

A MARKETINGSZERVEZET VÁLTOZÁSA A KÖZÖSSÉGI MÉDIA TÉRNYERÉSE NYOMÁN

Ph.D. értekezés

Témavezető: Dr. Bauer András, egyetemi tanár

Hubert József

Budapest, 2018

HUBERT JÓZSEF

A MARKETINGSZERVEZET VÁLTOZÁSA A
KÖZÖSSÉGI MÉDIA TÉRNYERÉSE
NYOMÁN

Marketing és Média Intézet

Marketing Tanszék

Témavezető: Dr. Bauer András, egyetemi tanár

© Hubert József, 2018

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

A MARKETINGSZERVEZET VÁLTOZÁSA A
KÖZÖSSÉGI MÉDIA TÉRNYERÉSE
NYOMÁN

Ph.D. értekezés

Témavezető: Dr. Bauer András, egyetemi tanár

Hubert József

Budapest, 2018

TARTALOMJEGYZÉK

I. TÉMA LEHATÁROLÁSA ÉS RELEVANCIAJA	13
II. ELMÉLETI HÁTTÉR.....	20
1. KÖZÖSSÉGI MÉDIA.....	21
1.1. Definiálás, klasszifikáció	21
1.2. Vállalati értékteremtés a közösségi média alkalmazásokkal	30
A vállalati közösségi média jelenlét alapelvei	30
Kritikai elemzés, összefoglalás	40
2. SZERVEZET ELMÉLET.....	42
2.1. Szervezeti konfiguráció – szervezeti teljesítmény - stratégia.....	42
Szervezeti forma és struktúra.....	43
Teljesítmény.....	45
Környezet (kontextus)	46
Tervezett vs. megvalósult stratégia	48
Kritikai összegzés és a továbblépés szükségessége	49
2.2. Ökoszisztéma, mint vállalati struktúra	51
2.3. A szervezeti tanulás	53
A szervezeti tanulás szintjei.....	56
A szervezeti tanulás modelljei	59
Marketing képességek és szervezeti tanulás	60
A szervezeti tanulás és szervezeti struktúra kapcsolata.....	62
2.4. A tanuló szervezet.....	64
Tanuló szervezet és szervezeti felépítés, átalakítás.....	66
3. A DIGITALIZÁCIÓ ÉS A SZERVEZETEK	67
3.1. ERP/MIS rendszerek és szervezeti átalakulás.....	68
3.2. A közösségi média, mint diszruptív technológiai innováció	71
3.3. Közöségi média alkalmazások tudás igénye.....	78
4. KIHÍVÁSOK A MARKETING SZÁMÁRA.....	86
III. EMPIRIKUS KUTATÁS.....	96
1. KUTATÁS MÓDSZER.....	96
1.1. A kutatás célja.....	96
1.2. Kutatási kérdések	97
1.3. Kutatási módszertan	101
1.4. Kutatástervezés	109
2. ELŐKUTATÁS	111
3. KUTATÁS ELSŐ FÁZISA: SZAKÉRTŐI MÉLYINTERJÚ.....	112
3.1. Adatgyűjtés.....	113
3.2. Elemzés	115
Helyzetértékelés	115

Marketing feladatok és hatáskörök.....	117
Szervezeti átalakulás	120
Szervezeti tanulás – tanuló szervezet	121
Várakozások.....	123
3.3. Következtetések.....	123
4. KUTATÁS MÁSODIK FÁZISA: PROJEKT MUNKA ELEMZÉSE	125
4.1. Adatgyűjtés.....	125
4.2. Elemzés	127
Az átalakulás driverei	127
Szervezeti tényezők	128
Képességbeli tényezők.....	134
Szervezetközi tényezők.....	144
Egyéb környezeti tényezők.....	145
4.3. Következtetések.....	145
5. KUTATÁS HARMADIK FÁZISA: ÁLLÁSHIRDETÉS ADATBÁZIS ELEMZÉSE	147
5.1. Adatgyűjtés.....	147
Adatbázis bemutatása	148
5.2. Elemzés	149
Teljes minta bemutatása	149
Vizsgált minta bemutatása	151
Idősoros elemzés	153
5.3. Következtetések.....	177
IV. ÖSSZEGZÉS.....	180
1. KUTATÁSI KÉRDÉSEK MEGVÁLASZOLÁSA, KÖVETKEZTETÉSEK.....	180
2. TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK	185
V. MELLÉKLETEK	188
1. HIVATKOZÁS JEGYZÉK.....	188
2. SZAKÉRTŐI MÉLYINTERJÚK VEZÉRFONALA.....	203
3. VÁLLALATI ESETTANULMÁNY – FELADATKIÍRÁS.....	205
4. KLASZTER * EGYÉB VÁLTOZÓK KERESZTTÁBLA.....	209

ÁBRÁK JEGYZÉKE

Ábra 1. A digitális média eszközök használatának jelenlegi és várható szintje....	14
Ábra 2: A disszertáció elméleti megalapozása	20
Ábra 3: A közösségi részvétel hat alapelve	31
Ábra 4: A közösségi médiában végzett marketing tevékenység hatásai a vevői értékre.....	37
Ábra 5: Hagyományos marketing kommunikáció és a közösségi média kommunikáció hatása a vásárlási szándéokra	38
Ábra 6: Mintzbergi konfigurációs elmélet	43
Ábra 7: A szervezeti modellek jellemzői és alkalmazási feltételei.....	44
Ábra 8: Stabil és dinamikus környezet szervezeti konzekvenciái	48
Ábra 9: A stratégia típusai.....	49
Ábra 10: Szervezeti tanulás modellje.....	54
Ábra 11: A marketing képességek	61
Ábra 12: Szervezeti modellek és szervezeti tanulás	63
Ábra 13: Teljes tanuló marketing szervezet	64
Ábra 14: Közöségi média stratégiai használata.....	77
Ábra 15: Közöségi média kihívások.....	89
Ábra 16: „Napi internethasználók” Európában	90
Ábra 17: „Mobil internethasználók” Európában	91
Ábra 18: A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI) – 2017-es helyezések	91
Ábra 19: A DESI mutató relatív teljesítmény valamint időbeli megbontása	92
Ábra 20: Elektronikus csatornán értékesítő vállalatok aránya az EU egyes tagállamaiban.....	92
Ábra 21: A webes forgalom aránya a teljes forgalom százalékában az EU egyes tagállamaiban	93
Ábra 22: Közöségi média oldalak felhasználóinak aránya azok körében, akik az elmúlt 3 hónapban használták az internetet.....	93
Ábra 23: A kutatás fogalmi kerete	97
Ábra 24: Párhuzamos transzformatív kutatástervezés	107
Ábra 25: Vezetői készségek	139
Ábra 26: Vezetői készségek változása	141
Ábra 27: Álláshirdetések száma és típusainak változása	151
Ábra 28: Álláshirdetés típusok kialakításának szemléltető ábrája.....	154
Ábra 29: Az egyes álláshirdetés kategóriákban feladott hirdetések száma és aránya	154
Ábra 30: Álláshirdetések számának alakulása a válság alatt és azt követően.....	156
Ábra 31: Az eltérő gyakorlati szintet megkövetelő álláshirdetések számának és arányának az alakulása	156
Ábra 32: Az eltérő tulajdonosi háttérrel feladott álláshirdetések számának és arányának az alakulása	157

Ábra 33: A magyar és külföldi tulajdonú cégek száma és aránya a teljes mintán belül.....	158
Ábra 34: Döntési fa a teljes mintára.....	160
Ábra 35: Döntési fa a válság éveire vonatkozó almintára.....	163

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

Táblázat 1. Közösségi média definíciók áttekintése	24
Táblázat 2: A közösségi média négy alkotóeleme	24
Táblázat 3: Miben más a web 2.0?	27
Táblázat 4: Közösségi hálózatok klasszifikációja	28
Táblázat 5: Közösségi média szerepe a marketingtevékenységben	28
Táblázat 6: Közösségi média egyes platformjainak használata a marketing tevékenységben	29
Táblázat 7: A közösségi média vállalati felhasználási területei	33
Táblázat 8: Aktorok, szerepek a reputációval kapcsolatban a közösségi médiában	35
Táblázat 9: A fogyasztó szerepe a hagyományos és az új média esetében	41
Táblázat 10: A szervezeti tanulás modelljének tényezői	56
Táblázat 11: A szervezeti tanulás egyes szintjeinek jellemzője	57
Táblázat 12: Hagományos és tanulószervezetek összehasonlítása	66
Táblázat 13: Az ERP és a DSMM rendszerek bevezetésének feltételezhető különbségei	69
Táblázat 14: A közösségi média, mint diszruptív innováció	76
Táblázat 15: A közösségi média alkalmazások reklámstratégiai szempontjai	85
Táblázat 16: A közösségi média által generált feszültségforrások	88
Táblázat 17: A magyarországi és az európai KKV-k jellemzői	94
Táblázat 18: A kvalitatív és kvantitatív kutatás összehasonlítása	104
19. táblázat: Kvalitatív és kvantitatív kutatások összevetése megbízhatóság, érvényesség és általánosíthatóság szempontjából	105
Táblázat 20: Kvalitatív kutatás mintaválasztási stratégiáinak tipológiája	109
Táblázat 21: Az empirikus kutatás fázisai	110
Táblázat 22: A kutatási kérdések és kutatási fázisok kapcsolata	110
Táblázat 23: Az előkutatás során felmerült tényezők	112
Táblázat 24: Mélyinterjú alanyok bemutatása	114
Táblázat 25: Az egyes médiumok jellemzése	117
Táblázat 26: Munkavállalókkal szemben támasztott követelmények	119
Táblázat 27: Közösségi média osztály egy lehetséges szervezeti struktúrája	121
Táblázat 28: Szervezeti tanulás és a közösségi média	122
Táblázat 29: Mélyinterjúk során feltárt fontosabb szempontok	125
Táblázat 30: Vállalati esettanulmányok összefoglalása	126
Táblázat 31: Esettanulmányok megírásához biztosított szempontrendszer	127
Táblázat 32: A marketingszervezet átalakulása a "B" esetben	129
Táblázat 33: A marketingosztályok új feladatai	132
Táblázat 34: Szervezeten belüli képességek	135
Táblázat 35: Szervezeti képességek és kihívások	137
Táblázat 36: Vállalati esetekben feltárt fontosabb szempontok	147
Táblázat 37: Az adatbázisból származtatott változók	149

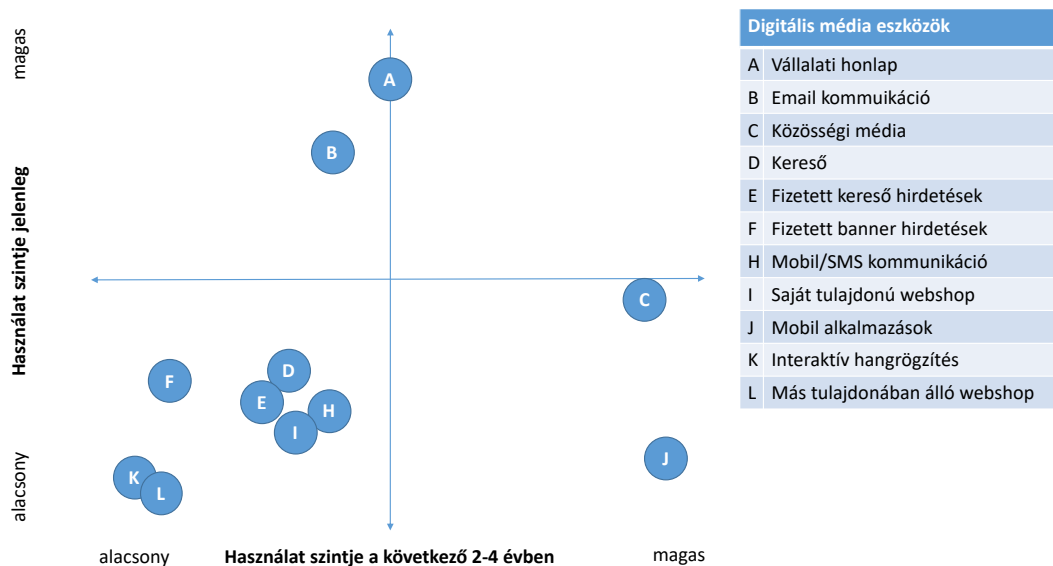
Táblázat 38: Álláshirdetések számának évenkénti megoszlása.....	150
Táblázat 39: Döntési fa összefoglaló táblázata.....	162
Táblázat 40: A teljes mintára vonatkozó döntési fa ellenőrzése.....	162
Táblázat 41: A válság éve almintára vonatkozó döntési fa ellenőrzése.....	164
Táblázat 42: Döntési fa a válságot követő évek almintára.....	164
Táblázat 43: Döntési fa táblázatos összefoglalása	166
Táblázat 44:A válságot követő évek almintára vonatkozó döntési fa ellenőrzése	166
Táblázat 45: Klaszterek jellemzése.....	172
Táblázat 46: A három klaszter összefoglalása.....	174
Táblázat 47: A klaszterek összefüggése más változókkal.....	176
Táblázat 48: A kutatás harmadik fázisának legfontosabb megállapításai.....	179

I. Téma lehatárolása és relevanciája

Az új évezred első évtizedének derekán jelentek meg az első tanulmányok, melyek egy fontos átalakulásra mutattak rá: a „forradalmat” az első szerzők terminológiája nyomán web 2.0-ként határozták meg (szembe állítva a web 1.0-val, vagyis az internet „hagyományos” felhasználási formájával). A 2000-es évek első éveiben számos olyan alkalmazás született¹, melyek azóta is a piac meghatározó szereplői. A felhasználók az első pillanattól milliós nagyságrendben özönlöttek az új platformokra, melyek egy sor szükségletükre kínáltak választ: társadalmi kapcsolatok kialakítása és ápolása, szórakozás, időtöltés, információ keresés és információ megosztás, önkifejezés, stb (Ellison et al., 2007).

Az internetnek egy új értelmezése is kialakult - nem függetlenül attól, hogy a világ népességének egyre magasabb hányada fér hozzá a világhálózathoz. A pusztán technikai (hálózatra, technológiára fókuszáló) megközelítés helyett az internet, mint szociológiai jelenség új, virtuális, a fizikai kontaktust nélkülöző kommunikációs térként is értelmezhető, ahol új rendszerek és platformok alakíthatóak ki, és jöttek is létre.

¹ Facebook: 2004 február; Twitter: 2006 március; Youtube: 2005 február; LinkedIn: 2003 május; Wikipedia 2001 január; Wordpress.com 2005 augusztus; Blog.hu: 2007; stb



Ábra 1. A digitális média eszközök használatának jelenlegi és várható szintje
 Forrás: Leeflang et al. (2014), p3.

A megelőző kutatások azt mutatják, hogy a vállalati gyakorlat valamint a fogyasztói médiahasználat között jelentős diszkrepancia mutatkozik. Cégek a számukra kényelmes, saját tulajdonban levő és/vagy már megszokott csatornákat (pl. honlap, email marketing, stb) használják előszeretettel. Eközben a fogyasztók egyre nagyobb számban mind több időt töltenek a közösségi médiában. Ebben az új közegben, mint az a jelen dolgozat elméleti áttekintés biztosító fejezetében bemutatásra kerül, sokszor a hagyományos médiumoknál megszokottól gyökeresen eltérő szabályok és logika érvényesül.

A téma fontosságát nem csak a növekvő felhasználáson mutatható meg. A Marketing Science Institute által felállított 2014-16 kutatási prioritások között² szinte valamennyi kutatási kérdésnek van olyan, a szervezet által kiemelt vetülete, ami a közösségi médiához kapcsolódik (pl: fogyasztói élmény fejlesztése a közösségi médiában, létrehoz-e elkötelezettséget a közösségi média, a közösségi médiában keletkező strukturálatlan adatok analitikus elemzése, stb). Az újabb,

1. ²2014-2016 Research Priorities: <http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/>
 Letöltve: 2018. 04. 26.

2016-18-as kutatási prioritások között is számtalan olyan kérdés került megfogalmazásra, melyeknek a közösségi média és a digitális forradalom ágyazott meg, ill. azzal áll összefüggésben.

A közösségi médiával kapcsolatos kutatások különböző ágakra bomlanak. Lamberton–Stephen (2016) metakutatásában az ezredfordulótól 2016-ig négy korszak három nagy kutatási irányvonalát vette sorra (egyéni önkifejezés, internet mint eszköz, marketing információ forrás).

Ezen kívül egyéb kutatási témaköröket is beazonosíthatunk:

- Definíció és klasszifikálás (főként az első néhány évre volt jellemző téma. Például: Kaplan-Haenlein, 2010; O'Reilly, 2006; Thelwall, 2009; Levy, 2009; Erragcha - Romdhane, 2014; Ellison, 2007; stb)
- A web 2.0 használat módja és motivációi (Barefoot-Szabo, 2010; Lin et al., 2014; Sledgianowski-Kulviwat, 2009; Kim et al., 2010; Subrahmanyam et al., 2008; Kujath, 2011; Cheung et al., 2011; Ross et al., 2009; Kuss-Griffiths, 2011; Raacke-Bond, 2008; stb)
- Anonimitás, személyes adatok védelme (Bronstein, 2014; Debatin, 2011; Walther, 2011; Papacharissi – Gibson; 2011; Luckerson, 2014; Yao, 2011; Zheleva-Getoor, 2009; stb)
- A vállalati célú felhasználás szintén központi helyet foglal el a kutatási agendán, igaz, a kutatók érdeklődése az elmúlt években fordul e felé a terület (pl: Lamberton–Stephen, 2016; Barger-Labrecque, 2013, Onishi - Manchanda, 2012; Markos-Kujbus, 2016; Stephen et al., 2016; stb)
- Külön említésre érdemes még a web 2.0 alkalmazások és marketing hatékonyság közötti kapcsolatot elemző kutatások (pl. Luo et al, 2013; Stephen-Galak, 2012; stb)

Lamberton – Stephen (2016) metakutatásában az egyes publikációk idézettségét vizsgálva kimutatta, hogy az akadémiai kutatások homlokterében a word-of-mouth (WOM), közösségi hálózatok, döntési helyzetben segítséget nyújtó kutatások valamint a felhasználók által generált tartalmak (user generated content – UGC)áltak. A szerzők megjegyzik: az eddig elvégzett kutatások egy jelentős szelete

egyetlen szűk területre fókuszált: a WOM-ra. A helyzetet a kutatók szerint a téma gyakorlati relevanciája nem indokolja.

A téma fontosságát legjobban azzal lehet szemléltetni, hogy az elmúlt években milyen szerteágazó területeken mutatták meg kutatók a közösségi média – és általában a digitális marketing hatását az üzleti teljesítményre, illetve azt, hogy ezek a technológiák milyen jelentős változásokat eredményeztek a marketing egyes területein a kommunikációtól a stratégiaalkotásig.

Stephen et al. (2016) a közösségi hálózatok szerepét vizsgálta a fogyasztóktól érkező ötletek innovativitásában. Casalo et al. (2011) a fogyasztói magatartás területén vizsgált és mutatott ki gyökeres változásokat, melyeket egyértelműen ezekhez a web 2.0 alkalmazás típusokhoz kötött. Yang et al. (2011) specifikusan a fogyasztói információ-keresés mintázatait tanulmányozva tárt fel összefüggést az online közösségek és a vásárlást megelőző információ-keresés mintázatai közt. Park - Kim hasonló változásról számol be ezen a területen (Park, Kim - 2009). Ez a változás irányát tekintve egybe vág a web 2.0 által a marketing egyéb területeire gyakorolt hatások irányával, vagyis ma a fogyasztók legfontosabb információ-forrása már nem a vállalati kommunikáció termékei, sokkal inkább a fogyasztók egymás közötti párbeszéde. Ennek a változásnak messze ható következményei lettek, melyek a cégek marketing- és kommunikációs tevékenységén túl szervezeti, strukturális, stratégiai és egyéb területeit is érintik.

Christodoulides, 2009 szerint a web 2.0 és a közösségi oldalak felvirágzása a vállalatok márkázási stratégiájára is kihatással van, a korábbi egyoldalú üzenetekkel szemben a szerző a felhasználókkal való ‘együttgondolkodást’, a márka által tematizált beszélgetések facilitálását javasolja. Fossel-Schweidel (2016) a közösségi tévzés (azaz a közösségi hálózatok valamint a tévé egyidejű használata) hatásait vizsgálta a hirdetési hatékonyságra.

Ezek csupán kiragadott példák, melyek a jelen kutatás fontosságát hivatottak alátámasztani és egyúttal kirajzolják az elmúlt évek fontosabb kutatási irányvonalait is. A lista ugyanakkor koránt sem teljes körű, többen vizsgáltak még olyan területeket, mint a közösségi média és a márkázás kapcsolata, a vírus

kampányok sajátosságai, a szervezetek adaptációs képességei, szervezeti hatások, stb.

Ez a változás nem vállalat- vagy iparág-specifikus, a szakirodalmi kutatások alapján nem függ földrajzi helytől, a vállalatok formájától sem. Bronner - Hoog a turisztikai iparban mutatta ki a közösségi média hatását a fogyasztói magatartásra (Bronner - Hoog, 2014). Stephen - Galak a pénzügyi piacokon mutatta be, hogy a közösségi média mind az új, mind a meglevő vevők esetén képes értéket generálni a vállalatok számára, újabb eladások formájában (Stephen-Galak, 2012).

Az online szájmarketing (eWOM) kutatások terén szintén óriási robbanást figyelhetünk meg a szakirodalomban - ennek háttérében ismét csak a különböző web 2.0 alkalmazásokat fedezhetjük fel, melyek segítségével mérhetővé és elemezhetővé váltak a fogyasztók egymás közötti interakciói, párbeszédei és az információáramlás is. Trusov et al. például a közösségi médiában tett hivatkozások szerepét vizsgálta a weboldalak látogatottságának a növekedésében (Trusov et al, 2009), Onishi - Manchanda pedig a blogok és a televíziózás szerepét hasonlította össze bizonyos japán márkák értékesítésében (Onishi - Manchanda, 2012).

Akár az online, akár konkrétan a közösségi platformokon megvalósuló vállalati marketing aktivitás egy sor előnyt kínál a hagyományos marketing tevékenységekkel szemben. Az internet adta technológiai lehetőségek pontosabb szegmentálást, célzást - és ez által jobb pozicionálását tesznek elérhetővé (Akehurst, 2009), az információ áramlás felgyorsult sebessége mellett pedig óriási fogyasztói csoportok érhetőek el - (közel) valós időben (Van der Lans et al., 2010). Nem véletlen tehát, hogy kutatások azt igazolják: a hatékony 21. századi marketingstratégiában mind nagyobb szeletet hasítanak ki az online eszközök (Lis-Horst, 2013).

A vállalatok hozzáállását azonban sokszor a kivárás és bizonytalanság jellemzi – ami a környezet folyamatos és dinamikus változása miatt nem meglepő. Az alkalmazásokra jellemző, hogy rövid életciklussal rendelkeznek – 3-5 év alatt „le

tud csengeni” egy-egy újabb fogyasztói „hóbort”³, miközben a cégek számára sokszor különösen értékes fiatal vásárlói réteg folyamatosan új technológiák, alkalmazások felé áramlik. Bernoff-Li (2008) még informatikai szektorból is idéz példát, ahol a külső szemlélő számára „szakértő” cég nem mert belevágni a közösségi média jelenlétebe. Ennek egyik oka, amit a szerzők is kiemelnek, hogy a cégek ma érzik a nyomást magukon, hogy meg kellene jelenniük a közösségi felületeken, ám nehezen találják meg a saját hangjukat és szerepüket ebben az új közegben. Az elmúlt években ezen a területen nagy fejlődés volt tapasztalható, ma már sokkal mélyebb belátása van a témával foglalkozó szakértőknek, mint volt akárcsak 3-5 évvel ezelőtt.

A szakirodalomban ugyanakkor egyelőre kevés olyan kutatást találni, ami ezeknek a változásoknak a szervezeti konzekvenciáit vizsgálná meg, miközben több szerző (pl. Leeflang et al., 2014; Hamill, 2016; Choi-Thoeni, 2016, stb) is utal arra, hogy ez egy olyan jelentős kihívás, amire ma még nem állnak rendelkezésre iparági „best-practise” forráskönyvek.

Jelen disszertáció első fejezete a releváns szakirodalmi ismeretanyag, a megelőző kutatások legfontosabb megállapításainak összegzését nyújtja. A közösségi média fogalmi kereteinek tisztázását követően röviden érinti a legfontosabb vállalati alkalmazási területeket, majd bemutatja a szervezeti átalakulás kapcsolódó elméleti konstrukcióit. A kutatás szűkebb környezete a magyar piac volt, ezért az elméleti rész a vállalati környezet kihívásainak ismertetését két irányból teszem meg: a közösségi média által jelentett kihívások mellett a magyar piac specialitásait is megmutatom.

Az elméleti áttekintést a kutatási kérdések megfogalmazása követi. Az empirikus kutatás három fázisból állt: szakértői mélyinterjúk, vállalati esettanulmányok

³Ezt nem csak a gyakorló szakemberek látják így. A Facebook tőzsdei bevezetése előtti napokban készült felmérés alapján az amerikaiak többség (51%) A Facebook-ot is csupán mulandó hóbortnak („fad”) gondolta. “Half of Americans Call Facebook a ‘Fad,’” Associated Press/CNBC, 2012, www.psfk.com/2012/05/americans-call-facebook-fad-headlines.html.

feldolgozása, valamint a profession.hu-n marketing kategóriában 2010-18 között megjelent álláshirdetések tartalmi elemzése kvantitatív eszközökkel.

II. Elméleti háttér

Jelen értekezés három különböző tudományterület eredményeire épít, és ezek metszéspontjának a vizsgálatára vállalkozik. Ezek mindegyike olyan (rész)terület a tudományon belül, mellyel sokan foglalkoznak, a metszetükre azonban már jóval kisebb figyelem jut.



Ábra 2: A disszertáció elméleti megalapozása

Forrás: saját szerkesztés

A dolgozat első felében a közösségi média, a szervezeti változás, átalakulás, valamint a megváltozó menedzsment informatikai rendszerek releváns szakirodalmát tekintem át. A háttér bemutatása révén igazolni kívánom, hogy az ezeken a területeken tapasztalható változás komoly kihívások elé állítja a marketing szervezetet – ezen kihívások által indukált szervezeti, valamint egyéb konzekvenciák bemutatása három primer kutatás eredményeinek az ismertetésén keresztül történik majd a dolgozat második fejezetében.

1. Közösségi média

1.1. Definiálás, klasszifikáció

Nem kérdés, hogy mivel a fogyasztók aktívan és egyre bővülő számban jelen vannak a közösségi médiában, így a cégek számára is az egyetlen járható út saját közösségi jelenlétük kialakítása. A múltban a marketing szakemberek email, DM, telemarketing, TV, rádió, stb útján osztották meg a céggel, termékekkel kapcsolatos információkat. A világhálón a marketing üzenetek oldalmegtekintések és hirdetések formájában jelentek meg, melyek révén nagy létszámú közönséget lehetett rövid idő alatt elérni. Ezek az eszközök természetesen nem tűntek el, de a témával foglalkozó kutatók egyhangú álláspontja szerint a közösségi média újszerű megközelítésmódot igényel.

A szakirodalomban pontosan nyomon követhető a web 2.0 fogalmi definiálása: a szó ebben az értelmében először O'Reilly 2005-ben publikált cikkében bukkant fel, és már az első kutatások alapján nyilvánvaló volt, hogy:

- turbulens környezetről, folyamatosan mozgásban levő területről van szó, ahol új szereplők születnek és buknak meg, új kategóriák emelkednek ki és tűnnek el
- habár alapvetően technológiai-műszaki háttérű területről van szó, ezeknek valójában a társadalomra gyakorolt hatása az, ami a társadalomtudományok, így a marketing kutatások fókuszában is áll.

A fogalmi keret tisztázásához először azt kell rögzíteni, hogy a terület fogalmai miként definiálhatók. Az első években használt, ma már csak ritkábban használt „web 2.0”⁴ kézenfekvő definiálása - a nevéből is eredő módon - a web 1.0-val való összehasonlításból adódik. Fehér (2012) pontosan erre a verziószám alapú

⁴ A web 2.0 tágabb fogalom a közösségi médiánál. A következőkben – mivel a téma vizsgálata szempontjából csak ez utóbbi a releváns – kizárólag a közösségi médiáról fogok beszélni.

megkülönböztetésre utal, amikor a web 1.0 (avagy a „régi média”) kiváltójaként definiálja a web 2.0-át („új média”). A szerző maga is felhívja a figyelmet egy ellentmondásra - a web 1.0 kifejezés ugyanis csak később, a web 2.0 párjaként született meg.

O'Reilly egy kompakt definíciót kínál a web 2.0-ra: „A web 2.0 egy üzleti forradalom a számítástechnika iparban, melyet az iparág internetre költözése idézett elő, és amely egy kísérletet jelent a siker feltételeinek megértésére ezen az új platformon. A legfontosabb szabály a következő: olyan alkalmazásokat készíts, melyek a javulás érdekében képesek használni a hálózati hatást, azért, hogy még több ember használja azokat. Ezt nevezzük a kollektív intelligencia kiaknázásának.” (O'Reilly, 2006, pp.1.)

A fenti definíció egyúttal egy új problémakörre világít rá, mellyel csak érintőlegesen foglalkozok. A közösségi média esetében a siker peremfeltételei nem adottak, mivel alapvetően más típusú logika mentén működik, mint a korábban ismert médiaeszközök. A vállalat-fogyasztó kapcsolat szempontjából lényeges, hogy a változás mögött egy kommunikációs paradigma-váltást figyelhetünk meg. A közösségi média - szemben a hagyományos médiával - forradalmat hozott a kommunikáció áramlásának a menetében (Rényi, 2011). A – nevezzük így – „hagyományos” web működési logikájából fakadóan jobban hasonlított a korábbi médiatípusokhoz (televízió, rádió, nyomtatott sajtó, stb):

- a hagyományos portálok, honlapok csak kevésbé ösztönöztek a felhasználói interakcióra.
- a tartalmat döntően a cég alkalmazottai állították elő, a felhasználók által előállított tartalom (user generated content - továbbiakban: UGC) nem volt az érdeklődés fókuszában.
- A kommunikációs modell a hagyományos, „broadcast” jellegű médiumokhoz hasonlóan egy (közlő) ->sok (befogadó) irányú

Ahhoz, hogy a kettő közötti különbséget megérthessük fontos tisztában lenni azok technológiai háttérével, illetve alapvető működési mechanizmusaival. Szűcs (2012) alapján az internet az az alap infrastruktúra, ami a világot átfogó hálózatot jelent.

Ezen működik -egyebek (pl: e-mail, ftp, IP-alapú egyéb szolgáltatások, stb) mellett - a world wide web, ami a hiperlinkekkel összekapcsolt dokumentumokat jelenti (értelmezésben ez a web 1.0). Ez a fajta technológia a korábbi médiumokban megismert korlátok többségét nem oldotta fel a marketing számára elérhető lehetőségek kiaknázásában. Herendy (2010) ezt úgy fogalmazta meg: az első korszakba online vállalati jelenléte továbbra is „prospektus-jellegű”, vagyis több-kevesebb rendszerességgel frissített weboldalakról szól, ahol:

- a fogyasztótól a vállalat felé irányuló visszajelzéshez a használt kommunikációs csatorna megváltoztatására volt szükség (a weboldal helyett email vagy telefonhívás);
- a használt technológia hiába alkalmas a kétirányú kommunikációra (vállalat<->fogyasztó), a használat jellemző módja ezt nem aknáztta ki, a felhasználókat pedig nem ösztönözték üzenetek megfogalmazására a honlapon keresztül;
- még kevésbé volt jellemző, hogy a felhasználók által írt üzeneteket a többi felhasználó számára is láthatóvá tegyék (sok<->sok irányú kommunikáció)

A következő táblázatban összefoglalóan bemutatok néhány definíciót, melyet a közösségi média megjelenését követő években – eltérő terminológiával (web 2.0, közösségi média, közösségi hálózat, stb) – állítottak össze a szerzők:

Szerző	Definíció
O'Reilly (2005)	<p>A web 2.0 olyan hálózat, amely a csatlakozó eszközöket foglalja össze, az erre fejlesztett alkalmazások kihasználják a platform által kínál előnyöket:</p> <ul style="list-style-type: none"> • folyamatos fejlesztés, a csatlakozó emberek számának növekedésével a hálózat is jobbá válik • adatok felhasználása eltérő forrásokból • hálózati hatás • gazdag felhasználói élményt nyújt
Constantinides-Fountain (2008)	Nyílt, interaktív, felhasználók által szabályozott online applikációk, melyek a tapasztalatok, tudás és a piac

Szerző	Definíció
	megosztását teszik elérhetővé a résztvevőknek a társadalmi és üzleti folyamatokban
Mangold-Faulds (2009)	Felhasználók által előállított (consumer-generated) média
Levy (2009)	A korábbi internethasználathoz képest új, mert: <ul style="list-style-type: none"> • az emberek és nem a kereskedelem áll a középpontjában • dinamikusabb • könnyebb használat révén a tartalom előállítás, publikálás szélesebb rétegek számára válik elérhetővé
Kaplan-Haenlein (2010)	A web 2.0 a közösségi média fejlődésének a platformja, a közösségi média olyan internet alapú alkalmazások, melyek teret biztosítanak a felhasználók által generált tartalom (UGC) előállítására és megosztására.

Táblázat 1. Közösségi média definíciók áttekintése

Forrás: Saját szerkesztés

Dahl (2018) a közösségi média négy alkotóelemét határozta meg, amelyek külön-külön sajátos jellemvonásokkal bírnak, és ezek adják a közösségi médiában zajló vállalati (marketing) tevékenység egyedi jellegét.

Szereplők	Média	Tartalom	Környezet
Közös értékalkotás	Számítógép	Meggyőzés	Mérés
Szervezetek	Játékok	Bevonás	Kultúra-közi
Felhasználók és csoportok	Mobil eszközök	Szajreklám	Etika és jog

Táblázat 2: A közösségi média négy alkotóeleme

Forrás: Dahl (2018) p.5

A szerző által kínált „definíció” fontos szempontokra irányítja rá a figyelmet:

- A kommunikációs modell megváltozása révén a felhasználói inputok a fogyasztók mélyebb integrációját teszik lehetővé a vállalati értékalkotásba;
- A közösségi média, mint üzenet hordozó és -közvetítő közeg már régen túl lépett a számítógépeken. Más szerzőknél is (ld., Lamberton–Stephen, 2016, Kaplan-Haenlein, 2010) tetten érhető, hogy a hagyományos informatikai eszközökön túl a közösségi média számára például a mobil eszközök és az online játékok is fontos szerepet játszanak;
- A mérés a hagyományos mérőszámokon túl kiterjedhet a fogyasztó pszichológiai (pl. hangulat), pszichográfiai (pl. életvitel, személyiségi jellemzők, társadalmi státusz) jellemzőire is, és ezek a vállalati döntéshozatal folyamán azonnal és készen felhasználható inputokká váltak
- A fogyasztó ilyen mély megismerésének egy másik következménye, hogy az komoly etikai és jogi aggályokat is fölvet (ld. Facebook – Cambridge Analytica botrány, EU GDPR szabályozás, stb);

A közösségi média által hozott változás egyik kulcsa kétségkívül a felhasználói felhatalmazás, azaz az internetezők immár nem csak a tartalmak fogyasztásában, de azok aktív előállításában is szerephez jutnak. A tartalmat kiterjesztett értelemben használok. Nem csak a honlapon, média felületeken megjelenő cikkek, képek, videó, stb - de a tartalmak megosztását is tartalomként értelmezem.

Decentralizált modell alakult ki, ahol a hálózat bonyolultsága növekedésnek indult (Fehér, 2012). Fontos kiemelni, hogy a fenti folyamatok nem csak hírcsatornák (híroldalak) esetében, de a cégek internetes jelenlétét biztosító egyes platformok (céges weboldal, közösségi hálózaton működtetett saját oldalak, blogok, stb) estén is lezajlottak. Kaplan-Haenlein szintén a meglevő webes alkalmazások új szemléletű megközelítéseként értelmezi a közösségi médiát, ahol a tartalmat nem előállítják és publikálják, hanem a felhasználók (közösen) folyamatosan módosítják azt, egyfajta részvételi és kollaboratív megközelítésben (Kaplan-Haenlein, 2010). A szerzők definíciója szerint a közösségi média a web 2.0-ra épülő alkalmazások azon csoportja, melyek lehetővé teszik az UGC előállítását és megosztását.

Menedzseri megközelítésben a közösségi média olyan alkalmazások és technológiák összessége, melyek elősegítik, hogy az azt használó fogyasztók a szervezetek értékláncába szervesen integrálódjanak, egymás között pedig hálózatokba tömörüljenek (ld. O'Reilly, 2005; Hass et al., 2008). Levy, 2009 három alapvetet emel ki, melyet a vállalatoknak figyelembe kell venniük a közösségi médiában: (1) webes platformon működő alkalmazások, melyek fókuszában (2) szolgáltatások és nem alkalmazások fejlesztése áll, és melyek (3) aktív felhasználói közreműködésre építenek (a web2.0 központi fogalma, definíciós sarokköve a UGC). Az "aktív" ebben a kontextusban megtévesztő fogalom lehet, hiszen bizonyos webes alkalmazások szofisztikált technikai megoldásokat statisztikai módszerekkel ötvözve nyernek ki értékes adatokat a felhasználókból olyankor is, amikor azok egyébként pusztán passzívan böngészik az adott oldalt. Az internetes kereskedők, például az Amazon a látogatók számára prezentál ajánlásokat más, hasonló profillal rendelkező felhasználók múltbeli keresései és vásárlásai alapján.

Az már a kezdetektől egyértelmű volt, hogy a web 2.0 nem csak technológiában mutat eltérést a korábbi megoldásokhoz képest, hanem a közösség (felhasználók) bevonásával a működési és ezzel együtt az üzleti logika is megváltozik. Ez tükröződik az O'Reilly (2005) által megfogalmazott nyolc alapjellemben, melyek a web 2.0 applikációk sajátjainak tekinthetők:

Alkalmazás jellemző	Üzleti konzekvencia
Long tail	Apró niche piacok kiaknázása a vevői önkiszolgálás és algoritmikus adatmenedzsment segítségével
(Nagy) adatok feldolgozása	Új insight-ok
A felhasználók értéknövelő tényezőként jelennek meg	A korábbi „statikus” modellekkel szemben az alkalmazások használói implicit és explicit értéket generálnak, amit az alkalmazások fejlesztésében szempontként megjelenik

Alkalmazás jellemző	Üzleti konzekvencia
Hálózati hatás	A felhasználók csupán kis hányada ad értéket az alkalmazáshoz, ezért készen kell állni a fogyasztói bevonódás (adatfelhalmozás) ösztönzésére
Bizonyos jogok fenntartva	Kollektív adoptáció nélkülözhetetlen feltétele, hogy a jogtulajdonos a szellemi tulajdonjogok bizonyos köréről lemondjon
Örökös béta	A szoftverfejlesztésben a folyamatos új felhasználói élményt nyújtó szoftver tulajdonságok hozzáadása a termékhez, a korábbi, nagy egységekben érkező verzióváltások helyett
Ellenőrzés helyett: együttműködés	A webszolgáltatások programozói csatlakozási lehetőséget (interface) és adat szindikációt kínálnak, illetve más rendszerek adataihoz is hozzáférnek és azokat használják
Informatikai rendszer helyett a szoftver a lényeg	Keresztplatform fejlesztés, mint követelmény

Táblázat 3: Miben más a web 2.0?

Forrás: O'Reilly (2005) alapján saját szerkesztés

A következő fejezetekben a fontosabb, leggyakrabban használt web 2.0 alkalmazások kerülnek bemutatásra: az elérhető legfrissebb használati statisztikák mellett a meglevő kutatások alapján a marketing számára fontos alkalmazási területek is ismertetésre kerülnek.

Kaplan és Haenlein, 2010 médiakutatási és a társadalmi folyamatok elméleti hátterére támaszkodva két dimenzió mentén hat különböző kategóriára bontja a közösségi hálózatok típusait, az ott előforduló UGC-tartalom média gazdagságának, illetve az azt használó felhasználók önkítárulkozásának szokásos mértéke alapján.

Személyi önkítárlukozás	Média tartalmi gazdagsága			
		Alacsony	Közepes	Magas
	Magas		Közösségi oldalak (pl. Facebook)	Virtuális világok (pl. Second Life)
	Közepes	Virtuális közösségek	Tartalom megosztók (pl. Youtube)	
	Alacson y	Közösségi projektek (pl. Wikipedia)		Online játékok

Táblázat 4: Közösségi hálózatok klasszifikációja

Forrás: Kaplan-Haenlein, 2010 alapján Minazzi (2015), pp.6.

A közösségi média vállalati felhasználását a szakirodalom szokás kétfelé bontani:

- a vállalati és/vagy marketing célok teljesülését aktívan támogató, proaktív jelenlét
- a fogyasztói, versenytársak viselkedését, véleményeit, megnyilvánulásait, értékelését, stb letapogató, passzív felhasználás mód (Felix et al., 2017)

Ez alapján a közösségi média használat az alábbi típusokra osztható fel:

	Proaktív	Passzív/letapogató
Értékesítési célú	Közvetlen sales üzenet küldése / DM	Lead generálás
Márkázási célú	Imázs építés	Fogyasztói adatok gyűjtése / insight

Táblázat 5: Közösségi média szerepe a marketingtevékenységben

Forrás: saját szerkesztés

A vállalatok évről-évre bővülő mértékben vannak jelen a közösségi médiában. 2016-ban a CMO felmérés az Egyesült Államokban azt találta, hogy a reklámköltés 10 százalékát fordítják a cégek átlagosan a közösségi platformokra. A Fortune 500 cégek 73 százaléka rendelkezik Twitter, 66 százalék Facebook és 62 százalékuk YouTube csatornával. (Colicev et al., 2018). A vállalatok számára vonzó lehetőséget kínál, mivel valós időben, a közvetítő médiumok kiiktatásával

közvetlenül kommunikálhatnak a fogyasztókkal, olcsóbban és hatékonyabban, mint a tradicionális médiában (Hassan et al., 2015).

A cégek a közösségi média különböző platformjait eltérő módon építhetik be a marketing tevékenységükbe. Dahl (2018) az alábbi kategóriákat határozta meg:

	Felhasználási mód	Példa alkalmazás
Hagyományos közösségi média platformok	<ul style="list-style-type: none"> • Új üzleti modellek • Új kommunikációs lehetőségek 	Facebook, Amazon, Twitter
Játék és hibrid platformok	<ul style="list-style-type: none"> • C2C kereskedelem (akár virtuális termékekkel is) • Játékon belül reklámok és „advergaming” (a játék maga a reklám) • „Gamifikáció” (üzleti és egyéb folyamatok játékosítása) • Hipervalóság (virtuális és „offline” valóságok közötti határvonal elmosása) 	Second Life, WorldsAway, Pokemon Go
Mobil és helymeghatározásra épülő platformok	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai eszköz a KKV cégek kezében • Biztonsági, adatvédelmi korlátok és megfontolások • Tovább lépés a „dolgozók internete” (IoT) irányába • Vásárlás helyi reklámok/ösztönzők 	Google térkép, Foursquare, Swarm

Táblázat 6: Közösségi média egyes platformjainak használata a marketing tevékenységben

Forrás: Dahl (2018) alapján saját szerkesztés

Azt a szerző is megjegyzi, hogy a fenti kategóriák nem egymást kizárók, szinte valamennyi nagyobb közösségi média alkalmazás fejlődik mindegyik irányba. A „játék” kategória némiképp kilóg, az első közösségi hálózatok valamint virtuális világok megjelenésekor sokkal dinamikusabb bővülést vártak a marketing terén ebben a kategóriában (pl. Second Life), ám annak teljesítménye inkább csalódást keltő.

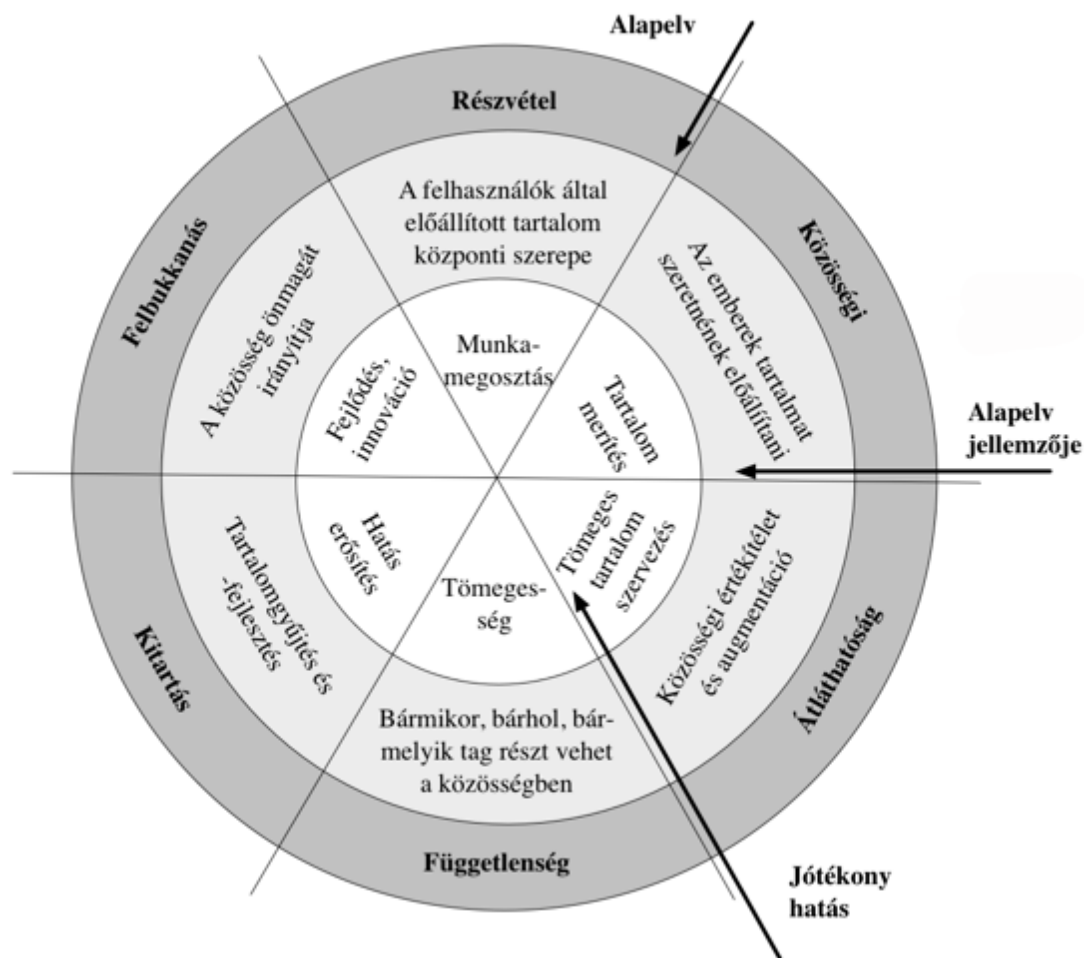
A vállalati felhasználást erősíti, hogy a felhasználók egyáltalán nem idegenkednek a márkához fűződő kapcsolatukról beszélni Colicev és szerzőtársai azt találták, hogy a Facebook felhasználók 42 százaléka említett márkákat az állapotfrissítésében, míg a Twitter felhasználók üzeneteinek 19 százaléka tartalmazott utalást cégekre, márkákra. (Colicev et al., 2018). Más kutatások ugyanakkor azt mutatják, hogy a fiatalok elsősorban haszonelvű üzeneteket fogalmaznak meg a márkákról, és a márká – fiatal fogyasztói interakciók csupán 40 százalékát motiválják szimbolikus vagy rekreációs megfontolások (Hamilton et al., 2016).

1.2. Vállalati értékteremtés a közösségi média alkalmazásokkal

A közösségi média vállalati célú felhasználásának vizsgálatát két alapelv mentén tesszük meg. Először áttekintjük azokat a legfontosabb tényezőket, melyek a szakirodalom alapján a sikeres közösségi média stratégia szükséges (de nem minden esetben elégséges) feltételei, majd ezt követően pedig az értékteremtés módszereit vizsgáljuk meg. Végül néhány fontosabb pénzügyi mutatóról ejtünk szót, melyek alapján az értékteremtés sikeressége megítélhető.

A vállalati közösségi média jelenlét alapelvei

Bradley (2011) modelljében az alábbi 6 közösségi alapelvet javasolja a vállalatok közösségi médiában való részvételének alapjául:



Ábra 3: A közösségi részvétel hat alapelve

Forrás: Bradely (2011), p 1.

A cégekkel szemben alapvető követelmény, hogy a korábbi, jellemzően befelé forduló szemléletmódot közösségi szemléletmód váltsa fel. A vállalatnak egy alapvető kérdést kell mérlegelnie: saját hálózati infrastruktúrát építsen (például saját szerverein üzemeltetett blog, közösségi hálózat, stb), vagy már meglévő közösségek életében vegyen részt? Hunt (2009) a web 2.0 alkalmazások azon dimenzióját emeli ki, miszerint a résztvevők (fogyasztók) rendszerint érdeklődési körüknek megfelelő csoportokba rendeződnek. Ez a cégek számára kényelmes elérést biztosíthat, amennyiben a vállalat megfelelő eszközökkel, üzenettel és nyelvezettel száll be az itt folyó kommunikációba.

A közösségi média egyik alaptézis, hogy az emberek szeretnek tartalmat létrehozni és megosztani, ám ahhoz, hogy a vállalat vonzza a felhasználói tartalmakat, ahhoz

a cégnek olyan világosan definiált célokat kell lefektetnie a közösségi média jelenlétéhez, mellyel a célcsoport azonosulni tud. Hamilton et al. (2016) kutatása szerint azok a vállalatok lehetnek képesek online (közösségi média) környezetben fogyasztói elköteleződést kialakítani, amelyek „ellenállhatatlan” tartalmakat osztanak meg – máskülönben a céges kezdeményezések közönnyel, elutasítással találkozhatnak. A szerzők szerint az igazán vonzó céges tartalmak is képesek lehetnek „flow-élményt” biztosítani a fogyasztóknak.

