



Gazdálkodástudományi

Doktori Iskola

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Hubert József

A marketingszervezet változása a közösségi média térnyerése nyomán

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Bauer András

egyetemi tanár

Budapest, 2018

Marketing Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Hubert József

A marketingszervezet változása a közösségi média térnyerése nyomán

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Bauer András

egyetemi tanár

© Hubert József

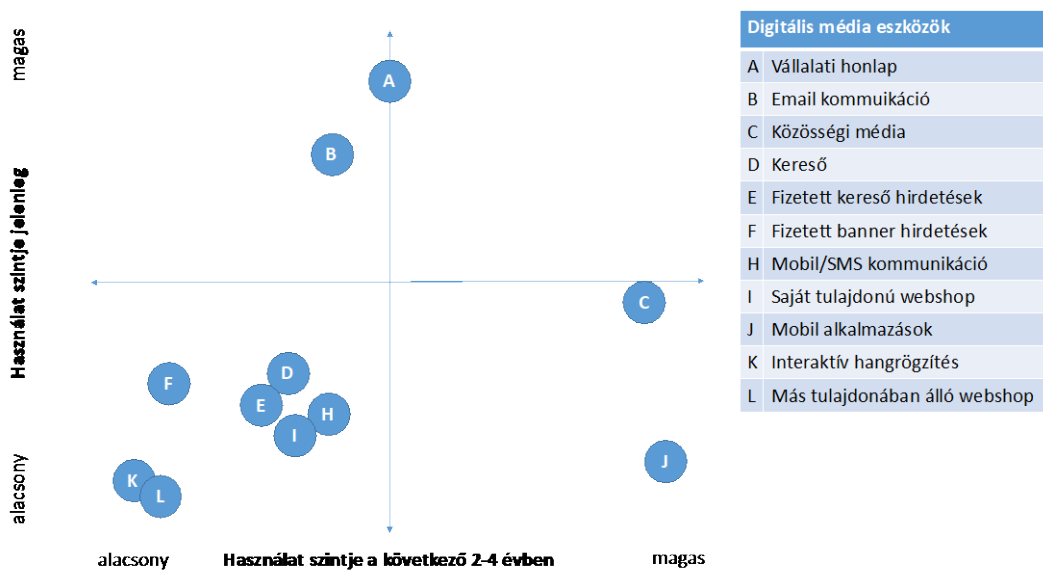
Tartalomjegyzék

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	4
II. Alkalmazott kutatás módszertan	6
Alkalmazott módszerek	6
Kutatási kérdések.....	9
Adatgyűjtés és a minták jellemzői.....	10
III. Eredmények.....	15
Elő kutatás	16
Cégek adaptációs stratégiája	16
Kihívások és kezelésük.....	16
Új marketingképességek.....	18
A marketingszervezet átalakulása	19
A disszertáció tudományos és gyakorlati jelentősége	21
A kutatás korlátai és lehetséges jövőbeli kutatási irányok	21
IV. A szerző témában megjelent publikációi	23
V. Hivatkozott irodalom.....	24

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

2000-es évek első éveiben számos olyan közösségi média alkalmazás született, 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).

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.



Ábra 1. A digitális média eszközök használatának jelenlegi és várható szintje

Forrás: Leeflang et al. (2014), p3.

A téma fontosságát nem csak a növekvő felhasználáson mutatható meg. A Marketing Science Institute által felállított 2014-16 kutatási prioritások között 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, 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 tapasztalt változás nem vállalat- vagy iparág-specifikus, a szakirodalmi kutatások alapján nem függ földrajzi helytől, a vállalatok formájától sem. 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 közösségi média azonban nem csak lehetőségeket, de komoly kihívásokat is jelent a vállalati szféra számára. 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 meglévő 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 akadályává 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 meglévő 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 1: A közösségi média által generált feszültségforrások

Forrás: Leeflang et al. (2014), p4.

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” foratókönyvek.

II. Alkalmazott kutatás módszertan

[Alkalmazott módszerek](#)

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, közlése, 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” - énikus 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	Kiseb, 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
Adatelemzés	Mintázatok, jellegzetességek beazonosítása	Statisztikai összefüggések
Objektivitás és szubjektívitás	Szubjektívitás elvárás	Az objektivitás elvárás
Eredmények	Egyedi, specializált eredmények, kevésbé általánosítható	Általánosítható következtetések, melyek más mintára is alkalmazhatóak

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

Táblázat 2: A kvalitatív és kvantitatív kutatás összehasonlítása

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

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 egzakt 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 el (Johnson et al., 2007). Morse-Niehaus (2009) terminológiájával összhangban a 'vegyes módszertan' kifejezést úgy használom, mint több, egymásra kölcsönösen támaszkodó, és egymástól függetlenül nem publikálható kutatási metódus (szemben például a 'többes módszertan'-nal).

