty-Free Kft.	0,22%
7	Unio Coop Zrt.	1,01%	22	Kismegyer-Delikát Kft.	0,22%
8	COOP Szolnok Zrt.	0,94%	23	Family Frost Kft.	0,22%
9	CO-OP Star Zrt.	0,83%	24	Harmadik Forrás-Coop Kft.	0,19%
10	Krupp és Társa Kft.	0,54%	25	CBA Kft.	0,19%
11	Real Hungaria Élelmiszer Kft.	0,46%	26	Cba L és F Kft.	0,18%
12	Vörösvár Kft.	0,46%	27	Határ Diszkont Kft.	0,17%
13	Budaconsum Kft.	0,43%	28	Hajdu-Coop Zrt.	0,16%
14	Alaszka Kft.	0,33%	29	Kisalföld Fűszért Kft.	0,16%

Jelenleg a hazai élelmiszer-kiskereskedelem piacára sem jellemző a magas piaci koncentráció. Láthatjuk ezt a Gini koefficiens (0,1077) és a Lorenz-görbe alapján. A Gini koefficiens értéke 0 és 1 között lehet, minél közelebb van ez az érték a nullához annál közelebb helyezkedik el a Lorenz-görbe az átlóhoz (45 fokos egyeneshez) (Gini, 1936). Ez a piaci koncentráció teljes hiányát jelzi számunkra (sok, egyenlő vállalat van a piacon), míg az 1 érték a monopóliumot jelentené (Weymark, 2003).

Ugyanakkor a CR-4 (59,96) és a HH index (alsó becslés 1086,32, felső becslés 1102,66) már magasabb koncentrációt mutat, ám még így is csak közepes piaci koncentrációt láthatunk. A CR-4 mutató (négyes szintű koncentrációs ráta) azt mutatja meg, hogy a piac négy legnagyobb szereplőjének összesen mekkora a

piaci részesedése. A CR-4 mutató 60% fölötti értéke jelenti a magas koncentrációt (Samuelson – Nordous, 2016). Ha a HH index értéke 1800 fölött van, versenyjogi értelemben magas koncentrációról beszélünk, míg 1000 és 1800 között közepes koncentrációról, 1000 alatt pedig alacsony koncentrációról (United States Department of Justice, 2010).

A 6. ábrán az élelmiszer-kiskereskedelem Lorenz-görbéje és a Gini koefficiens értéke látható.



2. ábra: Az élelmiszer-kiskereskedelem piaci koncentrációja

Forrás: saját szerkesztés EMIS (2023) adatai alapján.

3. AZ ÉLELMISZER-KISKERESKEDELEM EVOLÚCIÓJA

3.1. A rendszerváltástól 2010-ig

A szocialista tervgazdaság évtizedei alatt a hazai élelmiszer kiskereskedelemben túlnyomórészt az állami és szövetkezi tulajdon dominált. A rendszerváltást kísérő privatizáció gyakorlatilag a kiskereskedelmet érintette először és gyors fragmentációs folyamatot beindítva megkezdte a szektor átrajzolását: a korábbi hálózatok felbomlottak, és a vállalatok egy része privatizációra került, vagy decentralizálták, ami a kezdeti években a piac nagyfokú fragmentációját eredményezte (Karsai, 2000). A korábbi szövetkezeti és állami rendszerek romjain alakultak meg az első kereskedelmi társulások (pl. CBA, COOP, Reál), amelyek célja a kis- és közepes boltok hálózatba szervezése volt, hogy valamilyen módon megtartsák a versenypozíciójukat.

A '90-es évek közepén megjelenő multinacionális láncok piacra lépése növelte a szektor koncentrációját, ami Agárdi (2010) értelmezésében a piacot a konszolidáció, azaz a letisztultabb szerkezet felé tolta. A nemzetközi kereskedelmi

láncok nagymértékű beáramlása radikálisan modernizálta a szektort: megkezdődött a hiper- és szupermarketek térnyerése. Ezek a láncok új, nyugati üzleti kultúrát és technológiát hoztak be. Az első hipermarketek a városok szélén, nagy alapterülettel jelentek meg (pl. Tesco, Auchan), óriási áruválasztékot és alacsony árakat kínálva, ami teljesen új vásárlási élményt jelentett a magyar fogyasztók számára. Ezek a láncok hozták magukkal a korszerű logisztikai rendszereket és az informatikai megoldásokat (POS, készletgazdálkodás). A Spar és más nemzetközi szupermarket láncok a belvárosi és lakótelepi területeken is erős pozíciókat építettek ki (Agárdi, 2010; Világgazdaság, 2021).

A '90-es évek végén és a 2000-es évek elején megjelentek az első diszkont áruházak (pl. Penny, Lidl), amelyek fokozott versenyhelyzetet teremtettek: a diszkontok fókuszált, saját márkás termékekre épülő kínálatukkal és alacsony üzemeltetési költségeikkel az árérzékeny fogyasztói réteget célozták meg. Ez a modell volt a későbbi piacvezetővé válásuk alapja (Györe et al., 2009a).

A nemzetközi láncok által diktált versenyre a hazai kereskedelmi társulások (Coop, CBA, Reál) elsődlegesen hálózatfejlesztéssel és a magyar termékek hangsúlyozásával reagáltak. A franchise alapú működés és a közös beszerzés jelentette a védekezést a méretgazdaságosság ellen. Bár piaci részesedésük csökkent, a vidéki és kisebb településeken betöltött szerepük továbbra is kulcsfontosságú maradt. A korszakot a koncentráció erősödése jellemezte: a tíz legnagyobb lánc forgalmi részesedése drasztikusan megnőtt a kis, független (hágyományos) üzletek rovására (Györe et al., 2009b).

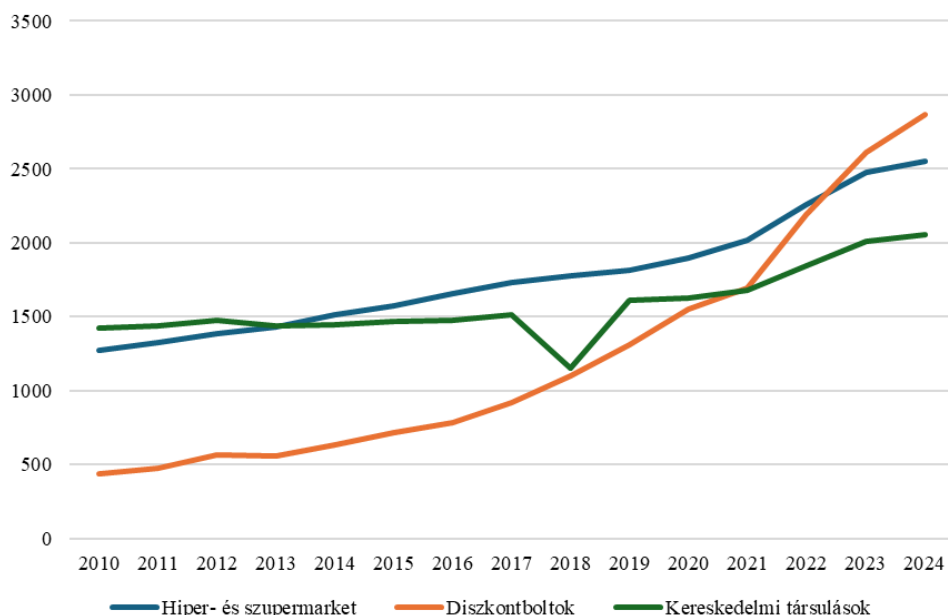
3.2. Az élelmiszer-kiskereskedelem elmúlt 15 éve

Az élelmiszerjellegű vegyes kiskereskedelmi üzletek száma 2010-ről 2024-re 25 ezerrel 16 ezerre csökkent (több, mint 35%-al). Ez a tendencia nem újkeletű, folytatja a kiskereskedelmi konszolidáció óta az üzletszámban bekövetkező évről-évre történő csökkenést. A vonatkozó 15 év alatt az élelmiszerjellegű vegyes kiskereskedelem összes alapterülete 3914 ezer m²-ről mindössze 3997 m²-re növekedett, ami gyakorlatilag nem számottevő üzletterület növekedés, ugyanakkor az átlagos alapterület 154 m²-ről 246 m²-re való növekedése azt jelzi, hogy hangsúlyosabbá váltak az átlagosnál nagyobb alapterületű üzletek.

Az élelmiszerjellegű vegyes kiskereskedelmi üzletek (naptárhatástól tisztított) volumenindexe 2010 és 2024 között két év (2022 és 2023) kivételével folyamatos növekedés mutatott a volumenben, ez a növekedés 2023-ról 2024-re ismét jelentkezett.

A további elemzésekhez a Trade Magazin Kereskedelmi Toplistájának adatai kerültek felhasználásra. A vizsgálat során az az egyszerűsítés került alkalmazásra, hogy az élelmiszer-kiskereskedelem legfontosabb szereplői azok legjellemzőbb üzlettípusába kerültek besorolásra. Azaz hiper- szupermarket

kategóriába került a Tesco, Spar, Auchan, diszkontbolt kategóriába a Lidl, Aldi és Penny Market, kiskereskedelmi társulás kategóriába pedig a COOP, Reál és a CBA. A három kategória forgalmát mutatja vonaldiagrammon a következő ábra, melynek vízszintes tengelyén az év, függőleges tengelyén pedig a forgalom látható milliárd forintban.



3. ábra: A vizsgált üzlettípusok forgalma 2010 és 2024 között

Forrás: saját szerkesztés Trade Magazin Toplistái alapján

Hiper- és szupermarketek

Hiper- és Szupermarket kategóriába elsősorban olyan, nyugat-európai gyökerű láncok tartoznak, amelyek a széles választékot, a nagyobb üzletméretet és a magasabb szolgáltatási színvonalat helyezik a középpontba. Jellemzően a diszkontoknál magasabb költségszerkezettel működnek (Trade Magazin, 2025).

Ez a kategória forgalom tekintetében hosszú ideig a piac gerincét alkotta, de a vizsgált időszakban veszített relatív súlyából. A forgalom stabilan, de lassuló ütemben növekedett, 1276,2 milliárd Ft-ról 2554 milliárd Ft-ra. Ez az emelkedés (kb. 100% növekedés) abszolút értékben jelentős, de messze elmarad a diszkontok növekedési ütemétől. Piaci részesedésük fokozatosan csökkent, 41%-ról 34%-ra. A 7 százalékpontos visszaesés jelzi a diszkontok általi erős versenyhatást és a fogyasztói elmozdulást a lakóhelyközeli, gyorsabb bevásárlási lehetőségek felé. A kategória ennek ellenére 2024-ben is jelentős, a második legnagyobb piaci szereplő. A forgalmi toplistán 2022-ben a diszkontok megelőzték, ezzel elveszítve hagyományos piacvezető szerepüket.

A vizsgált időszak elején a Tesco volt a piacvezető, domináns szereplője a hipermarket kategóriának, amely a teljes kiskereskedelemben a legnagyobb forgalmat bonyolította. Az évtized második felétől azonban piaci részesedése fokozatosan csökkent, a diszkontláncok térnyerése miatt. A forgalmi toplistán jelenleg a 3. helyet őrzi, de növekedése alatta maradt a piaci átlagnak. A vállalat forgalmát erősítheti, hogy jelentős hangsúlyt fektet az online kereskedelemre is.

A Spar stabil szereplője a piacnak, amely a hiper- (Interspar) és a szupermarket, valamint a franchise partnerüzletek hálózatával (pl. City Spar) a legszélesebb körű üzlethálózat formával rendelkezik. A 2010-es években az egyik legnagyobb forgalomnövekedést felmutató szereplő volt, 2024-ben pedig a 2. helyen állt a forgalmi rangsorban a Lidl mögött. Ugyanakkor az utóbbi években veszteséggel zárt, melynek mértéke évről évre emelkedett (Portfolio, 2025).

Az Auchan elsősorban a hipermarket formátumra koncentrál, bár kisebb egységeket is nyitott. Piaci részesedése és forgalma az elmúlt években stagnált, sőt, 2024-ben enyhe visszaesést mutatott, ami összhangban van a hipermarketek piacvesztésével a lakóhelyközeli bevásárlóhelyek felértékelődésének hátterében.

Diszkontboltok

A diszkontboltok kategóriája a vizsgált 15 év abszolút nyertese a magyar piacon. A vizsgált diszkontok forgalma (Lidl, Aldi, Penny) a legdinamikusabb növekedést mutatta, 434,4 milliárd Ft-ról 2868,2 milliárd Ft-ra nőtt 2010 és 2024 között. Ez a több mint hatszoros növekedés (kb. 660% emelkedés) jelzi a fogyasztói preferenciák erőteljes eltolódását az ár-érték arány és a hatékonyság irányába.

A diszkontkategória részesedése drámaian nőtt, 14%-ról 38%-ra emelkedve. Ez a 24 százalékpontos növekedés a legnagyobb a három üzlettípus között, megerősítve a diszkontok piacátalakító szerepét. A diszkontok piaci súlya 2024-re megközelíti a két másik kategória forgalmát együttvéve.

Különösen a 2018 utáni időszakban látható a növekedés felgyorsulása, amikor a diszkont forgalom görbéje meredeken elválik a többi kategóriától (2018: 1097,2 Mrd Ft; 2019: 1311,8 Mrd Ft).

Az alacsony árstratégia, a saját márkás termékek dominanciája és az optimalizált, alacsony költségű üzleti modell (egyszerű árubemutatás, kevesebb élőmunka) révén növelték forgalmukat és piaci részesedésüket (Privátbankár, 2025).

Közülük a Lidl a legdinamikusabban növekvő lánc, amely 2020-ra forgalom alapján piacvezetővé vált, és 2024-ben már 20% feletti piaci részesedést ért el, magasan elszakadva a versenytársaktól. A fogyasztók körében a legolcsóbb hálózatnak számít, ezzel jelentős versenyelőnyt szerezve. A Lidl üzletek száma

135-ről 214-re emelkedett a vizsgált időszakban, ugyanakkor a 2024-es éves veszteséggel zárta a kereskedő.

Aldi Magyarország Élelmiszer Bt. (Aldi): Az osztrák Aldi későbbi piacra lépése (2008) ellenére gyorsan az élmezőnybe került. Hasonlóan a Lidl-hez, az alacsony árakra és a saját márkákra épít. Piaci részesedése a diszkontokon belül 2010 és 2024 között 12,1%-ról 8,5%-ra csökkent. Bár a 2024-es évet veszteséggel zárta (HVG, 2025), üzleteinek száma 15 év alatt 73-ról 182-re növekedett, ami a legmagasabb emelkedés (kb. 2,5-szeres).

A Penny szintén stabilan növekszik a diszkont szegmensben, a fogyasztói felmérések alapján a Lidl után a második legolcsóbbnak ítélték a vásárlók (Szűcs – Szabó, 2025). A lánc a vizsgált időszak végén (2024) – versenytársaitól eltérően a kategóriában – nyereségesen működött.

Kereskedelmi társulások

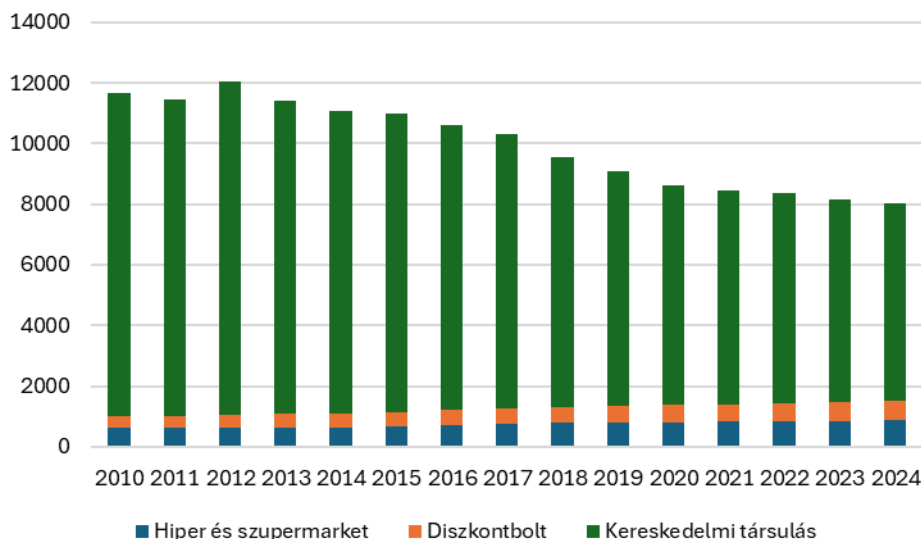
A COOP, a CBA és a Reál olyan magyar láncok, amelyek jellemzően franchise-rendszerben, magánvállalkozások összefogásával működnek. Ez a rendszer nehezíti az egységes forgalmi adatok közlését, illetve a nyereség/veszteség kimutatását, mivel a hálózatokat alkotó vállalkozások önállóan gazdálkodnak.

A COOP az egyik legnagyobb magyar lánc, forgalom tekintetében a 4. helyet foglalta el 2024-ben, azonban a vizsgált időszakban az üzletek száma jelentősen csökkent (5250-ről 3593-ra), és a versenytársakhoz képest lassabb forgalmi növekedést mutatott (ami 555 milliárd Ft-ról 732 milliárd-ra nőtt mindösszesen). Ugyanakkor a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi piac legtöbb üzletét tudja felmutatni a lánc, melynek ereje a vidéki területeken és a kisebb településeken való erős jelenlétében rejlik.

A CBA is hasonló kihívásokkal néz szembe, a 2010-es évek elején még vezető szereplő volt (2010-ben forgalma a második legnagyobb volt), de azóta folyamatosan veszít piaci részesedéséből, és a versenytársakhoz hasonlóan a boltok száma is csökkent 3072-ről 1998-ra. Forgalmi rangsorban az 5. helyen állt 2024-ben.

A Reál a vizsgált három magyar lánc közül a legkisebb, amely szintén érezhetően veszített forgalmi súlyából, és 2024-ben már forgalomcsökkenéssel zárta az évet és üzleteinek száma a legjelentősebb mértékben esett vissza a vizsgált 9 kereskedő közül (2320-ról 933-ra).

Az üzletszám változást a következő oszlopdiagram szemlélteti 2010 és 2024 között.



4. ábra: A vizsgált üzlettípusok üzletszámai 2010 és 2024 között
 Forrás: saját szerkesztés a Trade Magazin Toplistái alapján

4. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány áttekinti a hazai élelmiszer-kiskereskedelem rendszerváltás utáni szerkezeti átalakulását, és rámutat arra, hogy az elmúlt 15 évben a piac súlypontja egyértelműen a diszkontüzletek felé tolódott el. A hipermarketek és szupermarketek továbbra is jelentős forgalmat bonyolítanak, ugyanakkor relatív piaci súlyuk csökkent, míg a kereskedelmi társulások forgalmi pozíciója és üzletszáma számottevően visszaesett.

Bár az utóbbi évet több kereskedő is negatív eredménnyel zárta, biztató az üzletszámok és a forgalom növekedése, melyet a 2024-ben ismét pozitív volumenindex megerősít.

A bemutatott tendenciák arra utalnak, hogy középtávon a piaci pozíciók alakulását az fogja meghatározni, hogy az egyes szereplők milyen mértékben képesek egyszerre érvényesíteni a költségoptimalizálást, a fogyasztói kényelem (lokáció, gyorsaság, online szolgáltatások) javítását és a kínálat differenciálását, mely nemkis marketing-logisztikai kihívás elé állítja a kereskedőket. Jól látszik, az üzlettípusból predesztinált kiskereskedelmi-mix egyértelmű előnyt jelent a jelenlegi helyzetben a diszkontok számára, ami a hiper- és szupermarketek, valamint a kereskedelmi társulások számára a stratégia újragondolását teheti szükségessé. A tanulmány eredményei ezért hasznos referenciapontot jelenthetnek mind a szakpolitikai döntéshozók, mind a kereskedelmi vállalatok stratégiaalkotása, mind pedig a felsőoktatásban folyó kereskedelem-marketing képzés számára.

IRODALOMJEGYZÉK

- Agárdi I. (2010): Kiskereskedelmi marketing és menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Gini, C. (1936): On the Measure of Concentration with Special Reference to Income and Statistics. Colorado College Publication, General Series, 208, pp. 73–79.
- Györe D., Popp J., Stauder M., Tunyoginé N. V. (2009b): Az élelmiszer-kiskereskedelem beszerzési és árképzési politikája. Agrárgazdasági Kutató Intézet. Budapest.
- Györe, D., Juhász, A., Kartali, J., König, G., Kürthy, Gy., Kürti, A., Stauder M. (2009a): A hazai élelmiszer kiskereskedelem struktúrája, különös tekintettel a kistermelők értékesítési lehetőségeire. Agrárgazdasági Kutató Intézet. Budapest.
- HVG (2025): Brutális veszteséget hozott össze az ALDI. URL: https://hvg.hu/gazdasag/20250530_aldi-Brutalis-veszteseg-27-milliard-forint-2024-ebx, letöltés dátuma: 2025. 11. 30.
- Jankuné, K. Gy., Stauder, M., Györe, D. (2012): Az élelmiszer-kereskedelem termelékenysége és jövedelmezősége. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
- Karsai G. (2000): Az élelmiszer-kereskedelem privatizációja. *Közgazdasági Szemle*. XLVII. 565-584.
- Oeconomus (2025): Két és fél éve nem bővült ilyen ütemben a kiskereskedelmi forgalom. URL: <https://www.oeconomus.hu/gyorsreakcio/ket-es-fel-eve-nem-bovult-ilyen-utemben-a-kiskereskedelmi-forgalom/>, letöltés dátuma: 2025. 11. 28.
- Panyor Á. (2017): A magyar élelmiszergazdaság jellemzői és kihívásai a XXI. században. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*. 12(3), pp. 107-112. DOI: 10.14232/jtgf.2017.3.107-112
- Panyor, Á.; Balogh, S., Hampel, Gy. (2019): Élelmiszer-gazdaság. Szegedi Tudományegyetem, Szeged.
- Portfolio (2025): Nagyott nőtt a Spar vesztesége. URL: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20250602/nagyot-nott-a-spar-vesztesege-765301>, letöltés dátuma: 2025. 11. 30.
- Privátbankár (2025): Tarol a magyar Lidl: naponta több mint 4 milliárdnál tart a boltlánc. URL: <https://privatbankar.hu/cikkek/vasarlo/tarol-a-magyar-lidl-naponta-tobb-mint-4-milliardnal-tart-a-boltlanc.html>, letöltés dátuma: 2025. 11. 30.
- Samuelson, P. A. Nordhaus, W. D., (2016): Közgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Szűcs, R. S.; Szabó, T. (2025): Hol lehet a legolcsóbban bevásárolni? – A fogyasztók véleménye az FMCG üzletláncok áairól. *Gradus*. 12(2). 1-12. DOI: 10.47833/2025.2.ECO.001
- Trade Magazin (2025): Kik nyertek és kik buktak 2024-ben? URL: <https://trademagazin.hu/hu/kik-nyertek-es-kik-buktak-2024-ben-latvanyos-eredmenykulonbsegek-az-elelmiszer-kiskereskedelemben/>, letöltés dátuma: 2025. 11. 30.
- United States Department of Justice (2010): Horizontal Merger Guidelines. U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission. URL: <https://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010>, letöltés dátuma: 2022.08.10.
- Világgazdaság (2021): Így változott 25 év alatt a hazai kiskereskedelem. URL: <https://www.vg.hu/hirdetes/2021/09/igy-valtozott-25-ev-alatt-a-hazai-kiskereskedelem>, letöltés dátuma: 2025. 11. 28.
- Weymark, J. (2003): Generalized Gini Indices of Equality of Opportunity. *Journal of Economic Inequality*. 1(1), pp. 5–24. DOI: 10.1023/A:1023923807503

A MÉRÉSELMÉLET SZEREPE A MARKETINGKUTÁSBAN

KOVÁCS BENCE

egyetemi adjunktus

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A marketingkutatás fejlődése során a kvalitatív módszerek mellett egyre nagyobb teret nyertek a kvantitatív kutatási módszerekre épülő empirikus modellek. Míg a természettudományokban a mérés tárgya gyakran közvetlenül megfigyelhető, addig a marketingben vizsgált jelenségek – mint az attitűdök, a lojalitás vagy a piacorientáció – közvetlenül nem mérhető, látens változók (konstruktumok). Ezen „megfoghatatlan” tényezők számszerűsítése a pszichometria és a méréselmélet szigorú módszertani kereteit igényli. A jelen tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a méréselmélet szerepéről a marketingkutatásban, különös tekintettel a mérőeszközök jóságát meghatározó három alapvető kritériumra: a tárgyszerűsége, az érvényessége és a megbízhatóságra. A dolgozat tisztázza a méréselmélet kulcsfogalmait, bemutatva az indikátorok és a konstruktumok közötti kapcsolatot. Részletesen tárgyalja az objektivitás szintjeit (adatfelvételi, értékelési, interpretációs), az érvényesség eseteit (tartalom-, kritérium- és konstruktumvaliditás) és a megbízhatóság feltételeit, melyeknek nemcsak az értelmezését, hanem a feltételrendszerét és az empirikus tesztelésének lehetőségeit is ismerteti. A tanulmány rámutat, hogy a méréselméleti alapvetések figyelmen kívül hagyása téves következtetésekhez vezethet, míg a pszichometriai elvek alkalmazása a marketinget az intuíciók világából a bizonyítékokon alapuló tudomány szintjére emeli.

Kulcsszavak: méréselmélet, pszichometria, validitás, reliabilitás

In the development of marketing research, empirical models based on quantitative research methods have gained ground alongside qualitative methods. While in the natural sciences the object of measurement can often be observed directly, the phenomena studied in marketing—such as attitudes, loyalty, or market orientation—are latent variables (constructs) that cannot be measured directly. Quantifying these "intangible" factors requires the rigorous methodological framework of psychometrics and measurement theory. The aim of this study is to provide a comprehensive overview of the role of measurement theory in marketing research, with a particular focus on the three basic criteria that determine the quality of measurement tools: objectivity, validity, and reliability. The paper

clarifies the key concepts of measurement theory, presenting the relationship between indicators and constructs. It discusses in detail the levels of objectivity (data collection, evaluation, interpretation), the cases of validity (content, criterion, and construct validity), and the conditions of reliability, explaining not only their interpretation but also their conditions and the possibilities for empirical testing. The study points out that ignoring the fundamentals of measurement theory can lead to erroneous conclusions, while the application of psychometric principles elevates marketing from the realm of intuition to the level of evidence-based science.

Keywords: measurement theory, psychometrics, validity, reliability

1. BEVEZETÉS

A tudományos megismerés egyik sarokköve a mérés. Legyen szó fizikáról, közgazdaságtanról vagy pszichológiáról, a jelenségek pontos leírásához és az összefüggések feltárásához elengedhetetlen, hogy a vizsgált tulajdonságokat számszerűsíteni tudjuk.

A méréselmélet (measurement theory) a mérés matematikai és logikai alapjainak foglalkozik. Stanley Smith Stevens klasszikus definíciója szerint a mérés nem más, mint számok vagy szimbólumok hozzárendelése tulajdonságokhoz vagy eseményekhez, meghatározott szabályok szerint.

A méréselmélet szerepe kettős: (1) híd az elmélet és a tapasztalás között: lehetővé teszi, hogy absztrakt fogalmakat (pl. attitűd, intelligencia, elégedettség) konkrét, elemezhető adatokká alakítsunk, (2) a tudományos kommunikáció alapja: a standardizált mérés biztosítja, hogy az eredmények összehasonlíthatóak legyenek, függetlenül attól, hogy a mérést ki és mikor végezte.

Ugyanakkor a marketingkutatók sajátos helyzetben vannak a természettudományokhoz képest. Míg egy fizikus számára a hosszúság vagy a tömeg egzakt módon definiálható és standard eszközökkel mérhető, addig a marketingkutatók többnyire emberek fejében létező, szubjektív érzetekkel, véleményekkel és preferenciákkal dolgoznak. Hogyan lehet "megmérni" egy márka iránti bizalmat? Milyen mértékegysége van a vevőorientációnak? Ezen kérdések megválaszolásához nélkülözhetetlen a marketing csupán spekuláció maradna. A kihívás kettős: egyrészt biztosítani kell, hogy a mérőeszközünk (pl. kérdőív) valóban a vizsgálni kívánt jelenséget ragadja meg, másrészt garantálni kell, hogy ez a mérés mentes legyen a véletlen és szisztematikus hibáktól.

A digitális korszakban, ahol az adatvezérelt döntéshozatal gyakran a vállalati versenyképesség alapja, a mérés minősége kritikusabbá vált, mint valaha. Hibás mérőeszközökkel gyűjtött "Big Data" nem más, mint nagy mennyiségű zaj, amely téves üzleti döntésekhez vezethet. Éppen ezért a méréselmélet ismerete

nemcsak akadémiai elvárás, hanem a gyakorlati piackutatás elengedhetetlen kompetenciája is.

Jelen tanulmány célja, hogy a pszichometria eszköztárát a marketingkutatás kontextusába helyezze. Az írás első felében tisztázzuk a méréselmélet alapfogalmait és a három alapkövetelményét (objektivitás, validitás, reliabilitás). Ezt követően részletesen bemutatjuk azokat a statisztikai eljárásokat és küszöbértékeket (pl. AVE, HTMT, Cronbach-alfa), amelyekkel ezen követelmények teljesülése ellenőrizhető. A módszertani áttekintést konkrét példákkal, elsősorban a piacorientáció mérésének gyakorlatával illusztráljuk, segítve az elmélet gyakorlati adaptációját.

2. A MÉRÉSELMÉLET ALAPJAI

A marketingkutatás, mint alkalmazott társadalomtudomány, egyaránt támaszkodik a pszichometriára és a méréselméletre. A pszichometriának köszönhetően fejlődött a pszichológia filozófiai gyökereiből tudománnyá. E tudományterület foglalkozik a megfigyelhetetlen elméleti változók, az ún. konstruktumok mérésével. A marketingkutatásban a pszichológiához hasonlóan szintén sok esetben olyan kompetenciák, attitűdök, vagy tulajdonságok vizsgálata a cél, melyek közvetlenül nehezen mérhetőek (pl. piacorientáció, vevőorientáció, versenytárs-orientáció), ezért a marketingkutatás bizonyos esetei visszavezethetők a pszichometria és a méréselmélet eszköztárára.

A méréselmélet szerepe, hogy egységes fogalmi keretet és módszertani eszköztárat ad a jelenségek operacionalizálásához, a mérőeszközök kialakításához és értékeléséhez. A pszichometriai megközelítés segítségével a marketingkutatás képes a nehezen „megfogható” konstruktumokat is kvantitatív módon kezelni, melyek így empirikus modellekben vizsgálhatóvá válnak, jellemzőik pedig a mérésnek köszönhetően számszerűvé válnak ezáltal támogatva a döntéshozók és kutatók munkáját.

A méréselmélet megértéséhez először a szükséges fogalmakat kell tisztázni. Objektumnak nevezzük azt az egységet, amelynek valamely jellemzőjét mérni kívánjuk: ez lehet egy egyén (fogyasztó), egy szervezet (vállalat), egy márka vagy akár egy kampány. A konstruktum az a mögöttes, elméleti fogalom (pl. piacorientáció, attitűd), amelyet az objektum szintjén mérni szeretnénk, de közvetlenül nem figyelhető meg, szokás még látens változónak nevezni.

A konstruktumot mérhető indikátorokra, itemekre bontjuk le: ezek a kérdőív konkrét állításai vagy kérdései, amelyekre a válaszadó rendszerint egy skálán ad értéket. Egy többtételű skála tehát itemek sorozata, amelyek együtt alkotják a tesztet, vagyis azt a mérőeszközt, amellyel az adott konstruktum értékét megbecsüljük az objektumokra nézve. A marketingkutatásban tipikusan egyetértő skálákat alkalmazunk, ahol az itemekre adott válaszok összege vagy átlaga (esetleg többváltozós eljárással végzett adatredukciója, pl. EFA, PCA) jelenti

a konstruktum becsült szintjét. Fontos annak megjegyzése, hogy az itemekre adott válaszok önmagukban nem azonosítják a konstruktumot, csupán egy elemének, megnyilvánulásának standardizált, összehasonlítható reprezentációját képezik. A konstruktumot az itemek halmaza teszi mérhetővé, ahhoz azonban, hogy e halmaz megfelelő becslést adjon a látens változó mértékére három követelménynek kell megfeleljen a mérés: (1) tárgyszerűség, (2) érvényesség és (3) megbízhatóság. Egy mérőeszköz jóságát tehát e három fő mutató határozza meg. Ezek nélkül a mérés eredménye tudományosan megkérdőjelezhető (Csapó, 2005).

Az objektivitás (tárgyszerűség) a méréselmélet egyik alapkövetelménye, és három szinten szükséges biztosítani, s ennek megfelelően három típusát különböztetjük meg: adatfelvételi, értékelési és interpretációs tárgyszerűség. Adatfelvételi objektivitásról akkor beszélhetünk, ha a mérés lefolytatása (instrukciók, körülmények, eszközök) független a vizsgálatot végző személytől, vagyis standardizált tesztelési útmutató biztosítja, hogy minden válaszadó azonos feltételek mellett töltse ki az eszközt.

Értékelési objektivitás azt jelenti, hogy a válaszok pontozása, kódolása és adatbevitel egyértelmű szabályokon alapul (pl. javítókulcs, kódolási útmutató), így különböző értékelők azonos eredményre jussanak ugyanazon válasz esetén. Az interpretációs objektivitás pedig arra utal, hogy a kapott teszteredmények értelmezése (pl. „magas” vagy „alacsony” vevőorientáció) előre meghatározott normákhoz, referenciaértékekhez vagy küszöbökhez igazodjon, nem pedig szubjektív benyomásokhoz (Babbie, 2003).

A méréselmélet nem öncélú elméleti konstrukció, hanem a marketingkutatás minőségének egyik legfontosabb garanciája. A megfelelően definiált konstruktumok, gondosan kidolgozott itemek, valamint az objektivitás következetes érvényesítése teremti meg annak feltételét, hogy a későbbi érvényességi és megbízhatósági vizsgálatok egyáltalán értelmezhetők legyenek.

A méréselmélet biztosítja a keretet, amelyben a nyers adatok tudományos ténynyé válnak. A pszichometria eszköztárával a láthatatlan lelki folyamatok is mérhetővé válnak, de csak akkor, ha az alkalmazott eszközök megfelelnek a validitás, reliabilitás és objektivitás szigorú követelményeinek.

3. ÉRVÉNYESSÉG

Az érvényesség (validitás) a méréselmélet egyik legfontosabb és legkomplexebb fogalma. A marketingkutatásban alkalmazott empirikus modellek (pl. TFEQ, TAM, TPB, MKTOR stb.) eredményei csak abban az esetben tekinthetők elfogadhatónak, ha a modell megfelel az érvényesség követelményeinek. A validitás tehát az a kritikus kérdés, hogy a modellel kapcsolatban levont következtetéseket vajon lehet-e igazolni. A validálás maga az a folyamat, melynek során meghatározzák a bizonyítás formáját, és bizonyítékot gyűjtenek a

modell alkalmasságára. Szigorúan véve tehát azt, hogy egy teszt ténylegesen az adott mérendő tulajdonságot méri-e, nem tekinthetjük eleve adottnak, és csak érvényességvizsgálatok fényében állíthatjuk.

Az érvényességnek három fő csoportját különböztetjük meg: (1) tartalomérvényesség; (2) kritériumérvényesség; (3) konstruktumvaliditás (Kelley, 1927; Campbell – Fiske, 1959).

3.1. Tartalomérvényesség

A tartalomérvényesség általánosságban arra keresi a választ, hogy a konstruktumhoz tartozó mérőeszközök (skálák), mennyire reprezentálják azt. Teljesül a tartalomérvényesség, ha a teszt itemei a konstruktum körébe tartozó lehetséges itemek univerzumából vett reprezentatív mintát képeznek. Például a vevőorientáció mérése során annak minden lényeges aspektusa megjelenik a teszt itemei között (Sireci, 1998).

A tartalomérvényesség egy speciális esete az ún. látszatérvényesség. A látszatérvényesség azt jelenti, hogy a teszt – első ránézésre, felületes vizsgálattal is – a vizsgálatot lebonyolítók (tesztelők) és az alanyok (megkérdezettek) számára is világosan és egyértelműen utal arra, hogy milyen konstruktumot kíván mérni (Demetrovics, 2009).

A tartalomérvényesség biztosítására az adatfelvételt megelőzően kell sort keríteni. Jellemzően szekunder, illetve kvalitatív kutatással biztosítható e kategória. Érdeemes odafigyelni, hogy a mérni kívánt konstruktum minden lényeges elemét meghatározzuk, célszerű azt definiálni és a fogalmi körét definiálni. A skálák megfogalmazása során pedig azokat a kifejezéseket, mondatrészeket (alany, állítmány, tárgy, jelzők, határozók) kell használni, ami a konstruktum definiálásánál és a részletes meghatározásánál szerepel.

A megerősítő faktorelemzés (CFA) utólag ugyan és csak közvetetten, de erős bizonyítója lehet annak, hogy az itemeink mérik a vizsgált konstruktumot, legalábbis bizonyítható az összetartozó itemek egydimenzionalitása és amennyiben többdimenziós modellel dolgozunk (több látens változó alkot egy modellt) az egyes itemek adott konstruktumhoz való tartozása (röviden a modell struktúrája) (Nevo, 1985).

3.2. Kritériumérvényesség

A kritériumérvényesség azt jelenti, hogy a konstruktumot mérő skáláink hatásosan képesek mérni. Más szóval, arra vagyunk kíváncsiak, hogy az itemek mérik-e azt, amire hivatottak. Például a piacorientációt mérő skálánk valóban a piacorientációt mérik-e?

A kritériumérvényességet az adatfelvételt követően tudjuk tesztelni. Azt kell meghatározni, hogy az általunk alkalmazott mérőeszköz szerinti mért eredmény hasonló eredményt produkál-e, mint egy másik mérőeszköz, ami szintén ugyanazt a konstruktumot hivatott mérni (ezt gyakran nevezik egyezések

érvényességnek is). Például ha a piacorientációt az MKTOR skálával mérjük (Narver – Slater, 1990), akkor az eredményeink megegyeznek-e azzal, ha a piacorientációt a MARKOR (Kohli – Jaworski, 1993) skálával mérjük. Belátható tehát, hogy a kritériumérvényesség tesztelése azt feltételezi, hogy rendelkezésre áll legalább két mérőeszköz ugyanazon tényező vizsgálatához.

A kritériumérvényesség egy speciális esete az ún. prediktív érvényesség. Arra a kérdésre keressük a választ, hogy a teszt megfelelően jelez-e elő valamilyen más, várható tulajdonságot? Ez esetben teszteredmény alapján előrejelzünk valamely más, a mért tulajdonsággal összefüggő egyéb teljesítményt vagy tulajdonságot (Babbie, 2003). Például tudjuk korábbi kutatásokból, hogy a piacorientáció következménye a jobb vállalati teljesítmény (Kovács, 2023). Abban az esetben beszélhetünk prediktív érvényességről, ha a konkrét vizsgálatban is pozitív összefüggést tapasztalunk a piacorientáció és a vállalati teljesítmény között.

3.3. Konstruktumvaliditás

A konstruktum validitás az alkalmazott empirikus modellünk általános érvényességének formája, amely két kategóriát foglal magába: (1) konvergens érvényesség; (2) különbözőségi érvényesség. A konstruktum validitás azt vizsgálja, hogy a teszt (pl. az MKTOR skála) valóban azt a mögöttes elméleti konstruktumot (piacorientáció és annak dimenziói) méri-e, és megerősíti a konstruktum és annak mérési változóinak strukturális kapcsolatát (Messick, 1995).

A konvergens érvényességgel kapcsolatban elhangzó általános kérdés: a mérési változóink megfelelően mérik-e a konstruktumunkat? Értelmezése elsősre hasonlónak tűnhet az egyezéssel érvényességhez, de itt nem a teljes teszt hasonlóságát mérjük egy másik már meglévő teszthez, hanem az itemek és a konstruktum kapcsolatára fókuszálunk (Crocker, 2003).

Azaz konvergens érvényességről akkor beszélünk, ha a mérési változóink megfelelően mérik a látens változónkat. Ennek megválaszolásához nyújt segítséget az AVE (average variance extracted, átlagos kivonatolt variancia) mutató. Fornell – Larcker (1981) szerint az AVE értékének és minden faktortöltésnek nagyobbnak kell lennie, mint 0,5. Az AVE értéke úgy számítható, mint a faktortöltések négyzetösszege osztva a megfigyelt változók számával. Itt a faktortöltések meghatározása célszerűen megerősítő faktorelemzéssel történik és az AVE számításához ezeket a faktortöltéseket célszerű felhasználni.

A különbözőségi érvényesség vizsgálata során az a kérdés, hogy a vizsgált konstruktum jól elkülönül-e minden más tesztelt konstruktumtól? Az szolgál az érvényesség igazolása melletti bizonyítékként, ha egyáltalán nem, vagy csak kifejezetten alacsony szintű együttjárást tapasztalunk a tesztek között. Ezzel igazoljuk a skála függetlenségét olyan jellemzőktől, amiknek nem lehet köze az általunk mért dimenzióhoz. Megoldásként a Fornell-Larcker kritérium

szolgál, melynek értelmében az AVE négyzetgyökének nagyobbnak kell lennie, mint a vizsgált látens változó korrelációs együtthatója bármely más látens változóval (Nagy – Bernshütz, 2017).

A különbözőségi érvényesség tesztelésének egy másik megközelítése az ún. HTMT kritériumra vezethető vissza. A HTMT mutató a különbözőségi validitás igazolását egyértelműbb módon teszi lehetővé, különösen összetett modellek (több látens változós modellek) esetében. A HTMT arány úgy számítható ki, mint az elméletileg eltérő konstruktumok itemei közötti korrelációk átlagának (ez adja a Heterotrait részt) és az egyazon konstruktum itemei közötti korrelációk átlagának (ez a Monotrait rész) a hányadosa. Szerencsére ma már számos statisztikai szoftver elérhetővé teszi számunka a HTMT arányt (Henseler et al., 2015).

A módszer lényege, hogy a különböző konstruktumokat mérő itemek közötti korrelációk erőssége mennyire kisebb, mint az ugyanazon konstruktumot mérő itemek közötti korrelációk erőssége. HTMT kritériumnak a Fornell-Larcker kritériumhoz viszonyítva egy egyszerűbb, küszöbértéken alapuló döntési szabálya van, ami a gyakorlatban könnyen értelmezhető. Akkor tekinthető igazoltnak a különbözőségi validitás, ha a HTMT értéke egy előre meghatározott küszöbérték alatt marad, ez jellemzően 0,85 és (általános esetben) 0,9 (megengedőbb esetben) közé esik. Ha a kiszámított HTMT érték a küszöb alatt van, az azt jelenti, hogy a vizsgált konstruktumok (például a vevőorientáció és a versenytárs-orientáció) megfelelően elkülönülnek egymástól (Vorhees et al., 2015; Franke – Sarstedt, 2019).

4. MEGBÍZHATÓSÁG

A klasszikus tesztelmélet elvei szerint a mérés egyik követelménye a megbízhatóság, más szóval reliabilitás. A megbízhatóság alatt azt értjük, hogy az alkalmazott mérőeszközeink (például az MKTOR modell 17 állításából álló többtétéles skála) megbízhatóan méri-e a mérni kívánt konstruktumokat (pl. vevőorientációt, versenytárs-orientációt). A mérőeszköz megbízhatóságának általános ismérve a következetesség és a megismételhetőség (Traub, 1997).

A kifejezés tartalmának magyarázatához vegyünk példaképp egy lőfegyvert. Az a lőfegyver, ami mindig ugyanoda lő, még ha nem is azt találjuk el vele, amit szeretnénk, az egy megbízható fegyver, függetlenül attól, hogy félrehord-e. Ugyanakkor, ha a célzástól függetlenül egyszer ide egyszer oda érkezik a találat, az egy megbízhatatlan eszköz. Adódik tehát, hogy a méréseink során olyan eszközt kell alkalmaznunk, mely megbízható, mindig ugyanazt méri. A megbízhatóság kapcsán általánosan citálható módszertani kérdés: A teszt mennyire megbízhatóan méri a mérni kívánt konstruktumot?

Annak érdekében, hogy választ tudjunk adni e kérdésre vissza kell menni kissé a klasszikus tesztelmélet alapjaihoz. Melynek kiindulópontja az a feltételezés,

hogy a konstruktum mérhető és van egy valós értéke (ez legyen T). A tapasztalati úton mért értékünk legyen X . Ekkor fennáll a következő összefüggés: $X = T + \varepsilon$, ahol ε a mérés hibája. E mérési hibák megbízható mérés esetén függetlenek egymástól és a valódi értéktől, valamint standard normál eloszlást kell követniük (Münnich et al., 2002). A hibák előfordulásának két esetét különbözteti meg jellemzően az irodalom, s így beszélhetünk szisztematikus vagy másnéven torzított mérésről és nem szisztematikus, azaz véletlen hibáról. A szisztematikus hiba előfordulásának valószínűségét a tárgyszerűség sérülése növelheti, de ugyancsak szisztematikus a torzítás, ha a tesztet az alany nem tudja dekódolni (pl. nyomtatási hiba, látásprobléma) vagy ismert számára a teszt és a mért eredményt tudatosan alakítja (például ha a vizsgázó előzetesen megismeri a vizsgakérdéseket). A véletlen hiba ezzel szemben az egyszeri mérés során nem várható eltérés az X és T között, hisz vegyük észre, hogy a T nem az alany általános, „örökérvényű” valódi értéke, csupán a várható értéke lenne az X végtelen halmazának. Ezt a logikát felhasználva jutott el Spearman (1910) a megbízhatósági mérések alapjainak meghatározásához.

A megbízhatóság mérésének értelmezése során két megközelítést azonosíthatunk: a külső megbízhatóság mérését a teszt-reteszt megoldásokat és a mérőeszköz belső konzisztenciájának (belső megbízhatóság) a mérését. A külső megbízhatóság az fejezi ki, hogy a mérésünk egy ismétlésével azonos ε mellett megbízhatóságot tudunk megállapítani. Tehát ha a tesztünk viszonylag alacsony ε mellett méri a T -t, akkor egy ismételt mérésnek is közel azonos eredményt kell adnia. A két mérés eredményéből (X_1 , X_2) képzett hányados a stabilitási index, melynek 1 közeli értéke megbízhatóságot sugall (Brown, 1910). Mivel számos esetben nincs lehetőség a teszt ismétlésére és ugyanannak a konstruktnak egyidejűleg többféle mérése történik (például az MKTOR skála a vevőorientációt 8 állítással méri), ezért ezen skálák megbízhatóságát kell egymással összevetni. E logika mentén eljutunk oda, hogy a skálák konzisztenciáját kell összevetnünk, azaz a mérőeszköz belső megbízhatóságát kell tesztelni. Ennek legkézenfekvőbb megoldása az inter-item korrelációk számítása, ami annyit tesz, hogy a konstruktum méréséhez rendelt kérdések közötti korrelációs együtthatókat kell kiszámítani, Piedmont (2014) alapján a kapott korrelációs együtthatóknak célszerűen 0,2 és 0,4 között lenniük, mivel a 0,2 alatti érték arra utal, hogy a két állítás nem ugyanazt a konstruktnot méri, a 0,4 fölötti érték pedig azt jelzi, hogy valamelyik állítás nem tartalmaz kellően egyedi mértékű variációt.

Amennyiben a konstruktnhoz tartozó valamennyi skála együttes megbízhatóságát szeretnénk kifejezni, a teszt-reteszt logika általánosításaként értelmezhető valamely tesztfelelésen alapuló módszerhez kell fordulnunk. Talán a legismertebb és a marketingkutatásban leggyakrabban alkalmazott megoldás a Cronbach alfa mutató. E mutató a skálák halmazának összes lehetséges

tesztfelelése során kalkulálható korrelációs együtthatók számtani átlaga (Cronbach, 1951). Értelmezése szerint minél közelebb van az értéke 1-hez annál nagyobb megbízhatóságot mutat, jellemzően a 0,7 fölött értéknél tekinthetők a skálák elfogadható megbízhatóságúnak (Münnich et al, 2006). Ugyanakkor Kárász et al. (2021) rávilágít, hogy túl magas értéke redundanciára utal, továbbá a mutató kimondottan érzékeny az itemek számosságára, minél több-tételes a mérőeszközünk, várhatóan annál nagyobb alfa értéket fogunk kapni. Előnye a módszernek ugyanakkor a gyakorlati használatában rejlik: ma már a legtöbb statisztikai/ökonometria szoftver pár kattintással kalkulálja, illetve azt is biztosítja a felhasználó számára, hogy mely itemek eltávolításával javítható az alfa értéke.

Egyre gyakrabban kerülnek alkalmazásra a különböző faktorelemzési eljárások faktortöltéseit felhasználó mutatószámok, melyek közül két igen gyakori megoldás a McDonald-féle omega és a kompozit reliabilitás (CR) mutató, ugyanakkor ezek gyakorlati hátránya, hogy még számos statisztikai program nem számítja automatikusan. Értékeik értelmezése megegyezik az alfa esetén ismertetettel, ugyanakkor ez a mutatók, a megbízhatóság mellett már a skálák dimenzionalitásáról is információt adnak. Minél magasabb az értékük, annál inkább utalnak az itemek egydimenzionalitására, azaz, hogy az állítások egyazon konstruktumot mérik (Hayes – Coutts, 2020; Brunner – Süß, 2005).

5. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány bemutatta, hogy a méréselmélet fogalmai (érvényesség, megbízhatóság, konstruktumok mérése) hogyan alkalmazhatók a marketingkutatásban. A mérőeszközök érvényességének és megbízhatóságának szisztematikus vizsgálata nélkül a kutatási eredmények és a belőlük levont következtetések kérdésesek lehetnek. Épp ezért törekedtünk e három tényező fogalmi meghatározásán túl azok háttérére is kitérni és ismertetni azok biztosításának/ellenőrzésének keretrendszerét.

Összefoglalva megállapítható, hogy a méréselmélet nem csupán elvont statisztikai szabályok gyűjteménye, hanem a marketingkutatás "minőségbiztosítási rendszere". A tanulmányban tárgyalt három fő pillér egymásra épül: megfelelő objektivitás nélkül nincs megbízható mérés, megbízhatóság nélkül pedig nem beszélhetünk érvényességről. Láthattuk, hogy a validitás vizsgálata ma már messze túlmutat a kvalitatív értékeléseken (tartalomérvényesség), például a modern statisztikai szoftverek lehetővé teszik a konstruktumvaliditás precíz, matematikai alapú ellenőrzését is. Kiemeltük a Fornell-Larcker kritérium és a HTMT mutató fontosságát a különbözőségi érvényesség igazolásában, amely biztosítja, hogy a modellünkben szereplő fogalmak (pl. vevőorientáció vs. versenytárs-orientáció) valóban elkülönülnek egymástól.

A megbízhatóság kapcsán hangsúlyoztuk, hogy bár a Cronbach-alfa a legelterjedtebb mutató, önmagában nem mindig elégséges; a kutatóknak érdemes lehet más, modernebb (faktortöltés alapú) mutatók eredményeit (McDonald-féle omega, CR mutató) is figyelembe venniük a skálák belső konzisztenciájának megítéléséhez.

Végző soron a méréselméleti tudatosság teszi lehetővé, hogy a marketingkutatás eredménye átlépjen a "mit gondolunk?" kérdésről a "mit tudunk?" kérdésre. A pontosan definiált konstruktumok és a validált mérőeszközök használata nemcsak a tudományos publikációk hitelességét növeli, hanem a vállalati gyakorlatban is biztosabb alapot nyújt a stratégiai döntésekhez. A jövő marketingkutatója számára tehát a pszichometriai és statisztikai kompetenciák ugyanolyan fontosak lesznek, mint a fogyasztói lélektan ismerete.

IRODALOMJEGYZÉK

- Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
- Brown, W. (1910): Some experimental results in the correlation of mental abilities. *British Journal of Psychology*. 1904-1920, 3(3), 296–322. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1910.tb00207.x>
- Brunner, M., Süß, H. (2005): Analyzing the Reliability of Multidimensional Measures: An Example from Intelligence Research. *Educational and Psychological Measurement*, 65(2), 227-240. <https://doi.org/10.1177/0013164404268669>
- Campbell, D. T., Fiske, D. W. (1959): Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2). pp. 56-81. <https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Crocker, L. (2003): Teaching for the test: Validity, fairness, and moral action. *Educational Measurement: Issues and Practice*. 22(3), 5-11. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3992.2003.tb00132.x>
- Crocker, L. (2006): Introduction to Measurement Theory. Routhledge.
- Cronbach, L. J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Csapó, B. (2005): Az előzetesen megszerzett tudás mérése és elismerése. Kutatási Zárótanulmány. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest.
- Demetrovics, Zs. (2009): Az addiktológia alapjai II. Elte Eötvös Kiadó Kft. Budapest.
- Franke, G., Sarstedt, M. (2019): Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. *Internet Research*. 29 (3), 430-447. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>

- Hayes, A. F., Coutts, J. J. (2020): Use Omega Rather than Cronbach's Alpha for Estimating Reliability. But.... *Communication Methods and Measures*. 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2015): A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hidegkuti I. (2025): Pszichometriai és statisztikai alapok. URL: [https://psycho.unideb.hu/sportpszichodiagnosztika/fejezetek/hi_pszichometriai/ book/](https://psycho.unideb.hu/sportpszichodiagnosztika/fejezetek/hi_pszichometriai/book/), letöltés dátuma: 2025. 12. 09.
- Kárász, J., Nagybányai, N., O., Széll, K., Takács, Sz. (2022): Cronbach-alfa: vele vagy nélküle?. *Magyar Pszichológiai Szemle*. 77(1). 81-98.
- Kelley, T. L. (1927): Interpretation of educational measurements. New York:Macmillan.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), pp. 467–77. <https://doi.org/10.1177/00222437930300040>
- Kovács, B. (2023): Piacorientáció és holisztikus marketing a hazai KKV-k körében. Doktori Értekezés. Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola.
- Messick, S. (1995): Standards of validity and the validity of standards in performance assessment. *Educational Measurement: Issues and Practice*. 14(4). 5-8. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3992.1995.tb00881.x>
- Münnich Á., Balázs K., Fedor Gy., Hidegkuti I. (2002): Egyszerű (teszt-) skálaszerkesztési módszerek. *Alkalmazott Pszichológia*. 4, 65-87.
- Narver, J. C, Slater. S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 1990(October), pp. 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Nevo, B. (1985): Face validity revisited. *Journal of Educational Measurement*, 22(4), pp. 287-293. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3984.1985.tb01065.x>
- Piedmont, R.L. (2014): Inter-item Correlations. In: Michalos, A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_1493
- Sireci, S. (1998): The construct of content validity. *Social Indicators Research*. 45, 83-117. <https://doi.org/10.1023/A:1006985528729>
- Spearman, C. (1910): Correlation calculated from faulty data. *British Journal of Psychology*. 1904-1920, 3(3), 271–295. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1910.tb00206.x>
- Stevens, S. S. (1946): On the theory of scales of measurement. *Science*. 103(2684), 677–680. <https://doi.org/10.1126/science.103.2684.677>

- Traub, R. (1997): Classical test theory in- historic perspective. *Educational Measurement: Issues and Practice*. 16(4), 8-14. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3992.1997.tb00603.x>
- Vorhees, C. M, Brady, M. K, Calantone, R., Ramirez, E. (2015): Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 44. 119-136. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0455-4>

LONGEVITY LIFESTYLE- INNOVÁCIÓ, MARKETING ÉS WELLNESS TRENDEK

JUHÁSZ ANNAMÁRIA

mesteroktató

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

PAPP ADRIENN

egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A tanulmány a longevity lifestyle fogalmán keresztül vizsgálja, hogyan alakítja át a globális népességöregedés a wellness- és egészségi piac innovációs és marketinglogikáját. A cikk bemutatja a Silver Economy és a szűkebben értelmezett Longevity Market gazdasági nagyságrendjét, dinamizmusát és régiós eltéréseit, különös tekintettel az Ázsia–Csendes-óceáni régió felértékelődésére. Elméleti keretként az innováció-portfólió menedzsmentet, a komplex adaptív rendszerek felfogását és a gerontológiai paradigmaváltást (sikeres, aktív és egészséges öregedés) integrálja. A longevity lifestyle-t multidimenzionális (fizikai, mentális, társadalmi és gazdasági-funkcionális) életstílusként definiálja, amely az egyén hosszú távú funkcionalitásának és önállóságának maximalizálását célozza. A tanulmány három kulcstrendet azonosít: a holisztikus, integratív egészség-szemlélet térnyerését, az evidence-based wellness előretörését és az AI-alapú, hiperpersonalizált intervenciók megjelenését. Részletesen tárgyalja, hogyan építik a tudományosan alátámasztott márkák a fogyasztói bizalmat, lojalitást és prémium árképzési képességet az idősebb korosztályok körében. A cikk marketing-szegmentációs keretet kínál az idős fogyasztók különböző attitűd- és viselkedéscsoportjainak (pl. maximalist optimizers, health traditionalists) célzására. Kiemeli az alkalmazotti részvétel, az innovatív munkaszervezés és a szervezeti tanulás szerepét a longevity ökoszisztéma sikeres innovációs implementációjában. A kvantumtechnológia, a multi-omics és az AI konvergenciáját mint feltörekvő platformot mutatja be a preventív, személyre szabott longevity megoldások és marketingmodellek számára. A tanulmány végkövetkeztetése szerint a holisztikus, evidence-based és hiperpersonalizált megközelítés integrációja teremti meg a jövő longevity marketingjének versenyelőnyét, feltéve, hogy a technológiai innováció szorosan összekapcsolódik az emberi tényező tudatos menedzsmentjével.

Kulcsszavak: Longevity lifestyle; silver economy; evidence-based wellness; hyper-personalizáció

The study examines how global population aging is transforming the innovation and marketing logic of the wellness and health market through the concept of longevity lifestyle. The article presents the economic scale, dynamism and regional differences of the Silver Economy and the narrower Longevity Market, with particular attention to the appreciation of the Asia-Pacific region. As a theoretical framework, it integrates innovation portfolio management, the concept of complex adaptive systems and the gerontological paradigm shift (successful, active and healthy aging). It defines longevity lifestyle as a multidimensional (physical, mental, social and economic-functional) lifestyle that aims to maximize the long-term functionality and independence of the individual. The study identifies three key trends: the rise of a holistic, integrative approach to health, the advancement of evidence-based wellness and the emergence of AI-based, hyper-personalized interventions. It discusses in detail how science-based brands build consumer trust, loyalty, and premium pricing power among older generations. The article offers a marketing segmentation framework for targeting different attitudinal and behavioral groups of older consumers (e.g. maximalist optimizers, health traditionalists). It highlights the role of employee participation, innovative work organization, and organizational learning in the successful innovation implementation of the longevity ecosystem. It presents the convergence of quantum technology, multi-omics, and AI as an emerging platform for preventive, personalized longevity solutions and marketing models. The study concludes that the integration of a holistic, evidence-based, and hyperpersonalized approach will create the competitive advantage of future longevity marketing, provided that technological innovation is closely linked to the conscious management of the human factor.

Keywords: Longevity lifestyle; silver economy; evidence-based wellness; hyper-personalization

1. BEVEZETÉS

A tanulmány célja a longevity marketing fogalmának és jelentőségének bemutatása, valamint annak feltárása, hogy a hosszú, aktív és egészségtudatos életmódra épülő szemlélet miként jelenik meg a modern marketingkommunikációban. A kutatás célja továbbá annak vizsgálata, hogy a longevity marketing hogyan járulhat hozzá a fogyasztói értékteremtéshez, a márkák hosszú távú relevanciájának fenntartásához és a bizalmon alapuló fogyasztói kapcsolatok kialakításához. A tanulmány célkitűzése nem empirikus oksági összefüggések feltárása, hanem egy átfogó, rendszerező keret kialakítása, amely segíti a longevity marketing elméleti pozicionálását, valamint gyakorlati alkalmazhatóságának értelmezését különböző iparági kontextusokban.

Az innováció alkalmazásának stratégiai jelentősége minden szinten nélkülözhetetlen a mai komplex és gyorsan változó globális gazdaságban, ahol a vállalatok és szervezetek sikerességét egyre inkább az újítások gyors adaptációja és portfólióalapú gondolkodás határozza meg (Tidd & Bessant, 2018). Ezzel párhuzamosan azonban az emberi tényező, különösen a kreativitás, a változásokhoz való alkalmazkodás és a változtatni képes csapatok szerepe lényegesebbé válik, hiszen az innováció nem kizárólag technológiai vagy szervezeti folyamatok eredménye, hanem azok hatékony működtetése is az emberi képességek és attitűdök összhangját kívánja meg (Amabile et al., 1996; Schumpeter, 1942). A komplex problémák megoldásához nemcsak a multidiszciplináris megközelítések és portfólióban gondolkodás elengedhetetlenek, hanem az egyéni és csapat szintű innovatív gondolkodás fejlesztése is, amely összhangba hozható a változásokhoz való alkalmazkodással (Christensen, 2013). Mindez egy olyan tudásalapú környezetben válik esszenciálissá, ahol a technológiai fejlődés, a társadalmi változások és a piacvezető vállalkozások versenyelőnyének fenntartása folyamatos innovációt kíván meg (Dodgson et al., 2014). Ezért az innováció sikeressége nem csupán a technológia vagy a szervezeti struktúrák újításán múlik, hanem mindig az emberi tényező, a kreativitás és a változásokhoz való nyitottság központi szerepén keresztül valósul meg (Von Krogh et al., 2012).

Az innováció, melyet Schumpeter (1934) klasszikus értelemben az új termékek, szolgáltatások és folyamatok kereskedelmi alkalmazásaként definiált, mára az Oslo Kézikönyv definíciójával (OECD, 2005) - mint a *"szignifikánsan javított vagy új termék, szolgáltatás, folyamat, marketing módszer vagy szervezeti módszer implementálása"* - a szervezeti versenyképesség alapvető determinánsává vált. Az Európai Unió, az Egyesült Államok és az Ázsia-Csendes-óceáni régió egyaránt azt támogatja, hogy az innováció integrálása az szervezeti kultúrába és üzleti stratégiába az elég eszköz az előrejelezhetetlen piaci környezetben való túléléshez.

Azonban az innováció nem egynémely projektből áll, hanem egy összetett, dinamikus rendszer, amely számos egyidejű, egymásra ható tevékenységet foglal magában. Ez a komplexitás számos szinten manifesztálódik: a *technikai szint* (új technológia, infrastruktúra), az *adminisztratív szint* (szervezeti folyamatok, viselkedésváltozás), és az *interperszonális szint* (csapatok közötti kommunikáció, ismeretmegosztás). Az innováció összetettségét az tünteti fel az input-heterogenitás, a döntési pontok száma, és az érintett szervezeti egységek sokasága. Kuosmanen és Kantola (2016) tudományos elemzésében rámutatnak, hogy az adminisztratív innovációk - melyek a szervezeti struktúrák és viselkedési mintázatok módosítására irányulnak - szisztematikusan bonyolultabbak és nehezebben implementálhatók, mint a tisztán technikai innovációk, még akkor is, ha a technikai változások bizonyos szempontból nagyobb kockázatot hordoznak.

Az egyedi innovációs projektek soros kezelése helyett a portfólió-alapú megközelítés az elmúlt két évtizedben az akadémiai és gyakorlati körökben is elfogadottá vált. Az OECD és az intézményi innovációs irányelvek (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 1997; Nagji & Tuff, 2012) azt hangsúlyozzák, hogy az innovációs portfólió-menedzsment egy dinamikus döntéshozási folyamat, mely rendszeres felülvizsgálatot és az erőforrások (pénzügyi, emberi, időbeli) koherens allokációját igényli az innovációs tevékenységek között.

Noha az innovációs kutatás és gyakorlat történetesen a technológiai és műszaki aspektusokra fókuszált, az elmúlt másfél évtizedben a tudományos bizonyítékok erősen azt sugallják, hogy az emberi erőforrás - az alkalmazottak készségei, döntéshozatali autonómiája, jutalmazási rendszere, valamint részvételük az organizációs döntésekben - legalább olyan kritikus, mint a technológia maga.

2. MÓDSZERTAN

A tanulmány módszertani kerete alapvetően elméleti–szintetizáló jellegű, amely a gerontológia, az innovációmenedzsment, a makromarketing és a wellnes piac szakirodalmának integratív feldolgozására épül. A kutatás célja nem egyetlen empirikus adatbázis vizsgálata, hanem egy olyan koncepcionális modell megalkotásának az első lépése, amely összekapcsolja a longevity lifestyle, a Silver Economy, a Longevity Market és az innováció-portfólió gondolkodás kulcselemeit. Ennek érdekében narratív szakirodalmi áttekintést alkalmaz, amelyben tudatosan kombinálja a klasszikus gerontológiai modelleket (successful/active/healthy aging), az innovációs portfólió-elméleteket és a legfrissebb piaci előrejelzéseket.

A forráskiválasztás során tematikus kulcsszavak (longevity, active aging, silver economy, longevity market, evidence-based wellness, hyper-personalization, innovation portfolio, complex adaptive systems) alapján kerültek be a

nemzetközi tudományos folyóiratokban, iparági jelentésekben és nemzetközi szervezetek (UN, WHO, OECD, Eurofound) kiadványaiban megjelent tanulmányok. A beválogatás kritériumai közé tartozott a témához való közvetlen relevancia, a módszertani transzparencia, valamint – empirikus munkák esetén – a megfelelő minta- és hatásméret, illetve a folyóiratok minősítése.

A módszertan központi eleme egy koncepcionális keretmodell alapjainak a felállítása, amely négy szinten szervezi a feltárt tudást: (1) demográfiai–struktúrális szint (globális népességöregedés, 65+ populáció növekedése), (2) gazdasági–piaci szint (Silver Economy, Longevity Market nagyságrendje és szegmentációja), (3) életmód- és egészség szint (longevity lifestyle dimenziói, holisztikus–evidence-based–hyper-personalizált trendek), valamint (4) szervezeti–innovációs szint (portfólióinnováció, komplex adaptív rendszerek, emberi tényező az innovációban).

3. SZAKIRODALMI HÁTTÉR

3.1 Longevity megközelítés

A globális népességöregedés és a longevity életmód közötti összefüggés kiemelkedő jelentőséggel bír az ösztönzők és lehetőségek értékelésében, hiszen az Egyesült Nemzetek Világpopulációs Előrejelzése (United Nations World Population Prospects, 2022) adatai szerint 2022-ben már 771 millióan voltak azok, akik 65 éves vagy annál idősebbek, és ez a szám 2050-re 1,6 milliárdra növekszik (UN World Population Prospects, 2022). Ez az egyre növekvő időszűdő réteg nemcsak demográfiai változást jelent, hanem paralel módon a gazdaságra gyakorolt hatásokat is, amelyek központi szerepet töltenek be az ún. longevity economy fejlődésében (Oxford Economics, 2020; Market Research Future, 2025). A 2024-es adatok szerint ez a gazdasági szegmens – amely magában foglalja az egészségügyi szolgáltatásokat, wellness-termékeket, életminőség-javító technológiákat és aktív öregedést támogató szolgáltatásokat – már 3 billió USD értéket képvisel (Oxford Economics, 2020). Ez a piac azonban várhatóan további növekedést mutat: 2032-re a becslések szerint eléri a 4,6 billió USD-t (Market Research Future, 2025), ami jól mutatja, hogy az öregedő társadalmakban jelentkező költség- és lehetőségkomplexitásokat egyaránt figyelembe kell venni a stratégiai döntéshozatal és a fenntartható növekedés szempontjából (de Meijer et al., 2013; McKinsey Global Wellness Survey, 2025). A hosszú életmódra való fókusz nemcsak az egyéni életminőség javítását célozza, hanem az egész gazdasági ökoszisztéma átalakítását is, hiszen az aktív, egészségtudatos és produktív öregedés lehetőségei új piaci szegmenseket és innovációs irányokat nyitnak meg, amelyek a társadalmi és gazdasági

fenntarthatóság kulcsfontosságú pillérei lehetnek a jövőben (Verified Market Research, 2025).

3.2 Hosszú élettartam és egészséges öregedés - paradigmaváltás a gerontológiában

A globális populáció összetételében végbemenő radikális strukturális változás az elmúlt évtizedben megkérdőjelezte a hagyományos "siker modelljeit" az öregedésről (Castruita et al., 2022; Kaeberlein et al., 2018). Az Egyesült Nemzetek Szervezete (UN) World Population Prospects adat szerint a globális népesség 65 felettiekének száma 2022-ben 771 millió emberből 2050-re 1,6 milliárdra növekszik – ez azt jelenti, hogy az idős emberek száma világszerte megduplázódik három évtized alatt (UN World Population Prospects, 2022). Ez a demográfiai szédítő transzformáció nem pusztán statisztikai kérdés, hanem egy fundamentális szociális, gazdasági és kulturális paradigmaváltás előjele (Crimmins, 2015; Peel et al., 2007).

Hagyományosan az öregedést az "Failures of Success" paradigma keretében értelmezték: az emberi élettartam meghosszabbodása szükségszerűen a szenvedés és betegség kiterjesztéséhez vezetne (Rowe & Kahn, 1997; Mather Institute, 2015). Ez az ún. "szenilitas elkerülhetetlen" megközelítés azt tanította, hogy minél hosszabb az élet, annál több betegség és rokkantság lép fel az élet vége felé (Fries, 1980). Ez az interpretáció mély hatással volt az orvostudomány, a gerontológia és a szociális politika fejlődésére, olyan pesszimista egészségügyi és szociális modelleket kialakítva, amelyek az idősödő populációt elsősorban terhet és nem lehetőségeket feltételezett (Rowe & Kahn, 1997).

Azonban az 1980-as évek gerontológiai kutatásai – különösen Rowe és Kahn (1997) közleménye a "Successful Aging" modellről a *The Gerontologist* folyóiratban, valamint Fries (1980) "compression of morbidity" hipotézise a *New England Journal of Medicine*-ben – megdöntötték ezt a pesszimista perspektívát, bevezetve az "Egészséges öregedés" (Healthy Aging), az "Aktív öregedés" (Active Aging), valamint a "Sikeres öregedés" (Successful Aging) koncepciói (Rowe & Kahn, 1997; Fries, 1980; Garmany & Terzic, 2024). Ez utóbbi paradigma azt sugallja, hogy az emberi élettartam meghosszabbodása párosítható lehet a morbiditás "tömörítésével" (compression of morbidity) – azaz az idős felnőttek potenciálisan több ideig élhetnek magas fizikai, kognitív és társadalmi funkcionális mellett, miközben a funkcionális romlás lerövidül az élet végére (Crimmins, 2015; Castruita et al., 2022; Seals et al., 2016). Ez a

paradigmaváltás nem csupán tudománytörténeti érdekesség, hanem a jelen longevity economy létjogosultságának és értékpropozíciójának alapja: ha valóban lehetséges az egészséges, aktív öregedés, akkor az ilyen élettartam-ki-terjesztésre és -optimalizálásra irányuló termékek, szolgáltatások és technológiák nem csupán a betegségkezelésre, hanem az egészség preventív fenntartására és az aktív élet támogatására irányuló piaci szegmentet képeznek (Kalyoncuo et al., 2025; Abugroun et al., 2025).

3.3 Longevity Lifestyle

A "Longevity Lifestyle" (hosszú élettartam-életstílus) ebben a kontextusban az "Active Aging" és a "Healthy Aging" komplex szintéziseként értelmezhető (World Health Organization, 2015; Kalyon et al., 2025). A tudományos irodalomban nincs egyetlen elfogadott definíció, azonban a Világegészségügyi Szervezet (WHO), az Európai Munka- és Élet-Feltételek Javítási Alapítvány (Eurofound) és a Mather Institute konszenzusa szerint az értelmezés az alábbi dimenziókat integrálja (WHO, 2015; Eurofound, 2025; Mather Institute, 2015):

Az első, fizikai dimenzió rendszeres fizikai aktivitás, adekvát táplálkozás, krónikus betegségek prevenciója és kezelése, valamint kognitív és fizikai funkcionális megőrzését foglalja magában (Seals et al., 2016; Kalyon et al., 2025). A második, mentális-pszichológiai dimenzió pozitív hangulatot, stresszkezelést, célmeghatározást, étellel való elégedettséget és pszichiátriai egészség megőrzését címezi (Castruni et al., 2022; Crimmins, 2015). A harmadik, társadalmi-közösségi dimenzió aktív társadalmi részvételt, családi kapcsolatokat, közösségi beágyazódást, spirituális fejlődést és szilárd társas hálózat kialakítását igényli (Abugroun et al., 2025; WHO, 2015). Végül, a negyedik, gazdasági-funkcionális dimenzió függetlenség megőrzésén, foglalkoztathatóságon (ahol lehetséges), pénzügyi biztonságon és önellátás képességén alapul (Peel et al., 2007; Kalyon et al., 2025).

A "Longevity Lifestyle" operacionális meghatározása így formulázható: egy nem-lineáris, multidimenzionális viselkedés- és értékalapú mód, amely a szervezetben és a környezetben rejlő potenciálok maximalizálására irányul az egyén genomikai, pszichikai és társadalmi lehetőségeinek figyelembe vételével, azzal a céllal, hogy az egyén hosszabb ideig maradjon funkcionális, független és elégedett állapotban (Garmany & Terzic, 2024; WHO, 2015; Eurofound, 2025). Ez a definíció jelentős eltérést mutat a hagyományos, restriktív

öregedés-megközelítésektől, amelyek az idősödést elsősorban patológiai folyamatként kezelték (Rowe & Kahn, 1997).

