



GAZDÁLKODÁSI DOKTORI ISKOLA

Gazdálkodástudományi kar

## TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bernschütz Mária:  
**Az integrált marketingkommunikáció  
alkalmazásának strukturális modellje**

*című Ph.D. értekezéséhez*

**Témavezető:**

**Kenesei Zsófia, Ph.D.**  
Egyetemi Docens

Budapest,  
2011.

**Marketing és Média Intézet**  
**Média, Marketingkommunikáció és Telekommunikáció Tanszék**

**Bernschütz Mária:**  
**Az integrált marketingkommunikáció**  
**alkalmazásának strukturális modellje**

*című Ph.D. értekezéséhez*

**Témavezető:**

**Kenesei Zsófia, Ph.D.**  
Egyetemi Docens

Budapest,  
2011.

©Bernschütz

## Tartalomjegyzék

<b>I. Kutatási előzmények és a téma indoklása .....</b>	<b>4</b>
1. A kutatott téma fontossága .....	4
2. A kutatás célja és relevanciája .....	4
3. A kutatás tudományos és gyakorlati jelentősége.....	4
4. Az integrált marketingkommunikáció definíció kialakulásának fordulópontjai.....	4
5. IMK-val kapcsolatos kutatási kérdések.....	6
<b>II. A felhasznált módszerek .....</b>	<b>6</b>
6. A kvalitatív kutatási főbb kérdéscsoportjai:.....	6
7. Kvalitatív kutatás eredményei a Magyarországi IMK alkalmazás feltételeiről .....	7
8. Az elméleti modell kialakítása és a kvantitatív kutatás módszere .....	8
9. A magyarázó modell felépítése, a hipotézisek ellenőrzése .....	11
<b>III. Az értekezés eredményei.....</b>	<b>11</b>
10. Modell eredményének értékelése és hipotézistesztelés.....	11
11. Hipotézisek ellenőrzése.....	16
12. Összefoglalás.....	16
<b>Forrásirodalom.....</b>	<b>17</b>
<b>A Szerző a témában megjelent publikációi .....</b>	<b>20</b>
Magyar nyelvű folyóiratcikkek .....	20
Könyvfejezet, könyvrészlet.....	20
Magyar nyelvű konferencia kiadvány és absztrakt .....	20
Angol nyelvű konferencia kiadvány és absztrakt.....	20

# **I. Kutatási előzmények és a téma indoklása**

## **1. A kutatott téma fontossága**

A megkülönböztetés jelentős versenyesszükséglet manapság, s a differenciálás alapja nem a termék, hanem a márka. A fogyasztók tudatában kialakult pozíció felértékelődött, ahogy a reklámzaj nagysága is. Nemcsak célcsoport fragmentációról beszélhetünk, hanem az eléréséhez szükséges médiumok sokszínűségéről, pluralizáltságáról is. Emiatt került előtérbe a kommunikációs folyamatok integrálása.

Ha a vállalat integrált marketingkommunikációt alkalmaz, egyrészt egységes és konzisztens üzenet jut el a fogyasztóhoz (csökkentve a meddőszórást, növelve a márka értékét), másrészt hatékonyabb elérést biztosít a specifikus médiumok használatával, harmadrészt kétirányú kommunikációt tesz lehetővé a vállalat és a fogyasztó között (a visszacsatolás lehetőségével).

## **2. A kutatás célja és relevanciája**

A kutatás célja az, hogy árnyaltabb képet kapjunk a nemzetközileg is és itthon is alkalmazott integrált marketingkommunikációról. Egyrészt kvalitatív technika segítségével megpróbáljuk feltárni a magyarországi IMK ismertségét és ösztönzőit. Majd a kvantitatív kutatás eredményeként egy modellt vázolunk fel az IMK alkalmazására. A kvalitatív kutatás során azonosítottuk az IMK-t befolyásoló releváns látens elemeket, amelyet strukturális egyenlet modellezéssel teszteltünk.

A szakirodalomból megismert IMK kutatások, modellek mellett e tanulmány kvalitatív és kvantitatív módszerek segítségével tárja fel az IMK alkalmazásának magyarországi feltételeit. A magyarországi interjúk alapján a kvantitatív kérdőív kérdései közé nemcsak szakirodalomban felmerült, hanem aktuális menedzseri kérdések is kerültek. Így az eredményekből egyrészt választ kapunk a szakirodalomban korábban megjelent kérdésekre, másrészt az azóta felmerült új megközelítésekre.

## **3. A kutatás tudományos és gyakorlati jelentősége**

A kutatás központi témáját több oldalról is bemutatjuk. Értelmezési csomópontok köré szerveztük az eddig szakirodalomban megjelent meghatározásokat, kutatásokat, modelleket. A csomópontok kialakítása és alkalmazása megkönnyítette, szintetizálta, rendszerbe foglalta az eddigi integrált marketingkommunikációval foglalkozó szakirodalmat.

A kutatás nemcsak az operatív, megvalósítási szinttel foglalkozik, hanem stratégiai kérdésekkel is, s olyan témákat sem kerül el, mint a leányvállalat-anyavállalat kapcsolatok, a humán-erőforrás problematikája, vagy a képzési viszonyok az IMK területén.

## **4. Az integrált marketingkommunikáció definíció kialakulásának fordulópontjai**

Ebben az alfejezetben összefoglaljuk az integrált marketingkommunikáció kialakulásának körülményeit, definiálásának nehézségeit. Az egységes meghatározás megfogalmazását a kutatók és a szakemberek közötti kommunikációs szakadék is nehezítette (Hunt 2002, Nyilasy és Reid, 2007).

Az 1990-es évek végén jelentek meg az integrációval kapcsolatos cikkek. Ezek inkább a menedzser folyamatokra koncentráltak, úgymint a folyamatintegrálás-csatornaintegrálás. A Millennium után jelentek meg olyan cikkek, amelyek az integrációt nem operációs szinten értelmezték, hanem felsővezetői szinten. Több korai IMK meghatározásban is említik a stratégia szerepét, azonban a kutatások, felmérések fókusza mindig, talán a feladat operacionalizálhatósága miatt, a menedzsment szintre korlátozódik.

Az American Association of Advertising Agencies (4As) és az Association of National Advertisers, valamint a Northwestern Egyetem közösen folytatták le az első IMK-ról szóló kutatásukat (Caywood és Ewing, 1991). Tanulmányukban ők próbálták először definiálni az IMK-t. Megvizsgálták, hogy az észak-amerikai vállalatok mekkora százaléka sajátította el és alkalmazta (ha még nem is tudatosan) az IMK-t. Ezen cikk megjelenése után számos elemzés készült, nemcsak Észak-Amerikában (McArthur és Griffin, 1997, Schultz és Kitchen, 1997, Gould, 1999), de más országokban is (Eagle et. al 1999), Thaiföldön (Anantachart, 2001), a Fülöp-szigeteken (Kliatchko, 2002), Ausztráliában (Reid, 2003), sőt nemzetközi összehasonlítások tárgyát is képezte az IMK (Egyesült Királyság, Amerikai Egyesült Államok, Új-Zéland, Ausztrália, és India; Kitchen és Schultz, 1999).

Mindezeket figyelembe véve az IMK-t a következőképpen jellemezhetjük:

„Az IMK (integrált marketingkommunikáció) a vállalat célcsoportjának szokásait, szükségleteit figyelembe vevő (márka)stratégia vezérelt vállalatirányítási koncepció, amely rugalmas vállalati kultúrát, valamint interaktív kommunikációt feltételez. A vállalat az ügynökségekkel közösen tervezi az összehangolt, konzisztens, kreatív ötleten alapuló, mérésekkel alátámasztott kommunikációs kampányait, a vállalat alapvető kommunikációs céljainak megfelelően.”

A definícióban megjelennek azok az IMK pillérek, amelyeket a szekunder és primer kutatás során megerősítést nyertek. Emiatt szerepel a vállalatirányítás (stratégiai szint), az interaktivitás, a csoportmunka, és a kampány kommunikációs célhoz való rendelése a meghatározásban.