Kutatási kérdések

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



Ábra 2: 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?

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

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

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

Adatgyűjtés és a minták jellemzői

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 egzakt 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 el (Johnson et al., 2007). Morse-Niehaus (2009) terminológiájával összhangban a 'vegyes módszertan' kifejezést úgy használom, 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 3: 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 valószínűségekre 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
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

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

Táblázat 3: Kvalitatív kutatás mintaválasztási stratégiáinak tipológiája

Forrás: Miles-Huberman, 1994, p. 28

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 mélyinterjús technikával történő megkérdezése
Álláshirdetés adatbázis elemzése	Kvantitatív	A legnagyobb magyarországi álláshirdetés adatbázis 2010-2018 között „marketing” kategóriában publikált álláshirdetéseinek elemzése (n=2.416)
Céges riportok tartalomelemzése	Kvalitatív	15 marketing pozícióban dolgozó, esti tagozatos, MA szakos egyetemista által írt céges beszámoló tartalmának elemzése

Táblázat 4: Az empirikus kutatás fázisai

Forrás: saját szerkesztés

Előzetes várakozásaim szerint az egyes kutatási módszerek az alábbi módon segíthetnek a megfogalmazott és korábbiakban ismertett 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

Kutatási kérdés	Szaké. mélyi.	Áll.hird. elemz.	Cég. rip.
RQ4. Hogyan alakította át a marketingszervezet tudás és kompetencia igényét a közösségi média implementációja?	Cél	Cél	Cél

Táblázat 5: A kutatási kérdések és kutatási fázisok kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázatból kiderül az is, hogy mindegyik kutatási kérdést legkevesebb két kutatással vizsgálom, 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)

III. Eredmények

Az eredmények értelmezéséhez fontosnak tartom rögzíteni a tényt, hogy a kutatási eredmények a magyarországi viszonyokra vonatkoznak. A magyar piac specifikumát öt tényezőben ragadtam meg:

- Magyarország az „online fejlettség” területén (uniós összehasonlításban) közepesen fejlett országnak számít (ez megmutatkozik az e-kereskedelem, eszközhasználat, stb területén is), miközben
- a közösségi média alkalmazásokat a netezők jóval magasabb aránya használja, mint az uniós átlag
- a magyar gazdaságban magasabb a KKV szektor által foglalkoztatottak aránya, mint az unió egészében
- a nagyvállalkozások jellemzően nem hazai központú cégek, ami az általuk követett marketingstratégiát alapvetően befolyásolja (pl. központokból érkező direktívát követnek a piacról érkező inputok alapján fejlesztett saját stratégia helyett)
- Végül kiemelésre méltó még, hogy más kis országok másak. Olyan kisebb országok, mint Finnország, Észtország vagy Írország a technológiai fejlettség valamint a

technológiai megoldások társadalmi-gazdasági beágyazott terén jelentősen megelőzik Magyarországot.

Elő kutatás

A kutatás előkészítését két mélyinterjú jelentette, ahol a reklámparban több éves tapasztalatokkal rendelkező szakértők segítségével a közösségi média vállalati alkalmazása és annak lehetőségei, illetve következményei kerültek feltárára. 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.

Cégek adaptációs stratégiája

. 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.

Kihívások és kezelésük

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).