3.4 A Silver Economy és a Longevity Market

A Silver Economy (más néven Longevity Economy fogyasztás-alapú megközelítése) körülbelül 5,5-6,0 billió USD-ről 2024-ben 8,5+ billió USD-re növekszik 2032-re (Market Research Future, 2025; Verified Market Research, 2025). Ez az adat az OECD, az Egyesült Nemzetek és a Világbank módszertanú alapján számított összes 50+ év feletti fogyasztás összege, amely élelmiszerektől, otthoni javításig, egészségügyi szolgáltatásokon keresztül a szórakoztatásig terjed (Oxford Economics, 2020; Data Intelo, 2024). A globális Silver Economy ebben az értelemben nem csupán az egészségügyi szektorra korlátozódik, hanem az úgynevezett "6 pilléren" alapul, amely az idős fogyasztók teljes ökoszisztémáját lefedi (Market Research Future, 2025).

Másodszor, a Longevity Market – amely tisztán a bio-tech, preventív medicina, anti-aging és longevity-orientált innováció szektorát jelenti – körülbelül 21,3 billió USD-ről 2024-ben 63 billió USD-re nő 2035-re, amely egy fenomenális 10,37%-os éves növekedési rátát (Compound Annual Growth Rate, CAGR) jelent (Market Research Future, 2025; Cognitive Market Research, 2025). Ez a robusztus növekedési ráta szignifikánsan meghaladja az általános gazdasági növekedéseket, és azt mutatja, hogy a longevity-szektorra fordított tőke és innováció az elkövetkezendő évtizedben az egyik legdinamikusabb beruházási terület lesz a globális gazdaságban (Market Research Future, 2025; Verified Market Research, 2025).

A Silver Economy és a Longevity Market közötti megkülönböztetés kritikus az akadémiai és gyakorlati marketing-analízis szempontjából: míg az előbbi a széleskörű, mindennapi fogyasztásra irányul (élelmiszer, szállítás, lakhatás, szórakoztatás), addig az utóbbi az magas hozzáadott érték, spekulatív, long-term health outcomes-orientált termékeire és szolgáltatásaira összpontosít (genomikai tesztelés, anti-aging terápiák, bio-tech innovációk, AI-alapú zdravstveni alkalmazások) (Market Research Future, 2025; Data Intelo, 2024). Ez a szegmentáció azt jelenti, hogy az különböző marketing-stratégiák, szabályozási előírások és fogyasztói szegmentációk szükségesek az egyik piacról a másikra történő átmenetben (McKinsey & Company, 2025).

Az Ázsia-Csendes-óceáni régió markáns differenciálódást mutat mind a Silver Economy, mind a Longevity Market szegmensben: a régió Silver Economy piacmérete 1,88 billió USD (2023) → 2,2 billió USD (2024) → 4+ billió USD (2032-2035) előrejelzés mellett működik, amely körülbelül 7-8%-os éves növekedési ráta, amely az amerikai 3-4%-nak vagy az európai 3-5%-nak duplája (Data Intelo, 2024; Market Research Future, 2025). Ez a regionális gyorsulás azt sugallja, hogy az Ázsia-Csendes-óceáni régió lesz az új longevity innováció és fogyasztás globális epicentruma, amelyet olyan faktorok hajtanak meg, mint a gyors népesség-előregedés Kínában és Japánban, magas technológiai literácia, erős biotechnológiai beruházások az állam által, és a prémium wellness-termékek iránti robusztus kereslet (Data Intelo, 2024; Asia-Pacific Insights, 2025).

Piaci Szegmens	2023 Piaci Méret	2024/2025 Jelenlegi Méret	Előrejelzés 2032-2035	CAGR (Éves Növekedési Ráta)
Silver Economy (Kereslet-alapú)	USD 5,5 billió	USD ~5,8-6,0 billió	USD 8,5 billió (2032)	5,0-5,5%
Silver Economy (Regionális - Ázsia-Csendes-óceáni)	USD 1,88 billió	USD ~2,2 billió	USD 4+ billió (2032-2035)	7-8%
Longevity Market (Bio-tech, Anti-aging)	USD 19,3-21,3 billió	USD 21,29 billió	USD 63 billió (2035)	10,37%

Piaci Szegmens	2023 Piaci Méret	2024/2025 Jelenlegi Méret	Előrejel- zés 2032- 2035	CAGR (Éves Növe- kedési Ráta)
Longevity & Anti- senescence The- rapy	N/A	USD 27,15 billió	N/A	5,9-6,2%

Silver Economy és a Longevity Market

Forrás: Data Intelo, 2024; Asia-Pacific Insights, 2025

A fentebb bemutatott bevezető fejezetünkben – mely az innovációról, portfólió-gondolkodásról és az emberi tényezőről szólt – megfogalmazott elméletek (Carlisle & McMillan, 2006; Cooper et al., 1997; Dooley, 1997) most konkrétan alkalmazhatóvá válnak a longevity economy kontextusára (Peluso et al., 2020; Asaad et al., 2025). A longevity gazdaság szektora egy klasszikus "portfólió-innovációs kihívás" (Nagji & Tuff, 2012; Makkonen et al., 2014), amely többféle innovációt igényel egyidejűleg – az Nagji és Tuff (2012) által definiáltak szerint az Innovation Ambition Matrix három kategóriájában (Cooper et al., 1997).

Az első kategória a technológiai innováció (Transformational), amely az új vagyoni és piacok fejlesztésére irányul (Nagji & Tuff, 2012). Ez magában foglalja a kvantum-számítástechnika alkalmazását a fogyasztói szegmentációban (Olawore et al., 2025), genomikai adatok feldolgozásán és personalizálásán (Wang et al., 2025), AI-vezérelt health monitoring és preventív medicina alkalmazásán (Singh, 2024), valamint biotechnológia és anti-aging terápiákon (Market Research Future, 2025). Ezek az innovációk várhatóan 10-30%-ot képviselnek az összes innovációs erőfeszítésből az optimális kockázat-diverzifikáció szerint (Nagji & Tuff, 2012).

A második kategória a szervezeti-adminisztratív innováció (Adjacent), amely meglévő termékeket új piaci szegmensekre adaptál (Nagji & Tuff, 2012). A longevity szektorban ez új üzleti modelleket jelent az egészségügyi és wellness szolgáltatásokhoz (Pfannstiel & Rasche, 2017), omnichannel marketing stratégiákat az idős fogyasztók számára (McKinsey & Company, 2025), valamint telemeditől helyi közösségi integrációig terjedő szolgáltatás-szervezést

(Eurofound, 2025). Ez a kategória az összes innovációs erőfeszítés 50-60%-át képviselő tartományt tesz ki (Nagji & Tuff, 2012).

A harmadik kategória a fogyasztói-magatartási innováció (Core), amely inkrementális innovációkat jelent a meglévő termék/szolgáltatás portfólión (Nagji & Tuff, 2012). A longevity szektorban ez az idős fogyasztók viselkedésének megértésén és szegmentációján alapul (Peluso et al., 2022), az evidence-based wellness kommunikáción (nem "healthwashing") (Citruslabs, 2024), valamint az egyéni és közösségi szintű alkalmazotti elköteleződésen a longevity célokban (Eurofound, 2025). Az összes innovációs erőfeszítés 70-90%-a ebben a kategóriában koncentrálódik (Nagji & Tuff, 2012).

Az kritikus felfedezés, melyet az Eurofound (2025) kutatásából közvetlenül idézünk: az alkalmazotti részvétel döntéshozatalban párosítva a munkaszervezési gyakorlatokkal szignifikánsan megnöveli az innovációs valószínűséget (Eurofound, 2025). Az Eurofound által elemzett több mint 24 000 európai vállalat adataiból világosan demonstrálódott, hogy az olyan "innovációs munkahelyi gyakorlatok kötegeinek" kombinálása – mint a termékek/szolgáltatások minőségének monitorozása, külső ötletek nyomon követése, munkaszervezet és csapat-autonómia – szignifikánsan megnöveli az innováció valószínűségét (Eurofound, 2025). Hasonlóképpen, az olyan HR-gyakorlatok, mint a pénzügyi ösztönzők és képzéshez való hozzáférés, valamint kritikusan az alkalmazotti részvétel a döntéshozatalban, korrelálnak az innovatív változás szignifikáns emelkedésével (Eurofound, 2025).

A longevity szektorban ez azt jelenti, hogy az alkalmazottak – legyen szó marketersekről, healthcare providerekről, wellness coachsokról vagy szervezeti vezetőkről – bevonása az idős fogyasztók megértésének és szegmentálásának folyamatába kritikus a sikeres innovációhoz (Rao, 2016; Srivastava et al., 2006). Ez nem csupán egy "soft" HR intézkedés, hanem egy olyan strukturális döntés, amely az innovációs kimenetelt fundamentálisan befolyásolja (Edmondson et al., 2001; Klein et al., 2001).

Az 771 millióból 1,6 milliárdra növekvő 65+ év feletti populáció (UN World Population Prospects, 2022) nem csupán egy demográfiai adat, hanem egy ekonomikus és szociális nagyságrendű transzformáció, amely alapvetően megváltoztatja a világ gazdaságát, értékláncsait és szervezeti logikáját (Castruita et al., 2022; Garmany & Terzic, 2024). Az 3-4,6 billió USD longevity economy (2024-2032) (Market Research Future, 2025) egy olyan gazdasági szegmens, amely nagyobb, mint az autóipar vagy a

telekommunikáció kombinálva, és amely a következő 10-15 évben várhatóan új munkahelyeket, iparágakat és innováció-kategóriákat fog felszínre hozni (Data Intelo, 2024; Verified Market Research, 2025).

Azonban az innováció pusztán technológiai alkalmazása nélkül – valamint az emberi tényező (alkalmazotti elköteleződés, fogyasztói megértés, szervezeti adaptáció) integrációja nélkül – az *longevity* gazdaság csak egy újabb "kudarctörténet" lesz az emberiség lassú, drága, és gyakran sikertelen innovációs próbálkozásainak hosszú története keretében (Christensen, 2015; Gustafson et al., 2003). A kutatás-történetből ismert számos eset demonstrálta, hogy a technológiailag fejlett, de organizatorikusan és emberileg rossz megvalósítások alapvetően meghibásodnak – a digitális egészségügyi beavatkozásoktól a telemedicina platformokig, amelyekben a felhasználó-adaptáció és az alkalmazotti támogatás hiánya szignifikáns meghibásodási rátákat eredményezett (Greenhalgh et al., 2004; Gustafson et al., 2003).

Az *Complex Adaptive Systems* (CAS) elmélet (Carlisle & McMillan, 2006; Dooley, 1997) szerint az organizációk nem egyszerűen "tervezett" szisztémák, hanem olyan komplex, adaptív rendszerek, amelyeket olyan ágensek (emberek) alkotnak, akik kísérleteznek, fedeznek fel, önszerveződnek, tanulnak és adaptálódnak az őket körülvevő környezet változásaira (Dooley, 1997; Carlisle & McMillan, 2006). Az innováció az emergens tulajdonság ebben a rendszerben – nem egy felülről lefelé irányított döntésből ered, hanem az szervezetben lévő egyének (ágensek) kísérleti és felfedezési tevékenységeiből emergens módon keletkezik (Dooley, 1997). Ez azt jelenti, hogy az innovációt nem lehet teljes mértékben kontrollálni vagy előre meghatározni, hanem az szervezetnek olyan feltételeket kell teremtenie, amelyek az emergens innováció lehetőségét maximalizálják (Dooley, 1997; Gustafson et al., 2003).

Azonban az innováció pusztán technológiai alkalmazása nélkül, valamint az emberi tényező (alkalmazotti elköteleződés, fogyasztói megértés, szervezeti adaptáció) integrációja nélkül, az *longevity* gazdaság csak egy újabb "kudarctörténet" lesz az emberiség lassú, drága, és gyakran sikertelen innovációs próbálkozásainak hosszú történetébe.

A kvantum technológia és *longevity* kapcsolata egy végletesen feltörekvő kutatási terület, amely egyedülálló lehetőségeket kínál a személyre szabott marketing, preventív egészségügy és wellness innovation terén

3.5 Trendek

A globális longevity gazdaság transzformációja, amely az elmúlt évtizedben a biomedikai paradigma radikális strukturális átrendeződésével párhuzamosan haladt, három konvergens trendet érvényesít, amelyek alapvetően újradefiniálják a wellness- és health-marketing stratégiákat az idősödő fogyasztók szegmensében. Ezen trendek nem elszigetelt jelenségek, hanem egy integrált ökoszisztéma komponensei, amely az autentikus fogyasztói bizalom és hosszú távú versenyelőny alapját képezi az egyre polarizálódó wellness piacon. ((1) holisztikus egészség, (2) evidence-based wellness, (3) personalizáció)

Az első és talán legmélyrehatóbb paradigmaváltás a hagyományos biomedicina reduktív megközelítésétől a holisztikus, integratív medicina felé történő elmozdulás. A hagyományos modell az emberi szervezetet szétdarabolt komponensekre redukálta, ahol a betegség csupán az egyes részek "meghibásodása", azonban ez az interpretáció kimutatottan kevésbé működik az idős populáció összetett, multimorbid klinikai realitása szempontjából. A holisztikus egészség koncepciója, amelyet az Eriksson és munkatársai (2024) multidimenzionális spektrumként definiálnak, az emberi szervezetet komplex, adaptív rendszerként kezeli, amelyben a fizikai, pszichológiai, szociális és spirituális szféra kölcsönös, nemmegszakítható kölcsönhatásban áll. Ez az elméleti alapvetés nem csupán filozófiai különbségtétel, hanem gyakorlati marketing implikációval bír: az idős fogyasztók, akik átlagosan 2-3 vagy több krónikus betegséggel küzdenek, és gyakran olyan szomatikus-pszichológiai komplexitással néznek szembe, amelyben a depresszió és kognitív romlás a fizikai patológiához szorosan kötött, kifejezetten fogékonyak a holisztikus megközelítésre. Az ezt követő marketingkommunikáció nem az egyes szerveket vagy betegségeket célozhatja meg elszigetelten, hanem a fogyasztó egészének - az ő életmódjának, pszichikai állapotának, szociális beágyazódottságának, sőt spirituális keresésének - integrált kezelésére kell irányulnia.

Azonban a holisztikus gondolkodás szükséges, de nem elégséges feltétele az új longevity marketing sikerének. A második, egyenlő fontosságú trend az ún. "health-washing" backlash és az evidence-based wellness felé történő fogyasztói migráció. Az elmúlt 5-10 év wellness iparának talán leglenyűgözőbb fejleménye annak felismerése, hogy a túlzottan hiperbolizált, tudománytalan wellness reklámok és a "natural", "clean" buuzzword-ök túlhasználata egy kifejezetten skeptikus, információ-éhes fogyasztói szegmentet hozott létre, amely

explicit módon elutasítja a nem-alátámasztott állításokat. A Citruslabs (2024) kutatása szerint a wellness fogyasztók 72%-a aktívan keresi az "clinically proven" vagy "backed by clinical studies" kifejezéseket, és a fiatalabb korosztályok (Gen Z, Gen X) között 78% különbséget tesz az "clinically tested" (csupán egyetlen tanulmány) és a "clinically validated" (legalább három, egymástól független tanulmány) között. Ez a fogyasztói szegmentáció nem pusztán szemanitikai, hanem egy fundamentális versenyelőny mechanizmusra mutat rá: az evidence-based wellness márkák, amelyek tudományos substantiáció alapján operálnak, 30-40 százalékponttal magasabb fogyasztói bizalmat mutatnak, 35-42 százalékkal magasabb árpont mellett képesek maradni, és 68-72 százalék tartós fogyasztói lojalitási rátáról számolnak be, szemben a hagyományos wellness márkák 32-38 százalékos rátájával. Az evidence-based wellness operatív meghatározása három kritikus elemre szűkül: a minimum egy randomizált, kontrollált, placebo-kontrollos tanulmányra alapozódó tudományos substantiáció (ha "clinically tested" a jelölés) vagy legalább három ilyen tanulmányra (ha "clinically validated"), a közlemények publikálása olyan peer-reviewed folyóiratokban, amelyeknek az impact factor legalább 1.5-2.0 fölött van, valamint a működési mechanizmus molekuláris szintű értelmezhetősége és más kutatócsoportok által történő reprodukálhatósága. Különösen az idős fogyasztók - a 65+ év felettiek 82-88 százaléka - erősen preferálja az "clinically proven" nyelvezetet, és azok a fogyasztók, akik kellő kognitív erőforrást fordítanak az evidence-based információk feldolgozására, 97 százalékos lojalitási rátáról számolnak be.

Azonban az evidence-based wellness önmagában még nem képes leírni az új longevity marketing teljes dinamikáját, mert még a tudományosan alátámasztott, holisztikus ajánlások is gyakran generalizált, szegmentálás alapú maradtak. Ezt a szituációt transzformálja az harmadik, kifejezetten technológiailag enabled trend: a hyper-personalizáció, amely az AI-alapú algoritmusok, bioszenzor-technológia és biomarkér-elemzés szintéziséen keresztül valósul meg. A personalizáció a longevity medicina-ban nem pusztán marketing-szintű differenciáció, hanem egy többszintű, szisztémanapproach, amely genomikai és epigenetikai szint (telomér hosszúság, epigenetikai óra, DNA-metiláció mintázatok, genetikai predispozíciók), biomarkér-szint (digitális biomarkér, mint pulzusváltozékonyság és alvás-szegmentáció a wearable-ből, valamint hagyományos biomarkérek, mint vér-alapú gyulladásos markerek és metabolikus profil), valamint comportementális és pszichoszociális szint (motivációs profil, kognitív feldolgozási preferencia, szociális kontextus) integrálásán alapul. Az AI-alapú biomarkér-monitorozás lehetővé teszi a valós idejű, adaptív

personalizációt, ahol az ajánlások dinamikusan módosulnak az egyén aktuális biológiai állapotára válaszul; például egy 68 éves, hypertenzióval küzdő nő, akinek a családjában szívbetegség fordul elő, traditionális ellátásban a "szedjen ACE-inhibitort, mozogjon rendszeres, fogyjon le" általános ajánlást kapná, azonban az AI-personalizált megközelítés genomikai profiltól kezdve (például APOE genotyp), a biomarkér-trendeken (például interleukin-6 gyulladás-márker) keresztül, a mikrobióm-összetételen, kognitív tanulási mintán és szociális kontextuson át egy teljes mértékben individualizált intervenciós protokollt hozhat létre, amely egy 12 hónapos kimenetel-projekciót is magában foglal. Az McKinsey Future of Wellness Survey (2025) szerint az idős fogyasztók között négy jól definiálható szegmens azonosítható: az ún. "Maximalist Optimizers" (tech-savvy, data-driven, preventív orientáció), akik az idős populáció mindössze 19 százalékát teszik ki, de a teljes longevity wellness költségnek a 31 százalékát generálják; a "Confident Enthusiasts" (11% / 15%); a "Health Traditionalists" (26% / 22%), valamint a "Health Strugglers & Shirkers" (44% / 32%), amelyek közül az előbbi szegmensek szignifikánsan nagyobb költségarányban jelennek meg, mint a népességárányuk sugallná.

Dimenzió	Evidence-Based Brand	Hagyományos Brand	Előny
Fogyasztói Bizalom	79-85%	45-52%	+30-40 pp
Regulációs Jóváhagyás	92% (FDA/EMA)	38%	+54 pp
Tartós Fogyasztói Lojalitás	68-72%	32-38%	+30-35 pp
Retail Elfogadás	87%	51%	+36 pp
Prémium Árképzés Kapacitása	35-42%	8-12%	+25-30 pp

Az evidence-based wellness versenyelőny

Forrás: ProRelix Research (2025)

A holisztikus, evidence-based és hyper-personalizált wellness megközelítésének szintézise egy új, integrált longevity marketing ökoszisztémát hoz létre, amelyben az e három komponens nem egymástól független, hanem szorosabban összefonódott. A holisztikus gondolkodás biztosítja azt, hogy a personalizált, AI-alapú intervenciók nem egy szűkengített, gén-determinisztikus redukcionizmusba esnek vissza, hanem az egyén teljes biopszicho-szociális-spirituális realitásából eredeztethetők. Az evidence-based alátámasztottság garانتálja, hogy az AI-ajánlások nem a hype-alapú, nem-validált algoritmusokra épülnek, hanem olyan peer-reviewed tanulmányokon és klinikai érvényesítésen alapulnak, amely a fogyasztó bizalmát erősíti. Végül a hyper-personalizáció azt biztosítja, hogy az általános, holisztikus és tudományosan alátámasztott elvek nem maradnak absztrakt, hanem konkrét, az egyén genomikai, biomarker, viselkedési és szociális profiljához adaptált formában valósulnak meg. Ez az integráció különösen fontos az idős populáció heterogenitása miatt: míg a "Maximalist Optimizers" szegmens komplex, multi-omics adatokat igényel, addig a "Health Traditionalists" szegmens számára az egyéni orvosi konzultáció-alapú personalizáció elegendő lehet, azonban mindkét szegmens az evidence-based validáció és a holisztikus keretezés által nyújt versenylőnyt kaphat. A három trend konvergenciája tehát nem csupán marketingstrukturális innováció, hanem egy fundamentális újradefiniálása annak, hogy a szervezetek hogyan értelmezik és szolgálják ki az idősödő fogyasztók ötödét képviselő, döntő gazdasági szegmentumot.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK

A tanulmány kvalitatív, másodlagos kutatáson alapuló módszertant alkalmaz. A kutatás keretében tematikus irodalomelemzés és aktuális, nemzetközi szakmai publikációk áttekintése történt, különös tekintettel a longevity, az egészségtudatos életmód, a preventív szemlélet és az értékalapú marketing összefüggéseire. Az elemzés során összevetejük a longevity marketinghez kapcsolódó elméleti megközelítéseket, valamint azokat a marketing- és kommunikációs trendeket, amelyek a hosszú távú fogyasztói jólét és a fenntartható márkakapcsolatok kialakítását célozzák. A források kiválasztása relevancia és aktualitás alapján történt, lehetővé téve a fogalom interdiszciplináris értelmezését.

A longevity lifestyle és a hozzá kapcsolódó marketing- és innovációs ökoszisztéma vizsgálata azt mutatja, hogy az öregedő társadalmak nem pusztán

demográfiai kihívást, hanem jelentős gazdasági és szervezeti lehetőséget is jelentenek. A Silver Economy és a Longevity Market dinamikus növekedése, valamint az Ázsia–Csendes-óceáni régió felértékelődése arra utal, hogy a következő évtizedekben a longevity-orientált termékek és szolgáltatások az egyik legfontosabb globális innovációs és beruházási tereppé válnak. A tanulmány rámutat, hogy a technológiai fejlesztések önmagukban nem elegendők: a holisztikus egészségszemlélet, az evidence-based megközelítés, a hiperpersonalizáció és az emberi tényező (alkalmazotti részvétel, szervezeti tanulás, fogyasztói bevonás) integrációja teremti meg a fenntartható versenyelőnyt a longevity marketingben. A komplex adaptív rendszerek logikája alapján a sikeres innováció nem felülről vezérelt projektek, hanem olyan szervezeti környezet eredménye, amely támogatja a kísérletezést, a tudásmegosztást és az emergens megoldásokat.

A kutatás egyik legfontosabb korlátja, hogy nem tartalmaz elsődleges empirikus adatgyűjtést, így megállapításai kizárólag a feldolgozott szakirodalom és szakmai publikációk értelmezésén alapulnak. Ennek következtében a tanulmány inkább feltáró és elméleti jellegű, mintsem általánosítható empirikus következtetések levonására alkalmas. További korlátot jelent, hogy a longevity marketing viszonylag új és formálódó terület, ezért a rendelkezésre álló szakirodalom heterogén, eltérő megközelítéseket és terminológiát alkalmaz. Ez kihívást jelenthet az egységes fogalmi keret kialakítása során, ugyanakkor rámutat a téma további kutatási potenciáljára is.

A jövőbeli kutatások számára több irány is releváns. Egyrészt szükség van longitudinális, kvantitatív és kvalitatív vizsgálatokra, amelyek a longevity lifestyle dimenziói (fizikai, mentális, társadalmi, gazdasági) és a fogyasztói magatartás, márkahűség, illetve egészségkimenetek közötti oksági kapcsolatokat elemzik. Másrészt fontos továbbfejleszteni a Silver Economy és a Longevity Market szegmentációs modelljeit, különösen az eltérő régiók (Európa, Észak-Amerika, Ázsia–Csendes-óceáni térség) kulturális, szabályozási és technológiai sajátosságainak figyelembevételével. További kutatási kérdés a holisztikus, evidence-based és AI-vezérelt hiperpersonalizált beavatkozások tényleges hatásának mérése a különböző idős fogyasztói szegmensekben, beleértve a „maximalist optimizers” és a „health traditionalists” csoportokat is. Érdeemes mélyebben vizsgálni a kvantumtechnológia, a multi-omics és a digitális biomarkerekre épülő marketingalkalmazások etikai, adatvédelmi és szabályozási kihívásait, különösen a sérülékenyebb, egészségügyi szempontból terheltebb idős populációk esetében. Végül a szervezeti perspektívából további empirikus

bizonyítékokra van szükség arra vonatkozóan, hogyan befolyásolják az innovatív munkaszervezési gyakorlatok, az alkalmazotti részvétel és a komplex adaptív rendszerekre épülő menedzsmentmodellek a longevity szektorban működő vállalatok innovációs teljesítményét és piaci sikerét.

A tanulmány gyakorlati szempontból hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalatok tudatosabban integrálják a longevity szemléletet marketing- és kommunikációs stratégiájukba. Az eredmények támogatják az értékalapú, hosszú távú fogyasztói kapcsolatokra építő márkastratégiák kialakítását, különösen az egészségipar, a wellness, a szépségipar, a pénzügyi szolgáltatások és az életmódhoz kapcsolódó szektorok esetében. A longevity marketing koncepciója iránymutatást adhat a termék- és szolgáltatásfejlesztés, valamint a kommunikációs narratívák kialakításához is, hangsúlyozva a megelőzés, a fenntarthatóság és az életminőség javításának szerepét. Hosszabb távon a tanulmány hozzájárulhat a vállalati felelősségvállalás és a fogyasztói jólét összekapcsolásához, erősítve a márkák társadalmi legitimitását.

IRODALOMJEGYZÉK

- Abugroun, A., Shah, S. J., Covinsky, K., Hubbard, C., Newman, J. C. and Fang, M. C. (2025) Low Social Engagement and Risk of Death in Older Adults, *Journal of the American Geriatrics Society* 73, no. 7 (2025): 2166–2175, <https://doi.org/10.1111/jgs.19511>.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Asia-Pacific Insights. (2025). Asia urgently seeks investment in silver economy solutions: Regional market dynamics and opportunities. *Asia-Pacific Economic Forum*, March 2025.
- Asaad, Y., Yen, D. Y., & Cohen, G. (2025). Journal of Macromarketing special issue: Healthy ageing in marketing. *Journal of Macromarketing*, 45(3). <https://doi.org/10.1177/02761467251366572>
- Carlisle, Y. M., & McMillan, E. (2017). Complex Adaptive Systems and Strategy as Learning. *Global Innovation and Entrepreneurship*, 43–60. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43859-7_3
- Castruita, P. A., Piña-Escudero, S. D., Rentería, M. E., & Yokoyama, J. S. (2022). Genetic, Social, and Lifestyle Drivers of Healthy Aging and Longevity. *Current Genetic Medicine Reports*, 10(3), 25–34. <https://doi.org/10.1007/s40142-022-00205-w>
- Chinnaraju, A. (2025). Quantum Computing in Consumer Behavior: A Theoretical Framework for Market Prediction and Decision Analytics. *International Journal of*

- Advanced Research in Science Communication and Technology*. 5. 339-371. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-23352>
- Christensen, C. M. (2015). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. *Harvard Business Review Press*.
- Citruslabs. (2024). *Evidence-based wellness consumer report*. <https://www.citruslabs.com/>
- Cognitive Market Research. (2025). The global longevity and anti-senescence therapy market size: USD 27,154.2 million in 2024 with projected growth to 2035. *Cognitive Market Research Industry Report*, July 2025.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1997). Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders—I. *Research-Technology Management*, 40(5), 16–28. <https://doi.org/10.1080/08956308.1997.11671152>
- Crimmins, E. M. (2015). Lifespan and Healthspan: Past, Present, and Promise. *The Gerontologist*, 55(6), 901–911. <https://doi.org/10.1093/geront/gnv130>
- Data Intelo. (2024). Silver economy market analysis report. <https://data-intelo.com/report/global-silver-economy-market>
- de Meijer, C., Wouterse, B., Polder, J., & Koopmanschap, M. (2013). The effect of population aging on health expenditure growth: A critical review. *European Journal of Ageing*, 10(4), 353–361. <https://doi.org/10.1007/s10433-013-0280-x>
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (Eds.). (2013). *The Oxford Handbook of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.001.0001>
- Dooley, K. J. (1997). A Complex Adaptive Systems Model of Organization Change. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1(1), 69–97. <https://doi.org/10.1023/a:1022375910940>
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685–716. <https://doi.org/10.2307/3094828>
- Eriksson, M., Ekström-Bergström, A., Arvidsson, S., Jormfeldt, H., Thorstensson, S., Åström, U., Lundgren, I., Roxberg, Å. (2024) Meaning of wellness in caring science based on Rodgers's evolutionary concept analysis. *Scand J Caring Sci*. 2024 Mar; 38(1):185-199. doi: 10.1111/scs.13196. Epub 2023 Jul 28. PMID: 37507842.
- Eurofound. (2025). Innovative workplaces and employee participation in Europe. <https://www.eurofound.europa.eu/en/news-and-events/events/workplace-innovation-sustainable-work-retaining-europes-ageing-workforce-and-making-work>
- Fries, J. F. (1980). Aging, Natural Death, and the Compression of Morbidity. *New England Journal of Medicine*, 303(3), 130–135. <https://doi.org/10.1056/nejm198007173030304>
- Garmany A, Terzic A. Global Healthspan-Lifespan Gaps Among 183 World Health Organization Member States. *JAMA Netw Open*. 2024 Dec 2;7(12):e2450241. doi: 10.1001/jamanetworkopen.2024.50241. PMID: 39661386; PMCID: PMC11635540.
- GREENHALGH, T., ROBERT, G., MACFARLANE, F., BATE, P., & KYRIAKIDOU, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations:

- Systematic Review and Recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629. Portico. <https://doi.org/10.1111/j.0887-378x.2004.00325.x>
- Peluso, A. M., Amatulli, C., Yoon, C., & Guido, G. (2020). Subjective Age and Older Consumers. *The Aging Consumer*, 237–258. <https://doi.org/10.4324/9780429343780-16>
- Gustafson, D. H., et al. (2003). Failure of complex health IT systems. *Health Services Research*, 38(2), 593–609. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00143>
- Kaeblerlein, M. et al., Healthy aging: The ultimate preventative medicine. *Science* 350,1191-1193(2015). DOI:10.1126/science.aad3267
- Kalyoncuo, S., & Kartın, P. T. (2025). The relationship between active aging and healthy lifestyle behaviors of individuals aged 65 years and older: A cross-sectional study. *Geriatric Nursing*, 61, 316–323. <https://doi.org/10.1016/j.geri-nurse.2024.10.063>
- Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 811–824. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.811>
- Makkonen, T., et al. (2014). Innovation adoption and diffusion in business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29 No. 4 pp. 324–331, doi: <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0163>
- Market Research Future. (2025). Global longevity market report: Projected growth from USD 21.29 billion (2024) to USD 63 billion (2035). *Market Research Future Publications*, April 2025
- Mather Institute. (2015). Active aging vs. successful aging policies: What's the difference? *Mather Institute Research Brief*, February 2015.
- McKinsey & Company. (2025). The future of wellness trends survey 2025: Wellness subcategories and consumer segmentation. *McKinsey Consumer Insights*, May 2025.
- Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing Your Innovation Portfolio: People throughout Your Organization Are Energetically Pursuing the New. But Does All That Activity Add up to a Strategy? *Harvard Business Review*, 66-73.
- OECD. (2005). Oslo manual. *OECD Publishing*.
- Outlook for Asia and the Pacific. *Regional Economic Outlook, Asia and Pacific*, October 2025. <https://doi.org/10.5089/9798229025881.086.ch001>
- Oxford Economics. (2020). The longevity economy. *Oxford Economic Services Research Report*, 2020.
- Peel, N. M., Bartlett, H. P., & Marshall, A. L. (2007). Measuring quality of life in older people: Reliability and validity of WHOQOL-OLD. *Australasian Journal on Ageing*, 26(4), 162–167. Portico. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2007.00249.x>
- Pfannstiel, M. & Rasche, C. (2017). Service Business Model Innovation in Healthcare and Hospital Management: Models, Strategies, Tools. DOI:10.1007/978-3-319-46412-1
- Rao, V. N., & Pardhasaradhi, G. (2016). Crop yield estimation strategy. *Harnessing Dividends from Drylands: Innovative Scaling up with Soil Nutrients*, 176–200. <https://doi.org/10.1079/9781780648156.0176>

- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1997). Successful aging. *The Gerontologist*, 37(4), 433–440. <https://doi.org/10.1093/geront/37.4.433>
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. *Harvard University Press*.
- Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, socialism and democracy. *Harper*.
- Seals, D. R., Justice, J. N., & LaRocca, T. J. (2016). Physiological gerontology: Targeting function to increase healthspan and achieve successful aging. *The Journal of Physiology*, 594(8), 2001–2024. <https://doi.org/10.1113/jphysiol.2014.282665>
- Singh, P. (2024). Transforming Healthcare through AI: Enhancing Patient Outcomes and Bridging Accessibility Gaps. *Journal of Artificial Intelligence Research*.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A., & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62, 18 - 2. [DOI:10.1177/002224299806200102](https://doi.org/10.1177/002224299806200102)
- TIDD, J., & BESSANT, J. (2018). INNOVATION MANAGEMENT CHALLENGES: FROM FADS TO FUNDAMENTALS. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840007. <https://doi.org/10.1142/s1363919618400078>
- UN World Population Prospects. (2022). World population ageing 2022: Highlights. *United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division*.
- Verified Market Research. (2025). Silver economy market size, share, trends & forecast to 2031. *Verified Market Research Report*, August 2025.
- von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2011). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277. Portico. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>
- Wang M., Duan S., Li X., et al. (2025). Genome-driven Chinese precision medicine: Biobank-scale genomic research as a new paradigm. *The Innovation Life* 3:100131. <https://doi.org/10.59717/j.xinn-life.2025.100131>
- World Health Organization. (2015). World report on ageing and health. [ISBN: 9789241565042](https://doi.org/10.1017/9789241565042)

KÉK ZÓNÁK A KÁRPÁT-MEDENCÉBEN: ABAÚJ EGÉSZSÉGTURISZTIKAI POTENCIÁLJA

MOLNÁR TAMÁS

egyetemi tanársegéd

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet

A tanulmány a Kék Zónák, vagyis a világ kiemelkedő várható élettartammal rendelkező régióinak életmódbeli és környezeti sajátosságait vizsgálja, különös tekintettel a Dan Buettner által definiált Power 9 alapelvekre. A cikk célja annak feltárása, miként adaptálhatóak ezek a nemzetközi tapasztalatok a hazai vidékfejlesztésbe, fókuszba helyezve az észak-magyarországi Abaúj térségét. A szerző a nemzetközi szakirodalom, valamint az olyan hazai kezdeményezések áttekintése után, mint például a Kék Zóna Projekt, összehasonlító elemzést végez a Kék Zónák kulcstényezői és Abaúj erőforrásai között. Az eredmények rámutatnak, hogy a térség olyan földrajzi adottságai, mint a Zempléni-hegység és a Cserehát-dombság, továbbá gasztronómiai hagyományai, köztük a helyi termékek és hagyományos előállításuk átfedést mutatnak a hosszú élet zónáinak jellemzőivel. A tanulmány következtetése szerint a preventív egészségmegőrzésre és a lassú életmódra építő turisztikai termékfejlesztés révén Abaúj potenciálisan Magyarország egyik hiteles hosszúélet-központjává válhat, új gazdasági irányvonalat kínálva a térség számára.

Kulcsszavak: Kék Zónák, Abaúj, vidékfejlesztés, egészségturizmus, hosszú élet, longevity, Power 9, helyi termékek, életmódváltás

The study examines the lifestyle and environmental characteristics of Blue Zones—regions with exceptionally high life expectancy globally—with special reference to the Power 9 principles defined by Dan Buettner. The paper aims to explore how these international findings can be adapted to domestic rural development, focusing on the Abaúj region in Northern Hungary. Following a review of international literature and domestic initiatives such as the Blue Zone Project, the author conducts a comparative analysis between the key drivers of Blue Zones and the resources of Abaúj. The results indicate that the region's geographical features, such as the Zemplén Mountains and the Cserehát Hills, as well as its gastronomic traditions, including local products and traditional processing methods, show significant overlap with the characteristics of longevity zones. The study concludes that through tourism product development based on preventive health preservation and slow living, Abaúj has the potential to become an authentic longevity hub in Hungary, offering a new economic trajectory for the region.

Keywords: Blue Zones, Abaúj, rural development, health tourism, longevity, Power 9, local products, lifestyle change

1. BEVEZETÉS

A 21. század demográfiai folyamatai közül kiemelkedik a népesség elöregedése, ami világszerte komoly feladat elé állítja az egészségügyi és szociális rendszereket. Ebben a változó környezetben a hangsúly fokozatosan áthelyeződik az élettartam növeléséről az egészségben eltöltött évek számának gyarapodására. A nemzetközi kutatások, különösen Dan Buettner és munkatársainak vizsgálatai (Buettner, 2012; Buettner & Skemp, 2016) ráirányították a figyelmet a Kék Zónákra, vagyis azokra a különleges földrajzi régiókra, ahol a lakosság várható élettartama és életminősége egyaránt kiemelkedő. Ezzel párhuzamosan a hazai vidékfejlesztés is új utakat keres, sok esetben felmerül, hogy a gazdasági elmaradottsággal azonosított vidéki, hagyományos életforma értékei képezhetik-e a modern hosszúélet-ipar alapjait.

A tanulmány azt a kérdést járja körül, hogy a Kék Zónák sikertényezői mennyire helyhez kötöttek, illetve azok hogyan ültethetők át más kulturális közegbe. A kutatás célja annak feltárása, hogy Abaúj térségben megvannak-e azok a rejtett erőforrások, amelyekre egy hiteles, megelőzésre épülő egészségturisztikai úticél hozható létre.

A cikk elsődleges célja, hogy összevesse a nemzetközi Kék Zónák kulcstényezőit Abaúj erőforrásaival. A tanulmány a helyzetfeltáráson túl gyakorlati vidékfejlesztési perspektívát is kínál, rámutatva arra, hogy a lassú életmódra és a helyi termékekre építő turizmusfejlesztés miként válhat a térség gazdasági kitörési pontjává. A kutatás jelentősége abban rejlik, hogy összekapcsolja a globális egészségtrendeket a helyi hagyományörzéssel, ezzel is bizonyítva, hogy Abaúj potenciálisan Magyarország egyik hiteles hosszúélet-központjává léphet elő.

A cikk a szakirodalom és a szekunder adatok feldolgozása során a Buettner-féle Power 9 modellt (Buettner & Skemp, 2016) tekinti irányadónak. Ennek tükrében vizsgálom Abaúj földrajzi és társadalmi viszonyait, illetve Sándor Róbert gasztronómiai gyűjtéseit. Az elemzés célja a nemzetközi minták és a helyi sajátosságok közötti párhuzamok feltárása.

A tanulmány a Kék Zónák és a Power 9 alapelvek bemutatásával kezdődik, majd áttekinti a releváns hazai kezdeményezéseket. A cikk gerincét Abaúj erőforrásainak részletes elemzése adja, ahol a helyi táplálkozást és életmódot hasonlítom össze a nemzetközi mintákkal. Az írást a térség jövőbeli lehetőségeit és pozicionálását mérlegelő következtetések zárják.

2. A KÉK ZÓNÁK VIZSGÁLATA: FÖLDRAJZI ELHELYEZKEDÉS ÉS ÉLETMÓDBELI SAJÁTOSSÁGOK

A demográfiai és népegészségtani kutatások az elmúlt évtizedekben öt olyan földrajzi régiót azonosítottak a világon – az úgynevezett Kék Zónákat –, ahol

a lakosság várható élettartama jelentősen meghaladja a globális átlagot, és ahol kiemelkedően magas a száz évet megélt személyek aránya (Poulain et al., 2004). Buettner és Skemp (2016) vizsgálatai alapján ezen közösségek sikerének titka nem a genetikában, hanem az életmód és a környezeti tényezők speciális kölcsönhatásában, az úgynevezett Power 9 elnevezésű kilenc alapelvben rejlik.

A Kék Zóna egy olyan kifejezés, amelyet Dan Buettner vezetett be, hogy leírjon öt területet a világon, ahol az emberek feltűnően hosszú ideig élnek, ráadásul úgy, hogy közben egészségesek. A hosszú idő egészen konkrétan azt jelenti, hogy a kék zónákban nagyon sokan elérik a 100 éves kort, miközben például Amerikában jelenleg az átlagos várható élettartam 79 év, Magyarországon pedig 77 év (worldometers.info). Buettner és csapata 1999 óta olyan közösségeket vizsgált meg, ahol a lakosság jelentős része rendkívül magas életkorral rendelkezik, az egészségügyi problémák aránya pedig igen alacsony. Ezek a területek a következők: (Kovács-Vass, 2024)

2.1. Ikaria, Görögország

Az Égei-tenger keleti medencéjében található szigeten a lakosok sokáig élnek, a krónikus betegségek, különösen a demencia és a szív- és érrendszeri megbetegedések előfordulása pedig rendkívül alacsony (Kovács-Vass, 2024).

- *Életmód:* A helyi lakosság életvitelét a stresszmentes időbeosztás és a rendszeres délutáni pihenés, vagyis a szieszta jellemzi, amely kutatások szerint csökkenti a szívbetegségek kockázatát (Buettner, 2012). A hegyvidéki domborzat miatt a mindennapi élet része a közepes intenzitású fizikai aktivitás.
- *Táplálkozás:* A klasszikus mediterrán étrend szigorú követése figyelhető meg: magas olívaolaj-, zöldség- és burgonyafogyasztás, kiegészítve kecsketejjel és mézzel. Különlegesség a vadon termő gyógynövényekből, mint például a zsályából, rozmaringból vagy az oregánóból készített teák rendszeres fogyasztása, amelyek antioxidáns hatásuk révén támogatják a szervezetet. Ezek mellett hüvelyesek, halak és olajos magvak jellemzik az étkezésüket (Buettner & Skemp, 2016, Kovács-Vass, 2024).

2.2. Okinawa, Japán

A Japán déli részén fekvő szigetcsoport lakói, különösen a nők, a világ leghosszabb életű emberei közé tartoznak. A szív- és érrendszeri betegségek, a rák és más krónikus betegségek aránya is nagyon alacsony. (Kovács-Vass, 2024)

- *Életmód:* A mentális egészség alapköve a lét értelmeként fordítható Ikigai tudatosítása, amely idős korban is céltudatosságot biztosít. A társas támogatást a Moai rendszer biztosítja, amely egy életre szóló, 5-6 fős támogató baráti kört jelent (Willcox et al., 2007).
- *Táplálkozás:* Az étrend gerincét nem a rizs, hanem a lila édesburgonya alkotja, amelyet a szójatermékek, főként a tofu, a tengeri algák, vagyis a hínár, valamint a különféle zöldségek, köztük a paradicsom egészítenek ki. A rendszeres zöldtea és kurkuma fogyasztása jelentős antioxidáns védelmet biztosít a szervezet számára. A kalóriabevétel korlátozása a Hara Hachi Bu elv, azaz a nyolcvan százalékos jóllakottságig történő étkezés révén valósul meg, amely bizonyítottan lassítja az öregedési folyamatokat (Willcox et al., 2007, Kovács-Vass, 2024).

2.3. Szardínia (Olaszország)

Ez a régió volt az első tudományosan hitelesített Kék Zóna, ahol a férfiak százéves korig tartó túlélési aránya globálisan is egyedülálló (Poulain et al., 2004). A Szardínián lakók között kevésbé gyakoriak a szív- és érrendszeri betegségek. (Kovács-Vass, 2024)

- *Életmód:* A hagyományos pásztor életmód folyamatos, alacsony intenzitású fizikai terhelést jelent a meredek terepen. A társadalmi összetartás erős, az idősök tisztelete és a családon belüli gondoskodás csökkenti a pszichológiai stresszt (Pes et al., 2013).
- *Táplálkozás:* Az étrend gerincét a teljes kiőrlésű kenyér és a durum búzából készült tészta, valamint a különféle zöldségek alkotják. A fehérjebevitelt a hüvelyesek, különösen a lóbab és a borsó, továbbá a legeltetett állatok tejéből előállított pecorino sajt biztosítják. Az ételek elkészítése során kiemelt szerep jut az olívaolajnak, míg természetes édesítőszerként a mézet részesítik előnyben. A polifenolokban gazdag helyi vörösborsó, a Cannonau mértékletes fogyasztása szintén fontos tényezőnek minősül (Buettner & Skemp, 2016, Kovács-Vass, 2024).

2.4. Nicoya-félsziget, Costa Rica

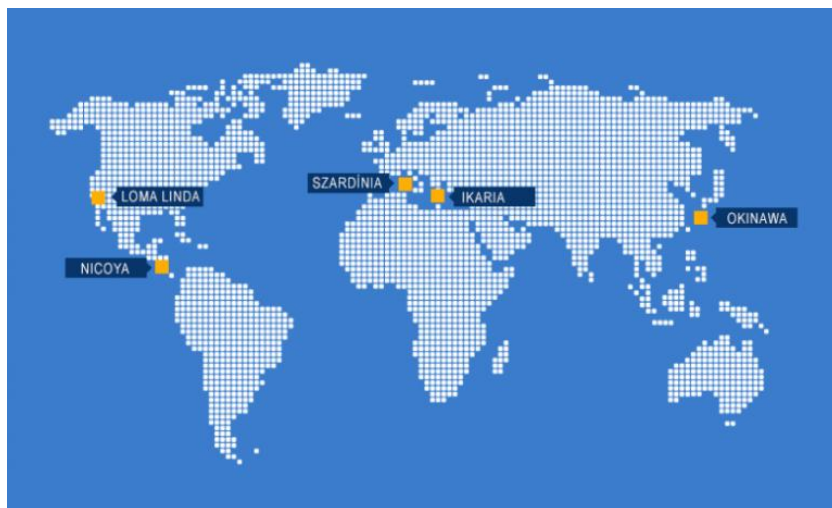
Közép-Amerika ezen régiójában a várható élettartam magasabb, mint a fejlett nyugati országokban, miközben az egészségügyi kiadások töredékét teszik ki azokénak. Egészen meglepő, de a nicoyaiak kétszer nagyobb valószínűséggel érik el a 90 év fölötti kort, mint az észak-amerikaiak. Ebben fontos szerepet játszik az, hogy szinte egyáltalán nem fogyasztanak feldolgozott és finomított élelmiszereket. (Kovács-Vass, 2024)

- *Életmód:* A pozitív mentális állapot megőrzésében kulcsfontosságú az életcél jelentő Plan de vida filozófiája. A szabadban végzett fizikai aktivitás pedig garantálja a szükséges D-vitamin-bevitelt.
- *Táplálkozás:* A táplálkozás bázisát a mezoamerikai agrárkultúra növényhármasa, vagyis a bab, a kukorica és a tök együttes fogyasztása adja. Ennek köszönhetően az étrendben kiemelkedően magas az arányuk. A kukorica tradicionális, mézszízzel történő feldolgozása, szaknyelven nixtamalizáció jelentősen növeli a tápanyagok felszívódását. A helyi ivóvíz magas kalcium- és magnéziumtartalma továbbá igazoltan csökkenti a szívbetegségek kockázatát (Buettner, 2012).

2.5. Loma Linda, Kalifornia (USA)

Ez az egyetlen olyan Kék Zóna, amely nem egy földrajzi terület, hanem a Hetednap Adventista Egyház vallási közösség révén jött létre egy modern városi környezetben. Az itt élők hosszú életének hátterében az egészséges étkezési szokások és a vallásos életmód meghatározó szerepe áll (Kovács-Vass, 2024).

- *Életmód:* A közösség szigorúan kerüli a dohányzást és az alkoholt. A heti pihenőnapuk szombat, ami szent és ilyenkor a munka helyett a természetre, a családra és a hitgyakorlásra fókuszálnak, hatékonyan csökkentve a stresszt.
- *Táplálkozás:* Bibliai alapokon nyugvó, jellemzően vegetáriánus étrend rengeteg zöldséggel és gyümölccsel, amelyben az olajos magvak, a hüvelyesek és a zab dominálnak (Buettner & Skemp, 2016, Kovács-Vass, 2024).



1. ábra: Kék Zónák

forrás: <https://vegasef.hu/kek-zona/>

Ezek a területeken az életstílus, az étrend, a társas kapcsolatok és a szokások együttesen járulnak hozzá a hosszú és egészséges élethez. A kék zónákat tanulmányozva számos hasonló tényezőt azonosítottak, mint például az egészséges étrend, a rendszeres testmozgás, a szoros közösségi kapcsolatok és a stresszkezelési stratégiák. Ezek a tényezők összetett rendszert alkotnak, fontos figyelembe venni, hogy ezeket párhuzamosan, tehát egymást kiegészítve vagy egymás hatását fokozva gyakorolják a helyiek.

A Kék Zónák lakóinak étrendje zöldségekben, gyümölcsökben, teljes kiőrlésű gabonákban és egészséges zsírokban gazdag, húst csak ritkán, kis mennyiségben fogyasztanak. Sokan tisztán növényi alapú táplálkozást folytatnak, és hosszabb szüneteket tartanak az étkezések között. A fizikai aktivitás nem edzőtermi sportot jelent, hanem a mindennapi élet szerves része: a kerti munka, a rendszeres séta és a terepviszonyokból adódó gyaloglás tartja őket mozgásban. A stresszkezelés és a relaxációs technikák mellett a szoros társas kapcsolatok, a családi kötelek és a barátságok játsszák a főszerepet a hosszú életben. Kiemelkedő jelentőségű a céltudatos életvitel és a társadalmi hasznosság érzése, amely bizonyítottan javítja a mentális egészséget. A fogyasztói szemlélettel ellentétben a mindennapokat a mértékletesség hatja át, legyen szó anyagi javakról vagy táplálkozásról. Az étkezési szokásaikat az önmérséklet, a kisebb adagok és a késő esti étkezés kerülése jellemzi (Kovács-Vass, 2024).

A 80%-os szabály nem merev előírás, hanem egy gyakorlati iránymutatás a fenntartható életmódhoz. Lényege, hogy az étrend gerincét 80%-ban a tápláló, egészséges ételek alkotják, a maradék 20%-ban azonban teret engednek a kevésbé egészséges, de örömet okozó fogásoknak is. Ez a rugalmas hozzáállás segít elkerülni a szigorú diétákkal járó stresszt, így a tudatos táplálkozás és az élet élvezete hosszú távon is összeegyeztethetővé válik az egészség megőrzésével (Kovács-Vass, 2024).

Az 1. táblázat rendszerezi a vizsgált régiók legfontosabb életmódbeli és táplálkozási jellemzőit, amelyek a szakirodalom szerint a hosszú élet elsődleges tényezői.

1. sz. táblázat: A Kék Zónák összehasonlító elemzése a Power 9 elvek tükrében

Helyszín (ország)	Táplálkozás	Mozgás	Szemléletmód
Ikaria (Görögország)	Mediterrán diéta, vad zöldségek, gyógyteák, kecsketej	Hegyvidéki terepen való gyaloglás, kertészkedés	Stresszmentes időérzékelés, rendszeres szieszta, esti közösségi élet

Okinawa (Japán)	Növényi alapú (90%+), édesburgonya, szója, kurkuma	Földön ülés/felállás, Tai Chi, Karate	Ikigai (céltudatosság), Moai (biztonsági szociális háló)
Szardínia (Olaszország)	Lóbab, árpa, pecorino sajt, Cannonau bor	Pásztorkodás, nagy távolságok gyaloglása	Idősek tisztelete, többgenerációs családi modell
Nicoya (Costa Rica)	Bab, kukorica (tortilla), tök, trópusi gyümölcsök	Fizikai munka a szabadban	Plan de vida (életcél), szomszédsági látogatások
Loma Linda (USA)	Vegetáriánus/Vegán, olajos magvak, teljes kiőrlésű gabona	Természetjárás, szervezett közösségi mozgás	Szombati pihenőnap, közös hitgyakorlás

Forrás: Saját szerkesztés Buettner & Skemp (2016), Poulain et al. (2004) és Willcox et al. (2007) alapján

2.6. A hosszú élet közös nevezői: A Power 9 modell

Dan Buettner és kutatócsapata a különböző földrajzi helyszínek vizsgálata során azonosította azokat az életmódbeli metszeteket, amelyek mind az öt Kék Zónában jelen vannak. Ezt a rendszert Power 9 néven definiálták, amely négy fő dimenzió: mozgás, szemléletmód, táplálkozás és kapcsolatok mentén rendszerezi a hosszú élet titkait (Buettner & Skemp, 2016).

1. *Természetes mozgás*: A Kék Zónák lakói nem edzőteremben végeznek testmozgást, hanem a mindennapi életvitelük részeként. A változatos domborzati viszonyok és a rendszeres kerti munka folyamatos, de nem megerőltető fizikai aktivitásra készítetik őket. A gépesítés hiánya miatt a ház körüli teendőket és a mezőgazdasági munkákat kézi erővel végzik, ami hatékonyan támogatja a szív- és érrendszer egészségét.

2. *Céltudatosság*: Okinawán ezt Ikigai-nak, Costa Ricán Plan de vida-nak hívják; mindkettő jelentése: amiért reggel felkelek. A kutatások szerint az életcél tudatosítása és a hasznosság érzése akár évekkel is meghosszabbíthatja a várható élettartamot (Buettner, 2012).

3. *Lassítás*: A stressz mindenhol jelen van, és krónikus gyulladásokhoz vezethet. A hosszú életű közösségek azonban beépített rituálékkal rendelkeznek a stresszoldásra: az ikariaiak sziesztáznak, a szardíniaiak közösségi órákat tartanak, az adventisták imádkoznak, az okinawaiak pedig őseikre emlékeznek (Buettner & Skemp, 2016).

4. *80%-os szabály:* A Hara hachi bu elv alapján az étkezést akkor hagyják abba, amikor a gyomor 80%-ig telt meg. Ez a 20%-os kalóriadeficit kulcsfontosságú a testsúlykontrollban. Jellemző továbbá, hogy a nap legkisebb étkezése a kora esti vacsora.

5. *Növényi alapú étrend:* Az étrend gerincét 95-100 százalékban a zöldségek, a gyümölcsök, valamint kiemelten a hüvelyesek, így a lóbab, a feketebab, a lencse és a szója alkotják. A húsfogyasztás sok esetben havi néhány alkalomra, kis adagokban és ünnepi jelleggel történik.

6. *Bor délután:* Az adventista közösség kivételével a vizsgált régiókban a mérsékelt, ám rendszeres alkoholfogyasztás is a kultúra része. A kedvező élettani hatások hátterében a napi egy-két pohár, magas flavonoid-tartalommal rendelkező bor, például a Cannonau áll, amelyre jellemzően étkezések kísérőjeként vagy társasági eseményeken kerül sor (Buettner, 2012).

7. *Valahova tartozás:* A megvizsgált százévesek 98%-a valamilyen hitbéli vagy spirituális közösség aktív tagja. A kutatások szerint a felekezettől független, rendszeres közösségi alkalmak évekkel növelhetik az élettartamot.

8. *A család az első:* A generációk együttélése jellemző: az idős szülőket és nagyszülőket a közelükben vagy a házukban tartják, ami bizonyítottan csökkenti a gyermekek betegségét és halálozását is. Elkötelezettek egy élethosszig tartó társ mellett.

9. *A megfelelő társaság:* A világ leghosszabb életű emberei olyan szociális köröket választanak, mint például az okinawai moai csoportok, amelyek támogatják az egészséges magatartást (Buettner & Skemp, 2016, longevity-project.org)

2.7. Alternatív hosszú élet zónák: John Robbins kutatásai

Fontos megemlíteni John Robbins (2006) munkásságát is, aki a Százévesen egészségben című könyvében a Kék Zónáktól részben eltérő, de hasonlóan tanulságos közösségeket vizsgált. Robbins a kaukázusi abházok, az ecuadori vilcabambaiak, a japán okinawaiak és a pakisztáni hunzák életmódját elemezve ugyanazokra a pillérekre: nevezetesen a növényi alapú táplálkozás dominanciájára, az időskori aktivitásra és a mély közösségi tiszteletre bukkant. Bár ezen területek demográfiai adatainak hitelessége olykor vitatott, a kulturális mintázatok, úgymint az idősök megbecsülése és a stresszmentes életvitel, tökéletesen egybeesnek a Kék Zónák tapasztalataival, tovább erősítve az életmód-alapú megközelítés érvényességét.

2.8. A hosszú élet gazdaságtana: A Longevity Ipar perspektívája

A hosszú élet kutatása napjainkban kilépett az orvostudomány és az antropológia keretei közül, és önálló gazdasági szektorrá vált. Kaminskiy és Colangelo (2020) *A hosszúélet-ipar 1.0* című művükben rámutatnak, hogy a 21. század egyik legnagyobb üzleti lehetősége az úgynevezett Healthspan, vagyis az egészségben töltött élettartam kiterjesztése. A szerzők szerint a hangsúly az utólagos gyógyításról a megelőző egészségmegőrzésre tolódik át. Ebben a paradigmaváltásban a Kék Zónához hasonló területek felértékelődnek: már nem elmaradott vidéki területek, hanem prémium egészségturisztikai régiók, amelyek képesek kiszolgálni az egészségtudatos, fizetőképes keresletet. A könyv rávilágít, hogy a hosszú életre épülő ökoszisztémák fejlesztése – amilyen potenciálisan Abaúj is lehet – nemzetgazdasági szinten is stratégiai befektetés.

3. HAZAI ADAPTÁCIÓS KÍSÉRLETEK: KÉK ZÓNA PROJEKT ÉS KÉK ZÓNA KÖZÖSSÉG

Magyarországon az elmúlt években elindult egy tudatos törekvés a Kék Zóna elvek hazai adaptálására. Két meghatározó kezdeményezés, a *Kék Zóna Projekt* és a *Kék Zóna Közösség* tevékenysége bizonyítja, hogy a hosszú élet titkai nemcsak egzotikus szigeteken, hanem a Kárpát-medencében is alkalmazhatók.

3.1. Kék Zóna Projekt (kekzonaprojekt.hu)

A Turcsán Emese által életre hívott projekt célja nem kevesebb, mint a várható élettartam és az életminőség növelése Magyarországon, tudományos alapokon nyugvó életmódváltással.

- *Tevékenység és kutatás:* A projekt egyik legfontosabb eleme a hazai települések életmódjának feltérképezése. Első mintatelepülésként a bükki Noszvajt választották, ahol a természetes mozgást lehetővé tevő terepviszonyok, a tiszta levegő és az erős közösségi hálózatok már eleve adottak voltak. A kutatás során vizsgálják a lakosság szokásait, és olyan beavatkozásokat alkalmaznak, amelyek észrevétlenül terelik az embereket az egészségesebb döntések felé (kekzonaprojekt.hu).
- *Célkitűzések:* A projekt nem egyéni, hanem rendszerszintű változást sürget. Olyan fenntartható környezetet kívánnak teremteni – az önkormányzatokkal és a helyi vállalkozókkal szoros együttműködésben –, ahol az egészséges döntés válik a legegyszerűbb választássá. A koncepció lényege, hogy a mindennapi életterünk és a fizikai környezetünk tudatos, egészségtámogató áthangolására helyezték a hangsúlyt (kekzonaprojekt.hu).

3.2. Kék Zóna Közösség (kekzonakozosseg.hu)

Míg a Projekt a településekre és a kutatásra fókuszál, a Kék Zóna Közösség az egyének és a kisközösségek edukációját, valamint a szemléletformálást helyezi előtérbe.

- *Ajánlások és programok:* A szervezet a Power 9 elveket gyakorlati tanácsokra fordítja le a magyar mindennapokban. Kiemelt ajánlásaik között szerepel a helyi és szezonális zöldségek fogyasztásának növelése, a rendszeres szűréseken való részvétel, valamint a természetben végzett testmozgás (kekzonakozosseg.hu).
- *Közösségépítés:* Felismerték, hogy a magány az egyik legnagyobb egészségügyi kockázat, ezért konferenciákat, workshopokat és mentorprogramokat szerveznek. Ezeken az eseményeken szakértők – orvosok, dietetikusok, mentálhigiénés szakemberek – segítségével, de közösségi élményként adják át a tudást (kekzonakozosseg.hu).

4. ABAÚJ: EGY POTENCIÁLIS HAZAI KÉK ZÓNA

A nemzetközi szakirodalom alapján a hosszú élet zónáinak kialakulása nem véletlenszerű, hanem a környezeti adottságok és az életmód speciális kölcsönhatásának eredménye (Pes et al., 2013). Vizsgálatunk tárgya, hogy az Észak-Magyarországon található Abaúji térség rendelkezik-e azokkal az erőforrásokkal, amelyekre egy Kék Zóna elveit követő egészségturisztikai desztináció építhető.

4.1. Táplálkozás: A paraszti konyha reneszánszától az élelmiszerekig

A Kék Zónák étrendjének alapját a helyi, feldolgozatlan, növényi alapú élelmiszerek képezik (Buettner & Skemp, 2016). Abaúj gasztronómiai hagyományai és jelenlegi termelői kínálata jelentős átfedést mutat ezekkel az elvekkel, bár a fogyasztói tudatosság növelése még szükséges.

- *Helyi élelmiszerek és alapanyagok:* A térség mezőgazdasági adottságai kiváló alapot szolgáltatnak az egészségtudatos táplálkozáshoz. A Mézes Gergő Méhészete által termelt minőségi méz az ikariai mintához hasonlóan természetes édesítőszerként és immunerősítőként funkcionálhat. A Kék Zónák étrendjében kulcsszerepet játszó olajos magvak bevitelét a vidéken jelentős hagyományokkal rendelkező diótermesztés biztosítja. A minőségi szénhidrátforrások tekintetében a helyi termőföldeken termesztett gabonafélék, valamint a kiterjedt zöldség- és gyümölcsstermesztés emelhető ki. A térség emblematisztikus terméke, a Gönci kajsziarack elsősorban friss gyümölcsként fogyasztva ajánlott magas antioxidáns-tartalma miatt. A Kék Zónákban megfigyelt, étkezésekhez

kapcsolódó mérsékelt borfogyasztás kultúrájához az Abaújban találkozó Bükk és Tokaji borvidék pincészetek nyújtanak lehetőséget (Molnár, 2024; Poulain et al., 2004).

- *Feldolgozatlan élelmiszerek és fermentálás:* A térségben élő házi tartósítási eljárások, mint például a lekvárfőzés és a savanyítás megfelelnek a rövid ellátási láncok kritériumainak, biztosítva a tápanyagok megőrzését (Kneafsey et al., 2013). A hagyományos savanyú káposzta és a kovászos ételek a bélflóra egészségét támogatják, ami a hosszú élet egyik kulcsa.
- *Hagyomány és egészség:* A Kék Zónák étrendjének gerincét a növényi alapú fogások adják, amelyet a hús csak kiegészít vagy ünnepekkor jelenik meg. Sándor Róbert helyi receptgyűjtései bizonyítják, hogy Abaúj hagyományos gasztronómiája – különösen a böjti és a hétköznapi paraszti ételek – tökéletesen illeszkednek ebbe a mintázatba:
 - *Növényi alapú ételek:* A húsmentes napokon a fehérjepótlást elsősorban a gomba és a tojás biztosította, amire kiváló példa a gombapaprikás vagy a gombás tojáspörkölt, míg a szénhidrátbevitelről a lassan felszívódó gabonák gondoskodtak. A Costa Rica-i kukoricaalapú étrend hazai megfelelőjeként említhető a tepsibe sült köleskása, valamint a burgonyából vagy kukoricadarából készülő Zsámiska. Szintén a hüvelyesek és gyökérzöldségek erejére épít a Kassai krumplis kocka vagy a habart bableves, amelyek egyszerű, ám tápanyagokban gazdag fogások (Sándor, 2017).
 - *Húsfogyasztás és minőségi fehérjék:* A Kék Zónában a szalonnát és a sonkát sok esetben csak ízesítőként, kis mennyiségben használják. Ez a szokás köszön vissza a felvidéki sztrapacska, a vadásztáska vagy az abaúji tavaszi kaszásleves esetében is, ahol a húskészítmények inkább fűszerként funkcionálnak. Az ételekben a tenyésztett állatok helyett a térségre jellemző, alacsony zsírtartalmú vadhúsok dominálnak, mint például a borókás vadnyúlgerinc, a Radványi fácán és az Esterházy galamb. Emellett jelentős szerep jut a legegészségesebb állati fehérjeforrásnak számító halaknak is, köztük a busának és a compónak (Sándor, 2017).
 - *Egészségtámogató levesek és desszertek:* A Gönci barackból főzött krémleves és a muskotályos szőlőleves fogyasztásával a helyi gyümölcsökben rejlő antioxidánsok jutnak a szervezetbe. Az édességek, mint például az Apponyi torta vagy a Bobájka töltelékét jellemzően a dió és a mák adja. Ez utóbbi ételtani szempontból kiemelt jelentőségű, mivel a mák rendkívül magas kalciumtartalma az időskori csonttrikulás megelőzésének egyik

legfontosabb természetes eszköze. A kíméletesebb, gőzöléses eljárással készülő abaúji páránfőtt pedig egy könnyen emészthető választást kínál az édességek sorában (Sándor, 2017).

- *Vadhúsok és mértékletesség:* Bár a magyar konyha húsközpontú, Abaúj vadbősége lehetőséget ad a minőségi, alacsony zsírtartalmú, antibiotikum-mentes húsfogyasztásra. Ez illeszkedik például a szardíniai min-tához, ahol a húsfogyasztás ritka, de minőségi esemény (Pes et al., 2013).

4.2. Életmód

A természetes mozgás a Kék Zónák lakóinak mindennapjait jellemzi, ellentétben a mesterséges edzőtermi aktivitással (Buettner, 2012). Abaúj domborzati viszonyai és településszerkezete ideális terepet biztosítanak ennek adaptálásához.

- *Földrajzi adottságok:* A Zempléni-hegység és a Csereháti-dombság lankái, a térséget átszelő Országos Kék Túra útvonalai, továbbá a Boldogkő, Regéc vagy Füzer várához vezető meredekebb szakaszok folyamatos fizikai aktivitásra ösztönzik a helyi lakosságot és az idelátogatókat egyaránt (hellozemplen.hu).
- *Kertművelés kultúrája:* Az aprófalvas térségszerkezetből adódóan a helyi lakosság körében a háztáji gazdálkodás a mindennapok szerves része és máig élő hagyomány. Ez a tevékenység nemcsak fizikai munka, hanem stresszoldó és meditatív elfoglaltság is, amely Okinawán az Ikigai egyik megnyilvánulási formájának tekinthető. A turisztikai termékfejlesztés szempontjából jelentős potenciál rejlik abban, hogy a turistákat, látogatókat interaktív módon bevonják ezekbe a folyamatokba, így a helyi termelők kertjei élménytérre, a vendégek pedig a munka aktív részeseivé válhatnak (Willcox et al., 2007).

4.3. Pszichológiai és szociális tőke: A közösség ereje

A lelki egyensúly és a valahova tartozás érzése bizonyítottan növeli a várható élettartamot (Holt-Lunstad et al., 2010). Abaújban a lakosság kapcsolati hálóját még mutatja azokat a hagyományos mintázatokat, amelyek a városi létformából már kivesztek.

- *Közösségi terek és rituálék:* A társas támogatás kiemelt színterei a vallási közösségek, különösen a vizsolyi református örökség vagy a göncruszkai gyülekezet, valamint a térség hagyományos kulturális és gasztronómiai nagyrendezvényei is. Ezek az események és terek a szardíniai falusi közösségekhez hasonlóan a generációk találkozását és a társadalmi kohézió erősítését szolgálják.

- *Családi vállalkozások:* A családi összefogás mintapéldájaként említhető az encsi Anyukám Mondta étterem, illetve Mézes Gergő méhészete, ahol a szülők, a feleség és a gyermekek közös munkája működteti a gazdaságot.

5. ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉS: A NEMZETKÖZI ELVEK HAZAI ADAPTÁCIÓJA

A 2. táblázatban összevetem a Kék Zónák szakirodalomban azonosított kulcsfontozóit az Abaúji térség konkrét erőforrásaival, rámutatva a fejlesztési potenciálra.

2. sz. táblázat: A Kék Zónák jellemzői és Abaúj kapcsolódási pontjai

Vizsgálati terület	Kék Zónák jellemzői (Power 9 és nemzetközi trendek)	Abaúj kapcsolódása és turisztikai potenciálja
Táplálkozás	Növényi alapú étrend: A kalóriabevitel 95%-a növényi eredetű (hüvelyesek, gabonák), húst ritkán vagy csak ízesítőként fogyasztják	Hagyományos paraszti konyha: Zsámiska (kukorica-burgonya kása), köleskása, gombás ételek. A húst (szalonna, sonka) gyakran csak ízesítőként használják levesekhez, tésztákhoz
	Helyi szuperélelmiszerek: Feldolgozatlan, antioxidánsban gazdag alapanyagok	Helyi erőforrások: Gönci barack (antioxidáns), dió és mák (Bobájka – kalciumforrás), Mézes Gergő méhészete, fermentált savanyúságok
	Minőségi fehérjék és bor: Mértékletes borfogyasztás, hal és sovány húsok	Minőségi kínálat: Bükki és Tokaji borok, antibiotikummentes vadhúsok (fácán, nyúl) és halak (busa, compó)

Mozgás és Környezet	Természetes mozgás: A domborzat és a mindennapi tevékenység (kertészkedés, gyaloglás) általi folyamatos aktivitás	Aktív turizmus: A Zempléni-hegység és a Cserehát lankái, az Országos Kéktúra útvonalai és a vártúrák (Boldogkő, Regéc, Füzér) természetes kardiótréninget biztosítanak
	Épített környezet: Sétálható települések, természetközeli életterek	Hazai adaptáció: A Kék Zóna Projekt noszvaji mintájára sétára ösztönző környezet kialakítása és a kertművelés élményszerű bemutatása
Közösség és Lélek	Társadalmi háló (Moai): Erős családi kötelékek és élethosszig tartó barátságok, amelyek védőhálót alkotnak	Szociális tőke: Erős lokálpatriotizmus és a Kék Zóna Közösség elvei szerinti magány elleni küzdelem
	Lelki egyensúly és hit: Valahova tartozás érzése, vallási vagy spirituális közösségek	Szagrális terek: A vizsolyi és göncruszkai vallási örökség, valamint a csendes vidéki környezet (Slow Turizmus) biztosítja a mentális feltöltődést
Gazdaság	Longevity Industry: Az egészségben töltött élettartam növelésére épülő gazdaság	Stratégiai irány: Abaúj pozicionálása prémium egészségturisztikai térségként, ahol a preventív szolgáltatások és a helyi termékek rendszer szintű kínálatot alkotnak

Forrás: Saját szerkesztés Buettner (2012), Pes et al. (2013), Kaminskiy & Colangelo (2020) és Molnár (2024) alapján

6. KÖVETKEZTETÉS: ABAÚJ, MINT A JÖVŐ HAZAI „HOSSZÚ ÉLET SZIGETE”

A Kék Zónák nemzetközi vizsgálata és a Power 9 alapelvek elemzése rávilágított arra, hogy a hosszú, egészségben eltöltött élet titka nem a genetikai kiváltságokban, hanem a környezet és az életmód tudatos összhangjában rejlik. Az Abaúji térség természeti, gasztronómiai és kulturális adottságai meglepő és jelentős átfedést mutatnak a világ legegészségesebb régióinak jellemzőivel.

Abaúj nem csupán egy szép táj, hanem egy kiaknázatlan egészségturisztikai erőforrás. A térségben természetes módon megtalálhatók a Kék Zónák alappillérei: a táplálkozás, a mozgás, a lassítás és a közösség.

A hosszúélet-ipar nem csupán egy divatos hívószó, hanem a hazai vidékfejlesztés egyik lehetséges kitörési pontja. Abaúj számára a Kék Zóna elvek adaptálása múltidézés helyett egy innovatív termékfejlesztési irányt jelent. Azzal, hogy a térség az egészségben töltött élettartam növelésére, vagyis az aktív évek kiterjesztésére pozicionálja magát, a turizmus egy magasabb hozzáadott értékű, prémium szegmensét célozhatja meg. Ez a modell nemcsak a turisták számára előnyös, hanem a helyi lakosság életminőségét is javítja, hiszen a helyi termékek és a vidéki életmód felértékelésével lassíthatja az elvándorlást.

