

BERNSHÜTZ Mária

KVALITATÍV KUTATÁS A MAGYARORSZÁGI INTEGRÁLT MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ-ALKALMAZÁS FELTÉTELEIRŐL

A bemutatott kutatás fő célja az integrált marketingkommunikáció (IMK) jelentésének meghatározása, és a hozzá fűződő attitűdök, gyakorlatok összegzése. Szakirodalmi kutatások alapján elmondható, hogy a külföldi gyakorlat sem mutat egységes képet az IMK-val kapcsolatban, holott az IMK egyik fő mondanivalója éppen az egységesség. Ezt a disszonanciát próbálták feltárni egy kvalitatív módszer, a grounded theory alkalmazás segítségével. A kutatás eredményeként az IMK alkalmazási modellt vázolják, s megemlítik a jelenséget, hogy egy marketingkommunikációs problémakör feltárásánál egy vezetési-szervezési nehézségbe ütköztek. Ez a cikk főképp a vállalati oldal véleményét testesíti meg. Az interjúalanyok között szerepeltek reklám-, médiaügynökségi képviselők, tanácsadók, illetve vállalati menedzserek.

Kulcsszavak: grounded theory, integrált marketingkommunikáció

Az integrált megoldásokra egyre nagyobb a hirdetői oldalon az igény a növekvő reklámzaj, a médiapluralizáció és az erősödő verseny miatt.

Az integrált marketingkommunikációról (innen: IMK) az 1990-es években kezdtek el az Egyesült Államokban cikkek megjelenni. Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy hogyan definiálják az IMK-t, valamint megjelenik-e Magyarországon, ha igen, mennyiben hasonul az alkalmazása a tengerentúlihoz képest?

Az interjúkutatást (grounded theory-t) találtuk olyan módszernek, amellyel a kérdéseinkre választ kaphatunk. Az interjúkat egy féligstrukturált vázlat alapján készítettük el. Az NVIVO program segítette a több mint 400 oldalas begépelte interjúk szövegének a strukturálását, elemzését.

A következő ábra összefoglalja a definíciós szakaszokban felmerülő főbb pontokat, meghatározási törekvéseket. A definícióalkotás folyamatának végeredménye (IV. szakasz) – a szakirodalom szerint – egy erős stratégiai márkakommunikáció, amelyet optimális csatorna koordináció támogat (1. ábra).

Úgy tűnik, hogy a negyedik szakasz definíciói mindmind a stratégiai orientáltságot és a csatorna központúságot emeli ki (akár kommunikációs, akár disztribúciós

csatornára gondoltunk). Mintha ez a két irányvonal összefoglalná az IMK-ról alkotott elképzeléseket.

Az alkalmazott kvalitatív kutatás a grounded theory módszere

A grounded theory alapjai

Glaser és Strauss (1967) a *nyers adatokon* alapuló elmélet felvázolásához nem tartották megfelelőnek a korábban rendelkezésre álló módszereket.

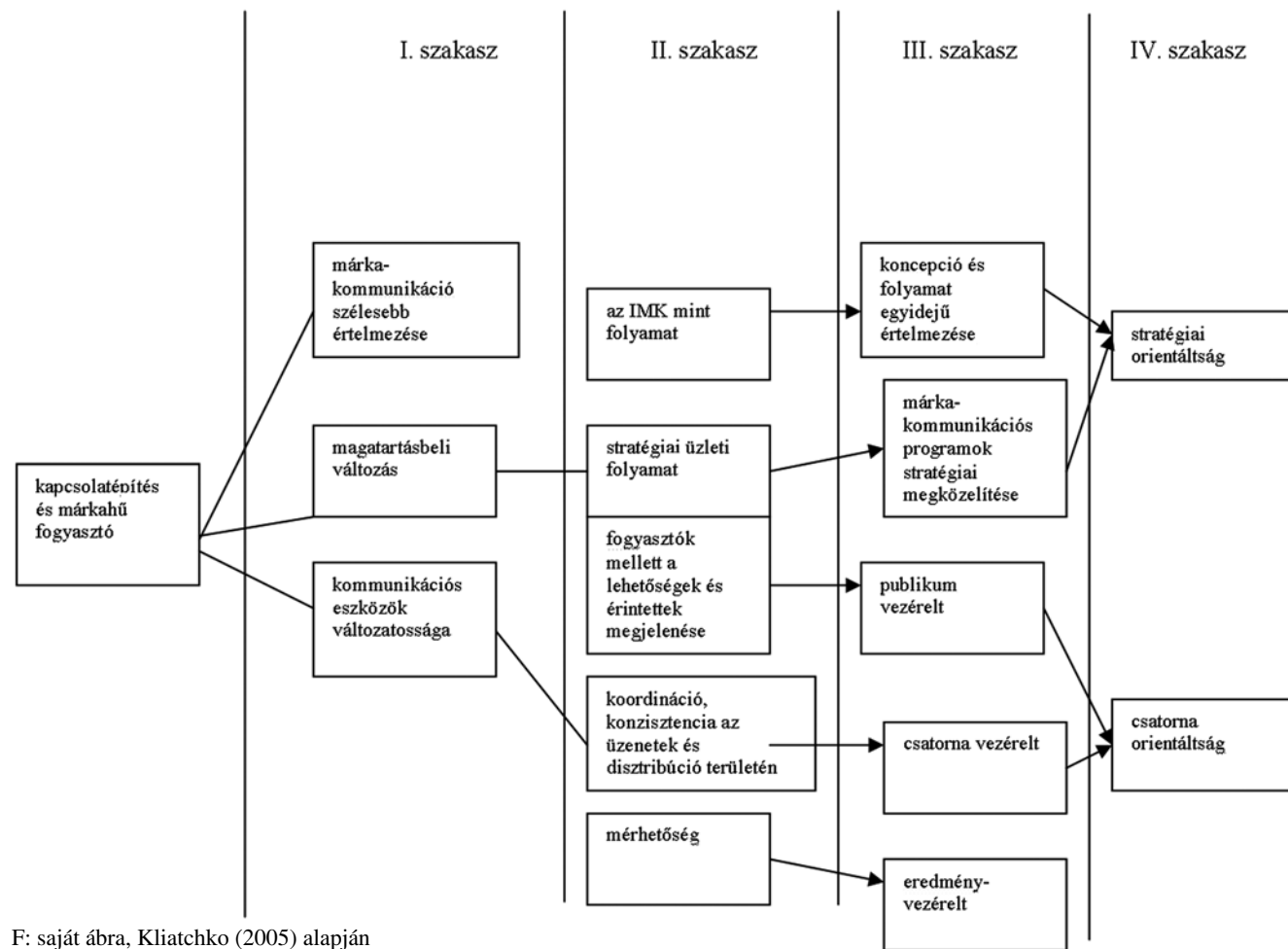
A grounded theory (mostantól: GT) egy induktív logikán alapuló elméletépítési eljárás: a kutató az egyedi tényekből általánosít. Lépései: mintavétel, adatgyűjtés és -rendezés, elemzés, elméletalkítás. A GT a társadalmi jelenségek értelmezésére jött létre, mert a kvantitatív kutatások nem tudták teljeskörűen bemutatni a társadalmi problémákat.