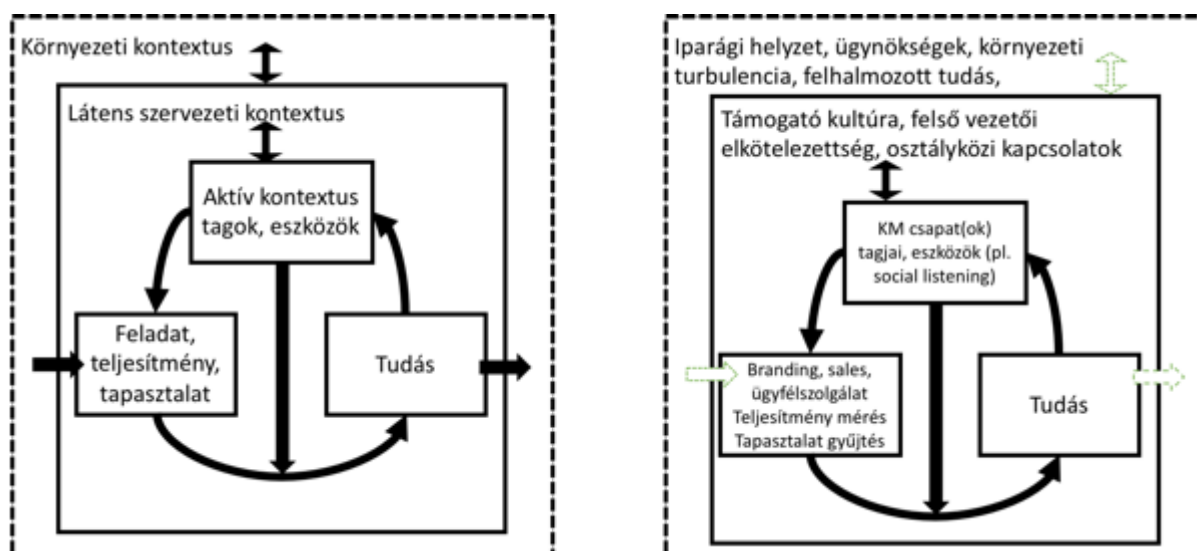
A marketingszervezet és vállalat kapcsolata is átalakul. A kutatás második fázisában vizsgált vállalati esetek feltárták, hogy:

- 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 helyzethez 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.

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).

Ebben a dinamikus környezetben kiemelt szerep jut a szervezeti tanulás kérdésének. Ezt Argote (2012) modellje alapján vizsgálva azt találtam, hogy egyelőre komoly rés található a tanulási folyamatokban:



Ábra 4: Szervezeti tanulás és a közösségi média

Forrás: saját szerkesztés

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

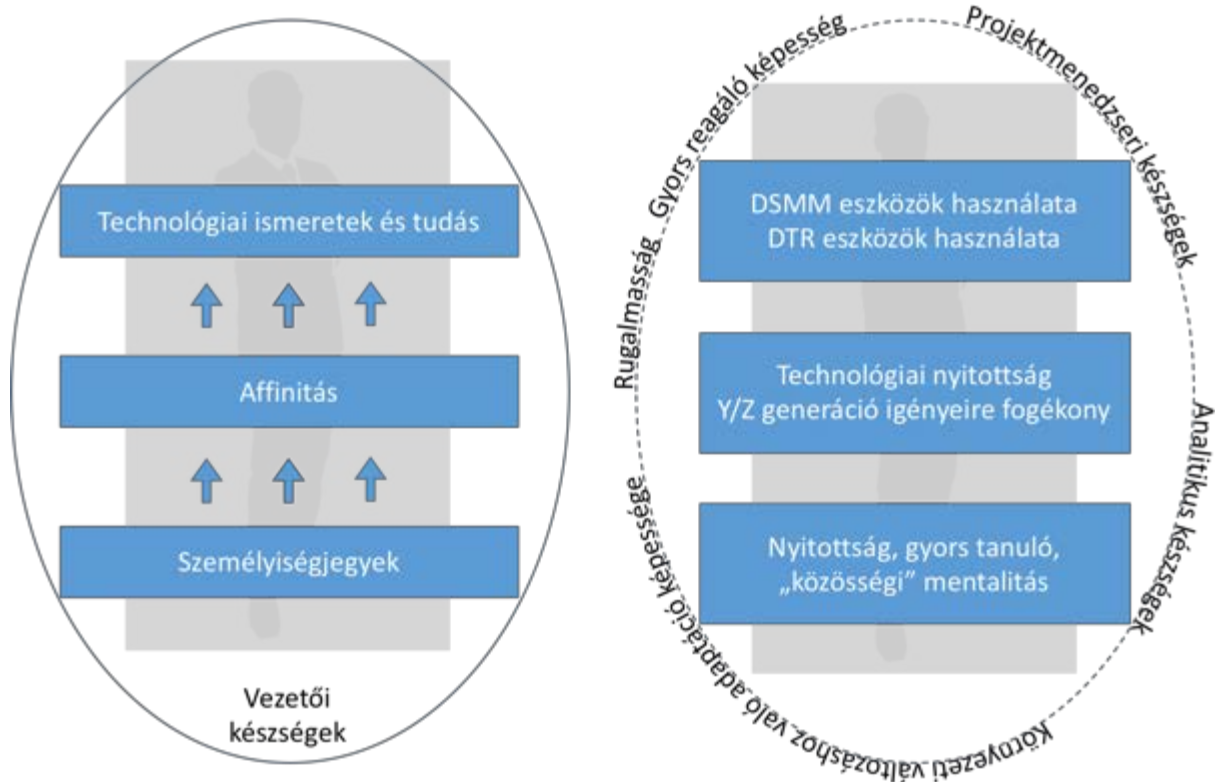
Új marketingképességek

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.