Abaúj rendelkezik mindazokkal az adottságokkal, amelyek Ikariát vagy Szardíniát világhírűvé tették. A kihívás mostantól nem az erőforrások felkutatása, hanem azok rendszerszintű összekapcsolása. Ha a helyi termelők, a turisztikai szolgáltatók és az önkormányzatok képesek a Power 9 elvek mentén egységes stratégiát alkotni, Abaúj a jövőben több lehet egy egyszerű vidéki térségnél: Magyarország hiteles hosszúélet-központjává válhat. A Kék Zónák tanulsága hazai környezetben egyértelmű: az egészség nem a gyógyszertárban kapható, hanem a kertekben, a dombokon és a közösségekben terem – Abaújban ehhez pedig mindez adott.

IRODALOMJEGYZÉK

- Buettner, D. (2012). *The Blue Zones, Second Edition: 9 Lessons for Living Longer From the People Who've Lived the Longest*. Washington, D.C.: National Geographic.
- Buettner, D., & Skemp, S. (2016). Blue Zones: Lessons From the World's Longest Lived. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 10(5), 318–321. <https://doi.org/10.1177/1559827616637066>
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., & Layton, J. B. (2010). Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review. *PLoS Medicine*, 7(7), e1000316. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000316>
- Kaminskiy, D., & Colangelo, M. (2020). *Longevity Industry 1.0: Defining the Biggest and Most Complex Industry in Human History*. London: Deep Knowledge Group. ISBN-10: 1916391710
- Dmitry Kaminskiy, Margaretta Colangelo (2023): A hosszúélet-ipar 1.0 Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest. ISBN: 9789635730964
- Kék Túra Utvonalak Elérhető: <https://hellozemlen.hu/ajanlatok/kek-tura-utvonalak>
Letöltve: 2025. december 14.

- Kék Zóna Közösség. (2025). *A közösségről*. <https://kekzonakozosseg.hu>. Letöltve: 2025. december 14.
- Kék Zóna Projekt. (2025). *Rólunk*. <https://kekzonaprojekt.hu>. Letöltve: 2024. december 14.
- Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., Bos, E., Sutton, G., & Blackett, M. (2013). *Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics*. JRC Scientific and Policy Reports. European Commission. <https://doi.org/10.2791/88784>
- Kovács-Vass Réka (2024): A mértékletesség és a tudatos étkezés a hosszú élet receptje? | Kék zónák, ahol az emberek a legtovább élnek Elérhető: <https://diningguide.hu/a-mertekletesseg-es-a-tudatos-etkezes-a-hosszu-elet-receptje-kek-zonak-ahol-az-emberek-a-legtovabb-elnek/> Letöltve: 2025. 12. 11.
- Molnár, T. (2024). Abaúj Kincsei: helyi termékek a térségben. *Hantos Periodika*, 5(1), 155–165.
- Pes, G. M., Tolu, F., Poulain, M., Errigo, A., Masala, S., Pietrobelli, A., Campagna, M., & Maioli, M. (2013). Lifestyle and Nutrition Related to Male Longevity in Sardinia: An Ecological Study. *Nutrition, Metabolism and Cardiovascular Diseases*, 23(3), 212–219. <https://doi.org/10.1016/j.numecd.2011.05.004>
- Poulain, M., Pes, G. M., Grasland, C., Carolo, C., Ferrucci, L., Bizzarini, G., Mendez de Vigo, G., & Salaris, L. (2004). Identification of a Geographic Area Characterized by Extreme Longevity in the Sardinia Island: the AKEA study. *Experimental Gerontology*, 39(9), 1423–1429. <https://doi.org/10.1016/j.exger.2004.06.016>
- Robbins, J. (2007). *Healthy at 100: The Scientifically Proven Secrets of the World's Healthiest and Longest-Lived Peoples*. New York: Ballantine Books. ISBN 0345490118
- John Robbins (2006): Százévesen egészségben., Partvonal Kiadó. 2006. Budapest. ISBN 963 9644 31 5
- Sándor R. (2017): Abaúji receptkönyv. ISBN 978 615 00 0991 9
- Szijaártó Sz. (2024): Kék zóna diéta – avagy mik a közös jellemzők a "kék zónában" élő emberek táplálkozási mintázatában? Elérhető: <https://www.longevity-project.org/post/kek-zona-dieta-novenyi-etrend-longevity>
- The Longevity Project. Elérhető: <https://longevity-project.org>. Letöltve: 2024. december 14.
- Vegasef. *Kék Zóna*. <https://vegasef.hu/kek-zona/>. Letöltve: 2024. december 14.
- Willcox, B. J., Willcox, D. C., Todoriki, H., Fujiyoshi, A., Yano, K., He, Q., Curb, J. D., & Suzuki, M. (2007). Caloric Restriction, the Traditional Okinawan Diet, and Healthy Aging: The Diet of the World's Longest-Lived People and Its Potential Impact on Morbidity and Life Span. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1114(1), 434–455. <https://doi.org/10.1196/annals.1396.037>
- Worldometer. (2025). *Life Expectancy by Country*. <https://www.worldometers.info/hu/demografia/varhato-elettartam/> Letöltve: 2025. december 14.

AZ ESEMÉNYMARKETING, MINT PR ESZKÖZ HATÉKONY HASZNÁLATÁNAK FONTOSSÁGÁRÓL

JUHÁSZ ANNAMÁRIA

mesteroktató

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet

TÓTH LEVENTE

Kereskedelem és marketing alapszakos hallgató

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet

A tanulmány az eseménymarketinget, mint hatékony PR-eszközt vizsgálja, különös tekintettel a 2022 utáni kutatási eredményekre. Az eseménymarketing ma már nem pusztán promóciós eszköz, hanem stratégiai szerepet tölt be a márkaépítésben és a lojalitás kialakításában. Az események komplex élményrendszerekké váltak, ahol a résztvevők aktív közreműködői a márkainterakciónak. A kutatások szerint a kognitív, affektív és viselkedési elköteleződés egyaránt hozzájárul a hosszú távú márkakapcsolathoz. Kiemelt szerepet kap az interaktivitás és a személyesség, amelyek erősítik a pozitív attitűdöket és viselkedési szándékokat. A "Z" generáció esetében különösen fontos a vizuális élmény és a közösségi média integrációja. A digitális tartalmak a fizikai események meghosszabbításaként működnek, növelve az elköteleződést. Az AR/VR, hibrid események és digitális platformok átalakítják az eseményélményt a pre-, during- és post-event szakaszokban. Az események egyre inkább az együttműködésen alapuló értékteremtés (value co-creation) terepei. Az eseményélmény minősége közvetlen hatással van az ügyfélértékre, elégedettségre és lojalításra. A PR célja nem az azonnali értékesítés, hanem a bizalom, az imázs és a hosszú távú reputáció építése. Az események hitelesebb márkamegjelenést biztosítanak, mint a hagyományos fizetett hirdetések. A rendezvények kiváló tartalomgyártási és médiafigyelem-generálási lehetőséget kínálnak. A sikeres eseménymarketing tudatos tervezést, kockázatkezelést és utólagos értékelést igényel. A tanulmány szerint az eseménymarketinget érdemes komplex, holisztikus PR-modellként értelmezni a jövőben.

Kulcsszavak: eseménymarketing, PR

The study examines event marketing as an effective PR tool, with a particular focus on research findings beyond 2022. Event marketing is no longer just a promotional tool, but plays a strategic role in brand building and loyalty. Events have become complex experience systems, where

participants are active contributors to brand interaction. According to research, cognitive, affective and behavioral engagement all contribute to long-term brand relationships. Interactivity and personalization play a prominent role, strengthening positive attitudes and behavioral intentions. For Generation Z, the integration of visual experience and social media is particularly important. Digital content acts as an extension of physical events, increasing engagement. AR/VR, hybrid events and digital platforms are transforming the event experience in the pre-, during- and post-event phases. Events are increasingly becoming arenas for value co-creation. The quality of the event experience has a direct impact on customer value, satisfaction and loyalty. The goal of PR is not to make immediate sales, but to build trust, image and long-term reputation. Events provide a more authentic brand presence than traditional paid advertising. Events offer excellent opportunities for content production and media attention generation. Successful event marketing requires conscious planning, risk management and ex post evaluation. According to the study, event marketing should be interpreted as a complex, holistic PR model in the future.

Keywords: Event marketing, PR

1. BEVEZETÉS

A tanulmány aktualitását az indokolja, hogy a vállalati kommunikációban egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak az élményalapú, interaktív PR-eszközök, amelyek képesek túllépni a hagyományos, egyirányú kommunikációs formák korlátain. A digitalizáció és az információs túlterheltség következtében a célcsoportok figyelmének megszerzése és megtartása egyre nagyobb kihívást jelent a szervezetek számára, ezért felértékelődnek azok a kommunikációs megoldások, amelyek személyes élményen és közvetlen kapcsolaton alapulnak. Az eseménymarketing ebben a környezetben kiemelt PR-eszközzé vált, mivel lehetőséget biztosít a márkaértékek közvetlen közvetítésére, a bizalomépítésre és a hosszú távú kapcsolat kialakítására az érintettekkel. A téma aktualitását tovább erősíti, hogy a hazai szakirodalomban viszonylag kevés empirikus elemzés foglalkozik az eseménymarketing stratégiai PR-szerepével és annak gyakorlati hatékonyságával.

A tanulmány célja annak bemutatása és elemzése, hogy az eseménymarketing miként alkalmazható hatékony PR-eszközként a vállalati kommunikációban.

A kutatás célja továbbá annak feltárása, hogy az események milyen módon járulnak hozzá a szervezeti imázs erősítéséhez, a márkaismertség növeléséhez és a célcsoportokkal való érzelmi kötődés kialakításához. A vizsgálat célja nem az általánosítható törvényszerűségek megfogalmazása, hanem az eseménymarketing PR-funkcióinak mélyebb megértése egy konkrét gyakorlati kontextuson keresztül, hozzájárulva ezzel a témához kapcsolódó elméleti és gyakorlati diskurzus bővítéséhez.

Az eseménymarketing az élményalapú márkaépítés egyik meghatározó eszköze, amelyben a vállalatok interaktív, multiszenzoros és sok esetben technológiailag támogatott eseményeken keresztül igyekeznek a fogyasztókkal tartós kapcsolatot kiépíteni. A 2022 utáni kutatások alapján egyre inkább elfogadott, hogy az események nem csupán kommunikációs csatornák, hanem komplex élményrendszerek, amelyekben a résztvevők aktív közreműködői a márkainterakciónak. Seturi (2023) hangsúlyozza, hogy az eseménymarketing már nem pusztán promóciós eszköz: stratégiai szerepet kap a lojalitásépítésben és a fogyasztói élményformálásban. A szerző szerint az események a márkaérték közvetítői, és képesek olyan érzelmi kötődést teremteni, amely más marketingeszközökkel nehezen érhető el. Ugyanezt erősítik meg az újabb empirikus vizsgálatok is. Az egyik legerősebb kutatási irány az, hogy milyen élményelemek képesek elköteleződést kiváltani. Altschwager (2024) empirikus modellje alapján a résztvevői elköteleződés három fő komponense – kognitív, affektív és viselkedési elköteleződés – mind hozzájárul a márkával való hosszú távú kapcsolat kialakításához. A tanulmány arra utal, hogy minél interaktívabb és személyesebb az esemény, annál nagyobb a valószínűsége a pozitív attitűdök és viselkedési szándékok kialakulásának. A magyar fesztiválkörnyezetben Muszlai és Cserdi (2024) kimutatták, hogy a Z generáció esetében különösen fontos a vizuális élmény és a közösségi média integrációja. Az Instagramon megjelenő tartalmak önálló élményréteget teremtenek, amely nem pusztán az eseményről való tájékoztatást szolgálja, hanem aktívan formálja a fesztiválról és a márkáról kialakított képet. Így a digitális élmény a fizikai élmény meghosszabbításaként működik. A 2020-as évek elejétől felgyorsult az események digitalizációja. Chen és munkatársai (2025) szisztematikus áttekintése rámutat, hogy az AR/VR, a mobilalkalmazások, a hibrid eseményplatformok és az automatizált ügyfélasszisztens rendszerek alapvetően átalakítják az eseményélményt. A szerzők egy háromszintű modellt javasolnak, amely a technológiai élményeket média technológia, immerszív technológia és smart technológia kategóriákba sorolja. A tanulmány szerint a technológiai újítások fő ereje abban rejlik, hogy képesek a részvételt folyamatként kezelni – nemcsak az esemény ideje alatt, hanem a pre- és post-event fázisokban is. A résztvevők például már az esemény előtt betekintést kapnak (teaser videók, AR-alapú tartalmak), míg utána újraélhetik az élményt digitális platformokon. Ez a

folyamatosság növeli az elköteleződést és a márkaélmény mélységét. A Gen Z közönség esetében különösen fontos a technológiai élmény. Boros és Keller (2023) vizsgálata kimutatta, hogy a virtuális események akkor hatékonyak, ha magas szintű interaktivitást, közösségi kapcsolatot és személyre szabott tartalmat kínálnak. Ezek hiányában a digitális események könnyen érdektelenné válhatnak. A 2022 utáni kutatások közös pontja, hogy az események egyre inkább value co-creation, vagyis az együttműködésen alapuló értékteremtés terpei. Siagian és Octoyuda (2024) hangsúlyozzák, hogy az események akkor teremtenek valódi értéket, ha az élmény összhangban áll a fogyasztó egyéni szükségleteivel és elvárásaival. Az eseményélmény minősége közvetlenül hat az ügyfélértékre (customer value), ami pedig az elégedettség és a lojalitás alapja. A borturizmusban végzett kvalitatív vizsgálat (Platz, 2025) jól mutatja, hogy az eseményalapú élmények – például borkóstolók, vezetett túrák – történetmeséléssel és multiszenzoros elemekkel kombinálva kiemelkedően hatékonyak az érzelmi elköteleződés kialakításában. A résztvevők nem csupán terméket fogyasztanak, hanem egy helyhez, közösséghez és márkához kötődő élményt élnek át.

Mivel jelen tanulmány célja, hogy rávilágítson az eseménymarketingre úgy, mint hatékony PR eszközre, így a 2022 után eseménymarketing témában publikált néhány releváns cikk áttekintése mellett bemutatásra kerülnek az eseménymarketing különböző funkciói, az előnyei és hátrányai, a típusai.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A tanulmány másodlagos kutatáson alapuló kvalitatív módszertant alkalmaz, amelynek keretében tematikus irodalomelemzés és aktuális szakmai publikációk áttekintése történt.

2.1 Esemény

Az eseménymarketing tárgyát képző eseményeket többfajta szempont szerint csoportosíthatjuk, például a következő dimenziók szerint:

- „Az esemény természete: nyilvános/magán, bemutató/résztvételt igénylő.
- A látogatók száma: mekkora tömegre lehet számítani, ingyenes/fizetős/zártkörű.
- A látogatók jellemzői: demográfiai, fizikai és kognitív jellemzők; mennyire ismerik egymást és a rendezvényt/helyszínt.

- Az esemény időzítése: napközben/este, melyik évszakban (közlekedési nehézségek, időjárási körülmények miatt).
- A rendezvény hossza: néhány óra, egy nap, több nap (kiegészítő szolgáltatások, szállás stb. miatt fontos).
- Az esemény helyszíne: állandó/ideiglenes, kültéri/beltéri, városi/vidéki.
- Az esemény gyakorisága: egyszeri, rendszeres (ugyanazon a helyszínen vagy mindig máshol)”. (Csordás et al., 2013, 247. o.)

Ettől létezik egy szemléletesebb csoportosítás, ami az eseményeket témájuk szerint csoportosítja:

1. Üzleti turizmus, vállalati rendezvények

Ide sorolhatók a gyárnyitó ünnepségek, belső csapatépítők és a vállalati partik. Ezek szólhatnak csak a dolgozók részére vagy a dolgozók családjainak is vagy akár a szélesebb nyilvánosságnak.

2. Jótékonyági célú, adománygyűjtő rendezvények

Minden esetben valamilyen a közösséget érintő jótékonyági célra hívja fel a figyelmet vagy gyűjt pénzügyi forrást. Jótékonyági gálák, vacsorák és koncertek a leggyakoribbak. Ezeknek nemcsak közösségépítő ereje van, hanem képes a vállalati imázs építésében is segídeni.

3. Bemutatók, kiállítások, vásárok

Értékesítési és tudásátadás, tudáscsere céljából is érdemes megrendezni vagy részt venni ilyen rendezvényeken. Széles, B2C vagy szűkebb B2B résztvevők is elérhetők ezeken az eseményeken. Ebbe a kategóriába sorolhatók a kiállítások, börszék és vásárok.

4. Szórakoztató, szabadidős rendezvények

Elsődlegesen szórakoztatási céllal megrendezett alkalmi vagy rendszeresen ismétlődő rendezvények. Lehetnek ingyenesek vagy akár belépőjegy vásárlásához kötöttek. Általában a fiatalabb célcsoportok megszólítása lehetséges, de ez nagyban függ a fellépő(k) személyétől.

5. Fesztiválok

Nagyszabású, sokfellépős, általában többnapos zenei koncertsorozatok. Ezek alkalmasak a nemzetközi közönség megszólítására és megmozgatására is, így széles célcsoport érhető el az ilyen eseménysorozaton keresztül.

6. Kormányzati és városi rendezvények

Ezeket a rendezvényeket az adott terület, ország, régió, vármegye vagy önkormányzat politikai vezetése rendezi. Mindenki számára ingyenesen elérhető programokkal, fellépőkkel. Időpontját tekintve az adott közigazgatási terület valamilyen jeles dátumához vagy nemzeti ünnephez köthető, nagymúltú, régóta megrendezésre kerülő rendezvények.

7. Marketing célú rendezvények

A márkára vagy annak meghatározott termékére történő figyelemfelhívási céllal támogatott vagy rendezett események széles skálája. Lehetnek sajtótájékoztatók, nyílt napok, vagy promóciós eseménysorozatok is. A márkaépítés az elsődleges célja, de sokszor kínálnak vásárlási lehetőséget is az ellátogatók számára.

8. Konferencia típusú rendezvények, találkozók

Figyelemfelhívás, információcsere és konstruktív vita előre mozdítását célzó szakmai események, ahol az iparág szakmailag elismert tagjai tartanak előadások és kerekasztal beszélgetéseket. Remek lehetőség újfajta üzleti kapcsolatok kialakítására vagy azok gondozására.

9. Társasági összejövetelek

A listában kakuktktojás szereplő, hiszen ebbe a kategóriába magánrendezvények tartoznak, mint például esküvők és születésnap ünnepségek. Témájában ugyan magánjellegű, viszont rendezési módszertanában sokszor követi a vállalati rendezvények struktúráját.

10. Sportrendezvények (Csordás et al., 2013)

Ide tartoznak az egyéni és csapatsportok, legyenek azok egyszer vagy sorozatba rendeződők.

A korábban bemutatott 10 pontból a 9-es kivételével és a következőkben bemutatásra kerülő mindegyik típusnál előfordulhat akár a saját szervezésű megvalósítás, akár a támogatás valamilyen formája. Mindkettő formának

megvannak az előnyei és hátrányai. A saját szervezésű eseményeknél a cégnek teljes irányítása van az esemény felett. Eldöntheti, hol és mikor szeretné megrendezni, milyen hosszú programot szeretne, milyen célcsoportot célozna meg és a legfontosabb, hogy miként építené be a márka marketingkommunikációjába. Ezzel szemben, ha csak támogatóként áll be egy rendezvény mögé, a beleszólása ezekbe a kérdésekbe drasztikusan lecsökken. Abban az esetben, ha elég jelentős mértékben hajlandó beállni az esemény finanszírozásába, alkupozíciójától függően lehet beleszólása egyes kérdésekbe. Egy egyszerű példával élve, az egyik egy személyre szabott öltöny, a másik egy konfekciódarab.

Szakmai célú események csoportba tartoznak a konferenciák, tréningek és szemináriumok. Ezeknél általánosságban elmondható, hogy a közvetlen értékesítés nem cél. Az információ átadásának és cseréjének, a kapcsolatépítésnek és az egészséges vitának történő tér biztosítása annál inkább (Csordás et al., 2013). Általában az adott szakma képviselőinek szokták megrendezni ezeket az eseményeket, de előfordul a nagyközönség számára való megnyitás is, ezzel növelve az esemény elérését és a potenciális médiafigyelmet.

Az értékesítést célzó események célja a termékek/szolgáltatások bemutatása és/vagy értékesítése. Szólhat szűk szakmai (B2B) vagy széles körű (B2C) célcsoportnak.” (Csordás et al., 2013, 248. o.) Vásárok, kiállítások, bemutatók tartoznak ebbe a csoportba. Itt kifejezetten a termékek bemutatása, megismerése és üzleti kapcsolatok kialakítása a cél. Lehetőséget biztosít a termékek tesztelésére, élő bemutatására és a vásárlói visszajelzések begyűjtésére. Emellett a márkaépítésre is kiváló alkalom egy ilyen rendezvény szervezése vagy támogatása mellett, az ezen való részvétel is. A vállalat hitelességét is képes növelni egy szakmai rendezvényen való megjelenés vagy annak rendezése.

A sportrendezvények esetében a marketingértéket általában az adhat, ha az azon résztvevő személyeket vagy csapatokat támogatja, vagy egy bajnokságot támogat, (például OTP Bank Liga), vagy egy márka saját bajnokságot rendez.

Ez utóbbira kevés példa van, mivel egy ilyen versenysorozat megszervezése és lebonyolítása összetett és sokrétű feladat, ami egy profitorientált cég működésébe csak alapos előkészületek és a termékeik célcsoportjának, attitűdjének pontos ismeretében fér bele. Előnye azonban, hogy a bajnokságot időzíthetik a cég igényei szerint, eldönthetik, milyen egyéb márkákat von be vagy enged a rendezvény közelébe. Kuriózuma miatt a médiától nagyobb figyelmet kap és a sportág kedvelőit könnyen a márka irányába terelheti. Emellett képes alkalmat teremteni a személyes kapcsolatfelvételre széles közönséggel.

2.2 Eseménymarketing

Az eseménymarketing egyik legátfogóbb definíciója a következőként határozza meg azt: „Az eseménymarketing olyan egyedi saját marketingrendezvény, vagy más eseményen szervezett megjelenés, amely célja márkaélmény nyújtása, üzenet átadása, a célcsoport interaktív megszólítása, attitűdjük pozitív irányú befolyásolása, esetenként hírérték generálása.” (Harsányi, 2012, 17. o.). A definíció szerint tehát az eseménymarketing egy olyan kommunikációs eszköz, amelyet rendezhet maga a cég vagy csatlakozhat hozzá támogatóként is, de mindenképpen valamilyen formában részt kell vennie rajta, hogy a célcsoportját meg tudja szólítani. A részvétel jelenthet egyedi üzenetet, amivel csak az eseményen találkozhat a fogyasztó, de az együttműködés kiterjedhet saját standok és aktivitások üzemeltetésétől kezdve, a rendezvény lebonyolításában nyújtott segítségig is, ha ezt kommunikálja. Egy jól szervezett, érdekes esemény nemcsak a figyelem felkeltésére alkalmas, hanem erős kapcsolatot is képes építeni a résztvevő és a márka között. Ezek az események lehetőséget adnak arra, hogy közvetlenül elérjék célközönségüket, bemutassák értékeiket és maradandó élményt nyújtsanak.

2.3 PR

A vállalatok számára nem elég csupán jelen lenni a piacon, aktívan fenn kell tartaniuk egy kétirányú, oda - vissza működő kommunikációt a célközönségükkel. „A public relations olyan tervszerű és folyamatos tevékenység (kétoldalú kommunikáció), amelynek célja, hogy a szervezet és munkatársai, közönsége, környezete, illetve közvéleménye között megértést, bizalmat építsen ki és tartson fenn, gondoza a hírnevet.” (Agárdi et al., 2013, 203. o.) A PR tevékenység célja nem a közvetlen eladás vagy vásárlásra buzdítás, hanem „a vállalat és szűkebb-tágabb környezete közötti bizalom, szimpátia kiépítése és fenntartása, ennek fő eszköze pedig az imázsképzés, az, hogy a vállalat önmagáról pozitív összképet alakítson ki, és azt ápolja, erősítse.” (Rekettye et al., 2015, 354.o.). A márkával kapcsolatos pozitív attitűd és imázs kiépítése és fenntartása kulcsfontosságú lépés egy márka életében. Ha egy adott márka semleges, nincs hatással a célközönségére, nem tud hűséges vásárlóközönséget kiépíteni és csak magas értékesítés ösztönző kiadásokkal fogja tudni eseti vásárlásra sarkalni a célközönségét. A rossz márkaimázs egyenesen halálos ítélet lehet a márka és a cég számára is. A PR eszközöket több szempont szerint lehet csoportosítani.



1. ábra. A PR-eszközök csoportosítása Forrás: Alan C. et al., (2017) 279. o.

A tevékenység irányát tekintve lehet külső és belső. A belső PR feladata, hogy a cégen belüli kapcsolatokra figyeljen és gondozza őket. Ennek oka, hogy egy kiegyensúlyozott boldog munkavállaló, aki érti, mit miért csinál, az nemcsak produktívabb és ezzel több bevételt is termel, hanem a cég jó hírét is viszi. A külső PR a cégen kívüli érintettekkel tartja a kapcsolatot. Eszközeivel alakítja a vállalatról kialakult képet, bizalmat épít és figyelmet generál. Az eszközöket besorolhatjuk még típus és szerep szerint is. Típus szerint a klasszikus PR munkába a sajtókapcsolatok kialakítása és gondozása tartozik. A digitális világban ez sokkal bonyolultabb, mint az ezt megelőzőben, amikor kizárólag a nagy lapkiadókkal kellett jó kapcsolatot fentartani. Manapság minimális befektetéssel is lehet online média terméket indítani, ami könnyen felveheti a versenyt akár a nagymúltú újságok digitális eléréseivel is. A PR reklámok kategóriájába tartoznak a fizetett, imázs javítás céljából létrejövő hirdetések vagy az ügynevezett PR cikkek. A PR dokumentumok közé tartozhatnak kiadványok, ismeretők és jelentések. Szerepük szerint 3 eszközcsoporthoz beszélhetünk. A pozitív közönségjelenlétet, azaz a pozitív imázst biztosítóról, a negatív, váratlan események kezelésére alkalmasról vagy más néven kríziskommunikációs eszközökről és hatékonyságnövelő eszközökről, amik segítik a többi elem elérését.

2.4 A legfrissebb cikkek a témában

A következőkben bemutatásra kerül néhány friss publikációnak az összefoglalása. A cikkek kiválasztása önkényes volt, arra törekedtünk, hogy akadémiai adatbázisokban az újszerű megközelítésű, interdiszciplináris jellegű, holisztikus szemléletű 2022 utáni publikációkkal támasszuk alá az eseménymarketing PR eszközként történő alkalmazását.

Altschwager és társai (2024) Esemény elköteleződés: Márkaépítés az eseményélmények felhasználásával (*Event engagement: Using event experiences to build brands*) című empirikus tanulmánya azt vizsgálja, hogyan építik az eseménymarketing-élmények a márka iránti elköteleződést. A kutatás résztvevőit (pl. eseménylátogatókat) kérdőíves módszerrel vizsgálták, és azt találták, hogy az események során átélt kognitív, affektív és viselkedési elköteleződés szignifikánsan hozzájárul a márkahűség, a pozitív márkaattitűd és a jövőbeni viselkedési szándékok növekedéséhez. A tanulmány strukturált modellt javasol arról, miként hatnak az esemény interakciós elemei (pl. személyes részvétellel, multiszenzoros ingerek) a márka kapcsolódási pontjaira. Ez fontos bizonyíték arra, hogy az élményalapú események nem csupán szórakoztatnak, hanem tartós marketingértéket is teremtenek.

Chen és társai (2025) A technológia által támogatott rendezvényszervezés kritikai áttekintése: jelenlegi helyzet és a jövőbeli irányok (*A critical review of technology-facilitated event engagement: current landscape and pathway forward*) című tanulmánya egy szisztematikus irodalomáttekintés, amely 79 korábbi tanulmányt vizsgál, amelyek az események technológiai támogatású elköteleződését (pl. AR/VR, okos eszközök, digitális média) elemzik. A szerzők három fő technológiai kontextust emelnek ki: média technológia, immersive/immerszív technológia és okos fogyasztói asszisztens rendszerek. A tanulmány definíciót is javasol az eseményeken keresztül történő elköteleződésre, amely a kognitív, affektív és viselkedési komponensek együttesét foglalja magában a pre-, during- és post-event fázisokban. Az eredmények alapján strukturált kutatási keretet kínálnak és gyakorlati javaslatokat adnak arra, hogyan lehet fejleszteni a technológia által támogatott élményeket, különösen a marketing és szervezés területén.

Seturi (2023) Az eseménymarketing fontosságáról és előnyeiről (*About the importance and benefits of event marketing*) című cikk, valamint az Eventscase (2025) Kiemelkedő trendek a rendezvényszervező iparágban 2024-ben (*Emerging trends in the events industry in 2024*) áttekintő jellegű tanulmány gyakorlati perspektívából összefoglalja az eseménymarketing előnyeit — különösen a fogyasztói bevonódás, márkaismertség és ügyfélérték növelése terén. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy az eseménymarketing nem csupán promóció, hanem stratégiai eszköz, amely képes erős érzelmi kapcsolatot kialakítani a márka és a fogyasztó között. A tanulmány példákat sorol fel arra, milyen módon növelik a márkahűséget és az ajánlási szándékot az interaktív és élményorientált események. Emellett kitér a digitális integráció és a részvételi technológiák szerepére is az élmény maximalizálásában.

Platz (2025) *Élménymarketing a borturizmusban: A borászati túrák és kóstolók szerepe a vendégelköteleződés építésében: Családi tulajdonban lévő borászatok netnográfiai elemzése a Fertő-tó régióban (Experiential Marketing in Wine Tourism: The role of winery tours and tastings in building customer engagement: A netnographic analysis of family-owned wineries in the Lake Neusiedl Region)* című tanulmány kvalitatív netnográfiai vizsgálattal elemzi a borturizmus eseménymarketing-gyakorlatát. A szerző azt vizsgálja, hogyan építhető ügyfél- és márkaelköteleződés pincelátogatások és borkóstolók során. A tanulmány azt találja, hogy a bortúrák és kóstolók multiszenzoros és narratív élmények révén erősítik a vendégek érzelmi kötődését a borvidékhez és a borászatokhoz. A résztvevők szemszögéből az ilyen események nem csupán termékbemutatók, hanem élmény-tapasztalatok, amelyek hosszú távú lojalitást és szóbeli ajánlást generálnak.

Boros & Keller (2023) *A virtuális üzleti események hatása a Z generáció attitűdjeire és viselkedési szándékaira (The effects of virtual business events on attitudes and behavioural intentions of Generation Z.)* című tanulmányban virtuális üzleti események hatását vizsgálják a Z generáció attitűdjeire és viselkedési szándékaira. A kutatás kérdőíves és attitűdméréseken alapult, és kimutatta, hogy a digitális események (pl. online konferenciák, webinarok) erősítik az elköteleződést, a pozitív attitűdöt és a jövőbeni részvételi hajlandóságot, feltéve hogy a platformok interaktívak és személyre szabottak. Eredményeik szerint a Gen Z résztvevők különösen érzékenyek az interaktivitásra, gamifikációra és közösségi részvételre épülő elemekre — ami jelzi, hogy a virtuális események stratégiai szerepet játszhatnak a fiatalabb generáció marketing-kommunikációjában.

Muszlai & Cserdi (2024) *Élménydimenziók szerepe és hatása a marketingkommunikációs gyakorlatokban a fesztiválszezonban: fókuszban a Z generáció* című konferencia-tanulmány fesztiválok online kommunikációját vizsgálja, különösen az Instagram szerepét a Z generáció élménymarketingében. A szerzők tartalomelemzést és fókuszcsoporthoz tartozó interjút használnak két hazai fesztivál esetében (pl. Sziget, SZIN). A kutatás eredményei szerint az online vizuális kommunikáció (pl. posztok, sztorik) kulcsfontosságú az élmény *megosztásában és továbbadásában*, ami közvetlenül befolyásolja a fesztiválhoz való kötődést és a márkakommunikáció hatékonyságát.

Siagian & Octoyuda (2024) *Az élménymarketing és az ügyfélérték felmérése az ügyfél-elégedettség fejlesztése érdekében (Assessing the experiential marketing and customer value to develop the customer satisfaction)* című tanulmány arra fókuszál, hogyan kapcsolódik az eseménymarketing és az

ügyfélérték (customer value) az ügyfélelégedettséghez. A kutatás kvantitatív elemzést alkalmazott, és kimutatta, hogy az események által kínált élmények (pl. interaktivitás, személyre szabott tartalom) jelentősen hozzájárulnak az ügyfelek elégedettségéhez és az ismételt vásárlási hajlandósághoz. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a sikeres eseménymarketing nem csupán egy kampány, hanem stratégiai befektetés a hosszú távú ügyfélkapcsolatokba.

3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A módszertani megközelítés célja nem empirikus adatgyűjtés, hanem az eseménymarketing mint PR-eszköz elméleti megalapozásának, funkcióinak és alkalmazási lehetőségeinek rendszerezett bemutatása. Az irodalomelemzés során a Public Relations, az integrált marketingkommunikáció és az eseménymarketing területéhez kapcsolódó hazai és nemzetközi szakkönyvek, tudományos folyóiratcikkek és szakmai tanulmányok feldolgozására került sor. Az elemzés kiegészült az elmúlt években megjelent, naprakész szakmai cikkek áttekintésével, amelyek a digitális kommunikáció, az élményalapú marketing és a változó fogyasztói elvárások összefüggéseiben értelmezik az eseménymarketing szerepét. A feldolgozott források kiválasztása tematikus relevancia alapján történt, különös tekintettel az események PR-hatásaira, a márkaimázs-építésre, valamint a stakeholder-kapcsolatok erősítésére. Az elemzés során a szerző összevetette a különböző megközelítéseket, azonosította a visszatérő elméleti kereteket és hangsúlyeltolódásokat, valamint feltárta az eseménymarketing PR-szerepének változó értelmezéseit.

4. AZ ESEMÉNYMARKETING ÉS A PR ÖSSZEKAPCSOLÁSA

Az esemény, mint PR eszköz lehetőséget ad a közvetlen kapcsolatfelvételre, miközben a PR gondoskodik róla, hogy az esemény üzenete szélesebb körben is elérje a célközönséget. Egy jól megtervezett megjelenés adott eseményen nemcsak a résztvevőkre hat, hanem a médián és digitális csatornákon keresztül további ismertséget is hoz a márkának. Egy esemény képes növelni a márka hitelességét. Szakmai konferencia vagy bemutató rendezése, azon való megjelenés jobban mutatja a vállalat szakértelmét és elkötelezettségét az iparág iránt, mint egy fizetett hirdetés. Tartalomgyártásra is kiváló alkalom. Ezeket a képeket, videókat a cég könnyen felhasználhatja hiteles kommunikációs eszközként. A közösségi médiára építve organikus módon is generálható figyelem az esemény előtt, alatt és után is. Ehhez olyan légkört szükséges teremteni, ahol az eseményre való eljutás egy vágyott, kíváncsós érzés legyen és büszkeség legyen onnan képeket, videókat megosztani. Kapcsolatépítésre is kiváló

alkalmat biztosítanak a rendezvények, különösen, ha partnereinknek vagy jövőbeli partnereinknek rendezzük ezeket. Emellett segíthet a márka pozicionálásában is. A kívánt pozíciót kifejezheti a rendezvény témája. A könnyűzenei fesztiválok, sportrendezvények vagy szakmai konferenciák mind más pozíciót sugallanak. Hatással van erre többek között még a helyszín kialakítása, berendezése, elérhető kísérő programokon túl a részvétel lehetősége is, meghívásos vagy bárki számára elérhető. Eseményekkel a PR nemcsak passzív, hanem kézzelfogható és emlékezetes élményt is képes nyújtani. Ez a fajta képessége különbözteti meg és emeli ki a többi eszköz közül. A digitális világban mindenkit véget nem érő impulzus ér. Ezek közül az impulzusok közül nehéz kiemelkedni és hatékonyan üzenetet átadni. Egy rendezvénnyel ez lehetséges. A személyes kapcsolatok is felértékelődnek. Nemcsak a B2B piacon értékeli a vásárlók, hogyha az eladók személyesen is megjelennek. Ahogy növeljük a termék értékét, annál nagyobb bizalom szükséges a vásárlási tranzakció végrehajtásához. Nem csak abban az esetben érdemes részt venni kiállítóként egy téma specifikus rendezvényen, ha a forgalom és árbevétel nem indokolja egy állandó bolt fenntartását. Ilyen eseményeken lehetőséget tudunk biztosítani a potenciális vásárlók számára, hogy testközelből megvizsgálhassák a terméket.

Tartalomgyártásra is remek lehetőséget biztosít egy eseményen való megjelenés. Az ilyen eseményeken készülő tartalmak különösen értékesek lehetnek számunkra, hiszen a célcsoportunkat mutathatjuk be a számukra természetes vagy éppen vágyott környezetükben. Ez ad egyfajta természetességet és spontaneitást, amit a fogyasztó, ha tudatosan nem is, de érzékel. Kockázata abban rejlik, hogy előre nem tudhatjuk, hogy kik és mit fognak csinálni kameráink előtt. Az ebből adódó hiányosságokat egy kreatív és leleményes utómunka folyamattal kiküszöbölhetjük, és a kommunikációnkba integrálhatjuk. Ezek a képeket, videókat később felhasználhatjuk a marketingkommunikációnk más területein is, például a közösségi médiában.

Az eseménymarketing egyik legfontosabb eleme a médiafigyelem generálása. Ez nemcsak hírül adja, hogy történt egy rendezvény, amit a márkánk támogatott vagy rendezett, hanem képes növelni a márka ismertségét és imázsát, ami hosszútávon a piaci sikereket is támogatni képes (Kovács, 2021). A leghitelesebb információforrás a fogyasztóink számára márkánkról az earned, azaz szerzett média. Az itt megjelenő tartalmak mennyisége, minősége és véleménye kiemelten fontos. Ezekre a tartalmakra közvetlenül nem tudunk hatással lenni, csak a rendezvény minőségével. A média különböző szereplőit meg is hívhatjuk az eseményünkre, hogy akár fizetett, azaz paid cikkekben vagy egyéb tartalmakban tájékoztassák az őket nézőket, olvasókat. Ezekre a tartalmakra már nagyobb ráhatásunk van, viszont a hitelessége kisebb. Természetesen a saját tulajdonban álló platformokat is kell használni a kommunikálásra,

sokszor az ilyen típusú tartalmakat átvéve születnek másodkézből earned médiatartalmak (Esther, 2024). A digitális világnak köszönhetően manapság már bármelyik résztvevő a kommunikátorunkká válhat. Ez elérhető organikus módon, vagy ösztönzés által is. Organikus módon akkor osztanak meg a résztvevők tartalmakat, hogyha valamilyen pozitív vagy esetleg negatív élmény éri őket. Célunk egyértelműen a pozitív üzenetek továbbítása, ezért fontos a résztvevők számára a kellemes időtöltés biztosítása. Ösztönzés hatására is születhetnek a rendezvényről a nagyvilág számára elérhető bejegyzések, képek és videók. Ilyen ösztönző lehet egy ingyenes termékminta azért cserébe, hogy a saját közösségi médiás profilján megosszon egy képet.

Mivel a médiában megjelenő tartalmak jelentős része függ a rendezvény minőségétől, ezért fontos felkészülni nemcsak kommunikációs, hanem cselekvési tervvel is a negatív esetekre. Amennyiben tudtunk a negatív történet enyhítésében vagy megoldásában valamit tenni, a kommunikáció is könnyebb lesz. Az általunk csak támogatott rendezvények esetében kisebb a mozgásterünk, mint a saját rendezésüknél. Előnyös az esemény rendezőivel előre meg egyezni az egyes helyzetekben tanúsítandó magatartásról és kommunikációs irányelvekről. Biztosítsuk a rendezőket, hogy nemcsak szóval, hanem cselekedetekkel is képesek vagyunk segíteni a krízis enyhítésében. Ez számunkra is előnyös: példának okáért képzeljünk el egy forró nyári napon a várostól távol megrendezésre kerülő koncertet. Előfordulhat, hogy a beléptetés belassul, nehézkessé válik, és a résztvevők kénytelenek több órát a tűző napon várni. Célunk a koncert üdítő támogatója. Ebben az esetben a cégünket közvetlen felelősség ugyan nem terheli az eset megtörténte miatt, viszont, ha rendelkezésünkre állnak készletek, a várakozók részére bocsáthatunk egy adott mennyiséget ezzel is csökkentve a frusztráltságukat és egyben növelve a márkánk imázsát a szemükben, valamint az esetről tudósító média is meg fogja ezt említeni, ami szintén pozitívan befolyásolja értékelésünket. A cég megítélését a saját maga által rendezett eseményeken történt negatív helyzetek közvetlenül és nagymértékben ronthatják. Szerencsére a közvetlen szervezés lehetőséget ad arra, hogy minden eshetőségre a lehető legjobban felkészüljünk, a megfelelő reakciót adjuk, és ezt gyorsan kommunikáljuk is. Fontos az előre tervezés. Amennyiben a tervet jól készítjük el, nem kell rögtönözni és elkerülhetők az ebből származó többlet negatív hatások. A tervnek tartalmaznia kell a lehetséges veszélyeket, az adott veszélyekre adandó válaszokat és azt is, hogy kiknek a feladata ezekre reagálni. Fontos, hogy a helyszínen és a központban dolgozók is tájékoztatva legyenek a követendő és a kerülendő magatartásokról is. (Varga, 2024) Előre elkészített közleményekkel és kreatív tartalmakkal is készülhetünk, ezzel is gyorsítva a kommunikációs folyamatot.

4.1 Eseményszervezés

Az eseménymarketing sikeres alkalmazásához elengedhetetlen megismerni az eseményszervezés folyamatát is. Ezeket a lépéseket 4 nagy csoportba sorolhatjuk: „tervezés, előkészítés, megvalósítás, utómunka” (Agárdi et al., 2013, 318. o.). Ezek a lépések nem kizárólag a saját szervezésű eseményeknél használhatók, viszont ezeknél kiemelten fontosak.

Mielőtt konkrét tervekkel állhatnánk elő, fontos megvizsgálni a makrokörnyezetünket. Ez segíthet a piacon fennálló trendeket megismerni és új lehetőségeket is felfedezhetünk. Meg kell vizsgálni a konkurensaink által rendezett eseményeket és azok utóéletét. Fontos felmérni a célcsoportunk preferenciáit. Erre jó módszer lehet vásárlói profilok kialakítása, úgynevezett buyer persona-k létrehozása. „A buyer persona jelentése egy vásárlói profil, amely reprezentálja a célközönség egy személyben.” (Dávid, 2022) Ezek segítségével a lehető legnagyobb számú általunk célzott személyek érdeklődését kelthetik fel. A vásárlói profilok kialakításában nagy segítséget adhat a közösségi médiás fiókjainkat követő személyek elemzése. Ennek kiértékelést segítik a minden platformon elérhető statisztikai eszközök, amik segítségével nemcsak demográfiai, hanem követőink egyéb érdeklődési körére vonatkozó összesített adatokat érthetünk el. Ez is mutatja, a jól kiépített és népszerű közösségi médiás profilok fontosságát. A helyzetelemzés után a célok meghatározása következik. Korábban ismerttettem, mennyire sokrétű lehet egy esemény célja. A cél(ok)nak szoros összhangban kell állnia az iparág és cégünknek az abban elfoglalt helyének, illetve a megmozgatható célcsoportok preferenciájával amellet, hogy illeszkednie kell a marketing-kommunikációnkba. Szintén hasonlóan fontos a megfelelő időpont és a helyszín kiválasztása. Ezekbe a kérdésekbe a költségkeret is beleszólhat. Ennek a meghatározása történhet feladatorientált elven, maradvány elven, árbevétel százalékában és bázis szemlélet alapján. A legszerencsésebb a feladatorientált elv, mivel ennél a szükséges pénzösszeg rendelhető a rendezvény mellé a marketing költségvetésben. (Kónyáné, 2010, 2.o.)

„Az **előkészítés** szakaszában nagyrészt a tervek pontosítása, illetve kidolgozása zajlik. Általában újabb helyszínbejárás következik, amely után elkészülhet a pontos helyszínrajz, látványterv. ... Ebben a fázisban kerülnek véglegesítésre a programok, közreműködők is. A fellépőkkel minél hamarabb célszerű egyeztetni, mert a népszerűbbek időbeosztása igen szoros.” (Agárdi et al., 2013, 319. o.) Meg kell győződni emellett a technikai háttér meglétéről is, mint például a színpadtechnika, hangosítás, világosítás, beléptetési rendszer. A résztvevők meghívását is pontosan meg kell tervezni. Egy szűkebb körű rendezvényre érdemes egyedi meghívókat készíteni, mivel ezek növelik

a részvételi hajlandóságot. Tömegrendezvények esetén erre természetesen nincs lehetőség, ilyenkor fontos a jó sajtókapcsolat mellett az internet és a közösségi média kihasználása. Egy esemény sikeressége nagyban függ az arra ellátogatók számától, ezért biztosítani kell, hogy minél több emberhez elérjen egy gondosan tervezett üzenet. A fizetett PR cikkek, interjúk, saját közösségi médiás bejegyzések és internetes reklámok mind más célcsoportot képesek megszólítani, ezért különböző üzenetek kidolgozása is ajánlatos. Jó szervezettséggel kivitelezhető az árusított termékeinken is elhelyezni olyan üzeneteket, amik viszik a rendezvény hírét és buzdít a részvételre.

A **megvalósítás** első lépése a helyszín átvétele és a rendezvény kiépítése. Ez megtörténhet az esemény előtti napokban vagy az esemény napján is. Fontos, hogy a helyszínen az átvételtől kezdve jelen legyen egy szervező, aki képes koordinálni a munkát és megoldani a váratlan helyzeteket is. Az ő munkáját könnyíti meg egy részletes forgatókönyv, ami az építéstől az első vendég érkezésén át, az utolsó távozásán keresztül, a bontás befejezésig tartalmazza a szükséges teendőket, lehetséges kockázatokat és a kiemelt figyelmet igénylő területeket is. A helyszín berendezése legalább olyan fontos, mint a programok minősége. A megfelelő üzenetek, hirdetések és a színvonal is kommunikál, befolyásolja a résztvevők hangulatát és az üzenetet, amivel a rendezvény végén távoznak. A digitális világban szinte elvárás, hogy az rendezvényen történő események vagy élőben legyenek közvetítve, vagy utólag szinte azonnal a következő napon elérhetők legyenek, akár már egy rövid összefoglaló formájában is. Ez segíti a médiafigyelem generálását is, mivel olyanok is beszámolhatnak, reagálhatnak az eseményen történetekre, akik nem tudtak jelen lenni. Kiemelt figyelmet kell fordítani a sajtó munkatársaira és a közösségi médiában jelenlévő influenszerekre, mivel az ő véleményük és élményeik szélesebb körbe érnek el. Viszont nem szabad hagyni, hogy ez a kiemelt figyelem az „átlagos” vendégek élményének rovására menjen.

„Az **utómunka** (follow-up) fontos része a köszönetnyilvánítás, amelyet a megjelent vendégek, a szervező munkatársak, illetve közreműködők számára is eljuttatunk.” (Agárdi et al., 2013, 322. o.) A fotók és videók megosztása további élményt adhat azok számára is, akik részt tudtak venni a rendezvényen. A modern technológiának hála lehetőség van olyan online fotóalbumok létrehozására, ahol a látogató kiválaszthat fotókat, amelyeken rajta van és a rendszer automatikusan kigyűjti az összes olyan képet, amin felbukkan. A vélemények begyűjtését meg kell kezdeni már az esemény alatt. Ez megtörténhet direkt megkérdezésekkel és indirekt módon, például a host / hostessek megfigyelése alapján. Érdemes összesíteni a rendezvényről megjelenő híreket, bejegyzéseket és a közösségi médiában is figyelni, hogy milyen

visszajelzések születnek. Internetes felületet lehet biztosítani, ahol a résztvevők elmondhatják tapasztalataikat és véleményüket. Ezeket később akár a rendezvény reklámozására is fel tudjuk használni. A költségek összegyűjtése jelentős segítséget ad az értékelés pontos elvégzéshez.

Fontos része az esemény után az értékelés folyamata, ami bonyolultabb folyamat, mint egy internetes kampányé. Ennek oka, hogy a rendezvényeken sokszor nem történik értékesítés, csak üzenetátadás, imázsformálás. Elsősorban meg kell vizsgálni, hogy a meghatározott célok fényében miket sikerült elérnünk. Minden célhoz szükséges egy megfelelő KPI-t rendelni. „A KPI magyarul fő teljesítménymutatót jelent. Az angol Key Performance Indicator mozaikszóból ered. A KPI célja, hogy mérhető értéket rendel, ahhoz, hogy egy cég, vállalat, startup milyen hatékonysággal dolgozik és képes-e elérni a kitűzött céljait.” (Papp, 2020) Ilyen KPI lehet a résztvevők száma, online elért emberek száma, médiavisszhang mértéke, cikkek száma. A rendezvény után a kialakult trendekre is érdemes figyelmet fordítani, például a vásárlások számának változására, a márkánk imázsának változására vagy a márkánk irányába mutató internetes keresések számának változására. Pénzügyileg nehéz meghatározni, sikeres volt-e egy esemény az értékesítés hiánya miatt. Egyik alkalmazott módszer szerint összehasonlíthatjuk az elért emberek számát azzal a becsült eléréssel, amit a rendezvény szervezésére fordított összeggel minőségileg meg lehetett volna online szólítani. Ez részben képes a számítási alap biztosítására, viszont nem veszi figyelembe azt a minőségbéli különbséget, ami egy rendezvény általi elérés és egy online kampány között fennál.

5. KONKLÚZIÓ, JAVASLAT

A 2022 utáni kutatások alapján az eseménymarketing jelentős átalakuláson megy keresztül: az élmény multidimenzióssá válik, a technológiai integráció új lehetőségeket teremt, és a fogyasztói részvétel intenzívebb, mint valaha. A kutatások egyértelműen rámutatnak, hogy a sikeres eseménymarketing alapja a valódi, értékteremtő élmény, amely egyszerre személyes, interaktív és (a modern eszközöknek köszönhetően) akár digitálisan meghosszabbított.

A vizsgált cikkek alapján több olyan terület azonosítható, ahol további kutatásra van szükség:

A technológiai élmények hosszú távú hatása: Jelenleg keveset tudunk arról, hogy az AR/VR vagy hibrid események milyen tartós viselkedési hatást váltanak ki, illetve milyen mértékben pótolják a személyes jelenlét élményét.

A közösségimédia-alapú élményteremtés mélyebb elemzése: Különösen a Z generáció esetében szükség lenne annak feltárására, hogy a vizuális önreprezentáció hogyan befolyásolja a márkakapcsolatot és a közösségi bevonódást.

Fenntarthatóság és társadalmi felelősség szerepe: A cikkek ritkábban tárgyalják azt, hogyan lehet az eseménymarketinget környezeti vagy társadalmi szempontból fenntartható módon megvalósítani — pedig ez egyre fontosabb része a résztvevői élménynek.

A post-event élményszakasz vizsgálata: A szakirodalom még mindig inkább az esemény időtartamára fókuszál, miközben a technológiai eszközök és a közösségi média lehetővé tenné a tartós, akár hónapokig fennmaradó interakciók elemzését.

A választott módszertan egyik fő korlátja, hogy a tanulmány nem tartalmaz elsődleges empirikus adatgyűjtést, így a bemutatott megállapítások kizárólag a feldolgozott szakirodalom és szakmai források értelmezésén alapulnak. Ennek következtében az eredmények nem egy konkrét szervezeti gyakorlatra vonatkoznak, hanem elméleti és szintetizáló jellegűek. További korlátot jelenthet, hogy az irodomelemzés során felhasznált források köre óhatatlanul szelekció eredménye, amely befolyásolhatja a hangsúlyokat és következtetéseket. Ugyanakkor a módszer előnye, hogy átfogó képet nyújt az eseménymarketing aktuális PR-szerepéről, és megalapozza a témában végzendő későbbi empirikus kutatásokat.

A tanulmány eredményei további gyakorlati hasznosíthatósággal bírnak a vállalati kommunikáció és PR-stratégia tervezése során, különösen azon szervezetek számára, amelyek a hagyományos kommunikációs eszközök mellett élményalapú megoldások alkalmazására törekednek. Az eseménymarketing mint PR-eszköz elemzése hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalatok tudatosabban illesszék az eseményeket az integrált kommunikációs stratégiájukba, biztosítva a márkaüzenetek következetes megjelenését az online és offline érintkezési pontokon. A tanulmány rámutat arra is, hogy az események nem csupán promóciós alkalmak, hanem stratégiai kapcsolatépítési eszközök, amelyek elősegítik a stakeholderekkel – például ügyfelekkel, partnerekkel, médiaképviselőkkel vagy belső munkavállalókkal – való hosszú távú bizalmi viszony kialakítását. Ennek felismerése támogatja a vállalatokat abban, hogy az eseményeket ne eseti jelleggel, hanem tudatosan tervezett kommunikációs folyamat részeként kezeljék. További gyakorlati hozadéka a tanulmánynak, hogy iránymutatást adhat az eseménymarketing hatékonyságának értékeléséhez. A PR-szemléletű megközelítés ösztönzi a vállalatokat arra, hogy az események sikerét ne kizárólag rövid távú, kvantitatív mutatókkal mérjék, hanem figyelembe vegyék az imázsra, reputációra és márkaértékre gyakorolt hosszabb távú hatásokat is. Végül a tanulmány gyakorlati szempontból hozzájárulhat a vállalati

döntéshozatal támogatásához azáltal, hogy megerősíti az eseménymarketing szerepét a differenciálódás és a versenyelőny megteremtésében. Különösen a telített piacokon működő vállalatok számára jelenthet értéket az események tudatos PR-eszközként történő alkalmazása, amely lehetőséget teremt az érzelmi bevonódás növelésére és a márkához való kötődés erősítésére.

Irodalomjegyzék

- Agárdi I. et al. (2013) Marketingkommunikáció In Horváth D. - Bauer A. (szerk): *Marketingkommunikáció -Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*. Akadémia Kiadó, 203, 318, 319, 322. o.
- Alan C. et al. (2017) Turizmusmarketing In Lőrincz K. - Sulyok J. (szerk): *Turizmusmarketing*. Akadémia Kiadó, 279. o.
- Altschwager, T., Conduit, J., Karpen, I. O., & Goodman, S. (2022). Event Engagement: Using Event Experiences to Build Brands. *Australasian Marketing Journal*, 32(1), 31-44. <https://doi.org/10.1177/14413582221127317>
- Boros, K. és Keller, K. (2023) „The effects of virtual business events on attitudes and behavioural intentions of Generation Z”, *Marketing & Menedzsment*, 57(3), o. 27–35. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.03.03>
- Chen J, Jung S, Cai LA (2025) A critical review of technology-facilitated event engagement: current landscape and pathway forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 37 No. 13 pp. 169–189, [doi: https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2025-0236](https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2025-0236)
- Csordás, T. et al. (2013): Médiaismeret. In. Horváth D. et al. (szerk.): *Médiaismeret* Akadémia Kiadó, 247-248. o.
- Dávid, Á. (2022) Hogyan néz ki egy buyer persona? Vásárlói profil készítése In *Kiszervezett marketing honlap* 2022 <https://kiszervezettmarketing.hu/online-marketing/buyerpersona/> (letöltés: 2025.03.22.)
- Esther, H. (2024): Paid vs. Owned vs. Earned Media: What's the Difference?, *Harvard Business School* <https://online.hbs.edu/blog/post/earned-vs-paid-media> (letöltés: 2025.03.22)
- Eventscase (2025) Emerging trends in the events industry in 2024. *International Journal of Business Events and Legacies*, 3(2), 41-50. DOI: <https://doi.org/10.63007/ZELO5894>
- Faragóné, E. (2011) Rendezvényszervezés története In: *SlidePlayer honlap*, 2011. <https://slideplayer.hu/slide/2162859/> (letöltés: 2025.03.22.)
- Harsányi, D. (2012) Az eseménymarketing működési mechanizmusa és szerepe a vállalati marketingkommunikációs tevékenységben. Szent István Egyetem, Gödöllő 17. o.
- Kovács, N. (2021) Hatékony tartalomtípusok eseménymarketinghez In: *whitepress honlap* 2021.06.30. <https://www.whitepress.com/hu/tudasbazis/896/hatekonytartalomtípusok-esemenymarketinghez> (letöltés: 2025.03.20)
- Kónyáné, T. L. (2010): A rendezvények költségvetése. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2.o.

- Muzslai, A., & Cserdi, Z. (2024). Élménydimenziók szerepe és hatása a marketing-kommunikációs gyakorlatokban a fesztiválszezonban. In Szűcs K., Putzer P., & Törőcsik M. (Eds.), *A (marketing) világ megkettőződése*. Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXX. Nemzetközi Konferenciájának Absztrakt- és Tanulmánykötete (p. 101). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar: Pécs. ISBN: 978-963-626-318-8 DOI:[10.62561/EMOK-2024](https://doi.org/10.62561/EMOK-2024)
- Papp, G. (2020) Mi az a KPI és hogyan határozd meg? In: *Papp Gábor honlap* 2020.05.07. <https://pappgab.com/mi-az-a-kpi-es-hogyan-hatarozd-meg/> (letöltés: 2025.03.22.)
- Platz, P. (2025). Experiential Marketing in Wine Tourism: The role of winery tours and tastings in building customer engagement: A netnographic analysis of family-owned wineries in the Lake Neusiedl Region. *Marketing & Menedzsment*, 59(1), 60–67. <https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.01.06> (<https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/7823/7896>)
- Rekettye, G. et al. (2015): Bevezetés a marketingbe. Akadémia Kiadó, 354.o.
- Seturi, M. (2023). ABOUT THE IMPORTANCE AND BENEFITS OF EVENT MARKETING. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, 4(4), 1-6. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-4-1>
- Siagian, H. S. P., & Octoyuda, E. (2024). Assessing the experiential marketing and customer value to develop the customer satisfaction. *Insight Management Journal*, 4(2), 65-73. <https://doi.org/10.47065/imj.v4i2.318>
- Varga, B. (2024) Merj (f)ELNI! Tippek szervezeti kríziskommunikációhoz In: NIOK nonprofit.hu honlap 2024.10.02. <https://www.nonprofit.hu/tudastar/Merj-fELNI->

PR ÉS MÁRKAÉPÍTÉS A MAGYAR DIVATIPARBAN - A MERO MÁRKA ESETE

JUHÁSZ ANNAMÁRIA

mesteroktató

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet

SZAKÁCSI ADÉL

Kereskedelem és marketing alapszakos hallgató

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet

A tanulmány célja, hogy rávilágítson arra, hogy a PR erőteljesebben jelenik meg a márkaépítésben, mint azt eddig ismertük. Szakirodalmi áttekintés és szakértői mélyinterjú után von a tanulmány megfogalmaz megállapításokat, amelyek jövőbeni további kutatások lapját szolgálthatják. A tanulmány, miután bemutatta a márka, a márkaépítés és a luxus szakirodalmi háttérét, kitér arra, hogy a modern divatiparban a márkaépítés és a PR stratégiai szerepet tölt be. Arra a megállapításra jut, hogy a prémium fogyasztók érzelmi alapon döntenek, a vizuális kommunikáció pedig meghatározó a márkaészlelésben. Esettanulmány keretében bemutatásra kerül a MERO márka, mint luxus divatipari szereplő sikerének kulcsa, amely az erős identitás, a professzionális kommunikáció, az egységes vizuális világ és a személyes hitelesség elemeiből tevődnek össze. A tanulmány megfogalmazza a jövőt is a hazai prémium márkák számára, amelyet a digitalizáció, az élményalapú marketing és a fenntarthatóság jelenti. A MERO példája bizonyítja, hogy egy magyar márka is képes magas színvonalon működni, stabil fogyasztói bázist kialakítani és hosszú távú márkaértéket teremteni a prémium szegmensben.

Kulcsszavak: Public Relations, Márkaépítés, Luxusdivat, Magyar divatipar, Prémium márkák

The aim of the study is to highlight that PR is more prominent in brand building than we have known so far. After a literature review and in-depth interviews with experts, the study draws conclusions that may provide a basis for future research. After presenting the background of the literature on brands, brand building and luxury, the study discusses the strategic role of brand building and PR in the modern fashion industry. It concludes that premium consumers make decisions on an emotional basis, and visual communication is decisive in brand perception. A case study

presents the key to the success of the MERO brand as a luxury fashion player, which consists of the elements of strong identity, professional communication, a unified visual world and personal authenticity. The study also outlines the future for domestic premium brands, which is represented by digitalization, experience-based marketing and sustainability. The example of MERO proves that a Hungarian brand is also capable of operating at a high standard, developing a stable consumer base and creating long-term brand value in the premium segment.

Keywords: Public Relations, Brand Building, Luxury Fashion, Hungarian Fashion Industry, Premium Brands

1. BEVEZETÉS

A kutatás aktualitását az indokolja, hogy a globális és a hazai divatiparban egyaránt felértékelődött a márkaépítés és a Public Relations stratégiai szerepe, különösen a prémium és luxus szegmensben. A digitalizáció, a közösségi média térnyerése, valamint a fogyasztói döntések érzelmi alapúvá válása következtében a divatmárkák sikeressége egyre kevésbé kizárólag a termékfunkciókon, és egyre inkább a márkához kapcsolódó jelentéstartalmakon, narratívákon és hiteles kommunikáción múlik. A magyar divatipar sajátos helyzetben van: a nemzetközi fast fashion márkák dominanciája mellett a hazai prémium és luxusmárkák korlátozott piaci méretben, szűkebb erőforrásokkal kénytelenek márkaértéket építeni. Ebben a környezetben különösen aktuálissá válik annak vizsgálata, hogy a PR milyen szerepet tölt be a márkaidentitás kialakításában, a márkaimázs formálásában és a fogyasztói bizalom megerősítésében. A kutatás aktualitását tovább növeli, hogy a hazai szakirodalomban viszonylag kevés empirikus vizsgálat foglalkozik kifejezetten a magyar divatmárkák PR- és márkaépítési gyakorlatával.

A tanulmány elsődleges célja annak feltárása, hogy a Public Relations milyen módon és milyen mértékben járul hozzá a márkaépítéshez a magyar prémium divatiparban. A kutatás célja továbbá annak bemutatása, hogy a PR nem csupán kiegészítő kommunikációs eszközként jelenik meg, hanem a márkaidentitás, a márkaimázs és a hosszú távú márkaérték alakításának integráns részeként értelmezhető. Az esettanulmány keretében a MERO márka elemzése lehetőséget biztosít arra, hogy egy hazai luxusdivatmárka gyakorlatán keresztül vizsgálhatóvá váljanak a sikeres PR- és márkaépítési stratégiák, különös tekintettel a vizuális kommunikációra, a storytellingre, a tervező személyes márkájának szerepére, valamint az online és offline PR-eszközök alkalmazására. A kutatás célja emellett az is, hogy a feltárt összefüggések alapot szolgáltatassanak

további, szélesebb empirikus vizsgálatok számára a PR és a márkaépítés kapcsolatának elemzésében.

A divatipar a globális gazdaság egyik leggyorsabban változó és legérzékenyebb területe, amelyben a kreatív teljesítmény, a márkaépítés, a fogyasztói trendek és a kommunikáció összefonódása határozza meg a vállalatok sikerét. Napjainkban a divat már jóval túlmutat a ruházzkodáson: kulturális jelenség, identitásképző eszköz, önkifejezési forma és gazdasági motor egyszerre. Ennek megfelelően a divatmárkák működése nem csupán a designról szól, hanem a kommunikációról, a fogyasztói kapcsolatok építéséről, a márkapozicionálásról és az érzelmi azonosulásról is. A tanulmány célja annak vizsgálata, hogyan épül fel a modern divatmárkák sikeres PR- és marketingstratégiája, és mindez hogyan jelenik meg egy hazai prémium márka, a MERO működésén keresztül. A tanulmány fókuszában a márkaépítés és a PR stratégiai funkciói állnak, amelyek meghatározzák, hogy egy márka miként tud kitűnni a zsúfolt piacon. A globalizált divatiparban a verseny intenzív, és különösen igaz ez a prémium szegmensben, ahol az exkluzivitás, az egyediség és a magas minőség elvárás. A MERO mint magyar prémium márka jó példája annak, hogyan lehet kreatív tervezői szemlélettel, következetesen felépített márkaidentitással és professzionális kommunikációval pozíciót teremteni egy kisebb, korlátozott üzleti erőforrásokkal rendelkező ország piaci környezetében is. A tanulmány első része elméleti háttérrel ad a divatipar működéséről, a divatpiramis struktúrájáról, a divat fogyasztói szerepéről és a modern marketingkommunikáció sajátosságairól. Ezt követően a márkaépítés és a PR szakirodalmi alapjai kerülnek bemutatásra, különösen a prémium és luxusmárkákra fókuszálva. Az esettanulmány részt a MERO márka átfogó elemzése alkotja, amelyben a vizuális identitás, a kommunikáció, a célcsoport, a PR-megjelenések, a social media stratégia és a vásárlói élmény kerülnek középpontba.

1.1. A divatipar szerepe és jelentősége

A divat fogalma egy széles körben használt kifejezés, amely egy adott időszakban népszerű stílusra vagy gyakorlati irányzatra utal (Csanák, 2018). A stílus az emberek önkifejezésének alapvető formájaként értelmezhető, amely generációkon keresztül fennmaradhat miközben időről időre újra megjelenik vagy háttérbe szorul a divat változásainak megfelelően (Keller & Kotler, 2016). Szűkebb értelemben a divat a mindennapi élet külső megjelenési formáira ható a kultúra és a társadalmi kapcsolatok területén megnyilvánuló átmenetileg domináns ízlés irányítúként értelmezhető (Csanák, 2018). A divat fejlődése általában 4 főt szakaszon megy keresztül a feltűnés a követés a tömeg divat és a hanyatlás időszakán (Keller & Kotler, 2016). A történelem során a divat

mindig is fontos szerepet tölt majd be az emberek életében, mivel társas jelenséggént funkcionál. Ezt egyrészt az utánpótlás ösztöne, másrészt a csoporthoz való változás tartozás és az azonosulás iránti igény magyarázza (Horváth & Móricz, 2011). Bár a divat gyakran a látványos kampányokkal, vonzó képekkel és a gyorsan változó trendekkel kapcsolódik össze valójában egy rendkívül jelentős gazdasági iparág is, amely hatalmas gazdasági erővel bír. A textil- és ruházati ágazat a világkereskedelem mintegy 6%-át képviseli és több tízmillió embernek biztosít megélhetést világszerte (Santos & Accioli, 2014). A divat története hosszú múltra tekint vissza: az öltözködés mindig tükrözte a társadalmi, gazdasági és kulturális környezetet. A nagy divatházak mint a Chanel, Dior vagy a Givenchy, meghatározó szerepet játszottak a haute couture fejlődésében, míg a Vogue magazin kulcsszerepet töltött be a divat széles körű terjesztésében (Lévai, 2024). A globálisan működő folyamatosan változó divatipar szerkezete (a gyártástól a marketingig) egyaránt visszatükrözi a gazdasági trendeket, a fogyasztói igényeket és a vásárlóerő alakulását (Horváth & Móricz, 2011). Az e-kereskedelem megjelenése jelentősen átalakította a divat piacot, lehetővé téve, hogy a fogyasztók gyorsan, kényelmesen és rugalmasan jussanak hozzá a termékekhez különböző online platformokon keresztül (Péredy et al., 2025). A divatipar szerkezetének értelmezését segíti a divatpiramis modell, amely az ár, a minőség és az exkluzivitás alapján hierarchikus szintekre bontja az iparágat. Ez a megközelítés jól mutatja, hogyan célozzák meg a különböző piaci szegmensek a fogyasztók eltérő igényeit.

A divat piramis alsó szintjén a Fast Fashion helyezkedik el, amely az átlag fogyasztók számára is könnyen elérhető, alacsony árkategóriájú termékeket kínál. Ezt a szegmenseket a gyors gyártási folyamatok, az aktuális trendekhez való folyamatos igazodás és az olcsó alapanyagok felhasználása jellemzi. Bár a fast fashion demokratizálta a divatot, elérhetővé téve azt széles tömegek számára, a környezetre gyakorolt negatív hatása jelentős. Ennek a kategóriának legismertebb képviselői közé tartozik a Shein, Temu és Primark (Toogood, 2022). A következő szinten található a Mass Market, amelynek célja, hogy a divatos megjelenést a lehető legtöbb vásárló számára hozzáférhetővé tegye. Az ide sorolható márkák, mint például a ZARA és a H&M, a trendkövetést és a megfizethetőséget ötvözik, így a globális piac egyik legnagyobb fogyasztói bázisát célozzák meg (Perlman, 2023). A Bridge szegmens a tömegpiac és a prémium kategória között helyezkedik el és a minőségre, valamint a presztízse érzékeny vásárlókat célozza meg. Ide olyan márkák tartoznak, mint a Coach és a Michael Kors, amelyek magasabb minőséget és kifinomultabb dizájnt kínálnak, ugyanakkor még elérhetőbb, mint a luxus márkák (Toogood, 2022). A Diffusion szinten elhelyezkedő márkák főként a fiatalabb, stílusos, de laza megjelenésre vágyó fogyasztókat szólítják meg. Termékeik magasabb árkategóriába tartoznak, de sok vásárló számára még mindig megfizethetőek. Ezeket a

darabokat jellemzően különleges alkalmakra vásárolják és a fogyasztók gyakran 1-1 ikonikus darabot birtokolnak csupán. A Luxury szint olyan világhírű márkákat foglal magába, mint a Gucci és a Prada. Ezek a márkák nem csak magas minőségű anyagokkal és kreatív tervezéssel tűnnek ki, hanem erős márkaidentitásukkal is, amely a kiváltságosság és az exkluzivitás érzését közvetíti. A szabványos méretek (XS-XL) használata ugyanakkor lehetővé teszi számukra, hogy szélesebb közönséget is elérjenek (Perlman, 2023). A divatpiramis csúcsán helyezkedik el a Haute Couture, vagyis az egyedi tervezésű, kézzel készített divat. Ezen a szinten olyan legendás divatházak találhatók, mint a Chanel és a Dior, amelyek ruhadarabjai gyakran műalkotásként értékelhetők. Ezek a kollekciók kizárólag egy szűk, tehető réteg számára készülnek és az exkluzivitás legmagasabb fokát képviselik.

A divat mindig az állandóság illúzióját kelti, miközben maga a jelenség természeténél fogva folyamatosan változik. Bár az adott trendek gyorsan váltják egymást, maga a „divat”, mint társadalmi és kulturális folyamat örök érvényűnek tekinthető, hiszen lényege éppen a megszokottól való eltérésben, a „megszokott szokatlanságban” rejlik (Horváth & Móricz, 2011). A fogyasztók számára a vásárlás nem pusztán anyagi szükségletek kielégítését jelenti, hanem a szépség, a minőség és a luxus iránti vágy kifejezését is. A luxustermékek iránti kereslet napjainkban egyre erősödik, mivel a növekvő jövedelmek és a szélesedő fogyasztási lehetőségek egyre több ember számára teszik elérhetővé ezeket a termékeket (Gaur et al., 2025). A divattervezés olyan kreatív terület, amely egyesíti az anyagi és az immateriális értékeket. A tervezési folyamat során a nyersanyagok, a forma, a funkcionalitás és a minőség harmonikusan találkozik az emberi érzelmi igényekkel, ezáltal a divat egyszerre szolgálja praktikumot és az önkifejezést (Santos & Accioli, 2024).

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 Márka

A klasszikus meghatározás szerint a márka olyan név, kifejezés, jel, szimbólum vagy design-illetve ezek kombinációja-, amelynek célja, hogy az adott vállalat termékeit vagy szolgáltatásait azonosítsa és megkülönböztesse a versenytársakétól (Horváth & Bauer, 2016). A márka felépítésében megkülönböztethetünk funkcionális és nem funkcionális elemeket. A funkcionális részhez tartoznak azok az összetevők, amelyek könnyen lemásolhatók, például a termék fizikai jellemzői, míg a nem funkcionális elemek jelentik a márka egyediségének, megkülönböztethetőségének és érzelmi értékének alapját (Kovács, 2022). A marketing elméletek szerint minden márka bizonyos tulajdonságokat és jelentéstartalmakat közvetít a fogyasztók felé. Rekettye és Hetesi (2017) 6

szintet különböztetnek meg a márka jelentésében: ismertetőjegyek, előnyök, értékek, kultúra, személyiség és felhasználók.

A márkázás akkor tekinthető igazán sikeresnek, ha célközönség mind a 6 dimenzió mentén képes beazonosítani és értelmezni a márkát (Rekettye & Hetesi, 2017). A márka egyfajta „memóriabankként” is felfogható, amelyben a vállalat múltja, tapasztalatai és piaci tevékenysége összpontosul. Az így felhalmozott márkatőke jelentős értéket képvisel a piacon, hiszen hozzájárulhat a vállalat versenyelőnyeihez és hosszú távú sikeréhez (Horváth & Bauer, 2016). A fogyasztók döntési lehetőségeinek bővülésével a márkázás szerepe egyre fontosabbá válik, mivel a jól pozícionált márkák képesek kiemelkedni a piaci kínálatból és érzelmi kötődést kialakítani a vásárlókban. A termékek megkülönböztethetőségét tehát a márka több dimenziós jellemzői biztosítják, amelyek egyszerre lehetnek racionálisak, kézzelfoghatóak, illetve szimbolikus érzelmi elemek is (Kovács, 2022).