Összefoglalásképp az integrált marketingkommunikáció operacionalizálásánál a következő csomópontokban gondolkodhatunk. Csomópontok jelenthetik a gondolatok kombinációjából létrejövő új gondolatot, ilyenkor az információ rendszerezését, értelmezését könnyíthetjük meg (Tomcsányi, 2000, 108.o.)

### 1. Első értelmezési dimenzió: PROFITÁBILIS KOMMUNIKÁCIÓ

A menedzser fő feladata a profitszerzés, következésképpen a fogyasztókkal (későbbi definíciókban az érintettekkel), azért kommunikál a vállalat, hogy hasznot realizáljon.

Érintettek lehetnek a fogyasztók, az alkalmazottak, a partnervállalat, az állam, az önkormányzat, a beszállító.

Ahogy változott az IMK értelmezése, például taktikai-operatív-stratégiai szinten való megjelenítése, úgy változott maga a célcsoport megnevezése is a definíciókban.

A menedzsernek elengedhetetlen mérhetővé tenni az általa megrendelt, alkalmazott marketingkommunikációt. Így a mérés abban segít, hogy megállapítsa, hogy az általa eszközölt marketingbefektetés profitot hoz, hasznot realizál.

### 2. Második értelmezési dimenzió: MÁRKAKOMMUNIKÁCIÓ KOORDINÁLÁSA

Az IMK vállalati kommunikáció tartalmi szempontból lefedi a vállalat által alkalmazott kommunikációs eszközöket és ezek koordinációját, a vállalat márkakommunikációs politikáját, illetve a konzisztens márkauzenetet.

Ahogy a definiálásokban eltűnik a határ a kommunikációs mix elemek között (PR, személyes eladás, hirdetés, direkt marketing), úgy válik egyre fontosabbá az üzenetek konzisztenciája és a kommunikációs elemek közötti koordináció.

### 3. Harmadik értelmezési dimenzió: VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ KOORDINÁLÁSA

A vállalatirányítási szint itt a stratégiai, operatív, avagy taktikai szintet jelenti. Az IMK gyakorlatának alkalmazását mindhárom szinten értelmezték. A kezdeti meghatározásokban csak menedzsment szinten említették meg az IMK-t, míg a millennium után teljes mértékben kiterjesztették más funkciók, osztályok kommunikációjára is. Egyes kutatók az IMK elnevezés helyett IK, „integrált kommunikáció” kifejezést használtak, így helyezték magasabb kommunikációs szintre.

A vállalati kommunikáció IMK értelmezéséhez tartoznak a nem csak marketingosztályok közötti kommunikáció. A horizontális szemlélet előtérbe helyezte azt, hogy a marketing siker nemcsak a marketing osztály sikerén, avagy bukásán múlik. Azzal, hogy stratégiai szinten kell értelmezni az integrációt, nemcsak a marketing osztály integrációját tűzték célul, hanem a kutatás-fejlesztés, a gyártás, a beszerzés stb. osztályokét is.

## II. A felhasznált kvalitatív és kvantitatív kutatási módszer bemutatása

### 5. IMK-val kapcsolatos kutatási kérdések

Az empirikus kutatás fókuszában az integrált marketingkommunikáció értelmezése, valamint menedzsment kérdései álltak. A kutatási kérdés megválaszolásának módszerül egy egymásra épülő kvalitatív és kvantitatív elemzést választottunk (Yin, 2006).

A kvalitatív módszerek közül a szakmai mélyinterjú technika mellett döntöttünk, mert a feltáró jellegű kutatási kérdésekre ez az eljárás biztosítja, hogy megbízható primer információk birtokába kerülünk.

### 6. A kvalitatív kutatási főbb kérdéscsoportjai:

A szakirodalmi elemzés alapján készítettük el a félig strukturált interjú vázlatot (Malhotra, 2001, Gummesson, 2005, Silverman, 2008), amelyben leginkább az IMK értelmezésére, illetve az IMK kampány menedzselésével kapcsolatos teendőkre kérdeztünk rá. Döntésünket arra alapoztuk, hogy a kvalitatív módszertan az adatgyűjtés és elemzés egy olyan fajtája, amely elősegíti egy elmélet leírását, feltárását, avagy tesztelését (Van Maanen, 1979). A komplex jelenségeket, úgymint a magyarországi marketingkommunikációs folyamatokban lezajlott változások értelmezését elősegíti a kvalitatív kutatási módszertan (Miles és Huberman, 1994).

A kutatásnak ebben a szakaszában nemcsak a hazai marketingkommunikációs szakértők IMK értelmezése került középpontba, hanem azok a tevékenységek is, amelyek egy-egy IMK kampányhoz köthetőek. A felvázolt kutatási kérdések inkább feltáró jellegűek, hiszen elsősorban a válaszadók oksági kapcsolatrendszerére koncentráltunk. Így indirekt, és általánosabb kérdéseket tettünk fel a kvalitatív kutatás során.

A kvalitatív kutatási főbb kérdéscsoportjai:

#### 1) Megjelenik-e Magyarországon az IMK?

Már az IMK kezdeti időszakában (90-es évek eleje) számos kutató tette fel azt az IMK-ra vonatkozó ontológiai kérdést: „*Létezik-e egyáltalán IMK?*”, és ha igen, mit értenek a gyakorlati szakemberek IMK alatt? (Duncan és Everett, 1993, Kitchen és Schultz, 1999, Eagle, Kitchen és Bulmer, 2007)

- a) Használják-e a vállalatok és ügynökségek azt a kifejezést, hogy IMK?
- b) Ha igen, ugyanazt jelenti-e a hazai vállalatok és ügynökségek által használt fogalom, mint amit a külföldi szakirodalom tárgyal?
- c) Hány fajta értelmezés létezik? Egymásba ültethetők-e ezek a meghatározások?

2) Melyek a magyarországi IMK ösztönzői? És melyek a gátló jelenségek?

Az első fejezetekben sor került az IMK meghatározások, az IMK kutatások és az IMK modellek bemutatására. Az empirikus kvalitatív kutatás során a magyarországi IMK alkalmazását motiváló tényezőkre kérdeztünk rá (Low, 2000, Zinkham és Watson, 1996, Phelps, Harris, Johnson, 1996, Schultz, Tannenbaum és Lauterborn, 1993).

- a) Milyen trendek ösztönzik/ösztönözték az IMK-t? Mit gondol miért alakulhatott ki?
- b) Az ösztönzők, akadályozó tényezők megegyeznek-e a külföldiekkel? Ezek az ösztönzők, avagy ellenkezőleg gátak mennyiben befolyásolják a menedzserek döntését egy-egy IMK kampány kapcsán?

3) Mi jellemzi az IMK kampányokat?

A szakirodalomban olvasható kutatások kitérnek az egyes IMK kampányok gyakorlati megvalósítására is (Duncan és Everett, 1993, Gronstedt és Thorson, 1996). Többek közt felmerült a kontroll és a felelősség kérdése is (Kitchen, Kim és Schultz, 2008).

- a) Hogyan lehetne egy IMK kampánnyal kapcsolatos feladatokat jellemezni? Mennyiben több más reklámkampányoknál?
- b) Mennyiben befolyásolja a leányvállalatok marketingkommunikációját az anyavállalat?

4) Milyen külső környezeti változások befolyásolják az IMK-t?

A külső környezeti technológiai, vagy akár szociológiai (társadalmi) változások is hatnak a vállalat kommunikációjára. Lehetőség nyílik egy újabb kommunikációs csatornára (közösségi média), de technológiai változások, akár új reklámfelületet is teremtenek.

Egy vállalatnak milyen külső környezeti hatásokat kell figyelembe venni az IMK-val kapcsolatosan?

5) Milyen szervezeti változásokról beszélhetünk IMK alkalmazás kapcsán?

Az IMK alkalmazását számos belső szervezeti tényező is befolyásolhatja. Arra kerestük a választ, hogy a hazai szakértők, milyen belső motiváló/akadályozó elemet említenek meg.

Az előbbi kérdéscsoportokra a válaszokat összesítve a kvalitatív interjúelemzés eredménye alfejezet tartalmazza. Az elemzést követi az IMK konstrukció kialakítása, és a kvantitatív kutatás bemutatása.