Ábra 5: Vezetői készségek változása

Forrás: saját szerkesztés

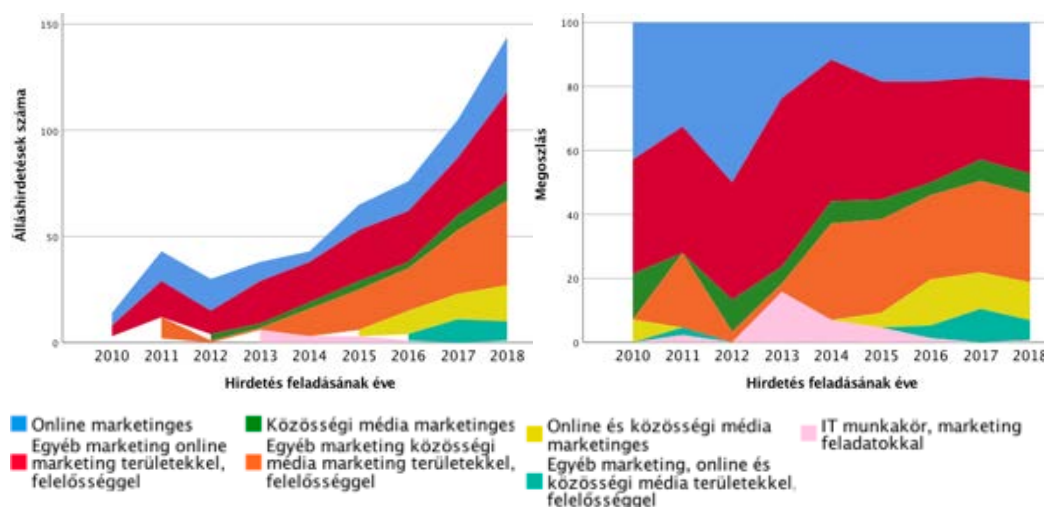
A kutatás gyakorlatilag mindhárom fázisában látható volt arra utaló jel, hogy a cégek egyes esetekben akár készek „megszabadulni” is azoktól a vezetőktől, akik az online és közösségi világot „nem értik”. A vezetőknek nem csak a készségek (analitikus, projektmenedzseri, adaptációs készség, stb) terén, de személyiségjegyeikben (nyitottság, gyors tanulásra való képesség), affinitásban (technológiai érzékenység) valamint tudásban és ismeretekben (eszközhasználat) is készen kell állniuk a változásra.

A marketingszervezet átalakulása

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 egymásik 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 szükségeltetik

Az eredmények értékelésekor figyelembe vettem, hogy a közösségi média megjelenése mellett külső, környezeti tényezők, különösen a gazdasági válság, illetve annak vége is jelentősen befolyásolta az adatokat. Ezt egyértelműen mutatta az álláshirdetés adatbázis elemzése: a válság éveiben átlagosan 33,6; 2015 után évi 97,5 álláshirdetést tettek közzé marketing kategóriában. 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:



Ábra 6: Az egyes álláshirdetés kategóriákban feladott hirdetések száma és aránya

Forrás: saját szerkesztés

A disszertáció tudományos és gyakorlati jelentősége

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, szervezettelmélet 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 kutatás korlátai és lehetséges jövőbeli kutatási irányok

A munka 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.

IV. A szerző témában megjelent publikációi

Referált folyóiratcikk, magyar nyelven

Hubert, J. (2016): Marketingmérés – két eset az on-line marketing világából.