2.2 Márkaérték

A márkaérték egyik legtöbbet használt meghatározása Farquhar (1989) nevéhez kötődik. A meghatározás szerint a márkaérték az a hozzáadott érték, amellyel egy márka képes többletet adni a termékhez, ezáltal befolyásolva annak piaci megítélését és fogyasztói értékét (Szócs, 2012). A márkaérték a márka eszmei értéke, amely különböző mutatók segítségével mérhető. Ezek közé tartozik többek között a márkanév és a védjegy ismertsége, a márkapreferencia és márkahűség, az észlelt minőség, a márkához kapcsolódó asszociációk, előnyök, valamint a piaci mutatók, mint például a penetráció, a piacrészesedés, az értékesítés és a nyereség alakulása. Ide sorolhatók még az immateriális tényezők, mint a szabadalmak és a kereskedelmi kapcsolatok (Rekettye & Hetesi, 2017). Aaker (1991) megközelítése szerint a márkaérték egy több dimenziós konstrukció, amely 4 fő összetevőből áll: a márkaismertségből, az észlelt minőségből, a márkaasszociációkból, valamint az egyéb a márkatulajdonhoz köthető előnyökből és a márkahűségből (Bauer & Kolos, 2017). Az Aaker-féle márkaérték-modell ezeket az elemeket vizsgálja, és segítségével a márka piaci ereje és hosszú távú versenyelőnye is értékelhető (Bauer & Kolos, 2017). Keller (2009) szerint a márkaérték lehet pozitív vagy negatív, attól függően, hogy a fogyasztókban milyen benyomásokat, érzelmeket és reakciókat vált ki (Horváth & Bauer, 2016). Az erős márka létrehozása Keller és Kotler (2016) szerint egyszerre tekinthető művészetnek és tudománynak. Ehhez tudatos, hosszú távú mark menedzsment, kreatív és következetes marketingtevékenység, valamint stabil minőségi termék- vagy szolgáltatásfejlesztés szükséges (Keller & Kotler, 2016). A márkaismertség a márka jelenlétének erősségét jelzi a fogyasztók tudatában, és azt mutatja meg, hogy mennyire képes egy

márka tartósan rögzülni a vásárlók emlékezetében. A legerősebb márkák gyakran sztereotipikus asszociációkat alakítanak ki, mint például a „legjobb tulipán – holland tulipán” vagy a „tésztaiban az igazi – az olasz makaróni” (Reketttye & Hetesi, 2017). Emiatt a reklám kiemelten fontos szerepet tölt be ebben a folyamatban, hiszen ez az egyik leghatékonyabb eszköz a márkaismertség növelésére és a pozitív márkaasszociációk kialakítására. A rendszeres és professzionális reklámtevékenység nemcsak ismertséget növel, hanem a fogyasztókban a stabilitást és a megbízhatóság érzetét is erősíti, utalva arra, hogy a vállalat pénzügyileg és szakmailag is képes magas minőséget biztosítani (Szócs, 2012). A márkaérték fontossága abban rejlik, hogy az erős márka számos piaci előnyt teremt a vállalat számára. Ilyen lehetséges előnyök:

- a termék teljesítményének jobb megítélése;
- nagyobb ügyfélhűség;
- nagyobb árrés;
- rugalmasabb vevői reakció az árcsökkenésre és rugalmatlanabb vevői reakció az áremelkedésre,
- a marketingkommunikáció hatékonyságának növelése (Keller, 2009).

2.3 Luxus

A 21. században a fogyasztói döntéseket egyre erősebben a márkák befolyásolják. A vásárlók választásait meghatározza a márka ismertsége, az arról kialakított kép, valamint azok az érzelmi és funkcionális előnyök, amelyeket a márka nyújtani tud számunkra (Kovács, 2020). Éppen ezért kiemelten fontos a fogyasztók luxusmárkákhoz való viszonyának és attitűdjének feltérképezése, hiszen ezek az információk alapvető iránymutatást adnak a vállalatoknak a dizájn, a márkaidentitás, valamint a kommunikációs és értékesítési stratégiák kialakításához.

A luxuscikkeket három kategóriába sorolhatjuk a márkaismertségük és az ár-színvonaluk alapján:

1. Az első csoportba az alacsony ismertségű, kedvező árú termékek tartoznak, amelyek szélesebb közönség számára is elérhetőek.
2. A második kategóriát a magas márkaismertséggel és magas árral rendelkező termékek alkotják. Ezek a luxustermékek, amik a fogyasztók leginkább vágyott státuszszimbólumai közé tartoznak.
3. A harmadik kategória a magas ismertségű, de megfizethető árú márkákat foglalja magában, amelyek lehetővé teszik, hogy a fogyasztók

korlátozott erőforrások mellett is részesüljenek a luxusélményből (Gaur et al., 2025).

Napjainkban a luxusipar kommunikációs stratégiája egyre inkább a digitális médiát helyezi kommunikációs folyamatának középpontjába (Zeitune, 2021). A márkák számára komoly kihívást jelent, hogy miként tudják megszólítani a fiatalabb korosztályt, miközben megtartják az idősebb, tradicionálisabb fogyasztói réteg lojalitását (Amed et al., 2025). A tervező neve gyakran meghatározó elem a prémium termékek értékesítésében. A tervező személye a márka szimbólumává válhat, akár teljes névként, rövidített formában vagy akár monogramként jelenhet meg. Ez a név azonnal felidézheti a márka identitását és erősítheti annak piaci pozícióját (Frabboni, 2020). A luxus a gazdaság egyik legdinamikusabban változó területe (Pandeya, 2019). A luxustermékek vásárlása nem csupán fogyasztói döntés, hanem társadalmi önkifejezési forma, amely révén az egyén kijelöli helyét a társadalmi hierarchiában. A prémium termékek birtoklása a hatalom és a társas társadalmi státusz kifejezésének eszköze. Egy hierarchikus berendezkedésű társadalomban a magas pozíció megszerzése és megtartása kulcsfontosságú, így a luxusvásárlás egyben kommunikáció is (Bauer & Kolos, 2017). A luxusdivat az exkluzivitás, a kivételes minőség és a magas társadalmi státusz szimbóluma, amely az önértékesítés és a társadalmi elismerés iránti vágyakkal is összhangban áll (Arnesen, 2025).

2.4 Fogyasztó a luxusiparban

A márka sikeréhez elengedhetetlen a célcsoport mélyreható megismerése, nem csupán az életkor, a nem, a társadalmi státusz vagy a régió alapján, hanem életstílusuk, értékrendjük, hangulatuk és fogyasztási szokásaik feltérképezésével is (Veres et al., 2017).

Mivel minden célcsoport eltérő jellemzőkkel bír, a márkáknak részletes kutatásokra és hatékony kommunikációs stratégiákra van szükségük, hogy hatékonyan ériék el fogyasztóikat (Haya & Diniati, 2025). A sikeres pozicionálás feltétele, hogy a vállalat pontosan értse a fogyasztó igényeket és szükségleteket, tisztában legyen saját képességeivel, valamint figyelemmel kísérje versenytársai tevékenységét. A luxusmárka építés tehát fegyelmezett ugyanakkor kreatív gondolkodást igényel (Keller & Kotler, 2016). A jövedelmi szintek szintén meghatározzák a luxusfogyasztást. A magas jövedelmű fogyasztók a luxuscikkeket életük fő részeként kezelik, míg az alacsonyabb jövedelműek inkább alkalmasszerűen vásárolnak ilyen termékeket, például státusz vagy az élmény kedvéért (Gaur et al., 2025). Nemek között is kimutatható különbségek. A nők hajlamosabbak nagyobb összegeket költeni luxuscikkekre - például designer ruhákra, drága kozmetikumokra vagy utazásokra - motivációjuk sokszor más

nők elismerésének elnyerése. A férfiak ezzel szemben ritkábban vásárolnak prémium termékeket, főként a vonzóbb megjelenés és társadalmi elismerés növelése céljából (Hudders et al., 2014).

A Fast Fashion korszakában felnövő generációk számára divat rendkívül gyorsan változó jelenséggé vált, amelyet leginkább az olyan vizuális platformok irányítanak, mint a Pinterest és az Instagram. A jövő egyik legnagyobb kihívása az lesz, hogy a diákok és hallgatók újra megértsék és elsajátítsák a gyártási folyamatok alapvető ismereteit (Csanák & Zahorján, 2020). Marketing szempontból a piac egy folyamatosan változó környezet, amelyben a vállalatok számára újabb és újabb értékesítési lehetőségek nyílnak. A marketing tevékenység magában foglalja a piaci szereplők – eladók, vevők és fogyasztók – közötti kapcsolatokat, valamint azok működésének alapelveit (Bauer et al., 2016). Az európai luxus piac 2024-re közel 110 milliárd eurós árbevételre ért el. A növekedést elsősorban a turizmus fellendülése, az érzelmekre épülő vásárlói magatartás és a kedvező árfolyamhatások ösztönözték. A fiatalabb generációk számára a luxus ma már nem pusztán státusszimbólum, hanem az önjutalmazás és az önkifejezés egyik formája (Gergely, 2025). A modern társadalomban a luxus szimbolikus jelentéssel bír. Célja, hogy mások számára is látható módon közvetítse a presztízst és a társadalmi pozíciót. Hagyományosan a luxustermékeket olyan javakakként határozzák meg, amelyek birtoklása tekintélyt és elismerést vált ki (Juhász, 2022).

A luxuscikkek kínálata korlátozott, és ezek a termékek a lakosság csupán kis hányada számára elérhetők, ami társadalmi differenciálódáshoz vezet. A kutatások a luxus termékeket 3 kategóriába sorolják:

1. Elérhető luxustermékek - olyan termékek, amelyek áruk révén szélesebb fogyasztói réteg számára is elérhetőek.

2. Középszintű luxustermékek – termékek, amelyek csak egy szűkebb tehetősebb fogyasztói csoport számára elérhetőek.

3. Nem elérhető luxustermékek - kizárólag a felső réteg számára megvásárolhatóak, különleges gyártású és magas árkategóriájú áruk tartoznak ide (Gaur et al., 2025).

A Z generáció napjaink egyik legmeghatározóbb fogyasztói rétege, amely jelentős befolyással bír a divatpiaci trendek alakulására, mivel ők képezik a jövő elsődleges vásárlói csoportját. A kutatások kiemelt figyelmet fordítanak fogyasztói szokásaikra és értékrendjükre (Kempa & Budianto, 2025).

2.5 PR szerepe a márkaépítésben

A Cambridge-i szótár meghatározása szerint a Public Relations (PR) lényegében a szervezet és a külső közönség közötti jó kapcsolatok kialakítására és fenntartására irányuló tevékenység (Pandeya, 2019). Tágabb értelemben a PR olyan, a vállalat vagy annak termékei iránti bizalom és elfogadottság növelését célzó programok összessége, amelyek a vállalati imázs erősítését szolgálják (Keller, 2009). A PR legfontosabb feladata a márkahírnév kiépítése és megőrzése, valamint a márka bevételeinek növelése a nyilvánosság befolyásolásán keresztül (Pandeya, 2019). A PR tevékenységek két fő irányra osztható: belső és külső PR. A belső PR a vállalatban belüli kommunikációra és kapcsolatokra összpontosít, ideértve az alkalmazottakkal kialakított kapcsolatokat, a vállalati kultúra formálását, valamint a dolgozói elkötelezettség növelését. Ezzel szemben a külső PR a vállalat és annak környezete közötti kapcsolatok ápolását, a közvélemény tájékoztatását, meggyőzését és befolyásolását célozza meg. A PR ezen feladatai biztosítják a szervezet és környezete közötti kommunikáció folyamatos fenntartását és koordinálását (Rekettye et al., 2016).

Vizuális és verbális elemek

Marketingkommunikációs üzenetekkel naponta találkozunk. Ezek megjelenhetnek egy márka nevében, logójában vagy akár komplex vizuális és verbális üzenetként is. Az ilyen üzenetek képesek befolyásolni a fogyasztói döntéshozatalt, hiszen gyakran már egyetlen kép vagy szó is elég ahhoz, hogy valaki az egyik vagy a másik márka mellett döntsön (Kovács, 2024). A vizuális tartalmak napjaink meghatározó részévé váltak. A közösségi médiában megjelenő bejegyzéseknek különösen figyelemfelkeltőnek és hatásosnak kell lenniük ahhoz, hogy a felhasználók megálljanak a görgetésben és befogadják az üzenetet. Ezt a hatást a vizuális marketing elemei teszik lehetővé, amelyek kulcsfontosságúak a márka építésben és hozzájárulnak a kommunikációs sikerhez (Szegegyi, 2022). A kutatások szerint a környezetünkből érkező információk 90%-a vizuális, és ezeknek a feldolgozása történik a leggyorsabban az emberi agyban. A minőségi és releváns vizuális tartalmak képesek fenntartani az érdeklődést, növelni az elköteleződést, valamint pozitív érzelmi kapcsolatot kialakítani a fogyasztóval. Ezzel szemben a gyenge vizuális megjelenés hitelvesztést és bizalmatlanságot eredményezhet (Pócsik, 2016). A luxusmárkák esetében a vásárlási élmény kulcsszerepet játszik a fogyasztói elégedettségben. Számos tanulmány szerint az üzletek atmoszférája és kialakítása közvetlenül befolyásolja a vásárlók érzelmi reakcióit és döntéseit. Az emberek szívesebben vásárolnak olyan környezetben, ahol különleges bánásmódban részesülnek, és ahol a vásárlás folyamata pozitív élményt jelent számukra (Gaur et al., 2025).

Ezt az élményt számos gesztussal is elősegíthetjük, például a személyre szabott kiszolgálással, a frissítők kínálásával vagy a kényelmes pihenő helyek biztosításával. Ezek az elemek hozzájárulnak ahhoz, hogy a fogyasztó exkluzív élményként élje meg a vásárlást, ami hosszú távon pozitív márkaasszociációkat alakíthat ki (Juhász, 2022).

Storytelling

A mai felgyorsult világban a marketing eszközei és módszerei folyamatosan változnak, szinte havonta jelennek meg új trendek és technikák. Egy tényező azonban nem változik, ahhoz, hogy a célpiac hiteles szakemberként tekintsen egy márka vezetőjére, elengedhetetlen a kapcsolatépítés és a kapcsolatápolás az ügyfelekkel és a potenciális vásárlókkal. Ebben a folyamatban a személyes történetmesélés (storytelling) kulcsszerepet játszik hiszen, ez teremti meg az érzelmi kötődést a márka és a közönség között. A hitelesség az egyik legfontosabb tényező, hiszen az emberek sokkal könnyebben azonosulnak olyan márkával vagy szakemberrel, akit valódinak és megbízhatónak tartanak (Jenei, 2024). A storytelling a marketingkommunikációban több formában is megjelenhet, attól függően, hogy milyen csatornát alkalmaz. A vállalat leggyakoribb formái közé tartoznak az alábbiak: Blogok és cikkek, Közösségi média csatornák, Videó tartalmak, Email marketing, Fogyasztók által készített tartalom (Li, 2023). Jó példa erre a Gucci „Chime for Change” kampánya, amelyben a márka a storytelling erejét használta fel a nemi egyenlőség és a nők társadalmi szerepvállalásának támogatására. A kampány során bemutatott női történetek révén a Gucci megerősítette imázsát, mint társadalmi felelősség társadalmilag felelős luxusmárka a divatiparban (Farkas, 2024).

A storytelling napjaink digitális marketingjének egyik legfontosabb sikertényező, amely hatékonyan ötvözi a különböző kommunikációs csatornákat, például videókat, közösségi médiát, rendezvényeket és a kiállításokat. Kiváló példa erre a Chanel marketingstratégiája. A márka „Inside Chanel” (www.chanel.com) elnevezésű digitális felülete a vállalat alapítójának, Gabrielle Coco Chanelnek az életét és örökségét mutatja be. A történet középpontjában Chanel személyes útja áll, amely bemutatja hogyan vált egy árva lányból független, erős és sikeres nővé, aki forradalmasította a női divatot. A Chanel kommunikációja soha nem a termékek közvetlen értékesítésére épül, hanem érzelmi kapcsolatot teremt a márka és a fogyasztók között, az inspiráló személyes történeteken keresztül (Tam & Lang, 2025).

Online és offline PR összehasonlítása a divatiparban

A divatmarketing elsősorban a hagyományos hirdetési csatornákra épül, mint a nyomtatott magazinok, a televíziós reklámok és az óriás plakátok. Ezek a formák a maguk idejében rendkívül hatékonyak voltak, azonban napjainkban egyre nehezebben érik el a fogyasztókat. A digitális környezet fejlődésével a márkák kommunikációs stratégiája jelentősen átalakult: a weboldalak, az email marketing és a közösségi média platformok ma már alapvető szerepet játszanak a fogyasztók elérésében és bevonásában. A digitális tér egyik legnagyobb előnye, hogy demokratizálja a divatiparr. Az induló és a már jól ismert márkák egyaránt képesek versenyezni ugyanabban a virtuális térben, ezáltal a piaci verseny kiegyenlítettebbé válik (Peredy et al., 2025).

A divatiparban a PR eszközök széles tárháza áll rendelkezésünkre, amelyek közül a stratégiai tervezés szempontjából fontos megkülönböztetni az offline és az online marketingtevékenységeket. Az offline marketing klasszikus formái közé tartoznak a következők: postai levél, nyomtatott anyagok, szórólap, óriásplakát, eladáshelyi reklám (POS), névjegykártya, rendezvények, telemarketing.

Az online marketing ezzel szemben a digitális eszközök széles körét alkalmazza, mint például az e-mail marketing, a keresőoptimalizálás (SEO), az online hirdetések (Google Ads, Facebook Ads), valamint a közösségi média platformok - köztük az Instagram, TikTok és LinkedIn – használatát (Komáromi, 2025).

A globalizáció hatására a luxusmárkák célközönsége jelentősen kibővült, ami alapvetően megváltoztatta a prémium PR-kommunikációját. A márkák számára kiemelt fontosságúvá vált a hírességek és a véleményvezérek bevonása, hiszen ők hatékonyan képesek erősíteni a márka imázsát. Jó példa erre, amikor a Givenchy 2019 májusában Ariana Grande énekesnőt nevezte ki márka nagykövetének. A választás során szigorú kritériumok alapján döntenek, hogy a híresség személyisége és értékrendje összhangban legyen a márkáéval (Pandeya, 2019).

Számos divatmárka használja sikeresen a PR-t a márkaépítés és a bevételnövelés érdekében. A Gucci például innovatív közösségmédia-stratégiával erőteljes, érzelmekre ható márkaélményeket hoz létre, míg a Zara a valós idejű trendek alapján optimalizálja termékkínálatát és marketing döntéseit. Egy 2022-es, divatvállalatok vezetői körében végzett kutatás szerint a márkák közel 70%-a használja aktívan a közösségi médiát a fogyasztókkal való kapcsolatépítés céljából, ami jól mutatja a digitális jelenlét stratégiai jelentőségét a modern divat kommunikációban (Peredy et al., 2025).

Social media marketing és az influencerek alkalmazása

A marketing elmélet és -gyakorlat az elmúlt évtizedekben jelentős átalakuláson ment keresztül, mind nemzetközi, mind hazai szinten (Nagy, 2016). A digitalizáció hatására fogyasztói magatartás és az információkeresés módja is megváltozott. Míg korábban a Google volt a legfőbb keresőfelület, ma már egyre többen az Instagram és a TikTok platformokon keresnek inspirációt és információt, különösen a fiatalabb generációk körében (Zentai, 2023). A közösségi média napjaink egyik legmeghatározóbb marketingeszköze, amely globális szinten is jelentős hatást gyakorol a fogyasztók mindennapjaira (Mohr, 2024).

A vállalatok számára elengedhetetlen, hogy aktív online jelenléttel rendelkezzenek, hiszen azok a márkák, amelyek nem posztolnak rendszeresen, gyorsan elveszíthetik közönségük figyelmét (Zentai, 2023). A közösségi média növekedése tette lehetővé az influencer marketing kialakulását és gyors növekedését, amely napjainkra a divatipar egyik leghatékonyabb kommunikációs stratégiájává vált (Manzoor et al., 2025).

Az influencerek - akik jelentős követőtáborral rendelkező, meghatározott területen hiteles véleményvezérek - képesek a márkák üzeneteit emberközeli, megbízható formában közvetíteni (Popovics, 2023). A fiatalabb generációk számára a digitális csatornák elsődleges kommunikációs platformot jelentenek, ezért azoknak a márkáknak, amelyek ezt a korosztályt célozzák meg, stratégiai fontosságú az influencer marketing alkalmazása (Nagy et al., 2018). A véleményvezérek befolyásukat főként az Instagramon, a YouTube-on, a Snapchat-en és egyre inkább a TikTokon fejtik ki (Haya & Diniati, 2025). A COVID-19 járvány és a TikTok robbanásszerű térnyerése új lendületet adott a divatmarketingnek. A rövid formátumú videók lehetővé tették, hogy a márkák kreatív módon, gyorsan fogyasztható tartalmakkal ériék el a közönségüket, különösen a 15-25 éves korosztályt, amely a platform legaktívabb felhasználói csoportját alkotja (Peredy et al., 2025). Azok a márkák, amelyek képesek valódi interakciót kialakítani követőikkel, növelhetik a bizalmat és a lojalitást a potenciális vásárlók körében (Haya & Diniati, 2025). A luxusmárkák esetében az influencer marketing alkalmazása különös odafigyelést igényel, hiszen a márka exkluzivitását és kifinomultságát fenn kell tartani. A siker kulcsa nem feltétlenül a követők számában rejlik, hanem abban, hogy a kiválasztott influencerek értékrendje és stílusa összhangban legyen a márkáéval (Anastasov, 2025). A véleményvezérek hitelessége és a közönséggel való személyes kapcsolatuk révén az influencer marketing sok esetben hatékonyabbnak bizonyul, mint a hagyományos reklámeszközök használata (Popovics, 2023). Erre a befolyásoló hatásra napjainkban a márkák is felfigyeltek, ebből kifolyólag egyre több cég működik együtt és alkalmaz influencereket (Csík, 2022). Kutatások szerint az influencerek abban különböznek a hagyományos hírességektől, hogy általában

hétköznapi emberek, akikkel a fogyasztók könnyebben azonosulnak. Tartalmaikat hitelesebben és megbízhatóbbnak tartják, mivel az influencerek nem csupán reklámoznak, hanem valódi véleményformálók egy adott szakterületen (Feng et al., 2023). Luxusdivat területén az influencer együttműködések prémium szinten is megjelentek. Jó példa erre a Dior, amely 2023-ban a teniszbajnok Emma Raducanuval dolgozott együtt a „Lady 95.22” táskájuk népszerűsítésében (Anastasov, 2025).

3.A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A tanulmány alapját egy szakértői interjú adta, amelyet Merő Péter, a MERO márka alapítójával készítettünk. Az interjú célja az volt, hogy betekintést nyerjünk a magyar luxusdivat sajátosságaiba, valamint a márkaépítés és a PR gyakorlati oldalába.

A szakmai mélyinterjú a kvalitatív kutatási módszerek egyik leggyakrabban alkalmazott adatgyűjtési technikája, amelynek célja a résztvevők tapasztalatainak, értelmezéseinek és szakmai tudásának mélyreható feltárása (Kvale & Brinkmann, 2009). A módszer alapfeltevése, hogy a valóság társadalmilag konstruált, és az egyének jelentésalkotási folyamatai interakciók során – így az interjúhelyzetben is – formálódnak (Berger & Luckmann, 1966). A szakmai mélyinterjú különösen alkalmas komplex szervezeti, intézményi vagy szakpolitikai jelenségek vizsgálatára, ahol a kvantitatív módszerek nem képesek megragadni a kontextuális összefüggéseket és az egyéni interpretációkat. A szakmai mélyinterjú jellemzően félig strukturált formában valósul meg. Ez azt jelenti, hogy a kutató előre kidolgozott interjúvázlattal rendelkezik, ugyanakkor lehetőséget biztosít az interjúalany által felvetett új szempontok kibontására (Rubin & Rubin, 2012). Az interjúkérdések nyitott jellegűek, elősegítve a reflektív, részletes válaszokat, miközben a kutató aktív hallgatással és visszakerdezésekkel támogatja az elmélyülést. A szakmai mélyinterjú megkülönböztető jegye, hogy az interjúalanyokat szakértői státuszuk alapján választjuk ki. A mintavétel ezért többnyire célzott (purposive sampling), és a kiválasztás során a releváns szakmai tapasztalat, döntéshozatali szerep vagy speciális tudás megléte az elsődleges szempont (Patton, 2015). Az adatfelvétel előkészítése során kiemelt jelentősége van az interjúvázlat kidolgozásának, amely tematikus blokkok mentén strukturálja a beszélgetést. Az interjúk lebonyolítása történhet személyes vagy online formában; mindkét esetben alapvető követelmény a megfelelő technikai feltételek biztosítása és az interjúalany zavartalan részvételének garantálása. Az interjúk rögzítése – az interjúalany előzetes, tájékozott beleegyezésével – hang- vagy videófelvétel segítségével történik. A kutatónak az adatfelvétel során reflexív szerepet kell betöltenie, tudatosítva saját előfeltevéseit és azok lehetséges hatását az interakcióra és az adatértelmezésre

(Finlay, 2002). A szakmai mélyinterjú készítése során elengedhetetlen az etikai alapelvek betartása. Ide tartozik az önkéntes részvétel biztosítása, az anonimitás és a bizalmas adatkezelés garantálása, valamint az adatok kizárólag kutatási célú felhasználása. Az interjúalanyokat előzetesen tájékoztatni kell a kutatás céljáról, az adatkezelés módjáról és a részvétel megszakításának lehetőségéről (Israel & Hay, 2006). Az interjúk szó szerinti lejegyzése (transzkripció) az elemzés alapját képezi. Az adatelemzés jellemzően tematikus elemzéssel történik, amely során a kutató kódolási eljárások segítségével azonosítja a visszatérő mintázatokat, jelentéskonstrukciókat és értelmezési kereteket (Braun & Clarke, 2006). A szakmai mélyinterjú elemzése lehet induktív, deduktív vagy ezek kombinációja, a kutatási kérdések és az elméleti keret függvényében. A szakmai mélyinterjú egyik legnagyobb előnye a mélység és a kontextuális gazdagság, ugyanakkor korlátját jelenti a korlátozott általánosíthatóság és a kutatói szubjektivitás hatása. Az érvényesség növelhető módszertani triangulációval, részletes módszertani leírással és az elemzési folyamat átlátható dokumentálásával (Lincoln & Guba, 1985).

Ezek alapján strukturált interjú formájában, személyesen Merő Péterrel készül információk alapján készült a MERO mára, valamint a magyar divatipar elemzése.

4.A MERO MÁRKA BEMUTATÁSA ÉS ELEMZÉSE

A MERO márkát Merő Péter alapította 2014-ben. Merő Péter a divattervezés előtt a színházi életben volt ismert. A múltja meghatározó szerepet töltött be a márka arculatát illetően. A ruhadarabokban megfigyelhető a szabálytalanság, a klasszikus maradandó darabokban hisz Péter egy csipet „színházzal” fűszerezve. Merő Péter egyik jellegzetes tervezői sajátossága, hogy a nők idomait mindig kiemelik az általa készített ruhák, hangsúlyozva a nőiességet. A márkája alapköve a hitelesség, az időtállóság és az önazonosság. Ereje a részletgazdag és prémium minőségű anyagok használatában rejlik. Márka mottója is ezt sugallja számunkra: „A MERO ruha egy életérzés, mely megadja Neked azt a luxust, hogy megélhesd az önmagadban rejlő ezer arcú NŐT.” (Merő Péter, 2025. hivatalos oldala) Az alapítás óta Merő Péter folyamatosan építi a jelenlétét a hazai és a nemzetközi piacon. Munkáit olyan világsztárok viselték, mint Pamela Anderson vagy Nastassja Kinski, ruháik megfordultak már az Oscar Gála vörös szőnyegén, a Cannes Festival-on és a Los Angelesi Film Festivalon egyaránt.

A márka küldetése, hogy a magyar divattervezés értékeit bemutassa a világ számára, miközben hozzájárul a hazai divatipar nemzetközi elismertségéhez.

A magyar divatipar sajátossága, hogy jelen vannak a fast fashion márkák és a hazai, kisebb kapacitással bíró luxusmármárkák is. Magyarországon még mindig a tömegpiaci szereplők dominanciája a jellemző (H&M, ZARA). Ezek a márkák széles körben elérhetőek gyorsan reagálnak a divat trendekre és megfizethető árkategóriában kínálnak stílusos termékeket így a fogyasztók nagy részének elsődleges választását jelentik.

Ezekkel szemben a hazai divatmármárkák mint a MERO, Nanushka vagy Nubu akik szűkebb, de hűséges és tudatos vásárlói körrel rendelkeznek. Termékeik magasabb árkategóriájúak, azonban egyedi tervezésűek, és minőségi anyagokból készülnek. A luxusmármárkák nem pusztán ruhát, hanem életstílust és önkifejezést kínálnak, ami elsősorban a prémium szegmens fogyasztóit vonzza. A hazai tervezőknek több kihívással kell szembenéznük: egyrészt versenyezniük kell a nemzetközi mármárkával, másrészt ki kell építeniük a saját márkavértéket a viszonylag kisebb hazai piacon. A luxusdivat iránti kereslet növekvő tendenciát mutat, de a piac még mindig szűk és a fogyasztók körében a tudatos, dizájnorientált vásárlás csak az utóbbi években kezdett el terjedni. Ebben segít a digitális jelenlét, a social media marketing, valamint a nemzetközi eseményeken való részvétel. Ez növeli a magyar luxusmármárkák versenyképességét. Az online platformok lehetővé teszik, hogy a hazai mármárkák, mint például a MERO márká is túllépjen a magyar piaci korlátokon és nemzetközi szinten is pozicionálja magát.

Márkaérték, márkaépítés és PR stratégia

Aaker (1991) klasszikus márkaértékmodellje 4 tényezőből áll: márkahűség, márkaismertség, észlelt minőség és márkasszociációk.

A MERO márká esetében a márkaérték mindegyik tényezője jelen van:

Mármkahűség: A márká vásárlói jellemzően a felső-közép és a felső rétegből származnak, akik értékelik a minőséget és az egyediséget és ezért választják újra és újra a MERO mármkát. Ezt a stabil vevői bázist úgy alakította ki a márká maga körül, hogy termékei személyre szabottak, exkluzívak és limitáltak.

Mármkaismertség: A MERO neve évről évre egyre ismertebb a hazai piacon, amelyet erősít a médiamegjelenések, a közösségi média aktivitás, valamint a tervező személye is. Nemzetközi szinten a mármkaismertség építése még folyamatban van, azonban a nemzetközi divatbemutatókon való részvétel, mint a Thai Silk Fashion Week, egyértelműen hozzájárulnak a mármkaismeret növelésében.

Észlelt minőség: A vásárlók a márká ruhadarabjainak minőségét kiemelkedően magasnak értékelik. A minőségérzetet növeli az egyes ruhadarabok kézműves kidolgozása, a roppant magas minőségű anyagok használata, illetve az egyedi megoldások alkalmazása. Ezt bizonyítják a szakmai elismerések is.

Márkaasszociációk: A márkát a fogyasztók a luxussal, eleganciával és nőies-séggel azonosítják, a márkát a fogyasztók a hazai luxusmárkák közé sorolják. Ezeket az asszociációkat igazolják a vizuális elemek, a dizájn, és a luxuseseményeken való részvételek. Illetve pozitív tárdalami asszociációkkal is növelik az értéküket, mint például a Csodalámpa alapítvánnyal való együttműködés.

A MERO márka PR stratégiája szorosan összefonódik a márkaérték építésével. A stratégiájában a hagyományos és digitális eszközök egyaránt szerepet kapnak, amelyek célja a márkaismertség növelése, a márkaimázs erősítése és a vásárlói hűség kialakítása.

Klasszikus PR eszközök: A MERO márka gyakran jelenik meg divatbemutatókon és szakmai rendezvényeken, amelyek növelik a hitelességét és a szakmai elismertségét.

Digitális PR eszközök: A márka aktívan jelen van a digitális platformokon is. A közösségi média (Instagram, Facebook, TikTok) közvetlen kapcsolatot teremtenek a fogyasztókkal. A digitális PR részeként a storytelling hitelesíti a márkát és személyesebbé teszi fogyasztók számára.

CSR és társadalmi felelősség vállalás: A márka pozitív megítélését erősíti az olyan kezdeményezésekben való részvétel, mint a Csodalámpa Alapítvánnyal való együttműködésük.

Storytelling és személyes márkaépítés: Az alapító és tervező, Merő Péter rendszeres médiaszereplése (Next Top Model Hungary), közösségi média aktivitása és számos interjúja erősíti a márka emberi oldalát, és így növeli a fogyasztók bizalmát is a márkával szemben.

A márkaérték kialakítása és a PR tevékenységek kéz a kézben járnak. A PR stratégiák erősítik a márkaértékét és imázsát. Összességében a MERO márkaépítése ötvözi a tradicionális PR tevékenységeket a modern megoldásokkal.

Versenytársak és pozicionálás: A magyar divatpiacon a MERO márka számos márkával versenyez pl: Nanushka, Nubu, Daalarna. Ezek a versenytársak mind eltérő pozíciót foglalnak el a prémium szegmensben.

A MERO ezekhez a márkákhoz képest a drámai nőiességre építi az imázsát. Ezzel a pozicionálással a márka egy olyan rést tölt ki, ahol a személyre szabottság és a nőiesség kulcsfontosságú. Ez különösen fontos a hazai divatpiacon, mivel kevés márka képviseli ezt.

A versenytársakhoz képest a MERO márka egyik előnye a tervező személyes jelenléte. Merő Péter a márka arca és lelke, aki életérzést közvetít. A személyes jelenléte bizalmat teremt a vásárlóknak. Ezzel szemben a versenytársai inkább, mint önálló, személytől független márkaként kommunikálnak.

Hazai és nemzetközi sikerek-BCEFW, Next Top Model Hungary

MERO ruhák megfordultak már neves filmfesztiválokon és díjátadókon, mint az Oscar Gála, a Los Angelesi Film Festival, a Cannes Film Festival és a Berlinale. 2022 decemberében a Magyarországot képviselő Merő Péter a Thai Selyem Divathéten, az International Thai Silk Designer Contest elnevezésű versenyen 62 ország képviselője közül 2. helyezést ért el a ruhájával.

Merő Péter számára a Budapest Central European Fashion Week-en (BCEFW) való részvétel nagyon fontos a kapcsolattartás szempontjából a közönségével, illetve ad neki egy rendszerességet az életébe. Véleménye szerint ez az esemény olyan rendszerességet ad az életébe, ami miatt veszi a fáradságot és évente kétszer teljesen új kollekciót dob a piacra. Ez elősegíti a márka folyamatos fejlődését. Ez a szemlélet egyértelműen erősíti a márkát. Egyrészt a BCEFW-n való részvétel lehetőséget biztosít a márka fennmaradásában, és a piaci pozíció erősítésében. Másrészt a rendszeres szereplések elengedhetetlenek a márka imázsának fenntartásában. A Fashion Week egy olyan esemény PR szempontból, amely egyszerre szólítja meg a szakmát, a vásárlókat és a szélesebb közönséget is. A határidők betartása és a prémium minőség tartása egy olyan hozzáállás, ami a luxusmárkákkal kapcsolatban mondhatók el. Hiszen az időben elkészített, kifogástalan minőségű termék növeli a szakmai hitelteliséget és a fogyasztók bizalmát is. Tehát a BCEFW Merő Péter számára nemcsak egy esemény, hanem a márkaépítésének egyik elengedhetetlen stratégiai eszköze.

Másik fontos esemény a MERO márka életében a 2024-ben megrendezett Next Top Model Hungary tv műsor. Ez a televíziós program olyan lehetőségeket biztosított a márkának, amely túlmutatott a szakma megszokott platformjain. Ezzel a lehetőséggel egy szélesebb közönség is megismerhette Merő Pétert és munkásságát. Ez a szereplés marketingkommunikáció szempontjából kifejezetten jelentős volt, mivel nem a megszokott luxusréteget érte csak el, hanem olyan közönséget is, akik eddig nem ismerték munkásságát. Ez az esemény jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a MERO név bekerüljön a köztudatba, és erősödjön a társadalmi ismertsége. Tehát a Next Top Model Hungary tökéletes példája annak, hogy a divatiparban a PR nem csak a megszokott rendezvényekhez köthető. Merő Péter esetében ez a televíziós szereplés kiegészítette és megerősítette a Fashion Week-en való rendszeres megjelenést.

A márka digitális jelenléte és social stratégiája

A márka digitális jelenléte kulcsfontosságú szerepet játszik a márka ismertségének növelésében, ugyanis a divatiparban a vizualitás az egyik legfontosabb tényező. A MERO márka számos közösségi média felületen megtalálható, mint például Instagram, Facebook és TikTok.

Az Instagram az első számú kommunikációs csatornája a márkának, itt találkozhatunk az új kollekciókkal, a divatbemutatók pillanatairól készült képekkel, és a backstage tartalmakkal is. Itt a divattervező személyes oldalát is megismerhetjük. Az oldal egységes, letisztult és prémium érzetet kelt. A bejegyzésekben Merő Péter gyakran használ storytellinget, ezzel kiemelve az egyes ruhák készítésének folyamatát. Ezáltal a követők közelebb érezhetik magukat a márkához. A MERO márka hisz az influencer marketingben, hiszen mára már influencerek nélkül nagyon nehéz fent maradni egy divatmárkának. Ezek a véleményvezérek hatással vannak a vásárlási döntésekre. A márka ruháit mára már több hazai és nemzetközi híresség, és influencer viselte. Ezek az együttműködések PR-értéket is hordoznak, mivel egy-egy poszt a márkáról hatalmas közönséget érhet el.

A Facebook platformjuk inkább információ közlő csatornaként használják. Itt osztják meg a közelgő divateseményeiket, sajtómegjelenéseket, interjúkat.

A TikTok egy új kommunikációs csatornaként robbant be az elmúlt években. Itt a márka a fiatalabb korosztályt tudja megszólítani. Itt még a márka nem alakított ki erős jelenlétet, azonban már dolgoznak rajta. Itt rövid, személyes tartalmakat is oszt meg a tervező a ruháin kívül. Így emberközelibbé válhat a márka a fiatalok szemében is.

Mindezek mellett a márka hivatalos weboldala is fontos digitális csatornaként működik, itt van lehetőség az online vásárlásra és az új kollekciók megtekintésére. A honlap designja tükrözi a márka identitását, letisztultságát: fekete-fehér egyszerű felület, ahol a ruhák kapnak kiemelkedő figyelmet.

A fizikai üzlet arculata és atmoszférája

Merő Péter showroom megoldást alkalmaz Budapesten. Ezt tudatosan választotta, ami egy bevett gyakorlat a luxus márkák esetében. Ennek célja, hogy mindenki számára különleges legyen a vásárlási élmény is. Itt a fogyasztó személyes figyelmet kap, ami erősíti az exkluzivitás érzetét. Péter számára kifejezetten fontos, hogy minden betérő ugyanolyan bánásmódban részesüljön. Ezzel a szemlélettel a márka az egyenlő bánásmódot és a tiszteletet közvetíti az ügyfelei felé. Ez a hozzáállás nemcsak a vásárlási élményt emeli, hanem a márkahűséget is növeli.

A fizikai üzlet kialakítása is a márkaépítés egyik fontos lépése, hiszen az üzletben megjelenő vizuális elemek és a hangulat közvetlenül hatással vannak a vásárlói élményre. Az üzletet a fekete-fehér színvilág uralja, amely egyszerre modern, elegáns és letisztult. Ez a kontrasztos megoldás nem csak esztétikai megoldás, hanem tudatosan alkalmazott vizuális marketingstratégia a luxusmárkáknál. Ugyanis a fekete-fehér egyszerű árnyalatok nem hagyják, hogy a vásárlók figyelme elkalandozzon, hanem a ruhák kidolgozottságára, anyaghasználatára összpontosít. Az ügyfelek tágas próbafülkékben próbálhatnak.

Ezek is prémium érzetet kelthetnek a vásárlók szemében. A nagyobb terek kényelmet és nyugalmat biztosítanak a vásárlók számára. A tér középpontjában mindig egy új alkotás kap helyet. Ez jól reprezentálja az új kollekciót és az aktuális divatot. Ez a megoldás folyamatos változást sugall, és így az ügyfelek mindig új ruhadarabokkal találkoznak mikor belépnek az üzletbe. Amikor a vásárló belép a MERO üzletbe, a logó az első vizuális elem, amivel találkozik. Ez is fontos vizuális stratégia, amely egyszerre fejezi ki a márka eleganciáját és modernségét. A logó minimalizmusa lehetővé teszi, hogy jól mutasson ruhadarabokon, táskákon, digitális felületeken és reklámanyagokban. Ez a sokoldalúság biztosítja azt, hogy a logó minden környezetben megállja helyét és egyenesen közvetítse a márka üzenetét: nőiesség, exkluzivitás, kifinomultság.

5. JAVASLATOK ÉS ÖSSZEGZÉS

A MERO sikere nagyrészt annak köszönhető, hogy a márkaidentitás és a fogyasztói élmény tökéletes összhangban van. A márkaidentitás a vizuális elemekből, a történetből, az értékekből és a hangvételtől épül fel. A márkaélmény pedig az, amit a fogyasztó megtapasztal: az üzlet atmoszférája, a ruhák minősége, a szolgáltatás színvonala és az online jelenlét egyaránt hozzájárulnak. A MERO esetében ez a két dimenzió szorosan kapcsolódik: a márka minden érintkezési pontja ugyanazt az elegáns, modern és érzelmileg inspiráló világot tükrözi. Ez hosszú távon erősíti a márkahűséget és a fogyasztói kötődést.

A MERO egy példaértékű magyar prémium márka, amely a következő területeken teljesít kiemelkedően: következetes és professzionális vizuális identitás, erős social media jelenlét, hiteles tervezői háttér, kifinomult és elegáns design, stratégiai PR-megjelenések és sajtókapcsolatok, személyre szabott vásárlói élmény. Ezek együttesen teremtik meg azt a márkaértéket, amely lehetővé teszi, hogy a MERO stabil pozíciót foglaljon el a hazai prémium piacon.

A márka további fejlődési lehetőségei között szerepel: a nemzetközi online terjeszkedés, kollaborációk más tervezőkkel, fenntarthatósági stratégiák kidolgozása, exkluzív események szervezése, videós kampányok bővítése.

A MERO története jó példája annak, hogyan lehet egy viszonylag fiatal magyar márkát következetes, professzionális és érzelmileg hatásos kommunikációval prémium kategóriába pozicionálni.

A kutatás eredményei elméleti szinten hozzájárulnak a PR és a márkaépítés kapcsolatának árnyaltabb megértéséhez a kreatív iparágakon belül, különös tekintettel a magyar divatipar sajátos strukturális és kulturális kontextusára. A szakmai mélyinterjú rámutat arra, hogy a PR nem pusztán támogató kommunikációs funkcióként jelenik meg, hanem a márkaidentitás-építés és a reputációmenedzsment integráns részeként értelmezhető. Ez összhangban áll a márkakommunikáció integrált megközelítését hangsúlyozó szakirodalommal (Cornelissen, 2020).

Gyakorlati szempontból az eredmények hasznosíthatók a hazai divatmárkák számára a stratégiai PR-eszköztár tudatosabb kialakításában. A kutatás rávilágít arra, hogy a hiteles narratívák, a személyes szakmai jelenlét és a médiakapcsolatok kiemelt szerepet játszanak a márkaépítésben, különösen a korlátozott erőforrásokkal rendelkező kis- és középvállalkozások esetében. Ezek az eredmények iránymutatást adhatnak a márkamenedzserek és kommunikációs szakemberek számára a hosszú távú márkaérték építésében.

A kutatás egyik legfontosabb korlátja, hogy empirikus alapját egyetlen piaci szereplővel készített szakmai mélyinterjú képezi. Ez a mintanagyság nem teszi lehetővé az eredmények általánosítását a teljes magyar divatiparra vonatkozóan, ugyanakkor mély és kontextusgazdag betekintést nyújt egy konkrét vállalati gyakorlatba.

A jövőbeni kutatások számára indokolt lenne a minta bővítése több piaci szereplő bevonásával, beleértve különböző méretű és pozicionálású divatmárkákat, valamint PR-ügynökségek képviselőit. Emellett a kvalitatív megközelítés kiegészíthető kvantitatív módszerekkel, például kérdőíves vizsgálatokkal, amelyek lehetővé tennék a PR-tevékenységek és a márkaérték közötti összefüggések szélesebb körű feltárását. További releváns kutatási irányt jelenthet a digitális PR-eszközök, az influenszerkommunikáció és a fenntarthatósági narratívák szerepének vizsgálata a magyar divatipar márkaépítési gyakorlatában.

IRODALOMJEGYZÉK

- Amed I., D'auria G., Insights B. (2025). *The State of Fashion: Luxury*. <https://www.businessoffashion.com/reports/state-of-luxury-fashion-industry/> (Letöltve: 2025.05.12.)
- Anastasov, K. (2025). *Best Influencer Marketing Strategies For Luxury Goods*. <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-strategies-for-luxury-goods/> (Letöltve: 2025.10.05.)
- Arnesen L. S. (2025). *Unraveling the Threads: How Feedback on Sustainability and Exclusivity Drives Pride and Fosters Word-of-Mouth in Luxury Fashion*. https://www.researchgate.net/publication/390521430_Unraveling_the_Threads_How_Feedback_on_Sustainability_and_Exclusivity_Drives_Pride_and_Fosters_Word-of-Mouth_in_Luxury_Fashion (Letöltve: 2025.05.10.)
- Bauer A., Kolos K. (szerk.) (2017). *Márkamenedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540106>. (Letöltve: 2025. 05. 10. https://mersz.hu/dokumentum/dj201mm_44/#dj201mm_41_p1)
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Anchor Books.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). Sage.
- Csanák E. (2018). *Fenntartható divat: egy szingularitás korlátozása - Széljegyzet egy cikkhez*. https://www.researchgate.net/publication/332850540_Fenntarthato_divat_egy_szingularitas_korlatozasa_-_Szeljegyzet_egy_cikkhez (Letöltve: 2025.05.10.)
- Csanák E., Zahorján I. (2020). *Gondolatok a divatszakra digitális transzformációjáról, és a divat jövőjéről*. https://www.researchgate.net/publication/351346270_GONDOLATOK_A_DIVATSZAKMA_DIGITALIS_TRANSZFORMACIOJAROL_ES_A_DIVAT_JOVOJEROL. (Letöltve: 2025.05.10.)
- Csik, Zs. (2022). *Az influenzerek csoportosítása és marketingelőnyei*. <https://marketingseo.hu/az-influenzerek-csoportositasa-es-marketingelonyei/> (Letöltve: 2025.05.12.)
- Farkas, Zs. (2024). *A storytelling ereje a lifestyle márkaépítésben 2024-ben*. <https://mediafuture.hu/content/2024/03/27/storytelling-lifestyle-markaepites-branding-marketing-kampany-erosseg/> (Letöltve: 2025.10.05.)
- Feng, W., Chang, D., Sun, H. (2023). *The impact of social media influencers' bragging language styles on consumers' attitudes toward luxury brands: The dual mediation of envy and trustworthiness*. https://www.researchgate.net/publication/367291665_The_impact_of_social_media_influencers'_bragging_language_styles_on_consumers'_attitudes_toward_luxury_brands_The_dual_mediation_of_envy_and_trustworthiness (Letöltve: 2025.10.05.) <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1113655>
- Finlay, L. (2002). Negotiating the swamp: The opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Qualitative Research*, 2(2), 209–230. <https://doi.org/10.1177/146879410200200205>
- Frabboni M. M. (2020). *Fashion designs and brands: The role of the informed user and the average consumer*. https://www.researchgate.net/publication/347329236_Fashion_designs_and_brands_The_role_of_the_informed_user_and_the_average_consumer (Letöltve: 2025.05.10.)
- Gaur S., Gupta N. & Bhatt A. & Gaur V. & Parveez S. (2025). *A Critical Analysis of Luxury Consumption and Its Psychosocial Factors*. https://www.researchgate.net/publication/389876021_A_Critical_Analysis_of_Luxury_Consumption_and_Its_Psychosocial_Factors (Letöltve: 2025.05.10.)
- Gergely, M. (2025). *Európai luxuspiac: miért növekszik a szektor a globális lassulás ellenére*. <https://hircheck.hu/cikk/vilag-gazdasag-europai-luxuspiac-miert-novekszik-a-szektor-a-globalis-lassulas-ellenere-2bcaf4df/> (Letöltve: 2025.10.05.)
- Haya L., Diniati A. (2025). *Social media content management on Instagram in the fashion industry*. https://www.researchgate.net/publication/390169001_Social_media_content_management_on_Instagram_in_the_fashion_industry (Letöltve: 2025.05.10.) <http://dx.doi.org/10.24329/aspikom.v9i1.1407>

- Horváth D., Bauer A. (szerk.) (2016). *Marketingkommunikáció*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597227>. (Letöltve: 2025. 05. 10. https://mersz.hu/dokumentum/dj58m_64/#dj58m_61_p1)
- Horváth D., Móricz É. (2011). *XXI. századi marketing hajtóerő: divat és divatkommunikáció*. https://www.researchgate.net/publication/295705830_XXI_szazadi_marketing_hajtoero_divat_es_divatkommunikacio (Letöltve: 2025.05.10.)
- Hudders L., Backer Ch. & Fisher M. & Vyncke P. (2014). *The Rival Wears Prada: Luxury Consumption as a Female Competition Strategy*. https://www.researchgate.net/publication/261145378_The_Rival_Wears_Prada_Luxury_Consumption_as_a_Female_Competition_Strategy (Letöltve: 2025.05.10.) <https://doi.org/10.1177/147470491401200306>
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. Sage.
- Jenei, G. (2024). *A személyes márképítés – Így használd a saját történeted!* <https://jeneigizella.hu/szemelyes-markaepites-igy-hasznald-a-sajat-torteneted/> (Letöltve: 2025.10.05.)
- Juhász, D. K. (2022). *A luxustermékek és luxusszolgáltatások elméleti áttekintése. BGE Szemelvények*. <https://publikaciotar.uni-bge.hu/id/ep-rint/1978/1/16.%20Juh%C3%A1sz-D%C3%B3ra%20Katalin.pdf> (Letöltve: 2025.05.10.) https://doi.org/10.29180/978-615-6342-49-2_14
- Keller, K. L., Kotler, P. (2016). *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597784>. (Letöltve: 2025. 05. 10. https://mersz.hu/dokumentum/dj183m_259/-dj183m_256_p2)
- Keller, L. K. (2009). *Building strong brands in a modern marketing communications environment*. <https://markenmanagement.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/01/buildingbrands.pdf> (Letöltve: 2025.05.11.)
- Kempa S., Budinto J. (2025). *Local Fashion Shopping Preferences in Generation Z From Product and Ethnocentric Perspective*. https://www.researchgate.net/publication/390751177_Local_Fashion_Shopping_Preferences_in_Generation_Z_From_Product_and_Ethnocentric_Perspective_Preferensi_Belanja_Fashion_Lokal_pada_Generasi_Z_dari_Perspektif_Produk_dan_Etno-sentris (Letöltve: 2025.05.10.) <https://doi.org/10.21070/jbmp.v11i1.2114>
- Komáromi, Zs. (2025). *Offline marketing eszközök vagy online marketing eszközök?* <https://kangadesign.hu/offline-marketing-eszkozok.html> (Letöltve: 2025.05.11.)
- Kovács L. (2024). *Nyelvi kommunikáció a marketingben*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789636640569>. (Letöltve: 2025. 05. 10. https://mersz.hu/dokumentum/m1213nkam_4/-m1213nkam_2_p1)
- Kovács, L. (2020). *Kozmetikai márkák és divatmárkák - márkasszociációs vizsgálatok eredményei*. <https://www.researchgate.net/publication/343008305> (Letöltve: 2025.10.05.)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.
- Lévai K. (2024). *Divat alakulása napjainkban*. <https://gombocska.hu/divat-alakulasa-napjainkban/> (Letöltve: 2025.05.10)

- Li, N. (2023). *Once Upon a Brand: What is Storytelling Marketing?* <https://nogood.io/blog/storytelling-marketing/> (Letöltve: 2025.10.15.)
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Manzoor A., Farooq B., Hakim Ahmad I., Bhat Ahmad W. (2025). *The Impact of Gender in Influencer Marketing: A Study of Brand Awareness in the Fashion Sector*. https://www.researchgate.net/publication/390507391_The_Impact_of_Gender_in_Influencer_Marketing_A_Study_of_Brand_Awareness_in_the_Fashion_Sector (Letöltve: 2025.05.12.)
- Nagy A., Molnár D. & Szikszai-Németh K. (2018). *A személyes márkaépítés kihívásai napjainkban*. https://www.researchgate.net/publication/327947736_A_szemelyes_markaepites_kihivasai_napjainkban (Letöltve: 2025.05.10.) <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.40>.
- Nagy, Sz. (2016). *A hatékony marketing kritériumai*. https://www.researchgate.net/publication/308938494_A_HATEKONY_MARKETING_KRITERIUMAI (Letöltve: 2025.05.12.)
- Pandeya I. (2019). *The Impact Of High Fashion PR In The Creation Of A Fashion Editorial Image*. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8988955&fileId=8988957> (Letöltve: 2025.05.10.)
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Peredy Z., Figueiredo C. & Juhász K. (2025). *Impacts of Digital Communication Tools on Fashion Brands Success –The NUDE Project*. https://www.researchgate.net/publication/390632580_Impacts_of_Digital_Communication_Tools_on_Fashion_Brands_Success_-The_NUDE_Project (Letöltve: 2025.05.10.) <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2025.06>.
- Perlman, R. (2023). *The Hierarchy of Fashion Needs and Wants*. https://medium.com/@rperlman_56947/the-hierarchy-of-fashion-needs-and-wants-1b98e673db7b (Letöltve: 2025.05.12.)
- Pócsik, E. (2016). *A minőségi vizuális kommunikáció az online marketingben*. <https://designstreet.hu/blog/minosegi-vizualis-kommunikacio/> (Letöltve: 2025.10.05.)
- Popovics, A. (2023). *Az influencers marketing hatása a fogyasztói döntésekre*. https://kgk.uni-obuda.hu/wp-content/uploads/2023/11/VF_2023_I_09.pdf (Letöltve: 2025.05.12.)
- Rekettye G., Hetesi E. (2017). *Kínálatmenedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598804>. (Letöltve: 2025. 05. 10. https://mersz.hu/dokumentum/dj228km_50/-dj228km_47_p2
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). Sage.
- Santos, A., Accioli, J. (2024). *The future of work in fashion in light of emerging technologies: preliminary study*. https://www.researchgate.net/publication/383230193_THE_FUTURE_OF_WORK_IN_FASHION_IN_LIGHT_OF_EMERGING_TECHNOLOGIES_PRELIMINARY_STUDY_O_FUTURO_DO_TRABALHO_NA_MODALIDADE_SOB_O_VIES_DAS_TECNOLOGIAS_EMERGENTES

- ENTES ESTUDO INICIAL (Letöltve: 2025.05.12.)
<https://doi.org/10.29183/2447-3073.MIX2024.v10.n3.61-82>
- Szegedi, F. (2022). *A vizualitás fontossága az online marketingben.* <https://netmarketing.hu/a-vizualitas-fontossaga-az-online-marketingben> (Letöltve: 2025.10.05.)
- Szőcs A., (2012). *A fogyasztói márkaérték MIMIC modellje.* https://phd.lib.uni-corvinus.hu/663/1/Szocs_Attila_dhu.pdf (Letöltve: 2025.05.10.)
- Tam, F. Y., Lung, J. (2025). *Digital marketing strategies for luxury fashion brands: A systematic literature review.* <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100309> (Letöltve: 2025.10.05.)
- Toogood, D. (2022). *Fashion pyramid explained: understanding the fashion pyramid.* https://www.islandecho.co.uk/fashion-pyramid-explained-understanding-the-fashion-pyramid/#google_vignette (Letöltve: 2025.05.12.)
- Veres Z., Hoffmann M., Kozák Á. (szerk.) (2017). *Bevezetés a piackutatásba.* Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540038>. (Letöltve: 2025. 05. 10. https://mersz.hu/dokumentum/dj219bap_67/-dj219bap_64_p1
- Zeitune, G. J. L. (2021). *Popularizing Haute Couture: A Balenciaga Brand Case Study.* <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=107097> (Letöltve: 2025.05.12.) <https://doi.org/10.4236/adr.2021.91004>
- Zentai, A. (2023). *10+1 trend a közösségi médiában 2023-ban.* <https://kosarertek.hu/konverzio/10-1-trend-a-kozossegi-mediaban-2023-ban/> (Letöltve: 2025.05.12.)

AZ ALKOHOLMENTES ÉS ALACSONY ALKOHOLTARTALMÚ SÖRÖK TÉRNYERÉSE; EGÉSZSÉGTUDATOSSÁG ÉS VÁLTOZÓ FOGYASZTÓI SZOKÁSOK A SÖRPIACON

TÓTH ÁGNES

PhD-hallgató

*Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet
Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola*

Az alkoholmentes és alacsony alkoholtartalmú sörök piaca az utóbbi években dinamikus növekedésnek indult, elsősorban az egészségtudatosság terjedése és a fogyasztói szokások átalakulása következtében. A szakirodalmi elemzés alapján megállapítható, hogy a fogyasztók egyre nagyobb figyelmet fordítanak az egészséges életmódra, csökkenteni kívánják alkoholfogyasztásukat, miközben az élvezeti értékről sem mondanak le. A sörgyártók innovációkkal reagálnak a változásokra, javítják az ízprofilokat, csökkentik a kalóriatartalmat, és célzott marketingeszközökkel növelik a termékek elfogadottságát. A kutatás eredményei rámutatnak arra, hogy az alkoholmentes sörök nem csupán alternatívát, hanem új értékrendet is képviselnek a globális sörpiacon.

Kulcsszavak: fogyasztói magatartás, alkoholfogyasztás, egészségtudatosság

The market for non-alcoholic and low-alcohol beers has experienced dynamic growth in recent years, primarily due to the spread of health consciousness and the transformation of consumer habits. Based on the literature review, it can be concluded that consumers are paying increasing attention to a healthy lifestyle, aiming to reduce their alcohol consumption while not giving up on sensory enjoyment. Breweries are responding to these changes with innovations, improving flavor profiles, lowering calorie content, and using targeted marketing tools to increase product acceptance. The research findings indicate that non-alcoholic beers represent not only an alternative but also a new set of values in the global beer market.

Kulcsszavak: consumer behaviour, alcohol consumption, health awareness

1. BEVEZETÉS

Európában az alkoholmentes sörök szegmense az elmúlt évek legdinamikusabban növekvő kategóriájává vált. Az Európai Sörgyártók Szövetségének legfrissebb jelentése kiemeli, hogy az alkoholmentes sörök eladásai öt év alatt 25%-kal nőttek, és mára a teljes sörpiac 7,5%-át teszik ki volumene alapján (Leferman, Secretary General, The Brewers of Europe). Európában átlagosan már minden tizenharmadik eladott sör alkoholmentes, ami jelentős ugrás ahhoz képest, hogy egy évtizede még alig volt jelen ez a kategória. Nemzetközi összehasonlításban ugyanakkor jelentős eltérések látszanak a piac fejlettségében. Míg Európában – ahogy említettük – kb. 6-7% körüli a NAB (non-alcoholic beer) piaci részesedése, addig az Egyesült Államokban ez az arány még csupán 1% körül mozog (Hamerman & Aggarwal, 2025). Az USA-ban azonban robbanásszerű növekedés tapasztalható: 2023-ban például az alkoholmentes sörök forgalma 32%-kal emelkedett az előző évhez képest, miközben a hagyományos sörök eladásai tovább csökkentek (Hamerman & Aggarwal, 2025). Egyedi piacok szintjén is figyelemre méltó tendenciák bontakoznak ki. Olaszországban, is lendületesen nő az alkoholmentes és speciális sörök fogyasztása. 2024-ben az alacsony- és alkoholmentes, valamint gluténmentes sörök az olasz összes sörfogyasztás 2,1%-át tették ki, ami 13,4%-os emelkedést jelent az előző évhez képest (Chinnici és mtsai., 2025). Ez azért figyelemreméltó, mert az olasz sörpiac korábban inkább a hagyományos sörökre épült, de a egészség és diéta iránti aggodalmak, valamint az új fogyasztói igények ott is utat nyitottak e szegmensnek (Chinnici és mtsai., 2025).

2. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A tanulmány elsődlegesen narratív szakirodalom elemzés mentén törekszik az elmúlt 5 év tudományos eredményeinek szintetizálására a meghatározott kutatási kérdések körében, annak érdekében, hogy azonosítsa és feltárja, milyen tényezők járulnak hozzá az alkoholmentes és az alacsony alkoholtartalmú sörök térnyeréséhez, külön tekintettel a fogyasztói szokások és preferenciák változásának vizsgálatára.

Kutatási kérdések:

- 1: Milyen tényezők járultak hozzá az alkoholmentes és alacsony alkoholtartalmú sörök térnyeréséhez?
- 2: Hogyan befolyásolja az egészséges életmód iránti vágy és a kalóriatartalom a fogyasztói döntést?
- 3: Melyek az elsődleges tényezők, amelyek meghatározzák a fogyasztók döntését?

A kutatás során a Scopus hivatkozáskereső és bibliográfiai adatbázisát használtam és az Európai Sörgyártók Szövetségének legfrissebb jelentését.

3. EREDMÉNYEK

Az utóbbi években a sörpiac jelentős átalakuláson megy keresztül: egyre nagyobb teret hódítanak az alkoholmentes és alacsony alkoholtartalmú sörök. E tendencia szorosan összefügg a fogyasztók egészségtudatosságának növekedésével és azzal, hogy változnak a sörfogyasztási szokások világszerte. Az alkoholmentes és az alacsony alkoholtartalmú sör olyan termék kategóriák, amelyek lehetővé teszik a fogyasztók számára, hogy élvezzék a sör ízét, miközben csökkentik az alkoholbevitelüket (Anderson, 2023; Hamerman & Aggarwal, 2025).

A fogyasztói egészségtudatosság térnyerése és az alkoholfogyasztás visszaszorítása különösen Észak-Amerikában és Európában vezetett az alkoholmentes alternatívák iránti kereslet növekedéséhez (Anderson, 2023; do Amaral Santos és mtsai., 2024). Kiemelendő, hogy a magasabb jövedelmű és iskolázott rétegek körében – például Finnországban – jelentősebb a kereslet ezen termékek iránt (Sohrabvandi és mtsai., 2010). Az alkoholmentes sörök ismertsége magas, sok fogyasztó még mindig vonakodik kipróbálni őket. A pozitív élmény azonban jelentősen növeli a fogyasztási és vásárlási hajlandóságot, az íz ugyanis a legmeghatározóbb szempont a fogyasztói elfogadásban (Katainen és mtsai., 2023; Salanță és mtsai., 2020). Ezzel párhuzamosan a globális verseny is fokozódik: az alkoholmentes sörök értékesítése közel 40 milliárd USD-ra tehető évente, és ennek a szegmensnek a növekedése jóval meghaladja a hagyományos sörökét (Hamerman & Aggarwal, 2025). Ezzel párhuzamosan a nagy söripari vállalatok is stratégiai prioritásként kezelik e területet: például az AB InBev – a világ legnagyobb sörgyártója – vállalatást tett arra, hogy 2025-re globális eladásainak 20%-át alkoholmentes termékek adják (Katainen és mtsai., 2023), míg a Heineken marketingköltségvetésének egynegyedét már alkoholmentes termékek promóciójára fordítja (Hamerman & Aggarwal, 2025). E lépések összhangban vannak az Egészségügyi Világszervezet (WHO) azon törekvésével, hogy globálisan 10%-kal csökkentse a káros alkoholfogyasztást – a WHO még partneri viszonyra is lépett az AB InBev vállalattal e cél érdekében (Hamerman & Aggarwal, 2025). Az árképzés azonban még akadályt jelent, különösen olyan piacokon, mint Ausztrália, ahol a fogyasztói elvárásokhoz képest a magasabb árak visszatartó erővel bírnak (Salanță és mtsai., 2020). A technológiai innovációk is kulcsszerepet játszanak: a sörfőzdek új eljárásokat alkalmaznak az ízprofilok javítására (Anderson, 2023; Hamerman & Aggarwal, 2025). A kulturális tényezők szintén fontosak: egyes országok szigorú alkoholfogyasztási szabályozása ösztönzi az alkoholmentes termékek iránti érdeklődést (Andrés-Iglesias és mtsai., 2019), emellett csökken a társadalmi stigma is, amely korábban ezekhez a termékekhez kapcsolódott (Myles és mtsai., 2020). E komplex tényezőegyüttes együttesen formálja az

alkoholmentes sörök piacát, amely a jövőben is meghatározó szerepet tölthet be a globális italfogyasztási szokások átalakulásában.

3.1.Fogyasztói szokások változása, egészségtudatosság

Az alkoholos italok piacán egy csendes forradalom zajlik a magas jövedelmű országokban: a fogyasztók egy része egyre tudatosabban kerüli a túlzott alkoholfogyasztást, és egészségesebb alternatívákat keres (Anderson, 2023).

A fiatalabb fogyasztók különösen élen járnak ebben a változásban. Kutatások kimutatták, hogy a fiatal generációk körében erősebb az egészségtudatosság az alkoholfogyasztás terén (Staples, 2025).

Már a 20. század második felétől megfigyelhető egy általános trend, miszerint az emberek a mennyiségi fogyasztás helyett a minőség felé fordulnak. A magasabb iskolai végzettségű és jövedelmű fogyasztók hajlamosabbak ezen italok fogyasztására, ami azt jelzi, hogy a társadalmi-gazdasági státusz meghatározó szerepet tölt be e termékkategória terjedésében (Gliszczynska-Świgło és mtsai., 2025; Salanță és mtsai., 2020). Ezzel együtt járt a prémiumizáció jelensége: a fogyasztók kevesebbet isznak, de jobb minőségű, különlegesebb italokat keresnek. A most kibontakozó alacsony- és alkoholmentes italforradalom valójában ennek a hosszú távú folyamatnak a folytatása, kiegészülve azzal az új igénnyel, hogy az italok még alacsonyabb alkoholtartalmúak legyenek, miközben az ízélmény megmarad (Anderson, 2023). A fogyasztók szeretnék megtartani az italok társasági szerepét és élvezetét, de a szervezetükre gyakorolt terhelést mérsékelnék – az alkoholmentes és gyengébb sörök ezt a kompromisszumot kínálják (Anderson, 2023).

A jövedelmek növekedésével párhuzamosan erősödött az egészséges életmód iránti vágy, ami az alkoholos italok esetében abban is megnyilvánult, hogy az egy főre jutó alkoholfogyasztás fokozatosan csökkent sok fejlett országban (Anderson, 2023). Sok fogyasztó keres egészségesebb alternatívát a hagyományos alkoholos italok helyett, és ennek köszönhetően megnőtt az alacsony kalóriatartalmú, illetve alkoholmentes opciók iránti kereslet (Baiano, 2025; Kaitainen és mtsai., 2023; Kelanne és mtsai., 2025). Akik kevésbé egészségtudatosak, hajlamosabbak egészségtelen szokásokat felvenni, köztük a túlzott alkoholfogyasztást is, míg a magas egészségtudatosság összefügg az alkoholfogyasztás mérséklésével (Hamerman & Aggarwal, 2025). A kutatások azt mutatják, hogy a magasabb egészségtudatosságú egyének kerülnek a túlzott alkoholfogyasztást, és nyitottabbak az alkoholmentes vagy alacsony alkoholtartalmú italokra (például a “no-and-low” szeszes italokra) (Hamerman & Aggarwal, 2025). Ez a trend is főként a fiatalabb generációk körében figyelhető meg, akik tudatosabban viszonyulnak az alkoholfogyasztáshoz (Baiano, 2025).

A kalóriatartalom meghatározó szerepet tölt be a fogyasztói döntéshozatalban az alkoholmentes sörök piacán, különösen az egészségtudatosságra törekvő vásárlók körében. A kutatások szerint a fogyasztók gyakran előnyben részesítik az alacsony kalóriatartalmú termékeket az alacsony alkoholtartalommal szemben, mivel az egészséges életmódra való törekvés, a testsúly kontrollja és az általános jóllét iránti igény jelentős motiváló tényezők a választásaikban (Hobin és mtsai., 2022). Bár a kalóriajelölés hatását az alkoholos italok esetében nem tartják számottevőnek – azaz a fogyasztók nem feltétlenül módosítják döntéseiket a címkézés hatására –, az alkoholmentes opciók esetében ezek az egészségügyi megfontolások sokkal nagyobb súlyt kapnak (Steptoe és mtsai., 2024). Az alkoholmentes sörök nagy előnye, hogy nemcsak alkoholtartalmuk alacsony, hanem kalóriatartalmuk is mintegy fele a hagyományos sörökének (Hamerman & Aggarwal, 2025). Ennek ellenére sok fogyasztó nincs tisztában ezzel: jellemzően alábecsülik a sörök kalóriatartalmát, még akkor is, ha az fel van tüntetve a csomagoláson (Kozłowski és mtsai., 2021; Staples, 2025). Egy amerikai felmérés szerint például a megkérdezettek 90%-a alulbecsülte egy népszerű búzasör (Blue Moon) kalóriatartalmát, átlagosan 33%-kal kevesebbre tételezve a valós értéknél (Staples, 2025). Ez arra utal, hogy pusztán a címkén való feltüntetés nem elegendő; a fogyasztók edukációjára is szükség van. Ugyanakkor a tendencia egyértelmű: a válaszadók többsége támogatja a címkézés szigorítását az alkoholtartalmú italokon, jelezve, hogy a transzparencia igénye növekszik, és sokan a vásárlásnál is figyelembe vennék az ilyen információkat (Staples, 2025). A gyártók marketingstratégiái ennek megfelelően kiemelik az alacsony kalóriatartalom előnyeit, különösen akkor, ha azt kellemes ízélménnyel társítják. Az íz ugyanis továbbra is kritikus fontosságú tényező a termék elfogadottsága szempontjából – az egészségtudatos választások csak akkor valósulnak meg, ha az ízélmény is megfelelő (Chrysochou, 2014). A demográfiai jellemzők szintén befolyásolják a kalóriatartalommal kapcsolatos attitűdöket. A fiatalabb fogyasztók hajlamosabbak figyelembe venni a kalóriatartalmat vásárlásaik során, és jobban reagálnak az erre vonatkozó címkézési információkra (Steptoe és mtsai., 2024). Ezzel szemben a nemek közötti különbségek is jelentősek: a nők jellemzően nagyobb hangsúlyt fektetnek az egészséggel kapcsolatos jellemzőkre, míg a férfiak inkább az érzékszervi tulajdonságokat – például az ízt – helyezik előtérbe (Clarke és mtsai., 2023).

A fogyasztói szokások változásában megfigyelhető a “mindful drinking” (tudatos ivás) jelenségének terjedése. Ennek lényege, hogy az emberek tudatosabban választanak italt az alkalomhoz és saját állapotukhoz illeszkedően – például sofőrként, munka közben vagy edzés után inkább alkoholmentes sört kérnek, míg korábban esetleg üdítőt vagy vizet fogyasztottak volna. A sörfogyasztás egyre inkább igazodik az életmódváltozásokhoz: a modern

fogyasztók szeretnék megtartani a sörözés élményét a nap több pontján anélkül, hogy az alkohol negatív hatásaival (pl. csökkent koncentráció, másnapi rosszullét) kellene számolniuk (Hamerman & Aggarwal, 2025).

A márkahűség és a termék elérhetősége szintén lényeges tényezők. A fogyasztók szívesebben választanak ismert és megbízható márkákat, amelyekhez pozitív tapasztalatok kapcsolódnak (Gliszczyńska-Świgło és mtsai., 2025; Temesi és mtsai., 2023). Emellett a pszichológiai tényezők, például a szín és az érzékszervi leírások alapján kialakuló elvárások, befolyásolják az érzékelt élményt és a fogyasztói elégedettséget (Blackmore és mtsai., 2022).

3.2.Fogyasztói preferenciák, az íz jelentősége

Az alkoholmentes sörök elterjedésének egyik kulcsa, hogy a fogyasztói preferenciák milyen mértékben változtak meg, és a termékek mennyire tudják kielégíteni az elvárásokat. A sör, mint termék, élvezeti cikk: az ízélmény és az italhoz kapcsolódó érzékszervi minőség meghatározó a fogyasztók számára. Korábban az alkoholmentes söröket sok kritika érte a gyengébb ízvilág miatt – a korai verziók híg, „vizes” jellegűek voltak, és messze elmaradtak a hagyományos söröktől (Hamerman & Aggarwal, 2025). Ez a rossz minőségű kép hosszú ideig kísértette a kategóriát, ami visszatartotta a széleskörű elfogadást. Azonban az utóbbi években jelentős technológiai fejlődés történt a sörfőzésben, amely lehetővé tette az ízprofilok drámai javulását (Hamerman & Aggarwal, 2025). Az alkoholszerű íz és aroma jelenléte pozitív hatással van a fogyasztói elfogadásra, mivel ezek az érzékszervi jegyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az alkoholmentes változatok közelebb kerüljenek az alkoholos sörök ízvilágához (Paixão és mtsai., 2020).