A marketing és a grounded theory módszer

Az interdiszciplinaritás szellemében több társadalomkutató élt a lehetőséggel, hogy más diszciplínában sikert elkönyvelt kutatási módszertant alkalmazzon a saját területén. A marketingtudomány nyitott a GT módszerének alkalmazására.

1. ábra

1. ábra: Az IMK- definíció alakulása



F: saját ábra, Kliatchko (2005) alapján

Számos piaci és fogyasztási kutatásoknál használtak GT-t, többek közt Pettigrew (2002) a sörfogyasztással, Geiger és Turley (2003) a kapcsolati marketinggel, LaTour et al. (2003) a cigarettafogyasztással, valamint Woodside et al. (2004) a szabadidős utazási motivációkkal kapcsolatban.

Hazánkban a Bauer, Horváth és Mitev (2007) szerzőtrío *Az innovációterjedés lehetőségei egy technológiai piacon* című feltáró kutatásukat szintén GT alapján végezték el.

A kutatási mintanagyság

Négy terület szakértőjével készítettünk interjút. A kutatásban reklám-, és médiaügynökségek, nagyvállalatok és tanácsadó cégek képviselői vettek részt. A mintába nem véletlen módszerrel kerültek be az alanyok, mert hólabda módszert alkalmaztunk, olyan szakértőket vontunk be, akik többször nyilatkoztak az IMK-ról akár konferencia-előadás, akár cikk formájában. Összesen 40 interjút készítettünk. Így a minta

összetétele: reklámügynökségi képviselők (12 fő), médiaügynökségi képviselő (8 fő), tanácsadó (7 fő), vállalati képviselő (13 fő).

A kutatási eredmények

A kutatás eredménye az általunk megfogalmazott IMK-definíció:

A következtetések levonása után fontosnak tartottuk, hogy definíciónk a meghatározásunkba nemcsak a gyakorlati kommunikációs tevékenységet foglaljuk bele (úgy mint a célcsoportnak megfelelő kreatív koncepció, reklámhordozó kérdése), hanem a vállalati felépítést és az alkalmazottak szerepének kulcsfontosságát is.

Az IMK (integrált marketingkommunikáció) egy, a vállalat célcsoportjának szokásait, szükségleteit figyelembe vevő vállalatvezetési szemlélet, amely a központi vállalati (márka)stratégián, rugalmas vállalati kultúrán és menedzsmenten alapul, reagálva a környezet változásaira egy- vagy kétoldalú kommunikáción keresztül.

A vállalat ügynökségekkel közösen tervezi az összehangolt, konzisztens kommunikációs kampányait, amelyek megfelelnek a vállalat kommunikációs céljainak.

Az interjúszövegek elemzése alapján egy IMK alkalmazási modellt alkottunk. Bemutatjuk a modellben, hogy az interjúk alapján az alanyok mit tekintettek lényegesnek, ha az IMK alkalmazásáról, vagy annak hiányáról kérdeztük.

Ebben a tanulmányban csak a vállalati képviselők gondolatait, véleményét idézzük. Azért kellett ehhez a lépéshez folyamodnunk, mert elsősorban a vállalatra szerettünk volna ebben a cikkben fókuszálni, de ez nem jelenti azt, hogy a többi interjúalany véleményét, közvetett formában, nem írtuk volna bele.

Az IMK alkalmazásának feltételei, akadályai, elmaradásának okai

Az interjúszövegek kódolása után a GT módszerrel 71 kategóriát alkottunk, amelyet hét fő csomópontba szűkítettünk. Majd ezeket később két szintre osztottuk: egy vállalati és egy egyéni szintre. A vállalati szinten tárgyaljuk azokat a feltételeket, amelyeket elsősorban a vállalat (hirdető) teremt, az egyéni szinten pedig a folyamatban résztvevők hozzáállását vizsgáljuk.

Az IMK alkalmazási modell

A feltételek vizsgálata során két szintet különböztettünk meg: egy vállalati (A) és egy egyéni (B) szintet. A két szint megalkotására azért volt szükség, mert az elemzések során ezt a két magyarázó elemet találtuk olyan erősnek, amelyre a modell felépíthető.

A) 1. A vállalati stratégia és az IMK

A marketingkommunikációs tevékenység feltétele a marketingstratégia, s ebből kiindulva a célpiac kiválasztása, valamint a pozicionálás tudatos meghatározása. Emiatt ebben az almodellrészben a stratégiai-, márkakommunikáció mellett a vállalat célcsoportja kerül előtérbe.