## **7. Kvalitatív kutatás eredményei a Magyarországi IMK alkalmazás feltételeiről**

Négy terület szakértőivel készítettünk mélyinterjút. A kutatásban reklám és médiaügynökségek, nagyvállalatok és tanácsadó cégek képviselői vettek részt, tapasztalt döntéshozókkal vagy igazgatókkal találkoztunk. Összesen 40 interjút készítettünk.

A beszélgetések során sikerült feltárni az integrált marketingkommunikáció feladatait, beazonosítani az oksági kapcsolatokat. Az interjúkon az alanyok számos témát érintettek, szinte az egész marketingkommunikációs döntéshozatal folyamatát felvázolták.

Az interjúk elemzése után a következő értelmezési csomópontokat állítottuk fel: Célcsoportmeghatározás, Digitalizáció, Marketing Folyamatok Sztenderdizációja – Marketingkommunikációs Know-how, Marketing Folyamatok Sztenderdizációja – Egységes márkamegjelenés az IMK szemlélet valamint az IMK konstrukció. A következőkben az értelmezési egységeket bontjuk ki bővebben: A releváns látens változókra kialakított skálák

(szakirodalom és az interjúk alapján) adják a kvantitatív megkérdezés állításait. A kérdőívkérdéseket és a változókat maguk az interjúalanyok inspirálták.

## 8. Az elméleti modell kialakítása és a kvantitatív kutatás módszere

A kutatásunk elsődleges célja a magyar vállalatok integrált marketingkommunikációjának feltárása. Az előző fejezetekben összefoglalt szakirodalmi háttér és a vállalati, ügynökségi szakértői interjúk révén szerzett tapasztalatok hozzásegítenek ahhoz, hogy a skálákat kialakítsuk, és a hipotéziseinket megfogalmazzuk.

A fejezet első részében bemutatjuk a kutatás hipotéziseit és a kezdeti elméleti modellt, jellemezzük a vállalati integrált marketingkommunikációt a központi konstrukció (IMK látens változó) segítségével. Végezetül bemutatjuk az elméleti modell tesztelése érdekében lefolytatott kutatási módszert, prezentáljuk a kutatási eredményeket ötvözve a skálaalakítás módszertanának bemutatásával (Dunn, Seaker, Waller, 1994, DeVellis, 2003, Crocker, 2006).

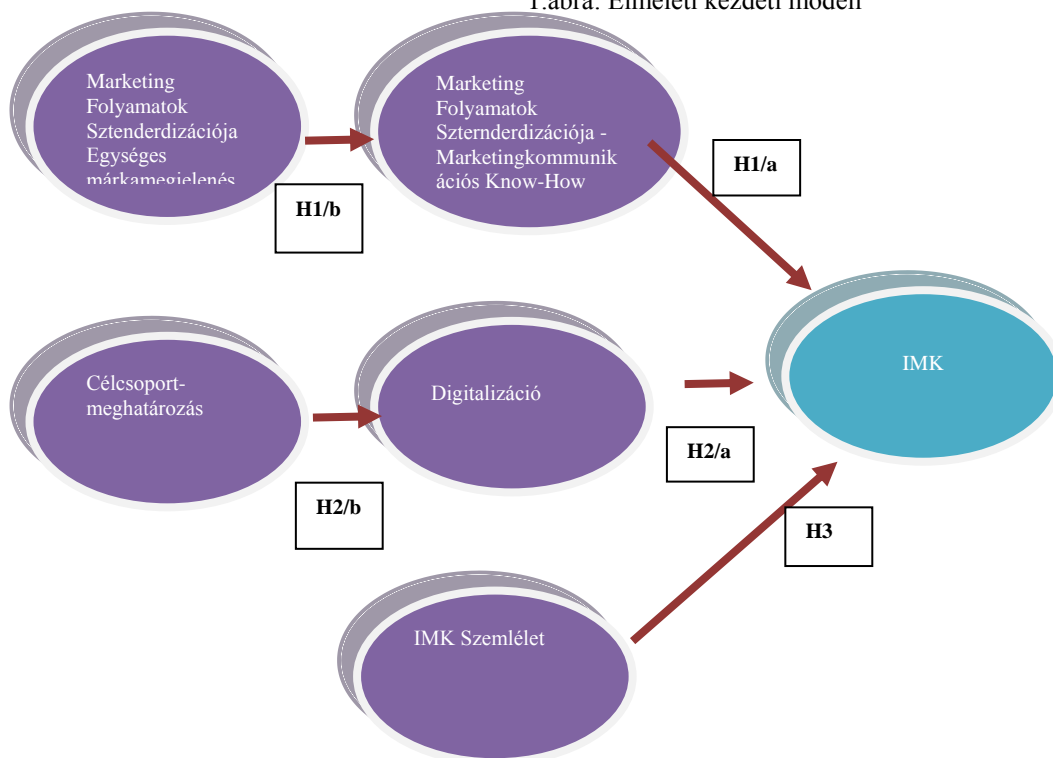
Ezek alapján az IMK-ra ható tényezők a következő elméleti modellel írhatóak le, amelyek részletes elemzésére a hipotézisek bemutatás ad alkalmat.

### 8.1. Az integrált marketingkommunikáció konstrukció operacionalizálása

A bevezető kvalitatív kutatás részeként számos befolyásoló elemet azonosítottunk, amelyek hatással vannak arra, hogy a marketingkommunikációért felelős osztálya miképp értelmezi az IMK-t.

Az integrált marketingkommunikációt befolyásoló tényezők vizsgálatánál támaszkodtunk a szakirodalomban már bizonyított összefüggésekre, a kutatás újdonságtartalma elsősorban abban jelenik meg, hogy operacionalizáljuk és teszteljük az integrált marketingkommunikációt (Peter, 1981).

1.ábra: Elméleti kezdeti modell





## 8.2. A kutatás hipotézisei

Chikán (2006) könyvében a marketing mixet „a marketingszemlélet érvényesítését szolgáló elvek és tevékenységek rendszerének” nevezte, s ebben a rendszerben felvetett két nagyon fontos kérdéskört: sztenderdizálni vagy adaptálni. A sztenderdizálással költségeket csökkenthet a vállalat, ugyanakkor az adaptálással a helyi igényekhez tud igazodni (Szabó, 2008).

Több kutatás is foglalkozott (Lewitt, 1983, Vrontis et al. 2009, Hamel és Prahalad, 1985, Zou, Cavusgil, 2002, Okazaki, Taylor, Zou, 2006) azzal, hogy mitől függ a sztenderdizáció, milyen funkciókat kontrollál az anyavállalat, és mely kérdésekben dönthet önállóan a leányvállalat. A kvalitatív kutatásban is felmerült a sztenderdizáció versus adaptáció problematikája.

A marketingkommunikációs folyamatok terén például az észak-amerikai multinacionális cégeknél a központban kialakított marketingkommunikációs ismeretanyagot fogalmazzák meg, amelyet a leányvállalataikkal is betartatnak. Ezen anyagokban megjelenik az IMK koncepció is.

Terpstra és Aydin (1985) vizsgálta a nemzetközi vállalatok török leányvállalatainak a kapcsolatát azért, hogy elemezzék a marketing know-how<sup>1</sup> milyen területeket érint, mi az, amelyeket az anyavállalat a leányvállalatainak átad mint tudást. Ebben a tanulmányban a marketingtervezésen, a kutatáson keresztül a marketingkommunikációs sztenderdek is megjelentek.