Empirikus kutatások is alátámasztják, hogy az íz a döntő faktor az alkoholmentes sör elfogadásában. Egy amerikai tanulmány három egymást kiegészítő vizsgálatban arra jutott, hogy a vásárlók alkoholmentes sör iránti affinitását leginkább a termék észlelt ízminősége határozza meg – fontosabb, mint akár az egészségügyi megfontolások, ha az íz nem megfelelő (Hamerman & Aggarwal, 2025). A fókuszcsoportos interjúk során a megkérdezettek egyöntetűen azt hangsúlyozták, hogy csak akkor hajlandók áttérni az alkoholmentes verzióra, ha annak íze *nagyon hasonló* élményt nyújt mint a hagyományos sör; az egészségügyi előnyök csak akkor kerülnek szóba, ha az ízbeli elvárás teljesül (Gliszczyńska-Świgło és mtsai., 2025; Hamerman & Aggarwal, 2025; Kozłowski és mtsai., 2021).

Összességében az ízprofil az egyik legmeghatározóbb tényező az alkoholmentes sörök vásárlási döntéseiben. Bár az egészségügyi előnyök fontos szerepet játszanak, a vásárlók elsősorban az ízélmény alapján választanak, amelyet

tovább befolyásolnak a márkaismeret, az elérhetőség, valamint a termékekhez kapcsolódó pszichológiai elvárások.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

Az alkoholmentes és alacsony alkoholtartalmú sörök térnyerése jól mutatja, miként formálják az egészségtudatossági trendek és a fogyasztói szokások és preferenciák a hagyományos iparágakat. A sörpiac hosszú időn keresztül viszonylag stabil volt, ám napjainkban olyan átalakulás zajlik, amelyben a mérsékelt alkoholfogyasztás és a minőségi élmény keresése kerül előtérbe. A fogyasztók ma már elvárják, hogy a kedvenc márkáik kínáljanak számukra olyan alternatívát, amellyel összeegyeztethetik az életmódjukat az élvezeti értékkel – legyen szó egészségügyi okokról, vagy egyszerűen a másnapi jó közérzetről. Az alkoholmentes és “light” sörök ezen elvárások metszéspontjában helyezkednek el, és a jelek szerint sikeresen töltik be a nekik szánt szerepet.

A változás mögött több egymást erősítő tényező áll: a tudatosabb és egészségközpontú gondolkodás terjedése; a fiatalabb generációk nyitottsága és új attitűdjei; az iparági innovációk, amelyek javították a termékek minőségét; valamint a piaci verseny és stratégia, amely a kínálat bővítésére ösztönzi az iparági szereplőket. Mindez együtt egy olyan innovációs sikertörténethez vezetett, amelyből a fogyasztók és a társadalom is profitál: a sör megőrizheti kulturális és közösségi szerepét, miközben a káros hatások mérséklődnek.

Természetesen a hagyományos sörfogyasztás nem tűnik el egyik napról a másikra, és nem is ez a cél – a cél inkább a választás szabadságának megteremtése és annak normalizálása, hogy valaki az adott helyzetben alkoholmentes sört kérjen anélkül, hogy ez feltűnést vagy megbélyegzést keltene. A jelenlegi tendenciák alapján kijelenthetjük, hogy az alkoholmentes és alacsony alkoholtartalmú sörök piaci térnyerése nem lassul, sőt, várhatóan tovább erősödik a következő években. Ez pedig olyan új egyensúlyi állapotot hozhat létre a sörpiacon, ahol a felelős, mérsékelt fogyasztás és a hagyományos sörélmény békésen megfér egymás mellett, sőt kölcsönösen kiegészíti egymást.

IRODALOMJEGYZÉK

- Anderson, K. (2023). The emergence of lower-alcohol beverages: The case of beer. *Journal of Wine Economics*, 18(1), 66–86. Scopus. <https://doi.org/10.1017/jwe.2023.8>
- Andrés-Iglesias, C., Blanco, C. A., & Montero, O. (2019). Sugar, Hop α -Acid, and Amino Acid Contents Contribute to the Differential Profile Between Nonalcoholic and Alcoholic Beers. *Food Analytical Methods*, 12(1), 59–68. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s12161-018-1338-3>

- Baiano, A. (2025). The Willingness to Pay for Non-Alcoholic Beer: A Survey on the Sociodemographic Factors and Consumption Behavior of Italian Consumers. *Foods*, 14(13). Scopus. <https://doi.org/10.3390/foods14132399>
- Blackmore, H., Hidrio, C., & Yeomans, M. R. (2022). How sensory and hedonic expectations shape perceived properties of regular and non-alcoholic beer. *Food Quality and Preference*, 99. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2022.104562>
- Chinnici, P., Carbone, K., & Licciardo, F. (2025). Digital Trends in the Italian Beer Market: A Time-Series and Search Engine Optimisation Analysis of Gluten-Free and Low/No-Alcohol Beers. *Foods*, 14(21). Scopus. <https://doi.org/10.3390/foods14213789>
- Chrysochou, P. (2014). Drink to get drunk or stay healthy? Exploring consumers' perceptions, motives and preferences for light beer. *Food Quality and Preference*, 31(1), 156–163. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2013.08.006>
- Clarke, N., Ferrar, J., Pechey, E., Ventsel, M., Pilling, M. A., Munafò, M. R., Marteau, T. M., & Hollands, G. J. (2023). Impact of health warning labels and calorie labels on selection and purchasing of alcoholic and non-alcoholic drinks: A randomized controlled trial. *Addiction*, 118(12), 2327–2341. Scopus. <https://doi.org/10.1111/add.16288>
- do Amaral Santos, C. C. A., Santos, W. B., Alves, S. J. F., & Lopes, A. C. A. (2024). Nonalcoholic beer production. In *Unconventional Functional Fermented Beverages: Practices and Technologies* (o. 159–182). Scopus. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13966-6.00015-4>
- Gliszczynska-Świgło, A., Klimczak, I., Klensporf-Pawlik, D., & Rybicka, I. (2025). Quality characteristics and consumer perception of non-alcoholic beers in the context of responsible alcohol consumption. *Scientific Reports*, 15(1). Scopus. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-89833-0>
- Hamerman, E. J., & Aggarwal, A. (2025). Factors in predicting consumer affinity for non-alcoholic beer in the US. *Appetite*, 214. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2025.108192>
- Hobin, E., Weerasinghe, A., Schoer, N., Vanderlee, L., Shokar, S., Orr, S., Poon, T., & Hammond, D. (2022). Efficacy of calorie labelling for alcoholic and non-alcoholic beverages on restaurant menus on noticing information, calorie knowledge, and perceived and actual influence on hypothetical beverage orders: A randomized trial. *Canadian Journal of Public Health*, 113(3), 363–373. Scopus. <https://doi.org/10.17269/s41997-021-00599-0>
- Katainen, A., Uusitalo, L., Saarijärvi, H., Erkkola, M., Rahkonen, O., Lintonen, T., Fogelholm, M., & Nevalainen, J. (2023). Who buys non-alcoholic beer in Finland? Sociodemographic characteristics and associations with regular beer purchases. *International Journal of Drug Policy*, 113. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2023.103962>
- Kelanne, N., Zhu, Y., Rysä, T., Yang, B., Zhu, B., & Laaksonen, O. (2025). Characterization of Commercial Non-Alcoholic Beers in Two Locations, Finland and China. *Beverages*, 11(2). Scopus. <https://doi.org/10.3390/beverages11020047>

- Kozłowski, R., Dziedziński, M., Stachowiak, B., & Kobus-Cisowska, J. (2021). NON- AND LOW-ALCOHOLIC BEER – POPULARITY AND MANUFACTURING TECHNIQUES. *Acta Scientiarum Polonorum, Technologia Alimentaria*, 20(3), 347–357. Scopus. <https://doi.org/10.17306/J.AFS.2021.0961>
- Leferman, Secretary General, The Brewers of Europe, <https://brewersofeurope.eu/wp-content/uploads/2025/12/eu-beer-trends-2025-web.pdf> eu-beer-trends-2025-web.pdf
- Myles, C. C., Goff, P. D., Wiley, D., & Savelyev, A. (2020). Low gravity on the rise: A sociocultural examination of low alcohol beer in the United States. In *The Geography of Beer: Culture and Economics* (o. 87–100). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41654-6_7
- Paixão, J. A., Filho, E. T., & Bolini, H. M. A. (2020). Investigation of alcohol factor influence in quantitative descriptive analysis and in the time-intensity profile of alcoholic and non-alcoholic commercial pilsen beers samples. *Beverages*, 6(4), 1–13. Scopus. <https://doi.org/10.3390/beverages6040073>
- Salanță, L. C., Coldea, T. E., Ignat, M. V., Pop, C. R., Tofană, M., Mudura, E., Borșa, A., Pasqualone, A., & Zhao, H. (2020). Non-alcoholic and craft beer production and challenges. *Processes*, 8(11), 1–22. Scopus. <https://doi.org/10.3390/pr8111382>
- Sohrabvandi, S., Mousavi, S. M., Razavi, S. H., Mortazavian, A. M., & Rezaei, K. (2010). Alcohol-free beer: Methods of production, sensorial defects, and healthful effects. *Food Reviews International*, 26(4), 335–352. Scopus. <https://doi.org/10.1080/87559129.2010.496022>
- Staples, A. J. (2025). Consumer perceptions of nutrition labeling on alcoholic beverages. *Food Quality and Preference*, 133. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2025.105644>
- Steptoe, A., Sheen, F., Conway, R., Llewellyn, C., & Brown, J. (2024). Potential impact of alcohol calorie labelling on the attitudes and drinking behaviour of hazardous and low-risk drinkers in England: A national survey. *BMJ Open*, 14(8). Scopus. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-087491>
- Temesi, Á., Lakner, Z., & Unger-Plasek, B. (2023). How do factors of brand-related behavior (brand loyalty, brand relevance in category, brand schematicity) impact consumers' alcoholic drink purchases? *International Journal of Wine Business Research*, 35(4), 521–537. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-10-2022-0038>
- <https://brewersofeurope.eu/wp-content/uploads/2025/12/eu-beer-trends-2025-web.pdf>, eu-beer-trends-2025-web.pdf

A SZERVEZETI KULTÚRA MEGKÖZELÍTÉSEI ÉS MODELLJEI

ZSUGA ZSOLT

PhD-hallgató

*Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet
Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola*

Sok évtizednyi kutatási anyag gyűlt már össze a világban a szervezeti kultúráról, azonban a mai napig vannak olyan területek és összefüggések, amelyeket nem, vagy csak kevésbé vizsgáltak meg a szakemberek. Doktori kutatásaimban én a szervezeti kultúra és a vállalati marketing kölcsönhatásait szeretném alaposabban megvizsgálni a Magyarországra települt multinacionális vállalatoknál. A kutatás egy része a szervezeti kultúra megközelítéseinek és modelljeinek vizsgálata a már létező és hozzáférhető anyagok feldolgozásával. Ebben a publikációban egyrészt ezeket tekintem át, majd megvizsgálom a szervezeti kultúra jelentőségét a multinacionális vállalatoknál és végül egy amerikai kutatásra alapozva megvizsgálom, hogy a szervezeti kultúra mely elemei fontosak a vállalatok dolgozóinak és mik azok, amelyeknek bár nagy jelentőséget tulajdonítanánk, de valójában kevésbé számítanak.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, kutatás, multinacionális vállalatok, munkavállalók

Many decades of research material has been collected in the world on organizational culture, but to this day there are areas and connections that have not been examined, or have only been examined to a lesser extent, by experts. In my doctoral research, I would like to examine in more detail the interactions between organizational culture and corporate marketing in multinational companies located in Hungary. Part of the research is the examination of approaches and models of organizational culture by processing existing and accessible materials. In this publication, I will first review these, then examine the significance of organizational culture in multinational companies and finally, based on an American study, I will examine which elements of organizational culture are important to the employees of companies and which ones, although we would attribute great importance to them, actually matter less.

Keywords: organizational culture, research, multinational companies, employees

1. BEVEZETÉS

Sokakban felmerül, miért fontos a szervezeti kultúrával foglalkozni. Aki dolgozott már multinacionális vállalatnál pontosan tudja, még ha leírva nem is volt sehol, hogy mit jelentett a cég filozófiája, milyenek voltak a belső terek kialakításai, mik voltak az öltözködési elvárások, milyenek voltak a közös rendezvények. Arra is pontosan emlékszem én is, milyen volt az, amikor az addig nyitott iroda ajtók bezárultak, milyen változásokat jelentett az, amikor már nem lehetett a vezérigazgatót megszólítani, megkérdezni valamiről, vagy problémát felvetni az értekezleteken. Ezek mind-mind az adott cég kultúrájának a részei, ezeket az ott dolgozók vagy elfogadják, vagy felmondanak, ugyanis a rendszerek nehezen változnak, az érdekképviseltek gyengesége miatt pedig nincs is olyan nyomásgyakorlás, ami változásra készítetné őket. Ezért is fontos, hogy ha csak az elmúlt 35-40 éves időszakot nézzük, megszámlálni is nehéz, hányan foglalkoztak a szervezeti kultúrával és annak modellezésével. Az eredményeik alapján jól beazonosíthatók azok a jellemzők, azok a típusok, ahol erős a vállalati kultúra hatása, és azok, ahol ez nem fontos, és kevesebbet adnak a formalitásokra. Ezért is tartom fontosnak egy, a közelmúltban készült amerikai kutatás eredményeinek bemutatását is, mert abban arra keresték a választ, hogy mik a legfontosabb elemei a szervezeti kultúrának a dolgozók számára.

2. A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK KIALAKULÁSA

Az egyik legelterjedtebb definíció szerint multinacionális vállalatnak azt a vállalatot nevezzük, amely több mint egy országban birtokol és ellenőriz javakat, illetve szolgáltatásokat (Dunning, 1993).

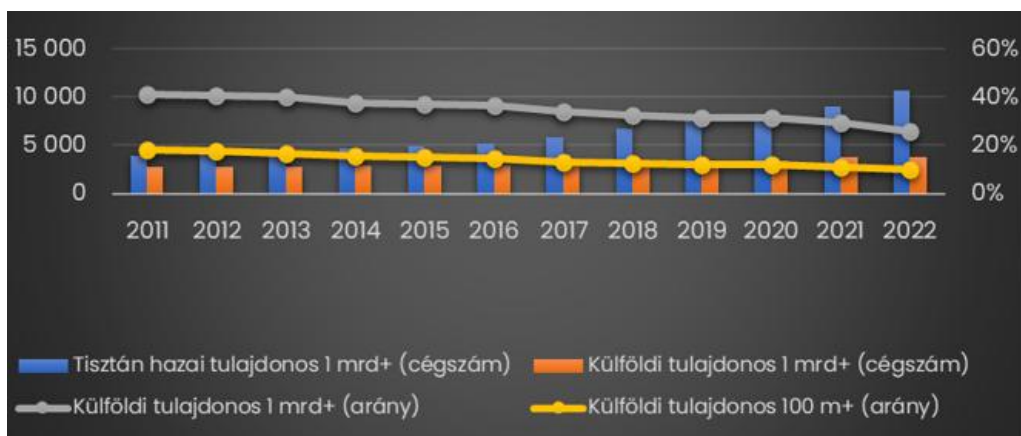
Maga a multinacionális vállalat (multinational company, MNC), illetve a multinacionális jelző eredete az 1960-as évekből származik, és az IBM-hez köthető. A kritérium, amit teljesíteni kell az, hogy legalább két országban tevékenykedjen a vállalat(csoport), a tulajdonosai különböző állampolgárságúak legyenek, de a vállalati működésben ez a tulajdonosi elkülönülés közvetlenül ne érvényesüljön. 1974-ben aztán megjelent a transznacionális vállalat (transnational company, TNC) és a transznacionális jelző az UNCTC (United Nations Center on Transnational Corporations) létrehozásával. Itt már olyan vállalatról beszélünk, amelynek tevékenysége egyszerre több nemzetgazdaságra is kiterjed, tőketulajdona többnyire (de nem feltétlenül) multinacionális, üzletpolitikáját pedig elsősorban az anyaggazdaságban lévő irányító csoport érdekei határozzák meg. Ismertető jegye még a centralizált döntéshozatali rendszer, globális stratégia jellemzi és jellemzően leányvállalatokkal működik. Transznacionális vagy multinacionális vállalat: elméletben ugyan különböző, praktikusban azonban megegyező fogalmak (Heidrich, 2017).

A modern (20. századi) értelemben vett multinacionális vállalatok (MNC, multinational company) Kelet-Közép-Európa térségében rendszerváltozást követően a kilencvenes évek elején telepednek meg, de akkor hirtelen és gyorsan jönnek, kihasználják azt a káoszt, ami a régi rendszer összeomlásával keletkezik. Van pénzük, tőkeerejük, vállalatirányítási tapasztalatuk és piacszerzési motivációjuk, így előnyüket eredményesen kamatoztatják, és pár év alatt a helyi gazdaság meghatározó tényezőivé válnak. Ehhez járul, hogy az őshonos vállalkozások – az addigi állami vállalatok - az átalakuláshoz semmilyen tapasztalattal nem rendelkeznek, ráadásul tőkeerejük sincs, ami azzal párosul, hogy az újonnan létrejövő demokratikus kormányok hasonló okok alapján nem nagyon tudnak mit kezdeni az új helyzettel (Vértesy, 2019).

A hazánkba érkező beruházások az 1989-ben elfogadott Társasági törvény és az 1988-ban elfogadott Külföldi Befektetésekre vonatkozó törvény (1988/XXIV. tv.) megszületése után indultak meg. Az első külföldi befektetők itt is a 90-es évek elején jelentek meg, de sokszor nem értették, miért nem működik az, ami máshol igen, illetve a dolgozók sem értették, mit (és miért) várnak el tőlük pontosan a tulajdonosok. Az itt még létező, a szocialista éra alatt alkalmazott vállalatvezetési technikák és folyamatok szöges ellentétben álltak a Nyugat-európai vagy ázsiai/amerikai modellekkel. Az egyik legnagyobb kihívás a magyar, illetve hazánkban működő multinacionális vállalatok számára az volt (és tapasztalatom szerint sokszor jelenleg is az), hogy a különböző vezetési módszerek, amelyek más üzleti környezetben születtek, mennyire használhatóak Magyarországon.

A vezetők ugyanis csak színlelték a módszerek meghonosítását, de egyáltalán nem hittek benne. Így aztán hamar kiderült, hogy a nemzetközileg kidolgozott módszerek minden előzetes szerveztelemzés és előkészítés nélküli alkalmazása csak időpocsékolás, az ablakon kidobott pénz. A vállalatok sok területét kell megvizsgálni egy-egy módszer teljes bevezetésekor (Poór, 1995).

Egy másik érdekes szempont, hogy a magyar menedzserek többsége iskolázottabb volt külföldi kollégáinál, de legtöbbjük nem volt tisztában az őket alkalmazó multinacionális cég vezetési gyakorlatával és szervezeti kultúrájával. Ezért aztán változtatás nélkül elfogadták és alkalmazták az új módszereket, ahelyett, hogy megpróbálták volna a magyar viszonyokhoz igazítani. A múlt minden módszerét elvetették, még azokat is, amelyek jól működtek (Poór, 1995). Ezért aztán a magyar vállalatok általában reaktív, követő stratégiákat alkalmaztak (Balaton, 1994).



1. ábra Magyarországi cégek száma és aránya tulajdonosi szerkezet szerint
 Forrás: <https://www.opten.hu/kozlemenyek/toretlen-novekedes-a-tisztan-hazai-milliardos-vallalkozasok-koreben--kozel-11-ezer-ceg>

A külföldi befolyású cégek aránya azonban a kétezres években csökkenni kezdett, 2022-ben a milliárdos árbevétel meghaladó cégek között 26%, míg a 100 millió feletti vállalkozásoknál csak 10% volt külföldi kézben (opten.hu). Ezt a változást mutatja be az 1-es ábra.

3. A SZERVEZETI KULTÚRA MODELLJEI

A szervezeti kultúra alatt a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszerét értjük, amelynek közvetve és közvetlenül tapasztalható részei vannak. A szervezeti kultúra hat a szervezeti tagok viselkedésére, attitűdjére, mivel alakítja a szervezet atmoszféráját, azt, hogy hogyan bánt tagjaival, céljaival, környezetével és ezáltal befolyásolja a szervezet eredményességét, a változásokhoz való alkalmazkodó képességét. (Kovács-Perjés-Sass, 2005).

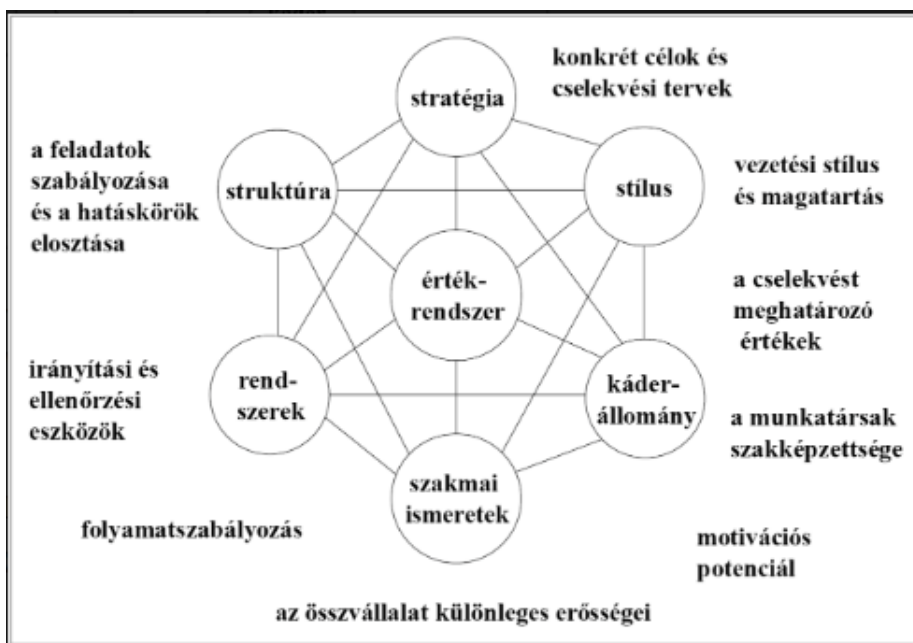
Schein szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén” (Schein, 1985).

A szervezeti kultúra többféle megközelítésének, definiálásának vannak közös tételei, ezek szerint a szervezeti kultúra az értékek, hitek, meggyőződések, az életmegtényilvánulások összessége. Célja többek között a belső integráció megteremtése, a külső alkalmazkodás támogatása és a szervezeti tagok bizonytalanságának csökkentése. (Csutkai, 2014)

A szervezeti kultúra bemutatására, elemzésére és megértésére többféle modell jött létre az elmúlt időszakban. A következőkben a legjelentősebbeket mutatunk be.

A vállalati kultúra egyik legismertebb modellje a **McKinsey-féle „7S” modell**, amely egy olyan menedzsment eszköz, ami szisztematikus módszert nyújt egy szervezet belső működésének megvizsgálására. Célja, hogy a szervezeteknek segítsen megismerni és értékelni a belső működés összhangját, vagy akár azok eltéréseit, annak érdekében, hogy hatékonyabbá tegye a működést.

Megalkotói Tom Peters és Robert Waterman, mint a McKinsey cég munkatársai azt kutatták, hogy mitől sikeresek ismert és kevésbé ismert amerikai vállalatok. Arra a következtetésre jutottak kutatásukban, hogy minden sikeresnek ítélt vállalat rendelkezik egy, csak rá jellemző, nagyon erős kultúrával, amely már nagyon mélyen él az ott dolgozóknak. Szintén a kutatás eredményeként felállítottak egy modellt (2. ábra), amely a szervezeti kultúra szerkezetét és szervezeti kapcsolatrendszerét mutatja be.



2. ábra. McKinsey-féle 7S modell

Forrás: Pascal - Athos 1981

A 7S modell elnevezése a hét tényező angol elnevezésének kezdőbetűiből adódik. A szerzők két csoportra osztják a tényezőket.: az ún. kemény tényezőkre (stratégia, struktúra, rendszerek) és a lágy tényezőkre (stílus, személyzet, képességek és értékrend).

Kemény (hard) tényezőknek nevezik azokat, amelyek kidolgozására, kezelésére számszerűsíthető módszerek, modellek, vezetői eszközök léteznek. Megfelelő szintű meglétük alapvető fontosságú a vállalat számára. A versenyben

azonban csak a kötelező belépőt jelentik és kevésbé jelentenek igazi versenyelőnyt. A szervezet kultúrájának nem ezek a központi elemei, noha elválaszthatatlanok attól.

Stratégia: a szervezeti célok és az ahhoz vezető eszközök és elérési módok. A szakemberek hamar felismerték, hogy a stratégia és a kultúra között szoros kapcsolat, kölcsönös függőség létezik. Semmi olyan célt nem lehet elérni, illetve stratégiát megvalósítani, amely nem konzisztens a szervezet kultúrájával. A stratégia készítésénél a felső vezetésnek az adott kultúrát, mint adottságot kell kezelnie, illetve olyan tényezőt mely előnyösen is befolyásolhatja a tervek végrehajtását.

Struktúra: egy szervezet struktúrája sokat elárul annak kultúrájáról. Ez is mutatja, hogy a struktúra is nagy hatással van a kultúrára és vice versa. Nincs az a bürokratikus, és sok hierarchikus szinttel tagolt vállalat, amelynek kultúrája a nyitottság, rugalmasság jeleit mutatná és ahol az innovatív egyének mind megvalósíthatják törekvéseiket. Másfelől nem lehet egy merev struktúrát rákényszeríteni egy ezzel ellentétes elveket és értékeket valló kultúrára.

Rendszerek: a szervezet minden operatív rendszerének, így az információs-nak, az ügyvitelinek, a kommunikációs-nak, a pénzügyi és számvitelinek is szoros a kapcsolata a kultúrával. Kialakításuknál (illetve manapság inkább vásárlásuknál) tekintettel kell lenni a létező kultúrára, mert nagyban akadályozhatja azok hatékony működését. Megint csak igaz azonban az is, hogy egy-egy informatikai rendszer cseréje jelentősen befolyásolja a kultúra alakulását is (Heidrich, 2017).

A lágy (soft) tényezők (képességek, személyzet, stílus és az értékrend) szerepe kiemelkedő a szervezet kultúrájának alakulásában. Ezek által lehet más a vállalat, mint versenytársai. Ezen négy tényező kombinációja teheti igazán egyedivé a kultúrát. Sok esetben – a japán cégeknél feltétlenül – ezek jelentették a versenyelőnyt. A lágy tényezők (és kombinációjuk) ugyanis nem írható le modellekkel és nem vásárolható meg szoftveren. Másolni sem könnyű, hiszen ezen tényezők a szervezet tagjainak fejében léteznek.

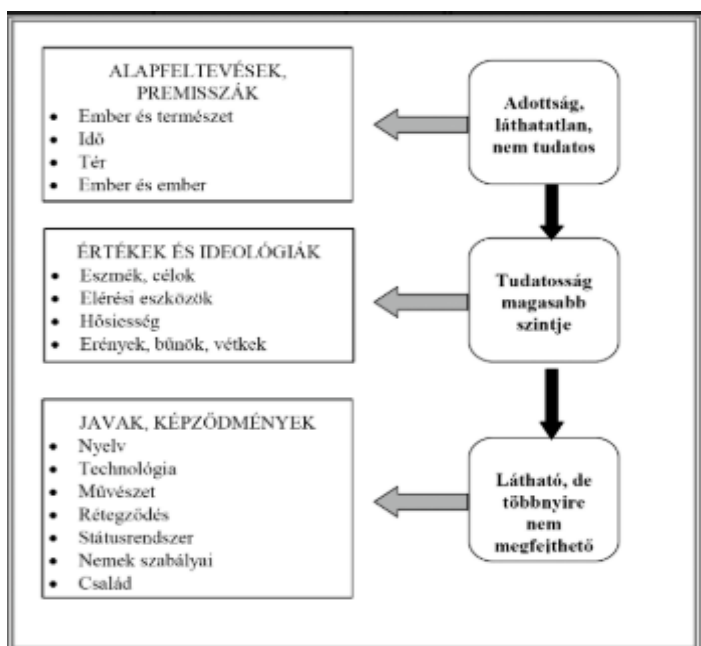
Képességek: az elnevezésen nem a dolgozók szakértelmét és tudását értjük (noha természetesen kapcsolódik azokhoz) hanem a szervezet erősségét, azt a képességét, amelyik az alapvető értékből következik, s mint ilyen megkülönbözteti versenytársaitól. Erről ismerszik meg a vállalat a piacon. Tudják róla a piaci szereplők, hogy „ebben jó”.

Személyzet: ez a dimenzió utal a munkatársak képességeire, szakképzettségére, iskolázottságára és tudására, amelyek segítik őket a döntési helyzetekben és a problémák megoldása során. A személyzet értékét legalább ennyire meghatározza az adminisztratív módon nem kimutatható elkötelezettség és lelkesedés, amivel a munkájukat végzik. A két aspektus szerencsés együttállása esetén veheti maximális hasznát emberi erőforrásainak a szervezet.

Stílus: a stílus jórészt a felső vezetés vezetési stílusát jelenti, ennek hatása azonban az egész szervezetben érzékelhető, minden szinten tetten érhető. Befolyásolja a döntéshozatali és kommunikációs mód, az alkalmazottak felhatalmazása és a hatáskörök elosztása is. Ezen dimenzióban mérhető mennyire hisznek és bíznak vezetőikben az alkalmazottak, ami fontos eleme minden szervezeti kultúrának. Sok mindent elárul a szervezetről vezetőjének stílusa.

Értékkrend: A hitvallás, elvek és attitűdök, amelyeket a szervezet tagjai közösen tartanak. Központi elem, a hat másik tényező szorosan kapcsolódik hozzá és ez határozza meg őket. Nincs az a szervezeti tevékenység vagy piaci akció, amelyet nem befolyásol az uralkodó értékkrend (Heidrich, 2017).

A **szervezeti kultúra szintjeit** vizsgálva Schein egy hármas felosztást alakított ki, amely a kultúra különböző mélységű rétegeit tárgyalja. A különböző kulturális szintek ugyanis azt jelentik, hogy mennyire láthatók azok egy külső szemlélő számára. Ezek a szintek aszerint különülnek el, hogy mennyire manifesztálódnak az alapvető feltételezések a vállalat működéséről, amelyek a kultúra lényegét adják. Schein külön felhívja a figyelmet arra, hogy ezen feltételezések nem tévesztendőek össze az értékkrenddel, annál mélyebben ágyazódnak be a szervezetbe az egyéneken keresztül. Az értékek, ugyanis még tárgyalás alapját képezhetik, de az alapfeltevéseket adottnak vesszük (Schein, 1985) (3. ábra).



3. ábra A szervezeti kultúra szintjei

Forrás: Schein 1985 alapján Heidrich 2017

1. szint – Javak és képződmények szintje

Ez a külső szemlélő által is leghamarabb és viszonylag legkönnyebben felismerhető réteg. Ezek a felszínen megjelenő, környezet felé tanúsított magatartásformák, erkölcsi, etikai megnyilvánulások, szokások, mesterségesen létrejött normák. Ide tartoznak a szervezet olyan termékei, mint az épületek felépítése és jellegzetességei, a munka során használatos nyelvezet, a technológia a termékek és azok kivitelezése, a tisztségviselők elnevezései, azok a legendák és történetek, amelyek a vállalatról keringenek, a közzé tett értékek és megfigyelhető ceremóniák, rituálék és szokások.

Ezen szint legfontosabb jellemzője, hogy viszonylag könnyű megfigyelni, de nagyon nehéz megérteni. Különösen nehéz következtetéseket levonni ezen képződményekből olyanoknak, akik nem tagjai az adott kultúrának és szervezetnek, mivel automatikusan a saját érzéseit és reakcióit vetítené ki az adott kultúrára. Ha a megfigyelő már elég régen tagja az adott szervezetnek, akkor válik könnyebbé a helyzete ezen szint megértésében (Heidrich 2017).

2. szint – Az értékek, ideológiák szintje

Ez az előző, felületi struktúrát irányító szint, amely sokkal jobban kötődik az egyénhez, annak családi, társadalmi háttéréhez. Az ideológiák kevésbé tudatosak, ezért nehezebben érthetők és elemezhetők, mint az első szint elemei. Ezen félig ösztönös szint elemei közé tartoznak az egyén és a csoportok viszonyai, a csoportokhoz való tartozás belső normái.

A normákat azok az egyének alakítják ki, akik a csoport és szervezet kezdeti működése során befolyással bírnak. Belőlük alakulnak ki később a vezetők, kiknek probléma megoldási módszerei idővel általánosak lesznek.

Az egyéni megközelítések és módszerek természetesen csak akkor válnak elkezdenek működni, akkor a csoport „jóként” elfogadja azokat és mindenki által elismert értékekké, majd feltételezésekké alakulnak. Amely értékek nem működnek hosszú távon, azok nem mennek keresztül ezen a folyamaton. Így épülnek be a szervezet értékrendjébe olyan értékek, amelyeket kezdetben csak a vezető vallott. A későbbiekben ezek a szervezet működése során már, mint bizonytalanságot csökkentő értékek funkcionálnak. Különösen megnő a szerepük kritikus és válsághelyzetekben. Az ezen szinten megfigyelhető értékek alapján könnyebben meghatározhatók és előre tudhatók az előző szint viselkedési normái (Heidrich, 2017).

3. szint – Az alapfeltevések és premisszák szintje

Ez a legabsztraktabb szint, amely a legtöbb tudatalatti és ösztönös alapfeltevést és premisszát tartalmazza a vállalat működésével kapcsolatosan. Így ez a szint egyértelműen a legkevésbé tapintható és vizsgálható. Ezen a szinten jelenik meg sok olyan nemzeti kulturális sajátosság, amellyel hordozói nincsenek tisztában. Itt említhető meg az ember és a természet viszonya, a dolgozók idővel, mint véges vagy végtelen tényezővel való kapcsolata és fontos kommunikációs jellegzetességek is, mint például a testbeszéd sajátosságai.

Ezeket a feltevéseket annyira adottnak veszik a szervezet tagjai, hogy ezek alapján gyakran nem is értjük mi miért történik, vagy ami még rosszabb, félreérthetjük mások cselekedeteit. Mivel az embereknek állandóságra van szükségük, ha bárki megkérdőjelezi ezen alapfeltevéseket, az dühöt és védekezést válthat ki. A szervezet szintjén is működnek ezek a védekezési mechanizmusok, ezért is olyan nehéz egy vállalat kultúráját megváltoztatni, ami szinte egyenértékű az egyén jellegzetességeinek megváltoztatásával.

Ide tartoznak az egyén és csoport viszonyát meghatározó feltevések is, valamint az egyén és család kapcsolata. Minden új szervezetbe, csoportba érkező új egyén hozza a maga előzetesen tanult feltevéseit, melyeket aztán a csoport megoszt vagy a tapasztalás és működés folyamán teljesen megváltoztat a maga számára (Heidrich, 2017).

Slevin és Covin mechanikus és organikus megkülönböztetési módja

Az **organikus kultúrák** jellegzetességei: kommunikációs csatornák használata; nyitottság, szabad információáramlás a vállalat egészében; a működési stílus egyéni szaktudásra épülő; az alkalmazkodás gyors, a szervezet a változó körülményekhez önként alkalmazkodik; a hangsúly az ügyek elvégzésén van, ezt nem szabályozzák szigorú előírások; laza, informális ellenőrzés; rugalmas munkahelyi magatartás (a megengedett helyzethez és a személyi adottságokhoz alkalmazkodó egyéni magatartás)

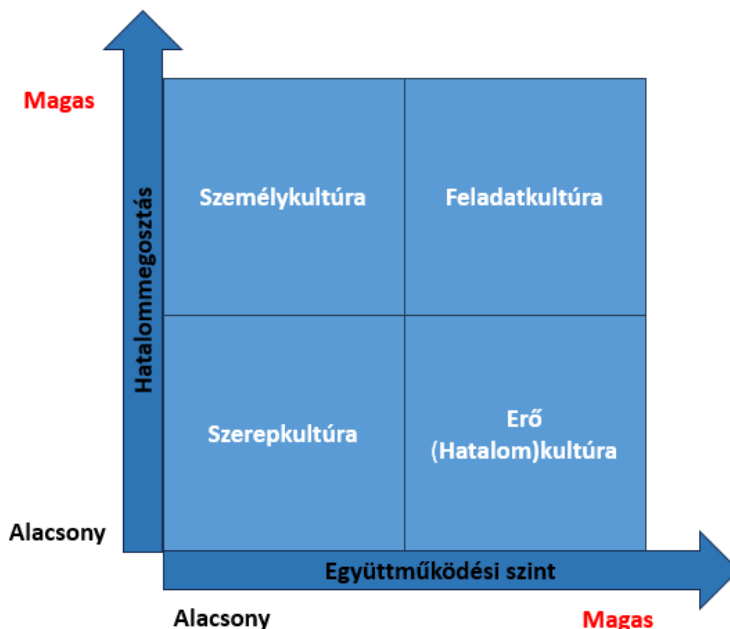
Jellemzően az ún. ellenséges, dinamikusan változó környezetben életképesek. Itt sok a versenytárs és gyakoriak a technológiai kihívások és váltások. Az ilyen környezetben működő kultúrák nem engedhetik meg maguknak a túlzott szabályozottságot, mert az életképtelenné tenné őket a versenyben. Az organikus kultúra sokkal inkább kedvez az egyéni és szervezeti innovációnak, mert a környezet kikényszeríti a gyorsabb reagálást, amit a formalizált működés és kommunikáció ellehetetlenítene (Slevin – Covin, 1990).

Ezzel szemben a **mechanikus vállalati kultúrák** az ún. barátságos környezetben működnek jól, azaz kevés versenytárs esetén, szinte monopol vagy oligopol helyzetben. Az ilyen szervezetek nincsenek rákényszerítve a dinamikusabb, rugalmasabb működésre, minden gépezetszerűen leszabályozott. Addig nem is okoz problémát ez a végtelenségig formalizáltság, – amit részben a méret is indokol – amíg változásokra nem kerül a sor. Amint a külső környezet valami oknál fogva megváltozik (állami beavatkozás, monopolhelyzet feloldása stb.) akkor azonban komoly problémát jelent új pályára állítani a szervezetet. Jellegzetességei: a kommunikációs csatornák előírt, ellenőrzött információáramlása; a működési stílus uniformizált és előírt; a döntési jogosultság a hivatalos beosztás szerint hierarchikus; az alkalmazkodás lassú, a kipróbált elvekhez ragaszkodnak még akkor is, ha a környezet megváltozik; a hangsúly az írott szabályokon a már bevált vezetési elvek az irányadók; szoros ellenőrzés az ellenőrzési rendszerek segítségével; előírás szerinti munkahelyi magatartás

a munkaköri előírásokhoz kell ragaszkodni; a vezetők döntenek, a beosztottak véleményét nem kéri (Slevin – Covin, 1990).

Egy másik megközelítést alkalmaz **Charles Handy szervezeti kultúra modellje** (Handy, 1993). Handy számára a kultúra általában az életvitelt és az íratlan szabályok, normák követését jelenti (Klein, 2007). Szerinte az egy adott szervezetre jellemző kultúrát az ott domináns csoport határozza meg, építi ki és adja tovább. Azonban a szervezeti domináns kultúra mellett (alatt) úgynevezett szubkultúrák jöhetnek létre, amelyek a szervezeten belül erősíthetők, de gyengíthetők is a szervezet teljesítőképességét. Ez a tipizálás az egyik legelterjedtebb, különösen Magyarországon. Megalapozottságát az adja, hogy nem ragadja ki gazdasági környezetéből a típusokat, hanem megkeresi az alkalmazott, strukturális, vezetői és ellenőrzési kapcsolódási pontjait is.

Négy szervezeti típust különített el, amelyeket a 4. ábra mutat be.



4. ábra Charles Handy szervezeti kultúra modellje

Forrás: Handy (1993) alapján saját szerkesztés

(1) **Erő (Hatalom)kultúra**, amelyben a vezetés egy vezető, vagy szűk csoport kezében van. Az egyénekre épít, elismeri a teljesítményt és a sikert. Ez különösen a kis- és kezdő vállalkozásokra jellemző. Előnye, hogy gyorsan tud reagálni a környezet változásaira rugalmassága és viszonylagos szabályozatlansága miatt, legnagyobb hátránya viszont, hogy gátja a szervezeti növekedésnek. Ezt a típusú kultúrát idővel kinövi a szervezet (Balogh, 2015).

(2) **Szerepkultúra**, ahol a hatalom fő forrása a betöltött pozíció, a szabályozás a legrészletesebb, nem az egyén, hanem a testület, a szerepek a fontosak. Ezt gyakorta a bürokráciával azonosítják. A szerep kultúra logikán és észszerűségeen alapul. A szervezet erősségei a funkcionális egységei, mint a pénzügy, termelés, marketing stb. Ebben a kultúrában a szerep gyakran fontosabb, mint maga a személy. Az egyéneket bizonyos szerepekre veszik fel nem pedig adottságaik miatt és egy adott pozíciót (szerepet) úgy határozzák meg, hogy viszonylag sokan lehessenek alkalmasak a betöltésére. Stabilitás és kiszámíthatóság jellemzi az ilyen típusú munkahelyeket, de a kikényszerített változásokra nehezen és nagyon lassan reagál ezért akkor a leggyakrabban megszűnik. A szerep kultúra könnyen fellelhető olyan szervezetekben, ahol a termelés gazdaságossága fontosabb, mint a rugalmasság és a szakértelem, valamint a specializáció mélysége előbbre való, mint az innováció (Balogh, 2015).

(3) **Feladatcultúra**, amelyben a felépítés egy mátrixhoz hasonlítható leginkább, a befolyás nem a pozícióból vagy a személyiség erejéből ered, hanem a szaktudásból. Rugalmas és alkalmazkodó szervezet azonban nem minden körülmény között hatékony. A kultúra jellemzően az erőforrások megfelelő kapcsolódását célozza. A befolyásolás a szakértelmen alapszik, nem személyi vagy pozícionális a hatalom jellege, bár ezek szerepe is megjelenik. A befolyásolás sokkal kevésbé koncentrált, mint más kultúrákban, minden egyén gyakorolja azt. Team kultúrának is nevezhetnénk, ahol a team munka eredménye, terméke az, ami gyakran ütközik az egyéni érdekekkel és pozíciókkal. A csoporton belüli kapcsolatokat a kölcsönös tisztelet határozza meg, ami a teljesítőképessegen alapszik, mintsem az életkoron vagy a pozíción.

Ezért a feladat kultúra olyan környezetben és piacokon működik jól, ahol a rugalmasság és gyors reakciókészség fontos, a termékek életgörbéje rövid. Olyan környezetben viszont, ahol a termelés gazdaságossága és a szakértelem mélysége dominál, nem tud megélni. Marketing részlegek termék csoportjai, nagy méretű vezetési tanácsadó cégek, a kereskedelmi bankok felvásárlásokat és összeolvadásokat irányító csoportjai jó példák a feladat kultúra megjelenésére (Balogh, 2015).

(4) **Személykultúra**, amelyben az egyén, az individuum áll a középpontban, szerkezete gyakorlatilag nem létezik, sok pont összessége alkotja, nincs együttműködés. Ebből is következik, hogy ez egy elég ritka megjelenésű kultúra. A szervezet tagjait semmi közös stratégiai cél nem fűzi össze, inkább érdekszövetségről van szó. Jellemző megnyilvánulási formája az ügyvédi kamarák, építész szövetségek és kisebb tanácsadói irodák. Az ilyen kultúrák tagjai csak addigi szakértelmük és hírnevük alapján kerülhetnek egy közösségbe. Az ilyen mechanizmusok kölcsönös és hallgatóságos egyezségen alapulnak és azt sem tévesztik szem elől, hogy a szervezet mindenkor alárendelt az egyéni céloknak. A kibucok, kommunák és a termelőszövetkezetek mind ilyen célokkal jönnek létre, de jellemzően a szervezet idővel elkezd – a sikeres alapító tagok

által – ráerőltetni a saját szabályait az egyénre. Ilyenkor feladat kultúrába csap át a személy típusú, de gyakori a váltás az erő vagy szerep típusúra is. A fenti szervezeti kultúra típusok szoros összefüggést mutatnak az adott szervezetek méreteivel is (Balogh, 2015).

Cameron és Quinn kultúra típusai

A Handy-féle kultúra tipologizálás mellett a Cameron és Quinn (1999) által kidolgozott rendszer a legelterjedtebb. Ennek alapja a szervezeti hatékonyság vizsgálata volt. Azt figyelték meg, hogy az egyes szervezetek milyen alapvető erők mentén alakítják ki kultúrájukat, hogy az megfeleljen a belső, illetve külső környezet által támasztott követelményeknek. Abban azonban erős a hangsúlyeltolódás, hogy melyik irányába akarnak igazán idomulni. Részben ez az osztályozás egyik alapja.

Az első dimenzió mentén a két ellentétes pólus a következőképp alakul: az egyiknél *a hatékonyságot* tekinti igazán fontosnak, amely *a rugalmasságot, az adott helyzethez alkalmazkodást és a dinamizmust* hangsúlyozza. A hatékonyság másik pólusa *a stabilitást, rendet és ellenőrzést* középpontba helyező. Ezen tengely mentén jönnek létre egyrészt szervezetek, amelyek akkor hatékonyak, ha folyamatosan változnak, alkalmazkodnak és organikusak. Ilyennek tekinthetők azok a cégek, ahol sem a termék skála, sem a szervezeti forma nem marad hosszan állandó. Jó példa erre a kultúrára a Nike és a Microsoft.

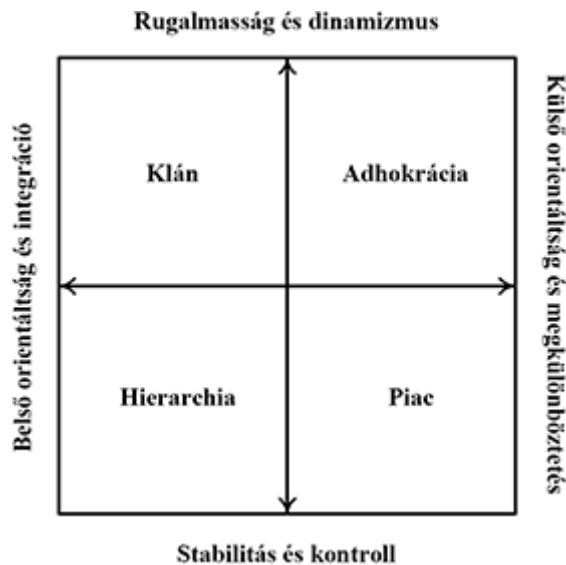
Más szervezetek ezzel szemben *a hatékonyságot* úgy értelmezik, hogy az stabilitást, kiszámíthatóságot feltételez. Ez a mechanisztikus működés alapja. Jó példák erre a kultúrára az egyetemek, kormányzati hivatalok vagy olyan hatalmas ipari konglomerátumok, mint a Boeing, amelynél a design és a termékek is a hosszú távú értékállóságot sugallják. A skála tehát a szervezeti rugalmasság és alkalmazkodóképességtől az állandósáig és tartóssáig terjed (Heidrich, 2017).

A második dimenzió választja ketté *a belső, illetve külső orientációt*. A belső az *integrációt és egységességet* hangsúlyozza, míg a külsőnél *a differenciáltságon és versengésen* van a hangsúly. Így amíg az előző csoportba tartozó vállalatok – IBM vagy Hewlett-Packard – akkor tekintik magukat hatékonyak, ha belső jellemzőik harmóniában állnak egymással, addig a külső orientáltaknál a hangsúly a külső környezettel és versenytársakkal zajló interakciókra helyeződik (japán autógyártók).

Így itt a kohézió és összhang szerepel a skála egyik végén, míg az elkülönülés és függetlenség a másikon.

Ez a két dimenzió adja meg azt a négy negyedét, amelyben aztán a szervezeti hatékonyság eltérő meghatározásai szerepelnek. Ezen hatékonysági meghatározások azonban mind-mind egy értékrendet írnak le, hiszen mindenütt más értékekkel írják le eredményességüket.

A négy negyed így négy jól elkülöníthető kultúratípust határoz meg. Ezek a következők: *hierarchia*, *piac*, *klán*, *adhokrácia* (5. ábra).



5. ábra. Cameron - Quinn kultúra típusai (A versengő értékek modellje)

Forrás: Heidrich, 2017

Hierarchia kultúra

A Cameron és Quinn által hierarchikusnak nevezett kultúra jellemzői egybeesnek a mechanikus, illetve a Handy-féle szerep kultúra jellemzőivel. A nagy mennyiségű gyártásra berendezkedés hozta létre az ilyen szervezeteket és stabil környezetet feltételezett. A szervezet magán viseli a bürokratikus szervezet Weber által meghatározott mind a hét jellemzőjét (Weber, 1947):

- szabályok,
- specializáció,
- meritokrácia (előléptetési rendszer érdem alapján),
- hierarchia,
- szeparált tulajdonos és vezetés,
- személytelenség,
- elszámoltathatóság.

Ez a vezetési filozófia életképes is volt a 60-as évekig, mert állandó színvonalú termékeket és szolgáltatásokat állított elő.

A hierarchikus szervezeti kultúrára jellemző, hogy egy jól szabályozott és strukturált munkahelyet biztosít. Az eljárások eleve meghatározzák, hogy mit is kell csinálni az alkalmazottnak. Igazi döntési pontok és alternatívák nem

igazán léteznek. A formális szabályok és előírások mindenre választ adnak, nincs lefedetlen terület. A vezetőt jó szervezőnek és koordinátornak tartják, aki büszke arra, hogy maximálisan hatékonyság orientált. A legfontosabb feladat a nyugodt üzletmenet, a zökkenők nélküli termelés fenntartása. Hosszú távon a stabilitás, egyenletes és folyamatos működés és alacsony költségek élveznek előnyt. Az alkalmazottak számára a biztos munkahely és kiszámíthatóság a legfontosabb érték. Ilyen kultúrát képviselnek a gyorsékeztető láncok, a nagy ipari konglomerátumok és kormányzati hivatalok (Heidrich, 2017).

Piac kultúra

A környezeti változásokkal összhangban alakult ki a hatvanas évek végétől az ún. piac típusú kultúra. Ezt a versenyhelyzet fokozódása hívta életre. Megváltoztak a hatékonyság kritériumai (Heidrich, 2017), ezek közül is kiemelkedett a tranzakciós költségek szerepe. A külső kapcsolat orientáltság miatt a piac elnevezést kapta ez a kultúra. Ez azonban nem kapcsolódik a vállalatok marketing tevékenységéhez vagy a fogyasztói magatartásokhoz. Sokkal inkább utal a vállalatra, ami önmagában nézve egy piacként funkcionál. Külső orientáltságú az eddigi befelé fordulás helyett, és működését alapvetően a főleg kifelé irányuló tranzakciói határozzák meg. Kapcsolatait a beszállítók, vevők, licence adók és vevők, szerződéses partnerek, szakszervezetek, kormányzati kapcsolatok stb. határozzák meg. A hierarchiával szemben a kontroll itt nem belső szabályok és eljárások által gyakorolt, sokkal inkább a piaci-gazdasági szükségsszerűségek által meghatározott. Így az ilyen kultúrákat az hajtja előre, hogy piaci akciók révén (eladások, szerződések, cserekereskedelem) kompetitív előnyre tegyen szert.

A versenyképesség és eredményesség nagyon erős külső pozicionáláson és kontrollon alapszik. Az eredményesség kritériuma a munkák elvégzése és célok elérése. Az alkalmazottak is versengők és eredmény orientáltak. A vezetők gyakran hajcsárok és maguk is nagy versengők. Kemények és szigorúan követelnek. A szervezetet összetartó erő a győzelem. Hosszú távon a versengés mellett a jól mérhető célok elérése kerül előtérbe. A sikert a piaci részesedés és hódítás mutatja. A versenyképes árazás és a piacvezető pozíció nagyon fontos az ilyen kultúrákban. Jó példák erre az FMCG cégek (háztartási vegyi anyagok, élelmiszerek stb.) mint a Unilever vagy a Procter and Gamble. De ilyen típusú kulturális változáson ment át a nagyfokú hierarchiából a Philips és GE is (Heidrich, 2017).

Klán kultúra

A harmadik féle kultúra, amely a bal felső negyedbe esik a dimenziók által meghatározott mátrixban, a klán. Nevét a családhoz hasonló jellegéről kapta, és a japán vállalatoknál figyeltek fel rá igazán. A klán típusú szervezetet az összetartás, a közösen vallott értékek és célok jellemzik. Bizonyos értelemben

sokkal inkább látszanak széles körű családnak, mint gazdasági szervezeteknek. Az eddigi összetartó szabályok és előírások vagy piaci mechanizmusok helyett, a team munka, az alkalmazottak bevonását célzó programok és a kölcsönös elkötelezettség biztosítják a szervezeti kereteket. Ennek kézzel fogható bizonyítékai a szinte önálló munkacsoportok, amelyek jutalmazása a csoport teljesítményétől függ és maga bocsátja el és veszi fel tagjait. Ugyanezt igazolják a minőségi körök is, amelyeknek saját munkájuk és a vállalat teljesítményének folyamatos javítása a feladata.

A klán kultúra alapfeltevése az, hogy a környezeti kihívásokra legjobban személyzetfejlesztéssel és team munkával, valamint a fogyasztók partnerként kezelésével lehet válaszolni. A menedzsment legfontosabb feladata egy alkalmazottbarát környezet és légkör kialakítása, ahol a vezetettek felhatalmazásával érhetők el igazán jó eredmények.

A klán kultúra egy barátságos hely az alkalmazott szemével nézve, ahol igazi közösségi hangulat uralkodik. A vállalat vezetői segítő, szülőként gondoskodó személyek. A szervezetet összetartó erő a lojalitás és hagyományok. Az elkötelezettség mindkét fél részéről jelentkezik. Hosszú távon a humán erőforrások fejlesztését, valamint a kohézió és morál fenntartását tekintik célnak. A sikert az ügyfelek kiszolgálásának képessége és az emberekkel törődés jelenti (Heidrich, 2017).

Adhokrácia

Az adhokratikus szervezetet és kultúrát az informatikai társadalom követelményei hívták életre. A rendkívül dinamikusan, szinte kiszámíthatatlanul változó környezeti követelményekre adott szervezeti válasz az adhokrácia, amely teljes mértékben ellentmond a hagyományos vállalatszervezési alapelveknek.

A rohamosan rövidülő termék életciklusok és szolgáltatási előnyök kényszerítették ki ezt az előző háromtól merőben eltérő kultúrát. Itt az állandó újításokon, vállalkozó szellemen és kreativitáson van a hangsúly. Az alkalmazkodókészséget és az innovativitást tekintik sikertényezőnek, így a folyamatos termék és szolgáltatásfejlesztés a jövő záloga. A szervezetet egyfajta rendezett káoszként vagy szervezett álmokképként élik meg.

Jellemző az adhokrácia kultúrákra, hogy nem létezik formális szervezeti struktúrájuk, mert mire kinyomtatnák, már elavul. Gyakran saját irodái sincsenek az alkalmazottaknak és vezetőknek sem, annyira az ideiglenesség jellemzi a napi működést. Ugyanez igaz a szerepekre és beosztásokra is.

Ez az ideiglenesség jelentkezik az alkalmazottak munkájában is. Amint egy feladatot végrehajtottak vagy változnak a környezeti feltételek, megszűnik a csoport és egy másikba kerülnek át. Nem alakulhatnak ki a klánéhoz hasonló szoros kötelékek. Az adhokrácia célja, hogy serkentse az alkalmazkodóképességet, rugalmasságot és kreativitást. Itt az embereknek együtt kell tudni élni az

állandó bizonytalansággal, kiszámíthatatlansággal és az információs túlterheltséggel.

A szervezetek állandó kihívása, hogy innovatív termékekkel és szolgáltatásokkal jelenjen meg, biztosítva az életben maradási. A hierarchiával és piac kultúrával ellentétben az adhokráciában nincs központosított hatalom és hatáskörök. A hatalom egyénről egyénre vándorol az adott feladat függvényében. Fontos szerep jut az individualizmusnak, az egyéni kockázatvállalásnak. A jövő orientáltság a szervezet minden egységét áthatja.

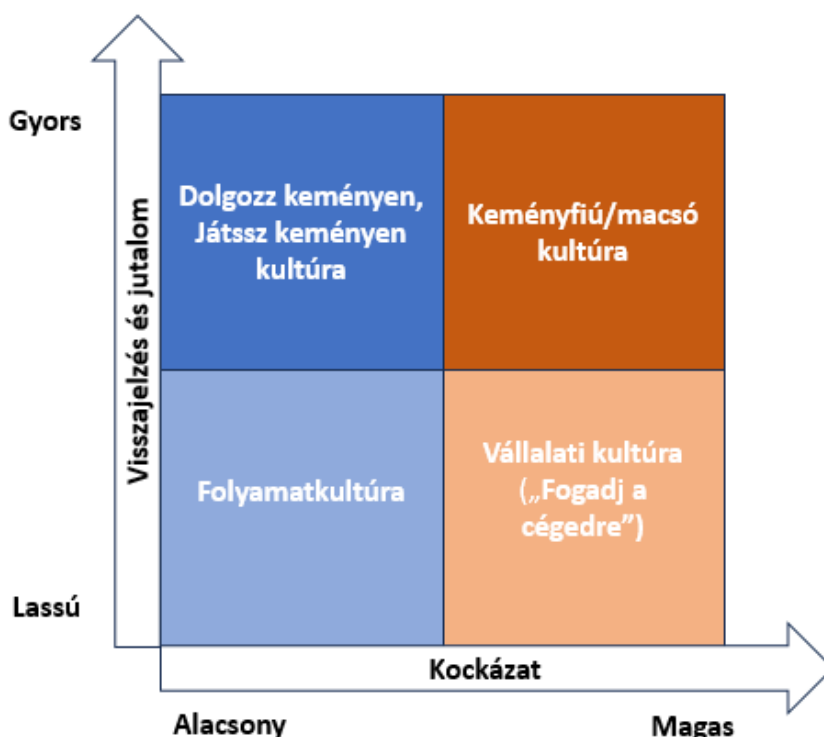
Ezért a vezetők maguk is sok kockázatot vállalnak és innovatív személyiségek. A szervezetet összetartó erő a kísérletezés és innováció iránti elkötelezettség. Cél, hogy mindenki előtt járjon a vállalat. Hosszú távú szempont a növekedés és új erőforrások bevonása. A sikert is egyedi és új termékek, illetve szolgáltatások jellemzik. A vállalat támogatja az egyéni kezdeményezéseket és szabadságot.

Jellegzetesen ilyen kultúrát vesznek fel szoftverfejlesztő, illetve menedzsment tanácsadó cégek (Heidrich, 2017).

Deal és Kennedy (1982) az erős kultúrák fontosságát hangsúlyozták, megfogalmazásuk szerint „a kultúra erő”, ezért az erős kultúra követése a kívánatos, mert a gyenge kultúrában túlságosan erős, és domináns szubkultúra alááshatja az egész szervezeti kultúrát. „Az erős kultúra tulajdonképpen nem más, mint a domináns kultúra azon erőteljes értékei, amelyen széles körben osztoznak a szervezetben és amelynek a hatása erőteljes a szervezeti tagok megtartására” (Bakacsi, 1998).

A kultúrát az elkötelezettség és a lelkesedés kialakításában a legfontosabb tényezőnek tartották. „Értékek, hősök, rítusok és rituálék és kommunikáció. Egy erős kultúra informális szabályok rendszere, amely meghatározza, hogyan kell az embereknek viselkedniük általában” (Deal – Kennedy, 1982). A kultúra megtervezése és közvetítése a szervezeti tagok felé szerintük a vezetés feladata. E felfogás szerint a fő kérdés: hogyan lehet az emberekben azt az érzést kialakítani, hogy értelmes ügyért dolgoznak. Ennek kialakításában kulcsszerepe van a dolgozókra való odafigyelésnek és a közös értékek, és normák el-sajátításának.

Ez a modell két dimenzióra összpontosít – kockázatra és visszacsatolásra –, ami négy kultúrátipushoz vezet (6. ábra):



6. ábra Deal – Kennedy szervezeti kultúra csoportjai
Forrás: Deal – Kennedy (1982) alapján saját szerkesztés

Dolgozz keményen/Játssz keményen kultúra: Alacsony kockázat, gyors visszajelzés. Ez valószínűleg egy értékesítésvezérelt kultúra, ahol az egyes alkalmazottak nagyon kevés kockázatot vállalnak, de gyors visszajelzést kapnak döntéseikről és tetteikről. Az ilyen kultúrában a hősök valószínűleg rendkívül sikeres értékesítők lesznek, és az alkalmazottak valószínűleg jól reagálnak a belső versenyekre, valamint külső jutalmak motiválják őket, ami ellentmond a motivációs elmélet bizonyos elemeinek. Az egyének jellemzően pozitívak és derűlátóak, és szeretnek célokat hajszolni. Jól irányítva ez egy sikeres kultúra lehet, ahol az alkalmazottak együttműködnek az értékesítési célok elérése érdekében. Rosszul irányítva egy olyan szerencsétlen kultúrához vezethet, ahol az alulteljesítő értékesítők demoralizáltak és félelemmel teli kultúrában működnek (Deal – Kennedy, 1982).

Keményfiú, Macsó kultúra: Ez a fajta környezet gyakran olyan egyékekkel társul, akik nem félnek kockázatot vállalni, de gyors visszajelzést várnak. Példa erre a pénzügyi kereskedők, valamint a kiemelkedő teljesítményű sportolók vagy zenei előadók. Elvárják, hogy elismerjék az eredményeiket, de kevésbé valószínű, hogy csapatban dolgoznak, mivel rendkívül versenyképesek

és nehezen kezelhetők. Gyakran könyörtelen szervezeti környezettel társul, amely kellemetlen és kényelmetlen lehet benne dolgozni, hacsak az egyénnek nincs nagyon nagy önbizalma (Deal – Kennedy, 1982).

Folyamatkultúra: Egy folyamatvezérelt kultúrában alacsonyak a kockázatok, lassú a visszajelzés, és valószínűtlen, hogy egyetlen személy is nagy hatással tudjon lenni a szervezeti tevékenységre. Ilyenek lehetnek például a nagy kiskereskedők vagy más tranzakcióvezérelt szervezetek, amelyek jól bevált eljárásokkal rendelkeznek. Az egyes alkalmazottak tudják, hogy csekély hatással vannak a szervezeti eredményekre, és kevés az összefüggés az egyéni szervezeti döntések és az általános célok között. Ezért az alkalmazottak hajlamosak a folyamatok és eljárások pontosságára összpontosítani, abban a hitben, hogy végső soron ez fogja elérni a szervezeti célokat. A műszaki szakértelmet és a pontosságot nagyra értékeli egy ilyen kultúrában, de nehéz lehet felgyorsítani a folyamatokat vagy megváltoztatni a szervezeti irányt. Valószínűleg nehéz lesz ebben a kultúrában dolgozni az innovátorok vagy a vállalkozó szellemű egyének számára, mivel kihívást jelentenek számukra az eljárási korlátok (Deal – Kennedy, 1982).

Fogadj a cégedre (Bet-Your-Company) kultúra: Ez valószínűleg egy magas kockázatú környezet, de a visszacsatolás lassú lehet, gyakran az innovációhoz és fejlesztéshez kapcsolódóan, például a mérnöki vagy gyógyszeripari szektorban. Az ilyen kultúrák jellemzően nagy tőkebefektetéssel és kiadással járnak, és hosszú a megtérülési idejük, ami rendkívül jövedelmező lehet. Mivel azonban hosszú időbe telik megállapítani, hogy a döntések helyesek voltak-e, sok erőfeszítést és energiát fordítanak a tervezésre és az előkészítésre. Emellett magas fokú csapatmunka is jelen van, mivel az alkalmazottak felismerik, hogy kölcsönösen függenek egymástól a siker érdekében, és hisznek a hosszú távú tervezésben és az előrehaladásban. Az ilyen típusú kultúrával kapcsolatos kockázatok olyan kérdésekben rejlenek, mint a csoportos gondolkodás, ahol az alkalmazottak kölcsönösen megerősítenek egy ötletet, mert annyira szeretnék, hogy az sikeres legyen, és nem veszik figyelembe a lehetséges problémákat (Deal – Kennedy, 1982).

Alkalmazhatók a szervezeti kultúra leírására **Hofstede kulturális dimenziói** is (Hofstede, 1980), amit ugyan eredetileg nemzeti kultúrákra fejlesztettek ki, de a hat dimenzió a vállalati kultúrát is modellezheti. Ennek részei a

- Hatalmi távolság
- Individualizmus vs. Kollektívizmus
- Férfiasság vs. Nőiesség
- Bizonytalanság elkerülése
- Hosszú távú vs. Rövid távú orientáció
- Kényeztetés vs. Visszafogottság

4. A SZERVEZETI KULTÚRA JELENTŐSÉGE A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOKNÁL

A globalizáció és a technológiai fejlődés folyamatosan változtatja a munkaerőpiacot és a munkahelyi körülményeket. A távmunka, a rugalmas munkaidő és a nemzetközi csapatok egyre gyakoribbak. Ebben a kontextusban a multinacionális vállalatoknak különös figyelmet kell fordítaniuk a szervezeti kultúra kialakítására és amennyiben szükséges, átalakítására (arthur-hunt.hu, 2023).

A multinacionális cégek esetében különösen fontos, hogy a szervezeti kultúra figyelembe vegye és reagáljon a munkatársak közti különbségek harmonizálására, hogy olyan munkakörnyezetet biztosítson, ahova szeressenek bemenni az ott dolgozók.

A munkamorál mellett jelentős befolyásoló tényező a cég szervezeti kultúrája, ami egy külföldi óriásvállalat esetében mindig hatalmi kultúrára épít. Minél nagyobb a cég, annál inkább vezetni kell, kézben tartani a folyamatokat, ezt pedig csak minden országban kizárólag egyformán érvényes szabályokkal és normákkal lehet. Ezek betartásával ugyanis kevesebb energia szükséges az irányításhoz (Herman, 2002).

A hatalmi kultúra nemcsak cégen belül, hanem a partnerekkel szemben is megmutatkozik. A multinacionális cégek szervezeti kultúrájának alapvető eleme, hogy a nekik kiszolgáltattakkal szemben diktáló pozíciót vesznek fel. Ez a szolgáltatói szférában természetesen a vevőkkel szemben is fennáll.

Ezekben a vállalatokban a szervezeti kultúra minden eleme a hatalmi rendszer, az irányíthatóság és a hatékonyság szolgálatában áll. Egy két-három ezer fős nagyvállalat életében vannak fontosabb képességek, amelyeket elvárnak az új belépőktől. Az alkalmazkodást, a rugalmasságot vagy a csapatban való munkavégzést a HR csoport tagjai vagy a fejvadász cégek legtöbbször személyiségtesztekkel vagy személyes elbeszélgetések során mérik. Ezek az eredmények rendkívül fontosak a jelölt végső elbírálásakor.

A multinacionális cégeket összekötik a különböző, az alkalmazottak munkavégzésének körülményeit szabályozó kötelezettségek is, amelyek olykor még a munkahelyen és munkaidőn kívül is korlátok közé szorítják a dolgozókat. (Például a Coca-Cola alkalmazottjai - egy íratlan belső szabály értelmében - még otthonukban vagy vendégségben sem ihatják a konkurencia Pepsi termékeit.) Ennek magyarázata igen egyszerű: a cégek nem a munkát, hanem az embert vásárolják meg. Ezért akarják alkalmazottaik életének minden részletét figyelemmel kísérni, vagy irányítani.

Általános elmondható, hogy a legtöbb szabály nincs rögzítve, ehelyett "érezni kell" a határokat. Egy nagyvállalat például rendszeresen felhívta dolgozóinak figyelmét arra, hogy szabadidejükben különféle tréningeken vehetnek részt, ha akarnak. Egyik alkalmazottjukat egy év múlva hívták és azonnal

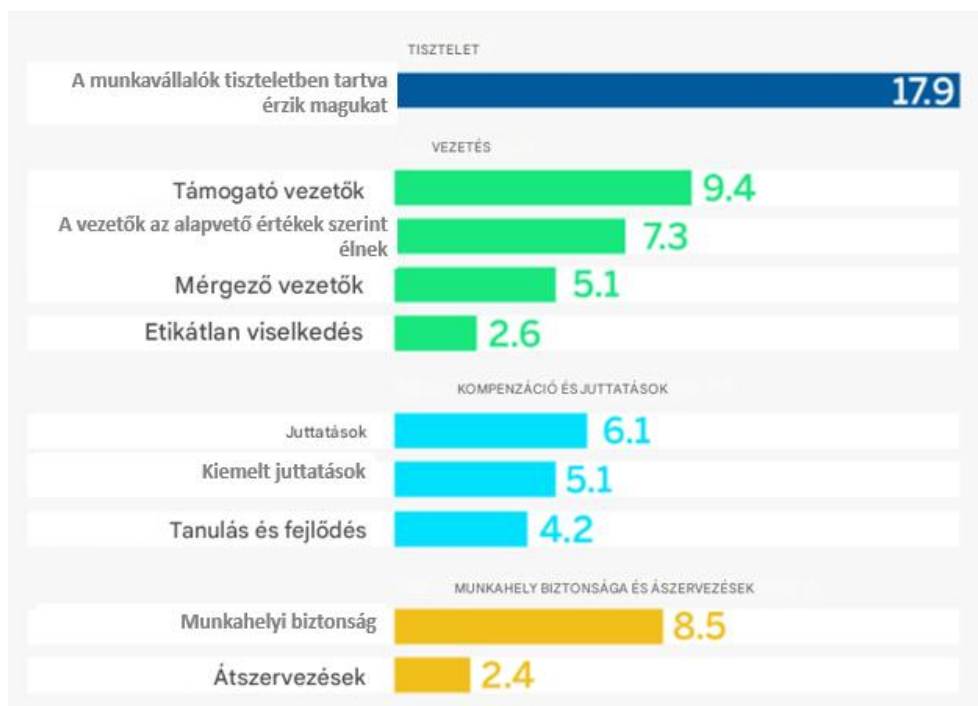
elbocsátották. Az illető egyetlen alkalmat sem vett igénybe, tehát nem azonosult a cég filozófiájával – mondták (Herman, 2002).

A csapatépítés nagy divat világszerte, ezért már egy Magyarországon működő leányvállalat is évente legalább kétszer szervez csapatépítő tréningeket. Ezek lehetnek belső, azaz irodában tartott (indoor) foglalkozások, ugyanakkor sokkal népszerűbbek (és drágábbak) a külső helyszínen megrendezett, többnyire két-három napos rendezvények. (Ennek rendszerén a COVID-időszak változtatott, már egyre inkább lecsengenek a több napos elvonulások, a cégek jelentős része a költségek miatt sem szervez már külső helyszínekre nagyobb eseményeket.) Egy olyan részleg tagjainak, akiknek egész nap csapatként kell dolgozniuk, nagyon fontos, hogy megtanuljanak egymással hatékonyan kommunikálni, mivel ez később a munkavégzésüket is megkönnyíti. A csapatok jó kialakítása elengedhetetlen azért is, hogy egy-egy konfliktus ne gyűrűzzön a közép-, illetve felső vezetők körébe: az összeütközéseket a csoportokon belül kell tartani, mivel csak így kerülhetők el a cég működését veszélyeztető hatalmi konfliktusok. A nagyobb elvonulások mellett, sőt egyre gyakrabban helyett cégek gyakran tartanak év közben rövidebb, félnapos-napos indoor tréningeket, amelyek a dolgozónak a szakterületén elvárt képességeket fejlesztik, de legfőképp a prezentációs, tárgyalási és befolyásolási képességet, az ügyfélkezelést és a hatékony kommunikációt. (Herman, 2002)

Bár a különféle tréningek az emberek számtalan előnyös tulajdonságát fejlesztik, ugyanakkor egyben az alkalmazottak megfigyelését, értékelését is szolgálják. (Nem ritka, hogy a tréningek után feljegyzések készülnek a dolgozókról, ki mennyire lojális a céggel, mennyire alkalmazkodó, mennyire jó csapatjátékos. Ezek az értékelések pedig akár a munkavállaló állásába is kerülhetnek.)

Ennek kivédése a szakszervezetek feladata lenne, Magyarországon azonban rendkívül gyenge az érdekvédelem, az érdekérvényesítésről már nem is beszélve. (Ezt egy saját kutatásom is alátámasztja, amelynek eredményeit hamarosan publikálom.)

Fontos kérdés az is, a munkavállalók mit tartanak fontosnak egy szervezet kultúrájában. Egy, a közelmúltban az MIT Sloan Management Review által végzett kutatás erre kereste a választ (Sull, 2021). A szerzők több mint 150 szervezeti kulturális téma SHAP-értékeit elemezték, hogy meghatározzák, mely kulturális elemek számítanak a leginkább az alkalmazottak számára. (A SHAP értékek a Nobel-díjas Lloyd Shapley által kidolgozott játékelméleti modellen alapulnak (Sull, 2021)). Az oszlopok az egyes kulturális témák relatív fontosságát jelölik a vállalat kulturális értékelésének előrejelzésében. Ezt mutatja be a 4. ábra.