A témában folyó kutatások közösségi média vállalati felhasználási területeit tárták fel, melyet a lenti táblázatban foglalok össze. A kutatásom a közösségi média által indukált szervezeti változásokra fókuszál, ezzel összhangban azt is bemutatom, hogy a marketing osztály mellett a vállalat mely egyéb belső (osztály) illetve külső érintettjeit (partner cégeket) vonhatja be illetve mely érintettekkel alakíthatja át a korábban fennálló kapcsolati hálót (ökoszisztémát – ld. később)a marketing folyamatok változása az adott területen a cég/marketing osztály:

Terület	Hivatkozás	Belső érintett	Külső érintett
Stratégiaalkotás	Montalvo (2016), Keegan - Rowley (2017)	Felső vezetés	Tanácsadó
Márkázás	Kim-Ko (2012), Dahl (2018), Montalvo (2016), Bruhn et al. (2012)	Marketing, Sales	Reklám ügynökség, új típusú közösségi média ügynökségek
Reklám	Dahl (2018), Bruhn et al. (2012), Tuten (2008)	Marketing	Kreatív ügynökség, ATL-BTL ügynökség, médiavásárló ügynökség, online ügynökség

Terület	Hivatkozás	Belső érintett	Külső érintett
Mérés	Kumar et al. (2016), Montalvo (2016), Stephen-Galak (2012), Dahl (2018), Colicev et al., (2018)	IT osztály, piac monitoring és adatelemző osztály,	Piackutató, adatbányász, adatbróker
PR, reputáció menedzsment	Etter et al. (2013), Aula (2010), Aula et al. (2010)	PR osztály, sajtó kapcsolatok, kommunikációs osztály	PR ügynökség, hagyományos sajtó és médiumok
HR	Kaplan-Haenlein (2010), Bolton et al. (2013)	HR osztály	Recruiting/HR ügynökség
Vevő kapcsolatok	Dong-Wu (2015) Kim-Ko (2012), Agnihotri et al., (2016), Kowalkowski et al., (2012), Montalvo (2016), Trainor (2012)	CSR, termelés („co-creation”)	Tanácsadó
Jog	Dahl (2018)	Jogi osztály	Jogtanácsos, ügyvédi iroda

Táblázat 7: A közösségi média vállalati felhasználási területei

Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a fenti táblázat néhány fontosabb sorát érintő, jelentősebb kutatások eredményeit fogom bemutatni.

Stratégiaalkotás

A stratégiaalkotás folyamatát, valamint a közösségi média és a stratégia alkotás kapcsolatát a dolgozat következő nagyobb fejezete részleteiben is tárgyalja. Itt 33

röviden utalnék rá, hogy a korábbi kutatások alapján a közösségi média alkalmas a kettős képesség támogatására, azaz a jelen kihívásait felismerni és a jövő építeni is (Montalvo, 2016). Ahogyan a fenti táblázat is utal rá, Keegan-Rowley (2017) amellet érvel, hogy a közösségi média a vállalat-ügynökségek kapcsolatát is átalakítja. A cégek mind több specialistát alkalmaznak, a kutatásuk feltárta, hogy a döntéshozatal minőségét javítja, ha a külső tanácsadókat vonnak be a stratégiaalkotás és az operatív működés folyamatában is.

Reputáció menedzsment

A közösségi média jelenlét egyik fontos motivációja és haszna a vállalat számára a reputáció menedzsment lehet. Etter et al. (2013) a hagyományos, valamint a közösségi médián belüli reputáció különálló kezelését javasolta, ez utóbbira saját mérőszámrendszert alkotva, mely kutatásaik szerint alkalmas arra, hogy a vállalati működés érintettjeinek autonóm értékelését megragadja. Aula (2010) már a kockázatkezeléssel hozza kapcsolatba a web 2.0-át. *„A stratégiai reputáció menedzsment szempontjából döntő fontosságú, hogy a közösségi médiát nem lehet kontrollálni, a tartalmat pedig nem lehet a konvencionális médiához hasonló eszközökkel menedzselni. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a szervezeteknek közel lehetetlen feladatot jelent, hogy a róluk szóló diskurzust az irányításuk alá vonják”* – írja a szerző (Aula, 2010, pp. 44).

A vállalati reputációhoz kapcsolódó aktorok, azok lehetséges szerepe a web 2.0-án az alábbi táblázatban foglalható össze:

Aktor	Szerep(ek)	Színtér
Egyéni	befolyásoló nyomásgyakorló	közösségi média
Közösség	befolyásoló nyomásgyakorló	közösségi hálózatok
Egyének csoportja “netes közeg”	információ-kereső nyomásgyakorló	közösségi média online média weboldalak

Aktor	Szerep(ek)	Színkép
Szervezet	Javító Kommunikátor Befolyásoló Felügyelő	közösségi média online média weboldalak
Média	Közvetítő Felügyelő	hagyományos média online média

Táblázat 8: Aktorok, szerepek a reputációval kapcsolatban a közösségi médiában

Forrás: Aula et al., (2018) alapján saját szerkesztés

Eccles és szerzőtársai (2007) a reputációs veszélyforrások három csoportját határozták meg:

1. A vállalati működés érintettjei nem valós feltételezésekkel élnek a szervezetet illetően
2. A fogyasztói elvárások megváltoznak
3. A szervezet belső okoknál fogva képtelen reagálni a környezet változásaira (például azért, mert egy reputációs kockázat semlegesítésével kapcsolatos döntést eltérő üzleti egységeknél hoznak meg).

Aula et al. (2010) szerint digitális környezetben a fenti lista még legalább két további elemmel kiegészül:

4. a különböző közönségek a szervezeti viselkedéstől eltérő reputációs narratívát fogalmazzák meg
5. a közönség várakozásai és hiedelmei digitális diskurzusokban alakul, a szervezet pedig nem tud eleget tenni ezeknek az elvárásoknak.

Az elmúlt években a közösségi média egy sor látványos PR-katasztrófa helyszíne volt nagyvállalatok számára. Ezek egy része konkrét és dollár százmilliókban mérhető pénzügyi károkat is okozott az egyes cégeknek. A United Airlines

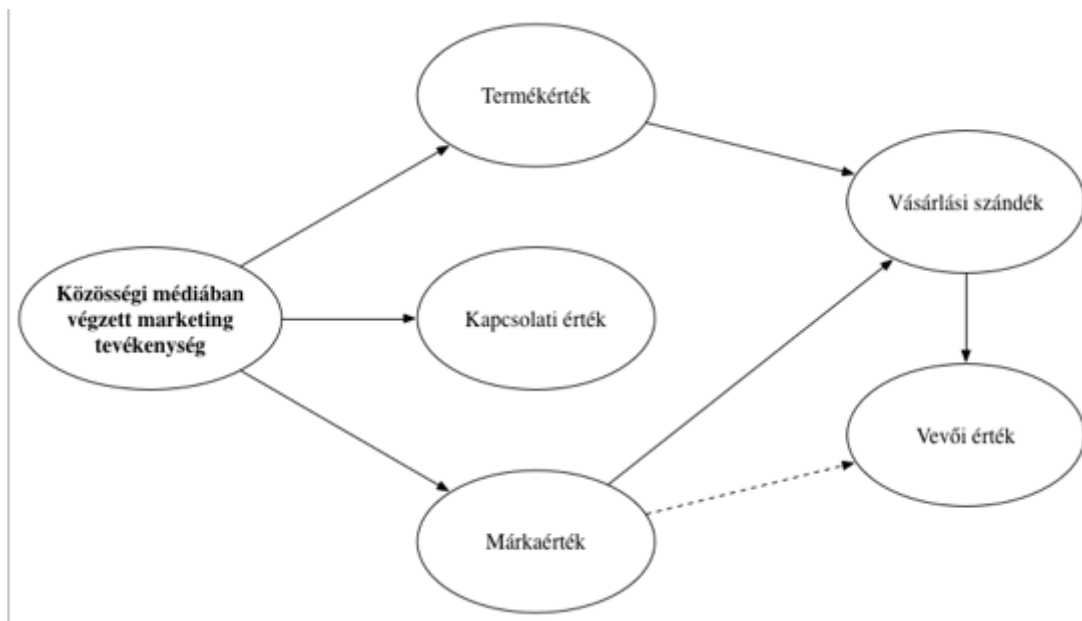
részvényei például 10 százalékot zuhantak⁵, miután a vállalat ügyfélszolgálatát képtelen volt megfelelően kezelni egy, a poggyász kezelés során összetört gitár sorsát. Annak tulajdonosa – egy addig csak közepesen ismert country zenész – elsőprő sikerű dalban örökítette meg hánykolódásait. Több nagy ruházati cég (pl. H&M, Ambercrombie&Fitch) azt követően kényszerült magyarázkodni, hogy kiderült: az eladhatatlannak bizonyult készleteiket inkább megsemmisítik, minthogy jótékony célokra ajánlanák fel.

Egy saját korábbi kutatásom (Hubert, 2018) eredményei arra engednek következtetni, hogy a közösségi médiában a vállalat-fogyasztó kapcsolatában az önfeltárásnak ugyanolyan szabad és önkéntes módon kell megjelennie, mint az tapasztalható a személyközi kapcsolatokban. Ez más, korábbi kutatások eredményeivel is összhangban a vállalati működés transzparenciáját emeli ki, mint a közösségi média egyik elvárt alapszabványja (pl. Weinberg, 2009).

Márkaépítés

Montalvo (2016) olyan közösségi média kampányokat ismertet, melyek (1) a márkaismertségre, valamint (2) a márka reputációra gyakoroltak kimutatható hatást. Kim-Ko (2012) szerint a közösségi médiában folytatott marketing tevékenység a vevői érték mind a három, Lemon et al. (2001) kutatásaiban feltárt dimenziójára szignifikáns hatást gyakorol:

⁵Did Dave Carroll lose United Airlines \$180m?
http://www.economist.com/blogs/gulliver/2009/07/did_dave_carroll_cost_united_1

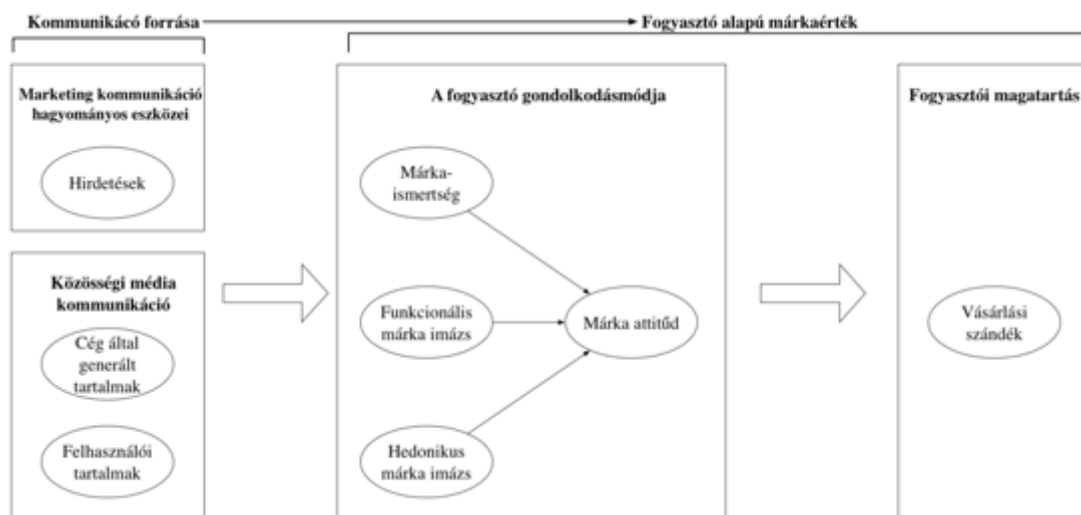


Ábra 4: A közösségi médiában végzett marketing tevékenység hatásai a vevői értékre

Forrás: Kim-Ko, 2012, pp 1485

A szerzők megállapították: a közösségi médiában végzett marketingtevékenység a vevői érték mind három feltételezett driverére szignifikáns hatással bír, és a befolyásolás szintje jelentős. A korábbi tanulmányokkal ellentétben a szerzők a luxusjavak piacán nem tártak föl közvetlen és jelentős kapcsolatot a vevői érték három drivere és maga a vevői érték közt, sőt, a márkaérték gyengén szignifikáns, közepesen erős negatív kapcsolatot mutatott. A kapcsolati érték kivételével a másik két tényező viszont jelentős pozitív hatást mutatott a vásárlási szándékra.

Bruhn et al. (2012) egy kiterjesztett modellben a hagyományos és új generációs médiumok hatását vizsgálta a vásárlási szándékra a márka közvetítő hatása mellett. Korábbi kutatások (ld. Dellarocas, 2003) alapján egymástól elkülönülten kezelték a fogyasztók egymás közötti diskurzusát (UGC, ewom) és a vállalat által előállított tartalmakat a közösségi médiában.



Ábra 5: Hagyományos marketing kommunikáció és a közösségi média kommunikáció hatása a vásárlási szándékra

Forrás: Bruhn et al., 2012 pp 774.

A kutatás alapján a szerzők mellett érvelnek, hogy a vállalatoknak a kommunikációs mixük szerves részévé kell tenniük a közösségi média jelenlétet, világosan meghatározott, stratégiai célok mentén. A közösségi média egyik fontos előnyeként a hagyományos médiához mért relatív költségelőnyt emelik ki, emellett kiemelik, hogy a trendek abba az irányba mutatnak, hogy a fogyasztók bővülő tömege fog egyre több időt tölteni itt - ami szintén a vállalati felhasználás megkerülhetetlenségét támasztja alá. Ugyanezt támasztja alá Hamilton et al. (2016): a márkák számára a közösségi média nem csak hatékony felületet biztosít az egyéb médián már csak nehezen elérhető fiatalok megszólítására, de itt egyúttal olyan közegben mozognak, ahol azok az emberek (barátok, ismerősök) formálják a véleményüket, akik egyébként is kiemelkedő hatással vannak erre a célcsoportra.

Vevőkapcsolatok és közös értékalkotás

Hamilton et al. (2016) modelljében a közösségi média tevékenység a vevői értéket növelheti, mivel a vállalat-vevő kapcsolatban magasabb elégedettségi szintet és az interakcióban való „elmerülést” teszi lehetővé. Más kutatások közös értékalkotás (co-creation) folyamatában látják a vevőkapcsolatok elmélyítésének a lehetőségét a közösségi médiában. (Ez egy közös probléma megoldó folyamatra utal, melyben az eladó, vásárló és egyéb aktorok közösen vesznek részt az értéklánc tervezési,

gyártási, szállítási és/vagy vásárlási fázisaiban.) Marketing szakirodalomban a közös értékalkotás fogalmában a vevő kitüntetett figyelemhez jut, mivel a hagyományos értéklánccal ellentétben (ahol az eladónak jut domináns szerep) az együttes értékalkotásban a vevő szerepe messze túlmutat az értékek egyszerű átvételén (ld. Grönroos, 1994). A fogalom nem új, a kutatókat és gyakorló szakembereket már jóval a közösségi média, sőt, az internet megjelenése előtt foglalkoztatta a vállalatok-vevők közös értékalkotása. Gilmore-Pine (1996) a termelés testreszabásának négy szintjét állapította meg:

1. Együttműködő: interaktív párbeszéd a vevővel, melynek során annak egyedi igényeit is azonosítja a vállalat, a termelés során pedig ennek figyelembe vételével készül el a termék
2. Adaptív: A termék egy vagy több változtatható attribútummal bír, amelyet a vevő utólag módosít saját ízlése szerint (pl. mobiltelefon háttere)
3. Kozmetikázó: minden vevő ugyanazt a terméket kapja, csupán azok csomagolása az eltérő
4. Transzparens: a vevő nem tudja, hogy más terméket kap, mint a többiek

Ebben a felsorolásban ko-kreáció kizárólag az első szinten valósul meg.

Payne et al. (2008) szerint a vevőknél található információ mennyiség, azok tudása és képességei azok az operáns erőforrások, melyeket a vállalat a folyamat során kiaknázhathat. A szerzők tanulmányukban kiemelik, hogy a sikeres folyamat egyik kulcsa, hogy a vállalat világos, átlátható forgatókönyveket tár a fogyasztók elé a ko-kreáció folyamatáról, valamint azt is, hogy a különböző fogyasztói szegmentumok eltérő tanulási képességeit és –hajlandóságát is figyelembe kell venni a tervezés során.

Az internet, és különösen a közösségi média terjedésével a közös értékalkotás lehetősége előtt új távlatok nyíltak meg. Holloman (2012) alapján a felhasználók ezeken a fórumokon tipikusan az alábbi tevékenységekben vesznek részt, illetve kezdeményeznek:

- termékfejlesztési ötleteket fogalmaznak meg

- termékekkel kapcsolatos ismereteket osztanak meg
- segítik egymást problémáik megoldásában

Röndell-Sörhammar (2010) amellett érvel, hogy a digitális forradalom támogatja az eltolódást a szolgáltatás-domináns logika irányába, a fogyasztók ugyanis a korábbinál egyszerűbben kapcsolódhatnak be a kereskedelem egyes fázisaiba. A szerzők szerint a közösségi média révén a vállalatok és fogyasztók közt eredeti, őszinte, természetes párbeszéd alakulhat ki, melynek megragadására és kiértékelésére is lehetőséget biztosít az azt működtető technikai apparátus.

Trainor (2012) szerint a közösségi média olyan eszköz a vállalatok kezében, melynek segítségével azok hosszú távú kapcsolatot tudnak kialakítani és fenntartani a vásárlóikkal. Ebben a kapcsolatban a szerző szerint beleértendő egyfajta közösségi „vevőszolgálat” (azaz amikor a vásárlók egymást segítik problémáik megoldásában), és az innovációt támogató ko-kreáció. A közösségi hálózatok révén a vállalati teljesítmény fokozható, az arra jellemző interaktivitás és fogyasztói involvement révén megvalósítható az együttes vállalati-vevő értékteremtés.

Kritikai elemzés, összefoglalás

A fejezet elején a közösségi média marketing egymillió dolláros kérdése szerepelt: milyen módon tudnak a vállalatok értéket teremteni a közösségi módja használatával. Láttuk, hogy a technológiai lehetőségek pusztá használata nem elegendő, ezek bárki számára könnyen hozzáférhető, egyszerűen használható applikációk, melyek pusztá használata önmagában nem alkalmas arra, hogy az fenntartható versenyelőny forrássá legyen. Ahhoz, hogy a vállalat akár stratégiai szinten is támaszkodni tudjon a közösségi médiára, ahhoz átgondolt, a stratégiához illeszkedő (marketing) döntések meghozatalára van szükség, melyeknek komoly szervezeti következményei lehetnek (ld 9. táblázat). Ehhez fontos látni, hogy a fogyasztó szerepe milyen módon alakult át a hagyományos és az új média esetében:

	Hagyományos média	Új média
Fogyasztó	Ellenáll az üzenetnek	Aktív részese az üzenet előállításának

	Hagyományos média	Új média
Üzenet kibocsátója	Vállalat	Vállalat, fogyasztó vagy egyéb (pl. sajtó, fogyasztóvédelmi csoportok, stb)
Vállalati kontroll	(Közel) teljes	Minimális/nincs. Kontroll helyett: folyamat menedzsment
Jellemző médium	Televízió, rádió, újság, magazin, hagyományos weboldalak, stb.	Közösségi média: blogok, közösségi hálózatok, videó megosztó portálok, stb.
Fogyasztó attitűd a jellemző médium irányában	Stagnáló érdeklődés illetve elfordulás	Növekvő érdeklődés

Táblázat 9: A fogyasztó szerepe a hagyományos és az új média esetében

Forrás: saját szerkesztés

Az első megállapítás mindezek kapcsán az, hogy miként a felhasználók, úgy a cégek számára is a közösségi média az önkítárulkozás valamint az önbemutató fóruma lehet. A cég itt a fogyasztó-vállalat közt fennálló egyfajta információs asszimetriából profitálhat, és saját „fronstage” folyamatait képes lehet „észlelt backstage”-ként tálni – ami a fogyasztók szemében a vállalat hitelességét növeli, és a feltárt információkat is izgalmasabbá, érdekesebb – ezáltal vonzóbbá teheti a fogyasztók felé.

Megvizsgáltuk, hogy milyen formában lehet alkalmas a közösségi média az érték teremtésére és megragadására (akár fenntartható versenyelőny formájában, akár más féle módokon). Számos olyan vállalati és marketing területet bemutattam, ahol a közösségi média alkalmazása: reputáció menedzsment, márkaérték és annak növelése, ko-kreációs alkalmazások becsatornázása a vállalat-fogyasztó viszonyba, engagement valamint azok a fogyasztói belátások (insights), melyektől a cég a közösségi média használata nélkül eleshetne.

Érdekes kérdés lehet közösségi média marketing tevékenység megtérülésének a vizsgálata – a témával foglalkozó kutatók állítása szerint a RO(M)I vizsgálata koránt sem magától értetődő. Hoffman-Fodor (2010) alapján ott megjelenő

tartalmak „viralitás faktora” miatt nem is mindig hasonlítható a korábbi marketingtevékenységek esetében mért ROI-hoz.

Kutatásom fő fókusza ugyanakkor a szervezeti konzekvenciákra esik, melyet csupán rövidebben érintettem az eddigi áttekintésben. A cégek belső szervezeti hierarchiájában új pozíciók jelentek meg (Murthy-Lewis, 2015), a közösségi média belső felhasználása révén pedig a szervezet innovatívabbá válhat és a tacit tudás átadásában is előnyösen mozgíthatja el a folyamatokat.

2. Szervezet elmélet

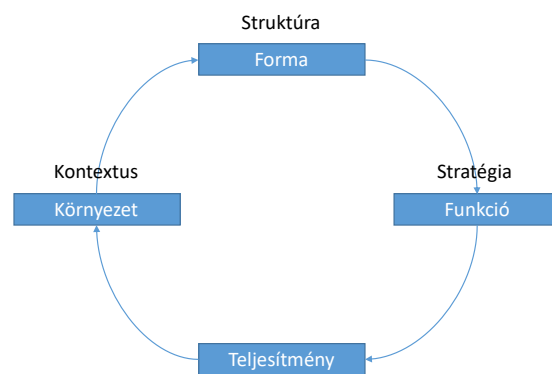
2.1. Szervezeti konfiguráció – szervezeti teljesítmény - stratégia

Szervezetelméleti kutatások az elmúlt évtizedekben alaposan, változatos dimenziók mentén vizsgálták meg a szervezetek felépítésének kapcsolatát olyan, a vállalatok számára kulcs fontosságú változókkal, mint a teljesítmény, stratégiaalkotás, hatékonyság, hatásosság, stb. Ebben a fejezetben először egy rövid áttekintést adok ennek a kutatási területnek a kialakulásától a '90-es évekig tartó első időszakáról. Az irodalom bősége miatt könnyű lenne elveszni ezeknek a mára már klasszikusnak számító műveknek az elemzésében, ugyanakkor nem téveszthető szem elől, hogy a XX. század vége valamint a XXI. század első évtizedeiben megindult digitális forradalom, a számítástechnika, mobileszközök, internet majd a közösségi hálózatok megjelenése a szervezetek életében is gyökeres fordulatot eredményezett. Éppen ezért a -nevezzük így- „klasszikus” iskola műveit pusztán olyan mélységben tárgyalom, ami ahhoz szükséges, hogy arra építkezve a digitalizáció hatásait vizsgáló szakirodalom is világosan kibontható legyen.

Mi az oka annak, hogy egyes vállalkozások teljesítményben felülmúlják társaikat? A szervezetelméleti szakirodalom egy meghatározó irányvonala a szervezet és környezet illeszkedésében keresi erre a kérdésre a választ. Az a vállalat, amely olyan szervezeti felépítést alakít ki, amely megfelel a környezeti kihívásoknak, az összességében sikeresebb, életképebb lesz versenytársainál. A szakirodalomban

a két fogalom kapcsolatát a szervezeti konfiguráció több dimenziós konstruktumaival írják le, mint például a szervezeti struktúra, szervezeti kultúra, a termék-piac stratégia vagy a piaci környezet (Yarbrough et al, 2011; Olson et al., 2005; Vorhies-Morgan, 2003).

A stratégia elmélet a környezet – forma – funkció – teljesítmény keretben a kontextus, struktúra, stratégia elemek fontosságára irányítja rá a figyelmet. Ezt a komplex stratégiai irányzatot „konfigurációs elméletnek” nevezzük (Mintzberg et al., 2009):



Ábra 6: Mintzbergi konfigurációs elmélet

Forrás: Mintzberg et al., 2009

Szervezeti forma és struktúra

A marketingszervezetet hagyományosan annak felépítése alapján vizsgálta a szakirodalom:

- a funkcionális marketingszervezetben az általános marketing feladatok ellátását valamint az értékesítést végző szervezeti alegységeket szokás megkülönböztetni
- a divizionális szervezeti felépítés két legjellegzetesebb formája a (1) termékre, termékcsoportokra szerveződő, valamint a (2) földrajzi terület szerint kialakított marketingszervezet

- a mátrix-szervezetben pedig két szervezatképzési ismerv is megjelenik (Bauer-Berács, 2016)

Antal (2006) a három szervezeti modell alkalmazhatósági feltételeit, valamint azok jellemzőit az alábbi módon foglalja össze:

	A szervezeti struktúra modelljei		
	Funkcionális	Divizionális	Mátrix
Alkalmazási feltételek	Homogén, nem túl komplex alaptevékenység	Diverzifikált tevékenység	Diverzifikált, komplex, innovatív tevékenység
	Relative stabil, nem túl komplex környezet	Dinamikus, összetett környezet	Dinamikus, összetett környezet
A szervezeti modell főbb jellemzői	Az alaptevékenységet funkcionálisan specializált alrendszer végzik	Az alaptevékenység termék-, vevő-, vagy regionális elven specializált	Az alaptevékenység egyszerre két elven specializált (2 egyenrangú dimenzió)
	A stratégiai és operatív döntéseket a felsővezetés hozza meg	A felsővezetés a stratégiai, a divíziók vezetői pedig az operatív döntéseket hozzák meg	A stratégiai és az operatív döntéseket a két specializációs elv szerinti vezetői szintek közösen hozzák meg
	A szervezet működése (a feladatok és hatáskörök) részleteiben is szabályozott	A divíziók működésének keretei szabályozottak	A működés keretei is változhatnak, az üzleti igényeknek megfelelően a vezetők alkalmazkodnak egy adott helyzethez
	A funkcionálisan specializált alrendszer belső struktúrája eltérő módon alakítható ki	A divíziók belső struktúrája eltérő módon alakítható ki, de többnyire funkcionális elven specializáltak	A mátrix egyes dimenzióin belül eltérő belső struktúrák alakíthatóak ki

Ábra 7: A szervezeti modellek jellemzői és alkalmazási feltételei

Forrás: Antal (2006), pp8.

Fontos leszögezni, hogy a fenti táblázat nem tartalmaz értéktételeket (nem jelenthető ki például az, hogy a mátrix szervezett „jobb” a funkcionális szervezetenél), ami összhangban van a kontingenciaelmélet egyik legalapvetőbb megállapításával: nincs egyetlen üdvöztető út. A szervezet működését a működési környezethez kell igazítani (- ez már évtizedek óta ismert ld pl. Burns-Stalker, 1961; Lawrence-

Lorsch, 1969; stb). Érdemes még kiemelni a környezeti változásokhoz történő adaptációt, melyben defenzív, offenzív illetve proaktív stratégiát követhet a szervezet.

Az illeszkedést értelmezhető külső és belső szinten is: előbbi a struktúra valamint a vállalati adottságok, stratégiai célkitűzések kapcsolatát vizsgálja (megfelelő a szervezeti struktúra?) – utóbbi a szervezeti működés belső logikáját vizsgálja (szervezeti struktúra konzisztenciája) (Antal, 2006).

A modern marketing szervezetben a feladat- és hatáskörök kiterjedését tapasztaljuk, ami a szervezeti komplexitás és ezzel párhuzamosan a koordinációs feladatok bővülését hozta magával. Habár az üzleti stratégia, környezeti kihívások, jogszabályi környezet, valamint egyéb megfontolások alapján a vállalatok (és a marketing osztályok) eltérő szervezeti formát öltenek, ezeket Olson et al., 2005 szakirodalmi áttekintése alapján az alábbi dimenziókkal írhatjuk le:

- *formalizáció* – vagyis a szabályok, folyamatok, döntési mechanizmusok és munkakapcsolatok formalizált leírásának szintje
- *centralizáció* – vagyis a felsővezetés által kézben tartott hatalom szintje – illetve annak delegálása a közép és alsóbb szinten dolgozó menedzserek számára
- *specializáció* – vagyis a feladatok és tevékenységek felosztásának szintjét, valamint a munkavállalói kontroll szintje ezen feladatok végrehajtásának megválasztásában.

Teljesítmény

A (marketing) szervezeti struktúráját a szakirodalomban változatosterületekkel és kulcsfogalmakkal hozták kapcsolatba, köztük például az eredményességgel (Olson et al., 2005). Vorhies-Morgan (2003) az üzleti stratégia és a marketing szervezet struktúrájának illeszkedésével magyarázta a cégek teljesítményét.

A szervezetelméleti valamint stratégiai menedzsmenttel foglalkozó kutatók a teljesítménnyel kapcsolatos kérdéseket konfiguráció elméleti alapokon közelítik meg, ahol a konfiguráció a vállalkozások stratégiai és szervezeti jellemvonásainak

több dimenzió mentén leírható együtt állását jelenti. A konfigurációs elmélet alapvetése, hogy minden stratégiai megközelítéshez hozzárendelhető egy olyan ideális szervezeti konstelláció, ami kiemelkedő üzleti teljesítményt eredményez.

A stratégia típusa arra a szervezet által tervezett mintára utal, amellyel a cég saját stratégiai célját kívánja megvalósítani (a szerzők a Miles-Snow, 1978-as klasszikus munkában megjelenő négy stratégiai lehetőség közül a világos stratégiai irányvonallal rendelkező három archetípust emeltek át):

- kutató: proaktív hozzáállás jellemző, a változásokat nem csak figyelik, de sok esetben maguk hozzák azokat létre.
- védekező: stabil piaci szegmensben hosszú távú kiszolgálásra törekszenek, jellemzően szűk termékkínálattal és standardizált gyártási folyamatokkal
- elemző: gyakorlatilag a kutató és a védekező, mint két végpont közötti kontinuum közbelső részén helyezkedik el, amely mindkét „világ” erősségeinek kiaknázására törekszik: egyszerre kívánják szavatolni a költséghatékonyságot valamint innovatív megoldásokkal piac- és/vagy termékfejlesztést végrehajtani (Csepeti, 2010)

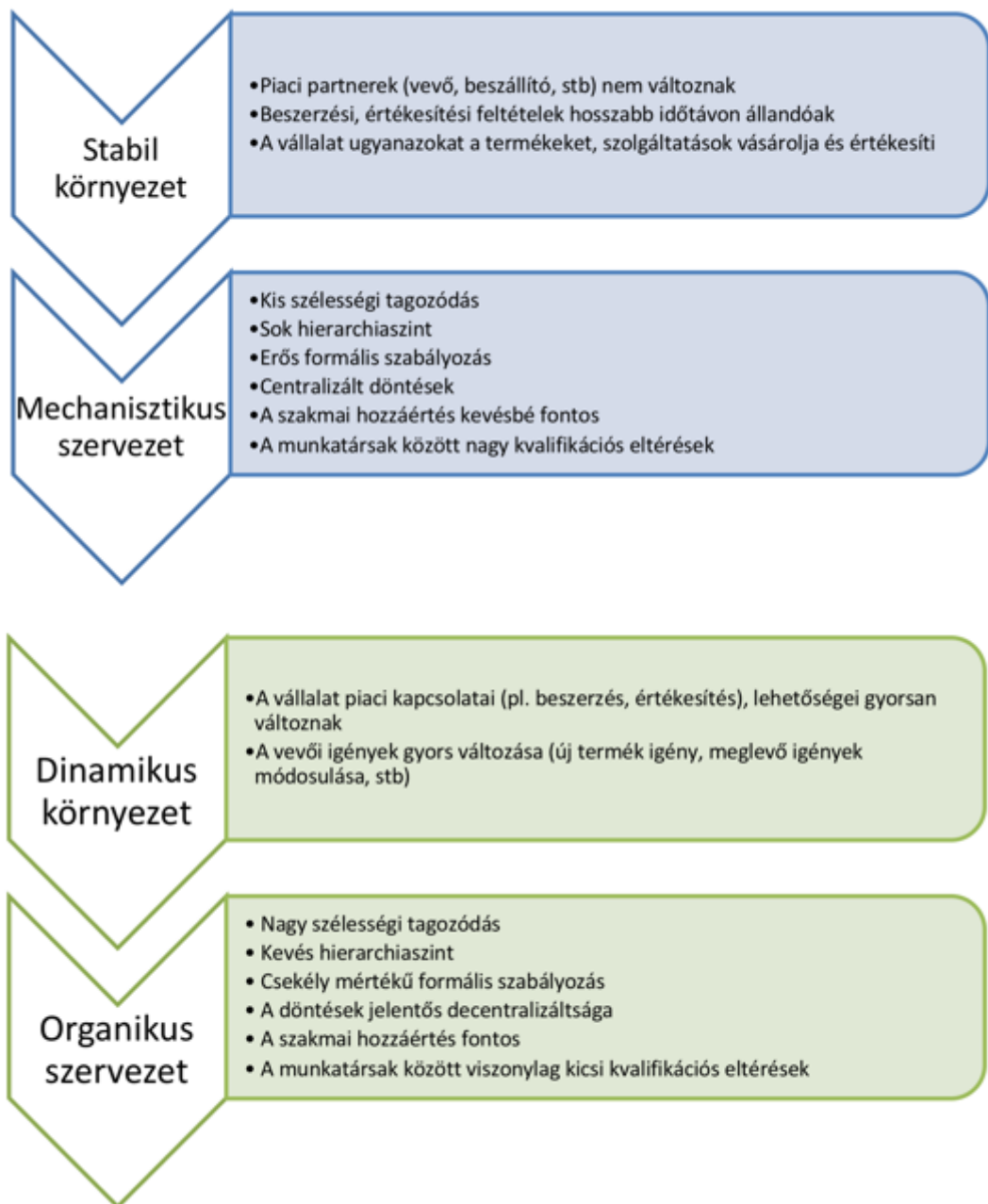
A marketing szervezet (1) a struktúrában (=feladatok valamint a döntéshozói hatalom szerveződése) valamint (2) a feladatokban (=marketing feladatok vállalása és végrehajtása) ragadható meg. A „funkcionalista marketing szervezet” típusú megközelítésnek azonban elmúlt években mind többen kérdőjelezi meg a létjogosultságát, a szakirodalomban a marketing „filozófia” és az ezzel összefüggésben felmerülő tevékenységek, feladatok „funkciók közötti szétosztásról” számolnak be, melyekben „a hagyományos marketing szervezeten túl egyéb funkcionális csoportok is részt vesznek” (Hult, 2011, p.509). (Maga a koncepció nem újkeletű, Keith már bő félévszázada olyan marketing vállalatokról írt, ahol a marketing az egész szervezetet „átítatja” – Keith, 1960).

Környezet (kontextus)

A gyorsan változó, dinamikus környezetben működő, globális kihívásokkal szembe néző vállalatok, marketing szervezetek miatt a hangsúly a szakirodalomban a

marketingosztályok formális leírásán túllépve olyan kérdések megválaszolására került át, mint a szervezet kapcsolata a teljesítménnyel, kreativitással, tudás megszerzésével. A marketing ráadásul áttörve a szűken értelmezett osztálykereteket, az egész vállalat szemléletmódjának befolyásolását, irányítását célozza meg, hogy „piac-vezérelt” szervezeteket alakítson ki a hagyományos termelő/szolgáltató vállalatok helyén (Kotler et al., 2008).

Valamennyi akadémiai kutatás egyetért abban, hogy a közösségi média dinamikus, turbulens gazdasági környezetet – és az ezzel együtt járó kihívásokat jelenti a vállalatok számára. Burns-Stalker (1961) - klasszikus - írásához visszanyúlva ennek már önmagában egyértelmű szervezeti konzekvenciái vannak:



Ábra 8: Stabil és dinamikus környezet szervezeti konzekvenciái

Forrás: Burns-Stalker (1961) alapján saját szerkesztés

Tervezett vs. megvalósult stratégia

Mintzberg et al. (1998) arra is felhívja a figyelmet: a szervezeti forma a stratégiaalkotás és -megvalósítás folyamatával is szoros összefüggést mutat – ezt a kapcsolatot számos kutatás bontotta ki részleteiben. Először röviden vizsgáljuk meg

az alfejezet címében megjelölt két fogalom, a tervezett és megvalósult (planned/emergent) stratégia közötti összefüggést Mintzberg alapján:



Ábra 9: A stratégia típusai

Forrás: Mintzberg-Waters (1985), p.258

A szerzők a folyamat alapján eltérő stratégia típusokat vázoltak fel (pl. a tervezettnél a stratégia alapja egy formális terv, a vállalkezői stratégiában egy központi vízió, az ideológiaiánál a közös hit, stb). A környezet gyakorlatilag mindegyik verzióánál központi szerepet játszik, a szándékolt és a megvalósult stratégia közötti különbségek jelentős részben a környezeti kihívásokkal, változásokkal magyarázhatók. Mintzberg (2009) alapján dinamikus környezetben annak kihívásai a szervezet koránál, méreténél és más tényezőknél is sokkal meghatározóbbaknak bizonyulhatnak.

Kritikai összegzés és a továbblépés szükségessége

A szervezet elmélet – nevezzük így – klasszikus iskolája fontos fogalmakra irányította rá a figyelmet és olyan alapvető összefüggéseket tárt fel, amelyek a kutatók és a gyakorló menedzserek számára is hasznos eszköznek bizonyultak. Az összegzés alapján láthatóvá vált, hogy ezek a művek a „totálkép” („big picture”) nézőpontjából szemlélik a folyamatokat, ahonnan láthatóvá válnak az összefüggések a szervezet környezete, valamint annak belső folyamatai között. Megérthetjük, hogyan reagálhat egy vállalat a turbulens környezeti feltételekre, miként tud optimális sebességre kapcsolni akkor, amikor a vihar elül, stb.

A tudományok – nem csak a társadalom és menedzsment tudományok - általában küzdenek a mikro- és makró világ közötti kapcsolat megteremtésével. Ami működik „en gros” az sokszor nem működik kicsiben és vice versa. A mintzbergi

modellel pontosan ez a helyzet. A modell egyfajta nagytotál képként írható körül, amely ugyan fontos tanulságokat fogalmazott meg, de a részleteket azonban elfedi.

Ezt a „hagyományos” megközelítést több oldalról érte kritika. A szakirodalomban több kutatás is arra utal, hogy a szervezet és környezet határai nem egyértelműen meghúzhatóak. A vállalat – vevők – beszállítók elhatárolás helyett hálózatos vagy ökoszisztéma szerű működésről beszélhetünk.

A közösségi média tekinthető környezeti kihívásként, amire a vállalatnak stratégiai választ kell kidolgoznia, de ennél véleményem szerint pontosabb képet ad, ha egy olyan újszerű helyzetnek ábrázoljuk, melyet a cégnek, mint szervezetnek (illetve: mint egyénekből álló csoportnak) „meg kell tanulnia”.

A tanulás - akár egyéni, akár szervezeti, akár pedig szervezet közötti szinten – az eddig áttekintett modellekből hiányzik. Több jel is mutatja, hogy ez a fogalom a kulcs ahhoz, hogy megértsük, miként tudnak a szervezetek sikerrel reagálni a közösségi média által megváltoztatott viszonyokra. Bár a szakirodalomban kevés cikk foglalkozik közvetlenül a két terület (szervezeti tanulás illetve közösségi média) kapcsolatával, számos jel mutat arra, hogy a kettőnek nagyon is sok köze van egymáshoz:

- Ahogyan azt a közösségi média áttekintésekor láttuk, ezek az applikációk sok szempontból új helyzetet teremtettek a cégekre, melynek megértése, a hatékony reakciók kifejlesztése eltérő meredekségű (és alakú) tanulási görbével jellemezhető
- A közösségi média felbukkanását követően sorra születtek cikkek, melyek ezt a területet tárták fel. A kezdetekben inkább leíró jellegű cikkek néhány év alatt tanácsadó jellegűekké váltak, ami a terület mélyebb megértésére utal (Lamberton-Stephen, 2016)
- Az első évek „lehet-e eladni” típusú kérdései helyére az elmúlt években már a „hogyan lehet (hatékonyabban) eladni” kezdetű kérdések kerültek a szakirodalomban és a gyakorló szférában is. Ez az én értelmezésemben arra utal, hogy a cégek kezdenek beletanulni a közösségi értékesítésbe (és az értékesítés minden vitán felül a marketing egy kiemelt feladata)

- Lamberton és Stephen a fentebb már idézett cikkében is az internetet, mint eszközt az első általuk vizsgált érában a fogyasztókhoz kötik (2000-2004 között a cégek helyett a felhasználók használják ki aktívan az internet lehetőségeit az általuk vizsgált cikkek szerint), majd ezt követően fokozatosan a cégek kerülnek a fókuszba (az utolsó éra náluk is az értékesítéssel ér véget).

2.2. Ökoszisztéma, mint vállalati struktúra

A biológiából kölcsönzött terminológiával élve, a 2000-es évek elejétől mind több szerző a vállalatok kapcsolatát az ökoszisztéma fogalmával írta körül. Így lettek egyes cégek „kulcsfontosságú fajok”, melyek köré szerveződve nagyszámú más „faj” (azaz cég) él, és ennek a laza, de egymással összefonódó érdekkapcsolatnak köszönhetően képes minden szereplő kölcsönösen hatékony lenni és túlélni (Iansiti-Levien, 2004). Ez a megközelítés lebontja, de legalábbis elmosza a vállalatok közötti határokat. A vállalatok meghatározott mértékig hozzáférnek a másik erőforrásaihoz, a függetlenség helyett a kölcsönös függés, a zéró összegű játék helyett a szimbiózis kerül a fókuszba.

Adner egy lépéssel tovább lépve amellet érvel, hogy az ökoszisztéma nem csak a vállalatközi kapcsolatok, de a vállalati struktúra leírására is alkalmazható. Megfogalmazásában az *„ökoszisztéma alapja meghatározott számú, multilaterális partner struktúrájának egymáshoz igazítása egy központi értékajánlat megvalósítása érdekében”* (Adner, 2017, p 42). Ennek jellemzője, hogy:

- az ilyen struktúrában a kétoldalú kapcsolatok helyett a multilaterális kapcsolatok alakulnak ki
- meghatározott számú résztvevő van (az ökoszisztéma nem nyílt végű)
- az elemzés fókuszában a központi értékajánlat és nem az egyedi vállalati tevékenység célja áll

A szerző négy fogalommal írja az ökoszisztéma jellegű struktúrát:

1. tevékenységek, vagyis azok a konkrét tettek, melyeket a hálózat tagjai az értékajánlat érdekében végrehajtanak
2. aktorok: a tevékenységek végrehajtói, akik nem szükségszerűen kapcsolódnak egyetlen központi aktorhoz
3. pozíció: a tevékenységek áramlását írja le, meghatározva, hogy melyik aktor hol helyezkedik át és ki kinek ad át tevékenységeket
4. kapcsolatok, vagyis az aktorok közötti transzferek (pénzügyi, információ, befolyás, stb) leírása

Az ökoszisztéma struktúráját a szakirodalomban különösen sokszor kötik össze a(z):

- high-tech szektorral: West-Wood (2013) például egy korábban népszerű mobil operációsrendszer (Symbian) hanyatlását magyarázta azzal, hogy a központban levő vállalat (Nokia) körül kialakult ökoszisztémát a versenytársak szétrombolták azzal, hogy az alkalmazásfejlesztő partnercégeket saját magukhoz csábították.
- innovációval: Davis (2016) a komplex fejlesztések (pl. MRI berendezések, okostelefonok, stb) mutatott ki multilaterális együttműködéseket, Adner (2016) azt vizsgálta, hogy az innovációt célzó ökoszisztémákban hogyan alakulnak az erőviszonyok, stb

A közösségi médiára magára is rendszerint hivatkoznak a szakirodalomban ökoszisztémaként (pl. Hanna et al., 2011, Mangold-Faulds, 2009, stb). Ezzel a szerzők rendszerint az alkalmazások közötti kölcsönös függőségre, valamint a közösségi térre utalnak. A szakirodalom áttekintése alapján itt egy irodalmi rés van. Számos jel utal arra, hogy a közösségi média és az újabb technológiák térnyerése a fentebb ismertetett, ökoszisztéma szerű működés irányába tolták el a marketing osztályok működését. Erre utal a közeg újszerű volta, az induló speciális profilú ügynökségek szaporodása (pl. kontentgyárak, natív és programmatic hirdetések, adex, stb). A saját kutatásomban ezért ez egy fontos feltárandó témaként szerepel.

2.3. A szervezeti tanulás

A szervezeti tanulás témája mondhatni kurrens és felkapott kutatási terület – erre utal a témában megjelenő akadémiai cikkek, könyvek, menedzseri útmutatók, példatárak sokasága. Ezzel együtt is elmondható az, hogy bár a téma megértése összességében növekedett, a területen még most is jelentős koncepcionáliszűrzavar tapasztalható (Tosey et al., 2012). A szervezeti tanulást a tapasztalat függvényeként a szervezet tudásában bekövetkező változásként definiálhatjuk (Argote, 2012). A terület alapjait Chris Argyris és Donald Schön munkássága rakta le. Az ő megközelítésükben egy- illetve kéthurkos tanulási folyamat különböztethető meg: előbbi a visszacsatolás révén a folyamatok minőségi javítását, utóbbi ennél többet, a szervezet működésének átalakítását jelenti.

A tudás jelenthet explicit formában megfogalmazható (deklaratív) illetve procedurális tudást, valamint képességet és gyakorlatot is. Az ugyanakkor nem eldöntött, hogy ez inkább kognitív vagy magatartási alapú változást jelent-e (Easterby-Smith et al., 2000).

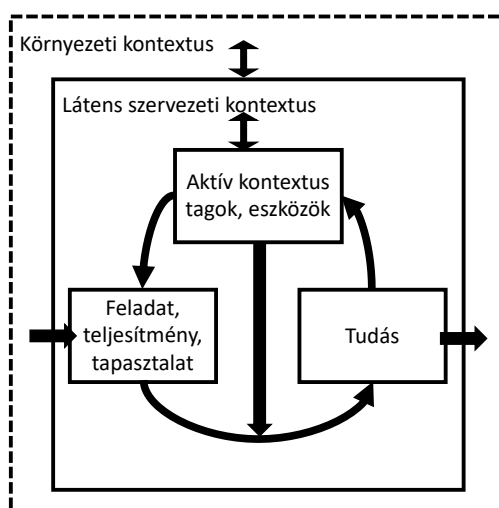
A tanulás egy fontos dimenziója, hogy az időben valósul meg. Különösen fontos szempont ez az új technológiák adaptációjánál, ahol kutatások szerint akár jelentős idő is eltelhet a technológia megjelenése valamint annak szervezeti implementációja közt. Ennek oka lehet a szervezeti paraméterek (pl. felső vezetés) és a technológia inkompatibilitása, a bevezetéshez, alkalmazáshoz szükséges szervezeti képességek vagy személyi kompetencia hiánya, stb. (Choi-Thoeni, 2016). A közösségi média esetében gyakorlatilag valamennyi elképzelhető problémára lehetne példákat citálni.

A szervezeti tanulás képességét Argyris – Schön megközelítésétől gyökeresen eltérő koncepcióban is tárgyalták már kutatók. A tanulás és innovációra való szervezeti képesség holisztikus megközelítésében (Schuchmann-Seufert, 2015) a tanulásra alkalmas vállalatok olyan ambidexter szervezetek, melyek a ma problémáival és a jövő kihívásaival egyidejűleg képesek felvenni a versenyt: a cég egy dinamikus folyamattal jellemezhető képesség révén tud „megtanulni tanulni”, a környezetét felfedezi és a lehetőségeket kiaknázza.

A szervezet és az egyének viszonyában ez mindkét oldalról követelményeket jelent:

- a munkavállalókkal szemben az élethosszig tartó tanulás követelményként jeleik meg, a napi munkavégzést a rutin helyett (mellett) a reflexiónak kell jellemeznie
- a szervezeteknek pedig biztosítaniuk kell a kereteket az innováció működéséhez, implementálásához (Lang-Pätzold, 2004)

Argote (2012) modelljében a szervezeti tanulás kontextus-függő jelenség, ahol a szervezet maga is része a környezetnek, de emellett a versenytársak, vevők, oktatási intézmények, kormányzat, stb is szerepet játszhat abban. A környezeti elemek szempontjából különbséget tehetünk aktív valamint látens elemek között: előbbi cselekvőképes (pl. szervezeti tagok, eszközök), utóbbiak nem.



Ábra 10: Szervezeti tanulás modellje

Forrás: Argote (2012), pp33

A modellben a tanulás egy folyamatosan zajló, ciklikus tevékenység, ahol a szervezeti feladatok, teljesítmény tapasztalat a környezeti tényezők kontextusában a tanulási folyamat révén szervezeti tudássá alakul át. A modellben a környezet szerepe kettős: (1) a tanulási folyamatot befolyásolja, valamint (2) a szervezeti tudás „felszippantásával” befolyásolja a vállalat teljesítményét, feladatait és tapasztalatát.

Argote a modell 4 tényezőjét emelte ki, melyeket az alábbi aldimenzióik mentén vizsgált meg:

Tapasztalat	Szervezeti kontextus	Szervezeti tanulás folyamatai	Tudás
•Közvetlen vagy közvetett tapasztalat	•Specialista vagy általános szervezet	•Odafigyelés a szervezeti tanulás folyamatára	•(eredménye)
•Tapasztalat új volta	•Szervezeti kultúra	•Szervezeti tanulás folyamatának elosztása	
•Siker vagy kudarc	•Szervezeti struktúra	•Improvizáció	
•Tapasztalat egyértelműsége	•Teljesítmény visszajelzés		
•Tapasztalat gyűjtés helye (földrajzi)	•Tréning		
•Tapasztalat gyűjtés időzítése (hossz, jelenidejűség)	•Abszorpciós kapacitás		
•Tapasztalat ritkasága	•Aspirációs szint		
•Tapasztalat szimuláció	•Hatalom és státusz		
•Tapasztalat heterogenitása	•Társadalmi hálók		

Tapasztalat	Szervezeti kontextus	Szervezeti tanulás folyamatai	Tudás
• Tapasztalat üteme	• Tagok diverzitása és stabilitása • Eszközök		

Táblázat 10: A szervezeti tanulás modelljének tényezői

Forrás: Argote (2012) alapján saját szerkesztés

A szerző a környezeti tényezőket kétfelé bontva megkülönbözteti a tanulás vállalaton belüli (látens) valamint a külső környezeti kontextusát. A környezet más kutatások szerint is kiemelt fontossággal bír a szervezeti tanulás folyamatában. Az eltérő közeg(kontextus) eltérő módon stimulálhatja a tudás gyarapítását: a bizalmi közeg segíti a szervezeti tanulást (Levin-Cross, 2004); a közeg, ahol részletes folyamat specifikáció áll rendelkezésre, segíti a tudás megtartását (Ton-Huckman, 2008); a fölérendelt identitással rendelkező csoportokban könnyebb a tudás transzfer (Kane, 2010), stb.