Nemcsak a belső folyamatokat sztenderdizálhatja a vezetőség/anyavállalat, hanem meghatározhatja a kapcsolt vállalatok számát, a kapcsolatuk minőségét, a kiadott információk mélységét. A marketingkommunikáció során a vezetőség a reklám-, illetve a médiaügynökségi szerződésre hatással lehet. A mi értelmezésünkben a marketingkommunikációs know-how egyfajta kódex (szabálygyűjtemény), amely nemcsak a kommunikációra vonatkozó sztenderdeket tartalmazhatja, hanem például többek közt más osztályokkal való együttműködésre szólíthat fel (K+F, logisztika, gyártás). Számos sztenderdizációval kapcsolatos kutatásban kiemelt téma a hirdetések egységességének a kérdése (Dimitrov, Rosenbloom, 2010). A termékek nemzetközi határokat is átszelő reklámozásának kommunikációs sztenderdjeit (képi elem, szlogen, logó, csomagolás) kutatták a legtöbben. Az egységes nemzetközi fellépés, egy erős márkakép kialakítása a fogyasztókban egy egységes kódexet, avagy know-how-t igényel. A MFSZ egységes márkamegjelenés konstrukció a mi értelmezésünkben csakis a hirdetések egységességét, konzisztenciáját fedi le, és ez a sztenderd csak része a marketing know-how-nak. Így a MFSZ Egységes márkamegjelenés látens változó közvetlenül nem, csak az MFSZ marketingkommunikációs know-how látens változón keresztül fejt ki hatását. Ennek oka az, hogy azok a vállalatok, amelyek törekszenek arra, hogy nemzetközileg is egységes márkaképet alakítsanak ki, erős sztenderdizációt követelnek meg a kommunikáció terültén. A sztenderdizáció és az IMK kapcsolatára vonatkozó hipotéziseink a következők:

**H1/a: Minél inkább törekszik egy vállalat a márka egységes megjelenésére, annál valószínűbb, hogy rendelkezik a vállalat marketingkommunikációs know-how-val.**

**H1/b: Minél jellemzőbb egy vállalatra, hogy rendelkezik marketingkommunikációs know-how-val, annál valószínűbb, hogy IMK-t alkalmaz.**

Menedzsment szempontból az IMK digitális stratégiája számos előnyt jelent. Az újmédiás eszközökre igaz (Rowley 2001, 2004, Gurua, 2008) az interakció, a visszakereshetőség, a tárolhatóság. Low (2000) szerint az IMK valódi kiteljesedését az online csatorna jelenti. Így a vállalatok kihasználhatják az újmédiás eszközökben rejlő előnyöket, – mint szinergia, célcsoportszélesítés, új célcsoportok elérése–, azért hogy megfelelő hatékonyságú IMK kampányt bonyolítsanak le. Az újmédiás eszközök lehetőséget nyújtanak arra, hogy a vállalat egyszerre több célcsoportot is megszólítson.

---

<sup>1</sup> A know-how jelenthet kommunikációs sztenderdet, kódexet, tudásanyagot is. A megnevezés vállalatfüggő.

A szakirodalmi áttekintés során több tanulmányban is említették (Schultz, 1996, Kliatchko 2002, Anderson, 2006, Rumbo 2002, Firat és Vanketash, 1993, 1995), hogy nem beszélhetünk már egységes célcsoportról, hanem a klasszikus célcsoport több kisebb csoportra esett szét, amely csoportok fogyasztási szokásai nem homogének. Így a vállalatok számára a célcsoport meghatározása bonyolulttá vált. Ezt a kvalitatív kutatás is megerősítette.

A szegmentációval kapcsolatban felmerült kétségek már a '70-es években megjelentek, Wind (1978) már az *a priori* és a *post hoc* szegmentálási eljárások előnyeiről, hátrányairól számolt be. A *post hoc* szegmentálás egy kutató számára bővebb információt jelent, de sokkal körülményesebb az elvégzése.

A célcsoportfragmentáció, illetve a médiapluralizáció korábbi, tradicionális szegmentációs ismérvek átértékelését eredményezte.

A vállalat a komplex kommunikációs környezetre többféleképpen reagálhat, vagy egy célcsoportként kezeli a piaci szegmentumait, így a piac egy részére, vagy egyszerre több, kisebb célcsoportra koncentrál (Park és Lee, 2007).

A *konzisztens üzenet* nem feltétlenül jelenti azt, hogy minden egyes márkakommunikációs ponton, azaz minden egyes esetben, ahol a márkával találkozhat a fogyasztó, ugyanaz a kép és szlogen jelenik meg. A konzisztencia csak a márkakommunikáció egységességét követeli meg, így adva lehetőséget, több, kisebb célcsoport megszólítására (Gurau, 2008).

A digitális média reklámeszközt is jelent. A technikai újítások száma drámaian megugrott az utóbbi 10 évben. Ezen új eszközök új, mérhető reklámfelületet is jelentenek, valamint lehetőség nyílik pontosabban, hatékonyabban kommunikálni (Dreze és Zuyfyden, 1999).

Az újmédiás kommunikációban alkalmazandó szegmentációs ismérvek felhasználásával – az új technológiai platformot tekintve – a vállalatok szakíthatnak a korábbi hagyományos célcsoporttelérési módszerükkel.

Az újmédiás technológiai platformon a hirdetőik teljesen új szegmentációs lehetőséget alkalmazhatnak, amely segítségével hatékonyabban helyezhető el a hirdetésük. Így a hirdetőik számára a digitális eszközök jelentik azt az alternatív reklámozási lehetőséget, ahol eltérhetnek az addig használt klasszikus szegmentálási ismérvektől, így a Célcsoport-meghatározás konstrukció indirekt hatást fejt ki az IMK konstrukcióra, a Digitalizáció látens változón keresztül.

Mindezek alapján a hipotéziseink a következők:

**H2/a: Minél kevésbé támaszkodik a vállalat hagyományos célcsoportosítási ismérvekre, annál valószínűbb, hogy kommunikációjában digitális eszközöket alkalmaz.**

**H2/b Minél inkább igénybe vesz a vállalat digitális eszközöket, annál valószínűbb, hogy IMK-t alkalmaz.**

A 20. század második felére az üzleti teljesítmény mérése iránt megnövekedett az érdeklődés, főleg a piaci részesedés, termékminőség és versenyelőny vonatkozásában (Buzzel és Gale, 1987, Porter, 1985). Több kutató is foglalkozott a marketingorientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatával (Jaworski és Kohli, 1993, Narver és Slater, 1991). Az alapvető kérdés az az, hogy a fogyasztóorientált vállalati koncepció jelent-e mérhető üzleti profitot.

Jaworski és Kohli (1993) a piacorientáció és az üzleti teljesítmény kapcsolatát kutatták. Tanulmányukban elsőként fogalmazták meg és fektették le a piacorientáció alapjait. Hosszasan készítették elő a felhasználandó skálákat azért, hogy az 1993-as kutatásukban nemcsak egy koncepciót, hanem egy modellt is bemutathassanak. Az általuk vizsgált piacorientáció látens változó: az ismeretelosztás, -alakítás és szervezeti fogékonyság változókkal mérhető.

Deshpandé és Webster (1989) több mint száz vezetés-szervezési, szociológiai, antropológiai cikk áttanulmányozása után megpróbálták definiálni a szervezeti kultúrát. Meghatározásuk szerint a szervezeti kultúra nem más, mint egy követendő minta, amelyben közös értékek és hiedelmek jelennek meg, támpontot nyújtva az alkalmazottaknak a szervezeti folyamatokat megértésében.

Quinn és Rohrbaugh (1983) empirikus kutatás során bebizonyította, hogy az egyéni értékek és értelmezés hozzájárul a szervezet eredményességéhez.

A menedzserek munkáját meghatározzák egyrészt a szervezet által vallott értékek, valamint a vállalati sztenderdek (Lam et al., 2010). Ezt a folyamatot könnyíti meg Krepl, Lingenfelder (2004) szerint a vállalati kultúra, amely nagy hatással van a vállalat teljesítményére. Burton és Obel (1998) szerint a vállalati kultúra a vállalat fő erőforrása. Posner, Kouzes és Schmidt (1985) empirikusan is tesztelték azt, hogy az alkalmazottak jobban fogadják el azokat a vállalati értékeket (értelmezési keretet), amelyek a saját értékeikhez, értelmezési keretükhöz közelebb áll. Mindezek után a hipotézisünk a következő:

**H3: Minél inkább elfogadja az IMK gondolatát a menedzser, annál valószínűbb, hogy alkalmazni is fogja.**

### 8.3.. A minta összetétele

A mintába termék-, illetve márkamenedzserek válaszait vártuk elsősorban. A szakirodalmi kutatások áttekintése után döntöttünk úgy, hogy menedzsereket kérdezzük meg az IMK-ról, mert számos elméleti kutatásokban is őket kérdezték meg (Kitchen, Kim és Schultz, 2008, Eagle és Kitchen, 1999, Low, 2000, Reid, 2003, Park és Lee, 2007), valamint ők látják át teljeskörűen a marketingkommunikációs folyamatokat. Az összes válaszadó száma 117.