7. ábra. A vállalati kultúra legfontosabb elemei az alkalmazottak számára
Forrás: (Sull, 2021)

A tanulmány több mint egymillió, alkalmazottak által a munkaadóikról írt véleményelemzést, és felfedezte, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol a munkavállalókat **tisztelik**, sokkal nagyobb valószínűséggel van jó kultúra. Az alkalmazottak tehát mindennél lényegesebbnek találták azt, hogy a feletteseik tisztelettel, partnerként bánnak velük, komolyan veszik a kéréseiket és az ötleteiket, így a vállalat teljes jogú tagjának érezhetik magukat. Ahol ezt nem tapasztalták, azt érezhetően erősen megfogalmazva írták le. Sokan írtak arról, hogy megalázták és lealacsonyították őket; úgy tekintettek rájuk, mint egy eldobható fogaskerekekre egy szerkezetben vagy robotokra; vagy úgy bántak velük, mint gyerekekkel, másodrendű állampolgárral, szeméttel, söpredékkal, idiótával vagy marhával (Sull, 2021).

A felmérésben résztvevők közel fele említi a vezetőséget az értékelésében, és a felső vezetésről alkotott kollektív értékelésük különösen erős előrejelzője a vállalat kultúraértékelésének, sokkal fontosabb, mint a munkavállaló közvetlen főnökéről szóló megbeszélések. Úgy tűnik, hogy a vállalati kultúra tekintetében a munkavállalók több elismerést (vagy hibát) tulajdonítanak a felső vezetésnek, mint a közvetlen főnöküknek. A felső vezetés felelős számos olyan tényezőért, amelyek a legfontosabbak a dolgozók kultúraértékelésében –

beleértve a juttatásokat, a tanulási és fejlődési lehetőségeket, a munkahely biztonságát és az átszervezéseket (Sull, 2021).

Az alkalmazottak vezetőikről alkotott összes leírás közül a vállalat kultúra pontszámának legfontosabb előrejelzője az, hogy a vezetők támogatják-e munkavállalóikat. A résztvevők a **támogató vezetőket** úgy írják le, mint akik segítik őket a munkájukban, reagálnak a kérésekre, figyelembe veszik az alkalmazottak egyéni igényeit, bátorítják őket és kiállnak mellettük. A vezetők természetesen a kultúra minden aspektusát befolyásolják, de az alkalmazottak támogatásának forrásaként való jelenlét különösen fontos, és ez a vezetői tulajdonság, amely a leginkább összefügg a magasra értékelt kultúrával (Sull, 2021).

A spektrum másik végén a támogató, de az alapvető értékek szerint élő vezetők állnak, akiket a beosztottak „szörnyűnek”, „mérgezőnek” vagy „toxikusnak” írnak le, és ehhez más rendkívül negatív kifejezéseket is használnak. A mérgező vezetés sokféle formát ölthet, de azok a beosztottak, akik mérgezőnek írnak le a vezetőket, nagyobb valószínűséggel mondják azt is, hogy bántalmazóak, tiszteletlenek, befogadóak vagy etikátlanok (Sull, 2021).

Egy vállalat kulturális pontszámának előrejelzésekor a **juttatások** több mint kétszer olyan fontosak, mint a kompenzáció. A juttatások minden dolgozó számára fontosak, de hogy mely juttatások számítanak a leginkább, az munkakör függő. Az egészségbiztosítás és a juttatások jobban előre jelzik a kultúra értékelését a frontvonalban dolgozók esetében, mint például a nyugdíjjuttatások (Sull, 2021). A felmérésben részt vevők közel 450 különböző juttatást említettek az értékeléseikben, a játéktermektől a Zumba órákig. A több mint 50 alkalmazott által említett szolgáltatások közül azonban a kávé valóban a központi juttatás, a kedvezményes kávé az esetek több mint 97%-ában pozitívan értékelték.

Az az eredményekből látszik, hogy a dolgozók nem feltétlenül várnak el juttatásokat, de értékelik azokat, ha felajánlják nekik. Ha az alkalmazottak kis százaléka említi a juttatásokat, a vállalat kulturális pontszáma nem romlik jelentősen. Amikor viszont több alkalmazott beszél a juttatásokról, a vállalatok kulturális pontszáma jelentősen megnő (Sull, 2021).

A juttatások közül a vállalat által szervezett társasági események különösen erősen előrejelzői a magas kultúra pontszámnak. Még ha kontrolláljuk is, hogy az alkalmazottak hogyan beszélnek általánosságban a juttatásokról, az olyan társasági események, mint a csapatépítő tréningek, a happy hour-ok és a piknikek, a magas kultúra pontszám megbízható előrejelzőinek tűnnek. A társasági események szervezése ígéretes és viszonylag alacsony költségű módja annak, hogy a vezetők megerősítsék a vállalati kultúrát, amikor az alkalmazottak visszatérnek az irodába (Sull, 2021).

A dolgozók közel egyharmada említi a **képzési** vagy személyes **fejlődési lehetőségeket** az értékelésében, így ez a harmadik leggyakrabban tárgyalt téma (a

vezetés és a kompenzáció után). Az elemzés azt is mutatja, hogy a tanulási és fejlesztési juttatások viszonylag fontosabbak a szellemi alkalmazottak számára, mint a frontvonalban dolgozók számára (Sull, 2021).

A vezetők jellemzően nem gondolnak a munkahelyi biztonságra a vállalati kultúra részeként – a vállalatok alapvető értékeinek leírását vizsgáló korábbi tanulmányunkban sem említették a munkahelyi biztonságot. A munkahelyi bizonytalanság azonban nagyban befolyásolja az alkalmazottak gondolkodását, amikor a vállalati kultúrát értékelik. Minél nagyobb a munkavállalók százaléka, akik elbocsátásokról, kiszervezésről vagy a kirúgás lehetőségéről beszéltek, annál alacsonyabb helyen állt a vállalat a kultúra tekintetében (Sull, 2021). Gyakorlatilag senkinek sincs jó szava az átszervezésekről. Az is látszik, hogy minél kevesebben említik az átszervezéseket, annál magasabb egy vállalat kulturális pontszáma. Bár az átszervezések említését összefüggésbe hozhatjuk a leépítésekkel és a munkahelyek instabilitásával. Az adatok azt mutatják, hogy a munkavállalók aggodalmai ezzel a kérdéssel kapcsolatban a vállalatok szélesebb körű stratégiai problémáira utalnak. Amikor az dolgozók átszervezéseket említenek, sokkal nagyobb valószínűséggel beszélnek a szervezeti változások üteméről is, mint túl gyorsról, a stratégia időbeli következetlenségéről és a vállalat fejlődő stratégiájának tisztázatlanságáról (Sull, 2021).

Meglepő módon az MIT Sloan Management Review tanulmánya megállapította, hogy olyan tényezők, mint a barátságos kollégák, a rugalmas beosztás és a kezelhető munkaterhelés, ugyan szóba kerültek, de ezeknek csekély vagy semmilyen hatása nem volt a vállalat általános kultúraértékelésére. (Bateman, 2021)

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Összességében megállapítható, hogy a szervezeti kultúra jelenléte áthatja a multinacionális vállalatok mindennapjait és ezzel együtt jelentős hatást gyakorol a munkavállalókra és a vállalattal máshogy (vevő, illetve beszállító) kapcsolatba kerülőkre is.

A modellek, pl. a McKinsey-féle „7S” modell, a Handy-féle csoportosítás vagy Cameron és Quinn kultúra típusai mind használhatóak és használatban vannak a gyakorlatban is, még úgy is, ha ezeknek a megállapításoknak a jelentős része a dolgozók által nem ismert, viszont a napi munka és a munkahelyükkel való kapcsolat alapján érzékelhető.

A kutatásokból látszik, hogy a bizalom és a tisztelet a jó vállalati kultúra alapja. Ehhez pedig átláthatóságra van szükség. Az alkalmazottak nagy hangsúlyt fektetnek a támogató vezetőkre is, és arra, hogy ezek a vezetők a vállalat alapvető értékei szerint élnek-e. Fontos, hogy a vezetők elősegítsék a munkavégzést, meghallgassák a beosztottjaik kéréseit, ha szükséges, bátorítsák őket. A

juttatások, a juttatások, a tanulási lehetőségek és a munkahelyi biztonság a kulcsfontosságú előrejelző tényezők közé tartoznak.

A nyílt, őszinte kommunikációt nagyra becsülik a munkavállalók, mint ahogyan azt is, ha a vezetők a cég elveit, értékeit figyelembe véve, illetve úgy viselkednek, ahogyan azt a beosztottaiktól is elvárják. Ha a dolgozók, amennyire szükséges, tisztában vannak a cég ügyeivel, sokkal inkább a vállalat részének érzik magukat. Ez fokozza az elkötelezettségüket.

A munkahelyi konfliktus kikerülhetetlen, az igazán lényeges az, hogy hogyan kezelik azt. Erős vállalati kultúra esetén nem kell szőnyeg alá söpörni a nézeteltéréseket, a dolgozók magabiztosan tudják képviselni az álláspontjukat. (A vita ugyanakkor csak úgy visz előre, ha építő jellegű, mellőzi a személyeskedést.)

Azt sem szabad elfelejteni, hogy a munkavállalók akkor tudják igazán lendületesen belevetni magukat a feladataikba, ha jut elég idejük a pihenésre, feltöltődésre is. Ehhez viszont az kell, hogy a szabadidejük valóban erről szóljon, a munkaidő lejártával már ne kelljen e-mailekre, telefonhívásokra válaszolniuk. Ideális esetben a vállalat támogatja a munka és a magánélet egyensúlyának megőrzését, helyreállítását.

A vezetők számos kihívással néznek szembe a COVID-19 utáni amikor nagyon sokan hosszú idő után térnek vissza a munkába. Meg kell tartaniuk a legjobb alkalmazottakat, új munkatársakat kell vonzaniuk, és egészséges kultúrát kell fenntartaniuk, miközben a munkaerő alkalmazkodik az új valósághoz, amely magában foglalja a távoli és hibrid munkavégzés fokozását. A dolgozók számára legfontosabb kultúraelemek megértése segíthet a vezetőknek fenntartani az elkötelezettséget és a dinamikus kultúrát az új normális állapotba való átmenet során.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balaton, K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990-1994) *Vezetéstudomány* 25 <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetes-tudomany/55thanniversary-1994>
- Balogh, L. (2015) *Sport - kultúra - sportkultúra* Dél-alföldi Ifjúsági Életmód és Szabadidő Alapítvány, Szeged ISBN:9789633063156 http://www.jgyph.hu/tamop13e/tananyag_html/sportkultura/
- Bakacsi, Gy. (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés* Közgazdasági és jogi könyvkiadó, Budapest ISBN: 9789639585492 <https://www.scribd.com/document/670090487/Szervezeti-Magatartas-Es-Vezetes>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999a). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Prentice Hall Organizational Development Series). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons. ISBN-13 978-0-7879-8283-6

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999b). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Prentice Hall Organizational Development Series). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons. ISBN-13 978-0-7879-8283-6
- Csutkai R. (2012) A szervezeti kultúra jelentősége a multinacionális vállalatok humán erőforrás gazdálkodásában In: *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, Szeged https://acta.bibl.u-szeged.hu/30223/1/vikek_010_109-116.pdf
- Deal, T.E. – Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Addison-Wesley, London. <https://doi.org/10.2307/258452>
- Dunning, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, London. ISBN: 978 1 84376 525 7 https://dipiufabc.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/06/dunning_multinational-enterprises-and-global-economy.pdf
- Handy, C. (1993): *Understanding Organizations* Oxford University Press ISBN 0140156038, 9780140156034
- Heidrich, B. (2017). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest DOI: [10.1556/9789634541462](https://doi.org/10.1556/9789634541462) ISBN: 9789634541462
- Hofstede, G. (1980): *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* Organization Dynamics [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Klein, S. (2007): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, SHL, Budapest ISBN: 9789639760004 <https://www.scribd.com/document/684149075/Klein-Sandor-Vezetes-Es-Szervezetpszichologia>
- Kovács Z.-Perjés I.-Sass J. (2005): Iskolák szervezeti kultúrája, in: *Szervezeti láttelek*, szerk.: Faragó Klára-Kovács Zoltán, 51-65 p., Akadémiai Kiadó, Bp. DOI: [10.13140/RG.2.1.3637.5120](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3637.5120)
- Pascale, R.–Athos, A. (1981): *The Art of Japanese Management: Applications For American Executives* New York, Simon and Schuster <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250030413>
- Poór, J.: Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban (*Vezetéstudomány*, 1995/9) https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5595/1/VT_1995n9p50.pdf
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers ISBN 0875896391, 9780875896397 https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Slevin, D. P.–Covin, J. G. (1990): Juggling Entrepreneurial And Organizational Structure. How To Get Your Act Together? (*Sloan Management Review*, Vol.31, No.2) <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Vértesy L. (2019): *Magyarország és az MNC-k - A multinacionális vállalatok hazánkban* Gazdaságelemző Intézet, Budapest <https://real.mtak.hu/144097/1/V%C3%A9rtesy%20-%20Magyarosz%C3%A1g%20-%20C3%A9s%20az%20MNC-k%202019.pdf>
- Weber, M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization* Free Press ISBN: 0684836408, 9780684836409

https://ia804503.us.archive.org/32/items/weber-max.-the-theory-of-social-and-economic-organization-1947_202106/Weber%2C%20Max.%20-%20The%20Theory%20of%20Social%20and%20Economic%20Organization%20%5B1947%5D.pdf

Internetes hivatkozások

- A szervezeti kultúra jelentősége és átalakítása multinacionális cégek esetében (2023)
In: <https://arthur-hunt.hu/2023/06/23/a-szervezeti-kultura-jelentosege-es-atalakitasa-multinacionalis-cegek-eseteben/> Letöltés: 2025. 11. 26.
- Bateman, K. (2021): *Company culture is key to keeping the best people - here's what employees value most* In: <https://www.weforum.org/stories/2021/11/good-company-culture-employee-great-resignation/> Letöltés: 2025. 11. 28.
- Hermann Irén (2002): *A multinacionális cégek kultúra: Karriervonalasok* https://magyarnarancs.hu/szex/a_multinacionalis_cegek_kultura_karriervonalasok-60628 Letöltés: 2025. 11. 28.
- Sull D.- Sull C. (2021): *10 Things Your Corporate Culture Needs to Get Right* In: <https://sloanreview.mit.edu/article/10-things-your-corporate-culture-needs-to-get-right/> Letöltés: 2025. 11. 28.
- Töretlen növekedés a tisztán hazai, milliárdos vállalkozások körében – közel 11 ezer cég In: <https://www.opten.hu/kozlemenyek/toretlen-novekedes-a-tisztan-hazai-milliardos-vallalkozasok-koreben--kozel-11-ezer-ceg> 2025. 11. 26.

PARTNERSÉG ÉS BIZALOM A KÖZMŰVELŐDÉSSEN: TÁRSADALMI MARKETING EGY ÖNKORÁNYZATI KULTURÁLIS KÖZPONT B2B-KAPCSOLATAIBAN

HORVÁTH ZOLTÁN

tanársegéd

*ELTE Társadalomtudományi Kar Közgazdaságtudományi Intézet Üzleti
Kommunikáció és Marketing Tanszék*

A kulturális intézmények terembérleti tevékenysége a települési kulturális ökoszisztémában egyre inkább nemcsak bevételi, hanem partnerség- és bizalomépítő funkciót tölt be, ezért időszerű társadalmi marketingnézőpontból vizsgálni. A tanulmány célja annak feltárása, hogy az AGORA Savaria Kulturális Központ B2B partnereinek elégedettsége milyen tényezők mentén szerveződik, és ezek miként járulnak hozzá az intézmény társadalmi értékteremtéséhez. A kutatás két, belső intézményi adatfelvételekre épülő bérlői elégedettségkérdőív (nagyterem és kistermek) leíró és összehasonlító elemzésével, marketingértelmezésű dimenziók mentén vizsgálja a kapcsolattartási, technikai-infrastrukturális és humán tényezők szerepét. Az eredmények azt mutatják, hogy a bérlői elégedettséget és ajánlási szándékot elsősorban a kommunikáció minősége, a rugalmasság és a problémakezelés befolyásolja, míg a technikai háttér inkább alapelvárásként (higiénés tényezőként) működik. A tanulmány fő következtetése, hogy a származtatott szolgáltatásként működő terembérlet az AGORA esetében a társadalmi marketing egyik kulcsmechanizmusává válik, mivel a tartós, visszatérő B2B kapcsolatokon keresztül erősíti az intézmény társadalmi beágyazottságát és helyi értékteremtő szerepét.

Kulcsszavak: AGORA Savaria; B2B kapcsolatok; kulturális intézmények; partneri elégedettség; származtatott szolgáltatások; társadalmi marketing

The venue rental activities of cultural institutions within local cultural ecosystems increasingly serve not only revenue-generating purposes but also functions of partnership and trust building; therefore, examining them from a social marketing perspective is timely. The aim of this study is to explore the factors shaping the satisfaction of B2B partners of the AGORA Savaria Cultural Centre and to analyse how these factors contribute to the institution's social value creation. The research is based on a descriptive and comparative analysis of two internal tenant satisfaction surveys (main hall and small halls), focusing on relationship management, technical-infrastructural, and human service dimensions interpreted through a marketing lens. The findings indicate that tenant satisfaction and willingness to recommend are primarily influenced by the quality of communication, flexibility, and problem handling, while technical conditions tend to function as basic expectations (hygiene factors). The main conclusion of the study is that venue rental, as a derived service, becomes a key mechanism of social marketing in the case of AGORA by strengthening the institution's social embeddedness and local value-creating role through sustained and recurring B2B partnerships.

Keywords: AGORA Savaria; B2B relations; cultural institutions; derived services; partner satisfaction; social marketing

1. BEVEZETÉS

A kulturális intézmények működése egyre összetettebb társadalmi és gazdasági környezetben zajlik, amelyben a közszolgáltatási jelleg, a közösségi értékremlés és a fenntartható működés egyaránt meghatározó elvárássá vált. E változó kontextusban a társadalmi marketing egyre jelentősebb szerepet kap: a kulturális intézményeknek nem csupán a lakossági közönséget, hanem az együttműködő szervezeteket, civil csoportokat, oktatási intézményeket, vállalkozásokat és egyéb nem kormányzati szereplőket is meg kell szólítaniuk: tartós, kétoldalú bizalmon alapuló kapcsolatokat kell velük kialakítaniuk. Az intézményi B2B kapcsolatok, bár a kulturális menedzsment szakirodalmában jóval kevesebb figyelmet kapnak, meghatározó csatornái annak, ahogyan a kulturális szervezetek társadalmi beágyazottsága, reputációja és közösségformáló szerepe megjelenik. A partnerségi együttműködésekben ugyanis a szolgáltatásminőség, a kommunikáció, az értékmegosztás és a közös célok összehangolása olyan tényezők, amelyek közvetlenül hatnak a kulturális intézmények társadalmi legitimítésére.

A téma aktualitását erősíti, hogy Európa-szerte, és különösen a magyar települési kulturális intézményrendszerben, fokozódnak a finanszírozási és strukturális kihívások, amelyek a szervezeteket új típusú partnerségi modellek kialakítására ösztönzik. A kulturális intézmények fenntartható működése így egyre inkább függ attól, hogy milyen minőségben képesek menedzselni a velük kapcsolatba lépő szervezeteket: az alkalmi vagy rendszeres terembérlőket, civil és oktatási partnereket, művészeti csoportokat, szakmai együttműködőket. Ebben az összefüggésben a társadalmi marketing, mint a közösségi értékteremtés, a társadalmi hasznosság és a viselkedésbefolyásolás nonprofit környezetben alkalmazott módszertana, a kulturális intézmények egyik legfontosabb stratégiai eszközévé vált.

Szombathely közművelődési ökoszisztémájában kiemelt szerepet tölt be az AGORA Savaria Kulturális és Médiaközpont Nonprofit Kft., amely több telephelyével a város kulturális és közösségi életének egyik legmeghatározóbb szereplője. Az AGORA Savaria nem csupán lakossági szolgáltatóként, hanem városi kulturális infrastruktúra-szolgáltatóként is jelentős, hiszen nagy- és kistermeiben évente több száz külső szervezet tart rendezvényeket, képzéseket, programokat. E partnerségi kapcsolatok olyan B2B interakciók, amelyek megfelelő minőségben kezelve, a társadalmi marketing rendszerén keresztül a települési kulturális ökoszisztéma stabilitását, sokszínűségét és önfenntartó jellegét erősítik.

A jelen tanulmány a kulturális intézményi társadalmi marketing kevéssé vizsgált szeletére fókuszál: arra, hogy milyen tényezők határozzák meg a bérlőként megjelenő partnerek elégedettségét, és ezek hogyan járulnak hozzá a kulturális intézmény társadalmi beágyazottságához. Az AGORA székhelye, a Művelődési és Sportház nagytermi (N=70) és kistermi (N=25) bérlői elégedettségi vizsgálatai olyan empirikus adatokat kínálnak, amelyek alkalmasak a kulturális B2B kapcsolatok mögött húzódó társadalmi marketingfolyamatok feltárására.

A tanulmány központi kutatói kérdése: Milyen összefüggések azonosíthatók a kulturális intézmény B2B partnereinek elégedettsége és az intézmény társadalmi marketingfunkciói között, és hogyan járulnak ezek hozzá az AGORA társadalmi értékteremtéséhez?

A kutatáshoz két feltételezés fogalmazható meg:

1: A bérlői elégedettség legmeghatározóbb tényezője nem a technikai infrastruktúra minősége, hanem a személyes és intézményi kommunikáció profeszionalizmusa, amely a társadalmi bizalom elsődleges forrása.

2: A hosszabb távú, rendszeres kistermi bérlői jogviszonyok nagyobb mértékben járulnak hozzá az intézményi társadalmi értékteremtéshez, mint a nagytermi, eseményalapú együttműködések, mivel előbbieket stabilabb közösségi beágyazottságot eredményeznek.

E bevezetés keretét ad a kulturális társadalmi marketing B2B dimenzióinak vizsgálatához, és megalapozza az empirikus elemzésben bemutatandó összefüggéseket.

2. ELMÉLETI HÁTTÉR: TÁRSADALMI MARKETING ÉS PARTNERI ÉRTÉKTEREMTÉS

A kulturális intézmények marketingtevékenysége a nonprofit szervezetek sajátos működési környezetében értelmezhető. Ezeknél az intézményeknél, többek között Kéri és Béla-Csovcics (2019), valamint Dinya (2012) munkái alapján, a marketing célja nem a piaci részesedés növelése, hanem a társadalmi értékteremtés támogatása, a közösségi szükségletek feltárása és a közszolgáltatások minőségének javítása. A nonprofit marketing ebben a keretben a közönség, a felhasználók és a partnerek közötti kapcsolatok menedzselését jelenti, valamint azt, hogy a szervezet miként közvetíti küldetését és közhasznú szerepét.

A társadalmi marketing fogalma a 20. század második felétől jelenik meg a marketingelméletben, és a közösség számára előnyös magatartások kialakításának támogatására irányul. Kotler és Zaltman (1971) meghatározásában a társadalmi marketing olyan folyamat, amelyben a marketing eszközeit nem kereskedelmi célra, hanem társadalmilag kívánatos változások előmozdítására alkalmazzák. Andreassen (1994) továbbfejlesztett értelmezése kiemeli a kutatáson alapuló megközelítést, a célcsoportok szerinti tagolás, valamint a társadalmilag hasznos magatartásformák befolyásolására irányuló programok jelentőségét. A társadalmi marketing a közösségi szükségletek megértésére és a társadalmi értékteremtésre helyezi a hangsúlyt, amely a kulturális intézmények esetében különösen releváns.

A magyar szakirodalomban Piskóti (2012; 2021) hangsúlyozza, hogy a társadalmi marketing szorosan összefügg a települési identitással, a közösségi kohézióval és a helyi kulturális intézmények működésével. A kulturális intézmények ugyanis nem csupán programokat szerveznek, hanem a városi életminőség, a helyi közösséghez tartozás és a kulturális értékekhez való hozzáférés alakítói is. A társadalmi marketing ebben az értelemben a közösség különböző szereplői (lakosság, civil szervezetek, oktatási intézmények, gazdasági

partnerek) közötti kapcsolatrendszert erősíti, és hozzájárul a települési kulturális ökoszisztéma stabilitásához.

Az utóbbi években a társadalmi marketing fogalma kibővült a közös értéktéremtés, a kapcsolatorientált működés és a közösségi együttműködések irányába. French és Russell-Bennett (2015) modellje rávilágít arra, hogy a társadalmi marketingben egyre nagyobb szerepet kap a társadalmi igazságosság, az értékek kölcsönös megosztása és a közösségi részvétel. Ezzel összhangban a szolgáltatásközpontú és kapcsolatorientált marketing elméletei, különösen Grönroos (2006; 2013) megközelítése, azt hangsúlyozzák, hogy a szolgáltatások értéke a szolgáltató és a szolgáltatást igénybe vevő közötti kölcsönhatásokban jön létre, nem pedig előre gyártott, statikus termékként. A kulturális intézmények esetében ez azt jelenti, hogy a látogatók, résztvevők és partnerszervezetek tevékeny hozzájárulása alakítja a szolgáltatás tényleges tartalmát és értelmét.

A kulturális szolgáltatásokhoz kapcsolódó közös értékteremtést a kortárs nemzetközi szakirodalom is hangsúlyozza. Yang, Liu és Song (2023), Kosiada-Sylburska és Bryła (2025), valamint Vrbek és Pluchinotta (2021) empirikus kutatásai szerint a kulturális intézmények működésének egyik alapvonása a közösségi részvétel: az intézmények olyan társadalmi tereket hoznak létre, ahol a felhasználók aktív módon alakítják a kulturális élményt, a programok tartalmát és a közösségi folyamatokat. A közös értékteremtés a kulturális intézmények fenntartható működésének kulcsa, mivel hozzájárul az identitásépítéshez, a társadalmi bizalom erősítéséhez és a közösségi együttműködések stabilizálásához.

A magyar közművelődési rendszerben a kulturális intézmények működése két tevékenységi körre osztható: az alapszolgáltatásokra és a származtatott szolgáltatásokra. A származtatott szolgáltatások fogalma a közművelődési gyakorlatban olyan tevékenységeket jelöl, amelyek nem tartoznak az alapfeladatok körébe, de azokhoz szorosan kapcsolódnak, és a szervezet szabad kapacitásait hasznosítva többletbevételt vagy közösségi értéket teremtenek. Ide tartozik többek között a terem- és eszközbérlet, a rendezvényekhez kapcsolódó szolgáltatások, valamint a látogatói komfortot növelő kiegészítő tevékenységek. A származtatott szolgáltatások kategóriáját több intézményi dokumentum is használja (Balatonboglár Város Önkormányzata, 2023; Juhász Ferenc Művelődési Központ, 2024; Váci Mihály Kulturális Központ, 2023; Balatonkecskés, 2024). Ezek a dokumentumok következetesen a származtatott szolgáltatások közé sorolják a terembérletet, mivel az egyszerre szolgálja a bevételtermelést és a helyi kulturális ökoszisztéma működésének támogatását azáltal, hogy helyet biztosít civil, szakmai, oktatási és gazdasági szereplők programjainak.

A terembérlés mint származtatott szolgáltatás sajátos szervezetközi kapcsolati felületet jelent. Ezen a felületen a kulturális intézmény szerződéses rugalmassága, kommunikációjának minősége, technikai infrastruktúrája és személyi kompetenciái közvetlenül hatnak arra, hogy a partner szervezetek mennyiben tekintik megbízható, professzionális és együttműködésre kész intézménynek. Míg a lakossági látogatói elégedettség a kulturális élmény minőségére utal, addig a bérlő szervezetek visszajelzései mélyebb dimenziókat is érintenek, például a szervezeti rugalmasságot, a problémamegoldás minőségét vagy az együttműködés gördülékenységét. A társadalmi marketing logikája szerint ez a partnerségi bizalom és elégedettség a kulturális intézmény társadalmi beágyazottságának egyik legmegbízhatóbb indikátora.

Mindezek alapján a társadalmi marketing, a kapcsolatorientált működés, a közös értékteremtés és a származtatott szolgáltatások rendszere olyan átfogó elméleti keretet alkot, amelyben a kulturális intézmények szervezetközi kapcsolatai a települési kulturális ökoszisztéma fenntarthatósága, a társadalmi értékteremtés és a partnerségi hálók működése szempontjából kiemelt jelentőséggel bírnak. Ez a megközelítés megalapozza jelen tanulmány empirikus vizsgálatát, amely az AGORA Savaria szervezetközi partnereinek elégedettségén keresztül elemzi a kulturális intézményi társadalmi marketing sajátosságait.

3. AZ AGORA SAVARIA KULTURÁLIS ÉS MÉDIAKÖZPONT BEMUTATÁSA

Az AGORA Savaria Kulturális és Médiaközpont Nonprofit Kft. Szombathely meghatározó kulturális szervezet, amely egyedülálló módon egy szervezetben látja el a közművelődési és médiatartalom-előállítási feladatokat. Központi telephelye az AGORA–Művelődési és Sportház (MSH), amely a városi kulturális élet egyik legjelentősebb infrastruktúrája. Az AGORA ezen felül működteti a Savaria Filmszínházat, a Víztoronyt, a KRESZ-parkot, a Felsőcsatári Gyermeekudulót, valamint a városi televíziót és a Savaria Fórum hetilapot. E sokoldalú intézményi struktúra a város kulturális kínálatának, közösségi tereinek és információs hálózatának egyik legfőbb pillérét alkotja (Horváth, 2024a; AGORA Savaria, 2022; Szombathely MJV, 2024).

A 2022-ben végrehajtott szervezeti integráció a korábbi kulturális és média-központ összevonásával jött létre, ami új működési modellt eredményezett. A szervezet küldetése szerint a kultúrát minőségi, fenntartható és mindenki számára elérhető módon kívánja biztosítani, a közösségépítés és a nyitott kulturális szemlélet támogatásával (AGORA Savaria, 2023b). Horváth (2024a; 2024b) vizsgálatai alapján az AGORA a város kulturális ökoszisztémájának

csomóponti intézménye, amely a helyi és térségi kulturális, közösségi és gazdasági kapcsolatrendszer alakításában is meghatározó.

A közművelődési alapszolgáltatások mellett az intézmény működésének egyik legfontosabb területe a származtatott szolgáltatások rendszere. A közművelődési minőségfejlesztési gyakorlat ezeket olyan tevékenységként határozza meg, amelyek az alapszolgáltatásokhoz kapcsolódva többletértéket hoznak létre, és a fenntartható működést támogatják. Az AGORA esetében ide tartozik többek között a terem- és helyszínbérlet, a rendezvényszervezési és technikai szolgáltatások biztosítása, a családi- és játszóházi programformák, valamint a térségi filmszolgáltatási tevékenység. A Minősített Közművelődési Intézmény Cím pályázatban a szervezet ezeket a szolgáltatásokat kiemelt innovációs területként mutatja be, amelyek egyszerre erősítik a bevételtermelő képességet és a közösségi kapcsolati háló bővülését (AGORA Savaria, 2023a). A Közművelődési Minőség Díj pályázat is hangsúlyozza, hogy a származtatott szolgáltatások a minőségfejlesztés, a családbarát működés és a partnerségépítés eszközei (AGORA Savaria, 2023b).

Az AGORA terem-bérleti tevékenysége különösen jelentős, mivel olyan szervezatközi találkozási tér, ahol oktatási intézmények, civil szervezetek, vállalkozások és művészeti csoportok vesznek igénybe professzionális infrastruktúrát. A bérleti folyamat nem csupán fizikai infrastruktúra átadását jelenti, hanem kommunikációs, szerződéses és humán tényezők komplex együttműködését. E dimenziók közvetlenül alakítják a partneri elégedettséget és a bizalmi kapcsolatot, amely a kulturális intézmények társadalmi marketingjének egyik alapvető mutatója. Horváth (2024a) szerint a kulturális terek ilyen formájú hasznosítása a kreatív város működésének és térségi kapcsolatrendszerének kulcsfontosságú eleme, míg későbbi elemzéseiben a fenntarthatósági törekvések jelentőségére hívja fel a figyelmet (Horváth, 2023).

Az AGORA Savaria tehát olyan komplex kulturális és közösségi szolgáltató intézmény, amelyben az alapszolgáltatások, a médiafunkciók és a származtatott szolgáltatások egymást erősítik. A terem-bérleti tevékenység e rendszer kiemelt kapcsolati pontja, amelyen jól vizsgálhatók a kulturális intézmények társadalmi marketingfolyamatai, a partneri együttműködések minősége és a szervezet társadalmi beágyazottsága. A jelen tanulmány empirikus vizsgálata ezt a komplex összefüggésrendszert veszi alapul, a bérleti elégedettség és a kapcsolati értékteremtés elemzésével.

4. MÓDSZERTAN

A tanulmány empirikus alapját két, az AGORA Savaria által lefolytatott bérlői elégedettségvizsgálat adja: az MSH nagyterem és a kistermek bérlői körében végzett kérdőíves felmérés. Mindkét adatbázis intézményi belső célra készült, a jelen elemzés ezeket másodlagos, kutatási célú felhasználásban értelmezi.

A nagytermi adatbázis a vizsgált időszakban az MSH nagytermét bérlő szervezetek visszajelzéseit tartalmazza ($N \approx 70$ kitöltés). A kistermi adatbázis a kisebb rendezvénytermeket, klubhelyiségeket és egyéb belső tereket igénybe vevő partnerek válaszait foglalja össze ($N \approx 25$). Mindkét esetben online kérdőíves felmérésről van szó: a bérlők a rendezvény lezárását követően elektronikus levélben kaptak meghívót a kérdőív kitöltésére, az intézmény által használt űrlapkezelő felületen keresztül. A kérdőívek kitöltése önkéntes és anonim volt, személyazonosításra alkalmas adatot nem gyűjtöttek.

Az adatfelvétel időben egy több hónapos időszakot ölel fel. A bérlők a rendezvények lebonyolítása után, folyamatosan kaptak visszajelzési lehetőséget. A kérdőívek időbélyeg mezője alapján pontosan meghatározható az első és az utolsó kitöltés dátuma, amely a tanulmány végleges változatában az adatbázis exportja alapján egyértelműen rögzíthető (a terepmunka kezdő- és zárónapjaként). A jelen ismertetésben a hangsúly az adatgyűjtés jellegén, nem pedig a konkrét naptári dátumokon van.

A két kérdőív szerkezete és logikája hasonló: az első blokk a bérlő szervezeti jellemzőire, a bérlés céljára és gyakoriságára kérdez rá, ezt követik a minőségi dimenziókat mérő tételek. A bérlők négyfokú skálán (1 – egyáltalán nem elégedett, 4 – teljes mértékben elégedett) értékelik többek között – az előzetes tájékoztatást és ügyintézkést,

- a kapcsolattartás minőségét és rugalmasságát,
- a technikai háttér és a személyzet munkáját,
- a helyszín állapotát, tisztaságát, felszereltségét,
- valamint az általános elégedettséget és az ajánlási hajlandóságot.

A kistermi kérdőív kiegészítő kérdéseket tartalmaz a bérleti jogviszony tartoságáról (alkalmi vagy rendszeres bérlés) és a közösségi, oktatási, illetve civil célú használatról, így a kulturális-közösségi funkciók differenciáltabb vizsgálatát is lehetővé teszi.

Az elemzés során elsősorban leíró statisztikákat (átlag, szórás, eloszlások) számítunk, valamint a fő elégedettségi dimenziók közötti összefüggéseket

vizsgáljuk (korrelációk, egyszerű kereszttáblák). Külön figyelem irányul a kommunikációs és kapcsolattartási tényezők, illetve a technikai–infrastrukturális feltételek és az általános elégedettség kapcsolatára, mivel ezek a társadalmi marketing szempontjából kiemelt jelentőségűek. A nagytermi és kistermi minták összevetése lehetővé teszi annak feltárását is, hogy az alkalmi, eseményalapú bérlekések és a hosszabb távú, közösségi kötődésű bérleti kapcsolatok hogyan térnek el az elégedettség és a bizalom mintázatai szerint.

5. EREDMÉNYEL ÉS ELEMUÉS: A BÉRLŐI ELÉGEDETTSÉG TÁRSADALMI MARKINGÉRTELMEZÉSE

A két vizsgált adatbázis (a nagytermi és a kistermi bérői kérdőív) lehetőséget ad az AGORA Savaria szervezetközi kapcsolatrendszerének marketingértelmezésére. A bérők szervezeti profilja alapján jól kirajzolódik, hogy a nagytermi bérlekések jellemzően nagyobb léptékű, formális eseményekhez kapcsolódnak (pl. konferenciák, gálák, céges rendezvények, koncertek, színházi előadások), míg a kistermi bérlekések inkább kisebb létszámú, visszatérő aktivitásokat folytató szervezetekhez kötődnek, amelyek között jelentős a civil, oktatási vagy közösségi jellegű felhasználó. Marketingértelmeben ez azt jelenti, hogy a két bérői csoport eltérő szerepet tölt be az intézmény kapcsolati portfóliójában: az előbbi a városi láthatóságot és reputációt, az utóbbi a folyamatos társadalmi beágyazottságot és stabil jelenlétet erősíti. Ez összhangban áll a bevezetésben megfogalmazott feltételezéssel, miszerint a hosszabb távú kistermi együttműködések relevánsabbak a társadalmi értékteremtés szempontjából, mint az egyszeri, látványos nagytermi rendezvények.

A kérdőívek szerkezete három nagy elégedettségi dimenzió értelmezését teszi lehetővé. A kapcsolati és kommunikációs dimenzió az előzetes tájékoztatás, az ajánlatadás és a kapcsolattartás rugalmasságának megítélésére vonatkozik. A technikai–infrastrukturális dimenzió a felszereltség, a helyszín állapota és a technikai támogatás minősége köré rendeződik. A humán tényező az ügyeletes munkatársak teljesítményére és az általános élményminőségre fókuszál. A válaszok eloszlása jellemzően a skálák felső tartományába koncentrálódik, amely azt jelzi, hogy a bérők alapvetően elégedettek a szolgáltatásokkal. A ritkább, negatívabb értékelések többnyire egyedi helyzetekhez köthetők (például időzítés, technikai fennakadás), és nem rendszerszintű problémát tükröznek. A pozitív mintázat összhangban áll az intézmény minőségfejlesztési dokumentumaiban megfogalmazott működési önértékeléssel is.

A marketingértelmezés szempontjából különösen fontos annak vizsgálata, hogy a bérői élmény mely tényezői korrelálnak leginkább az általános

elégedettséggel és az ajánlási hajlandósággal. Az első feltételezés azt feltételezte, hogy a kommunikációs és kapcsolattartási tényezők erősebben befolyásolják a bérlői elégedettséget, mint a technikai infrastruktúra minősége. A rendelkezésre álló adatok ennek vizsgálatát lehetővé teszik: a kapcsolattartással, rugalmassággal és szervezési támogatással kapcsolatos tételek általában szorosabb együttmozgást mutatnak az általános elégedettséggel, mint az infrastruktúrára vonatkozó minősítések. Marketinglogikával élve ez arra utal, hogy míg a technikai feltételek az észlelt minőség minimumkövetelményeit jelentik, addig a személyes és intézményi kapcsolatokban megnyilvánuló figyelem, rugalmasság és segítőkészség az a tényező, amely a bérlők élményének valódi hozzáadott értékét adja. Ez a különbség megfelel a szolgáltatásmarketingben ismert higiénés és motiváló tényezők megkülönböztetésének: a technikai minőség hiánya elégedetlenséget okoz, de önmagában ritkán eredményez kiugró elégedettséget, míg a kapcsolati minőség az, ami a bérlők bizalmát és lojalitását valójában megerősíti.

A vizsgálat szempontjából ugyancsak fontos kérdés, hogy a bérlési gyakoriság és a kapcsolatok tartóssága miként hat a szervezethez való viszony alakulására. A kistermi mintában a rendszeres bérlők (például klubok, civil csoportok, oktatási partnerségek) nagyobb arányban jelennek meg, ami lehetővé teszi annak feltérképezését, hogy a tartós jelenlét hogyan befolyásolja az elégedettséget. A rendelkezésre álló eredmények azt jelzik, hogy a rendszeres bérlők átlagosan magasabb értékeket adnak mind a kapcsolati, mind az ajánlási mutatókra. Ez arra utal, hogy a gyakori interakciók során nemcsak a szolgáltatásmintázatok válnak kiszámíthatóbbá, hanem erősödik a bizalmi kapcsolat és a bérlők intézményhez való kötődése. Ez pedig egyértelműen a társadalmi marketing egyik legfontosabb indikátora.

Ezzel szemben a nagytermi bérlők, akik sok esetben egyszeri események szervezői, inkább projektjellegű kapcsolatot építenek az intézménnyel. Bár az elégedettségük jellemzően szintén magas, ez a kapcsolat ritkábban válik hosszú távú szervezetközi kötődéssé. Marketingértelemben ezek a bérlések elsősorban az intézmény láthatóságát, presztízsét és nyilvános reputációját erősítik, míg a hosszú távú kistermi partnerségek a társadalmi beágyazottságot és a közösséghez való tényleges kötődést mélyítik. E kettő együtt alkotja a kulturális intézmény szolgáltatási portfóliójának két alapvető marketingpillérét: a széles nyilvánosságban megjelenő márkaértéket és a mindennapi közösségi működésből fakadó kapcsolati értéket.

Az elemzés alapján az is megfigyelhető, hogy a bérlők által kiemelten értékelt tényezők között szerepel az ügyintézés gyorsasága, a személyzet hozzáállása és a rugalmasság, különösen akkor, ha a rendezvények szervezése módosulásokkal vagy technikai igényekkel jár. Ezek az elemek a szolgáltatásfolyamat

azon pontjai, ahol a társadalmi marketing az intézmény működésében leginkább testet ölt: a partnerrel való együttműködés, a problémák konstruktív kezelése, a közös megoldások keresése mind olyan interakciók, amelyek túlmutatnak a kereskedelmi szolgáltatásnyújtáson, és közösségi jellegű, bizalom-alapú kapcsolatot építenek.

A bérlői elégedettség AGORA-beli mintázatai a fentiek alapján több marketingelméleti következtetést is megengednek. Egyrészt az észlelt minőség meghatározó tényezője a kommunikáció és kapcsolattartás, ami alátámaszthatja az első feltételezést: a látens elégedettség és bizalom forrása jellemzően nem a technikai háttér, hanem a személyes és szervezeti viszonyulás minősége. Másrészt az adatok alapján a tartós, rendszeres bérlői kapcsolatok magasabb elégedettségi szintekkel társulnak, ami a második feltételezés mellett szól: a közösségi beágyazottság és a rendszeres jelenlét nagyobb társadalmi értéket generál, mint az alkalmi együttműködések. A két feltételezés együtt arra mutat rá, hogy az AGORA társadalmi marketingrendszere alapvetően két tengelyen működik: a kapcsolati minőséget erősítő személyes interakciókon, valamint a hosszú távú, közösségbe ágyazott partnerségek fenntartásán.

6. KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány központi kutatási kérdése az volt, hogy milyen összefüggések azonosíthatók a kulturális intézmény B2B partnereinek elégedettsége és az intézmény társadalmi marketingfunkciói között, és ezek miként járulnak hozzá az AGORA Savaria társadalmi értékteremtéséhez. A nagytermi és kistermi bérlői elégedettségvizsgálatok elemzése alapján megállapítható, hogy a bérlői kapcsolatok nem pusztán technikai–szolgáltatási viszonyként értelmezhetők, hanem a társadalmi marketing szempontjából kulcsfontosságú kapcsolati tőke és bizalmi háló hordozói.

Az eredmények egyértelműen jelzik, hogy a bérlői elégedettség szintje alapvetően magas mindkét vizsgált mintában, ugyanakkor az elégedettség szerkezete eltérő hangsúlyokat mutat. A nagytermi bérletek esetében az AGORA elsősorban nagy presztízsű, látható események professzionális lebonyolítójaként jelenik meg; itt az infrastruktúra megbízhatósága, a technikai háttér és a reprezentatív környezet kiemelt jelentőségű. A kistermi bérletek esetében ezzel szemben a hosszú távú, rendszeres együttműködések révén a mindennapi városi élet integráns tereiként funkcionálnak az intézmény terei, ahol a közösségi, civil és oktatási szereplők folyamatos jelenléte a társadalmi beágyazottság legfontosabb formája.

Az első feltételezés szerint a bérlői elégedettség legmeghatározóbb tényezője nem a technikai infrastruktúra, hanem a személyes és intézményi kommunikáció színvonala. A kérdőíves adatok értelmezése ezt alapvetően alátámasztja: az általános elégedettséggel és az ajánlási hajlandósággal legerősebb kapcsolatot mutató tényezők a kapcsolattartás minőségéhez, a rugalmassághoz, a problémák kezelésének módjához és a személyzet hozzáállásához kötődnek. A technikai és infrastrukturális elemek inkább elvárt, „alapvető” minőségi szintet jelenítenek meg: hiányosságuk erős elégedetlenséget válthat ki, de önmagukban ritkán magyarázzák a kiemelkedően pozitív értékeléseket. Következésképpen az első feltételezés megerősítettnek tekinthető: a bérlői elégedettség és bizalom fő forrása a kommunikációs és kapcsolati minőség.

A második feltételezés arról szólt, hogy a hosszabb távú, rendszeres kistermi bérlői jogviszonyok nagyobb mértékben járulnak hozzá az intézményi társadalmi értékteremtéshez, mint az alkalmi nagytermi együttműködések. Az adatokból kirajzolódó mintázat (a rendszeres kistermi bérlők magasabb átlagos elégedettségi és ajánlási szintje, valamint erősebb kötődése az intézményhez) e feltevést is megerősíti. Míg a nagytermi bérlések a márkaismertség, a nyilvános reputáció és a láthatóság szempontjából kulcsfontosságúak, addig a kistermi, közösségi és oktatási célú bérlések a városi társadalom „sűrű szövetébe” ágyazzák az AGORA-t. Így a második feltételezés szintén megerősítettnek tekinthető: a társadalmi marketing szempontjából a tartós, közösség-alapú B2B kapcsolatok nagyobb súllyal járulnak hozzá az intézmény társadalmi értékteremtéséhez.

A kutatás összegző tanulsága, hogy az AGORA Savaria terembérleti tevékenysége, mint származtatott szolgáltatás, túlmutat a bevételestermelés funkcióján: a szervezet társadalmi marketingrendszerének egyik kulcsmechanizmusa, amelyen keresztül a kulturális intézmény kapcsolatokat épít, bizalmat generál és hozzájárul a városi identitás és közösségi kohézió erősítéséhez. A gyakorlati implikáció az, hogy a jövőbeni fejlesztésekben célszerű tudatosan erősíteni a kapcsolati és kommunikációs kompetenciákat, valamint stratégiai eszközként kezelni a kistermi, hosszú távú partnerségeket. Ezek együttesen biztosíthatják, hogy az AGORA ne csupán helyszín, hanem a városi közösség egyik meghatározó társadalmi és kulturális szereplője maradjon.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány azt a kutatási kérdést járta körül, hogy egy önkormányzati kulturális központ terembérleti tevékenysége, mint származtatott szolgáltatás, miként értelmezhető társadalmi marketingkeretben, és a B2B partnerek elégedettsége milyen mechanizmusokon keresztül kapcsolódik az intézmény társadalmi értékteremtéséhez. Az AGORA Savaria nagytermi és kistermi bérlei elégedettségkérdőíveihez kapcsolódó Excel-alapú adatösszesítések leíró és összehasonlító elemzése alapján a legfontosabb megállapítás az, hogy a bérlei élmény „döntő pontjai” nem kizárólag az infrastruktúrához, hanem a szolgáltatásfolyamat kapcsolati dimenzióihoz kötődnek. A kommunikáció minősége, az ügyintézés rugalmassága és a problémakezelés módja olyan kulcstényezők, amelyek a partneri elégedettséget és az ajánlási szándékot is érdemben alakítják; ezzel szemben a technikai-infrastrukturális feltételek inkább alapelvárásként működnek, és elsősorban hiányuk esetén válnak kritikussá. A kistermi bérlek körében, elsősorban a visszatérő, rendszeres együttműködések miatt, erősebben kirajzolódik a tartós kapcsolat, a kiszámítható szolgáltatásfolyamat és a bizalom szerepe, míg a nagytermi bérlek inkább a reputáció és a nyilvános láthatóság irányába mutatnak. A két bérlei szegmens együtt alkotja azt a kapcsolati portfóliót, amelyben a társadalmi marketing a bizalomépítésen, a partnerségi háló fenntartásán és a helyi kulturális ökoszisztémába való beágyazottság erősítésén keresztül értelmezhető.

A kutatás korlátai több szinten azonosíthatók. Egyrészt a vizsgálat egyetlen intézményre, az AGORA Savaria működési kontextusára épül, így az eredmények általánosíthatósága korlátozott, és elsősorban esettanulmányi érvényességgel bír. Másrészt a kérdőíves adatfelvétel önkéntes jellegéből adódhat önszelekciós torzítás: feltételezhető, hogy a válaszadási hajlandóság részben összefügg a szolgáltatással való elégedettséggel. Harmadrészt a mérés leíró és összehasonlító célú: a rendelkezésre álló adatok nem teszik lehetővé oksági összefüggések „tesztelését”, ezért a tanulmány következtetései feltételezéseként és értelmezési állításokként kezelendők. Végül fontos módszertani korlát, hogy a két kérdőív szerkezete csak részben azonos, így az összehasonlítás bizonyos dimenziókban (pl. bérleti gyakoriság, kapcsolat tartóssága) erősebb, más dimenziókban pedig óvatosabban értelmezhető.

Az elméleti implikációk szempontjából a tanulmány hozzájárul a társadalmi marketing és a szolgáltatásmarketing kulturális intézményi alkalmazásához azal, hogy a B2B kapcsolatokat nem pusztán tranzakciós viszonyként, hanem társadalmi értékteremtést közvetítő interakciós térként írja le. Az eredmények a kapcsolatorientált és szolgáltatásfolyamat-alapú megközelítést erősítik: a kulturális intézményi érték nem kizárólag a helyszínben, mint fizikai

erőforrásban, hanem a partnerrel közösen megélt és menedzselte szolgáltatási folyamatban jön létre. A származtatott szolgáltatások közművelődési kontextusban történő értelmezése így elmozdul a kiegészítő bevétel narratívájától a kapcsolati és társadalmi tőke narratívája felé.

A gyakorlati implikációk közül kiemelendő, hogy az intézményi partnerkapcsolatok menedzsmentjében a kommunikációs minőség és a rugalmasság fejlesztése stratégiai jelentőségű. A terembérleti folyamat kritikus pontjain (ajánlatadás, előkészítés, helyszíni együttműködés, utókövetés) célszerű standardizált, ugyanakkor személyre szabható kapcsolattartási protokollokat alkalmazni, valamint olyan visszacsatolási mechanizmusokat működtetni, amelyek a negatív tapasztalatok gyors korrekcióját is lehetővé teszik. Emellett külön figyelmet érdemel a rendszeres kistermi bérloői kör, mint kapcsolati bázis: esetükben a lojalitás és a közösségi beágyazottság erősítését célzó együttműködési formák (kedvezményrendszer, partnerségi program, közös kommunikáció) közvetlenül támogathatják az intézmény társadalmi értékteremtő szerepét.

A jövőbeli kutatási irányok között elsőként javasolható a több intézményre kiterjedő, összehasonlító vizsgálat, amely lehetővé tenné a megállapítások általánosíthatóságának erősítését. Másodsorban célszerű lenne a bérloői elégedettség dimenzióinak megbízhatósági vizsgálata és egységesített mérőeszköz kidolgozása, amely a kulturális intézmények B2B szolgáltatásait kifejezetten társadalmi marketing- és kapcsolati marketing-szempontról méri. Harmadsorban értékes irány a kvalitatív kiegészítés (interjúk, fókuszcsoportok), amely a bizalom, a lojalitás és a partnerségi tapasztalat mélyebb, narratív feltárását tenné lehetővé. Végül indokolt egy időbeli (longitudinális) követés is, amely megmutathatja, miként alakul a partneri elégedettség és ajánlási szándék a kapcsolat tartósságával, illetve a szolgáltatásfejlesztési beavatkozások hatására.

Megállapítható, hogy a tanulmány eredményei azt erősítik meg, hogy a terembérlet a kulturális intézményekben nem csupán működtetési eszköz, hanem olyan társadalmi marketingmechanizmus, amely a partnerségek minőségén keresztül közvetlenül hozzájárul a helyi kulturális ökoszisztéma stabilitásához, a bizalom erősítéséhez és az intézmény társadalmi beágyazottságához.

IRODALOMJEGYZÉK

AGORA Savaria Kulturális és MédiaKözpont Nonprofit Kft. (2022). *AGORA Savaria Kulturális és MédiaKözpont Nonprofit Kft. stratégiája 2022–2026*. Szombathely: AGORA Savaria Kulturális és MédiaKözpont Nonprofit Kft. Elérhető: https://www.agora-savaria.hu/webimages/files/kozerdeku_adatok/AGORASavariaKulturis%C3%A9sMediaKozpontNonprofitKftStrategia20222026.pdf Letöltve: 2025. november 30.

- AGORA Savaria Kulturális és Médiaközpont Nonprofit Kft. (2023a). *Minősített Közművelődési Intézmény Cím pályázati dokumentáció (AGORA Savaria)*. Szombathely: AGORA Savaria Kulturális és Médiaközpont Nonprofit Kft. Elérhető: https://www.agorasavaria.hu/webimages/files/uzleti_kultura/MKIC_palyazati_dokumentacio_AGORA_2023_05_25.pdf Letöltve: 2025. november 30.
- AGORA Savaria Kulturális és Médiaközpont Nonprofit Kft. (2023b). *Közművelődési Minőség Díj – teljes pályázat (AGORA Savaria)*. Szombathely: AGORA Savaria Kulturális és Médiaközpont Nonprofit Kft. Elérhető: https://www.agorasavaria.hu/webimages/files/uzleti_kultura/K%C3%B6zm%C5%B1vel%C5%91d%C3%A9si%20Min%C5%91s%C3%A9g%20D%C3%ADj_teljes%20p%C3%A1ly%C3%A1zat_al%C3%A1%C3%ADrt_AGORA.pdf Letöltve: 2025. november 30.
- Andreasen, A. R. (1994). Social marketing: Its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 108–114. <https://doi.org/10.1177/074391569401300109>
- Balatonboglár Város Önkormányzata (2023). *Művelődési Ház Munkaterve 2023*. Elérhető: <https://balatonboglár.hu> Letöltve: 2025. január 30.
- Balatonkeresztúr Látogatóközpont (2024). *Szolgáltatási terv 2024*. Elérhető: <https://balatonkeresztur.hu> Letöltve: 2025. január 30.
- Biatorbágy Juhász Ferenc Művelődési Központ (2024). *Munkaterv 2024*. Elérhető: <https://jfmk.hu> Letöltve: 2025. január 30.
- Dinya, L. (2012). A nonprofit szervezetek marketingje. In Z. Veres, L. Dinya, & K. Salamon (szerk.), *Nonbusiness marketing* (pp. 15–42). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- French, J., & Russell-Bennett, R. (2015). A társadalmi marketing hierarchikus modellje. *Journal of Social Marketing*, 5(2), 139–159. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-06-2014-0042>
- Grönroos, C. (2006). A szolgáltatáselvű marketinglogika alkalmazása. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Grönroos, C. (2013). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. Chichester: Wiley. ISBN: 9781118921449
- Horváth, Z. (2023). Területi politika kulturális beruházásokon keresztül: A Modern Városok Program kulturális fejlesztési kísérletei három nyugat-magyarországi megyeszékhelyen. *Településföldrajzi Tanulmányok*, 12(1–2), 104–116.
- Horváth, Z. (2024a). Kulturális intézmények térségi továbbgyűrűző hatása Szombathely példáján keresztül. *Polgári Szemle*, 20(1–3), 218–230.

- Horváth, Z. (2024b). Kulturális és kreatív gazdaság megteremtésére irányuló elképzelések Szombathely Megyei Jogú Város stratégiai dokumentumaiban. *Comitatus*, 34(249), 65–79.
- Kéri, A., & Béla-Csovcsics, A. (2019). A nonbusiness marketing szerepe a közszolgáltatások fejlesztésében. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 7(3), 40–62.
- Kosiada-Sylburska, M., & Bryła, P. (2025). Co-creation in cultural institutions. In *Consumer Engagement in the Cultural Sector: Museums and Science Centres*. London–New York: Routledge. ISBN: 9781003560869. <https://doi.org/10.4324/9781003560869>
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. <https://doi.org/10.1177/002224297103500302>
- Nagy, S. (2012). A társadalmi marketing elmélete és alkalmazásai. In I. Piskóti (szerk.), *Társadalmi marketing* (pp. 11–40). Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Stokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services. *Public Management Review*, 18(5), 639–653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>
- Palumbo, R., Manna, R., & Cavallone, M. (2015). Co-production in public services: The management of organizational change. *The TQM Journal*, 27(5), 656–672.
- Piskóti, I. (2012). *Régió- és településmarketing*. Miskolc: Miskolci Egyetem. ISBN: 9789630591867
- Piskóti, I. (2021). Helyi identitás és települési értéképítés. *Marketing & Menedzsment*, 55(2), 37–48.
- Szombathely Megyei Jogú Város Önkormányzata (2024). *Az AGORA Savaria Non-profit Kft. 2024. évi szakmai beszámolója. Előterjesztés a Közgyűlés részére*. Szombathely: Szombathely MJV Önkormányzata. Elérhető: <https://kbr.szombathely.hu/kbrfile/111978.pdf> Letöltve: 2025. november 30.
- Váci Mihály Kulturális Központ (2023). *Intézményi szolgáltatási terv 2023*. Elérhető: <https://vmkk.hu> Letöltve: 2025. január 30.
- Yang, Y., Liu, S., & Song, X. (2023). The co-creation of museum experience value from the perspective of visitor motivation. *SAGE Open*, 13(4), 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440231202118>

KÍNAI BETELEPÜLÉS MAGYARORSZÁGRA 1990 ÉS 2025 KÖZÖTT, AVAGY A KÍNAI KERESKEDELEM BEROBBANÁSA A KELET-KÖZÉP-EURÓPAI PIACON

PELYHE ZSOLT ANDRÁS

szoftverfejlesztő

Mávcsoportok

A kutatás célja, hogy bemutassa, Kína, a jelenleg is kommunista alapokon működő ázsiai ország, hogyan nyert teret az európai piacon 1990-től és a betelepülő kínaiak egy része miért éppen Magyarországot választotta célpontként. A dolgozat módszertana elsősorban statisztikai alapú, azonban fontos megemlíteni addicionális módszertanként a dokumentumelemzést is. A kínaiak Magyarország felé irányuló migrációja 1990 után két hullámban zajlott le, az elsőt egy 1988-as Kínával aláírt megállapodás eredményezte, amelyben a kínai állampolgárokkal szemben Magyarország eltörölte a vízumkényszert (Dr. Irimiás, 2009). A második a 2013-as letelepedési kötvény programnak köszönhető. A kínaiak hazánkban történő megjelenése a magyar gazdaságot jelentősen megváltoztatta, társadalmi és szociális szempontból diverzifikálta. Ez a dolgozat ennek a folyamatnak a bemutatására törekszik, amelyben szó esik az egykori magyar hiánygazdaság kínai termékekkel és szolgáltatásokkal történő ellátásáról, a kínaiak társadalmi integrációjáról, kulturális eltérésekről, iskolarendszerről, és a jelenlegi Kína, mint világhatalom magyar kapcsolatairól és a kínai csúcstechnológia magyarországi alkalmazásáról. Legfőbb megállapítás, hogy a kínai bevándorlás és a Kínával kialakított szorosabb gazdasági együttműködés jelentősen hozzájárult Magyarország fejlődéséhez. Amennyiben a Kínával kialakított kedvező gazdasági kapcsolatok fennmaradnak és a Magyarországon élő kínaiak sikeresen integrálódnak, hazánknak hosszú távon esélye lesz technológiai előnyre szert tenni.

Kulcsszavak: Kína, kínai migráció Magyarországra, kínai kultúra Európában, államkötvények kínaiaknak Európában, kínai technológiai előny Európában

The goal of the research is to show how China, an Asian country still operating on communist foundations, has gained ground in the European market since 1990. Why many of the Chinese immigrants chose Hungary as their destination? The methodology of the thesis is primarily statistical, but it is important to mention the document analysis as a second method. The migration of Chinese people to Hungary took place in two waves after 1990. The first one resulted from an agreement signed with China in 1988, in which Hungary abolished the visa requirement for Chinese citizens. The second was the result of the Orbán government's 2013 settlement bond program. The appearance of Chinese people in our country significantly changed the Hungarian economy, diversifying it from a social and economic perspective. This paper seeks to present this process, which discusses the supply of Chinese products and services to the former Hungarian deficit economy, the social integration of Chinese people, cultural differences, the school system, and the current Hungarian relations with China. The process also includes the application of Chinese high-tech in Hungary. The main conclusion is that Chinese immigration and closer economic cooperation with China have significantly contributed to Hungary's development. If the favorable economic relations with China are maintained and the Chinese living in Hungary are successfully integrated, our country will have a chance to gain a technological advantage in the long term.

Keywords: China, Chinese migration to Hungary, Chinese culture in Europe, state bonds for Chinese people in Europe, Chinese technological advantage in Europe.

1.BEVEZETÉS

A kínai polgárok kivándorlásánál az Egyesült Államok és Európa elsődleges szerepet tölt be (Song Q. & Ling Z., 2021), érdemes mindkettőt Kínával összehasonlítani és értelmezni, hogy egy jelenlegi világhatalom állampolgárai miért döntenek az emigráció mellett. 2009-es adatok szerint a kivándorolt kínaiak száma az alábbiak szerint oszlik meg a választott területek vonatkozásában: Ázsia (28,2 millió), Amerika (3,6 millió), Európa (1,6 millió), Óceánia (760 ezer), Afrika (32 ezer) (Dr. Irimiás, A., 2009).

Az európai kultúra sokszínű, nevezhető különlegesnek is az Egyesült Államokhoz, vagy Kínához hasonlítva. Mi adja ezt a sokszínűséget az említett két országhoz viszonyítva és miért pont ezt a két országot vettem hasonlítási alapként?

1.1. Egyesült Államok

Az Egyesült Államokat Európától eltérően, bevándorlók hozták létre 1776. július 4-én. Az ott élő őslakosokat, az amerikai indiánokat kezdetben az európai hódítók leigázták, majd megpróbálták az újonnan létrejött országba beintegrálni őket. Az ország Európa méretű (9,8 millió km²), azonban lakossága 350 millió fő körülire tehető (Worldometers, 2025), tehát az európai lakossághoz képest jóval kevesebb. Az egy főre eső GDP 82 769 USD. Az Egyesült Államokban nincs hivatalos nyelv, de a lakosság 78%-a angolul beszél, nagy létszámú a spanyol ajkúak jelenléte is, gyakoriságában a spanyol tekinthető a második leggyakrabban beszélt nyelvnek az USA-ban (11%). A bevándorlási szabályok nagyon komplexek és nehézkesek, főleg egy kommunista országból érkezőnek.

1.2. Európa

Az európai lakosságának összetétele más volt, mint az Egyesült Államoké. A homogén lakosságú európai országok nagy része történetüket, kultúrájukat tekintve több-száz évesek, vagy akár az ezer évet is eléri. A dolgozat Magyarországot veszi górcső alá, így most csak Magyarország, több, mint 1000 éves múltjáról ejtenék szót. Az államalapítás 1001. január 1-én történt I. István király megkoronázásával. Európa azonban lényeges változásokon ment keresztül különösen a II. Világháború után, aminek jelentősebb mérföldköveit megemlítem.

1957. március 25-én a Római Egyezményben ratifikálták az Európai Gazdasági Közösséget és az Európai Atomenergetikai Közösséget, amelyek 1958. január 1-től kezdték meg működésüket (EU, 2025). Az Európai Gazdasági Közösségbe hat nyugat-európai ország (Belgium, Hollandia, Luxemburg, Franciaország, Olaszország, NSZK) tarozott bele, a közép-kelet-európai országok a Szovjetunió érdekszféráját tették ki. Az 1990-es évek elejétől, amikor is a kínai bevándorlás erőteljes léptéket öltött Magyarország irányába, az európai folyamatok is jelentős akceleráció irányába mozdultak el.

1993. január 1-én elindították az Egységes Piacot, amelyben a pénz, áruk, szolgáltatások, emberek szabad mozgását garantálták (EU, 2025).

Magyarország 2004. május 1-én csatlakozott az Európai Unióhoz, amikor is már a kezdeti kínai bevándorlás Magyarországra alábbhagyott. Lényeges még kifejteni, hogy a nyugat-európai országok lakossága már nem homogén, mert a gyarmatbirodalmak az egykori gyarmatokról a lakosság egy részét az anyaországba integrálta, mint például Hollandia, Belgium, Franciaország, Portugália stb., sőt a kevés gyarmattal rendelkező Németország is az 1960-s években többségében török és jugoszláv bevándorlókat fogadott be (lezlidzsi84, 2016), akik ma már német állampolgárok. A lakosság tehát Nyugat-Európában heterogénne módosult, hasonlóképpen, mint az Egyesült Államokban.

Ez a népesség keveredés Kelet-Európában nem ment végbe, aminek oka, hogy a kelet-közép-európai országoknak nem voltak gyarmatai egykor, illetve az 1990 utáni migrációnak nem voltak kedvezőek az alacsonyabb kelet-közép-európai jövedelmek, így Európa ezen része a lakosságot tekintve meglehetősen homogén maradt. Felmerül így a kérdés, hogy a kínaiak egy része miért Magyarországot választotta bevándorlása fő célpontjának?

Európa területileg hasonló az USA méretéhez 10,53 millió km², lakossága duplája az amerikaiak 742,3 millió fő. Az egy főre eső GDP-je 38 270 EUR, azonban ennek megoszlása szignifikáns, a nyugat-európai országok jóval magasabb GDP per capita értékkel rendelkeznek, a szórás nagyon magas.

1.3. Kína

Kína megalakulása visszanyúlik i.e. 221-re, már az Ókorban is jelentős erőforrásokkal és fejlettséggel rendelkezett. A Selyemút bevezetésével kezdtek a kínai újítások Nyugatra szivárogni. A jelenlegi Kínai Népköztársaság 1949-ben alakult meg kommunista vezetéssel. Területe 9,6 millió km², lakossága 1,4 milliárd fő, a második legnépesebb India után. Egy főre jutó GDP-je 13 313 USD. Kína nagyhatalom, a világ második gazdasági és harmadik katonai potenciáljával.

Felmerül akkor a kérdés, hogy miért jönnek kínai bevándorlók Magyarországra, ha ők egy világhatalom állampolgárai? Ez a tanulmány ezt a folyamatot elemzi. Fő célja, hogy bemutassa a kínai állampolgárok Magyarországra településének fő indítékait, és a magyarországi tevékenységük gazdasági,

társadalmi és szociális hatásait. A tanulmány nem empirikus kutatás, hanem történeti forráselemzésen és személyes tapasztalatokon alapuló deskriptív elemzés.

2.MÓDSZERTAN

Tekintve, hogy az adott témában nagyon minimális forrásanyag áll rendelkezésre (Kasznár, 2021), különösképpen statisztikákra vonatkozólag, minden lehetséges forrást megvizsgáltam, ami a dolgozat témáját pontos adatokkal alátudja támasztani. Elsősorban a KSH adatbázisában található trendeket, hasonló témájú cikkek anyagait elemeztem, a szakcikkadatbázist is böngésztem. A Regio online portál releváns írásait végigolvastam. Használtam Európai Unió statisztikákat (EuroStat) és sajtó cikkeket, amelyek kvalitatív adatokat szolgáltatnak a kínaiak hazai integrációjáról. A History-EU szakirodalmat is biztosít a migrációval kapcsolatosan, azonban kevés konkrétumra tér ki a kínai bevándorlással összefüggésben. A forrásanyag tanulmányozása után a konkrétumokat összefoglaltam a dolgozatban és a megfelelő részeket a korrekt hivatkozással elláttam. Szeretném még kiemelni, hogy jelen téma feldolgozására és elemzésére a motivációm abból adódott, hogy az 1990-es években három kisebb méretű kínai vállalkozásnak dolgoztam, ahol is szembetűnő volt a kulturális különbség, a munkához való hozzáállás, az áru forgási sebessége, a haszonkulcs, és a kínaiak Kínával fenntartott kapcsolatrendszer. A személyes élményanyag külön került feldolgozásra, mint szubjektív forrás.

3.RELEVÁNS IRODALMI ÁTTEKINTÉS

3.1. Változások a világban

A 2022-es népszámlálási adatok szerint 18 154 kínai állampolgárságú személy él Magyarországon, ebből 14 953 (KSH, 2025) fő a fővárosban Budapesten telepedett le. Kína nem ismeri el a kettős állampolgárságot, így ezek a személyek csak kínai állampolgársággal rendelkeznek. A kínaiak mellett a másik jelentősebb távol-keleti népcsoport a vietnámiak. Magyarország összlakosságához képest ez a létszám alacsony, 9,6 millió főnek ez a 0,18%-a.

A kínai bevándorlók Magyarországra érkezése több hullámban történt. Az első hullám az 1910-es évekre tehető, a bevándorló kínaiak artisták, utcai árusok

voltak, szobrokat, porcelántárgyakat, legyezőket értékesítettek. Többnyire Budapest Józsefvárosban éltek, majd a Gazdasági Világválság idején (1929-33) elhagyták az országot.

A kádári szocialista érában elsősorban kínai kutatók és gyári munkások érkeztek hazánkba, de számuk csak néhány százra tehető. A Rába Vagon és Gépgyár sok kínai munkásnak adott munkát, de ők a szerződésük lejárta után visszatértek Kínába. Mindkét országban a szocialista rendszer dominált, így a két ország között baráti viszony állt fenn, azonban 1963-ban a Kína és Szovjetunió közötti konfliktus negatív hatással volt a kínai-magyar kapcsolatokra és Magyarország Kínával meglazította az együttműködést. A nagy áttörést a migráció tekintetében az 1988-as év jelentette, amikor is Magyarország eltörölte a vízumkényszert a kínai állampolgárok felé (Dr. Irimiás, 2009). Ez gyakorlatilag azt jelentette, hogy kínaiak beutazhattak hazánkba turistaként, de céget alapítottak és megkapták a tartózkodási engedélyt, majd családgyesítés címén a családjukat is ide utaztatták. 1990-ben a korábbi majdnem zérus értékről a kínaiak létszáma 11 621-re ugrott, majd 1991-ben elérte a csúcst 27 330 fővel. Az Antall kormány 1992-ben visszaállította a vízumkényszert, így a kínaiak bevándorlása ismét korlátozásba ütközött. A nemzetközi állapothoz hozzátartozott, hogy a kommunista blokk Kelet-Európában megszűnt, a Szovjetunió összeomlott. Kínában 1989-ben zajlottak le a Tienanmen téri zavargások, majd azok leverése, a politikai helyzet destabilizálódott. Kelet-Európa a KGST felszámolásával áruhiánnyal küszködött és a betelepült kínaiak által a Magyarországra importált olcsó kínai áruk enyhítették vagy részlegesen megszüntették a fennálló áruhiányt. A bevándorló kínaiak cégeket, vállalkozásokat alapítottak, többségük magasan kvalifikált szakember volt, elsősorban Pekingből, valamint a keleti tartományokból Fucsienből és Csöcsiangból érkeztek. Kínában már a 70-es évek végétől (1978) bevezették a „nyitott kapuk” kapitalista gazdaságpolitikáját és a keleti tartományokban már létrejött egy gazdagabb, polgárosodott réteg.

3.2. A kínaiak élete Magyarországon

A hazánkba érkező kínaiak nagy része kereskedelemmel foglalkozott, kezdetben kiskereskedőként, majd áttértek nagykereskedelemre. Az 1992-ben bejegyzett kínai cégek majdnem 100%-a kiskereskedelemmel foglalkozott, míg

2017-ben az 1186 bejegyzett kínai vállalkozás 45%-a nagykereskedelmi profillal rendelkezett. Mind ehhez hozzájárult, hogy a kínai kormány áruhitellel és olcsó hitelekkel támogatta a kínai exportot Magyarországra.

A 2010-es évek után a kínai versenyképesség csökkent, Kínában a munkaerő ára megemelkedett, a szegényebb ázsiai országok kezdtek versenyképesebbek lenni (Vietnám, Banglades, stb.). Európában megjelentek az olcsó áron, de magasabb minőséggel értékesített termékek, amelyeket a fast fashion cégek kínáltak (H&M, Zara). Ez a kínai kereskedőknek konkurenciát jelentett.