Létezik más megközelítés is, ahol a kontextuális tényezők helyett a szervezet belső folyamataira helyeződik a hangsúly a szervezeti tanulás megértésében. Ebben a megközelítésben a szervezeti tanulás az új tudás beépülését jelenti a meglevő tudásbázisba, a tudásmenedzsment folyamatokon keresztül:

Pemberton - Stonehouse (2000) a vállalaton belül zajló folyamatokat világítja meg a szervezeti paraméterek (kultúra, struktúra, infrastruktúra) figyelembe vétele mellett. A sikeres szervezeti tanulás kulcsa a szerzők szerint az, hogy a tanulási folyamatot a tudásmenedzsment folyamatával kell ötvözni. A két folyamat ellenkező irányba dolgozik: előbbi az új tudás megszerzését, gyarapítását célozza, utóbbi viszont a formalizációt, a tudás elraktározását és megosztását, disztribúcióját segíti.

A szervezeti tanulás szintjei

A szakirodalom a szervezeti tanulás négy szintjét különbözteti meg, melynek jellemzőit az alábbi táblázat foglalja össze:

	Jellemzője	Lépcsőfok a következő szintre	Tanulási kontextus
Egyéni szint	<ul style="list-style-type: none"> • Folyamatos tanulás • Munkavállalók belső ösztönzésen alapul • Próbálkozás-hibázás, kérdésfeltevés (a) 	Intuíció, értelmezés (b)	Csapat, szervezeti és szervezetközi szint (c)
Csapat szint	<ul style="list-style-type: none"> • Kollaboráció • „Megtanulni tanulni” (a) 	Integráció (b)	Szervezeti és szervezetközi szint (c)
Szervezeti szint	<ul style="list-style-type: none"> • Tanulásra ösztönző impulzus • Tudás előállítása, felhasználása, megosztása (a) 	Intézményesítés, összefonódás (b)	Szervezetközi szint (c)
Szervezetközi szint	<ul style="list-style-type: none"> • A szervezet a környezetéhez csatlakozik • A szereplők víziója azonos (a) 	-	

Táblázat 11: A szervezeti tanulás egyes szintjeinek jellemzője

Forrás: (a): Schuchmann-Seufert (2015), p33; (b): Tam-Gray (2016); (c): Argote (2012)

A témával foglalkozó szerzők egy érdekes kettősségre is ráirányítják a figyelmet. Habár a csapat valamint szervezeti szintű tanulás mechanizmusa is az egyéni szintre vezetődik vissza, az egyéni szintű tanulás önmagában nem elégséges a magasabb szintű tanuláshoz – ahhoz arra is szükség van, hogy az egyén által birtokolt tudás a többiek számára valamilyen formában hozzáférhető legyen.

Az egyéni szintű tanuláshoz hasonló módon a csapat szintű tanulás is kiemelt fontosságú. A csapatokat vezetői és alsóbb szinteken is egyre intenzívebb módon alkalmaznak a cégek, a csapat szintű tanulás mechanizmusának megértése így a

szervezeti szintű tanulás egyik kulcsa. Ez a megállapítás már csupán azért is igaz, mivel azok a társasági (társadalmi) folyamatok, melyek a szervezet egészének az életét meghatározzák – beleértve a tanulást is -, már csoport szinten is jelentkeznek (pl. kommunikáció, tudásmegosztás, befolyásolás, kapcsolati háló, koordináció, stb). Természetesen szervezeti szinten ezek egy magasabb szinten skálázódva jelennek meg, a csoport tanulásnak viszont meg van az az előnye, hogy akár laboratóriumi körülmények között is tanulmányozható.

Ez pedig fontos előny, ami hozzájárult ahhoz, hogy az ezredforduló környékétől folyamatosan nőtt a kutatók érdeklődése a csoporttanulás iránt (ld., Edmondson et al., 2007 összefoglaló tanulmányát a témában), a kísérletek elemzése révén robusztus modelleket állítottak fel, melyek olyan kulcstényezőket emeltek a kutatások homlokterébe, mint a csoport emlékezési képesség, társadalmi befolyás, a tudás megőrzése illetve megosztása, csoport összetétel hatásai vagy éppen az új tudásanyag „előállítása” (Argote, 2012). A kutató összegzése alapján a csoporttanulás egy folyamat, melynek keretében a csoport tagjai tudást (1) osztanak meg (2) hoznak létre (3) értékelnek ki és (4) kombinálnak. Ezeket a szerző nem diszjunkt, hanem egymással átfedésben levő kategóriaként kezeli, ahol az egyes állomások közt visszacsatolás történhet. Az is előfordulhat, hogy bizonyos lépések a tanulási folyamatból kimaradnak.

Az egyéni, illetve a csoporttanulás hatékonyságát összevetve a szakirodalomban különböző megközelítésekkel illetve eredményekkel találkozhatunk.

- Van, amikor a már alapjaiban rossz kiindulópontból kezdődő „csoportgondolkodás” rendkívül rossz minőségű eredményeket ad. Ez kétségtelenül egy rendkívül érdekes helyzet, melyet elsőként Irving Janis pszichológus írt körül. A kutató tragikus történelmi lépéseket elemezve állapította meg, hogy a csoportszintű döntéshozatal sokszor alatta maradt annak, ami a csoport tagjaitól, mint egyénektől elvárható lett volna (idézi: Aldag-Fuller, 1993). A csoporttanulás akadályai lehet (1) egy erőteljes, karizmatikus vezető, aki elnyomja a többieket, vagy (2) a csoporton belüli normákról való konszenzus hiánya, (3) olyan kultúra, ahol a

megszégyenüléstől való félelem vagy fenyegetés miatt a csoporttagok nem merik felvállalni véleményüket, stb.

- A csoporttanulás/tudás lehet olyan hatékony, eredményes mint a tagok átlaga vagy a legkiválóbb tag egyéni teljesítménye
- De arra is van példa, hogy a csoport tudása, teljesítménye a legkiválóbb képességű tagjai egyéni teljesítményét is felül tudja múlni (ld. pl Weldon-Bellinger, 1997)

A szervezeti tanulás modelljei

Mint azt említettem, a szakirodalom különböző modelleket állított fel a szervezeti tanulásra, ezek közül többek robosztusságát empirikus úton is tesztelték. A következőkben a teljesség igénye nélkül néhányat fontosabb modellt és megközelítést mutatok be azok rövid jellemzésével:

- Muth (1986) az elsők között ábrázolta a tanulási görbét logaritmikus formában, ahol a tanulás költséghatékonyasága a kulcstényező a szervezet számára. A szerző nem fókuszált arra, hogy mivel magyarázható a tanulási görbe eltérő alakja a különböző cégek között, kizárólag egyetlen szervezeten belül vizsgálta a termelési hatékonyság változását a tapasztalat függvényében.
- Huberman (2001) már ez utóbbira, vagyis a cégek közötti eltérések magyarázatára fókuszált. Modellje gráfként vizualizálható, ahol a csúcsok a folyamat állomásait, az élek a folyamatok sorrendiségét jelenítik meg, a szervezeti tanulásról pedig akkor beszélhetünk, amikor az élek változásával csökken az út teljes hossza a gráf kiinduló valamint befejező csúcsa közt. Ez két mechanizmus révén érhető el: (1) a csúcsok között új élek húzhatók vagy és ezzel a korábbi folyamat által érintett csúcsok közül egyesek elhagyhatóvá válnak (2) rövidül az élek hossza, azaz olyan hatékony kapcsolat alakul ki a csúcspontok közt, hogy bármilyen probléma esetén a szervezet tagjai pontosan tudják, milyen megközelítéssel lesz az orvosolható, és így idő takarítható meg.

- Fang (2011) modellje Huberman modelljéhez hasonlóan a végcél eléréséhez szükséges lépcsőfokok számának csökkentését célozza, azonban tanulmánya kapcsolatot épített az egyéni tanulás és a csoporttanulás között. Modelljében a tapasztalat gyűjtés úgy jelenik meg, hogy a sikeres lépcsőfokoknak „krediteket” delegál a szervezet, a tanulás pedig a kreditek propagálása révén valósul meg: azok az állapotok, melyek a célhoz közelebb vannak, nagyobb mértékben részesülnek kreditekből, mint azok, melyek távolabb esnek attól.

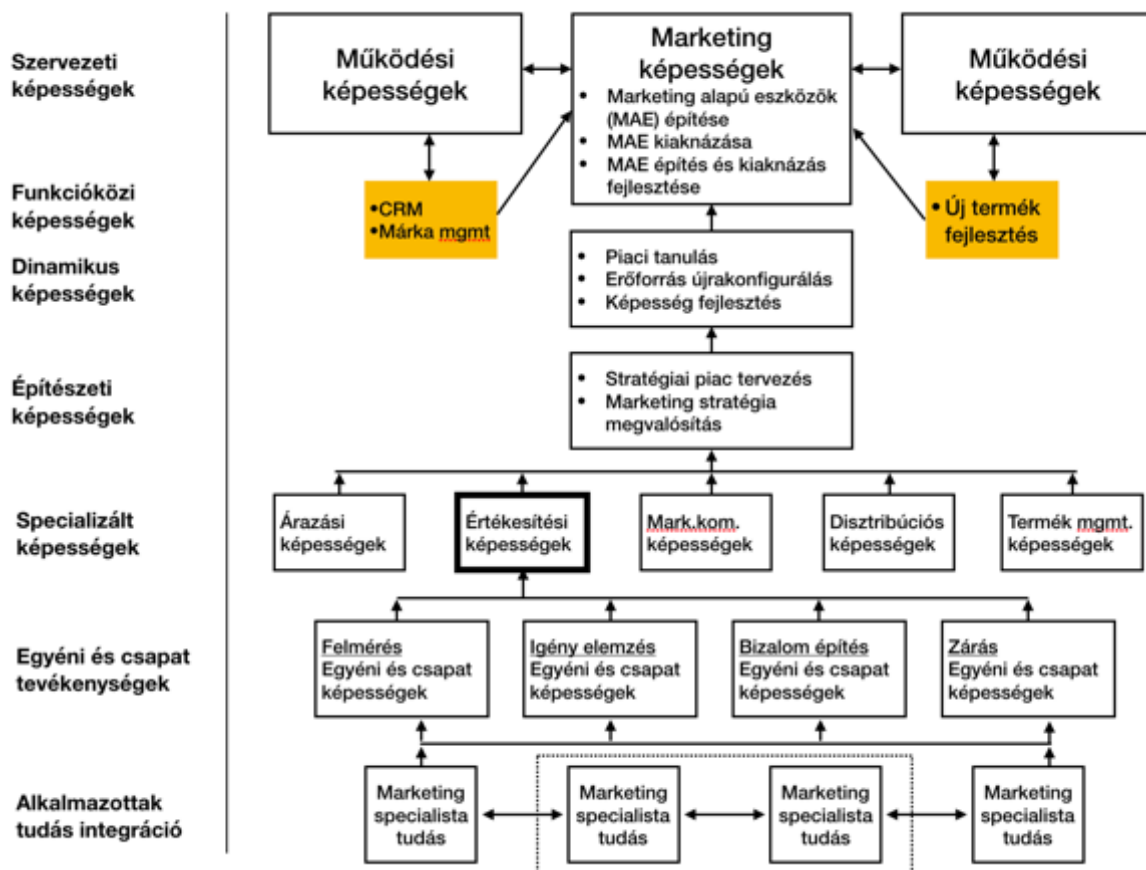
Marketing képességek és szervezeti tanulás

Mint azt a korábbi fejezetben láttuk, a szervezeti tanulás a vállalatok számára fontos versenyelőny forrás lehet (minden olyan tulajdonsággal rendelkezik, ami ezt lehetővé teszi: értékes, ritka, nehezen másolható, stb). Korábbi kutatások a szervezeti tanulást különböző fogalmakkal kapcsolták össze. Baker-Sinkula (1999) a piacorientációt a szervezeti tanulás szükséges, de nem elégséges feltételeként határozta meg, Slater-Narver (1995) szerint a két fogalom közötti kapcsolat egyfajta „közvetítő közegeként” a szervezeti kultúrát határozta meg. Day-nél (1994) a szervezeti tanulás a piacorientáció előfeltétele (és nem fordítva). Hasonlóan mélységében tanulmányozták a szervezeti tanulás kapcsolatát a fenntartható versenyelőnnyel (Vorhies et al., 1999, Day 1994, stb).

A marketing képességeket olyan integratív folyamatként definiálhatjuk, melyek célja, hogy a szervezetben összegyűjtött tudást, képességeket és erőforrásokat olyan módon alkalmazza a piaci igényekre, hogy az által a cég értéket rendeljen a megtermelt javak és szolgáltatásokhoz, kielégítve a versenyzői keresletet (Morgan et al., 2009). Ezek tehát a vállalatok olyan belső folyamatai, melyek révén a szervezet még inkább piac által vezéreltté válik. Vorhies-Morgan (2005) összesen nyolc ilyen marketing képességet különböztet meg: árazás, termék fejlesztés, csatorna menedzsment, marketing kommunikáció, értékesítés, marketing információ menedzsment, marketing tervezés és marketing megvalósítás. A szerzők két fontos megállapítást tesznek a képességek kapcsán: (1) bármelyik képesség önmagában is versenyképessé teheti a vállalatot, illetve (2) az egyes

képességek közötti kölcsönös függőség miatt a cég kiemelkedő teljesítményt ér el, amennyiben egyszerre több ilyen képességet birtokol.

A marketing képesség és szervezeti tanulás közötti összefüggést több kutatás vizsgálta már: világos, hogy akár csak más szervezeti képességek esetén is, a marketing képességek (ki)fejlesztése is a szervezeti tanulás révén valósítható meg (Liu-Ko, 2012; Easterby-Smith - Prieto, 2008)



Ábra 11: A marketing képességek

Forrás:

A fenti, átfogó modellben a tanulás olyan dinamikus képesség, amelynek révén a szervezetek az erőforrások újra-konfigurálásával új képességekhez és kompetenciákhoz juthatnak (Easterby-Smith – Prietow, 2008). A témával foglalkozó kutatók szerint a dinamikus képességek lehet egy magyarázata annak, hogy egyes szervezetek miért bizonyulnak sikeresebbeknek. Zollo-Winter (2002) szerint a szervezet három mechanizmus biztosítja a kapcsolatot a tudás és a

dinamikus képességek között: (1) tapasztalatgyűjtés: azaz olyan tanulási folyamat, amely a próbálkozásra, hiba-ráhibázásra épít (2) a tudás artikulálása, vagyis olyan tanulási folyamat, ahol az implicit tudást közös megbeszélésekkel, értékeléssel, explicit tudásátadással adják tovább, illetve (3) tudás kodifikálása, ahol a tudás transzfert írásos anyagok (kézi könyv, tervek, stb) vagy szoftverek (döntéstámogató rendszer, projekt menedzsment rendszer) biztosítja. Zahra et al. (2006) szerint a dinamikus képeségek közvetítő kapocsként szolgálnak az alapvető képességek és a szervezeti tudás bázis között, ilyen módon indirekt hatással bírnak a teljesítményre.

A marketing képességek egy fontos tulajdonsága, hogy nem koncentrálnak, hanem szétszóródva jelennek meg. Ezt a jelenséget nem csak egy konkrét szervezeten belül, hanem szervezetek között is megfigyelték (Krush et al., 2015).

A cégek eltérő stratégiát alkalmazhatnak a versenyben: a skála egyik végén a környezeti kockázatok kiegyenlítését célozva a vállalati képességek, tudás általános, széles spektrumot felölelő fejlesztését találjuk, míg ennek ellentettjeként az erőforrások egy szűk részterületet (képességet) érintő fejlesztésére való koncentrációját állapíthatjuk meg (Achrol, 1991).

A szervezeti tanulás és szervezeti struktúra kapcsolata

A szervezeti tanulás és a szervezeti struktúra kapcsolatára eddig nem sok kutatás fókuszált, Lam (2000) kutatásából kiderült, hogy a dolgozat korábbi fejezetében bemutatott mintzbergi szervezeti modellek milyen összefüggést mutatnak a szervezeti tanulással:

		A tudás hordozója (autonómia és kontrol)	
		Az egyén	A szervezet
A tudás és a munkafeladatok standardizáltságának mértéke	Magas fokú	Szakértői bürokrácia	Gépi vagy ipari bürokrácia
	Alacsony fokú	Adhokrácia	J-szervezet

Ábra 12: Szervezeti modellek és szervezeti tanulás

Forrás: Lam (2000), pp.494

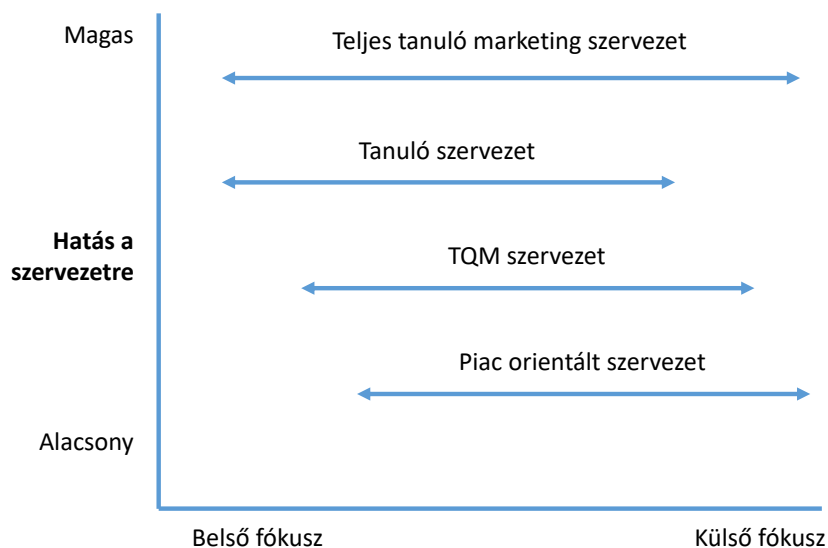
A két terület közös metszetével foglalkozó kutatások eredményei is divergensnek nevezhetők (annyiban legalábbis, hogy különböző, egymással ellentétesjellemzőkkel bíró szervezeti formákat is optimálisnak találtak a szervezeti tanulásra):

- Jansen et al (2006) a szervezetek decentralizált formáját vizsgálva arra a megállapításra jut, hogy a központosítás csökkentése a felfedező innovációt bátorítja, az ilyen struktúra arra ösztönözheti a tagokat, hogy az optimális megoldást találják meg, és ne ragadjanak le attól elmaradó megoldások mellett
- Fang et al. (2010) a mérsékelt kereszt kapcsolódással bíró félizolált csoportok rendszerét találta a legjobbnak a szervezeti tanulás előmozdításában. Mivel itt a csoportok bizonyos szempontból különállók, de kapcsolódási pontokkal is rendelkeznek, így ez a rendszer egyszerre ösztönözi az ötletek generálását a csoportokon belül valamint a tudás megosztást a csoportok között
- Bunderson-Boumgarden (2010) alapján azok a csapatstruktúrák teljesítenek jól a szervezeti tanulás folyamatában, melyeket a (1) specializáció, (2) formalizáció és (3) erős hierarchia jellemez.

2.4. A tanuló szervezet

A szervezeti tanulás egy magas szintjeként jelenik meg a szakirodalom a tanuló szervezet – amely fogalmat sok esetben nem leíró, hanem már-már normatív élel használnak a kutatók. (Ebben az értelmezésben a tanuló szervezet olyan szemléletbeli reform, átalakulás, amely garantálja a vállalatok fejlődését, túlélését – Pedler-Burgoyne, 2017). A tanuló szervezet az ezredforduló körül ismét a kutatások fókuszába került (Örtenblad, 2013) a szakirodalomban rendszerint az innovációval, hatékonysággal, versenyképességgel hozzák összefüggésbe: egy definíciója szerint „olyan szervezet, amely képes tudást létrehozni, megszerezni, és transzferálni, valamint képes saját viselkedését módosítani az új tudás, belátás tükrében” (Garvin, 1993 pp. 80).

Hasonló megközelítést alkalmaz Tomas et al. (2015). Az általuk javasolt elméleti keretben a hagyományos szervezetekkel szemben a tanuló szervezet legmagasabb szintjeként a marketing-orientált tanuló szervezet jelenik meg (ld. lenti ábra). A szerzők terminológiájában ez a teljes tanuló marketing szervezet, ahol a külső és belső irányú fókusz kombinálásával elégítik ki, sőt előzik meg a piacok igényeit (a hagyományos és a teljes tanuló marketing szervezet összevetését ld. lenti ábrákon):



Ábra 13: Teljes tanuló marketing szervezet

Forrás: Tomas et al. (2015), pp. 140

Egyértelmű, hogy a tanuló szervezet és a szervezet innovációra való fogékonysága között egyenes arányú kapcsolat áll fenn (Hurley-Hult, 1998), Slater-Narver (1995) alapján pedig a piaci orientációval is elválaszthatatlanul összekapcsolódó fogalom.

A tanulószervezeteket Senge (2014) szerint az alábbi jellemzők határozzák meg:

- Rendszerben történő gondolkodás: a szervezet észleli, hogy maga is egy nagyobb rendszer részét képezi, tudatosítja ennek belő alrendszeit. Észleli és értelmezi a rendszer alrendszeit, tisztában van azzal, hogy az egyes alegységeket érintő hatások más egységekre is hatással bírnak
- Gondolati minták: a szervezet felszínre hozza, tudatosítja azokat a gondolati mintákat, melyek révén a napi, automatikus (rutin) döntéshozatal lezajlik. A tudatosítás révén szükség esetén a gondolati minták újra írhatóak és - értelmezhetőek.
- Személyes kiválóság: a szervezet személyi állománya önmegvalósító személyekre épül, akik hatékonyságuk fokozására teszik a hangsúlyt a munka területén, személyes kapcsolataikban egyaránt. A szervezet teret biztosít az önmegvalósítás számára, nem csak a felső vezetők, hanem a munkavállalók széles rétegei előtt is – az emberek azokért a célokért dolgoznak, melyek számukra valóban fontosak
- Közös jövőkép kialakítása: elköteleződés a döntési folyamatokban való részvétel által. Felülről kijelölt célok helyett a tanuló szervezet biztosítja a lehetőséget, hogy a munkavállalók részt vegyenek a folyamatokban, és nem csak a látszatát adja ennek.
- Csoportos tanulás: felülről kijelölt irányok helyett több nézőpontot vizsgálnak, a vita helyett dialógus a domináns érdekérvényesítési és - ütköztetési formula. A másként gondolkodók nem ellenfelek, hanem szövetségesek, a munkavállalók közötti csatározások helyett a szinergiák kihasználására törekednek. Ennek révén nem csak a konfliktuskezelés hatékonyabb, de a tudás közössé válik, ami a szerző szerint „élő tudásmenedzsmentet” biztosít a szervezet számára.

Látható, hogy a tanuló szervezet a folyamatok, szervezeti kultúra és az outputok szintjén is eltér a más szervezeti formáktól. Yang et al. (2004) a tanuló szervezetet olyan hálózatként írja le, ahol az egyéni és strukturális (szervezet) szint közötti kapcsolat magyarázza a szervezeti tanulást. Az egyének számára nyitott a folyamatos tanulás lehetősége, a közeg bátorítja a pábeszédet és kollaborációt, a munkavállalók (szervezeti tagok) fel vannak hatalmazva és egy közös vízió alapján cselekszenek. A szervezet egészére pedig a környezettel való szoros kapcsolat, a tudás és tanulási folyamat megosztása a jellemző.

Tanuló szervezet és szervezeti felépítés, átalakítás

A tanuló szervezet kialakítása jelentős szervezeti átalakítást igényel. Marquardt az alábbiak szerint összegezi a tanulószervezetek fontosabb jellemzőit:

Dimenzió	Korábban	Tanuló szervezetnél
Kritikus feladat	Fizikai	Gondolati
Kapcsolatok	Hierarchikus	Peer-to-peer
Szintek száma	Sok	Kevés
Struktúra	Funkcionális	Multidisziplináris csapatok
Határok	Rögzítettek	Átjárhatóak
Kompetitív előny	Vertikális integráció	Kiszervezés és szövetségek
Management stílus	Tekintélyuralmi	Résztvételi
Kultúra	Beleegyező	Elköteleződés és eredmény
Csapattagok	Homogén	Diverz
Stratégiai fókusz	Hatékonyság	Innováció

Táblázat 12: Hagyományos és tanulószervezetek összehasonlítása

Forrás: Marquardt (2011), pp.11

A kutató külön kiemeli, hogy tanuló és nem „tréning” szervezetről van szó, jellemzése szerint az utóbbi stabil környezeti feltételek mellett, az emberek

(csapattagok) fejébe „kívülről beleöntött”, elsősorban tudás, képesség jellegű tanulmányt jelent, ahol az elérendő cél a fejlesztés. A tanuló szervezetben ezzel szemben a tagok saját belső motivációjuk által vezérelve tanulnak, a fókusz az értéken, attitűdön, innováción van, ezzel segít abban, hogy új, innovatív megoldásokat találjanak a kihívásokra: a cél ugyanis nem a fejlesztés, hanem az „áttörés” (Marquardt, 2011).

Habár a szerző által rögzített differencia a „rég” és a tanuló szervezet között nyilvánvalóan egyoldalú (nem minden szervezet indul(t) neki a tanuló szervezetté válásnak olyan feltételrendszerből, amit Marquardt a „korábbi állapot”-ként rögzített), az jól látható, hogy a tanuló szervezetté való válás folyamata komoly szervezeti erőforrást (idő- és pénzügyi befektetést) igényel. Chau et al. (2015) három nagyobb lépést azonosít be a tanuló szervezetté történő átalakulás folyamatában:

1. A tanuló szervezeti alapok meghatározása (háttér kutató munka és felderítés)
2. A csoport tanulói stratégiájának beazonosítása
3. Visszacsatolás a tanulási folyamatra

A feladat léptékét jelzi, hogy a szerzők által hozott esetek mindegyikében a tanuló szervezet kialakítása (stratégia implementációja) 2-4 éves időtartamot ölelt fel, melyben előteszttek (pilot projektek), és fokozatos implementáció is szerepet kapott.

3. A digitalizáció és a szervezetek

Az elméleti áttekintésben eddig két nagy témakört boncolgattam, bemutatva a közösségi médiával valamint a szervezet elmélettel (főként a szervezeti struktúrával) foglalkozó kutatások releváns eredményeit. A következő blokkban a két kutatási terület közös metszetét tekintem át, a saját kutatásom is ennek a két téma egymással való viszonyát vizsgálja. A közösségi média – mint az láttuk – egy fiatal terület, az itt végzett kutatások csupán elenyésző hányada érintett szervezetelméleti kérdéseket is.

A témát ezért egyel általánosabb szintről kezdem, és megvizsgálom, hogy egyéb IT-közelbi terület (ERP ill. MIS rendszerek) bevezetése milyen szervezeti átalakulásokat indukált. Ez nem jelenti azt, hogy a menedzsment információs ill. vállaltirányítási rendszereket minden szempontból hasonlóknak tartanék a közösségi médiához, sőt, úgy vélem, hogy a különbségek igen jelentősek. Azonban mind a kettőt az informatika irányából érkező változásnak tekintek, melyeknek a szervezeti következményei fontosak (a két terület feltételezett különbségeiről ld. a 13. táblázatot).

3.1. ERP/MIS rendszerek és szervezeti átalakulás

A „technológia” sokáig pusztán egyike volt a vállalat számtalan jellemzőjének, alkotóelemének. Hozzávetőlegesen a '90-es évektől kezdődően mind több kutatás mutatja, hogy az IT mélyen a szervezetek szövetébe épülve elválaszthatatlanul összefonódott azzal: nem csak munkaeszköz, de a vállalati dolgozók kommunikációs és társadalmi közegévé válva a szervezet „szövetének” részévé vált.

Hogyan jutottunk el idáig? A technológia és szervezet kapcsolata bő 60 éve áll a kutatások fókuszában. Thompson-Bates (1957) elsőként vetette fel, hogy az alkalmazott technológia a szervezeti forma egyik meghatározó előfeltétele lehet, a kontingencia elméletben pedig a szervezeti struktúrát meghatározóhárom tényező egyike (Zammuto et al., 2007). Habár az internet forradalom, és az ezzel együtt járó, a korábbiakban már bemutatott változás döntően a XX. század utolsó éveiben indult meg, már az ezt megelőző évtizedekben is voltak olyan szervezeti átalakulások, melyetszámítástechnikai, MIS/ERP rendszerek indukáltak.

Az információs rendszerek diszciplína, valamint szervezetelméleti kutatók figyelmét nem kerülte el ez a kutatási terület. Mielőtt ennek az áttekintésére rátérnék, először a különbségekről ejtek szót. Röviden bemutatom, hogy ezeknek a rendszereknek a vállalati alkalmazása -a sok hasonló vonás mellett - milyen módon tér el a közösségi média (DSMM) alkalmazásától.

	Hagyományos (ERP-jellegű) rendszerek bevezetése	DSMM alkalmazások bevezetése
A rendszer fizikai helye	A szervezeten belül / saját szervereken vagy felhő, SaaS	Jellemzően külső szolgáltatónál (felhő alapú, SaaS szolgáltatás)
A változás vezetője („champion”)	Felsővezetés, IT osztály segítségével	Marketing (külső tanácsadók)
Változás által érintett kör	Vállalat egésze	Marketing, HR, külső szervezetek (ügynökség, tanácsadó). Kisebb részben: IT, szervezet egésze
Fogyasztó érintkezése a rendszerekkel	Indirekt/áttételes hatásokon keresztül (kisebb részben közvetlenül)	Közvetlenül
Fő cél	Belső vállalati folyamatok (újra)szervezése, javulás: hatékonyság/termelékenység	Kommunikációs csatorna a vállalat érintettjeivel

Táblázat 13: Az ERP és a DSMM rendszerek bevezetésének feltételezhető különbségei

Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalom a technológia és szervezet kapcsolatát mélységében vizsgálta, Zammuto et al., (2007) ugyanakkor egy érdekes, fordított irányú kapcsolatra is rávilágított. Miközben a hétköznapi életben is tapasztalható módon az IT eszközök mind szélesebb teret hódítottak meg, a szervezet-technológia kapcsolatot a '60-'70 évek fordulóján vizsgálták a kutatók a legintenzívebb módon ezt követően a 2000-es évek elejéig gyakorlatilag minimális érdeklődés volt kimutatható, majd az ezredforduló után ismét felélénkült a téma kutatása. A szerzők ennek okát abban látták, hogy maga az IT, mint üzleti funkció is háttérbe szorult, elsődleges feladatai

a meglevő tevékenységek automatizálásában valamint a kommunikáció felgyorsításában merültek ki.

Érdekes módon nem csak ebben mutatkozik különbség: egészen a '90-es évekig csak elvétve található cikk, amely a technológiába történő befektetés és a termelékenység közötti pozitív kapcsolatot mutatott volna ki. Az ezredforduló környékén ez változóban volt. Dedrick et al., (2003) metakutatásában a szervezet és technológia kapcsolatának egy fontos aspektusára világított rá. A szerzők 55 kutatás eredményeit összegezve arra a következtetésre jutottak, hogy az IT rendszerekbe történő investálás növeli a termelékenységet – feltéve, hogy ezzel párhuzamosan a cég a szervezeti fejlesztésre is költ.

A kutatások egy része arra fókuszált, hogy az ERP/MIS rendszerek bevezetése milyen lényegiátalakulásokat indukál a szervezetben. Az (M)IS szakirodalom a siker kulcsát a rendszer szervezeti illeszkedésében látja, a két tényező kapcsolatát pedig különböző környezet- és szervezet-specifikus tényezők befolyásolják (Hong-Kim, 2002). A szervezeti illeszkedést részleteiben megvizsgálva ugyanakkor különböző megközelítés módokkal találkozhatunk a szakirodalomban:

- Henderson-Venkatramn (1993) az üzleti és az IT stratégia, valamint az üzleti és IT infrastruktúra/folyamatok egymáshoz illeszkedése alapján alkotta meg a stratégiai illeszkedési modelljüket
- Holland-Light (1999) stratégiai és taktikai szintű tényezőket azonosított be a folyamatban – stratégiai szintre sorolták a bevezetendő ill. már meglevő informatikai rendszereket valamint a felső vezetés támogatását. Taktikai szinten pedig főként a kommunikációval (ügyfél-vállalat, vállalton belül, stb) illetve a munkavállalók hozzáállását azonosították be.
- Nah et al (2003) pedig a Forbes 1000 vállalati körben végzett felmérés alapján az alábbi tényezőket sorolta fel, mint a változásmenedzsment kulcsfontosságú tényezői: a felsővezetés támogatása, csapatmunka, projekt- és változás menedzsment, valamint a vállalati kultúra

Hong-Kim (2002) összegezve az alábbi tényezőkbe sorolja az addig megjelent kutatások alapján a sikertényezőket: stratégia, vállalati struktúra és méret, környezet, technológia, feladatok és egyéb, egyéni tényezők.

Az új típusú kommunikációs eszközök (pl. mobil) illetve médiumok (pl. közösségi hálózat) robbanásszerű fejlődése legkevesebb két vállalati terület életét alakítja át, hiszen a marketing mellett az informatikai osztályok érintettsége is joggal merülhet fel. Több szerző érvel amellett például, hogy a jövőben a két terület vezetőinek szorosan együtt kell működniük annak érdekében, hogy *„kielégítsék és stratégiai szinten elkötelezzék a vevőket a teljes életciklus során – ez pedig az üzleti növekedés motorja”* (PR Newswire, 2014, pp1.). Ezt támasztja alá, hogy például a közösségi média és a szervezetek kapcsolatával nem csak marketing, hanem például az információ technológia és menedzsment információs rendszerek területeken publikáló akademikusok is rendszeresen foglalkoznak.

Fehér et al. (2017) kutatása alapján is kijelenthető, hogy a marketing és az IT terület egyre szorosabb összefonódást mutat. Kutatásukban a szerzők feltárták, hogy a magyar vállalatok informatikai osztálya olyan, a marketinghez kapcsolódó digitalizált területeken élnek önálló indítványokkal, mint a közösségi média vagy a „big data”.

3.2. A közösségi média, mint diszruptív technológiai innováció

A diszruptív innovációt – mint azt rövidesen bemutatom – számos szerző tartja a számon a 21. század legfontosabb üzleti fogalmai sorában. A vállalatok számára nagy kihívást jelent a diszruptív innovációk kezelése – hiszen azoknak már a felismerése is komoly problémákba ütközhet. Miközben a megjelenő innovatív megoldás, szolgáltatás vagy termék új távlatokat nyit, megsemmisíti a korábbi létezőket, ami nem csak a termékeket, de akár a megelőző éra üzleti modelljeit, elméleti kereteit is átalakítja. Ennek köszönhető, hogy az ezzel kapcsolatos előrejelzések készítése hasonlóan problémás. A kutatóknak olyan összetett kérdésekre kell válaszolniuk, mint hogy miként illeszkednek ezek az innovációk egy átfogóbb keretbe, miközben a már meglevő elméleti modellekkel való illeszkedést is vizsgálni kell (Pegoraro, 2014).

Ha a számítástechnika két alaptörvényét, (1) Moore⁶ és (2) Metcalf⁷ nevéhez fűződő törvényeket megvizsgáljuk, akkor azt találjuk, hogy a technológiai fejlődést csak exponenciális görbével írhatjuk le. Kristóf (2016) jövőkutatókra hivatkozva megfogalmazza azt, hogy az informatika a különböző iparágakba betörve ezzel a nemlineáris fejlődéssel együtt korábban nem tapasztalt átrendeződéseket hoz, ami „ami az ár/érték arány évenkénti duplázódásával jellemezhető” (pp.6). Ezt a környezetet vizsgálva egyértelműen adódik korunk legnagyobb menedzser dilemmája: a technológiai fejlődés üteme túlszárnyalja a szervezetek adaptációs képességét. A kutatók előtt áll a feladat, hogy – a korábban bemutatott alapokra építkezve, de azokat meg is haladva – választ találjanak arra: melyek azok a kulcs változók, fogódzkodópontok, melyek révén a szervezetek visszanyerhetik a környezet feletti kontroll képességét.

A diszruptív innováció fogalmát – bár korábban is létezett – illetve annak „újból bevezetését” a Bower-Christensen (1995) szerzőpáros nevéhez köthető (a diszruptív innovációt számtalan alkalommal sorolták az új évszázad eddigi legfontosabb üzleti fogalmai közé). A szerzők alapvetően két csoportra bontják az innovációt: olyan újításokra, melyek alapvetően nem forgatják fel a meglevő piacokat (erre példa az autók megjelenése a 19. század végén, melyek luxus termékként nem jelentettek különösebb kihívást a lóvontatású járművek piacára), és a diszruptív innováció, amely úgy teremt magának piacot, hogy ezzel párhuzamosan megsemmisít más vagy másokat (pl. Ford T-model – hintók, és egyéb lóvontatású közlekedési eszközök).

⁶Az integrált áramkörök összetettségére vonatkozóan azt mondta ki, hogy az nagyjából másfél évente megduplázódik – a „törvény” „végéről” az elmúlt években számos cikk jelent meg

⁷ Egy hálózat hasznossága négyzetesen nő a hálózat csomópontjainak a számával. Vagyis: az internet (hasonlóan a telefonhoz, mobiltelefonokhoz), egyre értékesebb, amint egyre többen kapcsolódnak be.

A diszruptív innovációval előálló vállalatok három kritikus sikertényezője (Skarzynski - Rufat-Latre, 2011) alapján:

1. Váratlan piaci változásokra és kielégítetlen vevői szükségletek előre jelzésének valamint az arra való reagálásnak a képessége, kiemelten az üzleti modellre fókuszálva
2. Az inkrementális és az áttörés jellegű innovációs erőfeszítések egyetlen, közös törekvésben való egyesítésének a képessége
3. A stratégiai tervezés és az új lehetőségek felfedezésének kölcsönös egymásrautaltságát feltételező hozzáállás.

Teixeira (2015) a digitális diszrupció három hullámát különböztette meg:

1. hullám: „szétcsomagolás” (unbundling): a korábban azonos platformon nyújtott szolgáltatásokra (pl. Daily Telegraph – hírek, hirdetések, étterem kritika) külön-külön online szolgáltató specializálódnak (pl. Google – hírek, craigslist – hirdetések, yelp – étterem kritika)
2. hullám: közvetítőlánc felaprózása: a korábban egy szolgáltató által egy helyen nyújtott szolgáltatásokat (pl. utazási ügynökségnél vásárolt szállás + utazás + szabadidős programok) a fogyasztók saját maguknak válogatják össze, eltérő platformokon
3. hullám: „szétpárosítás” (decoupling): a fogyasztói vásárlási folyamat egyes lépései közötti kapcsolat megtörése (pl: fogyasztói kosár értékesítése – ahol az értékelés és a választás között nincs kapcsolat; online vásárlás – amit a fogyasztó offline korábban kiválasztott; online játék: fogyasztás vásárlás nélkül, stb).

Teixeira szerint a harmadik hullám alapvetően különbözik a korábbi hullámoktól. A diszruptív innováció korábbi eseteinél már megszokott „rombol” + „értéket teremt” kettős mellett a szétpárosításnál más kombinációk is megfigyelhetők: (1) mind a két fél számára értéket teremtő tevékenységek (pl. twitch, ahol a játékot készítő valamint a játékot közvetítő cég számára is pénzügyi hasznot hajt), (2) érték romboló + érték teremtő, (3) érték megragadó és érték teremtő (ahol az egyik fél haszna pénzügyi, a másik fél számára valamilyen egyéb – pl reklám, márká, stb –

érték teremődik). A szerző azt is megállapítja, hogy a szétpárosítás hajtóereje az az által elérhető költségelnyök: a keresés, a vásárlás ill. a használat költségei csökkenthetők.

Napjaink digitális forradalma legkevesebb három olyan területen hozott alapvető változást, ami vállalatok munkavállalókkal való viszonyát is érinti:

1. A munka természetének a változása, ami érinti a napi folyamatokat, a munkavállalók egymáshoz való viszonyát, belső szervezeti egységeket is (funkciók, csapatok, feladatkörök, stb)
2. Az adat természetének a változása, ami egyértelműen a rendelkezésre álló információ volumenének exponenciális bővülésével hozható összefüggésbe (ld. big data)
3. A munkaerő dinamikájának a változása – vagyis a megváltozó etnikai, generációs tényezők, valamint az ezzel összefüggésben álló értékstruktúrák, elvárások, stb átalakulása. (Church-Burke, 2017)

A DSMM technológiák robbanásszerű terjedése nem csak a fejlődés gyorsaságában, de méreteiben és gazdasági hatásaiban is példa nélkülinek tekinthető. A technológiai fejlődés üteme hatást gyakorol a vállalatok, a termékek életciklusára. A menedzserek döntési időhorizontja csökken, a rendelkezésre álló erőforrások elosztásáról a korábbiaknál gyorsabban kell tudni dönteni (Vassileva, 2017). Érdekes kérdés lehet, hogy a piacon most megjelenő technológiák (mesterséges intelligencia, kiterjesztett valóság, stb) milyen módon lesznek képesek támogatni, vagy adott esetben kiváltani azokat a döntési helyzeteket, melyek most még emberi beavatkozást igényelnek.

A helyzet tehát két irányból is nyomasztóan hat a marketing szervezetre, menedzserekre:

- nagyobb volumenű adat áll rendelkezésre, melynek elmélyült elemzése ezért a korábbiaknál nagyobb időt igényel(ne)

- a rövidülő termék életciklus, a turbulens működési környezet miatt a menedzsment számára követelményként jelenik meg a korábbiaknál gyorsabb döntéshozatal.

Ezek a tényezők együttes hatásaként a szervezeteknek át kell alakítani belső struktúrájukat, meg kell változtatni a szervezeti kultúrát, hatásköröket, de még a szervezet határait is újra kell értelmezni. Ezt röviden úgy foglalhatjuk össze, hogy újra fel kell találniuk saját magukat. A szerzők a konzekvenciákat vizsgálva a szervezeti változások kapcsán megállapítják: a cégek életében mind inkább a tehetség kerül a fókuszba a „szimpla” munkavállalókkal szemben (Church-Burke, 2017)

Kutatások igazolták, hogy a közösségi média alkalmazások a marketing hagyományos működési területein több esetben diszruptív innovációként értelmezhető folyamatokat indítottak el:

- A fogyasztókkal való kommunikációban nem csak a csatorna, de a domináns kommunikációs modell is megváltozott (one-to-many helyett many-to-many kommunikáció), a folyamat feletti kontroll a cégektől a közösség kezébe került át, és a korábban csak a vállalatokra jellemző, erős pozícióba kerültek a vállalati működés egyéb érintettjei is (beszállítók, fogyasztók, kormányzat, helyi közösségek, stb). A folyamat hátrányosan érinti a tömegmédiumokat
- A közösségi kereskedelem (social commerce) a B2C, B2B valamint C2C kereskedelemben is átalakulást hoz. Nincs arra vonatkozó adat, ami arra utalna, hogy ez a hagyományos és/vagy online kereskedelmet teljes megsemmisüléssel fenyegetné, ugyanakkor mindegyik érintett területen jelentős szerepre tehet szert. A fogyasztók egymás közötti kereskedelmében (C2C) a meglevő platformokat akár teljesen leválthatja
- A közösségi média applikációk a hagyományos piackutatási feladatok kiváltására is alkalmasak. A rendelkezésre álló, nagy mennyiségű adat (big data) olyan fogyasztói insight-ok felismerését teszi lehetővé, melyek más eszközökkel nem is lennének feltárhatók. A legújabb eszközök (pl.

tartalomelemzés – sentiment analysis, adatbányászat, stb) pedig korábban elképzelhetetlen mélységű és szélességű adatokhoz való hozzáférést biztosítanak

- De bizonyos iparágak/szereplők esetén a közösségi média a cégek által kínált alapszolgáltatást (alapterméket) is megszűnéssel fenyegeti. Ide sorolható a kreatív- és kulturális szektor (Flew, 2017), újságok, napilapok (Miranda et al., 2016) vagy éppen az oktatás (Anderson, 2016)

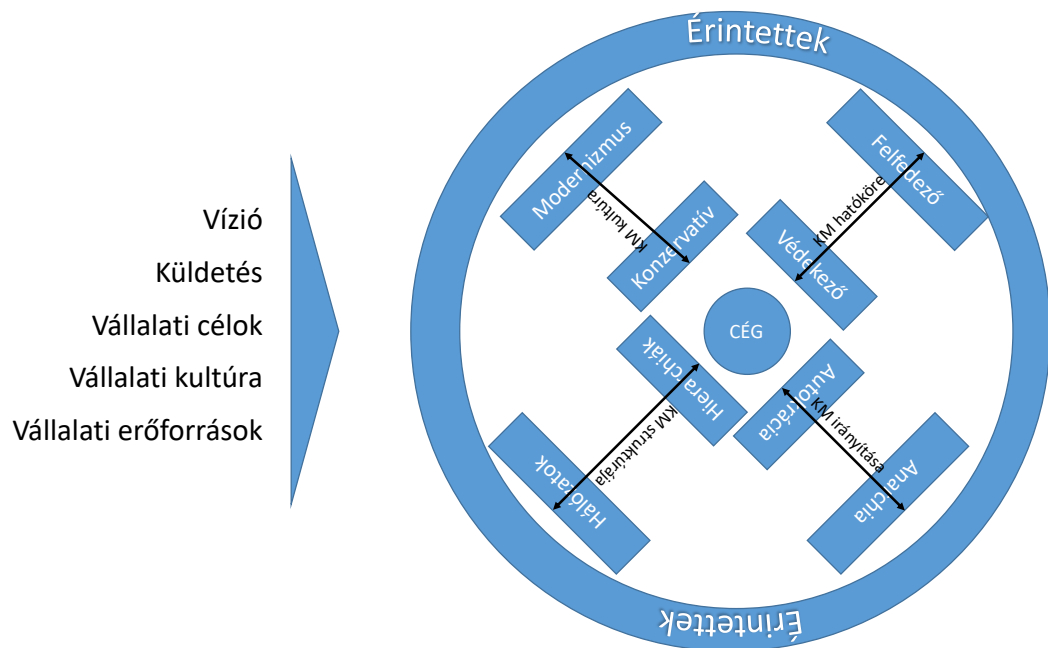
Ezeket a jelenségeket az alábbi táblázat foglalja össze:

Marketing tevékenység	Példa közösségi média applikáció	Hátrányosan érintett szektor/versenytárs	Forrás
Kommunikáció	Twitter, Facebook	Tömegmédia (televízió, újságok, rádió, magazinok)	Pegoraro (2014)
Értékesítés	Facebook Marketplace (C2C), Facebook Shop (B2C), LinkedIn (B2B)	Különösen: C2C kereskedelem platformjai, kevésbé: online/offline értékesítési csatornák	Ghezzi et al. (2016)
Piackutatás, fogyasztói insight	Facebook, Twitter, YouTube, blogok, stb	Piackutató cégek	Ghezzi et al. (2016)
Alaptermék/ alapszolgáltatás	Bármely közösségi média applikáció	Kreatív- és kulturális szektor, újságok / hagyományos média, oktatás	Flew (2017), Miranda et al., (2016), Anderson (2016)

Táblázat 14: A közösségi média, mint diszruptív innováció

Forrás: saját szerkesztés

Felix et al. (2015) arra mutat rá: a vállalati kultúrának meghatározó szerepe van abban, hogy milyen módon implementálja a közösségi médiát a marketingtevékenységben a szervezet:



Ábra 14: Közösségi média stratégiai használata

Forrás: Felix et al. (2015), pp.4

A szerzők négy dimenziót azonosítottak, melyek a cég közösségi média használatát befolyásolják, ebből három egyértelműen a cég belső struktúrájához kötődik:

- belső struktúra, ami a hierarchikustól a hálózatos struktúráig terjedhet
- a kultúra, ami egy konzervatívól a „modern-irányultság”-ig terjedő skálán helyezhető el
- és a vezetési stílus, melynek két szélső értéke az autokrácia illetve az anarchia.

A szerzők úgy értékelik: a belső valamint a külső tényezők összességében meghatározzák a cég választási lehetőségét, azt, hogy a közösségi médiát egy új típusú médiumként kezelve a vállalati működés érintettjeivel való kapcsolatépítés eszközeként kezeli vagy pusztán egy újabb kommunikációs csatornaként tekint rá, melyen keresztül a vevőket információval „bombázzák”.

Reynolds (2015) arra is ráirányítja a figyelmet: a folyamat kétirányú, nem csak az új típusú kommunikációs eszközök indukálnak szervezeti változásokat, de a szervezeti változások is eredményesebben vezényelhetők le a közösségi média, mobil alkalmazások, stb használata révén. Ez viszont arra is figyelmeztet, hogy a

szervezeti folyamatok valamint az alkalmazott technológiai megoldások változása ill. változatlansága különböző megközelítés módot igényel.

3.3. Közösségi média alkalmazások tudás igénye

A korábban már ismertetett Hoffman-Fodor (2011) tipológia szerint bemutatom, hogy a közösségi média alkalmazások

- (1) milyen jellegzetességekkel bírnak, illetve ezeken a felületeken
- (2) milyen típusú tudásra van szükség.

A választás azért esett a szerzőpáros tipológiájára, mivel az általuk felállított 8 kategória átfogóan lefedi azokat az alkalmazásokat, melyek az új média ma a legfontosabbaknak tartanak – marketing szempontokból is.