## 9. A magyarázó modell felépítése, a hipotézisek ellenőrzése

### 9.1. Megerősítő faktorelemzés

A strukturális egyenlet modellezés (Structural Equation Modeling<sup>2</sup>, SEM) általános többváltozós elemzési technika. Az alapötlet szerint a változók egymás közti kapcsolatát, viszonyait elemi lineáris összefüggérendszerrel létrehozásával szemlélteti. A változók kapcsolatát a varianciákkal, kovarianciákkal *méri* és a vélt kapcsolódásokat út- (útvonal-) diagram megalkotásával mutatja be. Kombinálja a többváltozós regresszió-elemzést és a faktorelemzést. Ezt az elemzési technikát főleg a társadalom- és magatartástudományokban hasznosítják.

A modellben a korábbi fejezetekben bemutatott csomópontokat rajzoltunk fel. A magyarázó modell statisztikai elemzését a SmartPLS (Ringle et al., 2005) és az SPSS statisztikai szoftvercsomaggal végeztük.<sup>3</sup>

### 9.2. Mérési modellek

A modell két részből áll: mérési modellből (measurement model, formative és reflective) és strukturális egyenlet modellből (Structural Equation Model). A strukturális egyenlet modell azonosítja a látens változók közti előre nem látott kapcsolatot, a hatásokat és meghatározza a magyarázott és a nem magyarázott varianciát. A strukturális egyenlet modellt a szakirodalom útmodellnek nevezi.

## III. Az értekezés eredményei

### 10. Modell eredményének értékelése és hipotézistesztelés

#### 10.1. A strukturális modell értékelése<sup>4</sup>

<sup>2</sup> A strukturális egyenlet modellezés megnevezését az SPSS magyar hivatalos honlapjáról vettük át. [www.SPSS.hu](http://www.SPSS.hu)

<sup>3</sup> Az elemzés elvégzése előtt szükség volt a hiányzó adatok pótlására, amelyet úgy oldottunk meg, hogy a hiányzó adatok helyére a minta átlagát helyettesítettük be.

A látens endogén változó –az IMK– központi illeszkedés vizsgálat (Goodness of Fit)  $R^2$  értéke jelenti a strukturális modell magyarázó erejét. Az öt faktornak ( $R^2 = 0,401$ ) együttesen közepes erősségű a magyarázó ereje (Henseler, Ringle, Sinkovics, 2009). Az IMK-t a következő faktorok mérték: az MFSZ (Marketing Folyamatok Sztenderdizációja- Marketingkommunikációs Know-how), a Digitalizáció és az IMK szemlélet. Az IMK szemlélet faktor magyarázta legjobban 0,423 súllyal a modellt, az MFSZ Marketingkommunikációs Know-how 0,278-cal, valamint a Digitalizáció (0,267) a legkisebb magyarázó erővel szerepelt.

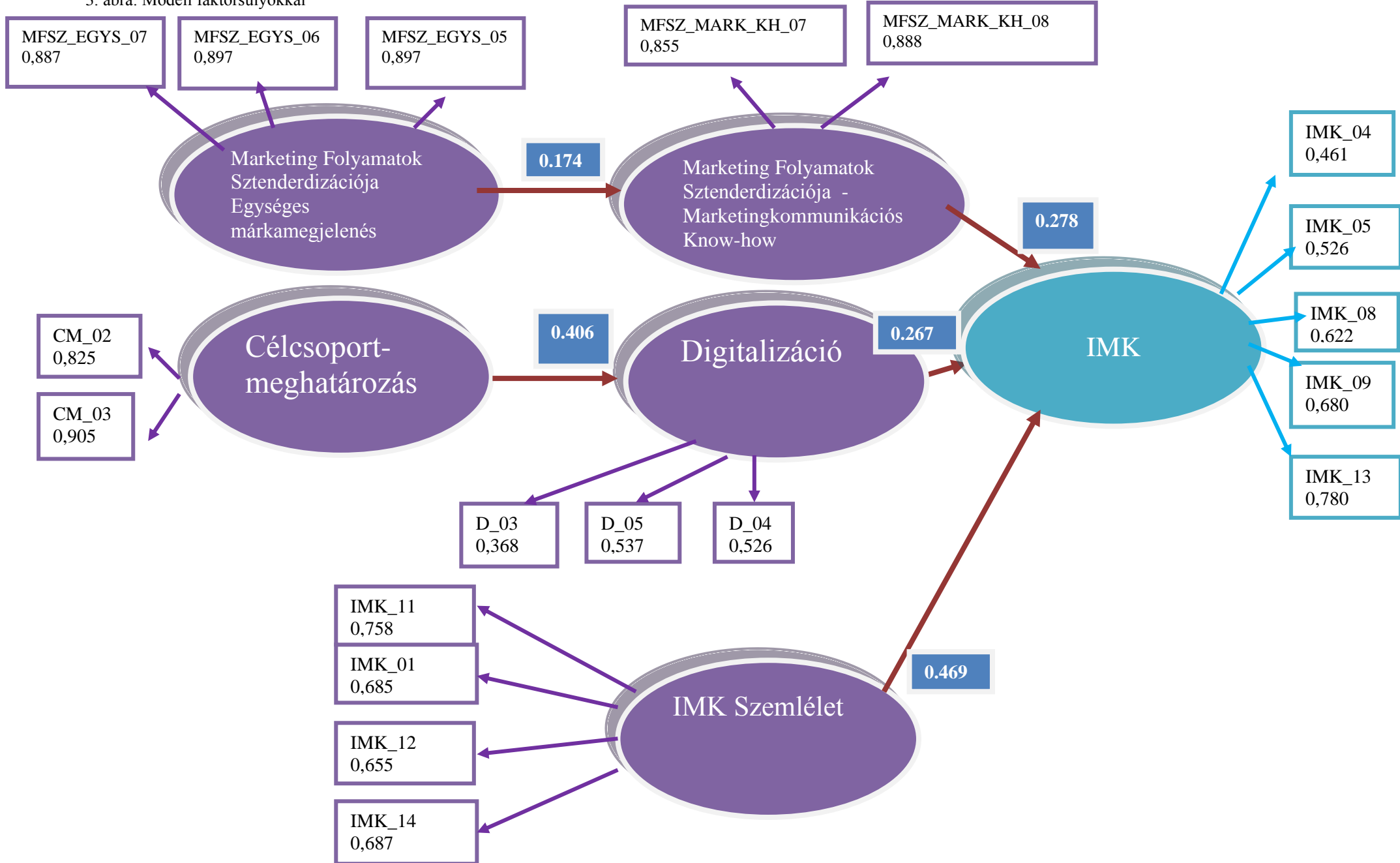
	$R^2$
<b>Célcsoportmeghatározás</b>	
<b>Digitalizáció</b>	0,180657
<b>IMK</b>	0,401575
<b>IMK_Szemlélet</b>	
<b>MFSZ_EGYS</b>	
<b>MFSZ_MARK_KH</b>	0,014718

A modell feltárja a látens változók közötti okozati kapcsolatokat (1. ábra). Az ábrából leolvasható az egyes változókhoz rendelt hipotézisek száma és iránya is. Minden látens változóhoz a manifeszt indikátorokat is feltüntettük az ábrán. A strukturális egyenlőségi modellünk két részre osztható: egy strukturális és egy mérési modellre. Ebben az esetben: az IMK szemlélet, a Digitalizáció, a Marketing Folyamatok Marketingkommunikációs Know-how illetve a Egységes márkamegjelenés Sztenderdizáció, a Célcsoportmeghatározás illetve az IMK konstrukció tartozik a strukturális mérési modellbe. A reflektív modell elemzési kerete az egyes látens változók és a manifeszt indikátoraik közötti kapcsolat (reflective first-order). Az IMK konstrukció és a látens változók között (formative seconder–order), pedig formatív jellegű kapcsolattal írható le (Jarvis et al., 2003).

---

<sup>4</sup> A modell kialakítása során a modell illeszkedését nagy arányban rontó változókat kivontuk. Így kevesebb változó található a modellben, mint a faktoranalízis során kialakított skálák mutatták.