Vezetéstudomány/Budapest Management Review,47,9,41-54, Corvinus University of Budapest, School of Management

Hubert, J (2017): Adománygyűjtés, impulzusadományozás a közösségi médiában,

Vezetéstudomány/Budapest Management Review,48,2,67-78, Corvinus University of Budapest, School of Management

Egyéb, magyar nyelven

Hubert, J. & Gyulavári, T. & Malota E. (2012): Marketingmérés. Marketing Oktatók

Konferenciája. Elérhető: www.uni-corvinus.hu/index.php?id=41618&type=p&file_id=896

Gyulavári, T., & Hubert, J. (2014): A hatásosság és hatékonyság fogalmainak értelmezése online vs. offline kampányok keretében. Marketing Oktatók Konferenciája. In: Hetesi

Erzsébet, Révész Balázs (szerk.) (2014): „Marketing megújulás”. Marketing Oktatók Klubja

20. Konferenciája előadásai. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar: Szeged.

ISBN: 978 963 306 3. Elérhető: <https://emok.hu/tanulmany->

[kereso/konferenciakotetek/d370:a-hatasossag-es-hatekonysag-fogalmainak-ertelmezese-online-vs-offline-kampanyok-kereteben](https://emok.hu/tanulmany-kereso/konferenciakotetek/d370:a-hatasossag-es-hatekonysag-fogalmainak-ertelmezese-online-vs-offline-kampanyok-kereteben)

Hubert J. (2016): Adománygyűjtés a közösségi médiában. II. Szolgáltatásmarketing konferencia

Hubert J. (2016): Közösségi hálózatok szerepe az értékesítésben. Marketing Oktatók

Konferenciája. In: Fehér András, Kiss Virág Ágnes, Dr. Soós Mihály, Dr. Szakály Zoltán

(szerk.) (2016): Hitelesség és Értékorientáció a Marketingben. Debreceni Egyetem

Gazdaságtudományi Kar: Debrecen. ISBN: 978 963 472 8. Elérhető:

<https://emok.hu/tanulmany-kereso/konferenciakotetek/d481:kozossegi-halozatok-szerepe-az-ertekezesben>

Hubert J. (2016): Offline / online generált leadok hatékonysága az értékesítési folyamatban a

B2B piacokon. Marketing Oktatók Konferenciája. In: Fehér András, Kiss Virág Ágnes, Dr.

Soós Mihály, Dr. Szakály Zoltán (szerk.) (2016): Hitelesség és Értékorientáció a

Marketingben. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar: Debrecen. ISBN: 978 963 472

8. Elérhető: [https://emok.hu/tanulmany-kereso/konferenciakotetek/d504:offline-online-](https://emok.hu/tanulmany-kereso/konferenciakotetek/d504:offline-online-generalt-leadek-hatekonysaga-az-ertekezesi-folyamatban-a-b2b-piacokon)

[generalt-leadek-hatekonysaga-az-ertekezesi-folyamatban-a-b2b-piacokon](https://emok.hu/tanulmany-kereso/konferenciakotetek/d504:offline-online-generalt-leadek-hatekonysaga-az-ertekezesi-folyamatban-a-b2b-piacokon)

Referált folyóiratcikk, angol nyelven

Hubert, J (megjelenés előtt): Corporate self-disclosure in social media,
Vezetéstudomány/Budapest Management Review

Egyéb, angol nyelven

Hubert, Jozsef (2015): Enhancing Promotional Strategies through the Use of Web 2.0.
Corvinus Marketing Studies 2015,1,1-15, Corvinus University of Budapest, Marketing and
Media Institute. Elérhető: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2085/1/CMR_2015_1.pdf

V. Hivatkozott irodalom

Akehurst, G. (2009). User generated content: the use of blogs for tourism organisations and
tourism consumers. *Service Business*, 3(1), 51-61.

Choi, Y., & Thoeni, A. (2016). Social media: is this the new organizational stepchild?.
European Business Review, 28(1), 21-38.

Cresswell, J. W., & David, J. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed
methods approaches*. SAGE (USA).

Denscombe, M. (2008). Communities of practice: A research paradigm for the mixed
methods approach. *Journal of mixed methods research*, 2(3), 270-283.

Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of
Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.

Gyulavári, T., Mitev, A., Neulinger, Á., Neumann-Bódi, E., Simon, J., & Szűcs, K. (2012). *A
marketing kutatás alapjai*. Bologna Tankönyvsorozat, Budapest, Aula Kiadó.

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.

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.

Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions
for marketing in a digital era. *European management journal*, 32(1), 1-12.

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

- Lis, B., & Horst, M. (2013). Electronic word of mouth impacts: a spotlight on customer integration. *Journal of Media Business Studies*, 10(4).
- Malhotra, N. K., & Simon, J. (2008). *Marketingkutatás*. Akadémiai Kiadó.
- Mertens, D. M. (2010). Transformative mixed methods research. *Qualitative inquiry*, 16(6), 469-474.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Morse, J. M., & Niehaus, L. (2009). *Principles and procedures of mixed methods design*.
- Sayre, S. (2001). *Qualitative methods for marketplace research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.