	Fő célcsoport ⁸	Alapvető hatás	Költség	Erőforrás igény a szervezet részéről	Tartalom	Egyéb média- specifikus jellemzők
Blogok	Közép korosztály (35-55); férfiak (e)	imázs / sales	Alacsony	Szövegíró, tartalom- és közösség mendezser. Induláshoz informatika és webdesign	Alapvetően szöveges, de széles körű lehetőség más, multimédiás tartalmak elhelyezésére	Bizonyos blogszoolgáltatók domináns piaci részesedéssel bírnak (wordpress, blogspot); vállalati domain-en futtatott blogok hitelessége a fogyasztók számára vitatott a szakirodalmon belül (f)

	Fő célcsoport ⁸	Alapvető hatás	Költség	Erőforrás igény a szervezet részéről	Tartalom	Egyéb média- specifikus jellemzők
Mikroblogok	Fiatal korosztály (18-29); AB jövedelmi státusz, városias; magasabb iskolai végezettséggel (a)	imázs	Alacsony	Szövegíró, tartalom- és közösség menedzser	Főként szöveg, minimális képi / videó tartalommal	Limitált szöveg, egy kép vagy videó, #hashtag-ek használata széleskörűen elterjedt

⁸A célcsoport meghatározásakor az egyes kategóriák átlagértékét vettük alapul. Ez bizonyos alkalmazásoknál jelentős diverzitást rejt: a blogok (akár csak az újságok, vagy a televízió csatornák a hagyományos médiumok esetében) például rendkívüli sokféleséget mutatnak, így a megjelölt célcsoporton felül gyakorlatilag minden más célcsoport elérésére is alkalmas tud lenni. Részben hasonló helyzet áll fenn a közösségi oldalak, valamint a videó- és fotó megosztó alkalmazások esetén is.

	Fő célcsoport ⁸	Alapvető hatás	Költség	Erőforrás igény a szervezet részéről	Tartalom	Egyéb média- specifikus jellemzők
Ko-kreációs alkalmazások	(vállalat határozhatja meg)	sales	Magas induló költségek, fenntartás közepes / alacsony	Mérnök (alkalmazás összekapcsolása termelési folyamatokkal); közösség menedzser; informatikus, fejlesztő, webdesigner	Főként alkalmazás (hangsúly a használhatóságon)	Nagy beruházás igénye lehet, ami az internetes jelenlétén felül a teremlési és logisztikai folyamatok átszervezését is megkövetelheti; Széleskörű alkalmazási lehetőség; Minden megoldás egyedi fejlesztés eredménye

	Fő célcsoport ⁸	Alapvető hatás	Költség	Erőforrás igény a szervezet részéről	Tartalom	Egyéb média- specifikus jellemzők
Közösségi könyvjelzők	Nők; alacsonyabb iskolai végzettség; idősebb korosztályok felülreprezentáltak (55+) (c)	-	Alacsony	Közösségi menedzser;	Linkek, rövid szöveges leírással	Szerepük korlátozott a vállalati marketingben
Fórumok	(vállalat célcsoportjától függő)	A fogyasztói információ szerzés fontos terepe (h) (i);	Alacsony	Közösség menedzser; informatikus; webdesigner	Főként szöveg, kisebb részben képek, videók	Ritkábban használt eszköz a marketingen belül, gyakran a fogyasztói visszajelzések begyűjtésére valamint vevői támogatásra használják (j)

	Fő célcsoport ⁸	Alapvető hatás	Költség	Erőforrás igény a szervezet részéről	Tartalom	Egyéb média- specifikus jellemzők
Termék értékelő oldalak	Fiatal és közép korú korosztályok (18-49); magasabb iskolai végzettség; felső jövedelmi kvartilis; városias lakóhely (d)	sales	Alacsony	Tartalom menedzser; bérkommentelő, bérértékelő;	Szöveg valamint értékelés (1-5, igen / nem, stb)	Vállalati kontrollon kívül eső terület, ami alapvetően meghatározhatja a vásárlói döntést (d); A cégek csak szürke/fekete eszközökkel avatkozhatnak be (bérkommentelők, bérértékelők) - magas reputációs kockázat „lebukás” esetén

	Fő célcsoport ⁸	Alapvető hatás	Költség	Erőforrás igény a szervezet részéről	Tartalom	Egyéb média- specifikus jellemzők
Közösségi hálózatok	Fiatalabb és középkorú korosztály (18- 49); változatos jövedelmi státusz (minden szegmensből); lakóhely, nem, iskolai végzettség szerint indifferens (a)	imázs (ritkábban: sales)	Közepes / magas	Tartalom és közösség menedzser; szövegíró; képszerkesztő / grafikus; hirdetés menedzser / költség kezelő	Saját alkalmazások (applikációk), szöveg, kép, videó	A fogyasztók érdeklődését főként a vizuális elemek keltik fel, a fogyasztók megszerzése valamint ismételt elérése gyorsan meg tudja dobni a költségeket

	Fő célcsoport ⁸	Alapvető hatás	Költség	Erőforrás igény a szervezet részéről	Tartalom	Egyéb média- specifikus jellemzők
Videó- és fotó megosztó alkalmazások	Nők; tinédzserek (13-17) valamint fiatal korosztályok (18-29); felsőbb jövedelmi szegmensek (b) (g)	imázs	Alacsony / közepes	Képszerkesztő; tartalom és közösség menedzser; esetleg operatőr, vágó, rendező, stáb	Videó, kép, rövid szöveges leírással, valamint ezek fölött létrehozott, kattintható layerek	A költség a hirdetés intenzitásától, valamint az előállított tartalom típusától függ

Táblázat 15: A közösségi média alkalmazások reklámstratégiai szempontjai

Forrás: a) Duggan et al., 2015; b) Lenhard, 2015; c) www.alexa.com, 2015; d) Jansen, 2010; e) pingdom.com, 2013; f) Lee et al. 2006; g) Guimaraes, 2014; h) Bickart-Schindler, 2001; i) Chiou-Cheng, 2003; j) Nambisan-Watt, 2011

4. Kihívások a marketing számára

Egyes szerzők szerint a közösségi média és más diszruptív technológiák „az általunk ismert marketing végét jelentik” (Hamill, 2017). Mások kevésbé drámai hangot ütnek meg, de abban nincs vita, hogy a közösségi média és a várhatóan a közel jövőbe elterjedő, új technológiák (kiterjesztett valóság, robotika, „internet of things”, ember-számítógép interfész, stb) nem csak új lehetőségeket, de ezzel együtt új kihívásokat is tartogat a gyakorló marketing szakemberek és az akadémiai kutatók számára is. Ezek a kihívások alapvetően két kategóriába sorolhatóak: egy részük a közösségi média marketing célú implementációjával, lehetőségeivel van összefüggésben, ez jellemzően a cégek belső folyamatait érintik. A másik részük a közösségi média által megváltoztatott környezeti feltételeknek és viszonyoknak „köszönhető”, ez pedig a vállalat és környezet viszonyát érinti. Mint láttuk például, a vállalatok határai elmosódnak, az önálló működés helyett ökoszisztémaszerű szimbiózisban élnek a cégek és a különböző ügynökségek, stb.

Az IBM egy 2011-es, marketingvezetők (CMO) megkérdezésén alapuló kutatásában mind a két kategória megjelenik. Ebben az elkövetkező évek 4 fontos kihívását azonosították be: (1) elérhető adatok méretének exponenciális ütemű bővülése („big data”) (2) közösségi média menedzselése (3) csatorna és eszköz választás és (4) fogyasztók demográfiai adatainak változása. Látható: a négy kihívás közül három közvetlenül is kapcsolatban áll az új médiával. Choi-Thoeni (2016) kifejezetten a közösségi média marketing sikeres szervezeti implementációjának vállalaton belüli feltételrendszerét vizsgálta. Kutatásuk alapján a felső vezetés stratégiai és operatív támogatása, vertikális koordináció, a közösségi média és az általános marketing stratégia összhangjának megteremtése, a versenytársak monitorozása valamint a felhasználókkal való kapcsolat egyes paraméterei (megfigyelés, válaszadás, interakció) a siker kulcstényezői.

Leeflang és szerzőtársai 10 olyan feszültségforrást azonosítottak be, amelyekre a vállalatoknak reagálniuk kell, ahogy a digitális média növekvő módon van jelen a mindennapjainkban:

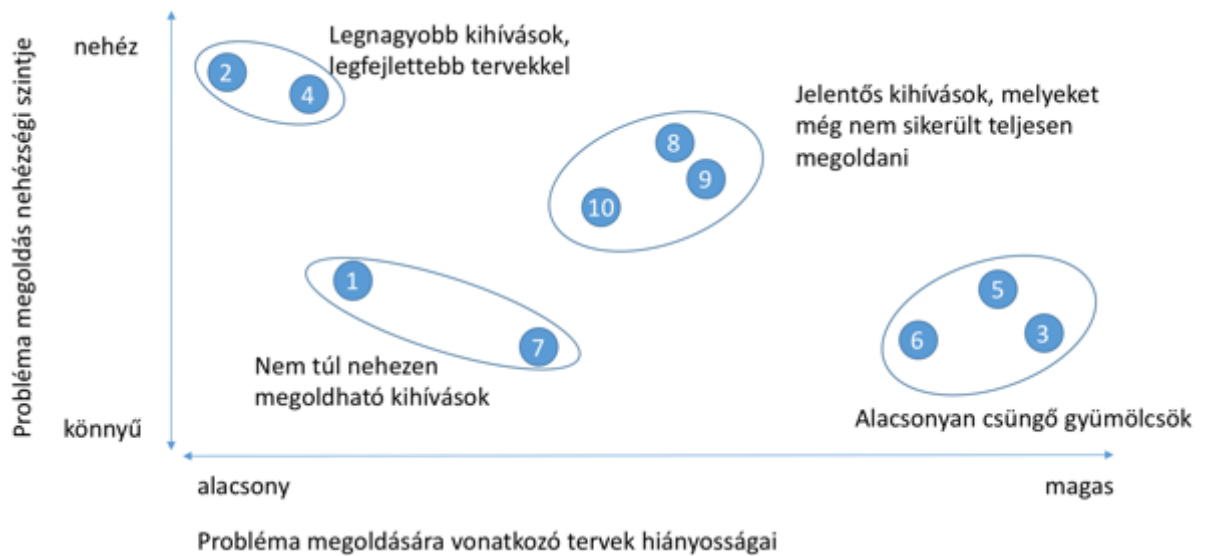
Feszültség	Kihívás	Leírás
Digitális forradalom	Támogat vagy védekezik	A digitális média térnyerése a meglevő üzleti modelleket fenyegeti
Fogyasztói belátás	Megkülönböztető előny vagy higiéniai faktor	Gazdag és döntéstámogatásra alkalmas fogyasztói belátások generálása ma a versenyben maradás feltétele
Áttörés	Adatok feldolgozása vagy kreativitás	A túlzott adatfüggőség a kreativitás és az áttörő innováció akadály lehet
Közösségi média	Vevői elkötelezés vagy a vevők felbosszantása	A márkák és vállalati reputáció menedzselése nehezebb olyan környezetben, ahol a közösségi média fontos szerepet játszik
Online lehetőségek	Fiatalok vs. „mi, többiek”	Az online kampányok jelentős része kizárólag fiatal célközönségre fókuszál, kihagyva az idősebb (de ígéretes) célcsoportokat
Árazási transzparencia	Szabadon enged vagy kontroll alatt tart	Az online árösszehasonlító oldalak veszélyeztetik a vállalatok optimális ár meghatározására való képességét
Automatizált interakció	Produktív vagy romboló	Szolgáltatás automatizálás valamint a vevők online csatornára való terelése vevői elégedetlenséghez vezethet (értékrombolás)

Feszültség	Kihívás	Leírás
Mérés	Expanzió vagy tradíció	Online mérőszámok alkalmazása (beillesztése) nehéz, mivel nem (azonnal) kompatibilisek a már meglevő mérőszámokkal
Tehetség hiány	Inkrementális változás vagy alapvető átalakítás	A marketing (és kapcsolódó) szervezetek komoly tehetség hiánnyal néznek szembe
Szervezet	Funkcionális vagy integratív	A marketing feladatok bővülése a szervezeten belül feszültségekhez vezet (pl. szerepzavar, nem tisztázott felelősségi körök és ösztönzők)

Táblázat 16: A közösségi média által generált feszültségforrások

Forrás: Leeflang et al. (2014), p4.

A szerzők az általuk felvázolt tíz problémát ábrázolták a megoldás nehézségének, valamint a már meglevő „tervek” (megoldási javaslatok) készültségi fokának függvényében. Az ábrából következtetni lehet arra is, hogy az adott terület megoldásával milyen fokú előnyre lehet szert tenni.



Ábra 15: Közösségi média kihívások

Forrás: Leeflang et al. (2014) p5. A számok a korábban bemutatott feszültségeket jelentik, az alábbiak szerint: (1) digitális forradalom, (2) fogyasztói belátás, (3) áttörés, (4) közösségi média, (5) online lehetőségek, (6) árazási transzparencia, (7) automatizált interakció, (8) mérés, (9) tehetség hiány, (10) szervezet

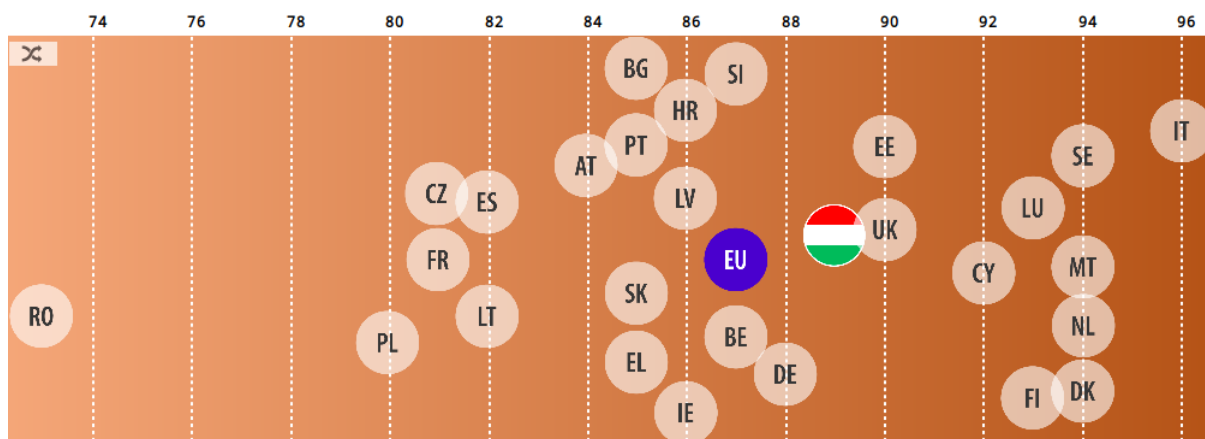
A szerzők a fenti probléma-lehetőség mátrixban a szervezeti kérdéseket olyan jelentős kihívásként mutatják be, melyekre –egyelőre– nincsenek elfogadott válaszok. Érvelésük szerint a felmerült képességbeli hiányosságok áthidalására a külső partnerek (ügynökségek) bevonása lehet egy járható út. A személyi képességek, tehetségek bevonásán túl a szervezeti felépítést is mérlegelték a szerzők. Megítélésük a korábban bemutatott eredményekkel összhangban azt állítja, hogy a digitális marketing alkalmazási feltétele a korábbiaktól eltérő szervezeti struktúra kialakítása. A kérdés élét az is adja, hogy a szakirodalomban részletesen kutatott és feltárt területnek nevezhető a funkcióközi koordináció problémái a marketing és más szervezeti egységek (pl. értékesítés, pénzügy, stb.) relációjában.

A magyar piac sajátosságai

A dolgozat következő fejezetében ismertetett kutatások Magyarországon működő cégek vezetőinek megkérdezésével, itt tevékenykedő vállalatok adatbázisainak a

felhasználásával készültek. Érdekes tehát megvizsgálni, hogy az ország milyen módon tér el a nemzetközi „átlagtól”, melyek akár a kutatási eredményeket, azok értelmezését is befolyásolhatják illetve azok korlátját is jelenthetik. A téma szempontjából Magyarország három fontos jellemvonását vizsgáltam: (1) a „high-tech”-kel való viszony, (2) gazdasági strukturális jellemzői, valamint (3) hasonló paraméterekkel rendelkező országokkal való összevetésben.

Magyarország az Európai Unió többi tagállamával való összevetésben közepesen fejlett az online technológiákkal való ellátottság illetve azok használata terén. Ennek az állításnak a bizonyítására az Eurostat legfrissebben elérhető, 2018-as adatbázisból⁹ több mutatót vizsgálok meg:

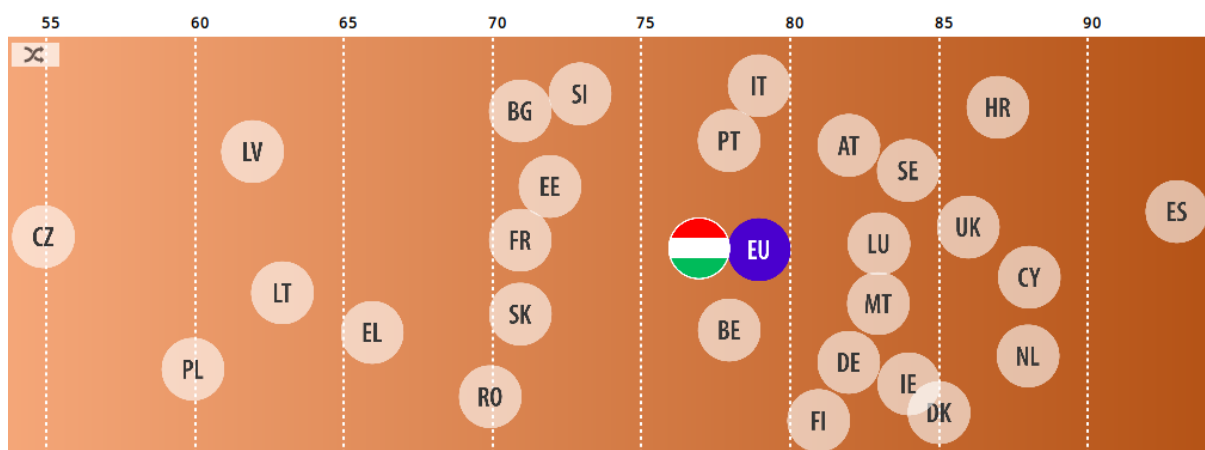


Ábra 16: „Napi internethasználók” Európában¹⁰

Forrás: Eurostat, 2018

⁹ Az adatok forrása az Eurostat Digital economy & society in the EU, 2018 edition évkönyv. Elérhető: <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/ict/2018/index.html>

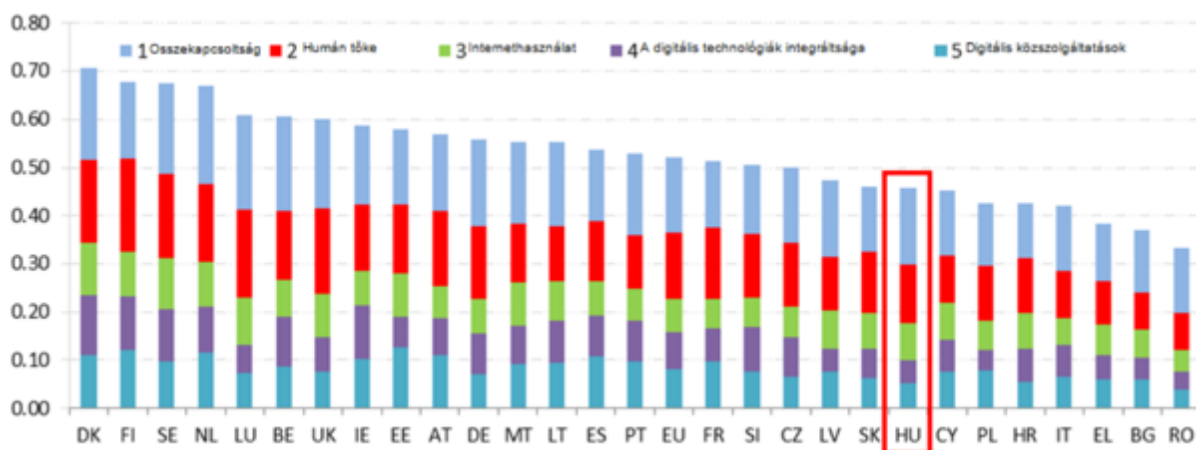
¹⁰ Azoknak a lakosoknak az aránya, akik az elmúlt 3 hónapban csatlakoztak az internetre



Ábra 17: „Mobil internethasználók” Európában¹¹

Forrás: Eurostat, 2018

Magyarország semmilyen mutató tekintetében nem tartozik sem az élbolyba, de a leszakadók táborában sincsen. Az Európa digitális fejlődéséről szóló jelentésben a Magyarországról alkotott országprofil az ország digitális fejlettségét valamint a digitális technológiák társadalmi, kormányzati és gazdasági beágyazottságát vizsgáló komplex mutatószámrendszer alapján a fentinel kedvezőtlenebb kép rajzolódik ki, Magyarország a gyengén teljesítő országok közé tartozik:

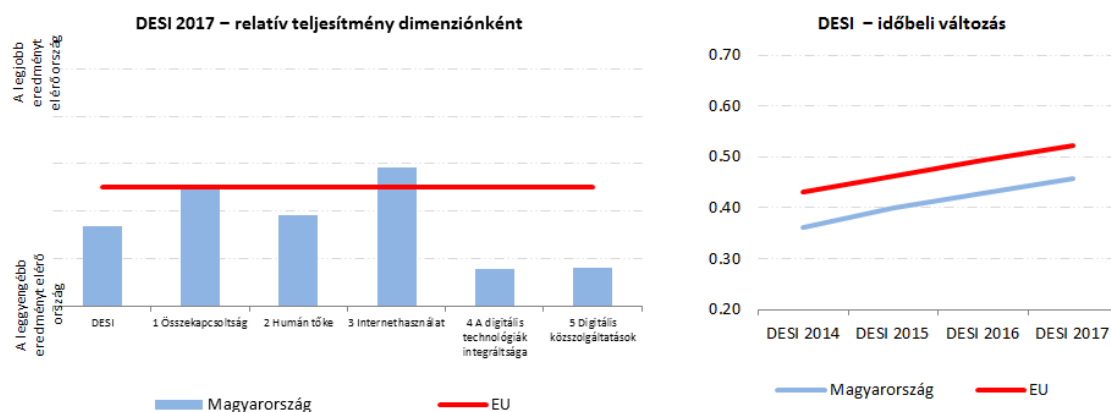


Ábra 18: A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI) – 2017-es helyezések

¹¹ Azoknak a lakosoknak az aránya, akik az elmúlt 3 hónapban mobiltelefon használatával csatlakoztak az internetre.

Forrás: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/hungary>

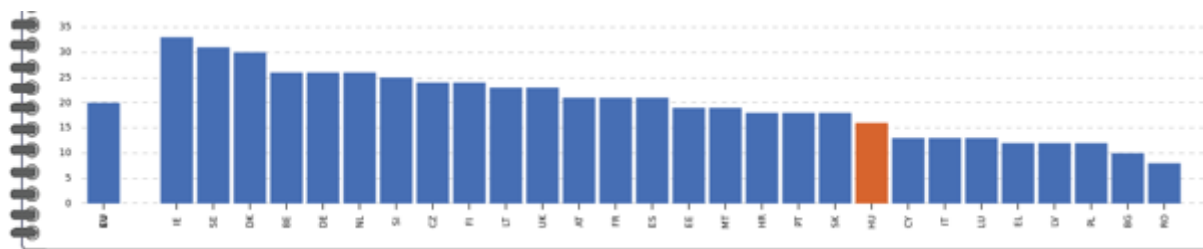
A jelentés a lemaradás okaként azt jelöli meg, hogy az üzleti szektor nem használja ki más országokhoz hasonló mértékben a digitális technológia által nyújtott lehetőségeket. Emellett a közszolgáltatások elektronikus nyújtásának kisebb mértékű fejlesztései ellenére Magyarország a 27. helyet foglalja el a listán. Ráadásul több kulcsmutató szempontjából az ország abszolút és/vagy relatív értelemben is romlást ért el az előző évhez mérten.



Ábra 19: A DESI mutató relatív teljesítménye valamint időbeli megbontása

Forrás: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/hungary>

Az uniós adatok alapján ez a vállalatok internetes teljesítményére is hatással van. Online értékesítéssel rendelkező cégek aránya, valamint a cégek teljes forgalmán belül a webes értékesítés aránya is uniós átlag alatti Magyarországon:



Ábra 20: Elektronikus csatornán értékesítő vállalatok aránya az EU egyes tagállamaiban

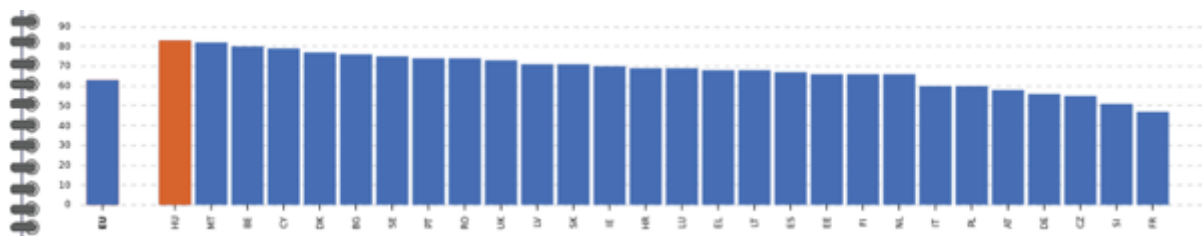
Forrás: Eurostat, 2017. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170713-1>



Ábra 21: A webes forgalom aránya a teljes forgalom százalékában az EU egyes tagállamaiban

Forrás: Eurostat, 2017. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170713-1>

A közösségi média használat terén ugyanakkor az EU-s környezetben abszolút kiemelkedő az ország:



Ábra 22: Közösségi média oldalak felhasználóinak aránya azok körében, akik az elmúlt 3 hónapban használták az internetet

Forrás: Eurostat, 2017. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170713-1>).

Ez a megállapítás egy másik adattal párosítva még többet árul el a hazai felhasználókról. Magyarországon a világszerte elterjedt közösségi média oldalak közül csupán néhány nagyobbak sikerült az ország viszonylataiban jelentős, több száz ezres felhasználói táborot toboroznia (Facebook, YouTube, Snapchat, Instagram). Olyan világszinten jelentős szereplők hiányoznak a palettáról, mint például a Twitter. De azok a közösségi média oldalak, amelyek jelen vannak, az ország lakosságának jelentős hányadát tudhatják felhasználóik között. A Facebookon például a magyar állampolgárok 54,15 százaléka volt regisztrálva 2017-es adatok szerint.

Hágen és Holló (2017) alapján a magyar gazdaságban a vállalkozási formák aránya az uniós átlagnak felel meg, ugyanakkor a KKV szektor az átlagosnál valamivel

több alkalmazottat foglalkoztat (különösen a mikro-vállalkozások), míg gazdaság egészéhez hozzáadott értékben a nagyvállalkozások teljesítenek jobban. A két adat arra utal, hogy a kisebb cégek az átlagosnál kevésbé hatékonyan képesek a munkavállalókat alkalmazni.

Megnevezés	Vállalkozások száma			Foglalkoztatottak száma			Hozzáadott érték		
	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28
	Menny.	Arány	Arány	Menny.	Arány	Arány	Milliárd €	Arány	Arány
<i>Mikro-vállalkozások</i>	478 021	94,2%	92,7%	847 890	34,6%	29,2%	9	18,7%	21,1%
<i>Kisvállalkozások</i>	24 617	4,9%	6,1%	461 790	18,8%	20,4%	8	16,1%	18,2%
<i>Középvállalkozások</i>	4 039	0,8%	1,0%	400 148	16,3%	17,3%	9	18,8%	18,5%
KKV-k	506 677	99,8%	99,8%	1 709 918	69,8%	66,9%	26	53,6%	57,8%
<i>Nagyvállalkozások</i>	867	0,2%	0,2%	741 405	30,2%	33,1%	23	46,4%	42,2%
Összesen	507 544	100,0%	100,0%	2 451 323	100,0%	100,0%	49	100,0%	100,0%

Táblázat 17: A magyarországi és az európai KKV-k jellemzői

Forrás: Hágen-Holló (2017), pp.2.

Egyéb következményei is vannak annak, hogy a KKV-k jelentős aránya a gazdaság egészén belül. Ez a szektor jellemzően kevésbé tőkeerős, kevesebb pénzügyi és egyéb forrással bír, így az olyan marketing innovációkba is kevésbé képes befektetni, mint a közösségi média

A nagyvállalkozások is mást takarnak, mint a nyugati országokban. Magyarországon kevés központ üzemel, jellemzően összeszerelő műhelyek illetve shared service centerek találhatóak az országban. Ez azt is jelenti, hogy valódi döntéshozók külföldi központokban ülnek, az ott meghozott stratégiai döntések alapján a hazai menedzsment feladata jobbára azok operatív végrehajtásában merül ki. A nagyobb marketingfejlesztéseket ezek a cégek a vezető piacakra koncentrálják, így a magyar marketing közösség több éves lemaradással követheti a fejlettebb országok trendjeit. Erre utal Szerb (2017) kutatása is, amely szerint a hazai vállalkozásoknak leginkább az innovációra, vevőkkel való kapcsolat erősítésére kell fókuszálniuk a versenyhelyzet javítása érdekében.

Végül kiemelésre méltó még, hogy más kis országok másak. A fenti uniós összehasonlításban is látszott, hogy olyan kisebb országok, mint Finnország, Észtország vagy Írország a technológiai fejlettség valamint a technológiai megoldások társadalmi-gazdasági beágyazott terén jelentősen megelőzik Magyarországot. Írország a kedvező helyzetét, társadalmi adottságait (pl. angol

nyelv használata, adózási rendszer, stb) ki tudta használni arra, hogy az országba csábítsa több amerikai IT cég európai központját.

III. Empirikus kutatás

1. Kutatás módszer

1.1. A kutatás célja

Az megelőző fejezetben tett szakirodalmi áttekintés alapján jelen dolgozat célja, hogy mélyebb belátást adjon azokba a szervezeti folyamatokba, melyeket a marketingosztályok életében a közösségi média térnyerése kényszerített ki. A vizsgálat fókuszában a marketingszervezet és annak vállalaton belüli valamint azon kívül álló partnerei állnak, akik a közös értékalkotás (vagyis a szervezeti marketing célok realizálása érdekében) egymással összehangolt stratégiát valósítanak meg. Ennek a komplex és a fentiekben bemutatott, egymással interdependens faktorokból álló kérdéskörnek a feltárása érdekében több oldalról vizsgáltam meg, vegyes módszertant alkalmazva.

A disszertáció fő kutatási kérdése az, hogy milyen szervezeti változásokkal követik le a magyar piacon tevékenykedő vállalatok a közösségi média által indukált változásokat.

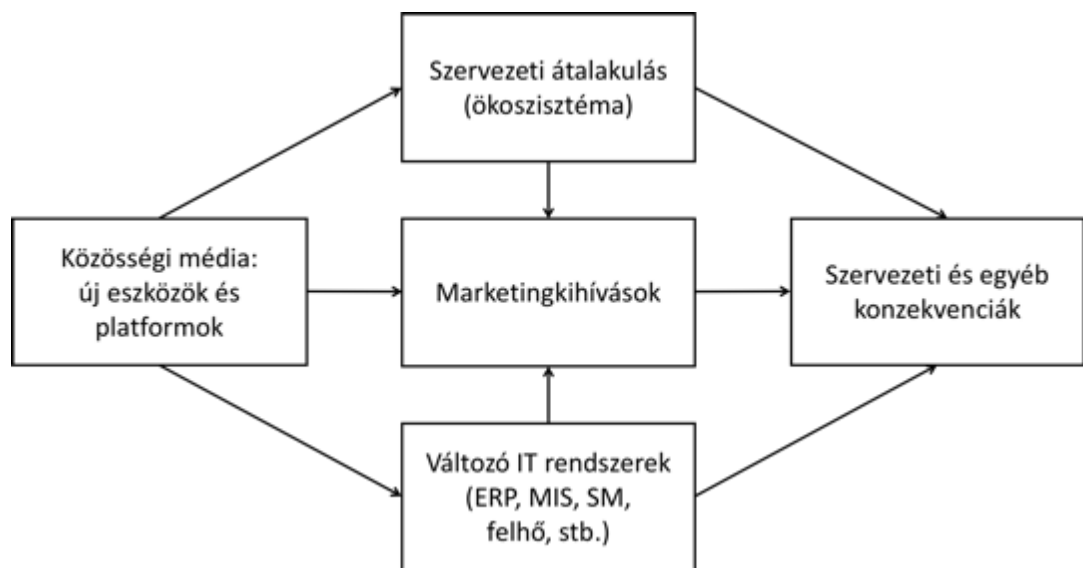
A kutatás számos ponton csatlakozik a megelőző tudományos munkákhoz, elsősorban a közösségi média marketing, valamint szervezetelméleti alapokon. A cél az, hogy az elméleti áttekintésben megtett szakirodalmi szintézis alapjaira építkezve a kutatás legalább részlegesen betöltse a korábbiakban beazonosított szakirodalmi űrt, valamint hozzájáruljon a marketing szervezetek ökoszisztéma szerű működésének az ebbe az irányba ható átalakulásnak a pontosabb megértéséhez. További tudományos cél, hogy elsősorban szervezeti oldalról megközelítve jelen kutatás segítse a közösségi média diszruptív hatásainak a feltérképezését.

A kutatás gyakorló menedzserek számára is hasznos tanulságokat fogalmaz meg, segíti a vállalati döntéshozatalt a témában tapasztalt bizonytalanság csökkentésével illetve olyan fogódzkodópontok feltárásával, melyek segítséget jelenthetnek a működő szervezetek átalakításának komplex folyamatában.

A kutatás fentebb ismertetett céljaival összhangban több kutatási kérdés is megfogalmazásra került, melyek a következő fejezetben részletesen is bemutatásra kerülnek. Jelen disszertáció – témájánál fogva – feltáró kutatás. A kutatási kérdésekhez kapcsolódva ennek megfelelően nem lettek elvárások megfogalmazva a disszertációnak nem célja kvantitatív eszközökkel történő hipotézistesztelés.

1.2. Kutatási kérdések

A dolgozat fogalmi keretét a szakirodalmi áttekintésben vázolt elméleti csomópontok mentén az alábbiak szerint lehet felvázolni:



Ábra 23: A kutatás fogalmi kerete

Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalmi áttekintésre valamint a fenti fogalmi keretre támaszkodva az empirikus kutatás célja az alábbi kérdések megválaszolása:

RQ1. Milyen adaptációs stratégiával válaszolnak a marketingszervezetek arra a környezeti kihívásra, amelyet közösségi média megjelenése, terjedése jelent?

A szakirodalmi áttekintés alapján leszögezhető: a közösségi média megjelenése alapvetően alakította át a vállalatok és fogyasztók kapcsolatát (O'Reilly, 2005; Kaplan-Haenlein, 2010; Dahl, 2018; stb) valamint a közöttük folyó kommunikáció természetét (pl. Mangold-Faulds, 2009; Markos-Kujbus, 2016). Ezek

hagyományosan olyan vállalati feladatok, melyek irányítása a marketingszervezet kezébe tartozik. A megelőző kutatások áttekintése révén feltártunk 8 olyan vállalati területet, amelyet vagy közvetlenül a marketing irányítása alatt állnak vagy ennek az osztálynak ráhatása van azokra – és amelyeket közvetlenül is érint a közösségi média (ld. 7. táblázat). Már ennek alapján is kimutatható az, hogy az átalakulás a marketingosztály szervezeten belül elfoglalt pozícióját és azon kívüli kapcsolatait is befolyásolja (Murthy-Lewis, 2015), eltérő mértékben és más-más irányok mentén. Megállapítható, hogy a közösségi média sok szempontból gyökeresen eltér a hagyományos médiától (ld. 15. táblázat, Hoffman-Fodor, 2010).

Valószínűsíthető, hogy a válaszreakciókban jelentős eltérés figyelhető meg az egyes vállalatok között. A kutatásnak egy célja ezeknek az eltéréseknek a felderítése, de nem célozza teljes, mindenre kiterjedő, átfogó kép felvázolását. Iparági eltérések mellett feltehető, hogy a vállalat mérete, tulajdonosi struktúrája, a versenyben elfoglalt pozíciója, valamint a piac más jellemzői is befolyásolhatják a vállalatok által adott válaszokat.

RQ2. Milyen típusú kihívásokkal kell megküzdeniük a marketingosztályoknak a közösségi média implementációjában a magyar piacon?

A közösségi média IT területről induló, de hatásaiban azon messze túlmutató társadalmi jelenség (Constantinides-Fountain, 2008), olyan decentralizált modell, ahol a hálózati csomópontok szaporodásával annak bonyolultsága is növekedésnek indult (Fehér, 2012). A közösségi hálózatok informatikai háttere miatt kézenfekvő ötlet, hogy a problémát a menedzsment információs rendszerek irányából közelítsük meg. Az ERP/MIS rendszerek bevezetésekor (kb '80-as évektől) jelentős szervezeti tudás és tapasztalat halmozódott föl informatikai rendszerek bevezetéséről (Dedrick et al., 2003; Henderson-Venkatramn, 1993; Hong-Kim, 2002; stb). A számos azonos vonás mellett azonban jelentős különbségek is láthatóak a „hagyományos” IT rendszerek, valamint a közösségi média vállalati alkalmazása között (ld. 13. táblázat).

A marketingosztályok struktúráját és külső szereplőkkel való kapcsolatát érintő változások vizsgálatában a szervezetelméleti szakirodalomból merítettem fogódzkodó pontokat. A hagyományos, mintzbergi modellben a marketingszervezet felépítése vizsgálható (Bauer-Berács, 2016; Antal, 2006), a közösségi média környezeti elemnek tekinthető – ez a megközelítés azonban nem magyarázza a közösségi média tudás elhalmozásának és disszeminációjának dinamikus folyamatát, és azt is csak részben, hogy miként és miért alakítja át a reklámparagat ez az új csatorna.

RQ3. A közösségi média sikeres implementációjához a vállalatoknak milyen új marketing képességek megszerzésére van szükségük?

A marketing képességek Vorhies és Morgan (2008) értelmezésében a vállalati marketingfeladatok és -tevékenységek valamennyi területén képes lehet versenyelőny forrást biztosítani. Megelőző kutatások azt is kimondták, hogy a képességek fejlesztése valamint kialakítása szervezeti tanulás révén valósítható meg (Liu-Ko, 2012; Easterby-Smith - Prieto, 2008).

Amennyiben a vállalatok marketingosztályának a működését a közösségi média előtt és után vizsgáljuk, egyértelmű, hogy ezeknek a képességeknek egy bizonyos „készletével” kellett rendelkezzenek a közösségi média éra előtt, és ennek bizonyos változására van szükség ahhoz, hogy a különböző közösségi platformokon (ld. 13. táblázat) meg tudják valósítani stratégiájukat.

A kérdés vizsgálható vezetői és operatív szinten is, mivel felmerülhet a kérdés, hogy milyen (új/régi) vezetői készségek kellenek ahhoz, hogy a megváltozott környezetben a vállalat sikeres tudjon maradni?

A mintzbergi iskola a hagyományos vállalatszervezés elveit követi, és ahol a vállalat határai egyértelműen meghúzhatóak, a struktúra a cég és nem a közös értékajánlat megalkotására egymással szövetkező partnerek jellemzője (Olson et al., 2005). A témában folytatott előkutatás valamint a szakirodalom egyértelműen abba az irányba mutat, hogy itt másról, többről van szó. Az elmúlt nagyjából két

99

évtizedben egyre több szerző írta le a vállalati működést a biológiából kölcsönzött ökoszisztéma terminológiával (Iansiti-Levien, 2004; Adner, 2017; West-Wood 2013; stb). Így felmerül kérdésként, hogy melyiket képességet érdemes a vállalaton belül tartani és melyiket szervezzék ki, milyen döntési kritériumai lehetnek ennek?

RQ4. Hogyan alakította át a marketingszervezet tudás és kompetencia igényét a közösségi média implementációja?

A szervezeti tanulás, valamint a tanuló szervezet két fogalom, ami magyarázatot adhat ezekre. Argote (2012) ciklikus modellje nemcsak megteremti a kapcsolatot a vállalatitudásbázis és a szervezet környezete között, de a tanulási folyamatnak a környezetre történő visszahatására, annak átalakítására is egyfajta magyarázatot nyújt.

A szakirodalom alapján a közösségi média megközelíthető úgy is, mint diszruptív innováció, amely számos iparágban hozott átrendeződést (Pegoraro, 2014; Ghezzi et al., 2016; Flew, 2017; Anderson, 2016, stb). Ez a megközelítés a marketing különböző területeit érintheti: kommunikáció, értékesítés, piackutatás, stb.

Feltehető, hogy ez az átalakulás a reklámparban is lecsapódott és hatásai a munkaerő keresletben, és így az álláshirdetésekből kimutatható. A diszruptív innováció hatása legalább két ponton kimutatható kell, hogy legyen:

- bizonyos készségek, képességek és tudás iránti kereslet növekedésében és ezzel egy időben más készségek, képességek és tudás iránti kereslet csökkenésében (megszűnésében)
- iparágakon belül: egyes szektorokban/vállalatoknál az igények nagymértékű növekedésére, más versenytársaknál csökkenés/megszűnés valószínűsíthető.

Bár látható, milyen széleskörű változásokat indukált a közösségi média, megelőző kutatások mégis csupán részlegesen foglalkoztak azzal, hogy ez az átalakulás milyen szervezeti konzekvenciákkal jár (Leeflang et al., 2014, Choi-Thoeni, 2016). Feltételezésem szerint az elmúlt években a marketingosztályok felépítésében és működésében is megfigyelhetővé vált az, hogy ökoszisztéma szerű működésben a szervezeti határok elmosódnak, a közös értékalkotás céljával külső (szervezeten kívüli) partnerek szerepe jelentősebbé vált és, hogy ezeket a változások változásokat a közösségi média indukálta vagy erősítette fel.

1.3. Kutatási módszertan

A kutatás – célozza akár társadalmi vagy véleménykérdések feltárását – az egyénekre vagy szervezetekre vonatkozó információk szisztematikus gyűjtése, értelmezése a téma szempontjából releváns statisztikai, elemzési módszertan segítségével. Az egyes lépései az információk szisztematikus, objektív feltárása, összegyűjtése, elemzése, közzlése, valamint felhasználása (Malhotra-Simon, 2008 valamint ESOMAR, 2010 in: Gyulavári et al., 2014). A társadalomtudományok kutatás módszertani eszköztára meglehetősen széles körű, kvalitatív, kvantitatív és vegyes módszertant is széles körben alkalmaznak a kutatók. Jelen kutatás ez utóbbi kategóriába tartozik: kvalitatív és kvantitatív eszközöket egyszerre alkalmaz a téma feltáró jellege miatt.

Az egyes módszertanok alapvetően eltérő megközelítést alkalmaznak annak függvényében, hogy az adatokat kvalitatív vagy kvantitatív jelleggel gyűjtik illetve elemzik. A kvalitatív adatfelvételt és -elemzést akkor célszerű alkalmazni, amennyiben a vizsgált téma nem teszi lehetővé számszerű adatok mérését, alkalmazása révén olyan értékes információk tárhatóak fel, melyek a hagyományos statisztikai elemzéseken alapuló módszertan segítségével nehezen vagy egyáltalán nem érhetőek el. Az ilyen jellegű kutatások természete gyakran felderítő és nem magyarázó jellegű, ennek előnye lehet, hogy a kutatási területekre vonatkozóan új belátást biztosít: azaz olyan információt, melyre sem saját tudása, sem a szakirodalom feltérképezése alapján nem tudott következtetni a kutató.

A szakirodalom alapján az alábbi különbségtétel fogalmazható meg a két megközelítés mód között:

Szempont	Kvalitatív kutatás	Kvantitatív kutatás
A valóság feltételezett természete	„Belső perspektíva” - émikus Többes valóság, szubjektív	Objektív világnézet - étikus Egyetlen valóság, objektív
Kutató szerepe	Személyes bevonódás, elköteleződés, a kutató „maga az eszköz”	Objektivitásra, részrehajlás mentességre törekvés
Cél	Társadalmi interakció megértése és interpretálása	Hipotézis tesztelés, az oko és hatások vizsgálata, előrejelzés
Minta, megfigyelési egység	Kisebb, nem véletlenszerűen választott (elméleti minta)	Nagyobb, véletlenszerű
Változók	Nem változók, hanem az egész jelenség tanulmányozása	Konkrét változók tanulmányozása
Gyűjtött adatok típusa	Szavak, képek vagy tárgyak	Számok, statisztikák
Adatgyűjtés formája	Kvalitatív jellegű: nyílt végű kérdések, interjú, megfigyelés, stb	Pontos mérés révén gyűjtött kvantitatív adatok, strukturált, validált adatgyűjtési eszközök révén

Szempont	Kvalitatív kutatás	Kvantitatív kutatás
Adatelemzés	Mintázatok, jellegzetességek beazonosítása	Statisztikai összefüggések
Objektivitás és szubjektivitás	Szubjektivitás elvárás	Az objektivitás elvárás
Eredmények	Egyedi, specializált eredmények, kevésbé általánosítható	Általánosítható következtetések, melyek más mintára is alkalmazhatóak
Tudományos módszer	Feltáró (bottom-up): a kutató új hipotéziseket, elméleteket fogalmaz meg a gyűjtött adatok alapján	Megerősítő (top-down): a kutató hipotéziseket, elméleteket tesztl az adatokon
Az emberi viselkedés megközelítés módja	Dinamikus, szituációs, társadalmi és személyes	Szokványos, előre jelezhető
A legáltalánosabb kutatási célok	Feltárás, felfedezés, elméletalkotás	Leíró, magyarázó, előrejelző
Fókusz	Széles körű, a jelenségek mélységét és kiterjedtségét vizsgálja	Szűk fókusz, konkrét hipotézisek tesztelése
A megfigyelés természete	A természetes környezetben tanulmányozza a viselkedést	Magatartás vizsgálata kontrollált körülmények között, eseti hatások kizárása

Szempont	Kvalitatív kutatás	Kvantitatív kutatás
Végső jelentés	Narratív beszámoló kontextuális leírással és a résztvevőktől származó idézetekkel	Statisztikai jelentés (korrelációk, hipotézis vizsgálat, statisztikai szignifikancia szintek)

Táblázat 18: A kvalitatív és kvantitatív kutatás összehasonlítása

Forrás: Sayre, 2001, Johnson-Christensen, 2008, p.34., Lichtman, 2006, p7-8.,

Az összehasonlító táblázatból kiderül: a kvantitatív kutatás, illetve szemléletmód elsősorban olyan kutatási kérdések esetén alkalmazható megfelelő módon, ahol hipotézisek felállítására már van lehetőség, a téma jobban körül határolható, egzaktabb – esetleg a szakirodalomban már jobban feltárt. A kvalitatív megközelítés ezzel szemben induktív logikára épít, és olyan társadalomtudományi módszertanokra épít, ahol megengedett, sőt kívánatos a többes valóságlátás, a kutatás fókusza pedig az interakcióra esik. Fontos leszögezni, hogy tudományos szempontból egyik megközelítésmód sem nevezhető „felsőbb rangúnak” vagy kívánatosabbnak, inkább arról van szó, hogy az eltérő jelenségek eltérő megközelítési módot, világlátást követelnek meg. A kutatási módszertan megválasztásakor így a legfontosabb feladat, hogy a kutatási probléma ismeretében az ahhoz leginkább passzoló módszertan kerüljön kiválasztásra.

A tudományos kutatások eredményeit három fő kritérium mentén szokás értékelni, melyet a választott módszertan alapvetően meghatároz – ld. a következő táblázatban:

Szempont	Rövid magyarázat	Kvalitatív kutatás	Kvantitatív kutatás
Megbízhatóság	A kutatást azonos körülmények között megismételve ugyanarra az eredményre jutunk	Gyenge pont (megfigyelés, szubjektivitás és kontextus függőség miatt)	Erőssége
Érvényesség	A kutatás valóban azt méri, amit szerettünk volna	Erőssége (a kutató holisztikus szemlélettel arra törekszik, hogy minél mélyebben, minél pontosabban tárja fel és értse meg a vizsgált jelenséget)	Gyenge pont
Általánosíthatóság	A kutatás eredményei a kutatás kontextusán kívül is igazak	Nem valószínűségi, hanem elméleti minta, kevésbé / nem általánosítható eredmények	A minta reprezentativitásától függ, valószínűségi mintavétel esetén erős

19. táblázat: Kvalitatív és kvantitatív kutatások összevetése megbízhatóság, érvényesség és általánosíthatóság szempontjából.

Forrás: Sztárayné (2011)

A korábban ismertetett kutatási kérdések egy nem jól definiált és nem egyértelműen lehatárolható problémára utalnak, melyet az előzetes kutatások is megerősítettek. Ezek azt is feltárták, hogy sok az ad-hoc jellegű megoldás, a szervezeti reakciót egzsakt döntéshozatali procedúrák helyett gyakran a vezető pozícióban dolgozó munkatársak személyes benyomásai, vélekedései dominálják. A bizonytalansági tényezőket sorát szaporítja a turbulens piaci környezet is.

Mindezek abba az irányba mutatnak, hogy a helyzet alapvetően feltáró és nem megerősítő jellegű kutatást kívánnak meg. A helyzettel kapcsolatos információk egy jelentős része szűk számú, kiterjedt személyes tudással és nagy tapasztalatokkal rendelkező szakértő, menedzser fejében található meg. Ezek a tényezők a helyzet egy kvalitatív, feltáró jellegű kutatás létjogosultságát támasztja alá: a cél ugyanis nem bizonyos helyzet leírása vagy előrejelzések biztosítása, hanem a kutatási fókuszban álló jelenség pontosabb megértése, szakértőktől származó információk, illetve az ő vélekedéseik és tapasztalataik alapján.

A kutatási irányok valamint a rendelkezésre álló lehetőségek alapján vegyes módszertan alkalmazása mellett döntöttem. Ez azt jelenti, hogy kvalitatív és kvantitatív eszközöket egyszerre alkalmaztam. Ez a megközelítés a társadalomtudományokban az elmúlt mintegy két évtizedben mind gyakrabban alkalmazott megközelítéssé vált (Denscombe, 2008), egyes szerzők érvelése szerint mára a tisztán kvalitatív és tisztán kvantitatív kutatási módszertan mellett önálló kutatási paradigmaként ismerhető elé (Johnson et al., 2007). Morse-Niehaus (2009) terminológiájával összhangban a 'vegyes módszertan' kifejezést úgy használok, mint több, egymásra kölcsönösen támaszkodó, és egymástól függetlenül nem publikálható kutatási metódus (szemben például a 'többes módszertan'-nal).