3. ábra: Modell faktorsúlyokkal



Az indikátor faktorok és az IMK faktor közötti kapcsolatot a *resampling* statisztikai módszerrel (bootstrapping) tárjuk fel. A bootstrapping technika lényege (Tenenhaus et al., 2005), hogy a meglévő adatokból véletlenszerűen mintákat vesz, ezekre végez el számítást, majd t próbás statisztikát készít (3. táblázat), amelyből látszik, hogy mindegyik faktornak szignifikáns pozitív hatása van az IMK-ra, kivéve az MFSZ\_EGYS konstrukciót.

3. táblázat: Bootstrapping technika eredménye

<b>látens változó</b>	<b>eredeti érték</b>	<b>átlag (bootstraps)</b>	<b>szórás</b>	<b>t-érték</b>
<b>MFSZ_MARK_KH→IMK</b>	0,278	0,276668	0,083652	2,126487*
<b>Digitalizáció→IMK</b>	0,267	0,263489	0,092713	1,973817*
<b>IMK_Szemlélet→IMK</b>	0,469	0,466430	0,130846	3,236335*
<b>MFSZ_EGYS→MFSZ_MARK_KH</b>	0,174	0,172699	0,127800	0,978023
<b>Célcsoportmeghatározás → Digitalizáció</b>	0,406	0,405662	0,094499	2,564111*

F: saját szerkesztés, \* $p < 0,05$ , \*\* $< 0,01$

A részletesebb elemzés érdekében, az effect-size  $f^2$  értéket kell még bevonni a kutatási eredmények közé. Ez az index azt adja meg, hogy milyen erős a prediktív képessége az IMK-ra vonatkoztatva a konstrukciónak. Chin et al. 2003-s cikkében szereplő irányadó számok szerint a 0,02 alacsony, a 0,15 közepes, illetve a 0,35 erős hatással rendelkezik a belső endogén látens változóra. A mintánkban szereplő faktorok közül a legalacsonyabb hatása a Digitalizáció konstrukciónak, a legerősebb hatása, pedig az IMK szemlélet konstrukciónak van.

4. táblázat: Prediktív hatás

<b>látens változó</b>	<b>R2</b>	<b>R2 nélkül</b>	<b>effect size</b>
<b>MFSZ_MARK_KH</b>	0,401	0,322	0,125
<b>Digitalizáció</b>	0,401	0,258	0,044
<b>IMK_Szemlélet</b>	0,401	0,422	0,180

F. saját szerkesztés

## 10.2. A reflektív mérési modell értékelése

A strukturális egyenlőségi modellben az IMK konstrukció öt indikátorral írható le: „A kreatív koncepció minden kampány alapja.” (0,443), „A marketingkommunikációt meghatározza a vállalati stratégia.” (0,526), „Egy kampányon belül törekszünk arra, hogy a logók konzisztensen jelenjenek meg minden márka találkozási ponton.” (0,604), „Fő célcsoportokon belül meg tudok különböztetni alcsoportokat, akiket külön kreatívvá szólítok meg.” (0,680), „Döntő többségében a kampányaink integráltak.” (0,773). A faktorsúlyok jelölik az IMK és az egyes indikátorok egymás közötti kapcsolatának szorosságát. Az öt faktorsúly közül az első az, amelyik alacsonyabb, mint a szakirodalomban megadott irányérték azaz 0,5 (Churchill, 1979). Az IMK az egyes indikátorok varianciáját jórészt magyarázza.

5. táblázat: Bootstrapping technika eredménye

<b>látens változó</b>	<b>eredeti érték</b>	<b>átlag (bootstrap)</b>	<b>szórás</b>	<b>t-érték</b>
<b>A kreatív koncepció minden kampány alapja.</b>	0,442627	0,432422	0,150913	2,932997*
<b>A marketingkommunikációt meghatározza a vállalati stratégia.</b>	0,525821	0,502360	0,132896	3,956631*
<b>Egy kampányon belül törekszünk arra, hogy a logók konzisztensen jelenjenek meg minden márka találkozási ponton.</b>	0,603617	0,589567	0,130229	4,635046*
<b>Fő célcsoportokon belül meg tudok különböztetni alcsoportokat, akiket külön kreatívvval szólítok meg.</b>	0,680151	0,669545	0,090549	7,511438*
<b>Döntő többségében a kampányaink integráltak.</b>	0,773094	0,768032	0,066244	11,670365*

F: saját szerkesztés, \* $p < 0,05$ , \*\* $< 0,01$

A kompozit (Composite Reliability) és az AVE (Average Variance Extracted) az a két mutató, amelyet még figyelembe veszünk egy reflektív modell vizsgálatánál. A kompozit a látens konstrukció belső konzisztenciáját, a látens változó minőségét tükrözi (Tenenhaus et al., 2004).

A redundancia index az egész strukturális modell minőségét méri minden egyes endogén látens változóra értve.

A konvergencia validálást a SmartPLS programban az AVE mutató fejezi ki. Az AVE-t a látens változóra számítják ki, és értéke annyit jelent, mint a faktorelemzésben a faktorok által megmagyarázott variancia. Nullától egyig terjedhet az értéke, Fornell és Larcker (1981) iránymutatását tekintetbe véve a nagyobbak kell lennie, mint 0,5. Az empirikus mintánkból számított értéke szerint a modell konvergencia, hiszen az AVE értékek 0,5 feletti (Chin et al., 2003).

A diszkriminációs validálás egyik lehetséges módja az indikátorok súlyainak (*cross-loadings*) elemzése, hiszen feltételezzük, hogy minden egyes látens változót mérő indikátor csak a saját látens változójához tartozik. A reflektív modellt mérő látens változókhoz tartozó kereszt-súlyok korrelációjának bemutatása. Végeredményül azt kaptuk, hogy minden egyes indikátorok az IMK konstrukcióhoz tartoznak.

Ahhoz, hogy a modell tesztelését teljeskörűen elvégezzük, szükséges megvizsgálunk a változók multikollinearitását, amelyre a VIF képletből következtetünk (magát a számítást a Smart PLS nem végzi el, úgyhogy az SPSS-t használtuk erre a célra) (Diamantopoulos és Winklhofer, 2001).

A modellbe bevont tényezők egymásra való hatásának vizsgálata érdekében a változók közötti esetleges multikollinearitás kizárása érdekében ellenőriztük a változók variancia növekedési tényezőjét (Variance Inflation Factor, VIF), amely minden változó esetében az irányadó 10 alatt volt.

A modell illeszkedés harmadik fontos indexe a GoF index (Goodness of Fit), amelyet úgy számolunk ki, hogy vesszük az átlagos  $R^2$  és az átlagos kommunalitás szorzatának a négyzetgyökét (Tenenhaus et al., 2005). Az IMK modell esetében a  $GoF=0,142$ , amely eredmény azt mutatja, hogy a modell illeszkedése nem megfelelő, alacsony szintű illeszkedésről beszélhetünk.

A látens változók közötti korrelációnál elmondható, hogy 0,3-nál magasabb érték közepes erősségű kapcsolatot feltételez. MFSZ\_EGYS konstrukció alacsony korrelációját emelnénk ki, a további konstrukciók oksági kapcsolata megfelelő szorosságot mutat.

A modell validálása Messick (1995) kritériumai alapján

1. A *tartalmi validálás*: PSA index = 63,5 % Igen magas az arány, elfogadjuk.
2. A *szubsztantív szempont*: A kvalitatív GT feldolgozott interjúk, illetve szakirodalom jelentették az állítások forrását. Elfogadva.
3. A *strukturális szempont*: A belső szerkezet minőségét próbakérdőívezés alapján módosítottuk. Elfogadjuk.
4. Az *általánosíthatósági*: IMK mérésére részben alkalmas, a modell illeszkedését mérő indexek éppen hogy csak megfelelnek. Részben elfogadjuk.
5. A *konvergens és diszkrimináns validálás*: a konvergens validálást az AVE mutatóval mértük, a diszkrimináns validálást pedig az indikátorok súlyával. Mindkét mutató megfelelt a szakirodalomban megjelölt minimumértékeknek, így elfogadjuk.