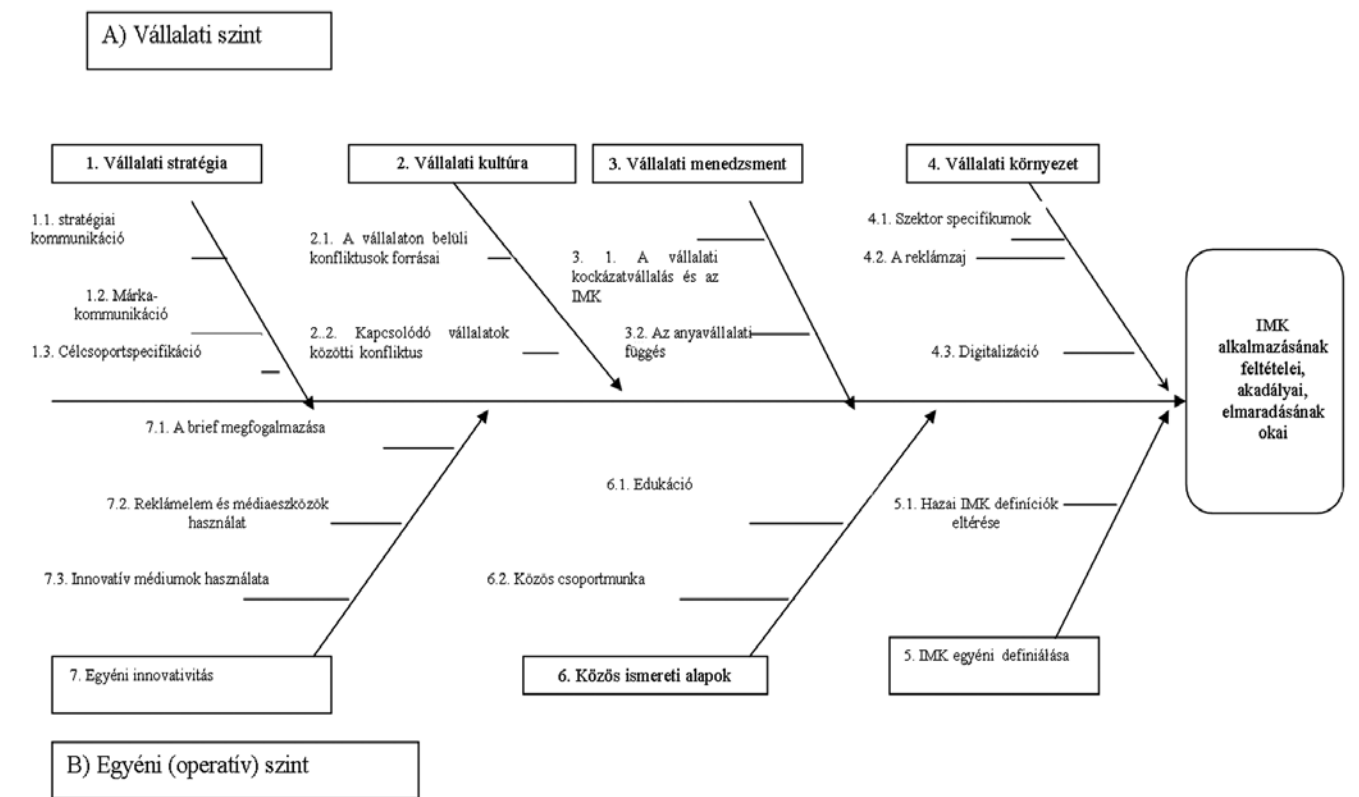
1. 1. Stratégiai kommunikáció és az IMK

A vállalati stratégiából vezetnek le a cégek az operatív és taktikai célokat, többek között a marketing és kommunikációs célokat is (Marosán, 2001). Egy vállalatban belül a stratégia nagyban befolyásolja a megvalósuló marketingkommunikációt is. Egy termék, szolgáltatás marketingkommunikációjának alapeleme a márka vagy termék stratégiájáról alkotott teljes kép.

A terv legalább pontossá, kimondottá tenné azokat a márkában rejlő alapelemeket, amelyek vezetnék a kom-

2. ábra

Az IMK alkalmazásának feltételei



munikációs vagy marketingvezetőt a munkájában. A stratégia magában foglalja a kohéziót, az egységes képet. Sok válaszadó – inkább az ügynökségi oldalon – kifogásolta a stratégia (márka vagy vállalati) hiányát, és azt, hogy e nélkül sokkal nehezebb integrált kampányt szervezni.

„nem árt, pont a *hitelesség meg a konzisztencia* miatt le-
tenni mondjuk egy éves tervet, ami nagyon sokat válto-
zik, de legalább tudjuk nagyjából, hogy merre megyünk
és hogy milyen eszközöket és hogyan fogunk majd integ-
ráltni.”
vállalati képviselő

A megkérdezett tanácsadó szerint a magyarországi vállalatok nem gondolkodnak hosszú távban, emiatt a stratégiájuk, ha készítenek is, nem vagy csak részben használható fel a kommunikációban. Kiemelte azt a tendenciát, hogy a vállalatok még az ügynökségeikkel sem kötnek hosszú távú szerződéseket, többek közt félnek a kényes információk kiadásától. Ez a trend nem kedvez az IMK-kampányoknak, hiszen ha évente változnak a szereplők, akkor nem lehet szó konzisztens kommunikációról.

1.2. Márkakommunikáció és az IMK

Ahogy a vállalat stratégiája is fontos, úgy elengedhetetlen a márka stratégiája is. Ezen azt értik a válaszadók (legtöbbször az ügynökségek), hogy legyen a márkamenedzsernek egy közép- vagy hosszú távú elképzelése arról, hogy hol van, hol volt, és hova szeretne elérni a márka, milyen versenyelőnye van a márkának, milyen alaptulajdonságokkal rendelkezik a márka.

A márkamenedzser merészségén múlik a márkastratégia elfogadtatása a felső vezetéssel.

Ehhez nemcsak az adott munkavállaló szakmai kompetenciája szükséges, hanem maga a márka felépíttessége is.

„Kell, hogy legyen egy nagyon meghatározott márka. Akkor tudunk egy testre szabott ajánlatot küldeni, hogy ha tudjuk azt, hogy az a márka, az személyiségében mit jelent, hogyan pozícionáljuk a fogyasztók felé, milyen különböző tematikához akarják ezt a márkát társítani. Tehát a márka önmagában világos legyen.”
vállalati képviselő

1.3. Célcsoport specifikáció és az IMK

Az utóbbi évek a klasszikus célcsoportok szétesését hozták el, így a számításba veendő célcsoportokkal magas elérési költséggel lehet kommunikálni.

A megkérdezettek közül többen a célcsoportok minél jobb megismerését tekintették a legfontosabb lépésnek, a felaprózódás okán is. Nulladik lépésként, szerintük nem meggyőzni kell őket, hanem részesévé tenni a folyamatoknak.

Ugyan tisztában vannak a vállalati szakemberek az-
zal, hogy széles célcsoportokban nem gondolkodhat-
nak, ma már, sőt általában a vállalatok kettéválasztják a
fogyasztókat a tömegmédiával elérhető (elsősorban
tévénézők) és a szofisztikált médiafogyasztók táborára.

„Nem a márkából indulok ki, amikor az integrált mar-
ketingeszközökről van szó, hanem abból, hogy az én
megcélzott célcsoportom milyen attitűddel, milyen szit-
tuációval fogyasztja, vagy hajlandó fogyasztani a termé-
ket. Nem mindegy, ki a célcsoport. Célcsoport mondjuk a
családanya, aki a családjának veszi a vitamindús, egész-
séges narancslevet, az egy egész más eszköztárat és kom-
munikációs csatornát igényel. Ha az én célcsoportom a
dolgozó ember, aki a munkahelyén egy dobozzal meg-
iszik, egész más, ha mondjuk a célcsoportom este, munka
után a bárban kísérőként fogyasztják ezt, egészen más a
célcsoportom, ha olyan embereknek kínálok, akik reggel
felkelés után ezzel indítja a napját reggeli címszó alatt.”
tanácsadó

Az egyik tanácsadó megkérdőjelezte azt, hogy be-
szélhetünk-e manapság egyáltalán célcsoportokról?
Valóban érdemes 18–49, vagy akár 18–59-es korosz-
tályban gondolkodni?