Creswell-David (2018) az alábbi szempontokra hívja fel a figyelmet, amelyek alapján a vegyes módszertannal készülő kutatások eltérhetnek egymástól

- időzítés: a kutatási fázisok lehetnek egymás követőek valamint egymással párhuzamosan zajlóak
- súlyozás: az egyes kutatási fázisok fontossága, prioritása
- vegyítés típusa: összekötő (az egyik kutatási fázis adatfelvétele egy másik kutatási fázis adatelemzésén alapul), integráló (a különböző kutatási fázisokból nyert adatbázisok egyesítését jelenti) vagy beágyazó (a kutató nem köti össze és nem is integrálja a kutatási fázisokat, az egyik kutatási fázis a másikat támogatja)

- elméletalkotás, vagyis az, hogy a kutató milyen módon alkalmaz elméleti keretet a kutatás tervezésében. Lehet explicit (az elméleti keret bemutatásra kerül) illetve implicit (nincs szó elméleti keretről)

A fenti jellemzők egyúttal a kutatás irányát is kijelölik, jelen kutatás a szerző által felállított módszertani lehetőségek közül a párhuzamos transzformatív stratégiát követi, vagyis a kutatás során egy elméleti keretre alapozva egyidejűleg kerül gyűjtésre kvalitatív és kvantitatív adat. Az elemzésben az adatbázisok egymással való összevetése, valamint közös feldolgozása is megtörténhet:



Ábra 24: Párhuzamos transzformatív kutatástervezés

Forrás: Cresswell-David, 2018 p.210

A kvalitatív eszközök alkalmazását indokolta a kutatásban, hogy ez módszertan lehetővé teszi azt, hogy a vizsgált problémát mélyebben, a megkérdezésbe bevont szakértőkön keresztül ismerjen meg, így a társadalmi változások mélyebb megértése és feltárása válik lehetségessé (Mertens, 2010). A kvantitatív kutatás ugyanakkor konkrét változók tanulmányozására biztosít lehetőséget, a kutatás megbízhatósága erősebb. A két módszertan kombinációja egy kutatáson belül felerősíti az egyes módszertanok erősségét, és minimalizálja azok gyengeségeit (Yin, 2017).

Utolsó szempontként a mintaválasztás lehetőségeiről is szót kell ejtenünk. Kvalitatív kutatás esetén – a módszertan logikájából eredően – egészen más típusú megközelítés módot kell követni, mint a statisztikai valószínűségre építő kvantitatív kutatások esetén. Miles-Huberman (1994) az alábbi táblázatban foglalja össze a szóba jöhető változatokat:

Mintavétel	Célja
Maximális változatosság	Az átlagostól eltérő esetek dokumentálása révén fontos közös jellemvonások feltárása

Mintavétel	Célja
Homogén	Egyszerűsíti, fókuszálja, megvalósíthatóvá teszi a csoportos interjúkat
Kritikus eset	A lehetőségekhez képest maximális általánosíthatóság biztosítása
Elméleti	Esetek kiválogatása egy elméleti konstrukció alapján, lehetővé teszi annak pontosabb kidolgozását, vizsgálatát
Megerősítő és cáfoló esetek	Kezdeti elemzés pontosítása, kivételek vagy változatosság keresése
Hógolyó vagy lánc elvű	Információ-dús esetek beazonosítása személyes ajánlás alapján
Extrém vagy deviáns esetek	A vizsgált jelenség szokatlan megjelenéséből való tanulás
Tipikus esetek	Az „átlagos” keresése és bemutatása
Intenzitás	Információ-gazdag esetek, amelyek intenzíven megjelenítik a vizsgált jelenség nem szélsőséges példáit
Politikai szempontból fontos esetek	A figyelem szándékolt felkeltésére vagy a nem kívánt figyelem elkerülésére
Véletlenszerű célirányos	Az érvényesség növelésére, ha a lehetséges célirányos minta túl nagy
Rétegzett célirányos	Alcsoportok megjelenítése és összehasonlíthatósága érdekében
Kritérium	Minden olyan eset, amely bizonyos előfeltételeket kielégít, a minőség szavatolása szempontjából fontos
Opportunista	Adódó lehetőségek, új irányok követése
Kombinált vagy kevert	Trianguláció, rugalmasság, különféle célok kielégítésére

Mintavétel	Célja
Kényelmi	Idő-, pénz- és/vagy erőforrás hatékonyság, ami azonban az érvényesség gyengülését és információvesztést eredményez

Táblázat 20: Kvalitatív kutatás mintaválasztási stratégiáinak tipológiája

Forrás: Miles-Huberman, 1994, p. 28

1.4. Kutatástervezés

A disszertáció empirikus kutatása több fázisban valósult meg. Első lépésben a téma lehatárolása kijelölte azt a szakirodalmi kört, amelynek vizsgálata révén megfogalmazódott a kutatási kérdések előzetes köre. Ezt szakértői mélyinterjúk követték, melyek részben a megkérdezésbe bevont marketingszakemberek tudása részben pedig a hazai piacról szerzett, máshonnan meg nem szerezhető ismereteik révén segítette letisztázni és pontosítani a kutatás határait.

Az ezt követő, harmadik kutatási fázisban fogalmazódott meg, hogy a kutatás fő célja a közösségi média marketing által indukált szervezeti változások vizsgálata lesz. Ez a pontosítás egyúttal a szakirodalmi kutatás részbeni újragondolását és kiegészítését igényelte.

Az empirikus kutatás három részből tevődött össze, vegyesen alkalmazva kvalitatív és kvantitatív eszközöket:

Kutatási fázis	Módszertan	Kutatás leírása
Szakértői mélyinterjú	Kvalitatív	15 vezető marketing pozícióban dolgozó gyakorló szakember mélyinterjúk technikával történő megkérdezése
Álláshirdetés adatbázis elemzése	Kvantitatív	A legnagyobb magyarországi álláshirdetés adatbázis 2010-2018 között „marketing” kategóriában publikált álláshirdetéseinek elemzése (n=2.416)

Kutatási fázis	Módszertan	Kutatás leírása
Céges riportok tartalomelemzése	Kvalitatív	15 marketing pozícióban dolgozó, esti tagozatos, MA szakos egyetemista által írt céges beszámoló tartalmának elemzése

Táblázat 21: Az empirikus kutatás fázisai

Forrás: saját szerkesztés

Előzetes várakozásaim szerint az egyes kutatási módszerek az alábbi módon segíthetnek a megfogalmazott és korábbiakban ismertetett kutatási kérdések megválaszolásában

Kutatási kérdés	Szaké. mélyi.	Áll.hird. elemz.	Cég. rip.
RQ1: Milyen adaptációs stratégiával válaszolnak a marketingszervezetek arra a környezeti kihívásra, amelyet közösségi média megjelenése, terjedése jelent	Kiemelt cél	Nem cél	Kiemelt cél
RQ2. Milyen típusú kihívásokkal kell megküzdeniük a marketingosztályoknak a közösségi média implementációjában a magyar piacon?	Cél	Nem cél	Cél
RQ3. A közösségi média sikeres implementációjához a vállalatoknak milyen új marketing képességek megszerzésére van szükségük?	Cél	Cél	Cél
RQ4. Hogyan alakította át a marketingszervezet tudás és kompetencia igényét a közösségi média implementációja?	Cél	Cél	Cél

Táblázat 22: A kutatási kérdések és kutatási fázisok kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázatból kiderül az is, hogy mindegyik kutatási kérdést legkevesebb két kutatással vizsgálók, az eredmények összevetésével megvalósul az adatok

triangulációja, ami erősíti a fogalmi érvényességet. A kvalitatív és kvantitatív, vagy eltérő kutatási módszerek együttes alkalmazásával (módszertani trianguláció) a kutatás pontossága is növelhető, ezáltal megbízhatóbbá teszi a folyamatot. (Yin, 2017)

2. Elő kutatás

A kutatás első lépését két mélyinterjú jelentette, ahol a reklámparban több éves tapasztalatokkal rendelkező szakértők segítségével a közösségi média vállalati alkalmazása és annak lehetőségei, illetve következményei kerültek feltárássra. A megkérdezések, valamint az eredmények kiértékelése a disszertáció tézistervezetének írását megelőzően történt, 2016. novemberében, félig-strukturált vezérfonal segítségével, ezzel biztosítva lehetőséget a megkérdezetteknek arra, hogy saját szakmai tapasztalataik alapján új, releváns szempontokkal gazdagítsák a kutatást.

Az előkutatás során megkérdezett szakértők (anonimizált¹²) adatai az alábbiak voltak:

- H. Zs. Online marketing szakértő, médiatervező és vásárló (4,5 év ügynökségi tapasztalat, 1,5 év ügyféloldali vezetői tapasztalat)
- Ny. N. Médiatervező és -vásárló, marketing menedzser (7 év ügynökségi tapasztalat, 2,5 év ügyféloldali vezetői tapasztalat)

Az előkutatás során az alábbi tényezők merültek fel:

¹² A beszélgetések során a megkérdezettek kritikus hangot ütöttek meg, néha saját munkaadójukkal szemben is, ezért döntöttem a nevek anonimizálása mellett.

Fogyasztó	Vállalat	Fogyasztó- vállalat kapcsolat	Vállalati ökoszisztéma	Környezet
Változó médiahasználati szokások	Reklámköltés: erős kontroll (olcsóbb vs. drágább csatornák)	Kommunikáció változása	Ügynökségek szerepének változása	A magyar piac szerkezeti sajátosságai
	Reklámcélok		Ügynökség: szakmai tartalom mellett egyéb szempontok (pl. jutalék)	Hazai központok a külföldi HQ irányítása alatt
	Iparági sajátosságok		Új szakértelem:	Marketing fejlesztések terén elmaradott piac
	Mérés: korábbi mérőszámok és az online mérés kompatibilitási problémái			Konzervatív attitűd a reklámozásban (hagyományos csatornák dominálják, pl: TV)

Táblázat 23: Az előkutatás során felmerült tényezők

Forrás: saját szerkesztés

3. Kutatás első fázisa: szakértői mélyinterjúk

A helyzet pontosabb megértését a szakirodalomból leszárt tanulságok alapján szakértői mélyinterjúk segítették. A kutatás első fázisában 10 mélyinterjú készült

gyakorló marketing menedzserek bevonásával. A megkérdezésben olyan szakértők vettek részt, akik mindannyian aktívan részt vesznek digitális marketinggel kapcsolatos feladatokban és/vagy projektekben. A megkérdezettek bevonásában további cél volt az iparági sokszínűség, valamint az, hogy ügynökségi és vállalati szakemberek egyaránt szerepeljenek a megkérdezésben, ami egy szélesebb körű rálátást biztos az iparági folyamatokra. Ez a szervezeti külső/belső határok elmosódásával kapcsolatos kutatási kérdés megválaszolásában nyújthat segítséget.

3.1. Adatgyűjtés

Az adatgyűjtés során 10 mélyinterjú készült, a megkérdezésbe bevont marketing szakértők szakmai tapasztalatát és iparági háttérét a ... táblázat mutatja be. A mélyinterjúk félig strukturált formában zajlottak, a megkérdezés helyszíne a válaszadók munkahelye volt. (Az interjúk vezérfonalát ld. ... melléklet). Az interjúk időtartama 50-110 perc közötti volt, ennyi idő elegendő volt arra, hogy a megkérdezettek kifejtsék álláspontjukat és megosszák tapasztalataikat a kérdezőbiztossal. A megkérdezésbe bevont szakértők beleegyezésével 9 interjúról hangfelvétel készült, melyek a későbbi elemzést segítették. A szakmai mélyinterjúk 2017. augusztus-november között készültek.

Tekintettel arra, hogy az interjúalanyok esetenként olyan információkat is megosztottak, melyek az egyes cégek életének mélyebb működésébe is betekintést engednek, az általuk közölt információ anonimizált formában került felhasználásra. Az elmondott és kutatásban idézett mondatok mellett az interjúalany kódja utal a megkérdezetre.

Az interjúkban az alábbi marketingvezetők voltak a válaszadók:

Kód	Jelenlegi beosztás	Korábbi (releváns) szakmai tapasztalat
A	Márka és kommunikációs igazgató (2 év) - pénzügyi szolgáltatás	<ul style="list-style-type: none"> • Regionális termékmenedzser (1,5 év) – High-tech • Csatorna marketing menedzser (1 év) – FMCG • Kategória menedzser (4 év) – High-tech

Kód	Jelenlegi beosztás	Korábbi (releváns) szakmai tapasztalat
B	Digitális marketing és kommunikáció specialista (1 év) - B2B gyártó vállalat	<ul style="list-style-type: none"> • Területi képviselő (1,5 év) - B2B gyártó vállalat
C	Marketing kommunikáció vezető (4 év) – B2C szolgáltató	<ul style="list-style-type: none"> • Regionális digitális vezető (2 év) – FMCG • Integrált kommunikáció regionális vezetője (2 év) – FMCG • Márkamenedzser (3 év) – FMCG
D	Ügyvezető igazgató, Média és Digitális Kommunikációs ügynökség (1 év)	<ul style="list-style-type: none"> • Ügyvezető igazgató (3 év) - online B2B és B2C szolgáltatás • Elnök (7 év) – tanácsadó szervezet • Ügyvezető igazgató (3 év) – online marketing ügynökség • Területvezető (6 év) - online marketing ügynökség
E	Marketing menedzser (3 év) – FMCG	<ul style="list-style-type: none"> • Márkacsoport menedzser (4 év) – FMCG
F	Marketing és kommunikációs vezető, Digitális média vezető (2 év) - FMCG	<ul style="list-style-type: none"> • Üzleti igazgató (7 év) - FMCG • Marketing menedzser (7 év) – FMCG
G	Márkamenedzser – FMCG	<ul style="list-style-type: none"> • Márkamenedzser (5 év) – FMCG
H	Márka és kommunikációs vezető (3 év) – B2C szolgáltató	<ul style="list-style-type: none"> • Helyettes ügyvezető (3 év) – kreatív ügynökség • Partner (1 év) – márkastratégiai tanácsadás • Ügyvezető (2 év) – kommunikációs tanácsadás
I	Társtulajdonos (4 év) – Építőipar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekt értékesítési vezető (10 év) – építőipar
J	Kommunikációs munkatárs (3 év) – kommunikációs tanácsadó	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ügyvezető igazgató (10 év) – könyv kiadó

Táblázat 24: Mélyinterjú alanyok bemutatása

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúk elkészítésére a kutatás első fázisában került sor. A kutatás ezen pontján a kutatási fókusz még nem került egyértelmű lehatárolásra, az interjúkban a szervezeti kérdések mellett számos egyéb olyan kérdés is terítékre került, melyek a vállalat és közösségi média viszonyát boncolgatták. Az ezekre adott válaszok egy külön tanulmányban kerülnek majd feldolgozásra, értékelésre.

Az interjúk elemzésében a fő cél az volt, hogy belátást biztosítson arra, hogy milyen adaptációs stratégiával válaszolnak a marketingszervezetek arra a környezeti kihívásra, amelyet közösségi média megjelenése, terjedése jelent.

3.2. Elemzés

Helyzetértékelés

A megkérdezésbe bevont marketingvezetők mindegyike a közösségi média vállalati célú használatának létjogosultsága mellett érvelt, az alkalmazás szintjében azonban voltak különbségek:

- „higiéniás”-tényező: legalacsonyabb szintű használatot jelenti, csupán *„jelzés a vevők számára, hogy a cég létezik, él”* (A). *„Azért csináljuk, mert jó, hogy ott vagyunk és nem igényel nagy energia befektetést”* (B);
- meghatározott cél mentén történő használat: ami jelenthet ügyfélszolgálati csatornát, értékesítés támogatást, márkaépítést, a márkarajongók közösségbe való formálását;
- stratégiai szintű használat csak opcióként merült fel, ilyen szintű elköteleződést a közösségi platformok irányába egyik vizsgált vállalat sem mutatott: *„Nem biztos, hogy kívánatos lenne a marketingstratégia részévé tenni a közösségi médiát. Ez véleményem szerint szektortól is függ, egy klasszikus FMCG cég helyzete nehéz, itt akár termék szinten is vizsgálándó, hogy van-e értelme”* (G). Több vállalat is jelezte, hogy a közösségi média ilyen szintű alkalmazását a jövőben elképzelhetőnek tartja.

A vezetők helyzetértékelésében közös momentum volt az, hogy csak kisebb részben a pénzbeli (költség) előnyökkel magyarázták azt, hogy miért csoportosítják

át évről-évre növekvő arányban a marketingköltségeket a közösségi médiára. A legtöbb válaszban a fogyasztói szempontok is megjelentek: eWOM kiaknázása, belátás a fogyasztók életébe, közvetlen becsatornázódás a fogyasztók beszélgetésébe, „hétköznapijaiba”. *„Az egyik leghatékonyabb módja emocionális kötődés erősítésének így márkaimázs erősítésének. Nem elhanyagolható szempont, hogy azonnali visszajelzés érkezik a fogyasztóktól, amit nagyon pontosan ki tudunk olvasni a számokból: látjuk, hogyan reagálnak. A hatékony használat kulcsa az, hogy az ő életükbe releváns módon tudjunk „belefolyni” – a hétköznapi életük része kell legyen a márka. Ezt leginkább úgy lehet elrontani, ha a márka üzeneteit ismételtetjük. Nem ezt kell csinálni, hanem azt, ami az embereket érdekeli”* (E).

Többen a már meglevő („hagyományos”) csatornákkal való összevetésben látták a közösségi médiát, az interjúk során említett médiumokat valamint ennek eredményeit az alábbi táblázat foglalja össze:

Médium	Marketing vezetők által relevánsnak tartott jellemző
Rádió	Hatalmi bizonytalanság jellemzi a rádiós piacot (F) Statikus, egyirányú (D) Márkanév kiterjesztés az online médiumra (pl. hírportál formájába): ritkán sikeres (J)
Újság	Elveszítette tömegmédium jellegét, „niché” piacok kiszolgálására alkalmas (pl. női lapok, tinimagazin, stb) (F) Statikus, egyirányú (D) Márkanév kiterjesztés az online médiumra (pl. hírportál formájába): ritkán sikeres (J)
Televízió	Ma is hatalmas az elérése, de a társadalom jövedelmi szempontból lejjebb eső részei töltenek előtte hosszabb időt – nincs munkájuk, nem befolyásolók, marketing szempontból kevésbé érdekes (C) „Még” tömegmédia (F), de már most is sokszor jobban megéri a „niché” műsorok/adók kínálatában megjelenni (C) Statikus, egyirányú (D)

Médium	Marketing vezetők által relevánsnak tartott jellemző
Online sajtó	Skizofrén helyzetbe került: a közösségi média „elszipkázza” a reklámbevételeket, de támaszkodik is rá a látogató szerzésben (D)
Közösségi média	Fogyasztói bevonódás csúcsa (D) „Már” tömegmédia (F) Megjelentek azok a reklámok, amelyek teljesen úgy „viselkednek”, mintha tévéreklámok lennének (F) Pontos mérés (C, E, I) Az emberek a csatornán keresztül a reklámhoz való viszonyukat is jelezni tudják (D)

Táblázat 25: Az egyes médiumok jellemzése

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatból jól látszik, hogy a megkérdezettek körében az alapvető attitűd pozitív volt a közösségi média marketing célú használat iránt, míg a hagyományos médiumok esetében inkább a használat csökkenésére, átalakulására kell számítani (amit pl. a Reklámszövetség évről-évre közzétett reklámtortája is visszaigazol).

Többen beszéltek a csatorna egyedi jellemzőiről az interjú elején, kiemelve a pontosabb célzási és jobb mérési lehetőségeket, de talán az iparági vezetők félelmeit is mutatja az, hogy külön rákérdezés nélkül, többen is a negatív visszahanggal kapcsolatos aggodalmaikat is megfogalmazták. *„Tapasztaltuk, látjuk: a negatív hír villámgyorsan el tud terjedni, és ehhez elég egy panaszos ügyféltől érkező fenyegetődzés. Sok helyütt látom, hogy a marketingesek félnek attól, hogy a cég negatív spirálba kerülhet”* (A). *„A fogyasztó a márka képviselőjévé válhat. Ennek van kétségtől pozitív oldala is - de egy erős negatív visszacsatolás akár teljesen le tudja nullázni a médiaköltség értelmét, és komoly károkat okozhat a márka számára”* (D).

Marketing feladatok és hatáskörök

Valamennyi megkérdezett arról beszélt, hogy a közösségi média marketingfeladatok közé történő integrálásával a marketingszervezetek által ellátott

feladatok mennyisége erőteljesen megnövekedett. *"Mindent átalakított. Régebben sokkal rövidebb volt a folyamat: termékhez illeszkedő célcsoport, kommunikációs ötlet alapján megalkotott kreatív anyagokat -ügynökségi segítséggel vagy személyesen- 1-2 hét alatt elkészítettük, és ezzel a munkánk nagyjából véget is ért. Most a folyamat eleje változatlan, de a közzétételt követően sokkal több munka hárul ránk, mint korábban"* (C).

Olyan új feladatokról számoltak be, mint a vevői beszélgetések monitorozása (social listening – a teljes online térben), influencerekkel való intenzív együttműködés, versenytárs tevékenységek nyomon követése, adatelemzés (big data). De a már meglevő feladatok mennyisége is nő: *„hetente 3 poszttal dolgozunk a Facebook-on. Egy-egy tartalmat legyártani semmivel nem kevesebb munka, mint korábban egy Citylight vagy egy óriásposzter megalkotása"* (E). És miközben a befektetett munka azonos vagy még több is, mint korábban, az elékszült alkotások „élettartama” órákban, legfeljebb napokban mérhető (E, C, H).

A folyamatos monitorozás (hozzászólások, reakciók, stb) egyúttal folyamatos készenlétet is igényel a cégektől, hiszen a valós idejű kampányadatok rendelkezésre állása miatt nagy a nyomás a marketingosztályon, hogy a lehető leggyorsabban beavatkozzon, ha a folyamatok nem kedvező irányba mennek. *„A tévéreklámoknál ha hibázott valaki és rosszul sült el a dolog, 1-2 nap alatt le lehetett állítani a kampányt, és még mindig volt idő gondolkodni azon, hogy hogyan tovább. Most egy elpuskázott kampány, ha végig söpör az interneten, neadjisten felháborodást generál, akkor 1-2 óránk van kitalálni, hogyan reagáljunk, milyen közleményt adjunk kis, stb."* (I).

A csatornák növekvő mennyisége (pl. különböző közösségi oldalak) egyúttal azt is jelenti, hogy ugyanazt a tartalmat több különböző csomagolásban is „le kell gyártani”. *„Korábban egy elékszült tévéanyaggal véget ért a feladat, esetleg megtámogattuk óriásplakáttal vagy magazin hirdetéssel. Most egy-egy videó anyagot 5-6 különböző formában kell elékszíteni. A jövő márkamenedzsere kiváló tartalomszerkesztő, aki hatékonyan tud mozgatni újságírókból, grafikai szerkesztőkből, videóművészekből, operatőrökből, stb álló csapatokat. Egy-egy*

tartalmat nagyon sokféleképpen kell előállítani” (A). A közösségi média jellege miatt nem csak csatornánként, de akár csatornán belül célcsoportonként is eltérő tartalmak gyártása lehet indokolt, ami tovább növeli egy-egy tartalom variációinak a számát:

	Célcsoport-1	Célcsoport-2	...	Célcsoport-n
KM applikáció 1				
KM applikáció 2				
...				
KM applikáció n				

Mivel a feladatok átalakulnak, így más fajta munkavállalói kompetenciákra van szükség. Az alábbi táblázat az interjúk során a munkavállalókkal szemben említett követelményeket foglalja össze:

Érzelmi, attitűdbeli hozzáállás	Marketing szakmai ismeretek, készségek	Egyéb szakmai ismeretek, készségek
Nyitottság, kíváncsi hozzáállás, jó kapcsolatteremtő készség, „emberismeret”	Kreatív kompetenciák: grafikai készség, videószerkesztés, szövegírás	Jó kommunikációs készség
Részletekre való odafigyelés	Tartalom kontroll és tartalom szerkesztés (felügyelet)	Kvantitatív, matematikai-statisztikai ismeretek („adatvezérelt” működés)

Táblázat 26: Munkavállalókkal szemben támasztott követelmények

Forrás: saját szerkesztés

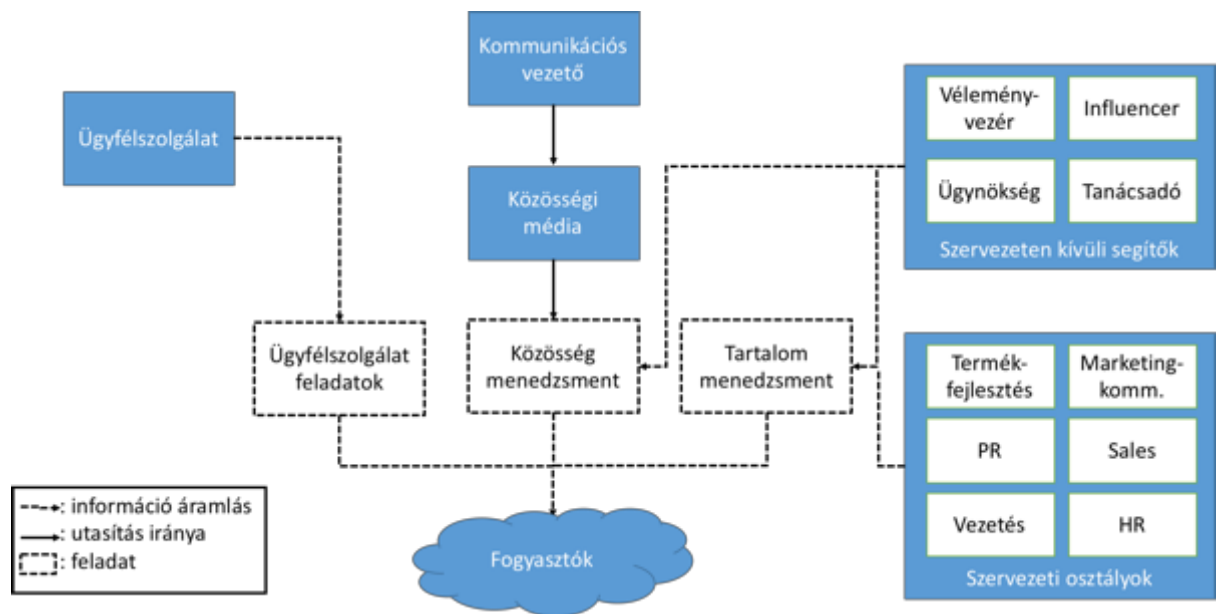
„Olyan emberekre van szükség a marketing osztályon, akiket a folyamatos kíváncsiság hajt, akik úgy gondolkodnak, hogy „rengeteg dolgot nem tudok, de szeretném megismerni”. Kell, hogy érdekeljék őt/őket az emberi kapcsolatok, a marketingfeladatok egy jelentős része a közösségi médiában kommunikációt jelent vagy az emberi reakciók vizsgálatát. Aki nehezen teremt kapcsolatot, abból nem lesz jó munkavállaló” (H).

A szükséges képességek listája a megkérdezettek szerint függ az iparágtól, a cég helyzetétől, a közösségi média alkalmazásának típusától, szintjétől és céljaitól, valamint a cég számára elkérhető külső forrásoktól (pl. ügynökségi kapcsolat). *„Nagyon különböző helyzetek képzeletűek el. Ha a cég például házon belül akar mindent legyártani, akkor a vevői jelzések észlelésétől a tartalmak gyártásán keresztül az ellenőrzés és visszajelzések gyűjtéséig mindenre kell embert alkalmazni. Más esetben elég lehet az, ha csupán a „seeding” terv megvalósítását végzi a cég, minden mást ügynökségi partnereken keresztül intéz” (C).*

Szervezeti átalakulás

A szervezeti átalakulásban a megkérdezettek leginkább a „házon belül tartani vagy kiszervezni” kérdést látták bele. Ez egy még jelenleg is kialakulóban levő terület, ahol a gyakorló szakemberek között érezhető volt a vélemények sokfélesége, ami a kiforrott megoldások hiányára utal, és volt, aki ezt meg is fogalmazta: *„Nagyon nincs még arra megoldás, hogy miként kell a közösségi médiát kezelni. Nálunk kettős célt szolgál: tartalmakat osztunk meg, valamint ügyfél szolgálati csatornaként is funkcionál. Ezek nagyon eltérő természetű felhasználási módok, melyeket a cégnek úgy kell külön kezelnie, hogy a vevők ezt a megkülönböztetést nem teszik meg” (A).*

Az alábbi ábra a megkérdezett marketingvezetők leírását összegezve mutatja annak egy lehetséges mintáját, hogy a különálló közösségi média osztállyal rendelkező vállalatoknál hogyan zajlik a közösségi média feladatok ellátásához szükséges információ megszerzése és a folyamatok irányítása.



Táblázat 27: Közösségi média osztály egy lehetséges szervezeti struktúrája

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti struktúra ki- és átalakítása mellett többször szóba került a szervezeti kultúra kérdése is, amelyet a marketingvezetők közül néhányan kulcsfontosságúnak láttak a közösségi médiában elért sikerhez: „*Sokkal jobb kampányokat tudunk készíteni, ha eleve olyan hozzáállással közelítjük meg ezt a médiumot, ami közösségi médiát is jellemezi*” (A).

Szervezeti tanulás – tanuló szervezet

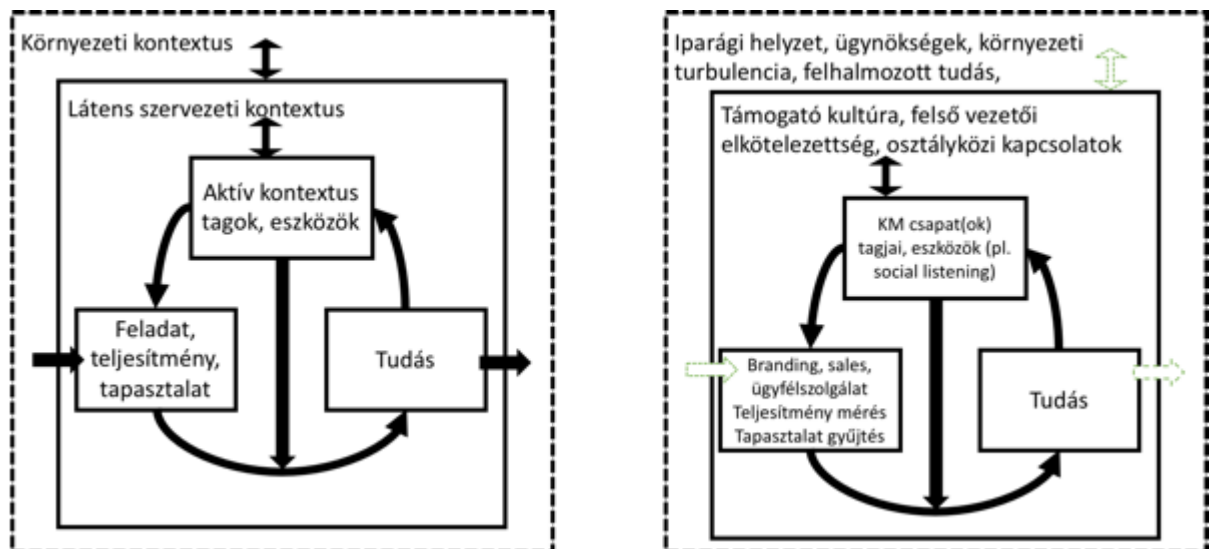
Formális szervezeti tanulás három szintjét lehetett beazonosítani a megkérdezett vállalatok körében, azoknál a cégeknél, akik a tudás szervezeten belüli kiépítése és nem annak megvásárlása (pl. ügynökség, tanácsadó) döntöttek: egyéni szinten, csoport-, illetve szervezeti szintű tanuló folyamatokról érkeztek beszámolók. Arra a megkérdezett vállalatok körében nem volt példa, hogy a közösségi média „tanulása” ennél is magasabb, szervezeten kívüli szinten valósult volna meg (pl. az értéklánc mentén, vagy külső formális oktatás keretében, stb).

- Egyéni szint: a mintában egy vállalatnál (B) volt megfigyelhető. Itt egyetlen munkavállaló, személyes lelkesedésből foglalkozott a közösségi médiával, az összegyűjtött tapasztalatokat másokkal semmilyen formában nem

osztotta meg, a cég részéről minimális támogatásban részesült (közösségi médiára a munkaideje 10 százalékát fordíthatta). A vállalat napi működésében a közösségi média egy „érdekesség”, de semmilyen szempontból nem meghatározó terület. Formalizált közösségi média stratégiával nem rendelkeztek.

- Csoport szint: közösségi médiával egy jól körülhatárolható szervezeti egység foglalkozott, a tapasztalatok megosztására első sorban informális beszélgetéseken, valamint kisebb részben formalizált formában (pl. best practise gyűjtemény, közösségi média alkalmazásokból kinyerhető történeti visszatekintő adatok, stb) került sor (I).
- Szervezeti szint: közösségi média alkalmazásával, valamint a generált tudás megosztásával nem csak egy csapat, hanem a szervezet több egysége is foglalkozott. A tudás megosztását, szervezeti disszeminációját informális beszélgetések, formalizált tudás gyűjtés és tudástár kialakítása, valamint belső oktatások is szolgálták (C, E, F, H).

Argote (2012) modelljét alkalmazva az elvégzett szakértői mélyinterjúkon megszerzett információkra úgy tűnik: a közösségi média vállalati alkalmazásának szervezeti tanulása egyelőre még féloldalas:



Táblázat 28: Szervezeti tanulás és a közösségi média
 Forrás: saját szerkesztés

A legnagyobb rés jelen kutatás szerint a környezet és vállalat közötti folyamatokban tapintható ki. A megkérdezettek beszámolóí alapján egy olyan kép rajzolóđott ki, ahol ez a fajta oda- és visszacsatolást jelentő folyamat leginkább munkavállalók fluktuációján (el- és átsábításával) keresztül valósul meg, kisebb részben közös projektek, valamint ügynökségek igénybevételel. Több megkérdezt volt, aki akár részterületek (pl. ügyfélszolgálat) / akár a teljes közösségi média marketing terén nem látta indokoltnak ügynökségek alkalmazását.

Várakozások

Bár a kutatásnak nem volt központi fókuszában az előrejelzések begyűjtése, szinte valamennyi megkérdezt fogalmazott meg valamilyen várakozást a jövővel kapcsolatban. Míg az elmondottak alapján úgy tűnik, hogy a közösségi média jelenét sok szempontból átláthatatlan állapotok, a vállalati döntéseket bizonytalanság és információ hiány jellemzi, a terület jövőjével kapcsolatban egyöntetűen optimista jóslatok hangzóttak el a vezetők szájából: *„Megkérdőjelezhetetlen: ez a jövő”* (I). Nézetkülönbözőségeket csupán az időhorizont, valamint az elhangzó kijelentések „merészsége” jelentett.

„A közösségi média ma sokoldalú, a jövőben mindenre alkalmas lesz: ismertség növelésétől a promócióig, a forgalom irányításától az értékesítésig” (G). „Olyan irányba haladunk, hogy idővel elkerülhetetlenül a közösségi média lesz a legfontosabb a marketing számára” (A). A korábbiakban bemutatott (és még a későbbiek során tárgyalt) kutatási eredmények fényében ez jelentős változásokat vetít előre a marketingszervezet számára feladatok, struktúra és más tényezők tekintetében is.

3.3. Következtetések

A kutatás első fázisának célja részben a kutatási fókusz végső meghatározása volt, emellett a szakértői interjúk révén szerzett információk segítettek megismerni a közösségi média alkalmazásának jelenlegi helyzetet (helyzetfelmérés), megérteni a

cégek stratégiai választ a közösségi médiával jellemezhető, megváltozott környezetben, és végül a jövőre vonatkozó várakozásokba is betekintést engedett.

A mélyinterjúk során feltárt fontosabb szempontokat valamint az azokból levont következtetéseket a 29. táblázat tartalmazza:

Szempont	Következtetések, fontosabb kutatási megállapítások
Helyzetértékelés	<p>A cégek a közösségi médiát a cégek egy része higiénias tényezőnek tekinti, máshol bizonyos feladatok ellátására alkalmas eszköz</p> <p>Az egyéb (hagyományos) médiumok megítélése összességében kedvezőtlen, a közösségi médiával kapcsolatos várakozások erősen pozitívak</p>
Marketing feladatok és hatáskörök	<p>A marketing szervezetek feladata legkevesebb három ponton jelentősen változott: (1) növekszik az elkészített reklámanyagok mennyisége; (2) az elindított kampányok nyomon követése komoly energia befektetést követel; (3) a csatornák számának növekvésével egy-egy kampány kreatív anyagát mind több variációban kell elkészíteni.</p> <p>Az átalakuló feladatok, növekvő munkamennyiség miatt a marketingszervezetek mérete nő, új készségek és tudás megszerzése vált szükségessé</p>
Szervezeti átalakulás	<p>A szervezetek számára nem egyértelmű, hogy milyen formában alakítsák át saját működésüket illetve szervezeti struktúrájukat. Komoly kihívást jelent a feladatok szervezeten belüli szétosztása illetve a külső partnerek bevonása közötti döntés</p>
Szervezeti tanulás, tanuló szervezet	<p>A vállalatokon belüli tudás felhalmozás már elindult, de a vállalatok közötti tudás áramlás csatornái még nem épültek ki teljes mértékben</p>

Szempon	Következtetések, fontosabb kutatási megállapítások
Várakozások	A megkérdezett vezetők a jövő médiumaként tekintettek a közösségi médiára. A platformok marketing szempontból megkérdőjelezhetetlen előnyei (pontosabb célzás, mérés, stb) valamint a közösségi média jelenlegi költségelőnye az itt folyó reklámtevékenység drágulását vetíti előre.

Táblázat 29: Mélyinterjúk során feltárt fontosabb szempontok

Forrás: saját szerkesztés

4. Kutatás második fázisa: projekt munka elemzése

A kutatásban a Budapesti Corvinus Egyetem Master szakos, esti tagozaton tanuló hallgatói vettek részt. Feladatuk keretében, amely az általuk felvett Marketingmenedzsment tárgy féléves értékelésének a része is volt, egy általuk ismert cég vagy annál a vállalatnál kellett kutatást végrehajtaniuk, ahol dolgoznak. A kutatáshoz részletes vezérfonalat és szempontrendszert kaptak (ld. ... melléklet), amely alapján azt kellett megvizsgálniuk, hogy a közösségi média milyen módon alakította át az adott szervezet marketing osztályát és marketinggel kapcsolatos feladatait.

A hallgatóknak a feladat elvégzéséhez több akadémiai szakcikk is rendelkezésére állt, a téma mélyebb megismerését segítő. A diákok elsődleges feladata az volt, hogy adatokat, információkat gyűjtsenek az általuk ismert cégekről. Az összegyűjtött adathalmaz elemzését, értelmezését jelen dolgozat keretében végeztem el.

4.1. Adatgyűjtés

Az adatok felvételére, valamint a kutatási jelentések elkészítésére a 2017-18-as év tavaszi szemeszterében került sor (2018. február-május). A kurzusdolgozat benyújtásának határidejeként 2018. május 11-e volt megjelölve. Összesen 25 hallgató nyújtotta be időre a dolgozatát. Az elemzésből 2 dolgozatot a hallgató adatvédelmi kérésére kellett kizárni, további 8 munkát az összegyűjtött adatok

alacsony színvonala miatt kellett kihagyni. Így összesen 15 dolgozat került elemzésre, melyek adatait az alábbi táblázat tartalmazza:

Kód	Iparág	Háttér	Saját tapasztalat	Saját kutatás
A	Telekommunikáció	Multinacionális	Igen	3 mélyinterjú
B	Tanácsadás	Multinacionális	Igen	Nincs
C	Pénzügy	Hazai nagyvállalat	Igen	Nincs
D	Közmű	Magyar állami	Igen	1 mélyinterjú
E	Tanácsadás	Hazai kkv	Igen	2 mélyinterjú
F	High tech	Multinacionális	Igen	1 mélyinterjú
G	-	-	-	Szakirodalom elemzés
H	Pénzügy	Multinacionális	Igen	3 mélyinterjú
I	B2B kereskedelem	Hazai kkv	Igen	Nincs
J	Telekommunikáció	Multinacionális	Igen	Nincs
K	Logisztikai szolgáltató	Multinacionális	Igen	1 mélyinterjú
L	B2C szolgáltató	Hazai kkv	Igen	Nincs
M	B2C szolgáltató	Hazai kkv	Igen	1 mélyinterjú
N	FMCG	Multinacionális	Igen	1 mélyinterjú
O	Marketing ügynökség	Hazai kkv	Nem	1 mélyinterjú

Táblázat 30: Vállalati esettanulmányok összefoglalása

Forrás: saját szerkesztés

Az dolgozatok elemzésében a fő cél az volt, hogy belátást biztosítson arra, hogy milyen adaptációs stratégiával válaszolnak a marketingszervezetek arra a környezeti kihívásra, amelyet közösségi média megjelenése, terjedése jelent.

4.2. Elemzés

A hallgatók számára biztosított kutatási vezérfonalban a közösségi média által indukált változások eltérő szempontjai szerepeltek, melyeket a következő táblázat foglal keretbe:

Szervezeti tényezők	Képességek	Szervezetközi tényezők	Egyéb (környezeti) tényezők
Kultúra	Általános képességek	Diszruptív innováció	Környezeti hatások és tényezők
Stratégia	Vezetői készségek	Ökoszisztéma szerű működés	
Felépítés	Tudástranszfer		
Marketing szerepe és feladatköre	Közösségi média eszközök használata		

Táblázat 31: Esettanulmányok megírásához biztosított szempontrendszer

Forrás: saját szerkesztés

Az átalakulás driverei

A fentebb felsorolt tényezők mellett egy másik érdekes szempont előkerült több munkában, amely a téma egyfajta „bevezetőjeként” szolgálhat. A hallgatók saját vállalati tapasztalataik alapján valamint az általuk megkérdezett szakértők elmondásaira építve több olyan tényezőt is bemutatnak, melyek a közösségi média használatára ösztönzik a vállalatokat. Ezek a „driver”-ek különböző csoportokba sorolhatóak, úgy mint:

- Technológiai lehetőségek, fogyasztók elérésének újszerű, hatékony eszközei. *„Már 50 évvel ezelőtt megfogalmazott igény, miszerint a hatékonyság érdekében a fogyasztókat olyan hirdetésekkel kell elérni, ami valóban érdekli őket, a multiscreening, big data és a technológiai fejlődés*

hatására mára már teljes mértékben kivitelezhető. A vállalatok az eszközök széles tárházából válogathatnak” (A).

- Vállalat magasabb szintjeiről (pl. külföldi HQ) érkező nyomás: *„A döntések egy része nem itt születik, nem a magyar csapat dönti el, hogy mire mennyit fordítanak. A kapott direktívákban a közösségi médiának már évek óta kiemelt helye van” (O).*
- Hatékonyabb és pontosabb mérési lehetőségek
- Költségelőny

A fenti soktényezős lista is azt mutatja, hogy komplex folyamatról van szó, de a vállalatokra több oldalról is nyomás nehezedik, hogy maguk is aktív részesei és szereplői legyenek a közösségi médiának. A dolgozatokból csupán egyetlen olyan tényező derült ki, amely folyamat ellen hat: a szervezeti képesség hiányossága. *„A korábbi vezető még anélkül el tudta látni a feladatait, hogy tisztában lenne a legaktuálisabb digitális trendekkel” (B).*

Szervezeti tényezők

A kutatási eredmények a szakirodalmi összegzéssel összhangban azt mutatják, hogy a marketing szerepe, feladatköre és szervezeti elhelyezkedése, szervezeten belüli kapcsolódásai mind megváltozóban vannak a közösségi média térnyerésével. A szervezeti tényezők vizsgálata az alábbi táblázatban közölteknek megfelelően négy különálló területre bontva történik meg: a szervezeti kultúra, stratégia, felépítés, valamint a szervezeten belül a marketing szerepe és feladatköre.

Szervezeti felépítés és feladatkörök

A marketing szervezeten belüli helyzetével kapcsolatos kérdésekre beérkezett válaszok alapján felvázolható, hogy a megkérdezésbe bevont vállalatoknál milyen módon változott a terület szervezeten belüli helyzete. (B) esetben ez plasztikusan kirajzolódik, mivel a hallgató dolgozatában részletesebben is ismertette a DSMM-et megelőző valamint a jelenlegi állapotot:

	Korábban	Most
Marketing osztály létszáma	5 fő	15 fő
Fő cél	„Prezentációk csinosítása”, adminisztratív teendők	Stratégiai szerepkör
Működés közege	Offline	Offline és online
Vezető	Régivágású, „offline”	Digitális kompetenciákkal rendelkező
Munkaeszközként használt informatikai eszköz	MS Office programcsomag	Új technológiák, közösségi média applikációk
Marketingosztály szervezeten belüli megítélése	Támogató funkció	Üzletmenetet előmozdító funkció

Táblázat 32: A marketingszervezet átalakulása a "B" esetben

Forrás: saját szerkesztés

Nem mindenhol mutatható ki ilyen jelentős méreteket öltő változás, viszont az, hogy a fenti táblázat egy nagy világszerte több tízezer és idehaza is több száz munkavállalót foglalkoztató multinacionális cégről szól, arra enged következtetni, hogy ez a jelenség nem rendkívüli. Más beszámolókból is megjelent a marketing szervezet bővülése: *„Az online marketing csapat alkalmazottainak száma megnőtt az évek alatt, ahogyan a fókusz mind inkább erre a tevékenységre esett”* (J), valamint a szervezeten belüli „tekintély” gyarapodása: *„mérés teljesen új képességeket és egy új embert is megkívánt, melynek segítségével az osztály a kiszolgáló pozíciójából sok esetben tanácsadói pozícióba lépett.”* (N)

A szervezetek előbb az online, majd a közösségi média megjelenésével előálló, megváltozott helyzetekre különböző válaszokat adhattak:

- meglevő struktúra átalakítása: *„rugalmasabb és hatékonyabb működést biztosító részleggé vált a marketing”* (D)
- új szervezeti egységek kialakítása: *„Az igazgatóságban belül megalakult egy új csoport, melynek fő célja az ipárhoz kapcsolódó innovációk feltérképezése és lehetőség szerinti implementálása. A szervezet megalakulásának fontos szerepe volt abban, hogy naprakészen tartsa a CÉGNÉV-et az új technológiák ismeretében”* (C)

- feladatok kiszervezése külső szolgáltatók, ügynökségek irányába (akár stratégiai szinten is): *„a CÉGNÉV a marketingstratégia és a kommunikációs eszközök és módszerek kialakításához tanácsadó céget bízott meg”* (J)

A közösségi média nem csak a szervezeti struktúrát, de az egyes szervezeti alegységek közötti viszonyrendszert is átrendezte. A marketingosztályok más szervezeti egységek feladatait vehetik át, a kutatási jelentésekben HR (toborzás) valamint IT (online alkalmazások karbantartása) kompetenciák átszüremkedéséről számoltak be. Megváltozik a kapcsolat a külföldi központtal, és a feladatok szélesebb skálájára vesznek igénybe ügynökségi erőforrásokat.

Az új helyzetben sok cég szembesült azzal, hogy nem léteznek „best practise” forgatókönyvek, nincsenek kész válaszok: *„elengedhetetlen a nyitottság az újdonságok irányába, eszközök és megoldások széles körét kell kipróbálnunk”* (E). Ez – mint az a későbbiekben bemutatásra kerül – teljes mértékben összhangban van a marketingszervezet vezetőjével szemben támasztott követelményekkel is.

A marketingosztály szervezeten belül elfoglalt helyével kapcsolatban különböző trendek rajzolódnak ki a megkérdezés, illetve hallgatói beszámolók alapján. Nagyobb vonalakban ezek az irányvonalak az alábbiak:

- a marketingfeladatok szétterítődnek a szervezetben (más osztályok is olyan teendőket látnak el, melyek hagyományosan a marketing szervezetek feladatai közé sorolhatóak). A közösségi médiában rejlő potenciált nem csak a marketing osztályok vették észre, hanem más szervezeti egységek is igyekeznek kiaknázni (pl. HR osztály - toborzás), illetve más osztályok is bekapcsolódnak az ezzel kapcsolatos feladatok ellátásába (pl. IT).

A hallgatói kutatás arra utal, hogy ez a folyamat a marketing osztály részéről érkező támogatás, segítségnyújtás mellett valósul meg: *„azon feladatok, amelyek eddig zömmel a HR osztály munkáját képezték, mostanra marketing elemekkel is kiegészültek. A tanácsadás vagy az audit osztály számára készített toborzó videókat például a marketing, grafikus segítséggel vett fel, vágott meg. Az alkotás végül kikerült a közösségi médiába is azzal a céllal,*

hogy egy modern, fiatalos vállalat képét fessék a CÉGNÉV-ről és minél több potenciális munkavállalót buzdítsanak jelentkezésre” (B).

- a marketingosztály olyan más szervezeti egységekkel alakít ki szoros munkakapcsolatot, ami korábban nem volt jellemző. *„a digitalizáció az informatikai osztállyal való szorosabb együttműködést kíván meg. Egy nagyobb volumenű projekt kapcsán nem csak a lokális, de sokszor a regionális vagy globális IT-s szakemberekkel is együttműködik a marketing osztály” (C).*
- a marketing szerepe nő, feladatköre bővül, szervezeten belüli megítélése pozitívan változik: *„marketing osztály szervezeten belül betöltött helyzete megváltozott, különböző értékesítési területek mindegyike létrehozott online egységeket” (H); „a DSMM marketing mind inkább stratégiai területté válik. A pár éve kialakított központi marketing csapat ennek az első lépése volt, az idei év egyik nagy célkitűzése az, hogy az online felületeken történő eladásokat növelni tudja a CÉGNÉV Európa szerte” (F).*

Ezzel ellentétes helyzet (marketing osztály fontosságának csökkenése, stagnálása, marketing háttérbe szorulása) olyan vállalatoknál volt megfigyelhető, ahol a magyarországi marketingcsapat a külföldi HQ alárendeltjeként csupán a máshol meghozott döntések pusztá végrehajtója / felügyelője.