## 11. Hipotézisek ellenőrzése

6.táblázat: Hipotézisek tesztelése

Hipotézis	Elfogadás/Elvetés
<b>H1/a: Minél inkább törekszik egy vállalat a márka egységes megjelenésére, annál valószínűbb, hogy rendelkezik a vállalat marketingkommunikációs know-how-val.</b>	Elvetjük
<b>H1/b: Minél jellemzőbb egy vállalatra, hogy rendelkezik marketingkommunikációs know-how-val, annál valószínűbb, hogy IMK-t alkalmaz.</b>	Elfogadjuk
<b>H2/a: Minél kevésbé támaszkodik a vállalat hagyományos célcsoportosítási ismervekre, annál valószínűbb, hogy kommunikációjában digitális eszközöket alkalmaz.</b>	Elfogadjuk
<b>H2/b Minél inkább igénybe vesz a vállalat digitális eszközöket, annál inkább igaz rá, hogy IMK-t alkalmaz.</b>	Elfogadjuk
<b>H3: Minél inkább elfogadja az IMK gondolatát a menedzser, annál valószínűbb, hogy alkalmazni is fogja.</b>	Elfogadjuk

## 12. Összefoglalás

Az 1990-es évek elején került a szakirodalmi kutatások fókuszába az IMK (Belch és Belch, 1998). Azóta számos változáson esett át a definíció, hiszen maguk az oktatók sem tudták meghatározni folyamatról vagy koncepcióról van-e szó (Cornelissen, 2003, Kliatchko, 2005). A kutatási téma is egészen összetett, hiszen nagyon általános már maga az integráció szó is. Jelentheti az egész vállalati kommunikációs folyamatok integrációját is (Tasnádi, 2010, Gronstedt, 1996), de értelmezhető „csak” a marketingkommunikációs mix elemek (PR, személyes eladás, reklám, értékesítés-ösztönzés) integrációjaként is (Kitchen és Schultz, 1999, Low, 2000).

1990-től már a marketing határterülettel foglalkozó írások, kutatások is bekerültek az IMK témakörébe, úgymint fogyasztói IMK észlelés, információfeldolgozás, B2B piacon értelmezett IMK.

A tanulmány összefoglalja, rendszerezi nemcsak a definíciókat, hanem a kutatásokat, mérési eszközöket, modelleket az IMK területén. Az összefoglaló, összehasonlító táblázatok segítenek az olvasónak elhelyezni az IMK-t más marketingkommunikációs vállalatvezetési irányelvek között.



A kutatás meghatározó lokális újdonságtartalma, - a definíciós törekvések, az IMK elméleti háttérének áttekintése mellett az, hogy ennek a jelenségnek a hazai gyakorlati megvalósítására helyeztük a kvalitatív és a kvantitatív kutatás fókuszát.

Válaszokat kerestünk olyan alapvető kutatási kérdésekre, minthogy megjelenik-e Magyarországon az IMK, ha igen mi ösztönzi, mi befolyásolja? Ezekre a kérdésekre a felrajzolt modell próbál meg egy lehetséges értelmezési alternatívát nyújtani.

## Forrásirodalom

- Anantachart, S. (2001). To Integrate or not to Integrate. Explore How Thai Marketers Perceive Integrated Marketing Communications, in Roberts, M., King, R., The proceedings of American Academy of Advertising, University of Florida, Gainesville, Florida.67-73
- Anderson, Ch. (2006): The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More. Hyperion. New York. 2006.
- Aydin, N. Terpstra, V. (1981): Marketing Know-How Transfers by Multinationals: A Case Study in Turkey. Journal of International Business Studies. Vol.12.1981.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., Phillips, L.W. (1991): Assessing Construct Vailidity in Organizational Research. Administrative Science Quaterly. Vol.36.1991.
- Belch, G. A., Belch, M.A. (2003): Advertising and Promotion. An Integrated Communications Perspective. McGrawHill. 2003.
- Bollen, K. A. & Stine, R. A. (1993). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. In Kenneth A. Bollen & J. Scott Long (Eds.), Testing structural equation models (pp. 111-135). Newbury Park, CA: Sage.
- Burton, R. M., Obel, B. (1998): Strategic Organizational Diagnosis And Design: Developing Theory For Application.2nd Edition. Boston.
- Buzzell, R.D., Gale, B.T. (1987): The PIMS Principles: Linking Strategy To Performance.Free Press, New York.
- Caywood, C., Ewing, R.(1991): Integrated Marketing Communications. A New Master's Degree Concept. In. Public Relations Review1991. Vol. 17.
- Chikán Attila (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. AULA Kiadó, Budapest.
- Chin, W. W., Marcolin, B., Newsted, P.R. (2003): A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronicmail Emotion/Adoption Study. Information Systems Research. Vol.14.2003.
- Crocker, L. (2006). Introduction to Measurement Theory. In J. L. Green, G. Camilli, & P. B. Elmore (Szerk.). Handbook Of Complimentary Methods In Education Research (pp. 371-384). Waveland Press.
- Deshpandé, R Webster, F.E. (1989) Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Journal of Marketing.Vol.53.1989.
- Cornelissen, J. P. (2003): Change, Continuity And Progress: The Concept Of Integrated Marketing Communications And Marketing Communications Practice. Journal Of Strategic Marketing Vol.11.2003.
- DeVellis R. F. (2003) Scale development, Thoery and Applications, 2<sup>nd</sup> Edition, Applied Social Research Method Series, Vol.26.2003.
- Diamantopoulos, A. Winklhofer, H. M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An ALternative to Scale Development. Journal of Marketing Research. Vol.38.2001.269-277.
- Dimitrova, B., Rosenbloom , B. (2010): Standardization Versus Adaptation in Global Markets: Is Channel Strategy Different?, Journal of Marketing Channles, Vol. 17. 2010.
- Drèze, X., Zuyfryden, F. (1999). Internet Advertising: The Medium is the Difference.2003.Http://www.xdreze.org/vitael.pfd letöltés ideje: 2011.03.15.
- Duncan, T., Everett, S.E. (1993). Client Perceptions Of Integrated Marketing Communications. Journal of Advertising Research. Vol.33. 1993.30-39.
- Dunn, S. C. Seaker, R.F., Waller, M.A. (1994): Latent Variables In Business Logisticsresearch: Scale Development And Validation. Journal of Business Logistics. Vol.15. 1994.
- Eagle, L., Kitchen, Ph. (1999): IMC, Brand Communications, and Corporate Cultures. European Journal of Marketing. Vol.34.1999.