„Sok esetben nagyon leegyszerűsítik a célcsoportképzést.
Értelemesen, egyszerű módon kell alkotni a célcsoportot-
kat, ahhoz, hogy megint végre a fogyasztó kerüljön a köz-
pontba. Nem véletlen, hogy fragmentálódik a média.”
tanácsadó

A) 2. A vállalati kultúra és az IMK összefüggése

A vállalati kommunikációt a válaszadók szerint a szervezeti kommunikáció belülről mérgezi, ennek a gócpontjait a szervezeti felépítésben, a stratégiai, valamint a feladatkör pontos kijelölésének hiányában, a büdzséelosztási módszerben (lobbilitételek Kánaánja) és a személyi konfliktusokban találják.

Ebből a felsorolásból is kitűnik az emberi erőforrás, a belső PR és a stratégia kérdéseinek nem megfelelő kezelése a hazai vállalatoknál.

A szervezeti kultúra és az IMK kapcsolata a modellben kétféleképpen szerepel. Az első konfliktusforrás a vállalatban belül jelentkezik, a második a vállalathoz kapcsolódó cégek, vagy a vállalat és az ügynökség közötti konfliktusának kérdése.

2.1. A vállalatban belüli konfliktusok forrásai

A vállalatban belüli konfliktusokat, problémaforrásokat a következők köré lehet csoportosítani:

1. A szervezeti felépítésből adódó konfliktusok:

- A vállalati hierarchia definiálja a marketing *sales, trade marketing* helyét a vállalatban (ha egyáltalán létezik trade funkció).

2. A stratégianélküliség:

- Ha a szervezeti felépítés mellett a stratégia sem tisztázza mindhárom osztály helyét a szervezeten belül, akkor az újabb problémaforrás lesz.

3. A feladatok pontosításának hiánya:

- Ha nincs pontosan meghatározva, mi tartozik az értékesítés és a marketing alá, akkor ott is személyes konfliktus várható.

• Brand-sales-trade feladatkör miatti belső konfliktusok:

a, Nem egyértelműek a vállalatokon belül a megkülönböztetések, kinek mi a (marketing) feladata, tehát nem tudni, mi miért tartozik a trade kezében, miért a sales a felelős különböző kérdésekben. Ezek a kimondatlan szabályok viszik el a belső konfliktusok javát.

4. Büdzsébéli aránytalan megoszlások:

- A vállalatok különbözőképp osztják meg a marketingtámogatás nagyságát. Ez nagyban összefügg a személyes befolyással, szervezeti felépítéssel.

5. Kapcsolati tőke fontossága:

- Külső tanácsadó, ügynökség felkérésének alapja a ki kit ismer játszma. Nem a profeszszionális munka, hanem a személyes érdekek kerülnek előtérbe, okozva ezzel újabb problémát.

6. Személyi konfliktusok:

- Az alkalmazottak közötti vita forrása lehet a funkciók személyes érdekének képviselete.

2.2. Kapcsolódó vállalatok közötti konfliktus

2.2.1. ATL és BTL ügynökségek közötti eltérések

Az interjúalanyok úgy nyilatkoztak, hogy a *full service-t* biztosító ügynökségek kisebb cégekre váltak szét. A full service ügynökségek BTL-ATL-médiatervező cégekre különültek el. A BTL cégek száma megszorodott, a hostess promóciós, a rendezvényszervezői, az on-line kommunikációs ügynökségként lépnek fel. Külön-külön nehezen érvényesültek a piacon, és versenyelőnyre sem lehetett szert tenni, főleg az IMK-kampányok területén, mert a kisebb cégek egymagukban vagy szövetségben is csak bonyolult egyeztetés árán tudtak konzisztens reklámtervet készíteni. Manapság egyfajta visszarendeződésnek lehetünk tanúi. A kis ügynökségek összeálltak, vagy full service-t kínáló (ügynevezett integrált szolgáltatást) ügynökséggé vált. A kisebb ügynökségek alkalmazottai lelkesebbek, jobban odafigyelnek az ügyfélre, kreatívabbak, de magasabb kockázat velük dolgozni (Kreatív, 2006)

Az ATL és a BTL közötti különbségek az IMK definiálásában megjelentek. A BTL cégek mindinkább hatással akartak lenni a célcsoportra, azt szeretnék, ha a célcsoport tagjai maguk is fektetnének erő, energiát a „kedvenc” márkájuk használatába, felkutatásába.

A megszerettetés gondolata az ATL ügynökségektől sem áll távol, ők is az érzelmi kötődést tekintik fontosnak, de nem mindenáron szeretnének aktivitást elérni a célcsoporttól.

„Magyar jelenség vagy nemzetközi-e, hogy a kreatívok és médiások presztízskérdést csinálnak abból, hogy akkor most kivel épp mit dönt el az ügyfél. A kreatív megsértődik azon, hogy a médiás nem tudja mi az, akkor ezen vergődnek, ahelyett, hogy leülnek és egymással kommunikálnának és *a vicc, hogy kommunikációs szakemberek nem tudnak egymással kommunikálni.*”
tanácsadó

2.2.2. Média és reklámügynökségek közötti alapvető konfliktusról

Az ügynökségek a hirdetővel kapcsolatos tapasztalatok után azt a konzekvenciát vonták le, hogy a kreatív ügynökséget a koncepció miatt szokták *szentté* avatni, mert megvalósítása, bemutatása az ügyfél felé látványos és hatásos egyben, nem úgy, mint az Excel táblázatokon ábrázoló médiaügynökség, ám mások a médiaügynökségben látják a *szentet*.

Ha követnénk az első analógiát, a reklámügynökség kreatív részlege a *fej*. A *nyak*, amely mozgatja a fejet, a médiaügynökség, amely a kreativitáshoz hozzárendezi a csatornát, úgy, hogy a kreatív koncepcióból a maximumot tudják kihozni.

2.2.3. A szervezeti felépítésből eredő különbségek az ügynökségeken belül

A szervezeti különbségeket nyomon követni a nemzetközi hálózatok és a kisebb cégek felépítésének összehasonlításánál lehet. A hálózatok a nyugat-európai, észak-amerikai bevált rendszert építik ki hazánkban is. Az egyes alkalmazottak az ügynökségen a márkával kapcsolatos kisebb részfeladatokat látnak el, nem látva át egyben az egész folyamatot. A kisebb cégeknél lehetőség adódik, hogy a munkavállaló jobban megismerje a reklámkampány szakaszait, az ügyfél átláthatóbb felelősségi, vezetőségi rendszert tapasztal, mindeközben a rugalmassága a kis cégnek magasabb a nagyobbhoz képest.