Látható, hogy a marketing osztályok bővülését változatos szervezeti struktúrák mellett valósítják meg a vállalatok. Erre azért is szükség van, mivel nem csak létszámban, de az ellátott feladatok mennyiségében, fajtájában is növekedésről számoltak be a kutatásba bevont cégek. *„A DSMM megjelenése előtt lényegében elhanyagolható volt a CÉGNÉV marketingtevékenysége, csakis működésére koncentrált a vállalat, a fogyasztó orientáltsága a hibátlan szolgáltatásból állt, a kommunikáció nem volt része. Ennek következtében a korábban szerény létszámú marketingosztályát is bővítenie kellett” (D).*

A kutatási jelentésekben a marketing új feladatai közül néhányról részletesebb szó esett (N), (H), (B):

Új feladat	Mely „hagyományos” területhez hasonlít	Legfontosabb eltérések a „hagyományos” területhez képest
Folyamatos tartalomgyártás, -szolgáltatás	PR	Felgyorsult munkavégzés Hatványozottan növekvő munkamennyiség Szöveges elemek mellett kiemelt szerep jut a képi és videós tartalmaknak
„Influencerek” bevonása a marketing tevékenységbe	Sztárok, márkanyagkövetek alkalmazása	1-1 nagy eléréssel rendelkező sztár helyett sok kisebb eléréssel rendelkező influencer Sztárok: professzionális, tapasztalt külső szerződő partnerek. Influencerek: „lelkes amatőrök” Sztárok: fizetés főként pénzben, influencernél fizetés akár termékcsomaggal
Online mérés	Hagyományos mérés	Adatszolgáltatás, külső mérések helyett saját adatok használata Alkalmankénti mérés helyett folyamatos mérés (valós időben frissülő adatok) Fogyasztók személyes jellemzőinek pontosabb nyomon követése Az új adatok összevetése a hagyományos csatornákról érkező információkkal külön feladatot jelent.

Táblázat 33: A marketingosztályok új feladatai

Forrás: saját szerkesztés

De felmerültek olyan új típusú feladatok is, melyeknek nem feleltethető meg korábbi tapasztalat: az online közösségek menedzsmentje, a nagy volumenű adatok karbantartása, menedzselése és prezentációja.

A szervezeti átalakulás egy negatív velejárójaként szerepelt több kutatási jelentésben is az, hogy az új, megváltozó helyzet belső konfliktusokat szül. Több beszámoló is érkezett, ami arra enged következtetni, hogy az online világ becsatornázása a céges folyamatokba nem mindenhol volt zökkenőmentes. Ennek a konfliktusnak az intenzitása az online marketing különálló osztályba történő át-/kiszervezéstől a szervezeten belüli diszharmóniáig vázolható fel: *„az online csapat vezetősége nem a marketing igazgató alá tartozott közvetlenül, hanem azzal párhuzamosan működött.”* (J). *„Az online marketing vezetője szerint sok a konfliktus, aminek egyik forrása az, hogy az online csapat modernebb. A feladatokat ugyanis be kell mutatni a marketing osztálynak, akik csak egyszerű kreatívokkal dolgoznak”* (H).

Szervezeti kultúra

Érdekes tény a kutatások kapcsán, hogy több kutatási jelentésben is az egyik legbővebben tárgyalt rész pontosan a közösségi média szervezeti kultúráát érintő aspektusai voltak, igaz, ezek néhány kategóriával lefedhető verziókban érkeztek. A beszámolók szerint volt, ahol megváltozott a kultúra és volt, ahol nem a DSMM eszközök bevezetésével párhuzamosan.

Ahol a kultúra változatlanságáról számoltak, ennek különböző okai lehettek:

- a meglevő, merev szabályok miatt: *„Egy nagy szervezet nagyobb hangsúlyt fektet a meglevő piaci pozíciók védelmére. A CÉGNÉV-nél a vezetési stílus tekintélyelvű („az van, amit a főnök mond”), nem úgy, mint más szervezeteknél, hogy a munkavállalókat is bevonják a döntési folyamatokba. Ez a szervezeti kultúra szinte állandó, bár a környezeti kihívások miatt a CÉGNÉV-nek ezen a területen is megújulásra lehetne szüksége. A felsővezetés határozottan képviseli azt az álláspontot, hogy nem viselkedhet egy ekkora szervezet felfedezőként a hazai és a nemzetközi piaci*

pozíciójának védelme miatt. Nem lehet „kreatívkodni”, a külföldi HQ útmutatásait kell követni” (H)

- a vállalati kultúra eleve nyitott, támogató volt, ami a KM alkalmazások „terjedésének kedvezett” (M).

Többen is jelezték, hogy bár a kultúra nem változott, annak megváltoztatása szükséges lenne, vagy a vezetőséget is foglalkoztatja a kérdés: *„a DSMM marketing sikerességének növeléséhez mindenképpen szükség lenne a szervezeti kultúra megváltozására, a nyitottabb gondolkodásmódra” (I)*. Ez azonban nem egyszerű kérdés, szintén a beszámolókból tudni, hogy ahol megpróbálták, ott is esetenként jelentős szervezeti ellenállásba ütközött ez a kísérlet: *„Érezni lehetett, hogy a kultúrát és a vállalati szereplők „közérzetét” egy fiatalosabb és modernebb irányba akarták elmozdítani. Ez többször mesterkéltten és erőltetettnek hatott” (J)*. Az ellenállás a különböző szervezeti egységeknél eltérő intenzitású és irányú lehet: *„üzletágak eltérő mértékben nyitnak a változások felé, melyek elől jellemzően a könyvvizsgálati üzletág zárkózik el a leginkább” (B)*.

A merev, zárkózott kultúra egyik következményeként találta az egyik kutatás azt, hogy a saját vállalata nem „érti”, hogy miről „szól” a közösségi média: *„közösségi média felületeit az egyirányú kommunikációra használja a fogyasztóval. Nem ragadja meg a lehetőséget, hogy munkatársait és a márka fogyasztóit közösségbe szerveznék” (N)*.

Képességbeli tényezők

A szakirodalom (ld. Felix et al. (2015), Leeflang et al. (2014), stb) alapján teljesen világos, hogy a közösségi média új marketing- és egyéb képességek meglétét állítja követelményként a szervezetek elé. A kutatásban 3 nagyobb témakör szerepelt, amely ezeket a megváltozott képességeket vizsgálta:

- Szervezeten belüli képességek, amely külön bontva: általános és vezetői képességekként kerültek kiértékelésre
- A témához szorosan kapcsolódó, közösségi média eszközök használatára vonatkozó képességek és tudás

- Valamint a képességek átadását, megosztását vizsgáló tudástranszfer

Szervezetén belüli képességek

A fenti változások természetesen a marketingképességek szintjén is lecsapódtak. A marketingszervezeteknek újfajta tudással rendelkező munkavállalókat kell alkalmazniuk, a meglevő tudást pedig új keretek közt kell felhasználni.

Informatikai képességek	Művészi képességek	Marketing képességek	Analitikai képességek
Kereső optimalizálás PPC marketing Adatbázis létrehozása	Kreatív szövegírás Grafikai, videószerkesztési,	Közösségi média marketing	Elemző szoftver és alkalmazások (pl. Google Analytics) „Big data” és adatvizualizáció

Táblázat 34: Szervezetén belüli képességek

Forrás: saját szerkesztés

A feldolgozott adatok alapján nem egyértelmű, hogy a cégek az új képességeket mely szervezeti egységben helyezik el. Van arra utaló jel például, hogy a marketing osztály munkavállalóitól informatikai képességeket várnak el: „A marketingeseknek, mint IT szakembereknek is helyt kell állniuk. Különböző online katalógusok szerkesztésénél, összeállításánál is számít rájuk a szervezet. A weboldalak frissítése is az ő hatáskörük alá tartozik. Felvételüknél elvárás, hogy kezelni tudják a különböző képszerkesztő és webes felületeket.” (I)

A megváltozott helyzet új képességeket, valamint a meglevő (régi) képességek átalakítását egyaránt igényli. A dolgozatok alapján három csoportba (operatív működés, informatikai, valamint mérés) tartozó kihívások kerültek beazonosításra, melyet ezek eltérő típusú képességek, melyeket az alábbi táblázat foglal össze:

Operatív működés területe		Informatika területe		Marketing területe	
Kihívás	Képességek	Kihívás	Képességek	Kihívás	Képességek
Adatvezérelt működés és fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> Új menedzsment megközelítés 	UX (felhasználói élmény tervezés)	<ul style="list-style-type: none"> Grafikusi képességek Programozás Webszerkesztés 	Kampányok eredményességének monitorozása	<ul style="list-style-type: none"> Statisztikai-analitikai képességek Eszköz ismeret (pl. Google Analytics, Facebook insights)
Ügyfélszolgálat	<ul style="list-style-type: none"> Eszközhazsnálat (pl. online csatornák) Kommunikációs stílusváltás 	Új fizetési módozatok integrálása (pl. Apple Pay)	<ul style="list-style-type: none"> IT know-how 		

Operatív működés területe		Informatika területe		Marketing területe	
Kihívás	Képességek	Kihívás	Képességek	Kihívás	Képességek
Új hirdetői gondolkodás	<ul style="list-style-type: none"> • Időmenedzsment • "Ezerféle site, ezerféle rendszer, ezerféle formátum" (D) kezelése 				
Értékesítés	<ul style="list-style-type: none"> • Ügyfél kommunikáció közösségi médián keresztül 				

Táblázat 35: Szervezeti képességek és kihívások

Forrás: saját szerkesztés

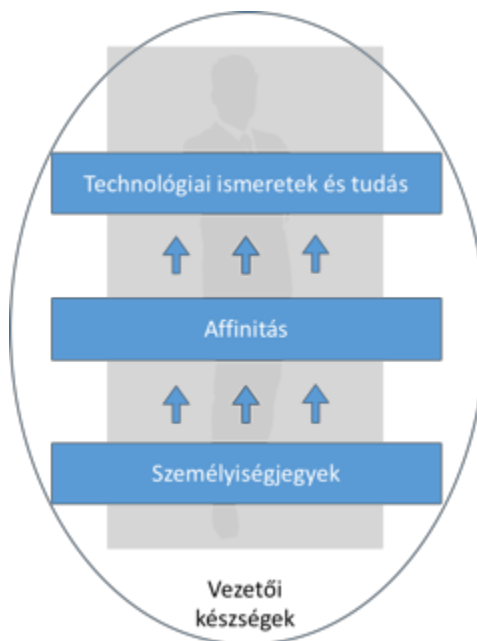
A táblázatból kiderül: a vizsgálatba bevont vállalatok alapvetően két irányból közelítették meg a tárgyalta kihívást. Látszik, hogy egyrészt informatikai problémákat látnak maguk előtt, melyet a szervezet informatikai képességeinek fejlesztésével, valamint mérnöki illetve kvantitatív tudományokban jártas munkavállalók felvételével igyekeznek kielégíteni. *„Új szakértelemre van szükség: marketing mérnökök vagy analitikai készséggel rendelkező marketingesekre van jelenleg szükség. Ennek eredménye a marketing szakma racionálisabbá válása. A működésben ugyanakkor nincs változás: tények és intuitív megérzés elegyéről beszélhetünk. Azaz a marketingen belül a sarokpontok nem változtak, a piac visszajelez, hogy hogyan dolgoznak a munkatársak”* (H). *„a mai marketing csapatokban már nem pusztán kommunikáció és marketing végezetséggű emberek kerülhetnek be, hanem akár mérnökök, grafikusok és „adat guruk” is”* (B).

A mérés bonyolultságát jelzi, hogy egyes beszámolók szerint azok összeállítását több szervezeti osztály közösen végzi: *„a riportkészítés során az üzleti terület megfogalmazza az méréssel kapcsolatos elvárásokat, az IT terület létrehozza szükséges adatpiacot, az elemzés elkészíti az üzleti igényeknek megfelelő riportot”* (C).

A másik nagy terület a kommunikáció, amivel kapcsolatos elvárásbeli változások szintén különböző helyeken bukkannak fel. Kommunikációs stílusváltást várnak a cégek az ügyfélszolgálaton dolgozóktól (*„újfajta dolgozói készségek kifejezetten az ügyfélszolgálat munkavégzésében jelentek meg, akiket oktatni kellett az elektronikus felület funkcióiról”* (D)) és más olyan munkakörökben, amelyek közvetlenül érintkeznek a vevőkkel – így például az értékesítőktől is (*„ügyfélszolgálati és értékesítési csapatba olyan emberek kellettek, akik képesek voltak a vállalat kultúrájának és értékeinek, valamint a reputációjának megfelelően reagálni a kommentekre, kérdésekre és esetlegesen a támadó hangvételű üzenetekre”* (J)).

A megkérdezett vállalatok válaszai alapján az ábrázolódik ki, hogy a cégek a fogyasztói vásárlási döntési út megváltozását észlelik: *„korábbi tömegmédiában történő hirdetések, majd a helyszínen vásárlásra bíró ösztönzők már nem bizonyulnak elegendőnek, az értékesítési út ennél jóval komplexebbé vált”* (I).

Többen erre alapozva fogalmazták meg a vezetőkkel szemben a megváltozott körülmények között támasztott elvárások és készségek listáját.



Ábra 25: Vezetői készségek

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási jelentésekben két vezetőtípus is vizsgálatra került: az egyik egyfajta általános marketingvezetőként határozható meg, akinek a feladatai közt digitális területekkel kapcsolatos teendők is megjelennek. A másik kifejezetten digitális marketing területért felelős vezető. A kettő között vannak ugyan eltérések, de most a közös pontokra koncentrálni lesznek ismertetve az eredmények. A beszámolók alapján egy olyan kép rajzolódott ki az elvárt vezetői készségekről (ld. fenti ábra), ahol az alapvető személyiségi jegyek valamint meghatározott területek iránti affinitás a vezető szakterülete által megkövetelt technológiai ismeretekben és tudásban is manifesztálódik, és az egészet a személyes vezetői készségek foglalják keretbe.

A személyiségi jegyek ugyan nem képezték a kutatás tárgyát, több beszámoló alapján is alapvető fontossággal bírnak abban, hogy a megváltozott, illetve: folyamatosan változó körülmények, külső-belső környezeti tényezők mellett sikerrel tudjon valaki marketingcsapatot vezetni. A megemléített jellemvonások

139

mindegyike a nyitottsággal, optimista világlátással hozható kapcsolatba, ami valószínűsíthetőleg a turbulens környezeti adottságokkal állhat összefüggésben: olyan tényezőket soroltak fel a dolgozatok, mint a nyitottság, gyors tanulásra való képesség, vagy az, hogy a vezető „közösségi ember” legyen.

A gyorsaságot – akár tanulásban, akár döntéshozatalban – a legtöbb dolgozat valamilyen formában megemlíttette, mint a vezetőkkel szemben támasztott kihívás, igény. *„Volt példa arra, hogy csupán pár hét állt rendelkezésre egy új kampány összeállítására. Ilyen esetben rengeteg ember összehangolt gyors munkájára van szükség, ahol az egyes csapatok vezetőinek a koordinációs és döntéshozatali képességén sok múlik”* (J). Ez a szempont egyben egy olyan témát is felvet, ami további kutatás fókuszában állhat.

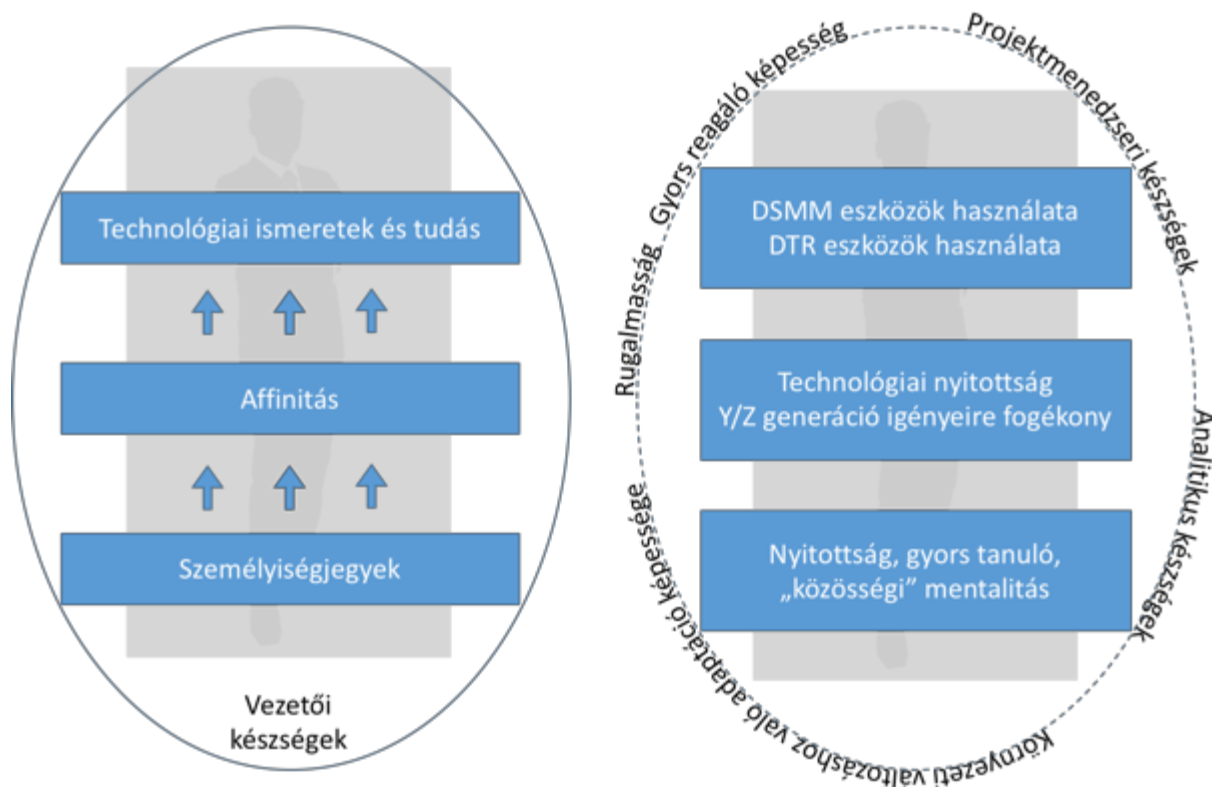
A személyes affinitások kapcsán írt beszámolók két irányba mutattak:

- Technológiai nyitottság és érzékenység (*„a vezetőnek jelen kell lennie az online térben”*, (H))
- Fiatal generációk igényeire való fogékonyság

A technológiai affinitás, valamint a fiatalabb generációk felé fordulás egyik következménye lehet a közösségi média eszközök alkalmazása a vezető szakmai munkája során. A döntéstámogató rendszerek többsége mára képessé vált a közösségi médiából érkező adatok fogadására és feldolgozására. De emellett a vezetőnek fontos legalább fogalmi szinten tisztában lennie a konkrét közösségi média alkalmazásokkal is. Erre mind a stratégia kialakításában, mind a beosztottak munkájának napi irányításában és felügyeletében is szüksége van.

A hallgatói kutatásokból megismert vezetői készségeket a korábbiakkal összhangban a gyorsan változó, dinamikus, turbulens környezet által támasztott igényekkel lehet párhuzamba állítani. Olyan tényezők kerültek említésre, mint a rugalmasság, gyors reagáló képesség, projektmenedzseri készségek, analitikus készségek vagy a környezeti változáshoz való adaptáció képessége.

A fentiek alapján a lenti ábra az alábbi módon egészíthető ki a kutatásban megállapított tényezőkkel:



Ábra 26: Vezetői készségek változása

Forrás: saját szerkesztés

Végül egy érdekes, de ellentétes irányba mutató tényezőre is fontos ráirányítani a figyelmet. A kutatásból fény derült arra: az eddig megfogalmazottakkal ellentétben vannak olyan vállalatok is, ahol a digitális készségekkel kapcsolatos elvárások még nem szüremkedtek be vezetői szintre. *„a vállalat vezetésében a digitalizáció részben kap helyet, a döntéstámogató rendszerek révén - ám egyéb módon ez még nem jelenik meg”* (N). Ennek különböző okai lehetnek, például iparági helyzet, a vállalat mérete, a konkrét esetben a külföldi központtól kapott direktíva valamint az érintett vállalat marketingvezetőjének személyes készségbeli hiányosságai miatt volt tapasztalható ez a helyzet.

Közösségi média eszközök használatára vonatkozó képességek és tudás

A közösségi média alkalmazások használatával kapcsolatban élesen elkülöníthető a stratégiai („mire használjuk”) és az operatív („hogyan használjuk”) jellegű tudás. Érdekes módon a „stratégiából levezetett napi gyakorlat” jellegű működés nem szükségszerűen jellemzi a vállalatokat ezen a téren: *„ezeket a platformokat már*

évek óta alkalmazza a cég, de körülbelül egy éve rendelkezik tudatosan felépített közösségi média stratégiával” (B). Ez egyszerre utal arra, hogy kezdetekben a vállalatok legalább egy része nem tulajdonított stratégiai jelentőséget a KM alkalmazások használatának, és arra is, hogy mára ez a helyzet már változóban van.

A kutatási jelentésekből érdekes kép rajzolódott ki arról, hogy a vállalatokon belül a marketing mellett men osztályok rendelkeznek hozzáféréssel a közösségi platformokhoz, és melyek azok, amelyek aktívan használják azokat:

- A cég valamennyi alkalmazottja: „jelentkezett rá az igény, hogy ne csak a marketing csapat tagjai használják, hanem a cégen belül mindenki tudatosan kezelje ezeket a felületeket” (B). „Egy olyan kisvállalatnál, mint a CÉGNÉV, mindenki marketings. A közösségi média korában minden munkavállaló minden bejegyzésével, fotójával a vállalatot is képviseli” (E)
- IT osztály: „digitalizáció az informatikai osztállyal való szorosabb együttműködést kíván meg” (B)
- HR: „a közösségi oldalakra ugyanúgy kikerülnek az aktuális pozíciók” (J); „a HR a nyitott pozíciókat a LinkedIn-en keresztül is népszerűsíti, valamint felhívja a figyelmét a munkavállalóknak, hogy osszák meg ezeket a pozíciókat” (A); „Idővel a munkaerőtoborzás jelentős része is inkább közösségi médián keresztül zajlott” (L)
- Felsővezetés: „a cég első hirdetését az ügyvezető igazgató adta fel Facebookon egy csapatépítő tréningre tartva a vállalati buszon. A lehetőségeket végig pörgetve ott helyben döntötte el, hogy ezt az eszközt az értékesítőknek használniuk kell” (K)

Ezzel összevetésben nem meglepő, hogy a közösségi média oldalak a marketingkommunikáció mellett más célokat is szolgálnak. Különösen fontosnak tűnik a marketingmérés kérdésköre, amit gyakorlatilag valamennyi kutatási jelentés érintett. *„A CÉGNÉV jelenleg öt közösségi média oldat tart fent, konkrét stratégia és KPI-ok mentén figyelem arra, hogy milyen közönséget milyen tartalommal és mikor akar elérni*” (B). Igaz, többen a nehézségeket is megfogalmazták: *„az*

engagement magas értékei eladásban végződnek, ám ennek a konverziónak a mérésére, és így a ROI kiszámítása nehézkes” (N).

Érdemes végül megjegyezni, hogy miként az előző alfejezetben is történt rá utalás, itt is volt arra utaló jel, hogy egyes cégeknél a KM alkalmazása még most sem érte el a vezetői szintet: *„DSMM előtti környezethez képest nincs jelentős változás a CÉGNÉV életében” (D).*

Tudástranszfer

Több, a kutatásba bevont vállalat is rendelkezett szervezett keretek közt zajló olyan programokkal, amely kifejezetten a közösségi média alkalmazások használatával kapcsolatos ismeretek cégen belüli disszeminációját célozta. *„Nemrégiben indult egy belső képzés, amely során négy külső szakértő, több héten keresztül, négy különböző témában tart workshopokat” (B).* Volt, aki utalt arra, hogy a felsővezetés úgy észleli, hogy ezt az alkalmazottak is elvárják: *„az újítások, a folyamatfejlesztések a szervezet munkavállalóit kihívások elé állíthatják. Fontos, hogy a vezetők felismerjék a helyzetet, és biztosítják beosztottaik számára a megfelelő tréningeket, melyek segítségével képesek lesznek az új ismeretek elsajátítására.” (K)*

A dolgozatokban bemutatott képzések nem csak a KM alkalmazások felhasználói szintű kezelésével kapcsolatos tudásanyagot osztott meg, hanem egyéb, üzleti szempontból kritikus fontosságúnak ítélt ismeretet is megosztott. A különböző képzések témái az alábbi csoportokba oszthatóak:

- Big data (elemzés, adatkezelés, adatvezérelt döntés, stb)
- Diszruptív innováció illetve jövőben várhatóan elterjedő technológiákkal kapcsolatos ismeretek (pl. mestersége intelligencia, robotika, kriptovaluták, stb)
- Tartalomgyártás (kreatív írás, szerkesztés, stb)
- Adatvédelem (aminek aktualitását a dolgozat szerint az EU által tárgyalt és elfogadott GDPR „csomag” adta)

A közösségi média alkalmazások azonban más módon is kapcsolódnak a tudástranszfer témájához. Egyes vállalatoknál ezek a platformok maguk is az ismeretátadás eszközeivé váltak: *„amennyiben információra van szükségünk, több kommunikációs csatorna is rendelkezésünkre áll a hagyományos telefonos segítség mellett”* (K).

Végül kiemelendő, hogy a tudás nem csak szervezeten belül, hanem az elvégzett kutatások alapján szervezetek között is áramlik, aminek az eszköze lehet munkavállalók átcsábítása, de akár a versenytársak megfigyelése is. Több beszámoló is érkezett arról, hogy a vállalatok szorosan figyelemmel követik a hasonló profilú cégek közösségi médiabeli tevékenységét. *„Mindenki értékelte és látta, hogy a nagy versenytársak hogyan csinálják és kezelik ezt a területet”* (J).

Szervezetközi tényezők

Korábban láttuk, hogy a közösségi média a szervezetközi kapcsolatokat is átformálja (Hult-Morgan, 2015; Hanna et al., 2011; stb). Az elvégzett kutatómunka alapján két olyan irány állapítható meg, amely a vállalatok egymással való kapcsolódását átalakíthatja: a diszruptív innováció folyamata valamint a korábban ismertetett ökoszisztéma szerű működés (Adner, 2017).

A kutatásba bevont több vállalat is jelezte, hogy a közösségi médián keresztül lebonyolított ügyfélszolgálat jellegű feladatokat már most igyekeznek minél szélesebb körűen mesterséges intelligenciára bízni. *„mesterséges intelligencia, mely romboló innovációnak tekinthető, a chatbot formájában jelent meg a CÉGNÉV-nél”* (B). Máshol az erre vonatkozó szándék érhető tetten: *„Az ügyfélszolgálatot chatbot alkalmazásával valósítanánk meg”* (E). Ez jellemzően olyan feladat, melyet korábban belső erőforrásból oldottak meg vagy külső szolgáltatók (ügynökségek) segítségét igényelték.

A vállalatok – érthető módon – saját tevékenységük (termékeiket, általuk kínált szolgáltatásokat) fenyegetettségét is megélik, amikor a közösségi média diszruptív hatásairól voltak kérdezve. Ezzel kapcsolatban három attitűd figyelhető meg:

- Reálisnak tekintett fenyegetés, a megoldást még keresik

- A cég találkozott a fenyegetettséggel, de úgy érzi: sikerrel megoldották a helyzetet: *„az internetes felület kialakítása és működtetése megölte a papír alapú kiadványt, saját terméküket, amelyre a cég létrejött, mégis az új platform fejlesztése kiváló döntésnek bizonyult, az oldal népszerűsége jócskán felülmúlja a könyvét”* (M)
- A cég kifejezetten egy diszruptív innovációs ötlet megvalósítására jött létre: *„Diszruptív innováció magában a szektorban fedezhető fel mintsem a CÉGNÉV marketingfolyamataiban. A múltban jellemzően személyes megjelenést igénylő kurzusokon vettek részt az emberek (pl. magántanárhoz jártak), addig az elmúlt évek során ez egyre inkább eltolódott az online oktatás irányába”* (L)

Egyéb környezeti tényezők

Végül a vállalat és szűkebb-tágabb környezete kapcsolódásában is transzformáló hatással bír a közösségi média. Az ezzel kapcsolatos beszámolókból leggyakrabban a gyors reakcióképességet, folyamatos környezeti változást és az ahhoz való adaptáció képességét emelték ki. *„A digitális átalakulás az eddiginél sokkal gyorsabb alkalmazkodást követelt meg a CÉGNÉV-től is. Az ügyfelek, a potenciális munkavállalók az információkhoz már sokkal gyorsabban akartak hozzájutni.”* (B)

A kutatási eredmények alapján egy komplexebb, a piaci szereplők számában valamint fajtájában is proliferálódó környezet képe rajzolódik ki. *„Van változás a környezeti feltételekben, nehezebb a médiatervezés, összetettebb lett a folyamat, több munkába és több pénzbe kerül az anyag-előállítás”* (H). Ez pedig a szervezetek adaptációs képességét teszi próbára – ami pedig visszavezet az alapkérdéshez, vagyis a szervezet formálódásához, átalakulásához.

4.3. Következtetések

A kutatás második fázisának célja volt, hogy segítsen megérteni a cégek stratégiai válaszát a közösségi médiával jellemezhető, megváltozott környezetben. A hallgatói kutatásokban feltárt fontosabb szempontokat valamint az azokból levont következtetéseket a 36. táblázat tartalmazza:

Tényező	Következtetések, fontosabb kutatási megállapítások
Átalakulás driverei	A nyilvánvaló költségelőny mellett a technológiai lehetőségek kihasználása, fogyasztók elérése valamint a (külföldi) HQ-ból érkező direktívák is szerepet játszanak a magyarországi vállalatok KM marketing tevékenységének a bővülésében
Szervezeti tényezők	
Kultúra	A vállalati kultúra támogató vagy elutasító lehet a KM használattal szemben. A merev szervezeti kultúrával rendelkező cégeknél egy kultúraváltás jelentős szervezeti ellenállásba ütközhet, melynek mértéke/iránya szervezeti egységeként eltérő lehet.
Stratégia	A KM stratégiai szerephez jutását a vállalatok nem látják indokoltnak (szemben például a „hagyományos” online marketinggel). De több szervezetnél beszámoltak KM stratégia gyártásáról
Felépítés	A KM megjelenése miatt több vállalatnál újra-/átszervezték a marketingosztályok felépítését. Átalakul a kapcsolat más szervezeti egységekkel. A KM megjelenése új feszültségforrást jelenthet a „hagyományos” és az „új” marketingegységek között.
Marketing szerepe és feladatköre	Marketing feladatok jelennek meg más szervezeti egységekben, a marketing is olyan feladatokat vállal, ami hagyományosan nem tartozott a teendői közé.
Képességek	
Általános képességek	Új típusú képességek megszerzésére van szüksége a szervezeteknek, és a
Vezetői készségek	A vezetők személyes affinitása is meghatározó lehet (pl. KM iránti érdeklődés, személyes KM használat)
Tudástranszfer	A cégek szervezett formában segítik a KM-val kapcsolatos tudásanyag szervezeten belüli disszeminációját. A KM akár a tudásmegosztás egyik eszköze is lehet

Tényező	Következtetések, fontosabb kutatási megállapítások
Közösségi média eszközök használata	Külön válik a „hogyan” és a „mire” használjuk kérdése. Nem csak a marketing osztály, de akár a cég valamennyi munkavállalója számára „feladat” lehet a KM jelenlét gondozása, segítése
Szervezetközi tényezők	
Diszruptív innováció	A cégek fenyegetésként élhetik meg az általuk kínált szolgáltatás/termék KM által történő „kiváltását” (azaz megszűnését). Egyes cégek a helyzetet felismerve sikeresen mentették át az alaptevékenységet a KM-ra
Egyéb (környezeti) tényezők	
Környezeti hatások és tényezők	vállalat és szűkebb-tágabb környezete kapcsolódásában is transzformáló hatással bír a közösségi média. A sikeres adaptáció kulcsaként több szervezet is a gyors alkalmazkodó és reagáló képességet jelölte meg

Táblázat 36: Vállalati esetekben feltárt fontosabb szempontok

Forrás: saját szerkesztés

5. Kutatás harmadik fázisa: álláshirdetés adatbázis elemzése

5.1. Adatgyűjtés

Az adatok Magyarország egyik vezető álláshirdetési portáljáról, a [profession.hu](https://www.profession.hu)-ról származnak. Az oldalt 2002-ben alapították, nem sokkal később egy multinacionális vállalat vásárolta fel, jelenleg a világ piacvezető állásportáljait tömörítő nemzetközi szervezetnek, a [The Network]?-nek a tagja. Az oldalon az éppen aktuális álláshirdetések érhetőek el, a korábbi évek álláshirdetéseit az [archive.org](https://web.archive.org/web/*/profession.hu) „internetarchívum” szolgáltatás használatával váltak elérhetővé¹³.

¹³ Kiindulópont: https://web.archive.org/web/*/profession.hu

Az adatgyűjtést megbízási díj fejében diákok végezték, akik az alábbi útmutatót követték:

1. Nyissák meg az archive.org-ot, keressék meg a profession.hu oldalt, majd a „The wayback machine” szolgáltatás segítségével nyissanak meg minden évet 2010-17 között
2. Az adott év június vagy július hónapjában nyissanak meg egy dátumot (azért az év közepéről történt választás, hogy a lehető legkevesebb átfedés legyen az évek között)
3. Mentsék le az adott dátumról valamennyi hirdetést, amely a „Marketing” kategórián belül jelent meg. Az adatbázis építésében az alábbi fő szempontokat mentették le:
 - a. Pozíció megnevezése
 - b. Hirdető vállalat neve
 - c. Pozíció rövid leírása
 - d. Állás betöltésének a helye
 - e. Álláshirdetés közzétételének az időpontja
 - f. Pozíció hosszú leírása

Az utolsó, 2018-as év adatgyűjtése közvetlenül a profession.hu-ról történt, a 2018 március 4-i állapot szerint tükrözte a „Marketing” kategóriában feladott hirdetéseket.

Adatbázis bemutatása

Az összegyűjtött álláshirdetések alapján különböző változócsoporthok kerültek meghatározásra, melyek az elemzés alapjául szolgáltak. Az egyes változók tulajdonságait az alábbi táblázat foglalja össze:

Változócsoport	Változók	Előállítás módja
Álláshirdetés alapvető jellemzői	<ul style="list-style-type: none"> - Álláshirdetés típusa - Pozíció szintje - Elvárt képzettség foka és típusa 	Kutatói meghatározás

Változócsoporth	Változók	Előállítás módja
	- Hirdetés feladásának az éve	
Álláshirdetést közzé tevő cég alapvető jellemzői	- Szektor - Vevőkör - Tulajdonosi háttér - Lokáció	Kutatói meghatározás
Tudás	- Webes eszközök ismerete - Marketinges ismeretek - Grafikai alkalmazások ismerete - Programozás, mélyebb informatikai ismeretek - Keresőmarketing (SEO) ismeretek	Algoritmikus

Táblázat 37: Az adatbázisból származtatott változók

Forrás: saját szerkesztés

A kutatói meghatározással előállított változók az álláshirdetések elolvasása és értelmezése alapján kerültek meghatározásra, míg az algoritmikus változat esetében különböző kulcsszavak megléte, illetve hiánya volt a kategorizáció alapja (a kulcsszavakat ld. a Mellékletek közt). A kutatói meghatározásra épülő változók nagyobb rész csupán a közösségi médiához, online marketinghez kapcsolódó álláshirdetésekhöz került megállapításra, ehhez kapcsolódtak ugyanis az elemzés központi kérdései.

5.2. Elemzés

Teljes minta bemutatása

A teljes adatbázis összesen $n=2.416$ megfigyelést tartalmazott, az egyes években pedig az alábbi bontás szerint alakultak a számok:

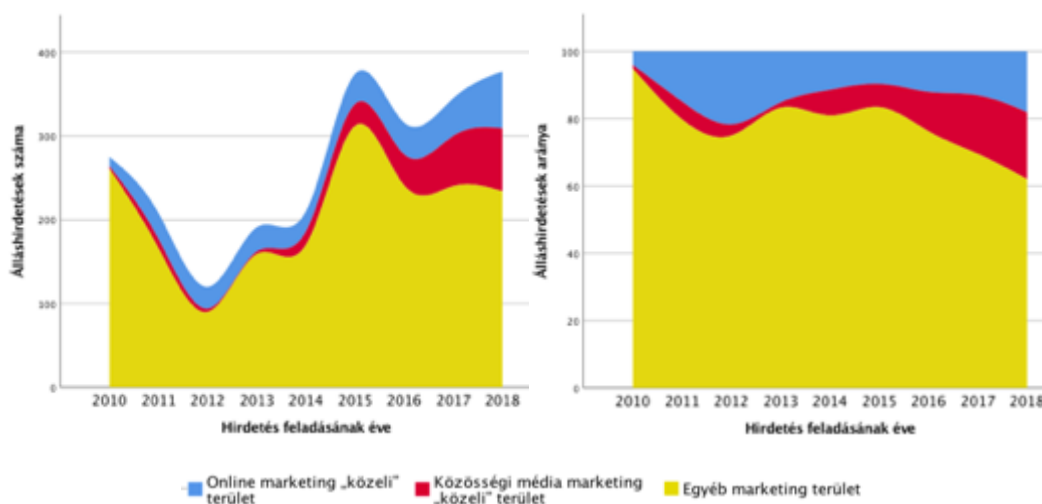
		Gyakoriság	%	Érvényes %	Kumulált %
Valid	2010	275	11.4	11.4	11.4
	2011	208	8.6	8.6	20.0
	2012	120	5.0	5.0	25.0
	2013	191	7.9	7.9	32.9
	2014	210	8.7	8.7	41.6
	2015	374	15.5	15.5	57.0
	2016	316	13.1	13.1	70.1
	2017	345	14.3	14.3	84.4
	2018	377	15.6	15.6	100.0
	Összesen	2416	100.0	100.0	

Táblázat 38: Álláshirdetések számának évenkénti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adataiból is kiolvasható a gazdasági válság hatása: 2010-ről 2012-re kevesebb, mint felére esett vissza a marketing kategóriában feladott álláshirdetések száma, de hasonlóan kimutatható a 2013 utáni helyreállítás (lassú) folyamata is, amit talán a legjobban az jellemez, hogy az összes álláshirdetés 41.6 százalékát az első öt, 58.4 százalékát az utolsó négy a vizsgálatba bevont évben adták föl.

Minden megfigyelés az álláshirdetések típusa szerint előbb 7, majd aggregált formában 3 kategóriába került besorolásra, ez alapján az álláshirdetéseket az alábbi kategóriákban vizsgáltam: (1) Online marketing „közeli” terület; (2) Közösségi média marketing „közeli” terület; (3) Egyéb marketing terület. A kutatás egyik első megállapítása az, hogy a közösségi média marketinggel kapcsolatos álláshirdetések száma (b) és aránya (j) is folyamatos bővülést mutatott a vizsgált időszakon belül (hasonló tendencia figyelhető meg – igaz kisebb volumenben – az online marketing „közeli” álláshirdetések terén is):



Ábra 27: Álláshirdetések száma és típusainak változása

Forrás: saját szerkesztés

A fenti ábra ugyanakkor az is jelzi, a magyar marketinges szakmában jelenleg található pozíciók nagyjából kétharmada nem igényel sem online sem közösségi média marketing tudást, ismereteket – a 2018-ban meghirdetett álláslehetőségek körében online marketinghez kapcsolódó pozíció 18.0 %-ot, közösségi média marketinghez kapcsolódó pozíció 19.9 %-ot, míg minden egyéb hirdetés 62.1 %-ot tett ki.

A teljes adatbázis kiértékelése indokolatlan energiaráfordítást követelt volna meg a vizsgált téma szempontjából, ezért a részletes elemzések az első két kategóriára, az online marketing „közeli” valamint a közösségi média marketing „közeli” területekre készültek (n=558). A fennmaradt adatok révén ugyanakkor értékes bepillantást nyerhetünk egy eddig ritkán vizsgált területbe, a magyarországi marketing osztályok szervezeti folyamataiba, politikájába, így ennek elemzésére és értékelésére egy későbbi tanulmány keretében sor fog kerülni.

Vizsgált minta bemutatása

A szűkebb mintát különböző változók szerinti (nem idősoros) bemutatását az alábbi táblázat foglalja össze gyakoriság és megoszlás szerint:

Álláshirdetés típusa	n	%	Munkvállalás helyszíne (régió)	n	%
Online marketinges	119	21.3	Budapest	450	80.6
Közösségi média marketinges	33	5.9	Kelet-Magyarország	29	5.2
Egyéb marketing online marketing területekkel, felelősséggel	189	33.9	Nyugat-Magyarország (hiányzó)	58	10.4
Egyéb marketing közösségi média marketing területekkel, felelősséggel	134	24.0	Összesen	558	100.0
IT munkakör, marketing feladatokkal	15	2.7	Hirdető cég vevőköre	n	%
Online és közösségi média marketinges	44	7.9	B2B	219	39.2
Egyéb marketing, online és közösségi média területekkel, felelősséggel	24	4.3	B2C	235	42.1
Összesen	558	100.0	B2B és B2C	61	10.9
Meghirdetett pozíció szintje	n	%	Egyéb (hiányzó)	1	.2
Gyakornok, asszisztens	88	15.8	Összesen	42	7.5
Munkatárs	354	63.4	Hirdető cég tulajdonosi háttere	n	%
Menedzser	98	17.6	Magyar nagyvállalat	19	3.4
Executive	17	3.0	Magyar KKV	189	33.9
(hiányzó)	1	.2	Külföldi tulajdonú	300	53.8
Összesen	558	100.0	Egyéb (hiányzó)	29	5.2
Elvárt gyakorlat	n	%	Összesen	21	3.8
Gyakorlat nélkül	80	14.3	Hirdető cég szektor	n	%
1 év gyakorlat	124	22.2	Termelő	113	20.3
2-4 év gyakorlat	248	44.4	Szolgáltató	214	38.4
5 év gyakorlat	30	5.4	Kereskedő	131	23.5
(hiányzó)	76	13.6	Ügynökség	56	10.0
Összesen	558	100.0	Tanácsadó	20	3.6
Hirdetés feladásának éve	n	%	(hiányzó)	24	4.3
2010	14	2.5	Összesen	558	100.0
2011	43	7.7			
2012	30	5.4			
2013	38	6.8			
2014	43	7.7			
2015	65	11.6			
2016	76	13.6			
2017	105	18.8			
2018	144	25.8			
Összesen	558	100.0			

Az adatok egyszerű leíró statisztikáinak áttekintésével már több érdekes megállapítás is tehető, igaz, az adatok helyes értelmezéséhez mindenképpen kiemelendő, hogy ezek nem az összes marketinges álláshirdetés alapján, hanem a probléma szempontjából fontos almintából, azaz az online- és közösségi média marketingre fókuszáló adatsor számaiból levont következtetések.

A vizsgálatba így bevont mintán a marketinggel kapcsolatos álláslehetőségek döntő többsége Budapestre koncentrálódott (80.6%), a főváros dominanciája még jelentősebb lett volna, amennyiben az agglomeráció településeivel közös kategóriába került volna (pl. közép-magyarországi régió). A fennmaradó álláshelyeken 1:2 arányban osztozott Kelet- illetve Nyugat-Magyarország, ami az ország keleti régiójának gazdasági fejletlenségével magyarázható. A hirdető vállalatok tulajdonosi háttere alapján a hirdetések több, mint felét adták fel külföldi cégek (53.8%), a magyar KKV szektor 33.9 százalék, míg magyar nagyvállalatok csupán 3.4% erejéig képviseltették magukat az adatbázisban.

Idősoros elemzés

Az adatok idősoros vizsgálatának módszertani korlátját jelentette az, hogy bár 9 évet felölelve nagy elemszámú minta állt rendelkezésre, az időpontok csupán az évekkel jellemezhetőek, így a vizsgálat 9 időpont köré csoportosul – ez számottevő korlátokat jelentett a használható statisztikai módszerek körében. Az adatbázisban szereplő változók jelentős része nominális és/vagy dichotóm változó, csupán egyetlen valódi metrikus változó szerepelt (munkavállalóktól elvárt gyakorlati évek száma) – ám ez is olyan tulajdonságokat mutatott, hogy kategorizált, sorrendi változóként jobban használhatónak bizonyult.

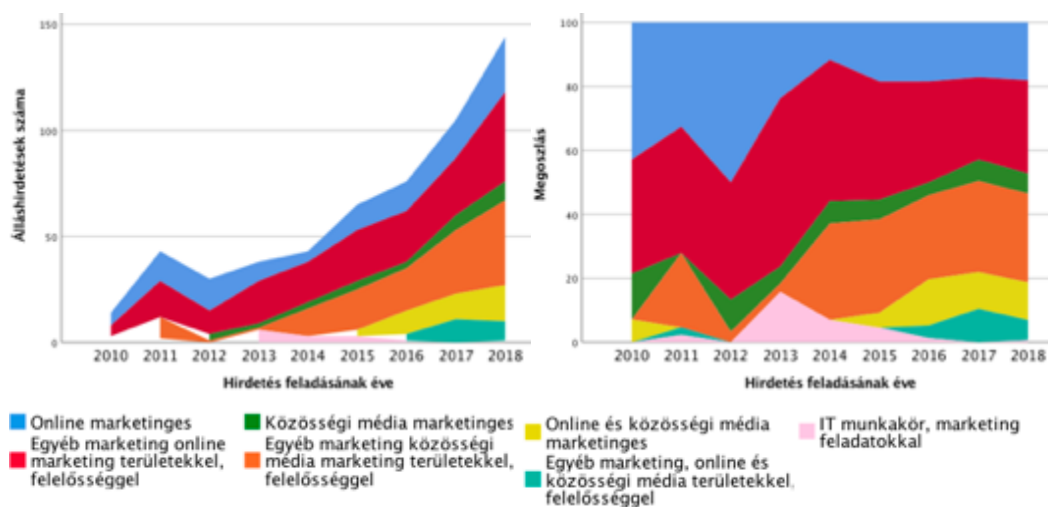
Elsőként az online marketing valamint a közösségi média marketing területen meghirdetett álláshirdetések arányát érdemes megvizsgálni. Az elemzés előtt a marketinges álláshirdetések három önálló területre lettek felosztva, ezek az önálló kategóriák, valamint metszeteik képezték az elemzési egységeket, az alábbiak szerint:



Ábra 28: Álláshirdetés típusok kialakításának szemléltető ábrája

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes kategóriákban feladott álláshirdetések száma az alábbi módon alakult a különböző években:



Ábra 29: Az egyes álláshirdetés kategóriákban feladott hirdetések száma és aránya

Forrás: saját szerkesztés

Az álláshirdetések évenkénti száma a vizsgált részmintán hasonló alakot mutat, mint a korábban bemutatott, teljes mintában. A válság éveiben stagnálás, visszaesés a jellemző, míg 2015-től meredek emelkedés tapasztalható a közösségi média

marketing és online marketing területen meghirdetett álláshirdetések számában. Érdekeség, hogy 2013-ban egy, már korábban is meglevő jelenség hirtelen erőteljesen megjelenik: marketing feladatokkal bővített informatikus álláshirdetések az abban az időpontban mért álláshirdetések közel 20 százalékát tették ki. Ez magyarázható azzal, hogy a cégek ilyen módon igyekeztek a válság közepette költségeiket csökkenteni. A jelenség ugyanakkor még egy évet tartott, és 2016 után gyakorlatilag már nem volt megfigyelhető – ennek egy lehetséges magyarázata az, hogy a cégek felismerték, hogy ez a feladatkörök ilyen fajta összevonása nem eredményes, hatékony.

A korábbi ábrán látható volt, hogy közösségi média marketing típusú álláshirdetések száma valamint aránya is gyakorlatilag folyamatosan bővült a vizsgált időszakban. A fenti ábrán már az is látható, hogy ez a bővülés három összetevő komponenseként áll elő:

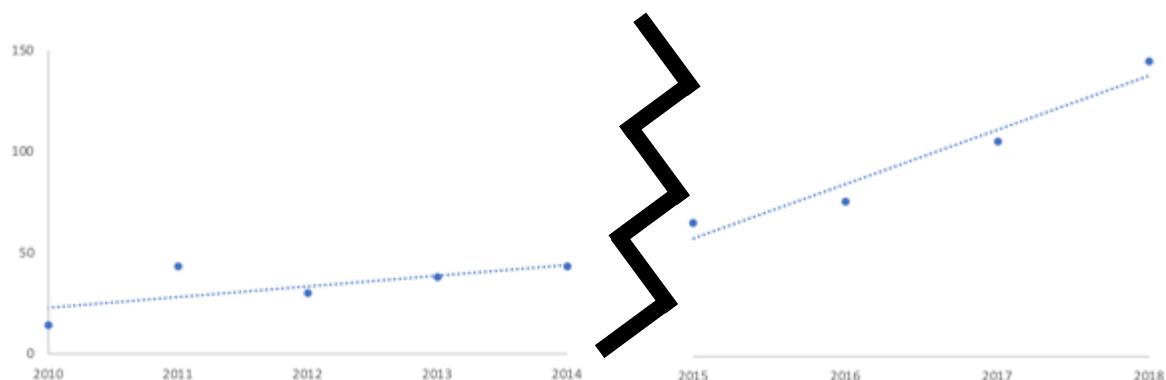
- a kizárólag közösségi média marketing feladatokat tartalmazó álláshirdetések száma az időszakban nagyjából azonos arányt képvisel az adott éveken belül (0-14,3% között mozgott aránya az egyes éveken belül), a kategória bővülése tehát elsősorban nem ennek az al kategóriának köszönhető
- az egyéb („általános”) marketing feladatokat is és közösségi média marketing feladatokat is tartalmazó álláshirdetések száma 2013 után jelentős bővülést mutat (2013-ban 1 db, 2018-ban 40 db ilyen hirdetés volt megfigyelhető)
- Az online-, közösségi média-, valamint egyéb („általános”) marketing feladatokat is tartalmazó álláshirdetések csupán a vizsgált időszak végén jelentek meg, akkor sem jelentős számban (3-11 db/év)

Válság hatása?

Az adatok elemzése során több olyan szempont is felmerült, melyek alapján kijelenthető, hogy a 2014 előtti valamint az azt követő időszak eltérő sajátosságokat mutat. Az egyes években rögzített álláshirdetések pusztán darabszáma is ugrásszerű növekedést mutat a két időszakban, amit mutat, hogy 2010-14 között 5 év alatt 168, 155

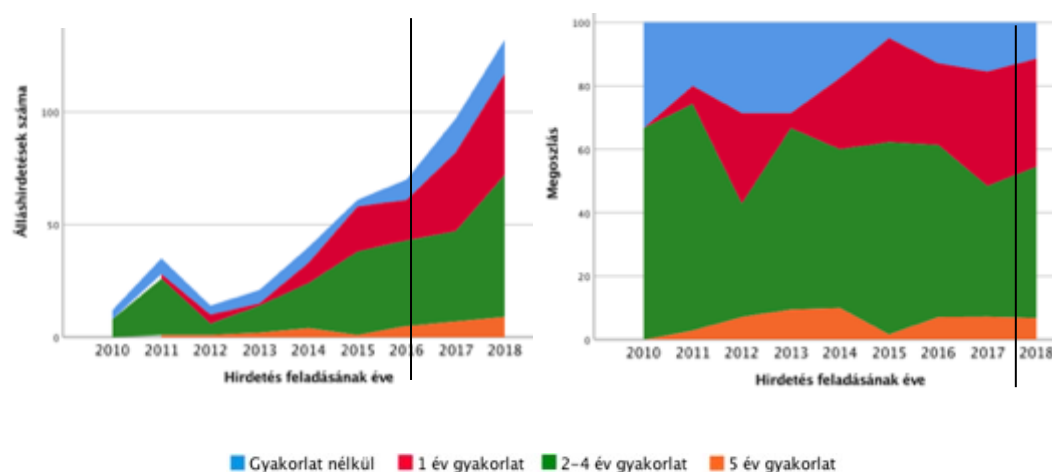
míg 2015-18 között 4 év alatt közel háromszor ennyi álláshirdetés (390) jelent meg, ami az első időszakban éves átlagban 33,6 a következőben pedig 97,5 db álláshirdetést jelent.