- Eagle, L., Kitchen, P., Hyde, K., Fourie, W., Padiseti, M. (1999). Perceptions of Integrated Marketing Communications among Marketers and Ad Agency Executives in New Zealand, *International Journal of Advertising*, Vol.18. 89-119.
- Eagle, L., Kitchen, P.J., Bulmer, S. (2007): Insights Into Interpreting Integrated Marketing Communications A Two-Nation Qualitative Comparison. *European Journal of Marketing*. Vol. 41. 2007. 956-970.
- Edwards, J.R., Bagozzi, R.P. (2000): On the Nature and Direction of Relationships Between Constructs and Measures. *Psychological Methods*. Vol.5.2000.155-174.
- Espozito Vinzi, V, Trinchera, L., Amato, S. (2010): PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement. *Handbook of Partial Least Squares*.47-81.Spriger-Verlag.erlin.Heielberg.2010.
- Firat, A., Venkatesh, A. (1993): From Segmentation To Fragmentation: Markets And Marketing Strategy In The Postmodern Era. *European Journal Of Marketing*.Vol.31.1993.183-207
- Firat, A., Venkatesh, A. (1995): Liberatory Postmodernism And The Re-Enchantment Of Consumption. *Journal of Consumer Research*. Vol. 22. 1995.239-67.
- Fornell, C, Larcker, D.F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. Vol.18.39-50.
- Gould, S. J. (1999): Agency Perception and Practices on Global IMC, *Journal of Advertising Research*, Vol39. 1999
- Gronstedt, A. (1996): Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations, *Public Relations Reviews*, Vol22. 1996.25-42.
- Gronstedt, A. Thorson, E. (1996): Five Approaches To Organize An Integrated Marketing Agency.*Journal of Advertising Research*, Vol.36, .48-58.
- Gummesson, E. (2005): Qualitative Research In Marketing, *European Journal of Marketing*; 2005.Vol. 39.309-327.
- Gurua, C. (2008): Integrated Online Marketing Communication: Implementation and Management, *Journal of Communication Management*, Vol.12.2008.
- Hamel, G, Prahalad, C.K. (1985): Do You Really Have a Global Strategy? *Harvard Business Review*. Vol.63.
- Henseler, J, Ringle, Ch. M, Sinkovics, R. R. (2009): The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *Advances in International Marketing*. Vol.20.2009.
- Hunt, Sh. D. (2002): Marketing As a Profession: On Closing Stakeholders Gaps. *European Journal of Marketing*. Vol.36.
- Jarvis Ch. B., Mackenzie, S. B., Podsakoff, Ph. M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. Vol.30.2003.199-218.
- Kitchen, P., Schultz, D.(1999): A Multi-Country Comparison Of The Drive for IMC. *Journal of Advertising Research*. Vol.31.21-38.
- Kohli, A. K., Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. Vol.54.1990.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993): Market Oriantation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*.Vol.57.1993. 53-70.
- Kitchen, Ph., Kim, I., Schultz, D.E. (2008): Integrated Marketing Communications: Practice Leads Theory. *Journal of Advertising Research*.2008.
- Kliatchko, J.(2002): Understanding Integrated Marketing Communications. Pasig City, Philippines. Inkwell Publishing.
- Kliatchko, J. (2005): Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC): *International Journal of Advertising*. Vol. 24. 7-34.
- Lam, S. K., Kraus, F., Ahearne, M. (2010): The Diffusion of Market Orientation Throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective. *Journal of Marketing*. Vol. 74. 2010.
- Lavidge, R. J., Steiner G. A. (1961): A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing* Vol.25.1961. 59-62.
- Levitt, Th. (1984): The Globalization of Markets. *The McKinsey Quaterley*.1984.
- Low, G. (2000): Correlates Of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*. Vol.40. 2000.27-39.
- Malhotra, N. K (2001): *Marketingkutató. Műszaki Könyvkiadó. Budapest.*

- McArthur, D., Griffin, T. (1997): A Marketing Management View Of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*. Vol.17.1997.19-26.
- Messick, S. (1995): Validity Of Psychological Assessment: Validation Of Inferences From Persons' Responses And Performances As Scientific Inquiry Into Score Meaning. *American Psychologist*. Vol 50. 1995.
- Miles, M. B., Huberman A. M. (1994): *Qualitative Data Analysis*. 1994, Sage
- Nagy G. (2011): A piacorientált vállalatok környezeti feltételekhez történő dinamikus stratégiai adaptációja, BCE Doktori tézistervezet. 2011.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Vol.5.1990.
- Nyilasy, G., Reid, L. (2007): The Academician-Practitioner Gap In Advertising. *International Journal of Advertising*. Vol.26. 2007.
- Okazaki, S., Taylor, Ch., R., Zou, S. (2006): Advertising Standardization's Positive Impact on the Bottom Line: A Model of When and How Standardization Improves Financial and Strategic Performance. *Journal of Advertising*. Vol.35.2006.
- Lee, D., H., Park, Ch., W. (2007): Conceptualization and Measurement of Multidimensionality of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*.
- Peter, J. P. (1981): Construct Validity: a Review of Basic Issues and Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*. Vol.18.1981.
- Phelps, J. E., Harris, T.E., Johnson, E. (1996): Exploring Decision-Making Approaches and Responsibility for Developing Marketing Communications Strategy. *Journal of Business Research*, Vol. 37. 1996. 217–223
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage*. 1985. Free Press. New York
- Posner, B.Z., Kouzes, J.M., Schmidt, W.H. (1985): Shared Value Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. *Human Resource Management*. Vol.24. 1985.
- Quinn, R.E. Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management science*. Vol.29.
- Reid, M. (2003): IMC-Performance Relationship. Further Insight And Evidence From The Australian Marketplace. *International Journal of Advertising*. Vol.2.227–248.
- Ringle, C.M., Wende, S., Will, A. (2005): *SmartPLS2.0* [www.smartpls.de](http://www.smartpls.de).
- Rowley, J. (2001): Remodelling Marketing Communications in an Internet Environment, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*. Vol.11.2001.
- Rowley, J. (2004): Just Another Channel? Marketing Communications in E-Business, *Marketing Intelligence & Planning*. Vol.22. 2004.
- Rumbo, D. (2002): Consumer Resistance In A World Of Advertising Clutter: The Case Of Adbusters. *Psychology & Marketing*. Vol.12.2002
- Schultz, D. E, Kitchen, P J. (1997): Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies. An Exploratory Study, *Journal of Advertising Research*, 5/1997.
- Schultz, D. E. (1996): The Inevitability of Integrated Communications, *Journal of Business Research*. 3
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S I., Lauterborn, R. F. (1994): *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books, Lincolnwood.
- Silverman, D (2008). *Qualitative Research. A Practical Handbook*. Second Edition. SAGE. London
- Strauss, A.; Corbin, J.M. (1993): *Basics of Qualitative Research: Second Edition: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (1998), Sage Publications, Inc.
- Szabó, Á. (2008): A marketing nemzetközi vonatkozásai vállalatgazdaságtani aspektusból. 102. Műhelytanulmányok, Vállalatgazdaságtan Intézet. BCE.
- Százdi, A.(1999): Szakmai fejlesztés az iskolában (In: Új Pedagógiai Szemle 1999. július)
- Tasnádi, J. (2010): Az integrált kommunikáció elméleti és gyakorlati kérdései. *Marketing és Menedzsment*. Vol.2.2010.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V, Chatelin, Y., Lauro, C. (2005): PLS path modeling. *Computational Statistics&Data Analysis*. Vol.48.2005.159-205.
- Van Maanen, J. (1979): Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research, *Administrative Science Quarterly*. Vol.40. 520-26..
- Vrontis, D., Thrassou, A., Lamprinou, I. (2009): International Marketing Adaption versus Standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*. Vol.26.
- Wind, Y (1978): Issues And Advancing In Segmentation Research. *Journal of Marketing Research*. Vol.15.1978.
- Yin, R. K (2006): Mixed Methods Research: Are The Methods Geniunely Integrated Or Merely Paralel? *Research in the schools*.2006.Vol. 13

- Zinkhan, G. M., Watson, R. T. (1996): Advertising Trends: Innovation And The Process Of Creative Destruction. Journal of Business Research. Vol. 37. 163-71.
- Zou, S. Cavusgil, S. T. (2002): The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance. Journal of Marketing. Vol.66.2002.

## A Szerző a témában megjelent publikációi

### Magyar nyelvű folyóiratcikkek

Az Integrált Marketingkommunikáció hazai alkalmazásának korlátai Marketing & Menedzsment 4., p. 70-77. (2010)

Kvalitatív kutatás a magyarországi Integrált Marketingkommunikációról Business management, Vol9, p 29-40. (2009)

### Könyvfejezet, könyvrészlet

Az integrált marketingkommunikáció hazai alkalmazásának feltételei és korlátai (2009). 60 éves a Közgazdaságtudományi Egyetem: A Jubileumi Tudományos Konferencia alkalmából készült tanulmányok. Aula, Budapest. p. 65-78. o.

Az integrált marketingkommunikáció alkalmazása Magyarországon című fejezet a Sándor és Horváth (2008): A marketingkommunikáció alapjai nevű BCE jegyzetben.

### Magyar nyelvű konferencia kiadvány és absztrakt

Az integrált marketingkommunikáció szerepe a szolgáltatások kommunikációjában. Marketing Oktatók Konferenciája. 2006. Győr.

Az integrált marketingkommunikáció alkalmazásának feltételei, kvalitatív kutatás tükrében. Marketing Oktatók Konferencia.2008. Budapest.

### Angol nyelvű konferencia kiadvány és absztrakt

Linking the Effect of IMC Implementation with Financial Performance (2010) Marketing Theory Challenges in Emerging Societies - EMAC Regionális Konferencia Budapesti Corvinus Egyetem, 2010. szeptember 23-25.  
Társszerző: Lehtimäki, T.

IMC – Fact or Fiction? (2009) EMAC 2009: Marketing and the Core Disciplines: Rediscovering References? Franciaország, Nantes, 2009. május 26-29