„ATL-lel viszonylag azért nehéz dolgozni, mert legalábbis, ameddig én dolgoztam ott kevés lehetőség volt arra, hogy ATL-t egy kicsit is fejlesszünk. Így aztán a BTL sokkal rugalmasabb.”
vállalati képviselő

A kis reklámügynökségek rugalmasak, viszont a hálózatokba integrálódott ügynökségek *know-how*-ja és kreatív bázisa nagyobb.

2.2.4. Saját megoldások létrehozása

Az IMK értelmezésében nemcsak itthon, hanem nemzetközi szinten sincs egységes kép, emiatt a reklámügynökségekben az IMK-ra alkalmazott megoldások is különböznek. A hálózatos formában (network) működő cégek az anyaországban kialakított márkaelemzési, kutatási stb. tudást átnyújtják a magyarországi leányvállalatának. Így a magyar hálózatok külföldről adaptált IMK-értelmezést vesznek át, amíg a kisebb cégek a maguk *know-how*-t fejlesztik ki a lokális piacra.

A) 3. Vállalatimenedzsment kérdések

Ezek a következő kérdéscsoportokat érintik: a vállalatoknál dolgozó személyek kommunikációs felelőssége és az anyavállalati függés (centralizáltság-decentralizáltság) foka.

A vállalati interjúalanyok szerint a teljesítményorientált vezetés visszafogja a kreatív gondolatot, hisz ha a marketingmenedzsernek eladott termékekben kell gondolkodnia, akkor nem egy átfogó, hosszú távú koncepció töri a fejét.

3.1. A vállalati kockázatvállalás és az IMK kapcsolata

Érdekes, a kockázatról, a bizalomról többször esett szó az interjúkban, mint az eredményről vagy a célcsoportelérésről.

„S nem gondolom, hogyha csak arról beszélünk, hogy integrált marketing, ez önmagában abszolút nem egy kockázatos dolog, sőt! Én azt gondolom, hogy minél integráltabb egy kommunikáció, annál hatékonyabb. És annál jobban eléri a célját. Tehát én nem ebben látom a kockázatot. Illetve a csatorna az nem is kockázatos, csakis a kreatív ötlet. Azt be kellett vállalni, hogy azt mondjuk, hogy ennek a célcsoportnak ez így jó lesz.”

vállalati képviselő

Az ügynökségi képviselők szerint a vállalati, illetve a márkakommunikációból le kell tudni vezetni a célcsoportra, bármilyen *touchpoint*-ra (reklámhordozói felületre) tervezett aktivitást.

Ezzel ellentétben egy vállalati alkalmazott (felelős döntéshozó) véleménye, aki nem tartja kockázatosnak az IMK-kampányt, inkább célcsoportfüggőnek.

A vállalatba vetett bizalmat – az alkalmazottak felől – a multinacionális cégeknél még tovább csökkentheti, a felsővezetői szint időszakonkénti változása (leváltása), akik nem mindig törődnek a helyi érdekekkel, csak *ugródeszkának* tekintik hazánkat.

„Magyarországot nem tekintik karrierlehetőségnek, nem feltétlenül küldik a legjobb embereket. És ez helyből jelent egy nagyon komoly feszültséget. Sokszor a harmadik-negyedik vonalbeli lefokozott emberek azok, vagy elmennek vagy maradnak, de tulajdonképpen azt látják, hogy a két fölöttük lévő semmivel sem jobb, és nagyon nehezen alakul ki vagy nem alakul ki egy bizalmi viszony.”

tanácsadó

Következésképp a vállalat képviselői *biztonsági játékokra* mennek mikor a tévében hirdetnek, mert erős tömegmedium, ami mellett szinten tarthatóak, és elérhetőek a *számok*.

Az esetleges vitát a fiatalok úgy küszöbölik ki, hogy nem változtatnak a jól bevált régi módszereken, nem mernek, vagy nem akarnak szembeszállni a közép- és felső vezetés tagjaival. Sokan nagyon fiatalon, talán az egyetem/főiskola után rögtön felelős állásba kerülnek, emiatt nem mernek kockáztatni.

„Egy márkamenedzsernek még van egy főnöke, vagy még valakitől függ. Tehát neki fel kell mutatni eredményeket. És minél általánosabb, vagy minél széletterjedtebb az egész integrációnak a kérdése, ezt annál kevésbé tudja kontrollálni. Neki az a fontos, hogy mit tudom én milyen félliteres ásványvíz sikeres legyen, és ilyen szinten ugye nagyon absztrakt számára, hogy az az ernyőmárka mit csinál.”

tanácsadó

A megvalósuló marketingkampány függ a vállalati menedzser kockázattűrő képességétől, a szakmai tudásától, a tapasztalatától, a vállalati kultúrától, a márkájától, és a saját ügynökségétől. Ez determinálja az IMK-kampányok minőségét is. Így válik egy menedzsmentproblémából (emberi erőforrás, vezetés-szervezés) egy marketingkommunikációs dilemma (vica versa). A vállalat (a felső vezetés) rugalmassága, flexibilitása a döntő ebben a kérdésben, ezért is emeltük ki mint IMK-jellemző.

Ha Magyarországon a nagyobb reklámköltők multinacionális cégekből állnak, akiknek az itteni bármilyen reklámra kiadott reklámköltési nagysága, így bukási veszélye egyenlő, vagy kisebb összeget képvisel, mint a konszolidált (anyaországban felmerülő) reklámköltés *mérési hibahatárösszege*, így a kockázatuk alacsony, valamint az általuk finanszírozott reklámkampányok száma is. Habár az egyik vállalati képviselő úgy nyilatkozott, hogy a nagy nemzetközi cégek azok, amelyek megengedhetik maguknak – az erős és jól kidolgozott márkaimázs és relatív magas büdzsé mellett –, hogy IMK-kampányba fogjanak.

3. 2. Az anyavállalati függés – átvett tudás szerepe

A multinacionális cégek a *know-how*-t biztosítják a hazai leányvállalatok számára, de elvárják, hogy a *menedzserek hozzák a számokat*. Ez felelősséggel,

idő- és energiapazarlással jár. Nem azon gondolkodik a menedzser, hogyan tudná megoldani jobban, hatékonyabban, hanem hogyan tudja hozni legalább a tavalyi *számokat*.