A jelenség látványosan kirajzolódik az adatokat koordináta rendszerbe helyezve:

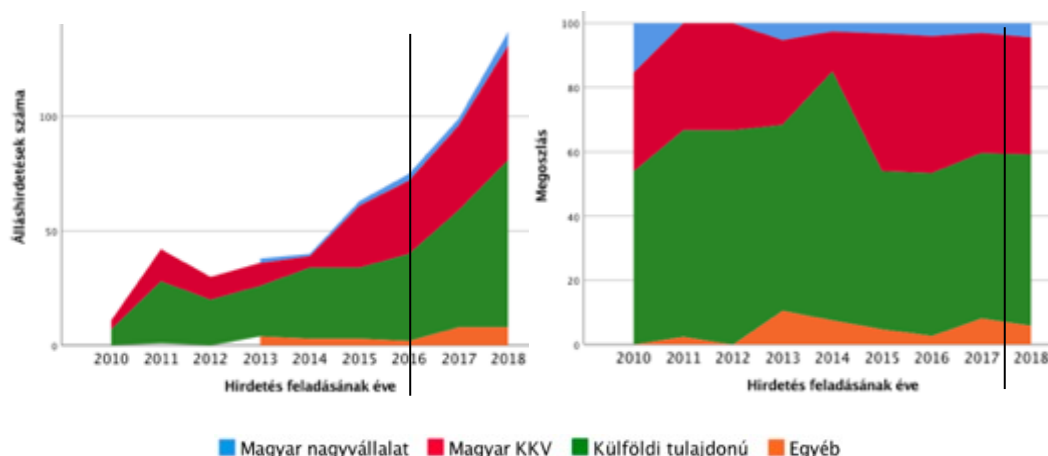


Ábra 30: Álláshirdetések számának alakulása a válság alatt és azt követően
Forrás: saját szerkesztés

Hasonló törés volt tapasztalható az adatbázis egyéb változói esetében is:



Ábra 31: Az eltérő gyakorlati szintet megkövetelő álláshirdetések számának és arányának az alakulása
Forrás: saját szerkesztés



Ábra 32: Az eltérő tulajdonosi háttérrel feladott álláshirdetések számának és arányának az alakulása

Forrás: saját szerkesztés

Jól látható, hogy 2014-ig az elvárt gyakorlati tapasztalat nélkül meghirdetett álláshirdetések aránya az egyes éveken belül jóval magasabb volt, mint 2015-ben és utána. 2010-14 között az elvárt gyakorlati évek szempontjából bekegorizálható 122 álláshirdetés 23 százaléka esett ebbe a kategóriába, míg 2015-18 között ez az arány az ide tartozó 360 hirdetés esetében 13,6 százalék volt.

Ennek a jelenségnek két magyarázata is lehet: a tapasztalatlanabb, így olcsóbb munkaerő iránti kereslet a válsággal magyarázható. Ugyanakkor az is igaz, hogy az online marketing, és különösképpen a közösségi média marketing területe 2010 körül még gyerekcipőben járt, így nagyobb gyakorlattal rendelkező munkatársak egyébként is kevésbé voltak elérhetőek az időszak elején.

Az álláshirdetést közzé tevő cégek tulajdonosi háttérének összetételében is megfigyelhető olyan változás, ami a válsággal magyarázható: 2014 és azt megelőző években a hirdetések jelentősen kisebb hányadát tették közzé magyar tulajdonban levő cégek, míg 2015 után jóval kiegyenlítettebbé vált az arány:

	2010-14		2015-18	
Magyar tulajdonú cégek a teljes mintán belül	48 db	29,5%	160 db	42,7%
Külföldi tulajdonú cégek a teljes mintán belül	107 db	65,6%	193 db	51,6%

Ábra 33: A magyar és külföldi tulajdonú cégek száma és aránya a teljes mintán belül

Forrás: saját szerkesztés

Ez teljesen összhangban van azzal, hogy a válság hatásai sokkal jobban sújtják a pénzügyileg kevésbé erős cégeket, mint a tőkeerős multinacionális cégeket. A mintán belüli arányok mellett az egyes kategóriák bővülését is érdemes megvizsgálni: a magyar háttérű cégek a második időszakban 333.33%-kal több hirdetést adtak fel, a külföldi cégeknél ez a bővülés 180,37%-os volt.

Az adatok alapján úgy tűnik: ezek a változások 2008-ban kezdődött gazdasági válsággal, valamint annak lecsengésével vannak összefüggésben. Az álláshirdetések szerkezetének későbbiekben bemutatásra kerül belső, strukturális változása elsősorban a közösségi média- valamint az online marketing feladatok térnyerésével áll összefüggésben, míg a nyitott pozíciók számának radikális bővülése elsősorban a gazdasági környezet változásával magyarázható.

A kutatásban az idősoros adatok esetében, ahol erre szükség volt, a vizsgált 9 éves időtáv ezért két felé bontva is vizsgálatra került: a válság évei (2010-2014) és a válságot követő évek (2015-2018 között).

Közösségi média álláshirdetések elhatárolása a többi álláshirdetés közül

A korábbi, 28. ábrán látható módon az adatbázisban szereplő hirdetések 7-8 kisebb kategóriába sorolhatóak, de a vizsgált téma szempontjából fontos kérdések kutatásához a változósintek redukálásával ez két alapkategóriára egyszerűsíthető le:

- olyan álláshirdetések, amelyeknek van közösségi média vonatkozása

- olyan álláshirdetések, amelyeknek nincs közösségi média vonatkozása

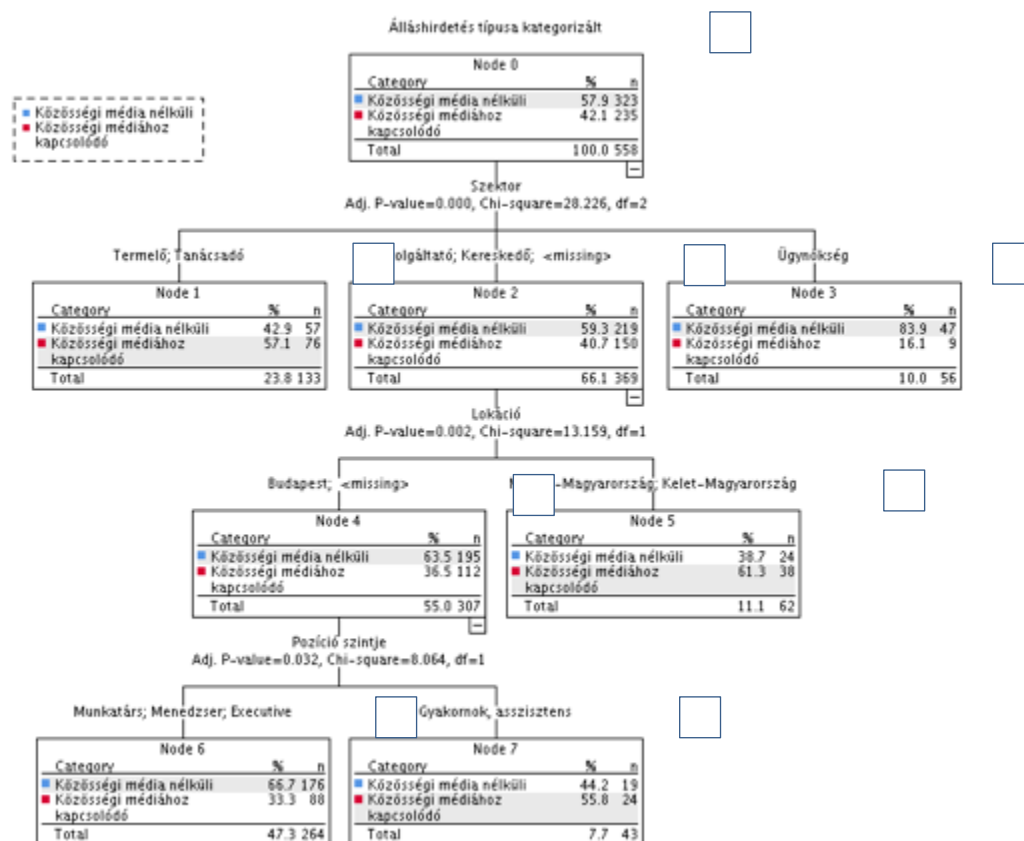
Ez tehát egy bináris változó [KAT2_A1], amelyhez kapcsolódó kérdésként az fogalmazódott meg, hogy milyen sajátosságokkal bíró álláshirdetések tartoznak egyik illetve másik csoportba. A kategóriába való tartozás feltételeit döntési fa módszertannal vizsgáltam. Ez a módszertan alapvetően egy döntéstámogató módszer, amelynek lényege, hogy bonyolult összefüggéseket egyszerű döntések sorozataként mutat be (Bodon, 2010). Habár döntési kritériumok meghatározásához szokás használni (pl. hitelbírálat, kockázati besorolás, stb), nem példa nélküli az sem, hogy bizonyos csoportokhoz való tartozás valószínűségének megállapítására használják (erre a legismertebb példa a terrorista-gyanús egyének besorolása). Ez utóbbi esetben a fa leveleiről az alapsokaság viszonylag homogén alcsoportjai olvashatóak le. Marketing problémák vizsgálatában ritkán használt módszertan, ugyanakkor üzleti alkalmazás területén is használják adatok szegmentálására (pl. Dudás, 2018). Az álláshirdetéseket tartalmazó adatbázis sajátosságai miatt (pl. sok nominális és bináris változó) alkalmas módszertannak tűnt és bizonyult a fenti kérdés vizsgálatára.

A döntési fa módszertan egyik előnye, hogy a lényegtelen változókat automatikusan felismeri és figyelmen kívül hagyja, amennyiben egy változóból nem nyerhető ki plusz információ magyarázott változóról, akkor annak tesztelésére nem is kerül sor (Bodon, 2010). Ez azt jelenti, hogy a módszer „zajos” környezetben is használható, és a problémamegértést is segíti az, hogy a fából leolvashatók a fontos változók. Népszerűségét indokolja még, hogy a függő valamint a magyarázó változó között kapcsolatot vizuális formában, könnyen leolvasható gráfként ábrázolja, ami a kapott eredmények interpretálását nagyban segíti (Dudás, 2018).

A kérdés vizsgálatához először a teljes minta vizsgálatára került sor, majd a válság éveibe tartozó almintá és a válságot követő évek almintáján ismét lefuttatásra került a vizsgálat, ami három döntési fát eredményezett. A vizsgálat során a függő változóként az álláshirdetések típusait két kategóriába sűrítő KAT2_A1 változó lett használva, míg magyarázó változókként minden más változó bekerült a modellbe.

A döntési fa generálását CHAID (Chi-squared Automatic Interaction Detection) algoritmussal végeztem, amihez a szükséges feltétel (viszonylagosan nagy mintaelemszám) adott volt. A megállítási kritériumok az SPSS programcsomag által kínált automatikus beállítások lettek, vagyis az egyesítés és felosztás küszöbszintjei $\alpha=.05$ szinten maradt, módosult ugyanakkor a felosztásra kerülő részadatbázisok minimális esetszáma (100 helyett 50), valamint a felosztás során keletkező új részadatbázisok minimális esetszáma (50 helyett 30).

A fenti paraméterek mellett a teljes (n=558) minta alapján megrajzolt modellt az alábbi ábra tartalmazza:



Ábra 34: Döntési fa a teljes mintára

Forrás: saját szerkesztés

A döntési fa módszertan lényege, hogy a „gyökérhez” legközelebb eső változó a legerősebb magyarázó erővel bír, ez jelen esetben az álláshirdetést közzé tevő vállalat szektora, az alábbiak szerint:

- Az ügynökségek esetén kiemelkedően magas az olyan álláshirdetések aránya, melyek a közösségi médiához semmilyen módon nem kapcsolódnak
- A szolgáltató, valamint kereskedő vállalatok esetében nagyjából a teljes minta átlagához hasonló megoszlást tapasztalni
- A termelő és tanácsadó cégek az átlagosnál jelentősen több közösségi média hirdetés tesznek közzé

A fa a szolgáltató és kereskedő szektorban tevékenykedő cégek álláshirdetéseit tovább bontotta (ez a kategória volt a legnépesebb, az összes cég 66,13%-a tartozott ebbe):

- A fővárosi székhelyű szolgáltató és kereskedő cégeknél a közösségi médiához nem kapcsolódó hirdetések voltak többségben
- A nyugat- és kelet-magyarországi cégeknél az arány fordított, de megjegyzendő: hiába volt relatív többségben a kategórián belül a közösségi médiához kapcsolódó hirdetések száma, a teljes kategória alacsony volumene miatt Budapesten az abszolút számot tekintve még így is közel háromszor annyi közösségi médiás álláshely került meghirdetésre szolgáltató és kereskedő cégeknél, mint vidéken.

Végül a budapesti székhelyű, szolgáltató, kereskedő cégeknél a meghirdetett pozíciók szintje is releváns döntési kritériumnak bizonyult:

- A magasabb szinteken (munkatárs, menedzser, executive) jellemzően nem szerepelt a feladatkörök leírásában közösségi médiával összefüggő feladat
- A legalacsonyabb (asszisztens vagy gyakornok) pozíciókban fordított volt az arány.

Összefoglalva a teljes mintára vonatkozó döntési fa az alábbi módon ábrázolható táblázatos módon:

#	Közösségi médiához kapcsolódó		Közösségi média nélküli		Becsült érték	Sig
	Eset	%	Eset	%		
1	235	42,1	323	57,9	KM nélküli	
2	76	57,1	57	42,9	KM kapcsolódó	.000
3	150	40,7	219	59,3	KM nélküli	.000
4	9	16,1	47	83,9	KM nélküli	.000
5	112	36.4	195	63.5	KM nélküli	.002
6	38	61.3	24	38.7	KM kapcsolódó	.002
7	88	33.3	176	66.7	KM nélküli	.032
8	24	55.8	19	44.2	KM kapcsolódó	.032

Táblázat 39: Döntési fa összefoglaló táblázata

Forrás: saját szerkesztés

Classification			
Observed	Közösségi média nélküli	Predicted Közösségi médiához kapcsolódó	Percent Correct
Közösségi média nélküli	223	100	69.0%
Közösségi médiához kapcsolódó	97	138	58.7%
Overall Percentage	57.3%	42.7%	64.7%
Growing Method: CHAID			
Dependent Variable: Álláshirdetés típusa kategorizált			

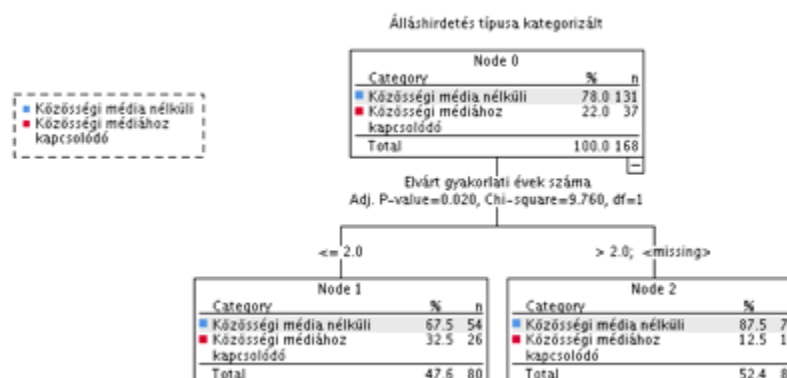
Táblázat 40: A teljes mintára vonatkozó döntési fa ellenőrzése

Forrás: saját szerkesztés

A modell ellenőrzését mutatja a 40. táblázat, melyből leolvasható, hogy a modellben hányszor volt tévedés és hányszor egyezés. A főátlóra eső megfigyelések aránya közepesen magas, a találati pontosság 64,7%, ami elfogadhatónak nevezhető.

A vizsgálat következő részében a mintát kettévágva azt a kérdést boncolgattam, hogy az megfigyelt időszak első (2010-14) illetve második (2015-18) felében

milyen különbségek fedezhetők fel. (A döntési fa futtatásának paramétereit mindenben megegyeztek a korábban ismertetettekkel).



Ábra 35: Döntési fa a válság éveire vonatkozó almintára

Forrás: saját szerkesztés

A válság éveire lefuttatott elemzés jóval laposabb döntési fát eredményezett, aminek lehet módszertani magyarázata (a kisebb elemszám ($n=168$) miatt jóval kevesebb változó szerint van lehetőség „megugrani” a minimális esetszámok szükséges számát). De elképzelhető az is, hogy a tapasztalt jelenség nem csak a válsággal, de azzal is összefüggésben áll, hogy maga a közösségi média marketing egésze ekkor még jóval rövidebb múltra tekinthet vissza, ennek megfelelően kisebb változatosság, a más álláshirdetésekre való nagyobb hasonlóság jellemzi.

Különbséget egyetlen változó a gyakorlati évek száma alapján lehet tenni:

- Az elvárásaként 2 vagy kevesebb év gyakorlatot támasztó pozíciók között arányaiban magasabb volt a közösségi médiához kapcsolódó álláshirdetések száma, mint a teljes almintában
- A 2-nél több év gyakorlatot elváró pozíciók körében viszont alig volt közösségi médiához kapcsolódó álláslehetőség

Ha végig gondoljuk, ez aligha meglepő. Ez az almintá időben 2010-től indul – a magyar cégek a közösségi médiával ekkor még nem/alig foglalkoztak, és a következő években kezd terjedni a közösségi média marketing idehaza.

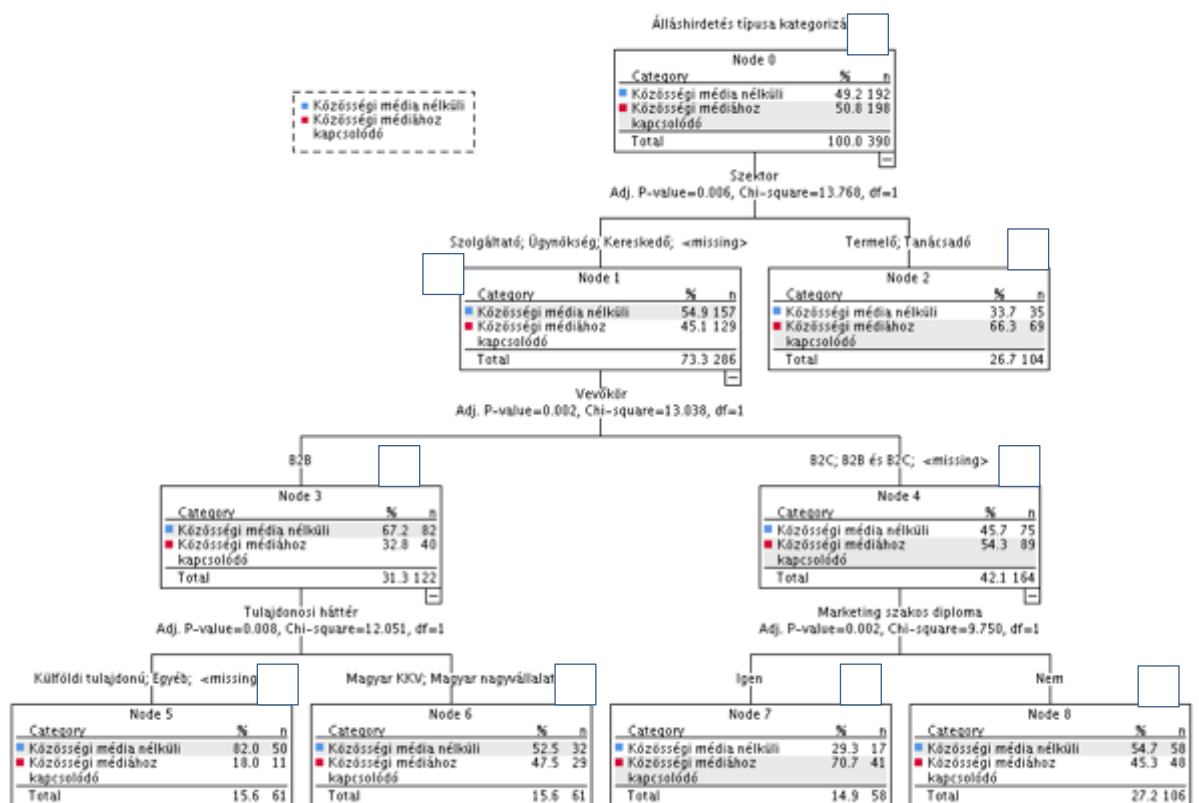
Classification			
Observed	Közösségi média nélküli	Predicted Közösségi médiahoz kapcsolódó	Percent Correct
Közösségi média nélküli	131	0	100.0%
Közösségi médiahoz kapcsolódó	37	0	0.0%
Overall Percentage	100.0%	0.0%	78.0%

Growing Method: CHAID
Dependent Variable: Álláshirdetés típusa kategorizált

Táblázat 41: A válság éveit almintára vonatkozó döntési fa ellenőrzése

Forrás: saját szerkesztés

A modell ellenőrzését mutatja a 41. táblázat, melyből kiderül, hogy az algoritmus minden esetet közösségi média nélküli álláshirdetésnek kategorizált. A főátlóra eső megfigyelések aránya viszonylag magas, a találati pontosság 78,0%, ami jónak nevezhető.



Táblázat 42: Döntési fa a válságot követő évek almintára

Forrás: saját szerkesztés

A válságot követő időszakot vizsgálva az első fontos megállapítás, hogy az előző időszakban tapasztaltakkal szöges ellentétben a közösségi média marketinghez kapcsolódó álláshirdetések száma immár valamivel meg is haladta azok számát, melyek ahhoz semmilyen módon nem kapcsolódnak (50.8% - 49.2%). Ez egy újabb mutatója annak, milyen dinamikus bővülés volt megfigyelhető ezen a területen.

A teljes mintához hasonlóan itt is az álláshirdetést feladó cégek tevékenysége szerinti szektort mutatta az algoritmus a legfontosabb szelekciós kritériumnak.

- A termelő és tanácsadó cégeknél 1:2 arányban több közösségi média marketinges álláshirdetés volt megfigyelhető, mint olyan, ami nem kapcsolódik a területhez. A teljes mintában szintén ebben a két szektorban volt többségben a közösségi média álláshirdetések aránya, de azok „főlénye” tovább növekedett
- A szolgáltató, kereskedő cégek, valamint az ügynökségek esetében ugyan a teljes mintához hasonlóan ebben az időszakban is a közösségi média feladatköröket nélkülöző álláshirdetések voltak túlsúlyban, azok arányok azonban lényegesen kiegyenlítettebbekké váltak.

A szolgáltató, kereskedő cégek, valamint az ügynökségi szektort tartalmazó levelet a döntési fa tovább bontotta (magas elemszám, n=286). A bontás két ága:

- B2B szektorban tevékenykedő cégek esetén alig mutatkozott igény olyan munkavállalók iránt, akik közösségi média területén is jártassággal bírnak (ez megerősíti a szakértői mélyinterjúknál tapasztaltakat). A B2B szektoron belül a külföldi tulajdonú cégeknél a közösségi média marketinges álláshirdetések aránya még alacsonyabb volt (az egyéb kategória elemszáma (n=1) elhanyagolható); míg a magyar vállalatok esetén már közelebb állt a teljes minta megoszlásához.
- A B2C valamint vegyes (B2B és B2C) profilú cégeknél a közösségi médiához kapcsolódó hirdetések aránya magasabb, mint az ahhoz nem kapcsolódók száma. Ezt a levelet a döntési fa módszer a marketing szakos diploma megléte alapján bontotta még tovább: azoknál a hirdetéseknel, ahol követelményként jelent meg a marketing szakirányos diploma megléte,

jóval magasabb volt a közösségi média feladatköröket tartalmazó hirdetések száma.

Összefoglalva a válságot követő évek almintára vonatkozó döntési fa az alábbi módon foglalható össze táblázatos módon:

#	Közösségi médiához kapcsolódó		Közösségi média nélküli		Becsült érték	Sig
	Eset	%	Eset	%		
1	198	50,8	192	49,2	KM kapcsolódó	
2	129	45,1	167	54,9	KM nélküli	.006
3	69	66,3	35	33,7	KM kapcsolódó	.006
4	40	32,8	82	67,2	KM nélküli	.002
5	89	54,3	75	46,7	KM kapcsolódó	.002
6	11	18,0	50	82,0	KM nélküli	.008
7	32	53,5	29	47,5	KM kapcsolódó	.008
8	41	70,7	17	29,3	KM kapcsolódó	.002
9	48	45,3	58	54,7	KM nélküli	.002

Táblázat 43: Döntési fa táblázatos összefoglalása

Forrás: saját szerkesztés

Classification			
Observed	Közösségi média nélküli	Predicted Közösségi médiához kapcsolódó	Percent Correct
Közösségi média nélküli	140	52	72.9%
Közösségi médiához kapcsolódó	88	110	55.6%
Overall Percentage	58.5%	41.5%	64.1%

Growing Method: CHAID
Dependent Variable: Álláshirdetés típusa kategorizált

Táblázat 44: A válságot követő évek almintára vonatkozó döntési fa ellenőrzése

Forrás: saját szerkesztés

A modell ellenőrzését mutatja a 44. táblázat, melyből leolvasható, hogy a modellben hányszor volt tévedés és hányszor egyezés. A főátlóra eső

megfigyelések aránya közepesen magas, a találati pontosság 64,1%, ami elfogadhatónak nevezhető.

Álláshirdetések szegmentálása klaszterelemzéssel

Az álláshirdetéseket klaszterelemzéssel szegmentáltam, az eredmények felhasználásával a közösségi média és nem közösségi média típusú álláshirdetések egy új szempontból, az igényelt képességek, valamint az oktatási háttér szempontjából vizsgáltam meg. A klaszterváltozók előállítása a K-közép módszerrel történt.

A klaszterelemzésbe csak dichotóm változók kerültek be, melyek az egyes álláshirdetésekből az adott pozíció betöltéséhez szükséges különböző tudás/képességek valamint a szükséges végzettség álláshirdetésben való meglétét/hiányát jelezték, így a kiugró értékek vizsgálatára nem volt szükség. Az ugyanakkor ismert, hogy nem hierarchikus módszer egyik hátránya (tulajdonsága), hogy klaszterszámokat előzetesen rögzíteni szükséges. Az elemzés megkezdése előtt több különböző variációban, eltérő módszertanok felhasználásával (hierarchikus klaszter, két lépéses (two-steps) klaszter) vizsgáltam az adatbázist. Az előzetes vizsgálatok alapján úgy tűnt, hogy 3 klaszter rajzolódik ki az adatokból, így a K-közép módszertan ezzel a inputtal került lefuttatásra.

A következő táblázatok összefoglalják, hogy az egyes klaszterek milyen módon térnek el a sokaság átlagától az alábbi jellemzők tekintetében:

- A klaszterhez tartozó álláshirdetések betöltéséhez feltételként támasztott végzettség foka illetve iránya
- A megkövetelt ismertek és tudások, melyeket összefoglalóan öt csoportba soroltam:
 - grafikai ismeretek
 - programozási ismeretek
 - általánosabb marketing ismeretek
 - online marketing ismeretek
 - keresőmarketing ismeretek

A táblázatban a kék szín az adott ismerv szerinti legalacsonyabb értéket, a piros a legmagasabbat jelölte

Végzettség		Közép-fokú	Felsőfokú	Marketing diploma	Gazdasági diploma	Informatikai diploma	Mérnök diploma	Bölcsész diploma	HR sz. diploma	Kvantitatív sz. diploma	Művész diploma
Klaszterközép	Klaszter 1	0,089	0,218	0,409	0,020	0,076	0,007	0,013	0,013	0,017	0,010
Klaszterközép	Klaszter 2	0,045	0,080	0,273	0,034	0,159	0,045	0,011	0,000	0,034	0,125
Klaszterközép	Klaszter 3	0,078	0,240	0,246	0,102	0,084	0,018	0,024	0,006	0,048	0,006
Minta átlag		0,08	0,20	0,34	0,05	0,09	0,02	0,02	0,01	0,03	0,03
Eltérés a mintaátlagtól	Klaszter 1	1,0%	1,5%	7,0%	-2,7%	-1,5%	-0,9%	-0,3%	0,4%	-1,2%	-1,7%
Eltérés a mintaátlagtól	Klaszter 2	-3,4%	-12,3%	-6,6%	-1,3%	6,8%	2,9%	-0,5%	-0,9%	0,5%	9,8%
Eltérés a mintaátlagtól	Klaszter 3	-0,1%	3,7%	-9,3%	5,5%	-0,7%	0,2%	0,8%	-0,3%	1,9%	-2,1%

Grafikai ismeretek		Adobe termékek	Flash	Indesign	Dreamweaver	Photoshop	Final Cut	Premiere Pro	Corel
Klaszterközép	Klaszter 1	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Klaszterközép	Klaszter 2	0,568	0,080	0,284	0,080	0,670	0,011	0,011	0,068
Klaszterközép	Klaszter 3	0,030	0,006	0,000	0,000	0,084	0,000	0,000	0,000
Minta átlag		0,1	0,02	0,05	0,01	0,13	0,00	0,00	0,01
Eltérés a mintaátlagtól	Klaszter 1	-9,9%	-1,3%	-4,5%	-1,3%	-13,1%	-0,2%	-0,2%	-1,1%
Eltérés a mintaátlagtól	Klaszter 2	46,9%	6,4%	23,9%	6,7%	53,9%	0,9%	0,9%	5,7%
Eltérés a mintaátlagtól	Klaszter 3	-6,9%	-1,0%	-4,5%	-1,3%	-4,7%	-0,2%	-0,2%	-1,1%

		Programozással kapcsolatos ismeretek						Általános marketing ismeretek	
		UX	HTML	XML	CSS	PHP	SQL	Copywriting	Szövegírás
Klaszterközép	Klaszter 1	0,010	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000
Klaszterközép	Klaszter 2	0,023	0,500	0,057	0,364	0,102	0,080	0,057	0,068
Klaszterközép	Klaszter 3	0,060	0,186	0,000	0,108	0,048	0,048	0,036	0,186
Minta átlag			0,13	0,01	0,09	0,03	0,03	0,02	0,07
Eltérés mintaátlagtól	a Klaszter 2	-1,7%	-13,4%	-0,9%	-8,8%	-3,0%	-2,7%	-2,0%	-6,6%
Eltérés mintaátlagtól	a Klaszter 2	-0,4%	36,6%	4,8%	27,3%	7,2%	5,3%	3,7%	0,2%
Eltérés mintaátlagtól	a Klaszter 3	3,3%	5,2%	-0,9%	1,7%	1,8%	2,1%	1,6%	12,0%

		Webes marketing ismeretek				Keresőmarketing ismeretek		
		Adserver	Joomla	Wordpress	Drupal	PPC	Adwords	SEO
Klaszterközép	Klaszter 1	0,003	0,000	0,017	0,000	0,000	0,000	0,000
Klaszterközép	Klaszter 2	0,023	0,023	0,102	0,000	0,080	0,193	0,034
Klaszterközép	Klaszter 3	0,000	0,012	0,120	0,024	0,353	0,599	0,443
Minta átlag		0,01	0,01	0,06	0,01	0,12	0,21	0,14
Eltérés mintaátlagtól	Klaszter 2	-0,2%	-0,7%	-4,4%	-0,7%	-11,8%	-21,0%	-13,8%
Eltérés mintaátlagtól	Klaszter 2	1,8%	1,6%	4,1%	-0,7%	-3,8%	-1,7%	-10,4%
Eltérés mintaátlagtól	Klaszter 3	-0,5%	0,5%	5,9%	1,7%	23,5%	38,9%	30,5%

Táblázat 45: Klaszterek jellemzése

Forrás: saját szerkesztés

A klaszterek jellemzéséhez az egyes ismérvek tekintetében a három klaszter együttesen vizsgálva kirajzolódott, hogy az egyes klaszterek milyen módon jellemezhetők:

Klaszter	Diploma	Tudás	
		Jellemzően elvárt	Jellemzően nem elvárt
1 „Marke- tinges” állás- hirdetés	Marketing szakos diploma (kisebb részben középfokú végzettség)	Egyetlen tudás jellemző esetében sem mutatható ki az átlagtól magasabb érték	Szinte valamennyi vizsgált tudás ismerv tekintetében átlag alatti értékek figyelhetők meg. Kiugróan alacsony érték nincs, 10 százalékpont körüli eltérés figyelhető meg az alábbiak esetén: <ul style="list-style-type: none"> • Grafikai csoporton belül: Adobe termékek, Photoshop • Programozás csoporton belül: HTML, CSS • Szövegírás • Valamennyi keresőmarketinggel kapcsolatos tudás
2 „Informa- tikus” állás- hirdetés	Informatikai, mérnök diploma (művész diploma nem releváns, mivel a teljes sokaságban	Több vizsgált kategóriában is található kiugró (átlaghoz mért 20 százalékpontnál magasabb eltérést mutató) érték:	Egyetlen kategóriában volt megfigyelhető jelentős negatív eltérés a mintaátlaghoz képest: a keresőmarketinggel kapcsolatos tudás esetén: <ul style="list-style-type: none"> • SEO, Adwords, PPC

Klaszter	Diploma	Tudás	
		Jellemzően elvárt	Jellemzően nem elvárt
	mindösszesen 15 megfigyelést érintett)	<ul style="list-style-type: none"> Grafikai programok: Adobe termékek, Indesign, Photoshop Programozás csoporton belül: HTML, CSS <p>Ezen felül 10 százalékpont körül eltérés tapasztalható:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grafikai programok: Flash, Dreamweaver, Corel Programozás: PHP, SQL 	
3 „SEO szakértő” állás-hirdetés	Általános felsőfokú végzettség (diploma/ gazdasági diploma	<p>A klaszter kiugró értékei a keresőmarketinggel kapcsolatos tudáskategóriák:</p> <ul style="list-style-type: none"> Szövegírás SEO, Adwords, PPC 	Egyetlen tudás jellemző esetében sem mutatható ki az átlagtól jelentősen alacsonyabb érték

Táblázat 46: A három klaszter összefoglalása

Forrás: saját szerkesztés

A klaszterbesorolások egy különös eredménye az első klaszter jellemzése. Az adatok azt mutatják, hogy azok az álláshirdetések, ahol marketinges diplomát vártak el, az átlagosnál kisebb arányban támasztották követelményként a vizsgált tudáskategóriák meglétét. Ez elsőre meglepőnek tűnhet, amire azonban magyarázatul szolgálhat az, hogy a kifejezetten marketinges végzettségű munkavállalókat az online illetve közösségi média munkakörökben más módokon alkalmaznak. Ezt erősíti, hogy a kifejezetten informatikai ismereteket megkövetelő álláshirdetéseket a második klaszterben találni, ahol pedig a műszaki-informatikai végzettség a domináns. Illetve arra is érdemes ráirányítani a figyelmet, hogy kifejezetten marketing tudást (pl. márkázás, értékesítési készségek, stb) jelen tanulmányban nem vizsgáltam.

Az előállt klasztereket több más változóval összevetve vizsgáltam. Az első fontos megállapítás, hogy a klaszterek esetében a vizsgálat nem talált szignifikáns összefüggést az álláshirdetések feladásának évével, sem annak kategorizált (válság alatt / válság után) változójával. Ez azt mutatja, hogy klaszterek időben stabilak

Terjedelmi korlátok miatt a kereszttáblákat és azok megfelelőségi mutatóit a mellékletek közt közlöm, az alábbiakban összefoglalóan láthatók az elvégzett vizsgálatok eredményei (zárójelben a Pearson féle Khi-négyzet teszt szignifikancia szintje):

	„Marketinges” álláshirdetések	„Informatikus” álláshirdetések	„SEO szakértő” álláshirdetések
Pozíció szintje (.000)	Jellemzően munkatárs, illetve asszisztensi, gyakornoki pozíciók	Jellemzően munkatárs pozíciók	Jellemzően munkatárs, illetve menedzser pozíciók
Hirdető cég szektor (.001)	Jellemzően termelő, szolgáltató és kereskedő cégek	Jellemzően szolgáltató és kereskedő cégek	Jellemzően szolgáltató és kisebb részben kereskedő cégek

	„Marketinges” álláshirdetések	„Informatikus” álláshirdetések	„SEO szakértő” álláshirdetések
Vevőkör (.069)	B2C (50%) és B2B (40%) cégek	B2C (49,4%) és B2B (38%) cégek	B2B (49,7%) és kisebb részben B2C (34,7%) cégek
Álláshirdetést közzé tevő cég tulajdonosi háttere (.078)	A másik két klaszterhez képest kiemelkedően magas a külföldi tulajdonú háttérű cégek aránya (57,0%)	Nem jellemzik kiugró értékek	A másik két klaszterhez képes kiemelkedően magas a magyar KKV háttérű cégek aránya (39,9%)
Megkövetelt gyakorlati tapasztalat éveinek száma (.000)	A legjellemzőbb a 2-4 év közötti elvárt munkatapasztalat, az egyetlen kategória, ahol viszonylag sok munkatapasztalat nélküli pozíció volt nyitva	1-4 év közötti tapasztalat az általánosan elvárt, 5-nél több évnyi tapasztalat egyetlen álláshirdetésben sem szerepelt követelményként	2-4 év közötti tapasztalat az általánosan elvárt, 1 év tapasztalatot ezen álláshirdetések kb. harmada várt el. Többi

Táblázat 47: A klaszterek összefüggése más változókkal

Forrás: saját szerkesztés

A leginkább szembeötlő és a marketingszervezettel kapcsolatos megállapítás, hogy a „marketinges” klaszter álláshirdetése a szervezeti hierarchia alsóbb szintjeivel hozható kapcsolatba (asszisztens, munkatárs), míg az „informatikus” és a „SEO szakértő” klaszternél magasabb szintek is megtalálhatóak (munkatárs-menedzser). Ez értelmezhető úgy, hogy ezek az álláskörök a szervezeti hierarchia magasabb szintjein állnak, de úgy is, hogy a szervezeti hierarchia magasabb szintjein a marketinges munkakörök betöltőitől (marketing-)informatikai tudást

megkövetelnek a cégek. Mivel az adatbázis kifejezetten online- és közösségi média marketinges álláshirdetéseket tartalmazott, úgy vélem, ez utóbbi lehetőség mellett több érv szól.

Két olyan szempont is volt (az álláshirdetést közzé tevő cég tulajdonosi hátterére, valamint vevőköreire vonatkozó változók), ahol a vizsgált változóval való kapcsolat csupán 10 százalékos szignifikancia szinten nevezhető szignifikánsnak.

5.3. Következtetések

Szempont	Következtetések, fontosabb kutatási megállapítások
Teljes minta	Igazolódott a régi mondás (sejtés): nehéz gazdasági körülmények (pl. válság) esetén a cégek a marketing költségvetést nyirbálják meg az első közt. A gazdasági válság alatt évente átlagosan 200,8 álláshirdetést adtak fel, míg 2015-öt követően az átlag évi 353-ra nőtt. (A teljes adatbázis mélyebb elemzése egy következő tanulmány feladata lesz)
Online- és közösségi média marketing álláshirdetésekből álló al minta leíró statisztikái	<ul style="list-style-type: none"> A gazdasági világválság fentebb jelzett hatása kimutatható: a válság éveiben átlagosan 33,6; 2015 után évi 97,5 álláshirdetést tettek közzé ebben a kategóriában. A hatást az online- és közösségi média marketing dinamikus bővülése is felerősítette. Az al mintában az alacsonyabb pozícióba sorolható, kevesebb gyakorlatot elváró pozíciók kerültek Területi megoszlás szerint a főváros túlsúlya jellemző, az összes álláshirdetés 80,6% budapesti, a maradékon 1/3-2/3 arányban osztozik Kelet- és Nyugat-Magyarország

Szempont	Következtetések, fontosabb kutatási megállapítások
Idősoros elemzés	<p>A válság hatása nem csak az álláshirdetések számában érhető tetten, de struktúrájában is kimutatható. A válság alatt arányaiban több a gyakorlat nélkül betölthető pozíció. A hirdetések feladói közt 2015 után radikálisan megnő a magyar vállalatok/vállalkozások aránya valamint az általuk feladott hirdetések darabszáma is.</p>
Közösségi média és más online hirdetések közötti különbségtétel	<p>A vizsgálat az adatbázis egészére, valamint a kategorizált évek (válság évei / válság utáni évek) szerinti változóra is le lett futtatva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A teljes mintán a legfontosabb differenciáló változó az álláshirdetést feladó cég tevékenységi szektora, majd ezt tovább bontja a cég elhelyezkedése, valamint a meghirdetett pozíció szintje • A válság évei alatt feladott hirdetésekben különbséget az elvárt gyakorlati évek száma alapján lehet tenni • A 2015 és azt követően feladott hirdetések esetében pedig szintén a szektor, valamint azon belül a vevőkör, tulajdonosi háttér és diploma típusa alapján lehet legjobban kettéválasztani a közösségi média valamint más hirdetések közötti különbségeket

Szempont	Következtetések, fontosabb kutatási megállapítások
Klaszterelemzés	<p>A teljes adatbázist az álláshirdetésekből megkövetelt tudás valamint az elvárt diploma alapján három klaszterre lehet bontani:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Marketinges” álláshirdetések: marketing szakirányú diploma, kevés online tudást igénylő pozíciók • „Informatikus” álláshirdetések: kiemelkedően magas mérnöki/informatikai diploma arány, kifejezetten elvárja bizonyos informatikai tudás illetve készség meglétét • „SEO szakértő” álláshirdetések: általánosabb végzettség (pl. gazdasági diploma), kiugró értékek a keresőmarketinggel kapcsolatos tudáskategóriák <p>A klaszterek a vizsgált időtávon stabilnak mutatkoztak, nem sikerült szignifikáns eltérést kimutatni az évek során</p>

Táblázat 48: A kutatás harmadik fázisának legfontosabb megállapításai

Forrás: saját szerkesztés

IV. Összegzés

1. Kutatási kérdések megválaszolása, következtetések

RQ1: Milyen adaptációs stratégiával válaszolnak a marketingszervezetek arra a környezeti kihívásra, amelyet közösségi média megjelenése, terjedése jelent?

Leeflang et al. (2014) megmutatta, hogy a vállalatokat a közösségi média marketing célú alkalmazása több területen is kihívások elé állítja - ezek között vannak könnyebben és nehezebben menedzselhető problémák, vannak, amelyekre kész forgatókönyvek állnak készen, és vannak olyanok, ahol ilyenek nem állnak rendelkezésre. Az első kutatási kérdés megválaszolására vonatkozó információk mind a mélyinterjúkban, mind a vállalati esettanulmányokban fellelhetők voltak. A marketingvezetőkkel készült mélyinterjúk alapján a közösségi média jelenleg három szinten épül be a vállalati gyakorlatba:

1. higiénias-tényező („csináljuk, mert ez az elvárás”)
2. cél-követő (egy-két jól körülhatárolható feladat -pl. vevőszolgálat- erejéig használják)
3. stratégiai szintű használat

A három közül az elmondások alapján az utolsó, legmagasabb szintű használat egyelőre nem jellemző – de többen is jelezték, hogy a közeli jövőben már elérheti ezt a szintet.

A marketing szakemberek által adott válaszokból kiderült: a turbulens környezetre a rugalmasabb szervezeti forma (külső tanácsadók, ügynökségek intenzív igénybevétele) az egyik jellemző válasz. A közösségi média marketing szervezeti beépítésére nincsenek kész sablonok, de a saját szervezet felduzzasztása mellett/helyett az ökoszisztéma szerű működés több válaszban is felbukkant lehetséges alternatívaként. Ezt indokolja a speciális tudásszükséglet, valamint az is, hogy ez a szervezetközi tudásmegosztás és tudásfelhalmozás hatékonyabb formája.

Másik lehetséges út a szervezeti tanulás korábbiaknál intenzívebb ösztönzése, ami a tanuló szervezet kiépítése irányába mutató lépés lehet több vállalat esetén. Igaz ugyanakkor, hogy a vizsgálat keretét adó Argote (2012) szervezeti tanulást leíró modelljében egyelőre még nagyobb rések is tapasztalhatók a közösségi média marketing területén – különösen a szervezet és környezet relációjában.

RQ2. Milyen típusú kihívásokkal kell megküzdeniük a marketingosztályoknak a közösségi média implementációjában a magyar piacon?

A kutatás első fázisában megkérdezett marketing vezetők többen a szervezeti átalakítás „hogyan”-ját és „miként”-jét a legfontosabb kérdések közé sorolták, emellett szinte valamennyiben beszéltek saját félelmeikről, közösségi médiával kapcsolatos korábbi negatív tapasztalataikról (negatív viralitás, kontroll veszteség, tudásbeli hiányosságok, stb). Kiemelték még a terület újszerű mivoltát, vagyis azt, hogy a kihívások kezelésére sokszor nem állnak rendelkezésre készen használható forráskönyvek, iparági „best practise”.

A kihívások kezelésére különböző utakat vázoltak fel a kutatás első fázisában megkérdezett marketing vezetők. Különbség tehető a szerint, hogy mennyiben igyekeznek házon belül, saját alkalmazottak révén megoldani a tudásigény kielégítését. Vagy ehelyett az ökoszisztéma szerű működésre támaszkodva külső partnerek (ügynökségek, tanácsadók) segítségét keresik – ami a folyamatok fölötti kontroll egy alacsonyabb szintjét jelenti. Habár a szakirodalmi áttekintés alapján feltételezett átalakulás nem volt kimutatható az ökoszisztémaszerű működésre, ennek nyomai felfedezhetők voltak az álláshirdetéseket tartalmazó adatbázis vizsgálatában, ahol főként az időszak második felében már olyan piaci szereplőknél is bővült a munkaerő iránti kereslet, melyek feltételezhetően ilyen együttműködések külső szereplői lehetnek (ügynökségek, tanácsadó cégek).

A marketingszervezet és vállalat kapcsolata is átalakul. A kutatás második fázisában vizsgált vállalati esetek feltárták, hogy:

- a marketing feladatok szétáramlanak a szervezetben
- olyan szervezeti egységektől is érkeznek inputok a marketingosztály felé, ami korábban nem/kevésbé volt jellemző (pl. HR, IT,)

A magyar piac egyik specialitása a multi cégek meghatározó aránya, amit azt is jelenti, hogy a vállalati vezetőknek sokszor olyan helyzetbe kell alkalmazkodniuk, ami szigorúan a magyar piaci körülmények közt vizsgálva szuboptimális (erre több vállalatnál is panaszkodtak). Ez érinti a közösségi média marketinget is, az Magyarországon sokszor a külföldi központ direktívái alapján működik, nem feltétlenül (nem kizárólag) a magyar piacról érkező inputok alapján.

Végül a közösségi média megközelíthető a diszruptív innováció talaján állva. Az online közeg és a közösségi média átalakítja a hagyományos marketingkommunikációs csatornákat (pl. marginalizálódó újsághirdetési piac, a niche piacok irányába elmozduló magazinok, stb), megváltoztathatja a cégek termékét (pl. katalógus), versenytársait (pl. médiapiac), a termék/szolgáltatás iránti piaci keresletet (pl. online újságok).

RQ3. A közösségi média sikeres implementációjához a vállalatoknak milyen új marketing képességek megszerzésére van szükségük?

Az újonnan megjelenő feladatok munkavállalók szempontjából két csoportra bonthatók:

- korábbi kompetenciákat igényel, de a korábban megszokotthoz képest más formában (nagyobb volumenben, a feladatokon belül a hangsúly máshova esik, stb). Erre példa lehet az ún. influencerekkel való kapcsolattartás, ami feladatként hasonlít a hírességek alkalmazására – miközben számos ponton el is tér attól
- teljesen új kompetenciákat igényel (pl. közösségi monitoring, social listening, big data elemzés, stb), melyeket a marketingszervezet napi működésébe integrálni kell

Az interjúkból ugyanakkor egyértelműen kiderült az is, és ezt az álláshirdetésekből álló adatbázis vizsgálata is alátámasztotta: nem csak minőségben más, de „darabszámra” is több munkavállalóra van szükségük a marketingosztályoknak a közösségi média korában. És azt is megmutatta a kutatás, hogy nem csak marketing, de egyéb képességek, készségek megszerzésére, valamint attitűdbeli (szervezeti kultúrabeli?) változásokra is szükség van: kommunikáció, kreatív kompetenciák, kvantitatív ismeretek, stb.

Habár nem tartozik szigorúan a képességek közé, ki kell emelni a szervezeti kultúra kérdéskörét is, ami mind a kutatás első, mind a második fázisában hangsúlyos szempontként jelent meg a vállalati szakemberek válaszaiban. A kutatás során kapott válaszok bizonyos szempontból ugyanabba az irányba mutattak: a gyakorló szakértők percepciója az, hogy a közösségi média egy nagyon jól körül írható, fiatalos, nyitott, optimista, befogadó kulturális közeg. Ahhoz, hogy ebben a közegben sikeresek lehessenek a cégek, a megkérdezettek közül többek véleménye szerint is hasonló szervezeti kultúra megteremtése alapfeltételként fogalmazódik meg.

A szervezet egésze mellett az átalakulás egy másik területe a vezetői képességek, készségek átalakulása. A kutatás gyakorlatilag mindhárom fázisában látni nyomát annak, hogy a cégek egyes esetekben akár készek „megszabadulni” is azoktól a vezetőktől, akik az online és közösségi világot „nem értik”. A vezetőknek nem csak a készségek (analitikus, projektmenedzseri, adaptációs készség, stb) terén, de személyiségjegyeikben (nyitottság, gyors tanulásra való képesség), affinitásban (technológiai érzékenység) valamint tudásban és ismeretekben (eszközhasználat) is készen kell állniuk a változásra.

RQ4. Hogyan alakította át a marketingszervezet tudás és kompetencia igényét a közösségi média implementációja?