Ezek után nézzük meg a harmadik bevándorlási hullámot, amelyet az Orbán kormány indított el 2013-ban. A „golden visa” (letelepedési kötvények) lényege, hogy bármilyen országban élő külföldi állampolgár 250 000 Euro értékben magyar államkötvényt vásárolhat és 5 évig nem adhatja el. Ezért magyar letelepedési engedélyt kap és az egész Európai Unió területén szabadon mozoghat. Ezt az összeget a magyar kormány később 300 000 Euróra módosította. Ebben a programban 19 838 ember vásárolt kötvényeket és ebből 15 754 (81%) kínai volt. Társadalmi összetételük szerint a vásárlók nagy része a felsőbb középosztályba tartozó vagyonosabb rétegből került ki. A program 2017-ben lezárult. (Előd, F., Csurgó D., 2018)

Magyarországon nincsenek elkülönített kínai negyedek (Chinatown), mint Nyugat-Európában. Bár igaz a betelepült kínaiak egymáshoz közel élnek, nagy százalékuk az olcsó, kevésbé igényes ingatlanokat vásárolják fel, azonban a kötvényprogramra érkezett módosabb honfitársaik előszeretettel választanak zöld övezetben elhelyezkedő, drágább, külvárosi ingatlanokat. Gyermekeiket magyar vagy kéttannyelvű iskolákba íratják be, hogy a helyi nyelvet és kultúrát elsajátítsák. A magyar lakosság zöme a kínaiakra úgy tekint, mint dolgozó, szorgalmas, vállalkozó szellemű emberekre.

Bár a Magyarországra betelepült kínaiak mindössze az 1,2%-t teszik ki az Európában letelepedő 1,5 millió kínainak indokként meg szokták említeni az alábbi paramétereket:

- megfelelő közbiztonság
- magas színvonalú oktatás
- alacsony vállalati adóterhek
- a korábbi kötvényprogram a kínaiak számára olcsó volt

Mivel a kínai bevándorlók nincsenek szegregálva, külön negyedekbe telepítve, beilleszkedésük a magyar társadalomba egyszerűbb, mint azokban az országokban, ahol elkülönülve élnek. A magyar állampolgárságuk hiánya azzal magyarázható, hogy Kína nem ismeri el a kettős állampolgárságot és a kínaiaknak fontos, hogy az anyaországi állampolgárságukat megtartsák, ezért elég nekik a letelepedési engedély, többségük magyar állampolgárságért nem folyamodik.

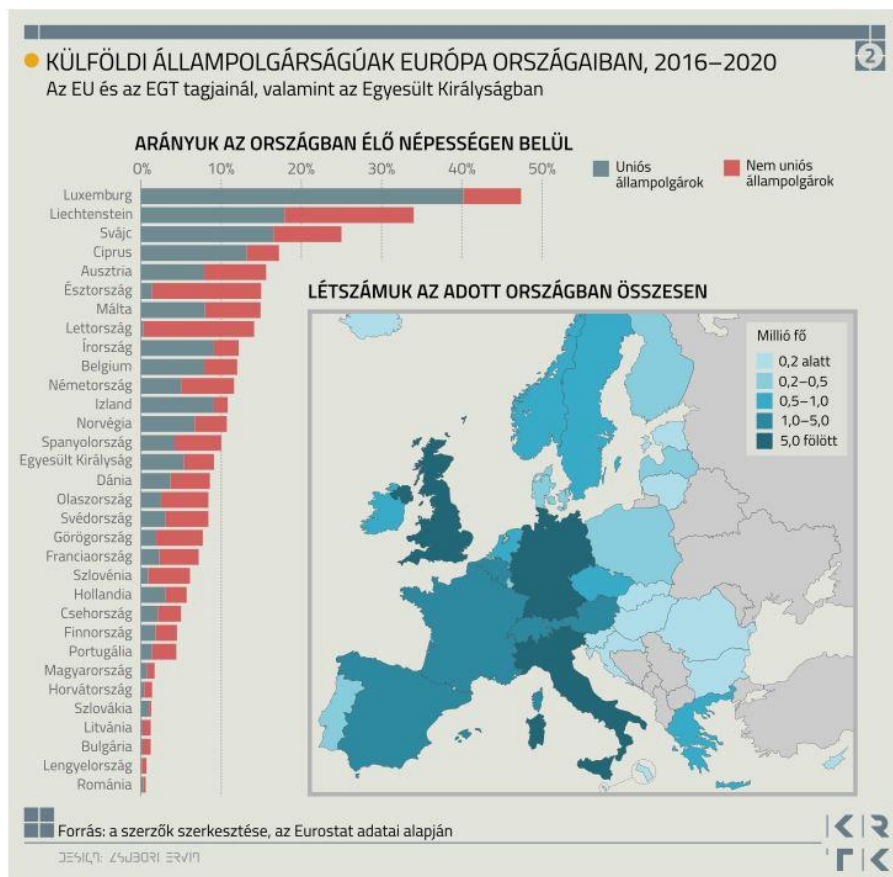
A következő pontban bemutatott népességi statisztikai ábrák jól szemléltetik, hogy a régi EU-tagoknál, amelyek elsősorban a nyugat-európai országokat jelentenék, a külföldiek aránya eléri a 10%-t, míg az új EU-tagokban (főleg kelet-közép-európai országok) ez az arány 2%. Magyarország esetében Kína a harmadik küldő ország. Európában jelen van 1,5 millió kínai bevándorló, ebből Magyarországon 18 000 fő. Ez az európai kínai jelenlét 1,2%-a, tehát csekély, azonban a magyar gazdaság szempontjából ez is jelentős, főleg ha ennek tulajdonítjuk a jó és kedvező kínai kapcsolatokat.

1. Külföldiek aránya a teljes lakossághoz viszonyítva



1. ábra: A bevándorló állampolgárok aránya az egyes EU országokban (forrás: Lados, G., Brucker B. (2024))

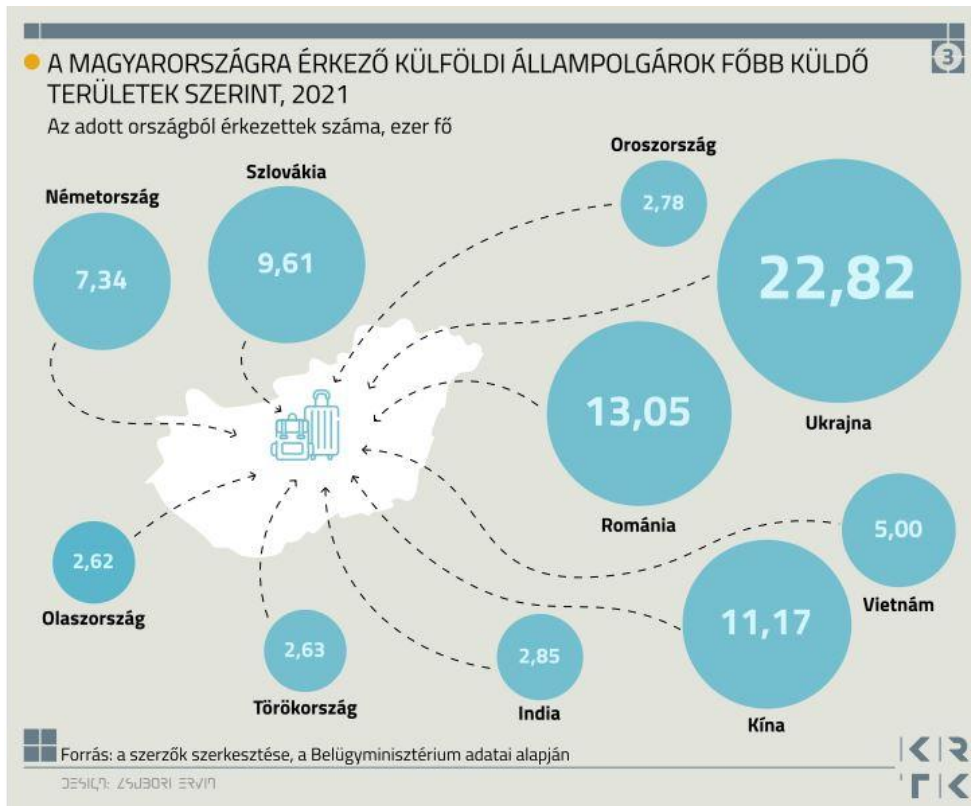
Az ábrán egyértelműen látható, hogy a kelet-közép-európai országokat jóval kisebb mértékben érinti a bevándorlás, aminek elsősorban gazdasági okai vannak, kevesebb a jövedelem. Ez még párosulhat a nyelvek ismeretének hiányával is. Az 1. ábra egyértelműen mutatja a külföldi állampolgárok 2%-s arányát, valamint a 10%-s rátát a régi EU-tagok között.



2. ábra: A külföldi állampolgárok aránya Európa országaiban (forrás: Lados, G., Brucker B. (2024))

Migráció tekintetében kiemelendő az Egyesült Királyság, Németország és Olaszország. Mindhárom ország a nagy, népesebb országokhoz tartozik, viszont különösnek tűnik, hogy Olaszország és Németország tekintetében nagyobb arányú a nem unió-s országokból érkező migránsok száma (törökök, a volt Jugoszláviából érkezők). Mindennek része lehet a 2015-ös masszív migrációs áradat is, amikor ezek az országok jócskán kivették részüket a

befogadásból. A 2. ábra egyértelműen mutatja, hogy a Magyarországon élő külföldiek csupán a lakosság 2%-t teszik ki. Ez a luxemburgi 47%-hoz képest extrém alacsony.



3. ábra: A Magyarországra érkező külföldiek küldő ország szerint (forrás: Lados, G., Brucker B. (2024))

Látható, hogy Ukrajna és Románia után Kína a harmadik legnagyobb küldő ország. Az ukrán bevándorlók összetétele és motivációja teljesen más. Ők egy háború sújtotta országból érkeznek, többségük menekült, munkavállalókként szeretnének elhelyezkedni, míg a kínaiak, ahogy korábban is említettem, főként jómódúak, elsősorban vállalkozók. A 3. ábra szemlélteti a 11,17 ezer főt Kínából.

4.KONKLÚZIÓ

4.1. A kínaiak Európában

Az előző részben láttuk, hogy a kínaiak több hullámban vándoroltak be Magyarországra, elsősorban képzettebb, gyakran felsőfokú végzettséggel rendelkező emberekről van szó. Különbség mutatkozik az 1990-es évek elején érkező és a 2013-tól államkötvényt vásárolt csoportok között, a második csoportba jóval tehetősebb, nagy vagyonnal rendelkező polgárok jöttek. A bevándorlásnak vannak nehéz, kihívó aspektusai, ezeket fogom megvizsgálni.

Az ide érkező kínaiak céljai jelentősen eltértek és eltérnek az európai migrációban résztvevő európai polgároktól. Az európaiak többsége magasabb fizetés és jobb életkörülmények miatt távozik Nyugat-Európába és elsősorban munkát keres, tehát munkavállaló szeretne lenni. Ehhez hozzájön az a tény is, hogy a választott ország nyelvét valamilyen szinten beszéli, például angolul, németül vagy franciául tud. A kínaiaknál viszont a nyelvtudás hiánya jelen volt és úgy érkeztek meg, hogy egyáltalán nem beszéltek magyarul, legfeljebb a képzettebb kínaiak angolul. A kínaiakról kialakult véleményem az, hogy rendkívül szorgalmasok, képesek a hét minden napján dolgozni.

Kína egy ázsiai ország és a kínai és magyar kultúra között nagy különbség mutatkozik, de a kínaiak alkalmazkodását tekintve, az a véleményem, hogy kiválóan helyt álltak. Az 1990-es években érkezők alap szinten megtanultak magyarul, hogy a magyar lakossággal valamennyire szót értsenek, a kínai piacokon dolgozó kínai kereskedők értékesítési problémákkal nem küzdenek, alap kifejezéseket ismernek. A szolgáltatásban dolgozók, mint kínai éttermet üzemeltetők szintén probléma nélkül kiszolgálják a magyar lakosságot. Kemény munkamoráljukhoz hozzá tartozik a tanulási készségeik fejlesztése, hajlandók a helyi kultúra megismerésére, elsajátítására. Nyugat-Európához képest Magyarországon nincsenek kínai negyedek, a kínaiak a magyar lakossággal együtt élnek, bár vannak olyan kerületek, amelyeket a kínaiak előszeretettel preferálnak, mint például Budapest józsefvárosi része vagy Kőbánya. Személy szerint azt gondolom, hogy a magyar lakosság a kínai kereskedelemből hasznot húzott, még akkor is, ha a 90-es években sok kínai a fekete vagy szürke gazdaságot gyarapította. A kínai kereskedelem elsődleges színtere a józsefvárosi „Négy Tigris” piac volt.

A kínai lakosság erősen tartja saját kultúráját, a legtöbb kínai étteremre magyarul és kínaiul is feliratokat helyeznek ki. A kínai gyerekek magyar iskolákban is tanulnak, de szüleik megtanítják vagy megtaníttatják őket saját anyanyelvükre is, sőt Kínába is hazalátogatnak hosszabb időre, hogy saját kultúrájukat erősítsék bennük. A 90-es években betelepült kínaiak gyerekei már anyanyelvi szinten beszélnek magyarul, ide születtek, sokszor segítenek a szüleiknek adminisztratív ügyeket megoldani. Ez a generáció már sokkal európaibb felfogású és nem biztos, hogy a szülők kereskedelmi tevékenységét akarják tovább vinni, hanem egyetemeken tanulnak és európai állásokat pályáznak munkavállalóként.

4.2. Kínai fejlettség manapság

Hova fejlődött Kína, hol tart most a kínai gazdaság, miért van érdekük kínaiaknak Európába letelepülni?

A tanulmány elején láttuk az USA, Európa és Kína egy főre eső GDP adatait. Az USA-ban kb. kétszer olyan magas a GDP, mint Európában, bár az európainál nagy szerepet játszik a Nyugat és Kelet-Európa közti nagy gazdasági különbség a teljesítményt illetően. Kína egy főre eső GDP-je az európai egy főre eső GDP negyede. Ezenkívül a családalapítás szabályai, a családokon belüli gyermekvállalás korlátozásai, a légszennyezés, a nagyvárosok túlszűfolttsága (Peking, Shanghai, Hong Kong stb.) sok kínai számára Európát vonzóbbá teszi. Több kínai, az Európában elérhető magasabb jövedelmet emelte ki itt tartózkodásának fő okául. 2025-ben Kína világhatalom, kommunista vezetéssel, centralizált irányítással, de kapitalista jellegű gazdasággal. Kínába települtek a világ legnagyobb technológiai cégei mint, például a Volkswagen Groups, Apple Inc., Samsung Electronics, Toyota Motor Corporation, General Motors, Siemens AG, Nestle, Procter & Gamble, Intel, Microsoft, IBM, Coca-Cola stb. Kínában roham léptékben fejlődik az infrastruktúra, a legmodernebb technológia újítások megtalálhatók. A teljesség igénye nélkül néhányat említve:

4.1.1. Autó bérlet

Az autóbérlet elérhető már teljesen elektronikus, automatizált formában, ahol az autók gombok megnyomására lifttel jönnek le a parkolóból, humán intervenció nem történik.

4.1.2. Pénztáros és elektronikus fizetési hely nélkül lehet fizetni

Bizonyos üzletekben, a kilépésnél a szenzoros érzékelő automatikusan levonja az összeget

4.1.3. Elektromos autók

Az elektromos autók értékesítése Kínában robbanásszerű, a belső égésű motorok kereskedelme visszaesett. Az említett pontok technológia értelemben, már Európa fölé helyezik Kínát, azonban az átlag kínai állampolgár életszínvonala még mindig alacsony az európai polgárokhoz képest. Kína létrehozta saját technológiai óriásait is a BATX-t: Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi. Itt akkor fel kell tenni a kérdést újfent, megéri-e manapság eljönni Kínából és Európában letelepedni? Az itt élő kínaiaknak egyértelműen. A tisztább levegő, a kevésbé zsúfolt települések, a több vállalható gyerek családon belül, és a nagyobb bevételi lehetőség miatt telepednek le hazánkban (Bíró B., 2025).

4.2. Elvándorló magyarok

Végezetül azt a tényt vizsgálom meg, hogy mennyi magyar távozott el az országból, hogy más európai országokban próbáljanak szerencsét és a bevándorló kínaiak milyen mértékben pótolják a kivándorló magyarokat? Hivatalos adatok alapján Magyarországot 454 000 ember hagyta el, tehát a betelepülő kínaiak száma ennek csak töredéke. 2021-ben 333 000 külföldi rendelkezett magyar tartózkodási engedéllyel. Tehát a kivándorlók aránya magasabb volt. 223 000 fő a környező országokból érkezett, Kínából mindössze 11 000 ember. Ennek a tanulmánynak az elsődleges célja az, hogy bemutassa a XX. és XXI. század kínai bevándorlási hullámain Magyarországra, a motivációt, az integrálódást, a nehézségeket, előnyöket. Előnyként említettem a korábbi hiánygazdaság adta lehetőségeket, az olcsó kínai árukat, amiket a magyar lakosság könnyebben ki tudott fizetni, a kínaiak kimagasló szorgalmát, hogy a helyi kultúrát és nyelvet megismerjék, az olcsóbb ingatlanokat, a kínai kormány által adott hiteleket a külföldi vállalkozások felfejlesztésére. Természetesen felmerülnek nehézségek is. Az emigráción legtöbbször a családfő érkezik először egyedül és több hónapot, évet tölthet a választott országban, miután csatlakozik a családjához. Vannak kínaiak, akik nehezen tanulják meg az új nyelvet vagy nem tudnak integrálódni az új kultúrába. Olyan esetek is előfordulnak, hogy a vállalkozásaikat nem tudják fejleszteni és visszatérnek Kínába.

5.SZUBJEKTÍV VISSZAEMLÉKEZÉS

Az 1990-es években két kínai cégnek dolgoztam, az egyiknek 1992-ben 3 hónapot, a másinak 1997-98 között egy évet, a harmadiknak 2001-ben hat hónapot. Mindháromban a tapasztalatom megerősíti, hogy a tulajdonosok felsőfokú végzettséggel rendelkeztek és beszéltek angolul. A magyar nyelvet nem ismerték, azonban erőfeszítést tettek, hogy alapszinten megtanulják az általuk végzett kereskedelmi tevékenység miatt. Az első cég ruházati és cipőipari nagy és kiskereskedelemben tevékenykedett, a második importőr cég volt, konténerszámba importált Magyarországra cipőket, a harmadik ingatlanbefektetésekkel és raktározással foglalkozott. Mindháromnál jól látható volt a Magyarországon élő kínaiakkal fenntartott szoros kapcsolathálózat, értékesítési hálózatukat 80%-ban kínaiak tették ki. Kereskedelmi céljaik érdekében gyorsan létesítettek kapcsolatot környező gyárakkal, viszonteladókkal (Szlovákia, Szlovénia, Románia, Szerbia, Horvátország stb.). Gyermekeiket magyar iskolában taníttatták, az otthonukba járt kínai tanító is, aki a gyerekeket kínaira képezte. A kínaiak kimagasló szorgalmát ezen tapasztalatom alapján egyértelműen meg tudom erősíteni. Céljuk az üzleti vállalkozás gyors fejlesztése volt, amellett, hogy a helyi közösségbe felületesen integrálódjanak. Végso céljuknak a Kínába való visszaköltözést jelölték meg, a Magyarországon eltöltött időt tökefelhalmozásnak tekintették.

6.ÖSSZEFOGLALÁS

Zárásul még meg kell említenem, hogy ma milyen kínai beruházások irányulnak Magyarországra. Hazánk már második éve az első helyen áll kínai befektetések terén, amelyek az EU-ba és az Egyesült Királyságba irányulnak (Világ-gazdaság, 2025). A legnagyobbak közül megemlíthető a BYD szegedi autógyára, és a CATL debreceni akkumulátorgyára. Magyarország a kínai beruházásoknál 31%-os arányt szerzett meg, míg a Németország – Franciaország – Egyesült Királyság csoport 20 %-t (VG, 2025).

Van-e kapcsolat a több bevándorlási hullámmal hazánkba betelepült kínaiak és a jelenlegi magas kínai beruházások között? Talán igen, bár egyértelműen nem lehet ezt a kérdést megválaszolni. Annyi bizonyos, hogy a „Keleti nyitás” politikája befolyásolhatta ezt a kínai döntést és a szoros politikai kapcsolatok kedvezhetnek a magas beruházási rátának.

A jelenlegi kínai beruházások mutatószámai (FDI), az említett nagy kínai cégek új telephelyei azt mutatják, hogy az elmúlt 35 évben a kínai kapcsolatok rendkívül jól alakultak és Magyarország számára egyértelmű haszonnal jártak. A bevándorló kínaiak Magyarország kultúráját, gasztronómiáját és gazdaságát gyarapítják. A bevándorlók gyermekei a magyar nyelvet megtanulják, sokan anyanyelvi szinten beszélnek és az országnak hasznos polgárai.

Felhasznált irodalom

Bíró, B. (2025) Több mint 5,7 millió villanyautót adtak el Kínában tavaly <https://vil-lanyautosok.hu/2025/01/29/tobb-mint-57-millio-villanyautot-adtak-el-kinaban-ta-valy/> Letöltve: 2025.11.20

Dr. Irimiás, A. (2009) Az új kínai migráció — a Budapesten élő kínai közösség, KSH, https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2009/2009_07-08/2009_07-08_828.pdf

Előd, F., Csurgó D. (2018) Bejártuk a budapesti kínaiak zárt világát https://index.hu/gazdasag/2018/09/16/tarsadalom_kinaiak_budapesten_longform_kinai_ne-gyed/ Letöltve: 2025.11.20

EU (2025) History of the European Union 1945-59 https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu/1945-59_en Letöltve: 2025.11.20

EU (2025) History of the European Union 1990-99 https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu/1990-99_en Letöltve: 2025.11.20

Hoonstra, H. (2024) List of the Top Foreign Companies in China <https://msadvisory.com/list-of-foreign-companies-operating-in-china/> Letöltve: 2025.11.20

Irimiás, A. (2008) A Budapesten élő kínai közösség, Földrajzi Értesítő, https://hungarian-geography.hu/konyvtar/kiadv/FE2008/FE20083-4_469-484.pdf

Kaszvár, A. (2021) A kínai diaszpóra nemzetközi és hazai gazdasági és biztonságpolitikai kérdései, SzakcikkAdatbázis, 2021/6., 14-18. o., <https://szakcikkadatba-zis.hu/doc/8639350>

KSH, 2025, https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wvn001a.html

Lados, G., Brucker B. (2024) Íme a számok: ennyi bevándorló él pontosan Magyarországon és az EU-ban <https://www.portfolio.hu/krtk/20240214/ime-a-szamok-eny-nyi-bevandorlo-el-pontosan-magyarorszagon-es-az-eu-ban-668589> Letöltve: 2025.11.20

Lezlidzsi84 (2016) Bevándorlók a berlini fal mentén https://pan-gea.blog.hu/2016/09/26/bevandorlok_a_berlini_falmenten Letöltve: 2025.11.20

Ritecz, Gy. & Sallai, J. (2016) A migráció trendjei, okai és kezelésének lehetőségei, Magyar Rendészet, <https://real.mtak.hu/216839/1/marczikaz.pdf>

Ritecz, Gy. (2016) A migráció trendjei – és ami mögötte van, REGIO, <http://regio.tk.mta.hu/index.php/regio/article/view/115>

Song Q. & Liang Z. (2021) New emigration from China: Patterns, Causes, Impacts, National Library of Medicine, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8351535/>

Tudomány (2024) Ezért nem hivatalos nyelv az angol Amerikában <https://24.hu/tudomany/2024/01/24/amerikai-egyesult-allamok-hivatalos-nyelv/> Letöltve: 2025.11.20

VG (2025) Kína Magyarországot szereti a legjobban Európában – elképesztő, mennyi pénzt hoz ide <https://www.vg.hu/nemzetkozi-gazdasag/2025/05/kina-magyarorszagot-szereti-a-legjobban> Letöltve: 2025.11.20

Worldometer (2025) Egy főre eső GDP <https://www.worldometers.info/hu/gdp/egy-fore-juto-gdp/> Letöltve: 2025.11.20

Worldometer (2025) USA lakosság száma <https://www.worldometers.info/hu/vilagnepesseg/egyesult-allamok-nepesseg/> Letöltve: 2025.11.20

Zomborác, I. (2024) Miért szeretik a kínaiak Magyarországot és milyen egyedül sétálni egy 25 milliós városban? <https://www.forbes.hu/a-jo-elet/kina-3-utazas-wuhu-sanghaj/> Letöltve: 2025.11.20

EXPLORING GHANAIAN AND HUNGARIAN CONSUMER ATTITUDES TOWARDS GLOBAL BRANDS: AN INTERCULTURAL MARKETING PERSPECTIVE

GEORGE OHENE BOATENG

PhD student

*University of Miskolc, Faculty of Economics, Institute of Marketing and
Tourism*

Ez a kvalitatív szisztematikus irodalmi áttekintés a globális márkák iránti fogyasztói attitűdöket vizsgálja Ghánában és Magyarországon, interkulturális marketingmegközelítésben. A tanulmány a meglévő szakirodalom eredményeinek szintézisére építve elemzi, hogy a kulturális értékek, a társadalmi-gazdasági tényezők és a marketingstratégiák miként befolyásolják a fogyasztói észleléseket és magatartásformákat ebben a két eltérő kontextusban. Ghánában a közösségi kötelékek és hagyományok egyre erősödő vonzalommal kapcsolódnak össze a globális márkák iránt, míg Magyarországon a posztoszocialista örökség és a gazdasági aspirációk alakítják a preferenciákat. Az áttekintés összetett dinamikákra világít rá, amelyek a marketingmegközelítések testre szabásának szükségességét jelzik. A részletes elemzések révén a kutatás hozzájárul a sokszínű fogyasztói környezetek jobb megértéséhez, és iránymutatást nyújt a marketingesek számára a globális márkák kulturális kontextusban történő hatékony pozicionálásához. A jövőbeni kutatások kiterjeszthetik az eredményeket más kultúrákra, valamint longitudinális elemzések alkalmazásával mélyebb betekintést nyújthatnak a fogyasztói attitűdök időbeli alakulásába.

Kulcsszavak: globális márkák, fogyasztói attitűdök, interkulturális marketing, kultúraközi összehasonlítás, Ghána, Magyarország

This qualitative systematic review examines consumer attitudes towards global brands in Ghana and Hungary through an intercultural marketing lens. The study synthesizes findings from existing literature to explore the influence of cultural values, socio-economic factors, and marketing strategies on consumer perceptions and behaviors in these two distinct contexts. In Ghana, communal ties and traditions intersect with a growing affinity for global brands, while in Hungary, post-socialist legacies and economic aspirations shape preferences. The review reveals complex dynamics, suggesting a need for tailored marketing approaches. By providing detailed insights, this research contributes to understanding diverse

consumer landscapes and informs marketers on crafting effective strategies for engaging global brands within cultural contexts. Future studies may extend these findings to other cultures and employ longitudinal analyses for a deeper understanding of evolving consumer attitudes.

Keywords: Global Brands, Consumer Attitudes, Intercultural Marketing, Cross-Cultural Comparison, Ghana, Hungary

1. INTRODUCTION

The globalization of markets has compelled brands to transcend national boundaries, creating a complex landscape where global brand strategies intersect with deeply rooted local consumer cultures (Koch et al., 2022). While global brands are often associated with universal quality, modernity, and status, their reception is not monolithic. Consumer attitudes are critically mediated by cultural values, historical trajectories, and socio-economic conditions unique to each market (Sestino, Di Matteo & Amatulli, 2022). Understanding this interplay is the core challenge of intercultural marketing, which seeks to navigate the tension between standardized global appeals and localized consumer dispositions.

A particularly revealing axis of analysis is the comparison between emerging economies and post-socialist transition economies. These contexts represent distinct pathways of integration into the global marketplace, shaped by different historical experiences and cultural frameworks. Ghana, as a growing West African economy, is characterized by strong collectivist and communal traditions that coexist with an aspirational drive towards modernity (Gyampoh, Clotey & Addae, 2023). In contrast, Hungary, a Central European nation, carries the legacy of a post-socialist transition, fostering a consumer culture marked by a pragmatic appreciation for quality, value-for-money, and a nuanced nostalgia for pre-socialist traditions (Vörös & Szűcs, 2018). This dichotomy offers a fertile ground for examining how macro-level factors concretely shape micro-level consumer attitudes towards global brands.

Despite a wealth of studies on global branding and cross-cultural consumer behavior, a significant gap persists. Existing literature often examines these markets in isolation or within broad regional clusters (e.g., Sub-Saharan Africa, Central and Eastern Europe), potentially overlooking the specific, contrasting mechanisms at play in a targeted bilateral comparison. Few studies have undertaken a systematic synthesis to directly compare how the interplay of cultural dimensions (e.g., collectivism vs. individualism, power distance), distinct

socio-economic histories (rapid growth vs. post-socialist transition), and marketing strategies differentially configure consumer attitudes in such divergent contexts. A rigorous, thematic synthesis focused on the Ghana-Hungary comparison is therefore lacking.

This chapter makes an original contribution by offering the first systematic, thematically integrated comparison of Ghanaian and Hungarian consumer attitudes towards global brands, explicitly linking cultural dimensions with socio-economic trajectories and marketing strategy implications. This study aims to address this gap by conducting a qualitative systematic review of the literature. Its primary contribution is twofold: first, to provide a synthesized, comparative framework that clarifies the key contextual variables driving consumer attitudes in these two markets; second, to derive testable propositions that bridge the review findings to subsequent empirical research. The analysis is guided by an integrative conceptual model (Figure 1), which posits that consumer attitudes towards global brands in a given national context (Ghana or Hungary) are an outcome of the interaction between three core factors: (1) cultural dimensions, (2) socio-economic factors, and (3) adapted marketing strategies.

To guide this systematic inquiry, the review is structured around the following research questions:

RQ1: How do predominant cultural dimensions differentially influence the perception of global brands' value (e.g., as status symbols, quality markers) in Ghana and Hungary?

RQ2: What role do specific socio-economic factors (e.g., economic growth trajectory, historical market transition) play in moderating the accessibility and prioritization of global brands in the two markets?

RQ3: What implications for marketing strategy adaptation (e.g., communication messaging, community engagement, value positioning) can be derived from the synthesized cultural and socio-economic profiles of Ghanaian and Hungarian consumers?

2. METHODS

This study employs a qualitative thematic systematic review methodology. This approach is designed to identify, analyze, and synthesize findings from existing scholarly literature in a structured and reproducible manner, allowing

for the development of new interpretive insights relevant to the research questions (Snyder, 2019). The review protocol was structured to ensure a comprehensive and unbiased gathering of evidence pertaining to consumer attitudes towards global brands in Ghana and Hungary.

2.1. Search Strategy

A systematic search was conducted across four major academic databases to maximize coverage: Web of Science Core Collection, Scopus, JSTOR, and EBSCOhost Business Source Complete. To capture relevant interdisciplinary work, supplementary searches were performed in Google Scholar, with the first 100 results screened for inclusion. The search was limited to publications in English, spanning from January 2000 to December 2024, to ensure contemporary relevance while capturing the post-millennium evolution of global branding and consumer culture in both countries. This period was selected to capture post-millennial globalization dynamics, including Ghana's accelerated economic growth and Hungary's post-socialist market consolidation.

The search strategy utilized Boolean operators to combine key conceptual blocks. The following search string was adapted for the syntax of each database: ("global brand*" OR "international brand*" OR "foreign brand*") AND ("consumer attitude*" OR "consumer perception*" OR "brand perception" OR "purchase intention") AND ("culture" OR "cultural value*" OR "intercultural") AND ("Ghana" OR "Hungary")

2.2. Eligibility (Inclusion and Exclusion) Criteria

Studies were assessed against pre-defined criteria to determine their relevance.

2.2.1. Inclusion criteria

1. Peer-reviewed journal articles, book chapters, or conference proceedings.
2. Empirical (qualitative or quantitative) or conceptual/theoretical papers.
3. Primary focus on consumer attitudes, perceptions, or behaviors towards global/international brands.
4. Explicit examination of cultural, socio-economic, or marketing strategy factors influencing these attitudes.
5. Specific context or empirical data related to Ghana or Hungary.

2.2.2. Exclusion criteria

1. Studies not available in English.

2. Studies focusing solely on business-to-business (B2B) branding, technical product specifications, or macroeconomic trade policies without a consumer behavior link.
3. Studies where Ghana or Hungary were only mentioned peripherally without substantive analysis.
4. Opinion pieces, non-academic reports, or unpublished theses.

2.3. Study Selection Process

The selection process followed the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines. Figure 1 illustrates the flow of identification, screening, and inclusion. The process was conducted as follows: First, all identified records were imported into reference management software (Zotero), and duplicates were removed. Second, titles and abstracts were screened against the eligibility criteria by the primary researcher. Third, the full texts of potentially relevant studies were retrieved and assessed in detail. A random sample of 20% of the titles/abstracts and full texts was independently screened by a second researcher to ensure reliability. Any disagreements were resolved through discussion until consensus was reached.

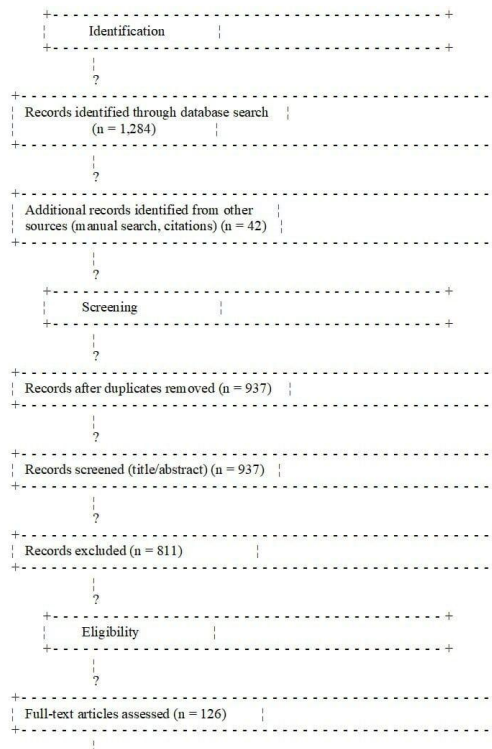


Figure 1: PRISMA flow diagram of the study selection process

2.4. Data Extraction and Quality Assessment

A standardized data extraction form was used to collect information from each included study. Extracted data included: author(s) and year; research objectives; methodology (design, sample, data collection/analysis); key findings related to cultural, socio-economic, or marketing factors; and specific context (Ghana/Hungary). To assess the methodological quality and relevance of included studies, a modified version of the Critical Appraisal Skills Programme (CASP) checklist for qualitative research and weight-of-evidence approach for mixed-methods studies was used. Studies were not excluded based on quality scores but were evaluated to inform the strength and nuance of the synthesis. The assessment focused on: clarity of aims, appropriateness of methodology, rigor in data collection and analysis, and relevance of findings to the review questions.

2.5. Data Synthesis

The extracted findings were synthesized using thematic synthesis as outlined by Thomas and Harden (2008). This involved three stages:

1. Line-by-line coding: The textual findings and conclusions of each study were coded.
2. Development of descriptive themes: Codes were organized into clusters that summarized the content of the data.
3. Generation of analytical themes: The descriptive themes were interpreted and interrogated in relation to the review's research questions, leading to the development of higher-order analytical themes that provide new conceptual understanding of the data.

The synthesis was an iterative process, moving between the coded data, the original studies, and the research questions to ensure the themes remained grounded in the evidence while providing an explanatory framework for the Ghana-Hungary comparison. The NVivo software was utilized to facilitate the coding and thematic analysis process.

3. RESULTS

The systematic search and selection process, detailed in Figure 1, resulted in the inclusion of 42 studies for qualitative synthesis (Ghana: n=24, Hungary: n=18, comparative/theoretical: n=5). The following section presents the thematic synthesis of their findings, organized to directly address the research questions guiding this review. The synthesis moves beyond descriptive

accounts of each country to identify cross-cutting themes and critical points of divergence in how cultural and socio-economic factors configure attitudes towards global brands.

3.1.RQ1: The Differential Influence of Cultural Dimensions

The synthesis revealed that the core cultural dimensions shaping brand perceptions are not merely present but interact with national context to produce distinct motivational logics for embracing global brands.

3.1.1. Collectivism in Ghana vs. pragmatic individualism in Hungary

In Ghana, the collectivist orientation channels the appeal of global brands strongly towards social signaling within the in-group. Studies consistently show that global brands are valued as tools for enhancing social status and prestige, but this prestige is sought primarily for recognition and elevation *within* the community (Amfo & Dzorgbo, 2016; Nyarko, 2024). For instance, owning a global smartphone brand is less about personal technophilia and more about demonstrating achieved modernity to peers and family. In contrast, the Hungarian context, characterized by a more pragmatic individualism shaped by its post-socialist transition, frames global brands as markers of personal competence and reliable quality. Here, brands signal individual discernment, access to Western standards, and a safeguard against the poor quality associated with the late socialist era (Vörös & Szűcs, 2018; Czine et al., 2020). The synthesis suggests that while status is a factor in both markets, its underlying social function differs fundamentally.

3.1.2. Manifestations of power distance and uncertainty avoidance

A second key theme concerns authority and risk. The higher power distance noted in Ghanaian society translates into a greater deference to brands as external authorities of taste and quality. Marketing that leverages celebrity endorsements or expert testimonials is particularly effective, as it aligns with hierarchical cultural norms (Senanu & Narteh, 2023). Conversely, in Hungary, a historical legacy of skepticism towards official narratives and economic instability has fostered high uncertainty avoidance. This manifests not as deference, but as a meticulous, evidence-based evaluation of brand claims. Hungarian consumers are drawn to global brands for their perceived reliability and consistent quality, which reduce perceived risk in purchase decisions (Machová et al., 2022). This creates a market where proven performance and tangible warranties are more persuasive than aspirational authority.

3.2.RQ2: The Moderating Role of Socio-Economic Factors

Economic context actively moderates and sometimes contradicts the influence of cultural values, creating unique market realities.

3.2.1. Aspirational consumption in growing vs. stabilized economies

In Ghana's dynamic, growing economy, global brands are powerfully linked to aspirational mobility and visible success. As more consumers enter the middle class, these brands become attainable symbols of economic achievement, fueling demand (Dartey-Baah & Amoako, 2021). However, this aspirational drive exists in tension with communal obligations; conspicuous consumption must often be justified as benefiting the wider network (Gyampoh et al., 2023). In Hungary, the post-transition economy is marked by stability but also pronounced price-value pragmatism. The synthesis indicates that the initial euphoria for Western brands has matured into a calculated assessment. Global brands are expected to justify their premium through superior durability, innovation, or functionality—a direct "value for money" equation (Csíszárikocsir, 2022). Economic uplift in Ghana *enables* symbolic consumption, while economic caution in Hungary *disciplines* it.

3.2.2. Historical legacy as a market filter

The socio-economic history of each country acts as a powerful filter. Ghana's narrative of progressive integration into the global economy frames global brands as positive symbols of future-oriented development. Hungary's experience of sudden systemic change, however, has instilled a dualistic nostalgia-pragmatism. There is a simultaneous appreciation for global brands as symbols of openness and quality, and a parallel, resilient appreciation for local products that represent cultural continuity and pre-socialist authenticity (Boldizsár et al., 2022; Kervyn et al., 2022). This duality means global brands in Hungary compete not only on functional attributes but also on their ability to navigate and respect this complex cultural memory.

3.3.RQ3: Synthesized Implications for Marketing Strategy

The intersection of the above themes points to distinct strategic imperatives for each market, synthesized in Table 1.

Analytical Dimension	Ghanaian Context	Hungarian Context
Primary cultural logic	Communal status-seeking: Brands as tools for in-group social elevation.	Individual quality-assurance: Brands as tools for personal certainty and value.
Key socio-economic moderator	Aspirational mobility: Growth enables symbolic consumption, tempered by communal justification.	Pragmatic calculation: Stability demands clear functional and economic justification.
Core brand promise required	"Modernity with Respect": Signify progress while honoring community and tradition.	"Proven superiority with relevance": Demonstrate tangible quality while acknowledging local heritage.
Recommended strategic levers	1. Social proof & community integration: Use local influencers, not distant celebrities. 2. CSR as communal benefit: Frame corporate responsibility as direct investment in local community well-being. 3. Cultural Hybridization: Integrate local motifs and narratives into global brand aesthetics.	1. Evidence-based communication: Highlight certifications, test results, and durability data. 2. Value transparency: Justify price through clear cost-benefit analysis (e.g., cost-per-use). 3. Heritage collaboration: Partner with respected local artisans or brands to add authentic cultural resonance.
Potential pitfall to avoid	Appearing culturally ignorant or extractive.	Appearing generic, overpriced, or disrespectful of local identity.

Table 1: Synthesized consumer profiles and strategic implications for Ghana and Hungary

The synthesis demonstrates that successful engagement in Ghana requires brands to embed themselves within the social fabric, whereas in Hungary, success is contingent on proving objective superiority and earning cultural respect through authentic collaboration.

4. DISCUSSION

This systematic review set out to synthesize the literature on consumer attitudes towards global brands in Ghana and Hungary through an intercultural marketing lens. By moving beyond a narrative description and employing a thematic analysis structured by explicit research questions, the review provides a clarified, comparative framework. The findings illuminate not just *what* the

differences are, but *how* the interplay of cultural dimensions and socio-economic histories creates distinct motivational logics for consumers in these two markets. This discussion interprets these synthesized findings, outlines their theoretical and practical contributions, and, most critically, derives explicit pathways for future empirical research.

4.1. Interpretation of Key Findings

The synthesis confirms that global brands are valued in both Ghana and Hungary, but the underlying reasons and conditional factors differ significantly. In Ghana, the collectivist ethos transforms the global brand into a communal status currency. Its value is realized socially, through the enhancement of one's position within a network. This explains the effectiveness of marketing that highlights social acceptance and community benefit (Osei & Alagidede, 2023). Conversely, in Hungary, a context shaped by systemic transition and uncertainty avoidance, the global brand functions as a personal risk-mitigation tool. Its value is realized individually, through the assurance of quality and functional performance, justifying the economic outlay in a cost-conscious environment (Machová et al., 2022).

This fundamental divergence challenges simplistic applications of cultural dimension theory. For instance, while both contexts may exhibit behaviors consistent with "status consumption," the review reveals that the social mechanics of status are culturally configured: in Ghana, status is conferred by the group upon the individual using the brand as a medium; in Hungary, status is often claimed by the individual through the demonstration of prudent, quality-focused choice. Furthermore, the socio-economic context does not merely enable or constrain purchase; it actively shapes the brand's symbolic meaning, from a beacon of future aspiration in Ghana to a benchmark of present-day value and reliability in Hungary.

4.2. Theoretical Contribution

This review makes two primary theoretical contributions. First, it advances intercultural marketing theory by specifying the mechanism of context interaction. It demonstrates that broad cultural dimensions (e.g., Hofstede's collectivism) do not predict attitudes in a vacuum; their effects are filtered and refracted through specific historical and economic experiences (post-colonial growth vs. post-socialist transition). The proposed conceptual model (Figure 1) and the synthesized profiles in Table 1 offer a more comprehensive, mid-range framework for comparing consumer markets that share a surface-level interest in global brands but are driven by different logics.

Second, the review contributes to global branding theory by clarifying the conditions under which different brand positioning strategies are resonant. It

moves beyond the generic "glocalisation" prescription to suggest that the nature of localisation must be strategically distinct: in collectivist, high-growth contexts, localisation should be socio-centric (focused on community integration); in individualist, post-transition contexts, localisation should be quality-centric and heritage-aware (focused on proving superior value and respecting cultural authenticity).

4.3. Practical Implications for Marketers

For marketing practitioners, the findings underscore the critical danger of a standardized regional approach. The strategic imperatives diverge clearly:

- For Ghana: Success hinges on social legitimisation. Marketing budgets should be allocated to deep community engagement, partnerships with local social structures, and CSR initiatives with visible, localised impact. Messaging should frame the global brand as an enabler of collective progress and modern Ghanaian identity.
- For Hungary: Success hinges on proof and respect. Communication must be rich in tangible evidence of quality, durability, and innovation. Pricing strategies must be transparent and justifiable. Furthermore, brands must navigate the market's cultural duality not by ignoring Hungarian heritage, but by engaging with it authentically through collaborations or limited editions that demonstrate genuine respect, not appropriation.

4.4. Implications for Future Empirical Research and PhD Trajectory

This is the most critical output of this systematic review for the author's doctoral research programme. The synthesized findings provide a robust theoretical foundation from which testable hypotheses and a methodological plan for primary data collection can be derived.

4.4.1. Derived Propositions for Empirical Testing

Based on the thematic synthesis, the following propositions are formulated for subsequent quantitative and qualitative testing:

- **P1:** The positive effect of a global brand's perceived prestige on purchase intention is stronger for Ghanaian consumers when the brand's marketing communication emphasises communal benefit (vs. individual benefit).
- **P2:** For Hungarian consumers, the positive effect of a global brand's perceived quality on purchase intention is significantly moderated

by price fairness perception, to a greater degree than for Ghanaian consumers.

- **P3:** Global brand marketing that incorporates authentic local cultural elements (e.g., patterns, narratives) will lead to higher brand attitude in both markets, but through different mediators: Perceived cultural respect in Hungary and perceived social integration in Ghana.

4.4.2. Proposed methodology for PhD empirical phase

To test these propositions, the next phase of this research will employ a sequential mixed-methods design:

1. Phase 1 (Quantitative Survey): A structured online survey will be administered to a representative sample of consumers in Ghana and Hungary (target n=400 per country). The survey will measure the constructs in the propositions (prestige, communal benefit, quality, price fairness, cultural respect, purchase intention, etc.) using validated scales. This will allow for statistical testing of P1 and P2 via moderated regression analysis.
2. Phase 2 (Qualitative Interviews): Following the survey, in-depth semi-structured interviews will be conducted with a sub-sample of respondents from each country (approx. 20-25 per country). The interviews will explore the underlying motivations, narratives, and emotional responses behind the statistical relationships, providing rich contextual data to explain the "why" and to investigate P3 in depth.

This two-phase approach directly builds upon the framework established in this review, moving from synthesis and proposition-building to rigorous empirical validation and deeper explanatory insight.

Limitations

This review is subject to several limitations. First, the inclusion of English-language publications only may have excluded relevant studies published in local languages. Second, the availability and uneven distribution of literature across the two national contexts may influence thematic balance. Finally, as with all qualitative synthesis, interpretive bias cannot be fully eliminated despite systematic procedures and cross-checking. Before turning to the concluding remarks, it is important to acknowledge the analytical boundaries within which the findings of this review should be interpreted.

Conclusion

This systematic review has achieved its objective of synthesizing and clarifying the complex factors shaping consumer attitudes towards global brands in Ghana and Hungary. By moving beyond descriptive comparison to a thematic analysis structured by explicit research questions, the review reveals that the appeal of global brands is not universal but is contextually reconfigured. In Ghana, global brands are primarily interpreted through a lens of communal advancement and social signaling, deeply intertwined with collectivist values and aspirational economic growth. In Hungary, they are evaluated through a lens of individual pragmatism and quality assurance, conditioned by a post-socialist legacy of uncertainty and value-consciousness.

The primary contribution of this work lies in this specification of divergent cultural logics, captured in the comparative framework presented. For theory, it underscores the necessity of modelling culture and socio-economics as interactive, rather than additive, variables in global consumer behavior. For practice, it provides marketers with a clear, evidence-based rationale for deploying fundamentally different engagement strategies in these two markets, strategies centered on social legitimization in Ghana and demonstrable proof-of-value in Hungary.

Most importantly, this review serves as the critical foundational chapter for a doctoral research programme. It has systematically consolidated the literature, identified key gaps, and, through synthesis, generated specific, testable propositions. These propositions now form the direct bridge to the next empirical phase of this PhD, which will employ a mixed-methods approach to validate and deepen the insights presented here. Thus, this review does not mark an end, but a purposeful beginning, charting a clear and rigorous path from secondary synthesis to primary empirical discovery in the field of intercultural marketing.

REFERENCES

- Amfo, N. A., & Dzorgbo, D. B. S. (2016). Local Consumption Patterns: Understanding Ghanaian Consumer Behavior. In *Consumer Behavior in Different Countries* (pp. 123-142). Springer, Cham.
- Amo-Mensah, M. (2021). Corporate social responsibility in contemporary Ghana: A literature Review. *International Journal of Business and Management Review*, 9(5), 78-93.
- Boldizsár, A., Török, E., & Pásztor, A. (2022). Analysis of Packaging Technology Solutions for Today's Industrial Companies in Hungary. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*, 20(1), 21-29.

- Csiszarik-kocsir, A. (2022). An Overview Analysis of Debt Financing for Hungarian Enterprises and the Impact of Economic Crises. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 28, 83-91.
- Csordas, A., Lengyel, P., & Füzesi, I. (2022). Who prefers regional products? A systematic literature review of consumer characteristics and attitudes in short food supply chains. *Sustainability*, 14(15), 8990.
- Czine, P., Szakály, Z., & Balogh, P. (2020). A Review of Purchasing Preferences for Margarine among Hungarian and International Students. *Studies in Agricultural Economics*, 122(1), 29-36.
- DAJNOKI, K. (2022). Mishlin NWEISER University of Debrecen, Károly Ihrig Doctoral School of Management and Business, Hungary Krisztina DAJNOKI University of Debrecen, Faculty of Economics and Business, Institute of Management and Organization Sciences, Debrecen, Hungary. *ethnicity*, 24(1).
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2021). Global CSR, drivers and consequences: a systematic review. *Journal of Global Responsibility*, 12(4), 416-434.
- Gravite-Lapere, V. (2022). Consumer Behavior Research in the Marketing Field in the Last Five Years: Literature Review. *Socio-Cultural Management Journal*, 5(2), 175-201.
- Gyampoh, S. A., Clottey, S. N. T., & Addae, M. (2023). Knockoff: An Emerging Trend in The Ghanaian Fashion Industry: A Case of Greater Accra Metropolis. *International Journal of Interdisciplinary Research Methods*, 10(3), 1-17.
- Kervyn, N., Fiske, S. T., & Malone, C. (2022). Social perception of brands: Warmth and competence define images of both brands and social groups. *Consumer Psychology Review*, 5(1), 51-68.
- Konlan, M. Y., et al. (2023). Consumer understanding and use of food labels in Ghana: A review of the evidence. *World Nutrition*, 14(1), 16-21.
- Kovács, I., & Petruska, I. An Overview of Hungary's Accredited Innovation Clusters as regards Cooperation and Communication.
- Kumar, A., et al. (2022). International Journal of Emerging Markets: a bibliometric review 2006–2020. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print).
- Lakatos, M., & Karai, É. (2020). After the first 32 years: New deal in Hungarian income taxation. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (43), 117-134.
- Machová, R., Korcsmáros, E., Marča, R., & Esseová, M. (2022). An International Analysis of Consumers' Consciousness During the Covid-19 Pandemic in Slovakia and Hungary. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 22(1), 130-151.
- Machova, R., Santa, K., & Basa, P. (2021). International overview of business profiles from the perspective of Instagram users. *Marketing i menedžment inovacij*, (3), 11-22.
- Maples, A. M. (2024). Cosmopolitanism and Women's Fashion in Ghana: History, Artistry and Nationalist Inspirations by Christopher L. Richards. *African Arts*, 57(2), 94-96.
- Marosi, Z., & Gergely, B. (2024). The Issue of Consumer Compensation Before Antitrust Authorities: Commitments, Cooperation and Competence: The Hungarian Experience. *World Competition*, 47(1).

- Mer, A., & Viridi, A. S. (2024). Decoding the challenges and skill gaps in small-and medium-sized enterprises in emerging economies: A review and research agenda. *Contemporary Challenges in Social Science Management: Skills Gaps and Shortages in the Labour Market*, 112, 115-134.
- Nováky, E., & Kristóf, T. (2022). A comprehensive review of Hungarian futures studies in light of international journal articles. *European Journal of Futures Research*, 10(1), 14.
- Nutsugah, N., Kuuppuolo, E., & Peculiar, T. (2024). A systematic review of social media research in Ghana: gaps and future research avenues. *Annals of the International Communication Association*, 1-15.
- Nyarko, I. K. (2024). Exploring the Likely Impacts of April 2024 Dubai Floods on Ghana's Trade and Economic Outlook: Addressing the Challenges and Forging New Directions: A Literature Review. *Journal of Economics, Management and Trade*, 30(6), 107-117.
- Osei, D. B., & Alagidede, I. P. (2023). Exploring the Giving Strategies, Opportunities, and Challenges of Corporate Foundations in Ghana. *Journal of African Business*, 24(3), 491-508.
- Plötz, A. (2023). Challenges and opportunities for the digital transformation of Hungarian companies. In *Proceedings of FIKUSZ Symposium for Young Researchers* (pp. 205-224). Óbuda University Keleti Károly Faculty of Economics.
- Senanu, B., & Narteh, B. (2023). Banking sector reforms and customer switching intentions: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(1), 15-29.
- Sestino, A., Di Matteo, S., & Amatulli, C. (2022). Fashion brands and emerging markets' opportunities: A literature review from a consumer behaviour and marketing perspective. *Fashion Marketing in Emerging Economies Volume I: Brand, Consumer and Sustainability Perspectives*, 23-45.
- Setyaningsih, S., & Kelle, P. (2021). Comparison of supply chain management (SCM) adoption at small and medium-sized enterprises (SMEs): A Review from Hungary and Indonesia. *Journal of International Studies*, 14(3).
- Singh, A., et al. (2023). An exploration of stakeholder views and perceptions on taxing tobacco, alcohol and sugar-sweetened beverages in Ghana. *BMJ Global Health*, 8(5), e012054.
- Tandoh, I. (2020). Public relations as a marketing communications tool: Evidence from selected multinational companies in Ghana. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 30(1), 363-375.
- Thaha, A. R., Maulina, E., Muftiadi, R. A., & Alexandri, M. B. (2021). Digital marketing and SMEs: a systematic mapping study. *Library Philosophy and Practice*, 2021, 1-19.
- Vértesy, L. (2020). Exploring the Media Industry: A Comprehensive Overview on Europe and Hungary.
- Vörös, Z., & Szűcs, R. (2018). Hungarian Consumer Culture in Transition: An Exploratory Study. *Transformations in Business & Economics*, 17(3), 3

VOICE ASSISTANTS AS EMERGING TOOLS IN SOCIAL MARKETING: OPPORTUNITIES, CHALLENGES, AND FUTURE DIRECTIONS

HOUSSEM EDDINE YAKDHANE

PhD student

University of Miskolc, Faculty of Economics, Institute of Marketing and Tourism

A tanulmány a mesterséges intelligencián alapuló hangalapú asszisztenseket (például az Alexa, a Google Assistant és a Siri rendszereit) vizsgálja mint a társadalmi marketing potenciális eszközeit. E technológiákat eredetileg az élet megkönnyítésére és a mindennapi feladatok automatizálására fejlesztették ki, mára azonban szélesebb körben elterjedtek, és természetes, párbeszédalapú felületük révén a mindennapok szerves részévé váltak. Ennek következtében alkalmasak lehetnek arra, hogy pozitív viselkedésformákat ösztönözzenek mind az egyének, mind a társadalom egésze számára.

A hangalapú MI-asszisztensek társadalmi marketingben betöltött lehetséges szerepének elemzése során a tanulmány áttekinti a technológiaelfogadással, a fogyasztói érintettséggel, a bizalom és az adatvédelem kérdéskörével, valamint a digitális marketinggel kapcsolatos szakirodalmat. Emellett bemutatja azokat a mechanizmusokat, amelyek révén ezek az asszisztensek hozzájárulhatnak a viselkedésváltozás ösztönzéséhez: az akadályok csökkentésével, az információhoz való hozzáférés bővítésével, valamint az azonnali, felhasználóközpontú támogatás biztosításával.

A hangalapú asszisztensek így képesek lehetnek növelni a társadalmi marketing hatékonyságát a viselkedésváltozás elősegítésében azáltal, hogy leegyszerűsítenek egyébként összetett feladatokat, valós idejű útmutatást és támogatást nyújtanak, segítik a sérülékeny csoportokat, valamint hozzájárulnak az új viselkedésminták megerősítéséhez a rutinok kialakításán és fenntartásán keresztül. Utóbbit különösen az teszi lehetővé, hogy a felhasználók személyre szabott rutinokat hozhatnak létre és kezelhetnek. Ugyanakkor számos korlát is azonosítható, amelyek csökkenthetik az MI-alapú hangasszisztensek hatékonyságát a pozitív viselkedésváltozás ösztönzésében. Ezek közé tartoznak az adatvédelmi aggályok, a termékhasználat egyenetlen intenzitása, a korlátozott kontextusértelmezési képességek, valamint az a tény, hogy az asszisztensek alapvetően nem kezdeményeznek proaktív interakciót a felhasználókkal.

A vonatkozó kutatási eredmények szintézisére építve a tanulmány több gyakorlati ajánlást fogalmaz meg a társadalmi marketing szakemberei számára, valamint azonosítja azokat a kritikus kutatási területeket, amelyek további vizsgálatot igényelnek. Kiemelten hangsúlyozza annak szükségességét, hogy a jövőbeli kutatások értékeljék a hosszú távú viselkedési hatásokat, vizsgálják az MI-alapú

hangasszisztensek társadalmi marketingben való alkalmazásához kapcsolódó etikai kérdéseket, valamint mélyebb megértést alakítsanak ki arról, miként zajlik a viselkedésváltozás e technológiák használata során.

A tanulmány jelentősége abban rejlik, hogy a hangalapú asszisztenseket – amelyeket eddig elsősorban fogyasztói vagy technológiai nézőpontból vizsgáltak – a társadalmi marketing potenciális partnerévé emeli. Ez az értelmezési keret új perspektívát kínál arra vonatkozóan, miként járulhat hozzá a párbeszédalapú mesterséges intelligencia a lakosság egészségének, jóllétének és életminőségének javításához, amennyiben tudatosan, egy átfogó, stratégiai kommunikációs rendszer részeként alkalmazzák.

Kulcsszavak: hangalapú asszisztensek, társadalmi marketing, viselkedésváltozás, mesterséges intelligencia, fogyasztói érintettség, adatvédelmi aggályok, hozzáférhetőség, digitális marketing

This paper explores AI voice assistants (such as Alexa, Google Assistant, and Siri) as tools for social marketing. Initially used to make life easier and automate tasks, voice assistants are now being utilized more widely and have become part of our daily lives through a natural conversational interface. Thus, they have the potential to encourage a variety of positive behaviours, both for individuals and society in general.

In analysing AI voice assistant's potential contributions to social marketing, we review the current literature on technology acceptance, consumer engagement, trust, and privacy, digital marketing, as well as the different ways that these assistants can be used to encourage behaviour change: by decreasing barriers; increasing access to information; and providing immediate support to users.

Therefore, voice assistants can improve social marketing's ability to promote behaviour change by simplifying an otherwise complex task; providing guidance and assistance in real-time; supporting vulnerable populations; and helping to strengthen new behaviours through establishing and maintaining routines by providing users with the ability to create their own personalised routines. Conversely, there are several limitations that hinder the efficacy of AI voice assistants for encouraging positive behaviour change; among them are privacy issues, inconsistent levels of product use, limited contextual understanding, and the inherent lack of proactive interaction between voice assistants and users.

In synthesising the research findings related to AI voice assistants and their potential contributions to social marketing, this paper offers a number of recommendations for social marketers and identifies critical areas of research that require further investigation. In particular, we emphasise that future studies should assess long-term behavioural outcomes, examine the ethical issues that arise from the use of AI voice assistants in social marketing, and utilise deeper

understanding and knowledge of how behaviour change occurs through the use of AI voice assistants.

The significance of this paper is its assessment of how voice assistants (which have primarily been examined from consumer or technological perspectives) could potentially be used as a partner for Social Marketing. This presents a different perspective for viewing how conversational artificial intelligence could help improve the population's health, well-being and happiness when intentionally included in a larger, strategic communication framework.

Keywords: Voice assistants, social marketing, behavior change, artificial intelligence, consumer engagement, privacy concerns, accessibility, digital marketing.

1. INTRODUCTION

Historically, social marketing sought to foster pro-social behaviours on a voluntary basis (e.g., improving people's health, encouraging environmental stewardship and increasing overall quality of life). However, as technology has evolved, so too has how individuals use those technologies to seek and evaluate information and engage with their world. Because of this, today's social marketing must take into account the influence of new technologically based products that can help, assist and/or influence how individuals behave every day.

AI-based smart voice assistants (e.g., Amazon Alexa, Google Assistant, Apple's Siri and Microsoft's Cortana) are one type of these new products that are quickly being incorporated into everyday life for many. These voice activated systems allow consumers to speak naturally to a computer interface to ask questions, retrieve information and complete basic tasks. The rapid increase in their use signifies their growing importance to individuals on a daily basis. For example, there were over four billion smart voice assistants in operation worldwide in 2020 and it is predicted that their numbers will grow to eight billion in the next few years (Statista, 2022; Acikgoz, 2023). It is possible that with their ease of use, hands-free interaction and constant availability, smart voice assistants present an opportunity to increase and support socially responsible behaviour.

A prominent aspect of voice assistants that makes them relevant to social marketing is their association with information seeking. Many studies have demonstrated that people frequently use these devices to quickly obtain answers while understanding options or clarifying tasks (Arnold et al., 2019). Voice assistants are an important tool in a person's daily life for activities like controlling devices, finding out about a location's weather, managing calendars, and

searching and comparing products (Saad et al., 2017; McLean & Osei-Frimpong, 2019; Acikgoz et al., 2023). Because a lot of the socially acceptable behaviors depend heavily on quick access to accurate information, these devices will play an essential role in helping users make easier decisions.

There are several factors that explain why users adopt and continue to use these devices. Research indicates that perceived usefulness, perceived convenience, and perceived ease of use are consistently identified as significant factors driving user adoption and continued use of voice devices (Acikgoz et al., 2023; Malodia et al., 2021). Using natural and conversational formats to interact with a voice device reduces the time and mental effort required to locate, comprehend, or act on information. Voice assistants' ability to support and engage users is likely to enhance engagement and prolonged use, in part, through their capacity to understand the user's feelings on a personal level (Malodia et al., 2021; Pal et al., 2021).

Research has indicated that one of the challenges facing adopters of voice assistants is privacy, data security, and trust (Hoy, 2018; Easwara Moorthy & Vu, 2015; Acikgoz et al., 2023). While many large population studies indicate that many people have access to devices with voice assistants, a relatively small number of users engage with these types of devices frequently. Some users also chose to stop using their devices due to the privacy concerns surrounding them (Arnold et al., 2019). Evaluating if voice assistants will serve as reliable methods for delivering socially focused marketing efforts should take these issues into account.

The increasing use of advanced technology in digital and socio-ethical marketing has also brought attention to advanced technology as determining factors in shaping buyer behavior. Experts also indicate that AI-driven digital tools (i.e., big data) are fundamentally influencing how individuals receive information, develop impressions, and ultimately make choices about who they interact with (Kulinich & Terentieva, 2021). As these forms of technology continue to integrate into both life and marketing, it will be essential that those seeking to influence societal change through social marketing incorporate the role that these technologies play in supporting rather than replacing traditional social marketing strategies.

When it comes to how to promote behavior change, voice assistants as an Assistant as needed offer a significant distinct advantage over traditional marketers, in addition to being non-intrusive. In that way, they are providing a service at the right time for individuals when they are looking to make healthy, safe, and sustainable choices. This paper explores how AI powered voice assistants

can support the objectives of Social Marketing by enabling Socially beneficial behavior to be more convenient, and achievable. In reviewing research related to voice assistants adoption, user engagement, and Digital Marketing it will be highlighted the limitations of including voice assistants in the Social Marketing strategy, along with the types of Social Marketing approaches that currently exist, the use of technology in supporting behavior change, and their unique characteristics that can assist in Social Marketing.

2. THEORETICAL BACKGROUND

2.1 Social Marketing and Its Core Principles

The concept of social marketing makes use of marketing principles to motivate the development of both social and individual well-being through voluntary behavior change. In comparison to commercial marketing which is designed primarily to increase sales social marketing is designed to facilitate the voluntary change of an individual's behavior in the areas of health, environmental sustainability, and safety from harmful behavior. To help accomplish this goal, there are three guiding principles that are used as a guideline for the social marketing profession.

1. Social Marketing's primary focus is the changing of behaviors. It is not enough to simply increase awareness about the issue.
2. The intent of social marketing is to eliminate barriers that make it difficult for people to adopt positive behaviors. Barriers can be barriers of knowledge, cognition, organization, or emotion.
3. Social Marketing should present audience members with a clear benefit or value of taking on a new behavior. People will take on new behaviors when they see that it is worth their while to do so. In the current digital environment, the above three principles have become even more prominent. Digital venues now play a dominant role in how people search for, receive, and understand information. According to some studies, the digital world has changed how consumers view, think, behave, and remain loyal to products, as well as how they make purchasing decisions (Kulinich & Terentieva, 2021). As a result, as technology has progressed, social marketing will continue to become increasingly integrated with digital tools, including conversational or voice-activated agents.

2.2 Technology-Enabled Behavior Change

Using Digital Technology to Drive Behaviour Change provides consumers with tools that are designed to facilitate the completion of a task with less effort, improve access to resources, and provide information at the most relevant time. Examples include apps, wearable technology, and artificial intelligence (AI) systems that help users to monitor their habits, receive reminders, or customize their daily schedules based on individual needs. In a variety of ways, these tools reflect social marketing principles. The first way that these tools support behaviour change is by making it easier to complete tasks with less cognitive load. For example, technology can condense complicated, detailed data into simpler, concise statements; or provide step-by-step directions on how to do a task adequately. A second way digital solutions support behaviour change is by providing timely assistance or reminders to do an action when users would typically need it. Digital solutions improve the accessibility of information by allowing individuals who have trouble reading, using apps, or operating devices to obtain essential content in a format they can use. Another way that many artificial intelligence solutions provide personalised experiences is by adjusting to the user's needs and preferences. This is critical for promoting user retention, as data consistently demonstrates that user engagement is a leading indicator of continued use (Pal et al., 2021). As AI technology continues to become more integrated into daily life, the significance of technology-enabled behaviour change will grow for social marketers. Technologies that have a higher likelihood of being incorporated into daily routines, for example, voice-activated assistants will be able to assist people in adopting better behaviours without requiring users to switch to a different technology or platform.

2.3 Voice Assistants as Emerging Behavior-Change Tools

Voice assistants utilize natural language processing technology to understand spoken input and respond in a manner that mimics human behavior. Because of these very characteristics, voice assistants have significant potential as important tools in developing new behaviors. As mentioned previously, voice assistants enable users to interact with them in a very natural and intuitive way. It's often much easier to say a question than text a question, particularly when performing functions such as conducting research, making decisions, or getting assistance (Acikgoz et al., 2023). Furthermore, voice assistants enable instant access to information, including information such as how to recycle an article, how to prepare a healthy meal, and how to perform household tasks. Voice assistants are used most frequently for finding information (Arnold et

al., 2019). Voice assistants are integrated into users' daily routines. Many users use voice assistants for alarm and reminders, shopping lists, and quick access to quick information. The integration of voice assistants allows them to provide encouragement for positive behavior change without requiring an effort on behalf of the user. Finally, for these reasons, the hands-free function of voice assistants can be advantageous for older adults, individuals with visual impairments, and those with limited digital literacy; these populations are often the target of social marketing initiatives.

Machine learning allows voice assistants to customize the user's experience by observing their usage patterns and refining their response based on them. Increased engagement is noted to increase long-term behavior change (Malodia et al., 2021) and Personalization and enjoyment are known to enhance Engagement (Pal et al., 2021). Beyond this enhancement of personalization, voice assistants are still passive. They do not promote user behaviour change until users request assistance from them. Thus, voice assistants are not designed to replace social marketing techniques; they complement these efforts by eliminating obstacles, thus providing easier access to relevant information and support when needed.

3. How Voice Assistants Support Social Marketing Goals

Voice assistants have much to offer to social marketing. They help people find the information they need, make decisions, and carry out their everyday activities. Although not developed specifically for social marketers, the relevant attributes and capabilities of these technologies align closely with the principles of increasing healthy behaviours through changing individuals' behaviours and the environments in which they live. This section describes how these technologies can assist in promoting healthy behaviours.

3.1 Voice Assistants Reduce Barriers to Action

One way in which social marketers attempt to create change is by providing an easier way to engage in pro-social behaviors by eliminating obstacles. Voice assistants eliminate barriers to action by allowing people to find the information they need with very little effort.

According to studies, one of the main functions that people use voice assistants for is searching for information. Users don't need to go through several websites anymore; they can ask one question and get a quick answer. The reduced amount of effort that users have to invest in finding an answer is a key factor to creating an environment that leads to the adoption of new healthy behavior. In addition, researchers have pointed out that how easy it is to use a product will influence whether or not someone chooses to use it. When individuals

believe a new product or service is user-friendly, they will be more likely to use it, which, in turn, offers more opportunities to receive social marketing messages as long as the user is in the process of seeking out a solution.

3.2 Voice Assistants Provide Support at the Exact Moment of Need

In social marketing one of the key aspects in getting a person to change a behavior is providing them the support they require at the time they need it. A person is most likely to change their behaviour when they receive guidance at the exact point in time where a decision is being made.

Voice assistants are particularly well suited for providing this type of immediate support to users, by allowing users to access instant support through voice commands. Users frequently request clarifying information from voice assistants at the moment they require help with decision-making in a given situation, as illustrated in the following examples:

- How do I recycle this?
- What should I do if I cut my hand?
- How much water should I be drinking each day?

Since voice assistants respond instantly, the immediate access provided allows them to support users in the process of making decisions related to changing behaviours. This relationship is strongly supported by research which shows that voice assistants allow users to perform tasks more easily and with greater convenience (Malodia et al., 2021), thereby making them highly effective means of supporting individuals to make social choices that are positive for society.

3.3 Voice Assistants Enhance Accessibility for Diverse Users

Social marketing is aimed at a very broad audience, particularly those who may experience barriers accessing digital content using traditional methods. Voice assistance devices have an opportunity to help diminish those barriers. Previous research has shown that the voice interface on a device is easier for a lot of older adults, visually impaired users, and people with limited digital literacy than reading through traditional digital content or navigating complex screens (Pal et al., 2021). Hands-free and voice controlled allows users to communicate naturally and free from the physical ability to use hands or the ability to read, thus reducing barriers based on a person's physical capabilities, literacy level, or level of comfort using technology. Thus, voice assistance devices expand the capacity for inclusive social marketing by providing critical information

(e.g., health instruction for patients, community resources) to groups that have previously been unserved by traditional means in an accessible manner.

3.4 Voice Assistants Fit Naturally Into Daily Routines

Helping individuals sustain new behaviors over time is one of the major obstacles facing social marketers today. Voice assistants provide a unique opportunity to aid in doing this by assisting users with integrating behaviour prompts/beneficial routines into their lifestyles on a regular basis. Consistent research supports the fact that people use Voice Assistants for various reasons including to manage their daily schedules, set reminders, keep track of their time and maintain shopping lists (Esmailzadeh & Rolandsson, 2020). The routine nature of these interactions create a unique opportunity to positively reinforce users' behaviours in many different ways. Examples include the following:

- Reminding users to take their medication
- Prompting users to take sustainable actions (e.g. bringing/managing a reusable bag)
- Encouraging users to drink more water on a regular basis

While users must initiate their use of Voice Assistants to receive routine reminders or establish beneficial routines, these types of reminders and routines are not viewed as obligatory and intrusive. Therefore, this is highly aligned to the ethical principles/practices of Social Marketing.

3.5 Personalization Strengthens Engagement and Long-Term Use

Personalization in social marketing results in increasing the effectiveness. it can be accomplished through the voice assistant, which uses machine learning to provide relevant information according to your preferences over time. Evidence indicates that personalization, enjoyment, and emotional attachments can enhance user engagement and satisfaction (Malodia et al., 2021; Pal et al., 2021). The voice assistant's ability to utilize more natural speech, respond with empathy, and customize their responses based on previous interactions encourages users to remain engaged. Habits are cultivated through repetition; therefore, the greater the repetition of a voice assistant's use, the greater the familiarity and trust will be established by users and subsequently, are more likely to cause a sustained behavior change.

3.6 Voice Assistants Enable Fast and Simple Decision Support

Research shows that the common use of voice assistants help the individuals to evaluate options rapidly when making a decision. Commonly, consumers utilize voice assistants to search for and compare various options, ask for clarification while cooking, create grocery lists, and manage other daily activities (Arnold et al., 2019; Esmailzadeh & Rolandsson, 2020). Decision support is essential to social marketing and makes it easier for consumers to select the “socially desirable” choices, such as healthier, safer, or more sustainable options. By providing these kinds of recommendations in a quick and easy way, voice assistants enable consumers to access this information without having to manually search the internet or read articles.

3.7 Limitations: Voice Assistants Are Helpful but Reactive

Voice assistants do not independently develop Social Marketing Campaigns; they are only able to assist after a person has initiated a request for assistance using voice-command technology. This is one of the biggest limitations identified in studies, including Acikgoz et al. (2023) and Arnold et al. (2019). Because people have privacy concerns and a lack of trust in their voice-assistants, the amount of time that someone will use their voice-assistant may not be consistent and therefore, the efficacy of voice assistants as a tool for a broader Social Marketing Campaign is diminished.

With respect to this reactive nature of voice-assistant technology, there are some circumstances when an individual may be able to utilise a voice-assistant to reduce barriers when engaging in behaviours that are beneficial, or promote, the health and safety of a community or for the mentor or coach.