A multinacionális cégeknél dolgozók ha nem kapnak kellő vállalati tudást (lásd Coca-Col a vagy Unilever, ahol mindenki részt vesz tréningeken, hogy kitanulják, mit is ért a saját cégük „csak” a marketingkommunikáción), akkor inkább követik a rég bevált kommunikációs hüvelykujjszabályokat.

A) 4. Vállalati környezet

A vállalat működésének környezetét a reklámzaj és a digitalizáció, valamint az általa gyártott termék piaca jelenti.

4.1. Szektorspecifikumok

A működési környezetbe beletartozik az is, hogy mit állít elő a cég. Másképp kommunikál egy mobiltelefon-szolgáltató, mint egy mobiltelefon-gyártó cég!

Az olyan megállapítások is fontosak, hogy egyáltalán megjelenik-e az adott cég a tőzsdén? Ha megjelenik, akkor a rövid távú időintervallumban gondolkodik a cég felsővezetése, ami hatással van, nemcsak a pénzügyi, számviteli, gazdasági, termelési, hanem kommunikációs-marketing vezetőkre is. A rövid távra felvázolt márka-vállalat kommunikáció okán az eredmény is rövid távú lesz.

4.2. A reklámzaj

A reklámzaj nemcsak az ügynökséget és a vállalatot, hanem a célcsoportot is terheli azzal, hogy számtalan kért és kéretlen információ jut el hozzá. Egy korábbi észak-amerikai cikk szerint naponta több mint 8000 reklámkontaktus éri a fogyasztót, s ebben a közegben nehéz differenciálni.

A reklámzaj csökkenését, a figyelem koncentrációját előidézi az alternatív médiaeszközök bevetése, a célcsoport aktivitása és motiválása, megfelelő mérés, valamint megfelelő stratégiai átgondoltság mellett.

A digitalizáció is növeli a reklámzajt azzal, hogy a felhasználó által előállított tartalom (UGC, user generated content – a felhasználók által készített tartalom), például egy poénos újravett reklámfilm felkerülése a youtube oldalra, megsokszorozza az adott márkáról szóló megjelenéseket, de akár negatívan is érintheti a céget.²

4.3. Digitalizáció

Mindenképp fontos megemlíteni azokat a külső folyamatokat, amelyeket nem a vállalat hozott létre, hanem az adott működési környezet biztosítja számára.

Az egyik ilyen külső trend, amelyet nevesítettünk is, a digitalizáció, itt a digitális földfelszíni televíziózást értjük. Befolyással bír majd a tartalomra, a terjesztésre, a befogadásra, a szabályozásra, emiatt ezeken a területeken sok változás várható. Több válaszadó is kifejtette, hogy *lesz valami, de nem tud semmi konkrétat mondani, amíg nem jön el a hivatalos leválás pillanata az analóg terjesztésről, és el nem kezdődik a digitális televíziózás, televíziózás időszak*.

A válaszadók többféleképpen reagáltak a digitalizációra, az ügynökségek példaként emlegették a frissen alakuló digitális osztályukat, és olyan fokú optimális képet festettek fel, amelynek csak a vállalatok eléggé neutrális hozzáállása vethet véget.

A változás volt az egyetlen, amelyet közösen képviseltek. Mindenképp változás lesz, de azt hogy az emberek hogyan fognak reagálni a digitális tévézésre, a time-shifting-re (késleltetett tévézés), a reklámátprögetésre, még nem tudtak állást foglalni.

A BTL cégek természetesen magukénak érezték a digitális változásokra való gyors és hatékony válaszadás képességét, hiszen ők már régóta foglalkoznak a *digitális világgal*.

A hagyományos GRP-alapú reklámhely-értékesítés átalakulása és a nézettség felaprózódása az integrált szolgáltatás kínálat- és/vagy nyújtás felé vezet. Új lehetőségeket keresnek a vállalatok, amely lehetőségek nem feltétlenül reklámhordozókban realizálódnak, hanem eszközökben, megoldásokban.

B) Egyéni (operatív) szintű okok, okozatok feltárása

Az első szintet képviselte a vállalati szint, most azokkal az okokkal foglalkozunk, amelyek egyéni szinten fogalmazódnak meg, és befolyásolják a kommunikációs döntéseket.

B) 5. IMK egyéni értelmezés

Valójában mit is jelent az integráció? Mit ért az ügynökség (médiá, reklám) és mit a hirdető, márkamenedzser? Közös alapokon nyugszanak az ismeretek, és csak a megvalósítás akadozik, vagy még a definíció sem egységes?

Ezekre ad választ ez az alpont mind a kutatásba bevont szakemberek véleményére, mind a nemzetközi irodalomra alapozva.

5.1. A magyarországi IMK-definiálás eredménye

Nemcsak a hirdető és az ügynökség nem érti ugyanazt az IMK-n, hanem az ATL- és BTL-ügynökségek; sőt a reklám- és médiaügynökségek értelmezései között is sok, meglepő módon komoly differenciák vannak.

A médiaügynökség inkább a médiacsatorna-szintű integrációt, a reklámügynökségek a kreatív koncepción alapuló integrációt tekintik IMK-nak.

Azt is érdekesnek találtuk, hogy míg a külföldi szakirodalomban többször is előfordult az, hogy a kommunikációs aktivitásokat mérőszámokhoz rendeljük (például ROI, Kliatchko, 2005), addig Magyarországon a megkérdezettek nem említették az IMK-definíciónál a marketingkommunikációs mérési lehetőségeket. A méréssel egyedül a reklámhelyvásárlásnál foglalkoztak.

Az elemzett IMK-definíciók is a kommunikációra vonatkozó meghatározásokat taglalták, néhol megemlítették, hogy ehhez vállalati változás, illetve támogatás is szükséges, de ez elenyésző.

Az interjúkon említett definíciókat a következő szempontok szerint lehet csoportosítani:

- *közös gondolkodás*: a definícióban megjelenik és fontossá válik az együttgondolkodás,
- *üzenet tartalma* (hiteles, egységes, konzisztens): magában az üzenetben látja az IMK lényegét (a legtöbb definícióban megjelent),
- *szinergiahatás*: a definícióban azt a meglátást képviseli, hogy a részletek összege nagyobb az egésznél,
- *befogadói szituáció*: a fogyasztóra fekteti a hangsúlyt,
- *minden médiumban ugyanaz az üzenet*: egyszerű feltételezés, mindenhol legyünk ott, és az azonosítás alapja egy kreatív reklámelem.

A médiaügynökségi értelmezés:

Több ponton is hasonul a médiaügynökségi definíció a vállalathoz. E jelenség oka a közös képzésben, tréningekben húzódhat meg. Sokszor készítik fel a médiaügynökségek a vállalatok képviselőit (a nagy multinacionális cégeknél éppen fordítva), így jutva a közös álláspontra.