A kutatás során három olyan marketinggel összefüggésben levő vállalati területet tártam fel, ahol a közösségi média transzformáló hatása kimutatható:

- Az operatív működésben adatvezérelt fejlesztés új menedzsment megközelítést igényel. Az ügyfélszolgálatban új eszközök használata mellett a kommunikációs stílus megváltoztatására is szükség van. A hirdetések kezelését az ezernyi új formátum valamint a hirdetések intenzív utókövetése miatt megnövekedett időbeli nyomás és annak menedzselése nehezíti. Végül az értékesítési feladatokban az ügyféllel történő kommunikációban csatornaként jelenik meg a közösségi média.
- Informatikában a felhasználói élmény (UX) tervezéséhez grafikus, programozói és webszerkesztési képességekre van szükség, de elengedhetetlen a fogyasztói magatartás elmélyült ismerete is. Az IT és marketing osztályok működésének egy másik közös területe az új típusú fizetési módok integrálásának követelménye, amelyhez a szükséges programozói és informatikai szaktudás nélkülözhetetlen
- Marketingben a kampányok hatékonyság- és hatásosság elemzéséhez eszközismeret valamint elemzői készség szükséges

Következtetések és a kutatás további eredményei

A kutatás első fázisában megkérdezett marketingvezetők, valamint az álláshirdetésekből álló adatbázis eredményei között egy látszólagos ellentmondás fedezhető fel. A vezetők közül többen is egyértelműen hitet tettek a közösségi média marketing mellett („ez a jövő”). Eközben az álláshirdetés adatbázis elemzése egyértelműen kimutatta, hogy az ezzel kapcsolatos pozíciók a szervezet alacsonyabb szintjein (gyakornok, munkatárs) nyitottak. Erős kontraszt tapasztalható a közösségi médián kívüli online marketinggel való összevetésben is – az online marketinggel (SEO, internet, stb) kapcsolatos kompetenciák ugyanis már magasabb, menedzseri szinteken is elvárásként jelennek meg. Ez az ellentmondás ugyanakkor csupán látszólagos, és azt mutatja, hogy a szervezetek még keresik a közösségi média implementálásának leghatékonyabb módját, és utal arra is, hogy bár a jövőben stratégiai szintű szerepet szánnak a közösségi médiának,

a jelen inkább még az erre történő felkészülés, tudásgyűjtés szakaszaként jellemezhető.

A szakértői interjúkból valamint a vállalati esetek feldolgozásából kiderült: nem csak költségbeli előnyöket keresnek a cégek, amikor a korábbi csatornák mellett illetve azok rovására a közösségi média irányába bővítik a marketing tevékenységüket. A használat „driver”-ei között olyan szempontokat találni még, mint a technológiai és használati előnyök (pl. jobb célzás, bizonyos célcsoport elérése, jobb mérési lehetőségek, stb), külföldi központok direktívái, stb. Egymás mellé téve az érem két (több) oldalát, tehát azt látjuk, hogy a cégek megítélése szerint a közösségi média a marketingkommunikáció egy olcsóbb lehetőségét jelenti, a többi csatornánál jobb feltételek, magasabb szintű szolgáltatások mellett. Ez a közösségi média használat drágulását vetíti előre (ennek 2018-ban már látni előjeleit).

A kutatás nem szándékolt, de véleményem szerint fontos eredménye a gazdasági világválságnak a marketingre gyakorolt egy hatásának bemutatása volt, az álláshirdetések alakulásán keresztül. A meghirdetett pozícióknak nem csak a darabszáma, hanem azok struktúrája is átalakult, a válság intenzitással hatott a különböző iparágakban, az ország eltérő vidékein, valamint a magyar illetve külföldi tulajdonban álló cégek körében is. Hasonlóan nem szándékolt eredmény volt az ország három régiója (Budapest, Kelet-, illetve Nyugat-Magyarország) közötti óriási eltérések feltárása.

2. További kutatási lehetőségek

A disszertáció elméleti jelentőségét az adja, hogy egy szakirodalmi „vakfoltot” beazonosítva, több irányból megközelítve, különböző módszertanokkal vizsgálta meg a közösségi média marketing térnyerése okán megváltozott szervezeti viszonyokat, kifejezetten a magyar környezetben. A dolgozat áttekintette a legfontosabb kapcsolódó fogalmakat a közösségi média marketing, szervezetelmélet terén is.

A mű egy másik erényének tekinthető, hogy a gyakorló szakemberek megkérdezése (kvalitatív szakasz) mellett olyan adatokra támaszkodott, amelyet a szakemberek személyes véleménye kevésbé torzíthatott (álláshirdetések). Egy olyan, a marketing „közéletben” divatosnak számító téma esetén, mint amilyen e disszertáció írásakor a közösségi média is, mindig fennáll annak a veszélye, hogy a megkérdezés során a szakemberek a várakozásaiknak, és nem a tényeknek megfelelő válaszokat fognak adni. A mélyinterjú során ennek a kezelésére szélesebb lehetőség nyílt, mint lett volna egy kérdőíves megkérdezés esetében.

A disszertációban (anonimizált formában) bemutatott vállalati esetek segíthetik a gyakorló szakembereket is a napi munkájuk végzésében. A kapott eredmények érvényességét erősíti, hogy több iparág, eltérő piaci- és versenyhelyzetben levő vállalatától érkező adatokra támaszkodva születtek meg.

A munka ugyanakkor a kutatás természete miatt komoly korlátokkal is szembesült. Az alkalmazott módszertanok korlátait a módszertani fejezetben már részletesen ismertettem. Más fontos korlátok voltak a kutatás környezetében is. Habár a közösségi média már bő 10 éve hétköznapijaink része, annak vállalati alkalmazása sok szempontból még ma is kiforratlan, a cégek ezzel kapcsolatos döntéseit kiforrott és kiérlelt döntési szabályok helyett – láttuk – sok alkalommal még heurisztikák jellemzik. Ezt a hatást a magyar gazdaság szerkezete is felerősíti – az itt működő cégek sok esetben nem (teljesen) önálló döntést hoznak, hanem más országokban található központok direktívái alapján működnek. A kutatás első két fázisában (szakértői mélyinterjúk illetve vállalati esetek) nem lettek bevonva olyan cégek, melyek eleve online közegben jöttek létre, az ő álláspontjuk, ami valószínűsíthetően eltér a hagyományos iparágakban dolgozó vállalatoktól, így nem szerepel a dolgozatban.

A disszertáció írásakor több olyan lehetőség is felmerült, amellyel a kutatás folytatható lehet. Az álláshirdetés adatbázis elemzésére kifejezetten csak online és közösségi média marketing szempontból került sor. Ez azt is jelentette, hogy az adatok közül háromnegyedét a részletes vizsgálatból ki kellett zárni – miközben ez nagy potenciált jelenthet még a jövőre nézve.

A szakirodalmi áttekintés során szempontként felmerült, hogy a közösségi média alkalmazások használata a 20-25 évvel ezelőtti (vagy valamivel még korábbi) ERP rendszerek bevezetésével is párhuzamba állítható: mindkét eset egy alapvetően informatikai rendszer vállalati alkalmazásáról szól, de már ott is jeleztem: számos különbség is megfigyelhető. Ennek a kérdésnek az alaposabb feltárása is egy újabb kutatás témája lehet. A jelenlegi kutatást érdemes lenne kiterjeszteni olyan cégek bevonásával is, akik online közegben „születtek” meg. Feltételezhető, hogy sok mindenben másként gondolkodnak, és valószínűleg a diszruptív innovációhoz fűződő viszonyuk is eltér attól, amit jelen kutatásban feltártam.

V. Mellékletek

1. Hivatkozás jegyzék

- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *The Journal of Marketing*, 77-93.
- Adner, R. (2016). Navigating the Leadership Challenges of Innovation Ecosystems. MIT Sloan Management Review, 58(1).
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.
- Akehurst, G. (2009). User generated content: the use of blogs for tourism organisations and tourism consumers. *Service Business*, 3(1), 51-61.
- Aldag, R. J., & Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, 113(3), 533.
- Anderson, T. (2016). Theories for learning with emerging technologies. *Emergence and innovation in digital learning: Foundations and applications*, 35-50.
- Antal, Z. (2006). A szervezeti struktúra mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz. Versenyben a világgal 2004 – 2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás. 40. sz. műhelytanulmány Elérhető: http://edok.lib.uni-corvinus.hu/182/1/40_mht_antal_zs.pdf
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49.
- Aula, P., Laaksonen, S-M., Neiglick, S., (2010). Reputational risks and the rising power of digital publicity EUPRERA Congress 2010

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), 411-427.
- Barefoot, D., Szabo, J. (2010). *Friends with benefits: A social media marketing handbook*. No Starch Press.
- Bauer, A. & Berács, J. (2016). *Marketing*. Akadémiai K.
- Bernoff, J., & Li, C. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Bickart, B., & Schindler, R. M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of interactive marketing*, 15(3), 31-40.
- Bodon, F. (2010). Adatbányászati algoritmusok. Elérhető: <http://www.cs.bme.hu/~bodon/magyar/adatbanyaszat/tanulmany/adatbanyaszat.pdf> Letöltve: 2018. 06. 03.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of service management*, 24(3), 245-267.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: catching the wave.
- Bradley, A. J. (2011). Master Six Core Principles to Trap the Massive Power of Social Media. *Gartner Research Note*. Elérhető: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2138415>. Letöltve: 2017. 07. 23.
- Bronner, F., & de Hoog, R. (2014). Social media and consumer choice. *International Journal Of Market Research*, 56(1), 51-71.
- Bronstein, J. (2014). Creating possible selves: information disclosure behaviour on social networks. *Information Research*, 19(1), 19-1.
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are Social Media replacing traditional media in terms of brand equity creation?. *Management Research Review*, 35(9), 770-790.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609-624.

- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2011). Understanding the intention to follow the advice obtained in an online travel community. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 622-633.
- Chau, Y. C., Kwong, K. F., Cao, C. R., Chau, K. B., & Law, K. M. (2015). Implementation of PAL in a Learning Organization. In *PAL Driven Organizational Learning: Theory and Practices* (pp. 51-92). Springer, Cham.
- Cheung, C. M., Chiu, P. Y., & Lee, M. K. (2011). Online social networks: why do students use Facebook?. *Computers in Human Behavior*, 27(4), 1337-1343.
- Chiou, J. S., & Cheng, C. (2003). Should a company have message boards on its web sites?. *Journal of Interactive Marketing*, 17(3), 50-61.
- Choi, Y., & Thoeni, A. (2016). Social media: is this the new organizational stepchild?. *European Business Review*, 28(1), 21-38.
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141-144.
- Church, A. H., & Burke, W. W. (2017). Four trends shaping the future of organizations and organization development. *OD Practitioner*, 49(3), 14-22.
- Colicev, A., Malshe, A., Pauwels, K., & O'Connor, P. (2018). Improving Consumer Mindset Metrics and Shareholder Value Through Social Media: The Different Roles of Owned and Earned Media. *Journal of Marketing*, 82(1), 37-56.
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 9(3), 231-244.
- Clayton, B., Fisher, T., Harris, R., Bateman, A., & Brown, M. (2008). Structures and Cultures: A Review of the Literature. Support Document 2. National Centre for Vocational Education Research (NCVER).
- Cresswell, J. W., & David, J. (2018). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. SAGE (USA).
- Csepeli, Á. (2010). A Miles és Snow-féle stratégiatipológia kutatási kérdései (Research issues of Miles and Snow strategic typology). *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 41(11), 15-30.
- Dahl, S. (2018). Social media marketing: Theories and applications. Sage.

- Davis, J. P. (2016). The group dynamics of interorganizational relationships: Collaborating with multiple partners in innovation ecosystems. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 621-661.
- Day, G. S. (1994). Continuous learning about markets. *California management review*, 36(4), 9-31.
- Debatin, B. (2011). Ethics, privacy, and self-restraint in social networking. In *Privacy online* (pp. 47-60). Springer Berlin Heidelberg.
- Dedrick, J., Gurbaxani, V., & Kraemer, K. L. (2003). Information technology and economic performance: A critical review of the empirical evidence. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 35(1), 1-28.
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management science*, 49(10), 1407-1424.
- Denscombe, M. (2008). Communities of practice: A research paradigm for the mixed methods approach. *Journal of mixed methods research*, 2(3), 270-283.
- Dong, J. Q., & Wu, W. (2015). Business value of social media technologies: Evidence from online user innovation communities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 113-127.
- Duggan M., Ellison N.B., Lampe C., Lenhart A., Madden M. (2015). Demographics of Key Social Networking Platforms. PewResearch. Elérhető: <http://www.pewinternet.org/2015/01/09/demographics-of-key-social-networking-platforms-2/> Letöltve: 2015. 07. 21.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British journal of management*, 19(3), 235-249.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Erragcha, N., Romdhane, R. (2014). Social Networks as Marketing Tools. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 19(1)

- Etter, M., & Colleoni, E. Social Media Reputation: Social Media as a Data Source for Corporate Reputation Measurement. In *Reputation Institute Global Annual Conference 2013*.
- Fang, C. (2012). Organizational learning as credit assignment: A model and two experiments. *Organization Science*, 23(6), 1717-1732.
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625-642.
- Fehér, K., 2012. Az internettől az új médiáig. Századvég, 4. kötet, pp. 3-18.
- Fehér, P., Szabó, Z., & Varga, K. (2017). Analysing Digital Transformation among Hungarian Organizations.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Flew, T. (2017). Social media and the cultural and creative industries. In *SAGE Handbook of Social Media* (pp. 512-526). SAGE Publications Inc.
- Fossen, B. L., & Schweidel, D. A. (2016). Television Advertising and Online Word-of-Mouth: An Empirical Investigation of Social TV Activity. *Marketing Science*.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization (Vol. 71, No. 4, pp. 78-91). July-August: Harvard Business Review.
- Ghezzi, A., Gastaldi, L., Lettieri, E., Martini, A., & Corso, M. (2016). A role for startups in unleashing the disruptive power of social media. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1152-1159.
- Gilmore, J. H., & Pine 2nd, B. J. (1996). The four faces of mass customization. *Harvard business review*, 75(1), 91-101.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Gyulavári, T., Mitev, A., Neulinger, Á., Neumann-Bódi, E., Simon, J., & Szűcs, K. (2012). A marketing kutatás alapjai. Bologna Tankönyvsorozat, Budapest, Aula Kiadó.

- Guimaraes, T. (2014). The social-media demographics report: Differences in gender, age, and income at the top networks. Business Insider.
- Hágen, I. Z., & Holló, E. (2017). A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller info*, 5(1.).
- Hamill, J. (2016). 17 The end of marketing as usual. *The Marketing Book*, 415.
- Hamilton, M., Kaltcheva, V. D., & Rohm, A. J. (2016). Social media and value creation: the role of interaction satisfaction and interaction immersion. *Journal of Interactive Marketing*, 36, 121-133.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business horizons*, 54(3), 265-273.
- Hassan, S., Nadzim, S. Z. A., & Shiratuddin, N. (2015). Strategic use of social media for small business based on the AIDA model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 262-269.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 32(1), 472-484.
- Herendy, Cs. (2010): A kereső, a dokumentumok és a user. A szemantikus web egy lehetséges nézőpontja. *Médiakutató* vol. 2010/1. Elérhető: http://www.mediakutato.hu/cikk/2010_01_tavas/03_szemantikus_web Letöltve: 2017. 05. 10.
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing?. *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41.
- Holloman, C. (2011). *The Social Media MBA: Your Competitive Edge in Social Media Strategy Development and Delivery*. John Wiley & Sons.
- Holland, C. R., & Light, B. (1999). A critical success factors model for ERP implementation. *IEEE software*, 16(3), 30-36.
- Hong, K. K., & Kim, Y. G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & Management*, 40(1), 25-40.
- Huberman, B. A. (2001). The dynamics of organizational learning. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 7(2), 145-153.
- Hubert, J. (2018): Corporate self-disclosure in social media. *Megjelenés előtt*.

- Hult, G. T. M. (2011). Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 509-536.
- Hunt, T. (2009). *The whuffie factor: Using the power of social networks to build your business*. Crown Pub.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of marketing*, 42-54.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Harvard Business Press.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- John, W., Creswell, C., & David, J. (2018). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications (USA).
- Johnson, B., & Christensen, L. (2008). Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches. Sage.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Kane, A. A. (2010). Unlocking knowledge transfer potential: Knowledge demonstrability and superordinate social identity. *Organization Science*, 21(3), 643-660.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Keegan, B., & Rowley, J. (2017). Co-creation in Social Media Marketing Strategy: Re-evaluating the Agency-Client Relationship, An Extended Abstract. In *Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics* (pp. 1331-1335). Springer, Cham.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *The Journal of Marketing*, 35-38.

- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486.
- Kim, J. H., Kim, M. S., & Nam, Y. (2010). An analysis of self-construals, motivations, Facebook use, and user satisfaction. *Intl. Journal of Human-Computer Interaction*, 26(11-12), 1077-1099.
- Kotler, P., Keller, K., Ang, S., Leong, S., & Tan, C. T. (2008). *Marketing Management an Asian Perspectives*, Pearson Education.
- Kowalkowski, C., Persson Ridell, O., Rëndell, J. G., & Sörhammar, D. (2012). The co-creative practice of forming a value proposition. *Journal of marketing management*, 28(13-14), 1553-1570.
- Krush, M. T., Sohi, R. S., & Saini, A. (2015). Dispersion of marketing capabilities: impact on marketing's influence and business unit outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 32-51.
- Kujath, C. L. (2011). Facebook and MySpace: Complement or substitute for face-to-face interaction?. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(1-2), 75-78.
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. *Journal of Marketing*, 80(1), 7-25.
- Kuss, D. J., & Griffiths, M. D. (2011). Online social networking and addiction—a review of the psychological literature. *International journal of environmental research and public health*, 8(9), 3528-3552.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization studies*, 21(3), 487-513.
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172.
- Lang, M., & Pätzold, G. (2004). Neue Wege zum Erwerb von Arbeitsprozesswissen in hochautomatisierten Produktionsprozessen der Chemischen Industrie: Die Eignung netzbasierter Lernumgebungen zur Verknüpfung von formellem und

informellem Lernen im Arbeitsprozess. *Innovationen und Tendenzen der betrieblichen Berufsbildung*. Stuttgart: Franz Steiner, 97-106.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). Developing organizations: Diagnosis and action.

Lee, S., Hwang, T., & Lee, H. H. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316-334.

v

Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. (2001). What drives customer equity. *Marketing management*, 10(1), 20.

Lenhard A. (2015): Mobile Access Shifts Social Media Use and Other Online Activities. PewResearch. Elérhető:

<http://www.pewinternet.org/2015/04/09/mobile-access-shifts-social-media-use-and-other-online-activities/> Letöltve: 2015. 07. 21.

Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.

Levy, M. (2009). WEB 2.0 implications on knowledge management. *Journal of knowledge management*, 13(1), 120-134.

Lichtman, M. (2006). Qualitative research: A user's guide.

Lin, H., Fan, W., & Chau, P. Y. (2014). Determinants of users' continuance of social networking sites: A self-regulation perspective. *Information & Management*, 51(5), 595-603.

Lis, B., & Horst, M. (2013). Electronic word of mouth impacts: a spotlight on customer integration. *Journal of Media Business Studies*, 10(4).

Liu, G., & Ko, W. W. (2012). Organizational learning and marketing capability development: A study of the charity retailing operations of British social enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), 580-608.

Luckerson, V. (2014). 7 Controversial Ways Facebook Has Used Your Data.

Elérhető: <http://time.com/4695/7-controversial-ways-facebook-has-used-your-data/> Letöltve: 2015. 07. 21.

Luo, X., Zhang, J., & Duan, W. (2013). Social media and firm equity value. *Information Systems Research*, 24(1), 146-163.

- Malhotra, N. K., & Simon, J. (2008). Marketingkutatás. Akadémiai Kiadó.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- Markos-Kujbus, É. (2016). Az on-line szájreklám (electronic word-of-mouth) jellemzői a marketingkommunikáció szempontjából. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(6), 52-63.
- Marquardt, M. J. (2011). Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning. Hachette UK.
- Mertens, D. M. (2010). Transformative mixed methods research. *Qualitative inquiry*, 16(6), 469-474.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Minazzi, R. (2015). Social media marketing in tourism and hospitality. Heidelberg: Springer.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management. *Pearson Education Limited, Upper Saddle River*.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1998). The strategy process. Revised European edition. Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Miranda, S. M., Young, A., & Yetgin, E. (2016). Are social media emancipatory or hegemonic? Societal effects of mass media digitization. *MIS Quarterly*, 40(2), 303-329.
- Montalvo, R. E. (2016). Social media management. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 20(2), 45.
- Morse, J. M., & Niehaus, L. (2009). Principles and procedures of mixed methods design.
- Murthy, D., & Lewis, J. P. (2015). Social media, collaboration, and scientific organizations. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 149-171.
- Muth, J. F. (1986). Search theory and the manufacturing progress function. *Management Science*, 32(8), 948-962.

- Nah, F. F. H., Zuckweiler, K. M., & Lee-Shang Lau, J. (2003). ERP implementation: chief information officers' perceptions of critical success factors. *International journal of Human-computer Interaction*, 16(1), 5-22.
- Nambisan, P., & Watt, J. H. (2011). Managing customer experiences in online product communities. *Journal of Business Research*, 64(8), 889-895.
- O'Reilly, T., 2005. What Is Web 2.0? (2005) Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Elérhető: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> Letöltve: 2015 március 15.
- O'Reilly, T. (2006). Levels of the game: The hierarchy of Web 2.0 applications. *Online version: radar. oreilly.com/archives/2006/07/levels_of_the_game.html*.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of marketing*, 69(3), 49-65.
- Onishi, H., & Manchanda, P. (2012). Marketing activity, blogging and sales. *International Journal of Research in Marketing*, 29(3), 221-234.
- Örtenblad, A. (Ed.). (2013). Handbook of research on the learning organization: Adaptation and context. Edward Elgar Publishing.
- Papacharissi, Z., & Gibson, P. L. (2011). Fifteen Minutes of Privacy: Privacy, Sociality, and Publicity on Social Network Sites.
- Park, D. H., & Kim, S. (2009). The effects of consumer knowledge on message processing of electronic word-of-mouth via online consumer reviews. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(4), 399-410.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Pedler, M., & Burgoyne, J. G. (2017). Is the learning organisation still alive?. *The Learning Organization*, 24(2), 119-126.
- Pegoraro, A. (2014). Twitter as disruptive innovation in sport communication. *Communication & Sport*, 2(2), 132-137.

- Pemberton, J. D., & Stonehouse, G. H. (2000). Organisational learning and knowledge assets—an essential partnership. *The learning organization*, 7(4), 184-194.
- PR, Newswire. "The Digital Marketing Exchange; Europe's Most Prestigious Meeting for Cmos, Cios and Leaders of Digital Marketing, Mobile Marketing and Social Media." ["bc-The-Digital-Marketing"]. PR Newswire US, 26 June 2014
- Raacke, J., & Bonds J. (2008). MySpace and Facebook: Applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites. *Cyberpsychology & behavior*, 11(2), 169-174.
- Rényi, Z. (2011). Közösségi tervezés 2.0: a participáció új perspektívái a webkettő fényében. *Tér és Társadalom*, 25(3), 100-116.
- Reynolds, N. S. (2015). Making sense of new technology during organisational change. *New Technology, Work and Employment*, 30(2), 145-157.
- Rondell, J. G., & Sorhammar, D. (2010). Functional identities, resource integrators and the service-dominant logic. *Journal of Customer Behaviour*, 9(1), 19-36.
- Ross, C., Orr, E. S., Sisic, M., Arseneault, J. M., Simmering, M. G., & Orr, R. R. (2009). Personality and motivations associated with Facebook use. *Computers in human behavior*, 25(2), 578-586.
- Sayre, S. (2001). *Qualitative methods for marketplace research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation: a conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations. *International Journal of Corporate Learning (iJAC)*, 8(1), 31-39.
- Senge P. M. (1998): Az 5. alapelv - A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. HVG Kiadó, Budapest
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business.
- Skarzynski, P., & Rufat-Latre, J. (2011). Lessons to jumpstart disruptive innovation. *Strategy & Leadership*, 39(1), 5-10.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of marketing*, Vol. 59. 63-74.

- Sledgianowski, D., & Kulviwat, S. (2009). Using social network sites: The effects of playfulness, critical mass and trust in a hedonic context. *The Journal of Computer Information Systems*, 49(4), 74.
- Stephen, A. T., & Galak, J. (2012). The effects of traditional and social earned media on sales: A study of a microlending marketplace. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 624-639.
- Stephen, A. T., Zubcsek, P. P., & Goldenberg, J. (2016). Lower connectivity is better: The effects of network structure on redundancy of ideas and customer innovativeness in interdependent ideation tasks. *Journal of Marketing Research*, 53(2), 263-279.
- Subrahmanyam, K., Reich, S. M., Waechter, N., & Espinoza, G. (2008). Online and offline social networks: Use of social networking sites by emerging adults. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 29(6), 420-433.
- Szerb, L. (2017). A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években – helyzetértékelés és szakpolitikai javaslatok. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(6-7), 2-14.
- Sztárayné, K. É. (2011): Kvantitatív és kvalitatív kutatási módszerek. Elérhető: http://igyk.pte.hu/files/tiny_mce/File/kari_projektek/informaciotudaservenyesules/tananyagok/1_alprojekt/KM/05_kutatasmodszertan5_kvalitativ_modszerek.pdf
- Letöltve: 2017. 12. 13.
- Szücs, Zoltán (2012): Az internetes kommunikáció története és elmélete. *Médiakutató* vol. 2012/1. Elérhető: http://www.mediakutato.hu/cikk/2012_01_tavaszi/01_internetes_kommunikacio_tortenete Letöltve: 2017. 05. 10.
- Tam, S., & Gray, D. E. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle: the differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2-20.
- Teixeira, T. (2015). A New Wave of Digital Disruption Models. Presentation, Arizona Biltmore.
- Thelwall, M. (2009). Social network sites: Users and uses. *Advances in computers*, 76, 19-73.

- Thompson, J. D., & Bates, F. L. (1957). Technology, organization, and administration. *Administrative Science Quarterly*, 325-343.
- Tomas, G., Hult, M., & Morgan, A. J. (2015). Total Learning Marketing. In *Proceedings of the 1996 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 138-143). Springer, Cham.
- Tomas, G., Hult, M., & Morgan, A. J. (2015). Total Learning Marketing. In *Proceedings of the 1996 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 138-143). Springer, Cham.
- Ton, Z., & Huckman, R. S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science*, 19(1), 56-68.
- Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M. N. (2012). The origins and conceptualizations of 'triple-loop' learning: A critical review. *Management Learning*, 43(3), 291-307.
- Trainor, K. J. (2012). Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 317-331.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73(5), 90-102.
- Tuten, T. L. (2008). *Advertising 2.0*. Westport, CT.: Praeger.
- Van der Lans, R., Van Bruggen, G., Eliashberg, J., & Wierenga, B. (2010). A viral branching model for predicting the spread of electronic word of mouth. *Marketing Science*, 29(2), 348-365.
- Vassileva, B. (2017). Marketing 4.0: How technologies transform marketing organization. *Obuda University e-Bulletin*, 7(1), 47.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of marketing*, 67(1), 100-115.
- Walther, J. B. (2011). Introduction to privacy online. In *Privacy Online* (pp. 3-8). Springer Berlin Heidelberg.

- Weinberg, T. (2009). *The new community rules: Marketing on the social web*. "O'Reilly Media, Inc."
- Weldon, M. S., & Bellinger, K. D. (1997). Collective memory: collaborative and individual processes in remembering. *Journal of experimental psychology: Learning, memory, and cognition*, 23(5), 1160.
- West, J., & Wood, D. (2014). Evolving an open ecosystem: The rise and fall of the Symbian platform. In *Collaboration and competition in business ecosystems* (pp. 27-67). Emerald Group Publishing Limited.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96.
- Yang J., Mai E., Ben-Ur J. (2011), Did you tell me the truth? The influence of on-line community on eWOM, "International Journal of Marketing Research", vol. 52, issue 3, pp. 369 – 386.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yao, M. Z. (2011). Self-protection of online privacy: A behavioral approach. In *Privacy Online* (pp. 111-125). Springer Berlin Heidelberg.
- Yarbrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 555-573.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., & Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization science*, 18(5), 749-762.

Zeleny, M. (2012). High technology and barriers to innovation: From globalization to relocalization. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 11(02), 441-456.

Zheleva, E., & Getoor, L. (2009). To join or not to join: the illusion of privacy in social networks with mixed public and private user profiles. In *Proceedings of the 18th international conference on World wide web* (pp. 531-540). ACM.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

2. Szakértői mélyinterjúk vezérfonala

Közösségi média helye a reklámstratégiában

A doktori disszertáció központi témája a közösségi média szerepe a vállalat marketing tevékenységében, azon belül is első sorban a reklámstratégiában.

A fő kérdést eltérő irányokból vizsgálom:

1. Milyen vállalati célok támogatására alkalmas a közösségi média?

Alkalmas lehet-e például:

1. márkaépítésre
2. értékesítés-támogatásra
3. reputáció menedzsmentre ill. ezzel kapcsolatos kockázatok kezelésére
4. közösség építésre
5. piaci insight forrása
6. vevőszolgálattal összefüggő feladatok ellátására

Hol vannak a hangsúlyok ma, van-e történeti fejlődés?

2. Szervezeti kérdések

1. Mi az, amit a telkom szektorban ma egy vállalatnak „kötelező” csinálnia a közösségi médiában?

2. Milyen módon hatnak a telkom iparág szereplő (közvetlen versenytársak) egymásra?
3. Milyen képességekre van szükség a közösségi média kezeléséhez, mennyiben új ez a korábbi követelményekhez képest?
4. Községi média kezelése: házon belül vagy outsource-olva?
 - Esetleg: eltérő területek (ld 1-es pont) eltérő módon kezelve?
1. Amennyiben házon belül, úgy melyik szervezeti egység alá tartozik (marketing, kommunikáció, IT)?
2. Sokan nagy szervezeti átalakulásokat vízionálnak - látni ennek előjeleit? Lesz ebből valami?
3. Milyen szinten áll a KM munkatárs (trainee, menedzser, stb)?

3. Reklámcélok

1. Milyen lényegi különbséget lát
 1. Községi média és egyéb internetes hirdetési formák (pl. kereső hirdetés, bannerek, stb)
 2. Községi média és egyéb reklámhordozók (pl. TV,
2. Van-e Ön szerint kimutatható WoM hatás? Méri-e, fontos-e a fogyasztók egymás közötti kommunikációja?
3. Mi a helyzet a fogyasztóktól a vállalatok irányába mutató kommunikációval?
4. Mennyiben ért egyet azzal, hogy korábban (KM előtt) a vállalatok uralták a fogyasztókkal történő kommunikációt, ma a helyzet éppen fordított?
5. Képesek-e kezelni a fogyasztók részéről érkező negatív visszacsatolásokat

4. Község menedzselése

1. Mi a vállalat célja a KM részvétellel?
2. Részvétel szintjei:

1. Tudatosan nem vesz részt (pl. bankok)
2. Részt vesz, de csupán egy irányú kommunikációt folytat (közlő -> befogadó)
3. Interakcióra épít
4. Önálló tartalmak készítésére buzdítja a közösség tagjait (pl. co-creation)

3. Kockázatok és kezelésük

5. Fogyasztói pszichológia

1. Figyelembe veszik-e a fogyasztók pszichográfiai jellemzőit a KM stratégia alkotásban?
 1. Közösségi média pszichológiája
 2. Közösségi média használatának motivációja és haszna
 3. Magatartásminták a közösségi oldalakon

Milyen módon viszonyul a cég az eWOM-hoz (elektronikus szájreklám)?

3. Vállalati esettanulmány – feladatkiírás

A kutatási projekt a digitális átalakulás marketinget és üzletvitelt érintő kérdéseit elemzi. A dolgozatot saját tapasztalatára, illetve kutatására alapozva kell kidolgozni egy vállalat, illetve ennek hiányában egy iparág esetében. A dolgozatot – amelynek szerkezetére az alábbiakban található információt – 2018. május 2-ig kell a tárgy Moodle honlapjára feltölteni. A dolgozat terjedelme 15 oldal, a felhasznált forrásokat megfelelően hivatkozni kell.

Marketingszervezetek átalakulása a digitális forradalomban

A szakirodalom a DSMM – Digital, Social Media, Mobile marketing összefoglaló névvel illeti azokat az új marketing technikákat (technológiákat), melyek a digitális forradalom révén „keletkeztek” – és amelyek napjainkra alaposan átrendezték a piaci és szervezeti viszonyokat. Ebbe a kategóriába sorolható a vállalati honlap, microsite, hírlevél (emailben), keresőmarketing (hirdetések és optimalizálás),

közösségi média marketing (tartalom generálás, hirdetések), mobil eszközökön való megjelenés (saját alkalmazás, mobil hirdetések, helyzet függő hirdetések, stb).A feladat kidolgozása során ne csak az „aktív” (tartalomelőállítást célzó) marketing felhasználásra gondoljon, hanem a passzív figyelésre is (pl. social listening, vevő- és versenytárs figyelés, lead generálás, közösségi „vevőszolgálat”, stb).

A dolgozat javasolt szerkezete

0. Bevezetés A szervezet profilja, jellemző adatai, piaci helyzete, marketing jellemzői

I. Feladatok, készségek

1. Jelentek-e meg olyan új feladatok a szervezetek számára a DSMM révén, melyek teljesen vagy részben új típusú készségek meglétét követelték meg a cégtől? (banner készítés csak részben új, amennyiben hasonló kreatívokat – pl. óriásplakát formájában – már korábban is kellett készítsenek a cégek. A közösségi média tartalomgyártás lehet teljesen új, amennyiben korábban nem volt az jellemző, hogy napi rendszerességgel híreket adjanak magukról a vevőközönségük felé)

2. Hogyan jelenik meg a szervezet működésében az analytics, azaz számos forrásból származó nagytömegű információ felhasználása marketing feladatok ellátására (Gondoljon pl. a Big Data alkalmazásokra, külső források adatbányászására, közösségi média adatok hagyományos adatokkal való összekapcsolására)

3. A DSMM (digitális) korszak előtti állapotokhoz képest van-e változás a környezeti feltételekben (kiszámíthatóság, tervezhetőség, előreláthatóság, stb)?

4. Milyen (új/régi) vezetői készségek kellenek ahhoz, hogy a megváltozott környezetben a vállalat sikeres tudjon maradni?

5. Milyen új tudás, képesség szükséges a dolgozók részéről a cég sikeréhez? A szervezeti átalakulás során gondoljon arra, hogy amikor egy szervezetnek új típusú tudást kell beépítenie a napi működésbe, akkor lehetősége van azt külső illetve

belső szervezeti formában is megoldania (pl. ügynökség, tanácsadó igénybevételel vs. saját munkavállaló alkalmazása).

II. Szervezeti átalakulás

6. Tapasztal-e olyan jelenséget, ami arra utal, hogy a DSMM miatt a marketing osztály szervezeten belül betöltött helyzete megváltozik?

7. Tapasztal-e olyan jelenséget, ami arra utal, hogy a DSMM miatt a marketing feladatok szervezeten belüli helye megváltozik? (Fenti kérdésre példa lehet a közösségi médián – vállalati Facebook profilon keresztül – zajló álláshirdetés. Ez alapvetően HR feladat, ami azonban – a közösségi média miatt – már egyfajta marketing feladatként is értelmezhető)

8. A szakirodalom szerint a különböző szervezeteknek saját, egyedi „mikrokultúrájuk” van. Például egy erősen hierarchia-orientált vállalatnál a tisztségeknek, rangnak nagyobb jelentősége van, mint mondjuk egy start-up cégnél. Vannak szervezetek, amelyek nyitottak az újdonságokra, másutt jóval konzervatívabb megközelítés a jellemző. Egy kisebb cég lehet, hogy könnyebben tud „felfedezőként” viselkedni, egy nagyobb cégnél nagyobb hangsúlyt tesznek a meglevő piaci pozíciók védelmére. Van, ahol a vezetési stílus tekintélyelvű („az van, amit a főnök mond”), más szervezeteknél a munkavállalókat is bevonják a döntési folyamatokba...

Ez az egyedi kultúra időben nem feltétlenül állandó, akárcsak a környezeti kihívások miatt is a vállalatoknak ezen a területen is megújulásra lehet szükségük.

a. Tapasztalt-e változást akár a marketing osztály, akár a szervezet kultúrájában a DSMM marketing megjelenésével? (Különös tekintettel a közösségi médiára)

b. Ön szerint a szervezet kultúrájának a megváltozása hozzásegíthetné-e a szervezetet ahhoz, hogy a DSMM marketingben sikerebben legyen? (Különös tekintettel a közösségi médiára)

III. Diszruptív innováció

9. A szakirodalom szerint az innováció egy típusa az ún. diszruptív (romboló) innováció. Például amikor a Ford T-model, az első elérhető áron kínált autó megjelent, az néhány év alatt teljesen átalakította a közlekedési piacot. Ez nem csak a közvetlen vetélytársakat (pl. „hintósok”, stb) érintette, de azok beszállítói és egyéb kapcsolati hálózatát is (lótáp árusok, köztisztasági munkások, stb). Sokak szerint a digitális forradalom a marketing számára egy ilyen „romboló innováció”. Tapasztal-e olyan, a digitális eszköz marketinghez (internet, közösségi hálózatok, mobil) kapcsolható jelenségeket, amelyek a fenti példához hasonló lehet?

IV. Teljesítménymérés

10. Hogyan méri sikert / mivel mérhető a siker a.

a közösségi média-

b. kereső-

c. mobil marketingben?

Javasolt szakirodalom

Allen H. Church, W. Burke (2017): Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development, OD Practitioner, 49, 3,

Reto Felix, Philipp A. Rauschnabel, Chris Hinsch (2016): Elements of strategic social media marketing: A holistic framework, Journal of Business Research

Noelia-Sarah Reynolds (2015): Making sense of new technology during organisational change, New Technology, Work and Employment, 30,2, 145-159

Ashish Kumar, Ram Bezawada, Rishika Rishika, Ramkumar Janakiraman, PK Kannan (2016) From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior, Journal of Marketing, 2016/1, 7-25

PK Kannan (2017): Digital marketing: A framework, review and research agenda Digital marketing: A framework, review and research agenda International Journal of Research in Marketing, 2017/3/1

4. Klaszter * egyéb változók keresztábra

Case Processing Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Pozíció szintje * KLASZTER	557	99.8%	1	0.2%	558	100.0%
Szektor * KLASZTER	534	95.7%	24	4.3%	558	100.0%
Vevőkör * KLASZTER	516	92.5%	42	7.5%	558	100.0%
Tulajdonosi háttér * KLASZTER	537	96.2%	21	3.8%	558	100.0%
Gyakorlati évek száma kategorizáció * KLASZTER	482	86.4%	76	13.6%	558	100.0%
Álláshirdetés típusa * KLASZTER	558	100.0%	0	0.0%	558	100.0%

Pozíció szintje * KLASZTER

Crosstab						
Pozíció szintje	Gyakornok, asszisztens	Count	KLASZTER			Total
			Marketing végzettségű	Mérnök-informatikai végzettségű	SEO szakértő	
		% within Pozíció szintje	69.3%	15.9%	14.8%	100.0%
		% within KLASZTER	20.1%	16.1%	7.8%	15.8%

	Munkatárs	% of Total	11.0%	2.5%	2.3%	15.8%
		Count	175	67	112	354
		% within Pozíció szintje	49.4%	18.9%	31.6%	100.0%
		% within KLASZTER	57.8%	77.0%	67.1%	63.6%
	Menedzser	% of Total	31.4%	12.0%	20.1%	63.6%
		Count	52	4	42	98
		% within Pozíció szintje	53.1%	4.1%	42.9%	100.0%
		% within KLASZTER	17.2%	4.6%	25.1%	17.6%
	Executive	% of Total	9.3%	0.7%	7.5%	17.6%
		Count	15	2	0	17
		% within Pozíció szintje	88.2%	11.8%	0.0%	100.0%
		% within KLASZTER	5.0%	2.3%	0.0%	3.1%
	% of Total	2.7%	0.4%	0.0%	3.1%	
	Count	303	87	167		557
	% within Pozíció szintje	54.4%	15.6%	30.0%		100.0%
	% within KLASZTER	100.0%	100.0%	100.0%		100.0%
	% of Total	54.4%	15.6%	30.0%		100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	37.441 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	46.036	6	.000
Linear-by-Linear Association	1.785	1	.182
N of Valid Cases	557		

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.66.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.259	.000
	Cramer's V	.183	.000
	Contingency Coefficient	.251	.000
N of Valid Cases		557	

Szektor * KLASZTER

Crosstab

			Marketing végzettségű	KLASZTER Mérnök- informatikai végzettségű	SEO szakértő	Total
Szektor	Termelő	Count	75	19	19	113
		% within Szektor	66.4%	16.8%	16.8%	100.0%
		% within KLASZTER	25.3%	23.8%	12.0%	21.2%
		% of Total	14.0%	3.6%	3.6%	21.2%
	Szolgáltató	Count	110	26	78	214
		% within Szektor	51.4%	12.1%	36.4%	100.0%
		% within KLASZTER	37.2%	32.5%	49.4%	40.1%
		% of Total	20.6%	4.9%	14.6%	40.1%
	Kereskedő	Count	61	26	44	131
		% within Szektor	46.6%	19.8%	33.6%	100.0%
		% within KLASZTER	20.6%	32.5%	27.8%	24.5%
		% of Total	11.4%	4.9%	8.2%	24.5%
	Ügynökség	Count	33	7	16	56
		% within Szektor	58.9%	12.5%	28.6%	100.0%
		% within KLASZTER	11.1%	8.8%	10.1%	10.5%

	Tanácsadó	% of Total	6.2%	1.3%	3.0%	10.5%
		Count	17	2	1	20
		% within Szektor	85.0%	10.0%	5.0%	100.0%
		% within KLASZTER	5.7%	2.5%	0.6%	3.7%
		% of Total	3.2%	0.4%	0.2%	3.7%
Total		Count	296	80	158	534
		% within Szektor	55.4%	15.0%	29.6%	100.0%
		% within KLASZTER	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	55.4%	15.0%	29.6%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	26.684 ^a	8	.001
Likelihood Ratio	29.235	8	.000
Linear-by-Linear Association	.082	1	.775
N of Valid Cases	534		

a. 1 cells (6.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.00.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.224	.001
	Cramer's V	.158	.001
	Contingency Coefficient	.218	.001
N of Valid Cases		534	

Vevőkör * KLASZTER

Crosstab

			Marketing végzettségű	KLASZTER Mérnök- informatikai végzettségű	SEO szakértő	Total
Vevőkör	B2B	Count	116	30	73	219
		% within Vevőkör	53.0%	13.7%	33.3%	100.0%
		% within KLASZTER	40.0%	38.0%	49.7%	42.4%
		% of Total	22.5%	5.8%	14.1%	42.4%
	B2C	Count	145	39	51	235
		% within Vevőkör	61.7%	16.6%	21.7%	100.0%
		% within KLASZTER	50.0%	49.4%	34.7%	45.5%

	B2B és B2C	% of Total	28.1%	7.6%	9.9%	45.5%
		Count	28	10	23	61
		% within Vevőkör	45.9%	16.4%	37.7%	100.0%
		% within KLASZTER	9.7%	12.7%	15.6%	11.8%
		% of Total	5.4%	1.9%	4.5%	11.8%
Total		Count	290	79	147	516
		% within Vevőkör	56.2%	15.3%	28.5%	100.0%
		% within KLASZTER	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	56.2%	15.3%	28.5%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	11.698 ^a	6	.069
Likelihood Ratio	12.203	6	.058
Linear-by-Linear Association	.286	1	.593
N of Valid Cases	516		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.151	.069
	Cramer's V	.106	.069
	Contingency Coefficient	.149	.069
N of Valid Cases		516	

Tulajdonosi háttér * KLASZTER

Crosstab

			Marketing végzettségű	KLASZTER Mérnök- informatikai végzettségű	SEO szakértő	Total
Tulajdonosi háttér	Magyar nagyvállalat	Count	10	5	4	19
		% within Tulajdonosi háttér	52.6%	26.3%	21.1%	100.0%
		% within KLASZTER	3.4%	6.2%	2.5%	3.5%
		% of Total	1.9%	0.9%	0.7%	3.5%
	Magyar KKV	Count	102	24	63	189
		% within Tulajdonosi háttér	54.0%	12.7%	33.3%	100.0%

	Külföldi tulajdonú	% within KLASZTER	34.2%	29.6%	39.9%	35.2%
		% of Total	19.0%	4.5%	11.7%	35.2%
		Count	170	43	87	300
		% within Tulajdonosi háttér	56.7%	14.3%	29.0%	100.0%
	Egyéb	% within KLASZTER	57.0%	53.1%	55.1%	55.9%
		% of Total	31.7%	8.0%	16.2%	55.9%
		Count	16	9	4	29
		% within Tulajdonosi háttér	55.2%	31.0%	13.8%	100.0%
	Total	% within KLASZTER	5.4%	11.1%	2.5%	5.4%
		% of Total	3.0%	1.7%	0.7%	5.4%
		Count	298	81	158	537
		% within Tulajdonosi háttér	55.5%	15.1%	29.4%	100.0%
	% within KLASZTER	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	55.5%	15.1%	29.4%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	11.349 ^a	6	.078
Likelihood Ratio	10.550	6	.103
Linear-by-Linear Association	.921	1	.337
N of Valid Cases	537		

a. 2 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.87.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.145	.078
	Cramer's V	.103	.078
	Contingency Coefficient	.144	.078
N of Valid Cases		537	

Gyakorlati évek száma kategorizáció * KLASZTER

Crosstab

				Marketing végzettségű	KLASZTER Mérnök- informatikai végzettségű	SEO szakértő	Total
Gyakorlati száma kategorizáció	évek Gyakorlat száma nélkül	Count		47	22	8	77
		% within Gyakorlati évek száma kategorizáció		61.0%	28.6%	10.4%	100.0%
		% within KLASZTER		18.3%	28.9%	5.4%	16.0%
		% of Total		9.8%	4.6%	1.7%	16.0%
	1 év gyakorlat	Count		57	25	45	127
		% within Gyakorlati évek száma kategorizáció		44.9%	19.7%	35.4%	100.0%
		% within KLASZTER		22.2%	32.9%	30.2%	26.3%
		% of Total		11.8%	5.2%	9.3%	26.3%
	2-4 év gyakorlat	Count		128	29	91	248
		% within Gyakorlati évek száma kategorizáció		51.6%	11.7%	36.7%	100.0%
		% within KLASZTER		49.8%	38.2%	61.1%	51.5%

	5 év gyakorlat	% of Total	26.6%	6.0%	18.9%	51.5%
		Count	25	0	5	30
		% within Gyakorlati évek kategorizáció	83.3%	0.0%	16.7%	100.0%
		% within KLASZTER	9.7%	0.0%	3.4%	6.2%
		% of Total	5.2%	0.0%	1.0%	6.2%
Total		Count	257	76	149	482
		% within Gyakorlati évek kategorizáció	53.3%	15.8%	30.9%	100.0%
		% within KLASZTER	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	53.3%	15.8%	30.9%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	40.324 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	46.843	6	.000
Linear-by-Linear Association	.713	1	.398
N of Valid Cases	482		

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.73.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.289	.000
	Cramer's V	.205	.000
	Contingency Coefficient	.278	.000
N of Valid Cases		482	

Álláshirdetés típusa * KLASZTER

Crosstab

			KLASZTER			Total
			Marketing végzettségű	Mérnök-informatikai végzettségű	SEO szakértő	
Álláshirdetés típusa	Online marketinges	Count	46	16	57	119
		% within Álláshirdetés típusa	38.7%	13.4%	47.9%	100.0%
		% within KLASZTER	15.2%	18.2%	34.1%	21.3%
		% of Total	8.2%	2.9%	10.2%	21.3%

	Közösségi marketinges	média	Count	18	5	10	33
			% within	54.5%	15.2%	30.3%	100.0%
			Álláshirdetés típusa				
			% within KLASZTER	5.9%	5.7%	6.0%	5.9%
	Egyéb online területekkel, felelősséggel	marketing	% of Total	3.2%	0.9%	1.8%	5.9%
			Count	136	24	29	189
			% within	72.0%	12.7%	15.3%	100.0%
			Álláshirdetés típusa				
	Egyéb közösségi marketing területekkel, felelősséggel	marketing	% within KLASZTER	44.9%	27.3%	17.4%	33.9%
			% of Total	24.4%	4.3%	5.2%	33.9%
			Count	83	21	30	134
			% within	61.9%	15.7%	22.4%	100.0%
	IT marketing feladatokkal	munkakör,	Álláshirdetés típusa				
			% within KLASZTER	27.4%	23.9%	18.0%	24.0%
			% of Total	14.9%	3.8%	5.4%	24.0%
			Count	2	9	4	15
	Online és közösségi média marketinges		% within	13.3%	60.0%	26.7%	100.0%
			Álláshirdetés típusa				
			% within KLASZTER	0.7%	10.2%	2.4%	2.7%
			% of Total	0.4%	1.6%	0.7%	2.7%
			Count	9	10	25	44
			% within	20.5%	22.7%	56.8%	100.0%
			Álláshirdetés típusa				
			% within KLASZTER	3.0%	11.4%	15.0%	7.9%
			% of Total	1.6%	1.8%	4.5%	7.9%
			Count	9	3	12	24

Total	Egyéb marketing, online és közösségi média területekkel, felelősséggel	% within Álláshirdetés típusa	37.5%	12.5%	50.0%	100.0%
		% within KLASZTER	3.0%	3.4%	7.2%	4.3%
		% of Total	1.6%	0.5%	2.2%	4.3%
		Count	303	88	167	558
		% within Álláshirdetés típusa	54.3%	15.8%	29.9%	100.0%
		% within KLASZTER	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	54.3%	15.8%	29.9%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	97.225 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	92.407	12	.000
Linear-by-Linear Association	2.913	1	.088
N of Valid Cases	558		

a. 3 cells (14.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.37.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.417	.000
	Cramer's V	.295	.000
	Contingency Coefficient	.385	.000
N of Valid Cases		558	

5. Tudásváltozók összevonása

Grafika	Programozás/IT	Webes eszközök	Egyéb marketing	Keresőmarketing
Adobe	UX	Adserver	Copywriting	PPC
Flash	HTML	Joomla	szövegírás	Adwords
Indesign	XML	Wordpress		SEO
Dreamweaver	CSS	Drupal		
Photoshop	PHP			
Final Cut	SQL			
Premier Pro				
Corel				