4. LIMITATIONS AND CHALLENGES OF USING VOICE ASSISTANTS IN SOCIAL MARKETING

Although a voice-assistant is a useful tool that can help people engage in behaviours that are beneficial to the community, there are numerous limitations to this technology that must be understood. These limitations will impact the ability of people to successfully utilise voice-assistants as an effective and beneficial tool, and therefore, if you are considering using voice-assistant technology as a part of your Social Marketing Campaigns, you should understand the limits of that technology.

4.1 Voice Assistants Are Reactive, Not Proactive

There is a large limitation that voice assistants cannot engage with anyone until they are spoken to by an individual. Therefore, they only serve to respond to an individual when they choose to interact instead of proactively communicating with an individual. Research shows that most current research highlights that voice assistants are primarily a means of responding to the information people seek and understanding of voice assistants (Arnold, et al., 2019, Acikgoz, et al., 2023).

The inability to deliver messages in a proactive manner via reminders, prompts or persuasive communication at specific times, creates challenges for social marketing. In most instances of social marketing, the campaign relies on proactive means of communicating messages, however, as voice assistants do not have the capacity to deliver health, safety or sustainability information in a proactive manner, the effectiveness of voice assistants to promote digital health behaviour change is solely reliant on the user's willingness to request such information.

Ultimately, voice assistants can be viewed as facilitators of healthy behaviour change, rather than the drivers of healthy behaviour change.

4.2 Privacy and Trust Concerns Limit Adoption

Privacy concerns are another significant barrier for users when using voice assistants. Users' concerns about their data being captured, stored or misused are consistently shown by research (Hoy, 2018; Easwara Moorthy & Vu, 2015), to be pervasive. In fact, many users opt not to activate their voice assistants even when they own a device with the feature due to these privacy concerns (Arnold et al., 2019).

As indicated by Acikgoz et al. (2023), negative privacy cynicism doubt about companies protections of their personal information diminish the likelihood that a user will continue using the voice assistant. Similarly, Malodia et al., 2021, while users of voice assistants often enjoy interacting with them, have identified trust as a significant aspect influencing their likelihood of continued use of the assistant.

The lack of trust in the voice assistant is a major problem within social marketing, as change in behaviour is primarily based on credibility and perceived safety. Users are unlikely to ask personal questions (health, well-being, financial or security related) of a voice assistant in the absence of a comfort level.

The use of the voice assistant in social marketing has therefore limited effectiveness.

4.3 Inconsistent Usage Patterns Reduce Impact

While there is a high level of global awareness of voice assistants, there are still very few habitual users of these technologies. Arnold et al. (2019) state that while most consumers own a voice assistant-enabled device, only a small percentage of consumers actually make regular use of this technology. A small number of consumers have ceased using their voice assistant altogether after some time, meaning that there will likely be a lack of user engagement regarding voice assistants lasting into the future.

If a user interacts with their voice assistant infrequently, this inconsistency cannot promote the voice assistant's ability to help facilitate a sustained behavioral change over time. As such, in cases where users do not regularly engage with their voice assistants, they cannot provide long-term support for the creation of a habit.

According to Pal et al. (2021), continued use of voice assistants is contingent on user satisfaction and engagement with the voice assistant through trust and perceived value. If a user experiences a decline in any of these factors (satisfaction, trust, or perceived value), the likelihood of continued user engagement will diminish, which reduces the assistant's influence on the user's daily behavior.

4.4 Limited Accuracy in Responses

Speech recognition algorithms, along with data sources, are used by voice assistants to produce speech and answer questions. However, many times, this can lead to a lack of accuracy or completeness in the answers given to users. Users have stated that depending on the question the user asks; device used; and/or database that is accessed, the response from the voice assistant can greatly differ (Esmailzadeh & Rolandsson, 2020).

Poor or vaguely written responses can lead to frustrations and diminished trust in the service and discourage users from continuing to use it. Additionally, they have the potential to lead to bad or unsafe recommendations.

When using voice assistants for social marketing purposes (in which reliability is extremely important), the lack of accurate, consistent information can cause a major barrier. Therefore, if a voice assistant gives incorrect health advice,

instructions about safety, or how to be environmentally friendly, this could cause harm to the user.

4.5 Lack of Deep Context Understanding

Voice assistants have the ability to interpret speech when the user asks a question, but have difficulty understanding complex contexts, nuanced emotional information, and/or interpreting multiple levels of reasoning (i.e., understanding all of the components associated with a given subject). The research shows that many times, voice assistants rely on understanding only the major keywords associated with a phrase when trying to formulate a question response (Acikgoz et al., 2023; Malodia et al., 2021). This is something that provides a limitation to the usefulness of voice assistants when it comes to helping with social marketing situations that involve:

- situational judgment
- emotional sensitivity
- personalized problem solving
- culturally specific advice

As social marketing often addresses human behaviour, motivation, and emotional barriers, the fact that voice assistants do not possess a deep contextual understanding greatly reduces their ability to make a positive impact.

4.6 Digital Inequalities in Access

Digital disparities exist in one's accessibility to voice assistants. To access voice assistants, individuals must have a compatible device, internet connectivity, and comfort with technology to utilize these services. Not all populations have equal access to these three conditions. For example, older adults, low-income households, and communities with limited or no technological infrastructure may not be able to access voice-based interventions (Pal et al., 2021). Although voice assistants may help certain vulnerable groups, social marketing emphasizes inclusion. Although voice assistants may help some vulnerable groups, they risk excluding other vulnerable groups.

4.7 Ethical Considerations and Commercial Influences

Voice assistants are developed by large technology companies whose core missions may not be aligned with the betterment of societal well-being. In light of

that, research on digital and ethical marketing has identified that many designers of voice assistants primarily focus on collecting data, personalizing products for profit, and promoting products instead of focusing on societal benefit (Kulinich & Terentieva, 2021).

There are many ethical questions that arise because of this, including:

- Who controls the information users receive?
- Are the responses provided by voice assistants neutral, or are they influenced by commercial interests?
- Could voice assistants assist with generating social good while also conflicting with commercial interests?

These types of ethical considerations must be included in any discussion regarding how to utilize voice assistants as tools of public interest.

5. IMPLICATIONS FOR SOCIAL MARKETING PRACTICE

Voice assistants have the potential to support social marketing efforts by enhancing accessibility to information, minimizing user effort and providing assistance to people at critical points in their decision-making process. While voice assistants technology can't supplant conventional methods of social marketing, it can be a key part of a larger holistic approach to messaging. This section will discuss how social marketers may incorporate voice assistants into their operations as well as how to effectively use these devices.

5.1 Creating Voice-Optimized Social Marketing Content

One of the primary ways social marketers can optimize their materials is to develop content suited to voice-based search or interaction. Power communication is one of the top five reasons people typically use voice assistive technology (Arnold et al., 2019). Therefore, health promotion, environmental education and safety organizations must ensure that they deliver content that is:

- Easy to read / comprehend
- Short and compact
- Conversational in purpose
- Optimized for voice search queries

Research suggests that consumers are seeking answers quickly and simply and have a preference for convenience, clarity and instant replies when utilizing voice assistive technology (Acikgoz et al., 2023). By having social marketing messages designed to answer frequently asked spoken questions and provide a reliable source of guidance through voice searches, social marketers can make it easier for consumers to locate helpful, trustworthy information to support their healthy choices and behaviours.

5.2 Developing Voice-Based Tools and Features

Organizations, including public entities, have many opportunities to develop voice-enabled applications, such as Google Assistant Actions or Alexa Skills, to assist individuals in achieving specific behavior-change goals. For instance:

- A public health organization may wish to create an application (skill) that provides people with answers to their most asked questions surrounding nutrition or mental health.
- A non-profit organization focused on environmental issues could build a tool that gives local recycling information.
- A program for safety could provide immediate access to basic first-aid assistance.

This type of design gives individuals quick access to trustworthy and structured information instead of relying on potentially inaccurate or misleading third-party companies for this information. This method aligns with what researchers have identified about the vital role that voice technology plays in helping to create new behaviors. (Malodia et al. 2021 and Pal et al. 2021)

5.3 Supporting Greater Accessibility and Inclusion

Social marketing usually targets underserved or marginalized communities, and voice Assistants (VA) enable these communities the opportunity to source information through easy to use, hands-free, literacy-independent means. There have been studies that show VA are advantageous to older adults, people with visual impairments, and many who don't have digital skills because they do not require the use of a complex screen or to read extensive text (Pal et al., 2021).

Based on this information, public agencies can provide information to these communities using VA in the following ways:
Share community updates, which are important for the community.

- Provide accessible health or safety-related information.
- Provide simplified instruction.
- Support people that do not have traditional means of communication.

All of these elements fit into the value of social marketing by supporting social inclusion and reducing structural barriers.

5.4 Leveraging Reminders and Routines for Behavior Maintenance

The use of voice assistants as a support mechanism for the maintenance of continued behavior is an important factor in achieving sustainable social marketing results. Voice assistants cannot independently remind users; however, it is possible for a user to create a routine/notification via their voice assistant to establish positive reinforcement for a behaviour. Examples of how a user can create a reminder via their voice assistant to help with continued behavior change:

- medication reminders
- regularly drink water
- take reusable bags on designated days
- adhering to safety protocol prior to engaging in work.

Research regarding continued use supports that tailor-made solutions, level of satisfaction and convenience will enhance re-engagement with voice assistants (Pal et al., 2021) and therefore after a user has created a successful routine for maintaining behaviours, the use of voice assistants will support consistency in behaviour change.

5.5 Ensuring Accuracy and Reliability in Voice-Based Information

The successful use of voice assistants for social marketing is dependent upon the accuracy of information provided through the assistant, as users may lose trust in the service if the answers provided by the voice assistant are inaccurate, ambiguous, or inconsistent. Previous research has indicated that this is a common finding (Esmailzadeh & Rolandsson, 2020). Consequently, Social Marketers must partner with Technology Platforms to create a controlled environment in which to provide reliable, up-to-date guidance regarding Health, Safety, or Environmental Actions, etc. Moreover, Organizations should monitor the way Voice Assistants interpret information regarding their industry, and subsequently, adapt their communication strategies to enhance the Clarity and Accuracy of such communications.

5.6 Addressing Privacy and Trust Concerns

Privacy is a significant obstacle to maintaining User engagement with Voice Assistants over the long run (Hoy, 2018; Easwara Moorthy & Vu, 2015; Acikgoz et al., 2023). Therefore, Social Marketing Campaigns that utilize Voice Assistants must focus on:

- Being transparent about the Utilisation of Data,
- Safeguarding Sensitive Information,
- Ensuring that Interaction is Voluntary, and that,
- Where Possible, providing Anonymous Inquiry Options.

Implementing Trust-Enhancing Strategies (i.e., providing verifiable Sources, safeguarding Personal Data, and providing detailed Privacy Policies) will increase User confidence in using Voice Assistants for important inquiries.

5.7 Integrating Voice Assistants Into Broader Multi-Channel Campaigns

Voice assistants are not meant to be seen as isolated tools. When used in conjunction with other behavioral change strategies, voice assistants have a greater impact; therefore, it is essential that a strategy incorporating voice assistants includes:

- Social media campaigns;
- Community programs;
- Educational materials;
- Websites;
- Mobile applications.

As voice assistants provide reactive responses, the greatest use of voice assistants will occur when they are an addition to the support provided to an individual at the time when assistance is requested. Research supports this point; while digital technology (such as a voice assistant) can be powerful, the most effective means of using digital technology in support of behavioral change efforts will occur when digital technology provides a reinforcement of traditional means of engagement (see, for example, Kulinich & Terentieva, 2021). When used as part of broader campaigns, voice assistant tools will allow social marketers to provide consistency in messaging across communication channels and to reach users within a variety of contexts.

6. RECOMMENDATIONS FOR PRACTICE

This section provides action-oriented recommendations for social marketers, policymakers, NGOs, and public sector organizations considering the potential of using voice enabled devices (aka "voice assistants") to help facilitate behaviour change based on the findings presented in previous sections. The recommendations highlight opportunities to capitalise on the benefits of voice assistants, while mitigating their primary limitations, particularly regarding such factors as trust, accuracy, and accessibility.

6.1 Develop Clear, Concise, and Voice-Friendly Messages

Social marketers should develop their messages to be easily interpreted and communicated by voice assistants. Research indicates that when using voice assistants, consumers expect brief, conversational, and straight-to-the-point responses (Acikgoz et al., 2023); therefore, the content must be structured to facilitate this mode of communication.

To do so, social marketers should:

- Write responses in the form of common spoken queries;
- Keep their language simple (i.e., non-technical);
- Break down complex explanations into clear steps;
- Create content using Natural Language Processing techniques.
- Making information "voice-friendly" increases the chances that the user will receive accurate and valuable information when they request assistance.

6.2 Build Dedicated Voice-Based Applications for Social Good

Organizations can create specialized **voice applications** (e.g., Alexa Skills, Google Actions) that provide verified information related to health, environment, safety, or community services.

Examples include:

- A public health assistant answering questions about nutrition or physical activity
- An environmental assistant offering local recycling instructions
- A safety assistant providing first-aid steps on demand

These dedicated tools can reduce the risk of misinformation, which several studies have identified as a key limitation of general voice assistant responses (Esmailzadeh & Rolandsson, 2020).

Such applications allow social marketers to control the content, ensuring accuracy, clarity, and consistency with public policies or scientific guidelines.

6.3 Increase Trust Through Transparent Communication

Research indicates that privacy concerns are a major barrier to voice assistant adoption (Hoy, 2018; Easwara Moorthy & Vu, 2015). To address this challenge, social marketers should take a transparent approach to data use, such as:

- Informing users how their data is processed
- Ensuring that no personal data is collected unless necessary
- Providing anonymous access to sensitive information
- Avoiding storage of voice queries when possible

Clear privacy statements and ethical data practices help build trust, which is essential for sustained use and engagement (Malodia et al., 2021).

6.4 Collaborate With Technology Providers and Public Institutions

Because major tech companies control voice assistance, they are limiting the ability of brands or businesses to influence the exchange of useful products to their customers. As a result, Collaboration is paramount.

The social media marketing segment should:

- Create Partnerships with Companies Who Develop Voice Assistants to Ensure They Are Giving Users High Quality Reliable Information Regarding Public Issues.
- Work with Voice Assistant Companies to have their Official Responses Incorporated Into The Knowledge Base of The Voice Assistant.
- Advocate for The Development of Ethical Standards For Health, Safety And Sustainability Information.
- Be Involved in Creating Context Specific Responses That Address Local Needs.

This collaborative effort will enable users to obtain accurate and credible information about many types of public issues, such as Health care/Emergency Response - where the misinterpretation of Information could cause significant or serious harm.

6.5 Promote Awareness of How Voice Assistants Can Support Positive Behaviors

Since voice assistants are reactive and do not have the capability to initiate a conversation, users should know how they can leverage voice assistants for daily fibre.

According to Research, More than half of users of voice assistance devices don't know what their voice assistance device can actually do for them (Arnold et. al. 2019).

Social Marketing Campaigns Should Include:

- Simple Step-by-Step Instructions for Using Voice Assistants to achieve a Desired Behaviour.
- Examples of Questions That Users Can Ask Their Voice Assistant To get Answers.
- Suggested Routines That Will Help Users Develop Healthy Or Sustainable Habits.
- Awareness Campaigns That Highlight The Convenience of Using Voice Assistants To Improve Daily Life.

By Providing this Education on The Usage of Voice Assistants For Socially Responsible Purposes, Organizations Can Encourage Users to Better Use Voice Assistants in The Future.

6.6 Ensure Inclusivity and Accessibility in Voice-Based Initiatives

When utilized correctly, Voice Assistants can provide support to various groups who may not have access to traditional forms of digital communication. However, if not used properly Voice Assistants can also create new barriers for specific populations. A few examples of those populations are Older Adults and Individuals with Disabilities who may find Voice Interfaces easier to navigate due to their straightforward nature (Pal et al., 2021).

In addition to the above suggestions, Social Marketing professionals can make their products/services more inclusive by:

- Providing Multi-Language Support (whenever possible).
- Using Basic Vocabulary within Voice-Based Applications.
- Avoiding Technical Language/Jargon and/or complex instructions.
- Ensuring that content is Accessible for Individuals with Low Literacy Skills.
- Testing applications with a Variety of Different User Groups, including Vulnerable Populations.

By incorporating these strategies and suggestions into the development and implementation of Voice Interventions, social marketers will create greater opportunities for reaching and supporting those who are most in need of assistance.

6.7 Integrate Voice Assistants Into Broader Social Marketing Strategies

When deployed as part of a wider multi-channel marketing strategy, voice assistants provide the best results; as their value relies upon the voluntary participation of users. A voice assistant can work synergistically with other mediums by way of:

- Coordinating message delivery through social media, applications and community programs
- Serving as an additional source of information
- Providing direct links to other forms of resources via voice interaction
- Ensuring uniformity between voice and traditional campaigns.

Multi-channel approaches allow social marketers to connect with individuals effectively and help individuals modify their behaviours in a variety of settings.

7. RESEARCH GAPS AND FUTURE DIRECTIONS

While there is increasing interest in utilising voice assistants to promote and encourage desirable behaviours, there is little research published today that examines their potential as a mechanism to support socially beneficial behaviours. Most of the literature to date has focused on consumer behaviour, the adoption of technology, the degree to which users engage with their device, privacy concerns, as well as the user's intention to continue using the voice

assistant. In addition to the factors mentioned above, many other research topics warrant further investigation by researchers, particularly those related to the potential for social marketing to use voice assistants as a tool to promote positive behaviours. To assist in understanding where additional research is needed, this section highlights some of the key gaps in the research and proposes suggestions for future studies to fill these gaps.

7.1 Need for More Evidence on Behavior Change Outcomes

Currently, the majority of the research that has been conducted regarding the use of voice assistants has focused on determining the factors that lead to the adoption or continuation of a voice assistant. Very few of these studies have explored whether the use of a voice assistant actually leads to behaviour change.

Future research should examine:

- What behaviours (health, sustainability, safety) can be modified through the use of voice assistants?
- Does quick access to information make users more informed when making decisions?
- Do routines and reminders help to create permanent behaviour change?
- Do interactions with a voice assistant improve a user's ability to follow recommended behaviours?

Understanding how voice assistants can be used to promote behaviour change, beyond simply convenience, is key to understanding the potential for these devices to be effective tools in social marketing campaigns.

7.2 Limited Research on Vulnerable and Underserved Populations

There are several studies indicating that voice assistants may help individuals with disabilities or older adults (Pal et al., 2021), but there is still limited empirical data to support these studies. Therefore, research should increase in order to provide answers to:

- How do older users' voice assistants are being used over time?
- How do literacy levels, language skills, and digital confidence influence voice assistant usage?
- Can voice assistant usage decrease digital inequity or do they have the opposite effect?

A better understanding of these groups will allow social marketers to create more inclusive programs.

7.3 Need for More Real-World and Longitudinal Studies

Much of the research conducted to date has been based on survey study, experimentation, and short-term evaluation resulting in a “snapshot” of the usage patterns for users and limited insight into the long-term engagement and behavior changes associated with voice assistants. Therefore, future studies should also include the following areas:

- Long-term interaction patterns of users with voice assistants
- How will trust, concern for privacy, and satisfaction with usage change over time?
- Will engagement with voice assistants increase with subsequent usages or will it gradually diminish?
- Will the usage of voice assistants take place in homes, health care settings, and other community-based environments?

Longitudinal studies would provide a more in-depth understanding of the incorporation of voice assistants into a user's daily life and how those integrations affect behaviors associated with social marketing.

7.4 Underexplored Potential for Public Sector and Social Organizations

A majority of research has primarily concentrated on exploring the commercial sector's usage of voice-enabled devices for areas such as e-commerce, the consumption of electronic media, and as a customer service outlet (Arnold et al., 2019; Esmailzadeh & Rolandsson, 2020). While these areas of focus are critical for business success, an equally important area for consideration is how these same technologies may benefit organisations whose missions encompass public health, the environment and/or safety.

Future research into the intersection of voice-enabled devices and public organisations could include;

- Ways that public-sector agencies could effectively partner with technology companies
- Mechanisms for incorporating official public sector information into voice database content

- Delivery mechanisms to provide social marketing messages that are effective when delivered via voice-enabled devices
- Challenges that public organisations may encounter in deploying voice-enabled devices

Exploring these areas will create opportunities for governments and non-profit organisations interested in utilising voice technology.

7.5 Limited Understanding of Emotional and Social Dimensions

Some studies have shown emotional engagement, enjoyment and perceived companionship to be significant contributors to the use of voice assistants (Malodia et al., 2021), yet those psychological components as they relate to behavior change have not yet been adequately investigated.

Future research could look at:

- Does an emotional connection make a person more likely to take on positive behaviors?
- To what extent does anthropomorphism (the idea that the assistant is human-like) affect a user's trust in using it?
- Does the tone of voice, personality, and/or conversational style have any bearing on whether someone will comply with or accept the recommendation or request given by the voice assistant?
- What is the role of social presence in maintaining long-term engagement?

Social marketers may be able to utilize these insights to better design and develop effective voice-based behavior-change interventions to meet the psychological needs of the target user.

7.6 Ethical and Regulatory Gaps

Privacy issues have been well documented (Hoy, 2018; Easwara Moorthy & Vu, 2015; Acikgoz et al., 2023), but research on the following areas related to the ethical guidelines for using voice assistants in public health campaigns is still limited:

- How do we avoid unintended biases in the responses generated by a voice assistant?

- How do we maintain neutrality when the information given by a voice assistant may be politically, culturally, or health-related?
- What types of regulations are required to provide adequate protection for vulnerable populations?

As society continues to integrate voice assistants into everyday life, it is imperative that ethical guidelines be established for the responsible and safe use of these technologies.

7.7 Future Opportunities for Technological Innovation

The voice assistant technology has many capabilities that are still developing. As our ability to process natural language improves, further advancements will give voice assistants the ability to manage multi-layered tasks, detect emotional nuances, understand user's history and provide personalized assistance to a given user's situation.

With the continuing advance of these technologies, new opportunities for social marketing could open up; however, there will need to be an evolution of new frameworks that focus on how trust, ethics and dependence on AI support will need to be addressed.

8. CONCLUSION

Voice assistants have become a significant part of how people look for information, complete everyday tasks and make decisions in the world today. Originally, voice assistants were not created to help change an individual's behaviour. However, the information presented in this article indicates that voice assistants have many characteristics that are relevant to Social Marketing. Voice assistants are easy to use, provide instant answers, give information to the user when they need to know something, and integrate into users' daily lives creating the potential to assist users in developing behaviours that positively affect their lives and the lives of others.

Research shows that users use voice assistants when they want to receive fast, straight to the point answers (Arnold et al., 2019) and providing a way for users to lessen the amount of thinking they have to do aligns with Social Marketing's goal to decrease the barriers to the development of positive behaviours. Additionally, there is evidence that users view voice assistants as useful, convenient and enjoyable, which has been proven in a number of studies, (Acikgoz et al., 2023; Malodia et al., 2021; Pal et al., 2021), all of which support using voice

assistants as tools to support informed decisions and the development and continuation of healthy behaviours and the availability of reliable information at a critical time in the user's life.

While a number of obstacles still remain with regards to the use of voice assistants in regard to Social Marketing, there are a number of areas where they present significant opportunities. Currently, there are serious challenges created by Privacy Issues, Distrust, Variable Usage and Gaps in Accuracy; factors that hinder the effectiveness and adoption of voice assistants, especially for Social Marketing-focused applications.

Many Users still have significant concerns regarding the potential for future misuse of their data or the possibility of Government Surveillance, which may contribute to their reluctance to regularly utilize these tools (Hoy, 2018, Easwara Moorthy & Vu, 2015). Additionally, voice assistants are only effective when Users choose to (and do) engage with them. As such, they cannot replace more traditional approaches to Social Marketing, as proactive Communications and Persuasive Messaging (the two components of more traditional Social Marketing approaches) are not possible using voice assistants. Rather, voice assistants should be viewed as supplemental tools that assist Users in their pursuit of Healthier, Safer or more Sustainable Behaviors.

Research in the future should focus on examining the longer-term effects of behaviours, investigating ethical issues surrounding technologies such as Voice Assistants, exploring potential ways to partner with Technology Companies to provide access to reliable and timely information using Voice Interfaces, as well as the role that Public Institutions may play in such collaboration.

With the continued advancements in Natural Language Technologies, Voice Assistants could potentially offer additional support and opportunities for Social Marketers in the form of Contextual Awareness and Personalised Guidance.

Social marketers should understand that the use of Voice Assistants in their marketing strategy can be a great way to introduce new ways of facilitating behaviour change; however, they should be viewed as one tool among many that Social Marketers can leverage when done conscientiously. Nevertheless, Social Marketers can leverage the capabilities of Voice Assistants to empower consumers to make informed choices to improve the overall health and well-being of society.

References:

- Acikgoz, F., Henfridsson, O., & Ul Islam, Z. (2023). Consumer engagement with AI-powered voice assistants: A behavioral reasoning perspective. *Psychology & Marketing*.
- Arnold, C., Schneider, D., & Hildebrandt, T. (2019). Any serious concerns? Consumer perceptions of voice assistants. *SSRN Electronic Journal*.
- Easwara Moorthy, A., & Vu, K.-P. L. (2015). Privacy concerns for use of voice activated personal assistant on smartphones. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 31(4), 307–335.
- Esmailzadeh, B., & Rolandsson, B. (2020). Voice assistants and consumer behavior: A qualitative study of everyday use. (Master's thesis).
- Hoy, M. B. (2018). Alexa, Siri, Cortana, and more: An introduction to voice assistants. *Medical Reference Services Quarterly*, 37(1), 81–88.
- Kulinich, T., & Terentieva, A. (2021). Modern marketing tools and social responsibility. *Three Seas Economic Journal*, 2(2).
- Malodia, S., Dhir, A., Mishra, A., & Bhatti, S. H. (2021). Why do people use AI-enabled voice assistants? Antecedents and outcomes of consumption values. *International Journal of Information Management*, 56.
- McLean, G., & Osei-Frimpong, K. (2019). Hey Alexa... examine the variables influencing the use of artificial intelligent in-home voice assistants. *Computers in Human Behavior*, 99.
- Pal, D., Funilkul, S., Vanijja, V., & Papasratorn, B. (2021). Exploring the determinants of users' continuance usage intention of smart voice assistants. *IEEE Access*, 9.
- Saad, A., Abid, M., & Cheikhrouhou, S. (2017). Using intelligent personal assistants for daily task management: An exploratory study.
- Statista. (2022). Number of digital voice assistants in use worldwide from 2019 to 2024.
- VAs Research Paper (ResearchGate). (n.d.). Consumer perceptions and interaction with voice assistants.
- Social Media Marketing Review Paper. (n.d.). A review on social media marketing and its role in digital marketing.

THE EFFECTS OF DIGITAL MARKETING ON EMPLOYMENT IN GHANA: A DIGITIZATION INDEX- BASED ASSESSMENT

HAYFORD MAWULI ZIGAH

PhD student

*University of Miskolc, Faculty of Economics, Institute of Marketing and
Tourism*

Jelen tanulmány a digitális marketing foglalkoztatásra gyakorolt hatásait vizsgálja Ghánában a digitalizációs index segítségével mérve az országos digitális transzformációt. A trendelemzés az internethasználat és a közösségi média elterjedtségének gyors növekedését mutatja, ami kedvező feltételeket teremt a digitális marketing alkalmazásához. Ugyanakkor a foglalkoztatási ráta a munkanélküliség mérséklődése ellenére is csökkenést mutatott, ami átmeneti munkaerőpiaci korrekciós folyamatokra utal. A dokumentumelemzés rávilágít, hogy a digitális marketing támogatja a kkv-k terjeszkedését és az új digitális munkalehetőségek megjelenését, bár szélesebb körű foglalkoztatási hatását korlátozzák a hiányzó készségek és az eltérő mértékű digitális felkészültség. A tanulmány megállapítja, hogy a digitális készségek fejlesztése és a kkv-k digitalizációjának ösztönzése elengedhetetlen ahhoz, hogy Ghána digitális növekedése fenntartható foglalkoztatási előnyökké váljon.

Kulcsszavak: digitális marketing, foglalkoztatás, digitalizációs index, internethasználat elterjedtsége, közösségimédia-használat.

This study examines the effects of digital marketing on employment in Ghana using a digitization index to assess national digital transformation. Trend analysis shows rapid growth in internet penetration and social media use, creating favourable conditions for digital marketing adoption. However, employment-to-population ratios declined despite falling unemployment, indicating transitional labour-market adjustments. Document analysis reveals that digital marketing supports SME expansion and emerging digital work opportunities, although its broader employment impact is constrained by skills gaps and uneven digital readiness. The study concludes that strengthening digital skills and SME digitization is essential for translating Ghana's digital growth into sustainable employment gains.

Keywords: Digital Marketing, Employment, Digitization Index, Internet Penetration, Social Media Usage.

1.INTRODUCTION

Digital marketing has evolved into a central component of business operations worldwide, supporting both online and traditional enterprises (Ghajari & Naghavi, 2020). Its rapid expansion has created new avenues for organizations, especially Small and Medium Enterprises, to strengthen market visibility, improve profitability, and narrow the digital divide (Bruce et al., 2023; Zaglago, 2019). As global economic activity shifts from analog to digital systems, marketing practices have changed significantly. The rise in internet access has accelerated the use of digital marketing, social media platforms, and search engine tools, reshaping how firms connect with consumers (A. K. Sharma & Sharma, 2021).

Digital marketing involves the use of online channels to promote products and engage customers, and firms increasingly rely on these tools to enhance performance (Baverstock & Bowen, 2019; A. K. Sharma & Sharma, 2021). It enables businesses to communicate with clients, provide product information, and participate in content creation that aligns with market trends (Muis, 2022). Evidence from various contexts shows that these strategies can directly support business growth. In Kenya, for instance, digital marketing explained nearly 39 percent of variations in MSME performance, with many business owners attributing firm expansion to its adoption (Kimathi et al., 2019).

Employment, understood as participation in paid work, is closely linked to both economic dynamics and technological change (Assan & Kharisma, 2023). Measuring this interaction requires tools that capture the extent of digital transformation. A Digitization Index provides such a measure by assessing the level of digital development within a country or sector and its readiness to harness digital tools (Katz et al., 2014; Sabbagh et al., 2012). Related measures, such as the Digitization Impact Index, also evaluate how digital transformation affects macroeconomic indicators like income growth and job creation across different economies (Roy, 2022).

Ghana has experienced steady growth in information and communication technology, accompanied by expanding digital infrastructure and increasing mobile internet access. These developments have encouraged many SMEs to integrate digital tools into their operations (Affum, 2022; Ankapong, 2023). National digital transformation initiatives, supported by telecommunications companies such as Ghana Telecom, MTN, and Airtel, have enhanced local connectivity through fiber networks (Agyeman-Duah, 2019). Digital technologies are now recognized as critical for sustainable development, prompting public and private institutions in Ghana and across Africa to adopt new digital solutions (Ayakwah et al., 2021). Although many SMEs use basic ICT tools like mobile phones or fixed lines, computer and internet adoption remains

relatively low at around 30 percent (Affum, 2022). Persistent barriers include weak digital infrastructure and the high cost of technology acquisition and maintenance (Asare & Fei, 2015; Wilhelmina et al., 2024).

Despite these improvements, gaps remain in understanding how increased digital marketing engagement and broader digitization influence employment trends in Ghana. Existing research highlights the positive relationship between internet usage and economic growth, but evidence on labour market outcomes is still limited. Recent work analyzing internet use and economic performance in Ghana finds short-term gains but mixed long-term effects, shaped by policy choices and contextual factors (Aawaar & Abotsi, 2025). Most studies center on firm performance, financial outcomes, or digital inclusion, with little attention to how digitization affects job creation, skill requirements, or employment structure.

This article seeks to help fill that gap by examining how digital marketing adoption, captured through a composite digitization index, relates to employment outcomes in Ghana. It explores whether higher levels of digitization are associated with increased employment and how these dynamics shape the country's evolving labour market.

2.LITERATURE REVIEW

2.1.Conceptual Review

2.1.1.Digital Marketing

Digital marketing refers to the use of digital media, platforms, technologies, and electronic communication channels to promote goods and services and engage consumers, rather than relying exclusively on traditional offline approaches (Z. Yi, 2018). It includes all internet-enabled and electronic means of marketing, spanning mobile phones, televisions, electronic billboards, and other digital devices that support interactive communication between firms and their audiences (Gaur & Sweta, 2021). The primary distinction between digital and traditional marketing lies in the execution of campaigns. Digital marketing operates fully within digital environments, offering marketers enhanced control, real-time data, and analytical tools to monitor and refine marketing activities (Gaur & Sweta, 2021).

The idea of digital marketing has undergone substantial development since the 1990s and early 2000s, when businesses first began experimenting with online tools to complement traditional promotional strategies (Balaji, 2021). As digital technologies have become more embedded in everyday life and consumer habits, businesses increasingly rely on digital platforms to reach customers who are shifting away from physical store interactions toward online

engagement (Balaji, 2021; Dašić et al., 2023). This transition has broadened the scope and importance of digital marketing across different sectors.

Modern digital marketing has expanded in both sophistication and strategic depth. It extends beyond simply placing advertisements online and now often integrates multiple marketing functions, including owned, paid, earned, and social media channels. These approaches are complemented by content creation, search-engine optimization, social media interaction, email marketing, customer relationship management, personalization strategies, and analytics-driven decision-making (Nair, 2018). The enhanced complexity of these strategies is shaped by technological advances such as high-speed mobile internet, automation, and data analytics, along with evolving consumer behaviours like increased smartphone usage, preference for online shopping, and social-media-driven product discovery (Sharma et al., 2025).

To explain this expanding landscape, researchers have introduced conceptual frameworks that view digital marketing as an integrated system rather than a set of isolated tools. One influential model charts customer “touchpoints” along the buyer’s journey, from awareness and initial engagement to eventual conversion, highlighting how various digital interfaces collectively shape consumer experiences and influence decision-making (Kannan, 2017). This perspective underscores the interactive and multi-layered nature of digital marketing in the contemporary business environment.

2.1.2. Digitization Index

The digitization index within digital marketing refers to a structured metric used to assess the extent of digital transformation, capability, and readiness within marketing processes and broader economic systems (Dubovyk et al., 2022; Kolodnik, 2024). These indices offer a systematic way to quantify how effectively firms or countries adopt and apply digital technologies in ways that enhance communication, competitiveness, and market expansion.

One widely cited example is the Digitization Index (DiGiX), a composite measure that captures the digital performance of 100 countries by integrating indicators related to ICT adoption, infrastructure, digital skills, and innovation capacity. It reflects how well a nation leverages digital technologies to support competitiveness, economic efficiency, and societal well-being (Tuesta, 2017). Another relevant tool is the Digital Development Index, which evaluates how prepared countries and firms are to embrace modern digital trends and build the infrastructure needed to enhance digital interaction, including in areas such as international marketing and digital commerce (KORSUNOVA, 2025). These frameworks demonstrate the importance of composite indices for capturing the multifaceted nature of digitization.

Empirical studies have adopted various digitization indicators depending on their research focus. In Indonesia, Damayanti (2021) analyzed the influence of digital marketing on economic growth and domestic consumption between 2000 and 2020. The study operationalized digitization through macroeconomic indicators namely Internet Users (IU) as a proxy for digital penetration and GDP as a measure of economic growth. The analysis, based on World Bank time-series data, showed how rising internet usage shapes consumption behaviours and long-term economic performance.

A more extensive index-based comparison was conducted by Afonsova et al. (2019), who investigated digital development in Russia and EU countries using a combination of well-established indices including the ICT Development Index, Global Innovation Index, Networked Readiness Index, household internet penetration, and high-technology export levels. The study relied on secondary data from the European Commission to illustrate cross-country disparities in digital maturity and their implications for competitiveness.

Similarly, Mukhlis (2021) examined the links between digital marketing, foreign direct investment, and economic growth in Indonesia over a two-decade period. His modelling approach used Internet Users as the primary digitization variable, with GDP, consumption, and FDI serving as explanatory variables. Drawing on World Bank datasets, the study highlighted the broader economic effects of increasing digital participation.

Across these studies, a common theme emerges. Digitization is often captured through composite or proxy indicators that reflect the penetration, infrastructure, and usage of digital tools. These indicators effectively bridge digital marketing activities with macroeconomic or sector-specific outcomes. This article follows this tradition by employing a digitization index to evaluate how digital marketing adoption influences employment outcomes in Ghana.

2.1.3. Employment

In labour economics, employment is understood as the state in which individuals participate in economic activity during a defined reference period. This includes producing goods or providing services for pay, profit, or through self-employment and, in some definitions, unpaid work within family enterprises (Brandolini, 2018). Employment metrics help capture the level of productive engagement within an economy and serve as core indicators of economic health. Kneebone & Wilkins (2018) describe the employment rate as the proportion of working-age adults, typically those aged 15 to 64 years, who are either working full-time or part-time. They argue that this measure offers a more reliable assessment of labour market performance than the

unemployment rate, since it accounts for discouraged workers who are no longer actively seeking employment yet remain outside productive engagement.

Several indices exist to quantify employment dynamics and broader labour market trends. One example is the Full Employment Rate of Unemployment (FERU), which captures the geometric average of unemployment and vacancy rates. Historical data show that FERU has maintained an average of roughly 4.1 percent from 1930 to 2023, generally falling between 2.5 and 6.6 percent (Michaillat & Saez, 2022). Other measures attempt to account for changing labour market structures. The Online Labour Index (OLI), for instance, tracks activity within the global online gig economy. However, Kässä & Lehdonvirta (2018) note that it may not fully measure the incremental contributions of digital gig work, especially where individuals combine online jobs with traditional employment. Similarly, the Non-Employment Index offers a broader view of labour underutilization by incorporating individuals who are available for work but not actively participating in the labour market (Kudlyak, 2017).

These employment measures illustrate the complexity of capturing labour market conditions in a rapidly digitizing economy.

2.2. Empirical Review

A growing body of empirical evidence suggests that digital marketing adoption by firms, particularly SMEs, is positively associated with business performance and can create conditions that favour employment growth. In a recent multi-country study of marketing firms, Sharabati et al. (2024) found that the use of online advertising, social media marketing and search engine optimization significantly improved firm effectiveness and strengthened market presence. The authors argue that by increasing visibility, enhancing customer engagement and broadening market reach through digital channels, firms are more likely to expand operations, which in turn creates a more favourable environment for hiring additional workers (Sharabati et al., 2024).

Firm-level evidence from a developing-economy context reinforces this pattern. Ekpenyong et al. (2025), examining SMEs, showed that four dimensions of digital marketing, namely email marketing, mobile marketing, social media marketing and search engine optimization, each had a statistically significant positive effect on SME growth indicators such as sales revenue, customer base, profitability and job creation. Their findings suggest that digital outreach does not merely increase market penetration but can translate into concrete labour-market gains as growing enterprises require more staff to manage expanded operations and customer demand (Ekpenyong et al., 2025).

Beyond individual firms, several studies have examined the broader digital economy and its implications for employment structure and quality. Zhang (2023), using a literature review approach, synthesised evidence on the economic effects of the digital economy and its impact on employment across three dimensions: employment scale, employment structure and employment quality. The review shows that the digital economy influences employment scale through substitution effects (where technology replaces some jobs), compensation effects (where new activities create additional jobs) and creation effects (where entirely new occupations emerge). It also highlights accelerated labour shifts from agriculture and manufacturing towards services, the risk of job polarization and income inequality, and the emergence of new employment forms that pose challenges for social protection of flexible and platform workers (Zhang, 2023).

Wang et al. (2022) also examined the dual nature of the digital economy's effects on employment. Their analysis indicates that digitalization tends to expand the overall scale of employment, diversify employment patterns, improve aspects of job quality and raise wage levels, while at the same time generating new vulnerabilities. These include skills mismatches, displacement of routine jobs and instability for workers in precarious or platform-based roles. The authors therefore recommend policy measures that can amplify the positive employment effects of digitalization and mitigate its adverse consequences (Wang et al., 2022).

Country-specific studies in lower- and middle-income settings directly link digital marketing to employment and unemployment outcomes. In Bangladesh, Bin Rustam (2020) investigated whether digital marketing could serve as a platform for addressing unemployment. The study reports that from around 2014–2015, digital marketing began to gain traction, coinciding with a rapid increase in internet users to about 90.5 million by 2019. The findings suggest that digital marketing is increasingly recognized as a viable avenue for creating new job sectors and reducing unemployment, particularly for young people and digitally savvy populations (Bin Rustam, 2020).

Similarly, Ajayi et al. (2024) examined digital marketing, job creation and skills in Nigeria using a descriptive survey design with secondary data from relevant ministries, departments and agencies. They found a significant gap between the skills required in the digital labour market and those available among job seekers, which contributes to persistently high unemployment. However, the study concludes that digital marketing offers important opportunities to enhance employability if integrated into curricula, training programmes and teaching methods in ways that build relevant digital skills and competencies (Ajayi et al., 2024) .

Taken together, these empirical studies support the view that digital marketing and the wider digital economy can promote firm growth, reshape employment structures and create new job opportunities, while also introducing risks related to skills mismatches and job insecurity. However, most of the existing work focuses either on firm performance outcomes or on broad digital economy indicators, with limited attention to how digital marketing adoption, measured through a composite digitization index, translates into employment outcomes in specific country contexts such as Ghana. This gap underscores the relevance of the present study, which seeks to quantify the relationship between digital marketing-driven digitization and employment using an index-based approach.

3.METHODOLOGY

The study adopted a mixed-methods research design that combined qualitative and quantitative approaches to build a broad, exploratory understanding of how digital marketing and digitization relate to employment outcomes in Ghana. The qualitative strand relied on document analysis, which is appropriate for interpreting secondary records, policy documents and sector reports that help contextualize emerging patterns in digital adoption (Bowen, 2009). The quantitative strand employed trend analysis to track long-term movements in digital indicators and employment variables. Trend analysis is a descriptive technique that identifies direction and co-movement in socio-economic datasets, but it does not test statistical associations or control for confounding factors and therefore cannot support causal inference (Chatfield & Xing, 2019). Because the available national-level secondary data lack the granularity required for causal modelling, the quantitative analysis in this study is intentionally descriptive. Its purpose is to map how digitization evolves alongside employment trends rather than to attribute employment changes directly to digital marketing activities. By integrating descriptive trends with documentary evidence, the mixed-methods approach positions the study as exploratory, providing indicative insights that can inform more rigorous econometric or causal analyses in future research.

3.1.Data sources

The study relied entirely on secondary data drawn from reputable national and international statistical sources to examine the effects of digital marketing on employment in Ghana. Digital marketing indicators, including internet users, internet penetration and social media usage, were obtained from DataReportal's annual digital reports. Employment-to-population ratios were sourced from the World Bank World Development Indicators, while unemployment statistics were drawn from CEIC Labour Market Data. Additional contextual and qualitative evidence was gathered from policy documents, sector reports

and institutional publications, including GCB Bank's SME Sector Report, GIPC ICT and fintech briefs, Ghana Statistical Service labour bulletins, UN digital economy reports and IFC and ITU diagnostic studies.

3.2. Analytical Framework

The analytical framework for the study combined quantitative trend analysis with qualitative document analysis to assess how digital marketing influences employment outcomes in Ghana. The quantitative component focused on examining year-to-year patterns in key indicators, including internet penetration, social media usage, employment-to-population ratios and unemployment rates. These variables were analyzed to identify directional changes, co-movement and emerging relationships that reflect the interaction between digitization and labour-market behaviour over time.

The qualitative component complemented this by drawing on document analysis of national reports, policy briefs and sector studies to interpret how digital marketing adoption shapes firm behaviour, market expansion and job creation. This approach allowed the study to contextualize statistical trends within broader economic conditions, business practices and institutional developments, offering a more comprehensive understanding of how digitization affects employment dynamics. Together, the two methods provided a structured framework for triangulating evidence and explaining the mechanisms through which digital marketing contributes to evolving labour-market patterns in Ghana.

3.3. Data Reliability and Limitations

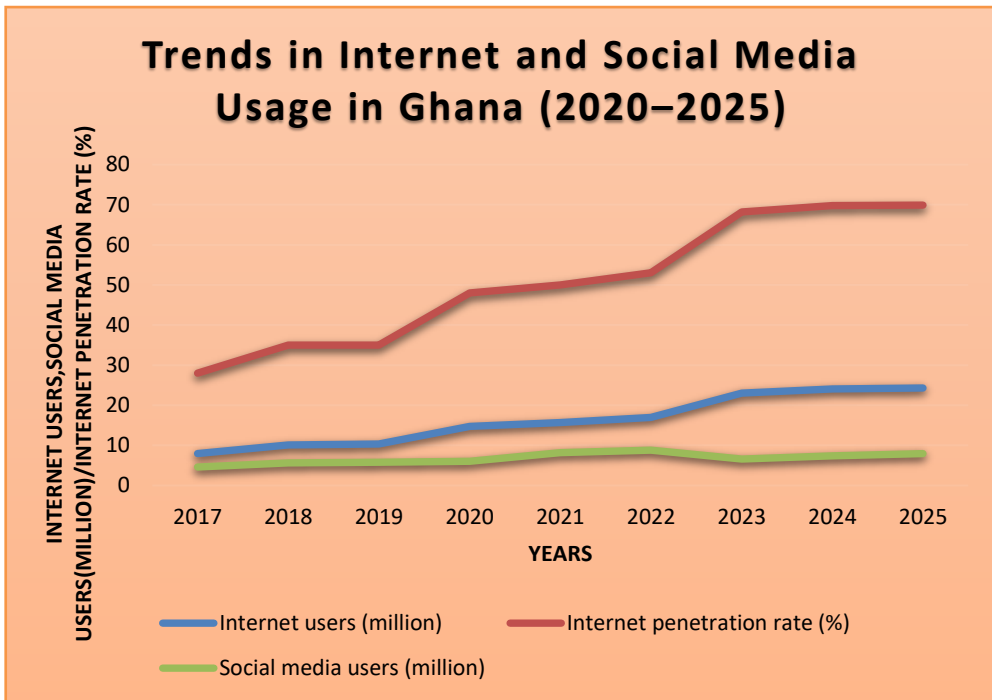
The study's data reliability is strengthened by its reliance on reputable secondary sources such as DataReportal, the World Bank, CEIC, GCB Bank, GIPC and the Ghana Statistical Service, all of which provide standardized and widely recognized indicators for digital adoption and labour-market performance. Even so, several limitations must be acknowledged to situate the study's findings within an explicitly exploratory frame. First, the analysis depends on aggregated national-level data, which may mask sector-specific, regional or demographic variations in digital marketing adoption and employment outcomes. This limits the ability to capture how digitization affects particular industries or population groups. Second, the use of time-series trend analysis, while appropriate for describing long-term patterns, does not permit causal inference because it does not control for confounding variables or isolate the independent contribution of digital marketing. As such, the quantitative results should be interpreted as indicative co-movements rather than explanatory effects. Third, the absence of primary data restricts the depth of insight into firm-level behaviours, skills requirements and the mechanisms through which digital marketing may influence employment. Lastly, limited reporting on digital skills and the

low rate of digital tool adoption among micro-enterprises suggest that the study may underestimate the complexity of Ghana's digital landscape. Together, these limitations reinforce the exploratory nature of the study and point to the need for future research using more granular datasets and causal modelling techniques.

4.RESULTS

4.1.Measure of Digital Marketing Trends

Figure 1 shows a clear and consistent upward trend in Ghana's digital landscape between 2017 and 2025, reflecting strong growth in key indicators that support digital marketing expansion. Internet users increased from 7.96 million in 2017 to 24.30 million in 2025, more than tripling within eight years, while internet penetration rose from 28 percent to nearly 70 percent over the same period. Social media usage followed a similar trajectory, increasing from 4.60 million users in 2017 to 7.95 million in 2025, with notable surges in 2021 and 2022 that correspond to broader global digital adoption patterns during and after the COVID-19 period. The steep rise in internet penetration between 2020 and 2023, moving from 48 percent to 68.2 percent, highlights accelerated digital access that likely enhanced opportunities for online consumer engagement. Overall, the trends indicate a rapidly maturing digital ecosystem in Ghana, creating a favourable environment for digital marketing growth and greater integration of online platforms into business operations.

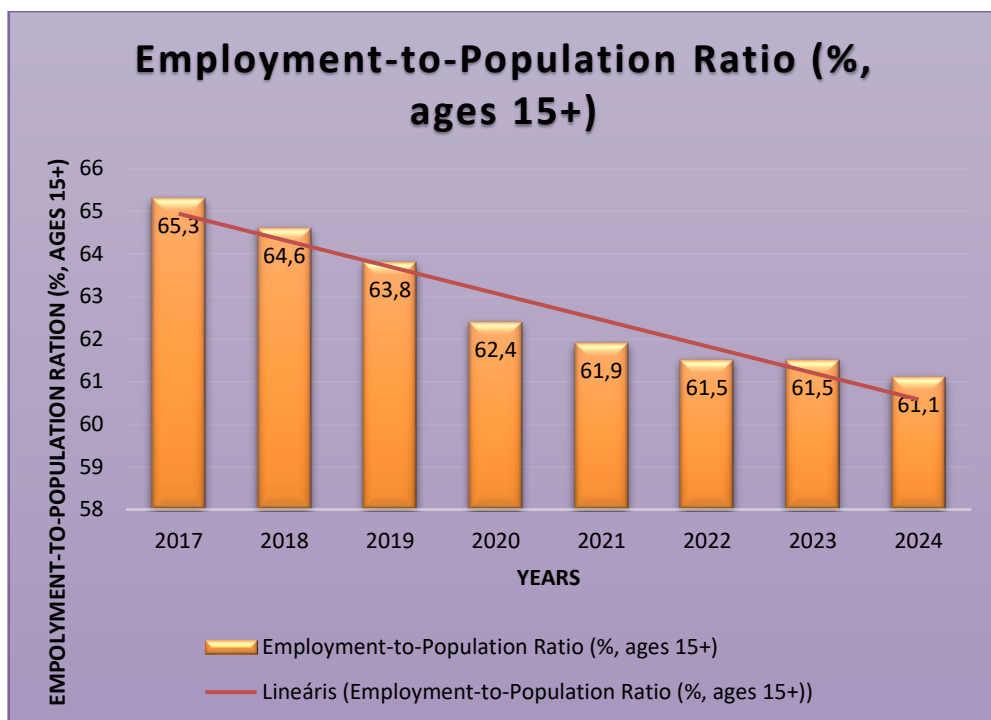
**Figure 1:**

Trends in Internet and Social Media Usage in Ghana (2017–2025)

Source: (DataReportal, 2025)

4.1.1. Measure of Employments Rate

Figure 2 shows a gradual but steady decline in Ghana's employment-to-population ratio from 2017 to 2024, suggesting that a smaller proportion of the working-age population has been engaged in productive employment over the period. The ratio falls from 65.3 percent in 2017 to 61.1 percent in 2024, with the sharpest drops occurring between 2017 and 2020, a period that coincides with global economic disruptions and domestic structural shifts. After 2020, the decline becomes more moderate, stabilizing around 61.5 percent in 2022 and 2023 before slipping slightly again in 2024. This downward trend indicates growing labour-market pressures, potentially linked to slower job creation relative to population growth, rising skills mismatches, or the transition toward more digital and service-oriented forms of work that may not immediately absorb large numbers of workers.

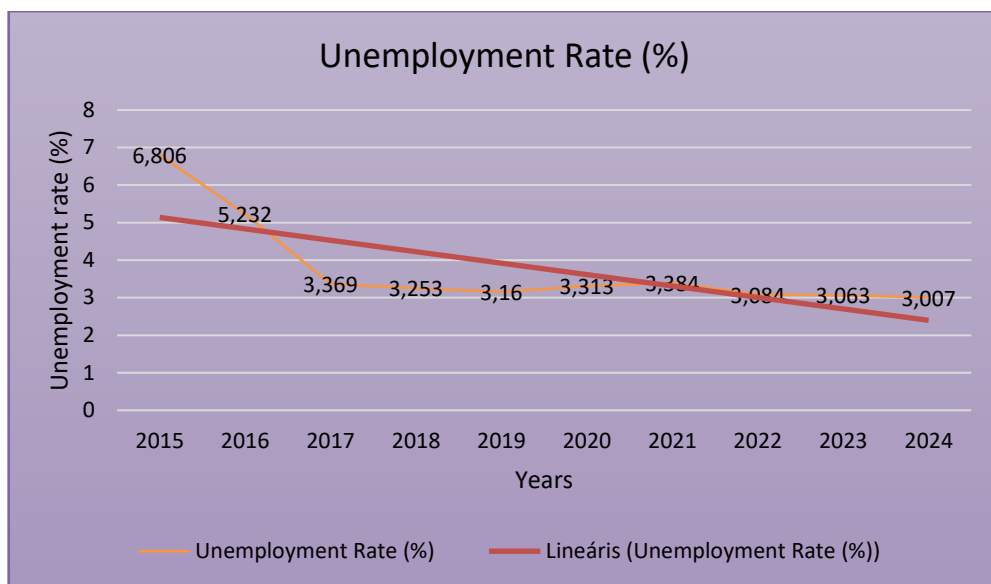
**Figure 2:**

Graph showing Employment-to-Population Ratio in Ghana (2017–2024)

Source: (World Bank Group, 2025)

4.1.2.Measure of Unemployment Rate

The unemployment trend from 2015 to 2024 in table 3 and figure 3 shows a clear and sustained decline in Ghana's unemployment rate, indicating gradual improvement in labour market absorption over the decade. The rate drops sharply from 6.806 percent in 2015 to 5.232 percent in 2016, then continues to fall more steadily to 3.369 percent in 2017 and 3.253 percent in 2018. From 2019 onward, unemployment stabilizes around the low three-percent range, with only minor fluctuations such as a slight rise to 3.313 percent in 2020 and 3.384 percent in 2021 before resuming its downward movement to 3.007 percent in 2024. This pattern suggests that although economic and global disruptions, including the post-COVID period, introduced minor volatility, Ghana's labour market has maintained relative resilience. The consistent downward trajectory also implies that broader economic activities, including increasing digital participation and diversification, may be supporting improved employment outcomes over time.

**Figure 3:**

Graph showing Ghana's Unemployment Rate (2015–2024)

Source: (CEIC, 2025)

4.2. Effects of Digital Marketing on Employment in Ghana

4.2.1. Trend Analysis of Digital Marketing and Employment in Ghana

The trends in Ghana's digital ecosystem between 2017 and 2025 provide compelling evidence of a rapidly expanding digital environment that forms the foundation for digital marketing growth. Internet usage rose sharply from 7.96 million users in 2017 to 24.30 million in 2025, while internet penetration increased from 28 percent to nearly 70 percent over the same period. Social media usage followed a similar upward pattern, rising from 4.60 million users to 7.95 million. These figures reflect an accelerating shift toward digital communication and online consumer engagement, especially from 2020 onward when digital adoption intensified during and after the COVID-19 period. The expansion of internet access and social media presence signals deeper digital participation among households, businesses and consumers, strengthening the digitization index and creating favourable conditions for the widespread adoption of digital marketing practices across sectors.

When these digital trends are compared with employment indicators, a more nuanced picture emerges. Ghana's employment-to-population ratio shows a steady decline from 65.3 percent in 2017 to 61.1 percent in 2024, indicating that a shrinking share of the working-age population was engaged in

productive employment during the period of rising digital adoption. The sharpest drops appear between 2017 and 2020, a period marked by global and domestic economic disruptions, while the post-2020 trend stabilizes but does not recover to earlier levels. This suggests that the growing digital landscape has not yet translated into broad-based employment expansion, likely because digital transformation initially favours efficiency gains, automation and online substitution effects that may displace some forms of traditional labour, particularly routine and low-skill activities.

However, unemployment trends present a more optimistic counterbalance. Ghana's unemployment rate declined consistently from 2017 to 2024, falling from 3.369 percent to 3.007 percent, with only minor fluctuations around 2020–2021. This downward trajectory suggests that while fewer people may be employed relative to population size, those who participate in the labour force are increasingly able to secure some form of employment. This pattern aligns with shifts observed in digitizing economies, where digital tools expand opportunities in online work, micro-entrepreneurship, content creation, e-commerce, logistics and ICT services. The strengthening digitization index, therefore, may support new forms of economic activity that help reduce unemployment, although these jobs may be more flexible, fragmented or informal than traditional employment captured by the employment-to-population ratio.

Taken together, the trend analysis suggests that Ghana's rapid digital transformation is creating both opportunities and transitional pressures for the labour market. Rising internet penetration and social media engagement indicate strong potential for digital marketing to stimulate new forms of economic participation. At the same time, the divergence between the employment-to-population ratio and unemployment rate highlights the complex labour-market adjustments accompanying digitization. These trends imply that digital marketing and broader digitization are contributing to evolving employment patterns in Ghana, expanding opportunities for digitally enabled work while simultaneously reshaping traditional employment structures.

4.2.2.Document Analysis of Digital Marketing and Employment in Ghana

Documentary evidence from national reports, sector briefs and policy assessments indicates that digital marketing is influencing employment in Ghana through both direct and indirect pathways, particularly within the SME ecosystem. The 2023 SME Sector Report prepared for GCB Bank highlights that social media marketing, e-commerce platforms and online advertising have become essential tools for Ghanaian small businesses, enabling them to reach wider domestic and export markets with greater efficiency (GCB, 2023). The

report notes that firms that adopt these digital channels often experience increased demand and operational expansion, which in turn creates the need for additional sales personnel, logistics workers and customer service staff. This suggests that digital marketing contributes to employment indirectly by strengthening SME performance and facilitating business growth.

Government and GIPC reports on the ICT and fintech sectors reinforce this finding by demonstrating that digital platforms and mobile-based marketing channels are expanding opportunities for micro and small enterprises in retail, services and hospitality (GIPC, 2022). These documents show that many small firms rely on everyday digital tools, such as WhatsApp Business, Facebook, Instagram and online marketplaces, to advertise products and reach new customers. As firms transition from informal, low-reach operations to more structured and digitally enabled business models, they often formalize employment, hire additional workers or outsource digital functions such as content creation and online customer support. This points to a positive employment effect, driven not only by business expansion but also by the mainstreaming of digital work opportunities.

At the macro level, high-level policy documents and UN reports indicate that the broader digital economy already contributes meaningfully to national employment. The United Nations' briefing for the 2024 Ghana Digital and Innovation Week estimates that ICT-related work accounts for roughly 18 percent of total employment and is likely to underpin about 40 percent of Ghana's future economic growth if supported by appropriate investments (United Nations, 2024). Although these figures capture the wider digital economy, they include occupations directly shaped by digital marketing, such as content creators, social media managers, digital sales agents and online customer service representatives. Complementary data from the Ghana Statistical Service show that ICT-intensive service sectors have been among the fastest to recover employment following recent economic disruptions, suggesting that digital capabilities, including marketing and customer acquisition, are increasingly central to job creation and retention (GHANA STATISTICAL SERVICE, 2025).

However, several diagnostic and programme reports caution that the employment gains associated with digital marketing are uneven and constrained by significant skills gaps. The IFC's Digital Skills in Sub-Saharan Africa: Spotlight on Ghana identifies strong employer demand for intermediate digital competencies, including social media management, online branding and data analytics, yet notes that many jobseekers lack these skills, limiting the labour market's ability to fully capitalize on digital marketing opportunities (International Finance Corporation, 2019). Similarly, the ITU's study Digital Transformation of Micro-Enterprises in Ghana reports that during the COVID-

19 period, fewer than 10 percent of surveyed firms adopted digital tools such as online sales and marketing, even though those that did were able to sustain revenues and protect jobs more effectively (Karanasios et al., 2022). This evidence shows that while digital marketing can support employment resilience and job creation, its impact is currently constrained by low adoption levels, uneven digital readiness and limited workforce capabilities.

Overall, the document analysis reveals that digital marketing is contributing to new forms of employment and supporting SME-driven job growth in Ghana, but its full potential remains underutilized due to structural and skills-related limitations.

5.DISCUSSION

The findings of this study reveal that Ghana is undergoing a rapid and sustained digital transformation, reflected in the substantial rise in internet usage, internet penetration and social media engagement between 2017 and 2025. This aligns with global patterns documented in earlier research, which highlight the expansion of digital infrastructure and digital platforms as catalysts for modern marketing practices (Sharabati et al., 2024). The sharp growth in digital participation strengthens Ghana's digitization index and provides fertile ground for the adoption of digital marketing across sectors. Consistent with the literature, these trends suggest that increased digital engagement enhances market reach, improves communication efficiency and promotes data-driven marketing decisions, all of which position firms to expand their operations and strengthen their competitiveness (Ekpenyong et al., 2025).

However, while digital marketing indicators demonstrate clear upward momentum, employment patterns portray a more complex story. The decline in the employment-to-population ratio from 2017 to 2024 indicates that rising digitization has not immediately translated into broad-based employment expansion. This pattern resonates with Zhang's (2023) findings, which highlight that digitalization often triggers substitution effects where automation and online processes replace routine or low-skilled roles, particularly in the early stages of technological adoption. The short-term labour displacement observed in the Ghanaian context may therefore reflect transitional adjustments, as firms adopt more efficient digital tools that reduce the need for certain categories of labour even while generating new digital roles in the longer term.

Conversely, the decline in unemployment rates over the same period suggests that the labour force is gradually integrating into emerging forms of digital work. This observation aligns with Wang et al. (2022), who argue that digitalization tends to diversify employment patterns, expand flexible work arrangements and create opportunities in content creation, e-commerce, logistics, ICT

support and platform-based services. The downward trend in Ghana's unemployment rate, despite broader declines in labour force participation, supports the argument that digital marketing and broader digitization are fostering new forms of micro-enterprise and self-employment, particularly among youth and urban populations. These forms of work may be less visible in traditional labour market measures, explaining the divergence between declining employment-to-population ratios and falling unemployment levels.

The document analysis further reinforces the literature's position on the indirect employment impact of digital marketing. National reports, such as those from GCB Bank and GIPC, show that digital marketing tools, especially social media advertising, online marketplaces and mobile-based marketing, enable SMEs to extend their market reach, drive revenue growth and, in many cases, expand their workforce to accommodate increased customer demand. This finding is strongly aligned with empirical studies that show digital marketing adoption is associated with increased firm performance, profitability and job creation in SMEs (Sharabati et al., 2024; Ekpenyong et al., 2025). Ghana's SME sector appears to be experiencing similar benefits, particularly in retail, hospitality and services where WhatsApp Business, Facebook, Instagram and TikTok serve as low-cost marketing channels.

However, the study also reveals significant structural constraints that limit the full employment potential of digital marketing, an issue widely reported in the literature. The IFC (2019) and ITU (Karanasios et al., 2022) highlight substantial digital skills gaps among jobseekers and small business owners, resulting in low adoption of digital tools, especially during the COVID-19 period. This challenge is evident in Ghana, where fewer than 10 percent of micro-enterprises adopted digital sales and marketing tools during the pandemic, despite clear evidence that digitally enabled firms were better able to sustain employment. These findings mirror Ajayi et al. (2024), who argue that without targeted investments in digital skills, the potential of digital marketing to support job creation and employability will remain constrained.

6.CONCLUSION

The article concludes that Ghana's rapidly expanding digital landscape, marked by rising internet penetration and growing social media engagement, has created meaningful opportunities for digital marketing to support new forms of work and enhance SME performance; however, this potential has not fully translated into broad employment growth due to skills gaps, uneven digital adoption and transitional labour-market pressures. Although unemployment has declined, the falling employment-to-population ratio suggests that digitalization is reshaping traditional labour structures rather than uniformly expanding them. To maximize the employment benefits of digital marketing, the study recommends strengthening digital skills training, particularly in social media management, online branding and analytics, expanding affordable digital infrastructure for SMEs, and promoting targeted government and private-sector initiatives that encourage MSME digitization and support workers transitioning into digitally enabled roles.

REFERENCES

- Aawaar, D. D., & Abotsi, A. K. (2025). Effect of Internet usage on economic growth in Ghana and moderating role of government effectiveness. *Journal of Electronic Business & Digital Economics*.
- Affum, M. Q. (2022). Information technology function in the development of SMES in Ghana: A case study of Blash enterprise, Kumasi. *International Journal of Computing, Programming and Database Management*, 3(1), 132–140. <https://doi.org/10.33545/27076636.2022.v3.i1b.52>
- Afonasova, M. A., Panfilova, E. E., Galichkina, M. A., & Ślusarczyk, B. (2019). Digitalization in economy and innovation: The effect on social and economic processes. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 22–32.
- Agyeman-Duah, I. (2019). *Telephone Conversations: A History of Telecommunication Economics and MTN in Ghana*. Ayebia Clarke Publishing.
- Ajayi, J. O., Alase, P. O., & Ilugbusi, S. B. (2024). Boosting Nigeria's Gross Domestic Product with Digital Marketing. *ABUAD Journal of Social and Management Sciences*, 5(1), 209–220.
- Ankapong, E. (2023). *Impacts of Internet accessibility and cost on SMEs in Ghana*.
- Asare, A. O., & Fei, S. Y. (2015). Barriers of ICT innovation towards sustainable growth of SMEs: A case study of Ghana. *International Journal of Innovative Research and Development*, 4(11).
- Assan, J. K., & Kharisma, D. (2023). The precarity of internal migration of youth in Ghana: exploitative employment and livelihood insecurity. *Development in Practice*, 33(2), 215–227.

- Ayakwah, A., Damoah, I. S., & Osabutey, E. L. C. (2021). *Digitalization in Africa: The Case of Public Programs in Ghana BT - Business in Africa in the Era of Digital Technology: Essays in Honour of Professor William Darley* (J. B. Abugre, E. L.C. Osabutey, & S. P. Sigué (eds.); pp. 7–25). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70538-1_2
- Balaji, K. (2021). Digital Marketing-A Boost to Today's Businesses. *Second National Virtual Conference on Recent Advances in Technology & Engineering*, 1046–1049.
- Baverstock, A., & Bowen, S. W. (2019). Digital marketing. *How to Market Books*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:271657601>
- Bin Rustam, S. (2020). The Impact of Digital Marketing on Unemployment in Bangladesh. *The Impact of Digital Marketing on Unemployment in Bangladesh* (April 26, 2020).
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Brandolini, A. V. (2018). Measuring employment and unemployment. *IZA World of Labor*.
- Bruce, E., Shurong, Z., Ying, D., Yaqi, M., Amoah, J., & Egala, S. B. (2023). The Effect of Digital Marketing Adoption on SMEs Sustainable Growth: Empirical Evidence from Ghana. In *Sustainability* (Vol. 15, Issue 6, p. 4760). <https://doi.org/10.3390/su15064760>
- CEIC. (2025). *Ghana Unemployment Rate*. <https://www.ceicdata.com/en/indicator/ghana/unemployment-rate>
- Chatfield, C., & Xing, H. (2019). *The analysis of time series: an introduction with R*. Chapman and hall/CRC.
- Damayanti, L. (2021). Digital Marketing in Encouraging Economic Growth and Domestic Consumption in Indonesia: English. *Tamansiswa Management Journal International*, 3(1), 48–53.
- Dašić, D., Vučić, V., Turčinović, Ž., & Tošić, M. (2023). Digital Marketing Marketing Opportunities and The Power of Digital Consumers. *Економика Пољопривреде*, 70(4), 1187–1199.
- DataReportal. (2025). *Digital in Ghana*. <https://datareportal.com/digital-in-ghana>
- Dubovyk, T., Buchatska, I., Zerkal, A., & Lebedchenko, V. (2022). *Digital Marketing in the Condition of Wartime Posture in Ukraine*. 206. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.25>
- Ekpenyong, J. E., Ebulogu, O. G., & Eke, D. R. I. (2025). *Digital Marketing as a Catalyst for the Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in*. 13(6),

72–90.

- Gaur, A., & Sweta, M. (2021). Digital Marketing: A Conceptual Framework. *DR. DY PATIL B-SCHOOL, PUNE, INDIA*, 197.
- GCB. (2023). *Sector industry study small medium enterprises (SME's) sector in ghana*. https://www.gcbbank.com.gh/research-reports/sector-industry-reports/361-sme-sector-in-ghana-2023-v1/file?utm_source
- Ghajari, H. A., & Naghavi, A. (2020). Factors affecting on employment in internet advertising businesses; Digital marketing. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 13(1), 125–149.
- GHANA STATISTICAL SERVICE. (2025). *Ghana Annual Household Income and Expenditure Survey: Quarterly Labour Statistics*. [https://statsghana.gov.gh/gssmain/fileUpload/pressrelease/Labour Statistics Bulletin](https://statsghana.gov.gh/gssmain/fileUpload/pressrelease/Labour%20Statistics%20Bulletin)
- GIPC. (2022). *Ghana's ICT and Fintech Sector*. https://www.gipc.gov.gh/wp-content/uploads/2023/03/Ghanas-ICT-and-Fintech-Sector-Report.pdf?utm_source
- International Finance Corporation. (2019). *Digital Skills in Sub-Saharan Africa: Spotlight on Ghana*. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/digital-skills-final-web-5-7-19.pdf?utm_source
- Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.
- Karanasios, S., Senyo, P., & Effah, J. (2022). *Digital Transformation of Micro-Enterprises in Ghana*. https://www.itu.int/itu-d/sites/connect2recover/wp-content/uploads/sites/31/2022/11/C2R_RC_3_Digital-Transformation-of-Micro-Enterprises-in-Ghana-221122.pdf?utm_source
- Kässi, O., & Lehdonvirta, V. (2018). Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 241–248./https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.056
- Katz, R., Koutroumpis, P., & Martin Callorda, F. (2014). Using a digitization index to measure the economic and social impact of digital agendas. *Info*, 16(1), 32–44.
- Kimathi, D. K., Mukulu, E., & Odhiambo, R. (2019). Effect of Digital Marketing on the Performance of MSMES in Kenya. *Journal of Marketing and Communication*, 2(1), 1–23.
- Kneebone, R. D., & Wilkins, M. G. (2018). Social Policy Trends: International Trends in Female Employment Rates. *The School of Public Policy Publications (SPPP)*, 11.

- Kolodnik, T. D. (2024). Assessment of Digital Marketing Management in Companies. *Digital Transformation*, 30(3).
- KORSUNOVA, K. (2025). Features of international marketing in the digital economy: Digital Development Index. *Economic Scope*, 196, 249–257.
- Kudlyak, M. (2017). Measuring labor utilization: The non-employment index. *FRBSF Economic Letter*, 8.
- Michaillat, P., & Saez, E. (2022). $u^* = \sqrt{uv}$. *ArXiv Preprint ArXiv:2206.13012*.
- Muis, I. (2022). Digital marketing and innovation effects on marketing performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*.
- Mukhlis, M. (2021). The Role of Digital Marketing in Encouraging Foreign Direct Investment, Economic Growth and Domestic Consumption in Indonesia: English. *Tamansiswa Management Journal International*, 3(1), 54–59.
- Nair, S. (2018). *Measuring digital marketing performance: Key performance indicators and metrics*.
- Roy, D. (2022). Formulation of digitization impact index (DII): A cross-country empirical study (2009–2018). *International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE)*, 13(1), 1–34.
- Sabbagh, K., Friedrich, R., El-Darwiche, B., Singh, M., Ganediwalla, S., & Katz, R. (2012). Maximizing the impact of digitization. *The Global Information Technology Report, 2012*, 121–133.
- Sharabati, A.-A. A., Ali, A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs: An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations. In *Sustainability* (Vol. 16, Issue 19, p. 8667). <https://doi.org/10.3390/su16198667>
- Sharma, A. K., & Sharma, S. (2021). A Survey on Digital Marketing. *INTERNATIONAL JOURNAL*, 6(1).
- Sharma, C., Rath, P., Kumar, R., Sharma, S., & Chen, H.-Y. (2025). Mapping the Evolution of Digital Marketing Research Using Natural Language Processing. In *Information* (Vol. 16, Issue 11, p. 942). <https://doi.org/10.3390/info16110942>
- Tuesta, D. (2017). *DiGiX: The Digitization Index*. BBVA Bank, Economic Research Department.
- United Nations. (2024). *2024 Ghana Digital and Innovation Week*. https://ghana.un.org/en/280266-2024-ghana-digital-and-innovation-week?utm_source
- Wang, X., Liang, T., Wang, Y., Li, L., & Zhou, Z. (2022). Research on Employment Effect of Digital Economy. *Frontiers in Computing and Intelligent Systems*,

I(2), 86–90.

- Wilhelmina, Q., Gordon, A.-Y., Mavis, A.-E., & Adwoa, O. J. (2024). Technology adoption, competitiveness and new market access among SMEs in Ghana: What are the limiting factors? *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 16(7), 1023–1037. <https://doi.org/10.1080/20421338.2024.2414949>
- World Bank Group. (2025). *World Development Indicators*. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/Series/SL.EMP.TOTL.SP.ZS#>
- Yi, Z. (2018). Chapter One - Introduction to Marketing. In Z. B. T.-M. S. and R. in I. O. Yi (Ed.), *Chandos Information Professional Series* (pp. 1–17). Chandos Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100798-3.00001-5>
- Zaglago, B. (2019). *The adoption of digital marketing among SMEs in Ghana: Increasing profitability and bridging the digital divide using social media*.
- Zhang, L. (2023). The Effects and Mechanisms of the Digital Economy on Employment: A Review and Prospect. *Journal of Global Economy, Business and Finance*, 5(8). [https://doi.org/10.53469/jgebf.2023.05\(08\).22](https://doi.org/10.53469/jgebf.2023.05(08).22)