Az esetleges ellentét alapja a reklám és médiaügynökség között arra a problémára vonatkozhat, hogy az üzenet vagy a hordozó legyen hangsúlyosabb a kampányban. Mi az erősebb integrálóerő – a márka (kreatív) üzenete vagy a különböző médiamegjelenési lehetőség?

A médiaügynökségeket csak addig érdekli az integráció, ameddig be tudja bizonyítani, hogy jó megoldást mutatott a vállalatnak: *A rendelkezésre álló büdztét költségghatékonyan elköltsem, a médiaszempontok és értékrendek figyelembevételével.* A médiatervezők, akiket komolyan vesznek a vállalati képviselők, jelölik ki a kommunikációs csatornát a vállalatok számára, amely előre befolyásolja a kreatív üzenetek szabadságát is. A nagyobb médiatervezők integrációban való

gondolkodása megragad annál az elképzelésnél, hogy a reklámszpotból kiemelt kép kerüljön minden más reklámhordozóra.

A reklámügynökségi értelmezés:

A reklámügynökségek inkább foglalkoznak végső fogyasztói befogadói attitűddel, a kommunikáció szituációs jellegével. Olyan kulcsszavakat említettek, mint az aktivitás, az érzelmi kötődés. A részletekig kidolgozott és bemutatott kreatív anyagot tartják legfontosabbnak, amely hosszú távra tervezett, de a jól felépített koncepció az idő miatt, vagy az alternatív médiaeszközök, kreatív ötletek bizonytalansága miatt bukik meg.

A vállalati értelmezés:

A vállalatok képviselői elsősorban kézzelfogható eredményben gondolkodnak. Egy elméleti elképzelésből vezetnek le IMK-definícióikat. Az volt az érzésünk, mintha ők csak a márka értékéről gondoskodnának, és a többről az ügynökségek. Meglátásaik közel állnak a médiatervezőkéhez, nemcsak az oktatási és a pénzügyi kapcsolat okán, hanem az egységességet, az integráltságot ők is hasonlóan ítélik meg, mint a médiatervező cégek.

B) 6. Közös ismereti alapok

Ebben az alpontban az oktatásról írunk, de mindkét oldal, az oktató és a diák oldal is, a vállalati szférából kerül ki, így nevezhetnénk B2B ismeretátadásnak is. A network ügynökségek oktatják a vállalatot, vagy a network (multinacionális) vállalat taníttatja a saját ügynökségét? Ebben az alpontban az edukációról és az együtt végzett munka színvonaláról lesz szó.

6.1. Edukáció

Az integrációról minden szereplőnek (média, vállalat és reklámügynökség képviselői) más elképzelései vannak. Bonyolult ma (integrált) marketingkommunikációt folytatni úgy, hogy a szereplők sincsenek tisztában, milyen módszerre, milyen megoldásra, időzítésre, értékelésre gondol a *szemben ülő* partner. Emiatt vettük be a kérdéseink közé az ügyfél vagy ügynökség felé irányuló oktatást. Vajon foglalkoznak-e az ügynökségek, avagy a vállalatok azzal, hogy ők hogyan is értelmezik az (integrált) marketingkommunikációt? Legalábbis nyitottak-e (az ügyfél vagy az ügynökség) a tanulásra? Rendelkeznek-e olyan átfogó know-how-val, amelyet szívesen megosztanának a partnerükkel? Érdekes, hogy több ügynökségnek van kapacitása az oktatásra, mint vállalatnak. Pedig az IMK katalizátora, aki felvállalhatja a *váteszszerepet*, az a vállalat, hisz végül ő dönt. Kezében a márka, a büdztét, az üzleti probléma.

6.1.1. Ügynökség saját know-how-jának oktatása

Az ügynökségek a saját maguk kifejlesztett (avagy hálózatban dolgozók a külföldi know-how átvétele miatt) szoftvereinek oktatását értjük itt. Megmutatják az ügyfeleknek, hogyan értelmezzék a maguk készíttette jelentéseket.

6.1.2. Ügynökségi oktatás a vállalat folyamatainak tisztázása

Másik oktatási pont, mikor az ügynökség felismeri, hogy az ügyfél nem látja még át teljesen a márkáját, annak helyét a piacon. Ha az idejük, energiájuk engedi, átbeszélnek a hirdetővel a lehetőségeiket. Vagy létrehoznak saját nyomtatványokat, melyek segítségével a hirdető könnyebben tudja értékelni márkájának helyzetét.

Több ügynökség is a vállalatoknak készít nyomtatványformákat, például márkaértékelésre, de előfordul, hogy a vállalat (legtöbbször multinacionális) áll elő egy kitöltendő dokumentummal.

A csoportos munkavégzés összehasonlítása a klasszikus ügynökségi munkával szemben

Hagyományos	Szempont	Csoportmunka (vállalat, média-reklám ügynökség képviselői EGYÜTT)
sok – de egymás bevárása nehéz	idő	sok – tudják ki mit csinál, milyen nehézségi fok mellett – látják a korlátokat és a fejlődést
céhes – visszavonul a saját ügynökségébe és megoldja a feladatát	munkavégzés	projektszerű
ideges, kapkodó	közérzet	jó
sokat dolgoznak, és az eredmény nem mindig pozitív	eredmény	sokat dolgoznak, de megéri a résztvevők szerint
csak a funkciójára kijelölt ügynökség	ötlet típusa	mindenki nyilatkozhat bármiről
marketing aktivitás – jelenlét	probléma	üzleti problémára vár megoldást

„Itt igazából az ügynökséget emelném ki, amely kihúzott minket ebből a szokásos multis gondolkodásból: megvoltak ezek a nemzetközi elemek kifejlesztve, és mindent tudunk mindenre adaptálni, és aztán kész, ezt csináljuk.”
vállalat képviselője

6.2. Közös csoportmunka

Ahogy az IMK alaptulajdonságában már említettük, a közös munkavégzés elengedhetetlen az IMK-kampányoknál. Minden alany megerősítette ezt az állítást, sőt a médiaügynökségben dolgozó interjúalany nagyon jól érzi magát, ha ilyen közös meetingeken (projekteken) kell részt vennie, ahol a meghívó a vállalat, amely ügyel arra, hogy minden olyan fél csatlakozzon a csoporthoz, akinek köze lesz a reklámkampányhoz.

Minden résztvevő a kampányon belül a legelső találkozáson ott van, a kreatív koncepciót nem kell feltétlenül a reklámügynökségnek egyedül kifejtenie. A válaszóadók közül sajnos egy vagy kettő vállalat jelezte,

hogy ilyen csoportmunkában dolgozik, mert feltételei: a magas marketingbüdztét, a vállalati rugalmasság, az anyavállalati know-how, bár akinek sikerült ilyen csoportmunkával elkészült kampányban benne lennie, az nagyon pozitívan nyilatkozott róla (média- és reklám oldalról is).

„Nagyon erősen. Hihetetlenül kiszolgáltatottnak érzem magunkat a médiaügynökségek felé. Hiába egy tiszta, érthető, világos brief, ha azt az ügynökség nem tudja lefordítani megfelelő anyaggá, akkor el vagyunk veszve. Természetesen ilyenkor visszadobjuk az anyagot, megbeszéljük, hogy miért nincs a briefben, mi vele a problémánk, de teljes a tanácstalanság és leginkább a kiszolgáltatottság, ha az ötödik kör sem megfelelő. Ha nem érzik, miről szól a márka.”
vállalati képviselő

A következő táblázatban összevetettük az alanyok által említett kétféle (klasszikus és csoportos) munkavégzés jellemzőit.

1. táblázat

A hagyományos gyakorlat szerint a vállalatok többsége összehívja az ügynökségeket és informálja őket a vállalat állapotáról (változásokról – személyi, szervezeti –, tervezett aktivitásról) és kiadja az ügynökségeknek a briefet, amelyet lebontottak előre ügynökségi feladatokra.

A csoportmunkában általában együtt dolgozzák ki a kreatív ötletet a meghívott felek, s az ötlet bárkitől származhat.

B) 7. Egyéni innovativitás

Az innovációt többféleképpen értelmezhetjük a marketingkommunikáción belül, egyrészt a médiacsatornára, tehát hol, melyik reklámhordozóban hirdetünk, másrészt kreatív szöveg megfogalmazásra, tehát milyen szavakat, mondatokat használunk a hirdetésben. Mindkettővel kapcsolatosan felmerült a kockázat, illetve az esélylatolgatás fogalma.

7.1. A brief megfogalmazása

Kockázatként jelenik meg egy-egy merészebb kreatív koncepció elfogadása is. Több válaszadó hivatkozott az AXE-kampányra, amely nagyon merész ötlettel lépett fel, és valósított meg. Maga a kreatív koncepció volt annyira rugalmas, hogy belefértek olyan elemek is, mint kollégiumi látogatás. Ebben az esetben nemcsak vállalati szabadságról, hanem ügynökségi csapatmunkáról is beszélhetünk.

A kommunikációs és marketingcélok is befolyásolják a kreatív koncepció kialakulását a szabadságfokát.

7.2. Reklámem és médiaeszköz használata

A médiaügynökségek feltételezések alapján döntenek el hol, mikor és milyen gyakran hirdetnek. Ezeket a feltételezéseket számokkal, mérési adatokkal támasztják alá. De ezek az információk is egy statisztikai becslésen alapulnak. A becslés pedig magában foglalja a hibát, a rossz döntések kockázatát.

A kockázat a médiacsatornáknak a méréssel függhet össze (AGB Nielsen is kutatásokat folytat, hogy hogyan tud hiteles mérőszámokat produkálni majd a digitális televíziózás korszakában), de a szlogen, a kép, a szereplők kockázata is jelentős. Nem is említették ezt a fajta bizonytalanságot (talán a reklámok előtesztelése miatt), vagy annyira szofisztikált a mérése (vagy hiányos), hogy említésre sem méltó.

7.2.1. Innovatív megoldások

Az IMK alaptulajdonságának emeltük ki a rugalmasságot. Az egyik interjúalany a vállalat pozitív hozzáállását az IMK-kampányokhoz *mindsetnek* nevezte. A hirdetőnek nyitottnak kell lennie az új megoldásokra, *be kell vállalnia a kampányt*.

A vállalati rugalmas gondolkodás az ügynökségek szerint ösztönzően hatna. De a vállalati rugalmasságot csak némely vállalat engedheti meg magának, vélik az ügynökségek, ugyanazokkal a feltételekkel rendelkező cégek, mint a csoportos munkavégzésnél említettek.

Gerillaügynökségek felé is az első kérdések: hihető, mérhető és etikus lesz-e a kész kampány? Mindhárom tulajdonság a bizonytalanság csökkentésére utal, meg kell nyugtatni a vállalat képviselőit, hogy *bejönnek a számok, nem rontja-e a márka imázsát és nem lesz jogi következménye*.

7.2.2. Saját mérőszámok kidolgozása és elfogadása a reklámpiacon

Legtöbb alternatív, vagy még nem elismert médiaeszközzel dolgozó cég próbálkozott pontosabb mérés felvetésével. Ezzel is alátámasztva a saját helyzetüket, megtámadva a klasszikus médiaeszközök piacát. Itt is

megjelenik az oktatás, hiszen a hirdetőket, de a reklámpiac többi tagját is értesíteni kell az újabb lehetőségekről (általában ezt informatív szócikkek publikálásával vagy konferencián való fellépéssel oldják meg).

Nemcsak a reklámpiac szereplői közül kísérleteznek mérőszámok kialakításával, hogy kedvezőbb pozíciót érjenek el, hanem a vállalaton belüli osztályok is igyekeznek a marketingbüdzséből – a mérés biztosításával – nagyobb támogatást kiharcolni (brand-sales-trade mérőszámok).

7.3. Innovatív médiumok használata

A tömegmédiában nagyobb pontossággal kecsegtető eszközök mérése eltorzítja a médiatervezést, hiszen úgy tűnhet, mintha csak a klasszikus médiafelületek lennének azok a reklámhordozók, amelyekkel a célcsoportot el lehet érni.

A vállalatok egy üzleti problémára keresnek megoldásokat, állította egy nagy reklámcég vezetője. Számukra az ügynökségek idő-, energia-, költségbefektetést jelentenek. Minden marketingkonceptió ér annyit, mint egy befektetés? Mennyiben térül meg a befektetés? Valóban magas kockázatot jelent egy reklámkampány?

Konklúzió

A 2. táblázatban összeszedtük azokat a lényeges szempontokat, amelyek az IMK alkalmazásának elmaradását okozza Magyarországon, és összevetettük a külföldi szakirodalomban tárgyaltakkal. Szembetűnik a fő különbség, hogy a magyar hiányosságok döntő hányadát a vállalati oldal képviseli. A nemzetközi szakirodalomban olvasható elégtelenségek oka inkább az ügynökségek nem tökéletes teljesítése (2. táblázat).

A stratégia kialakítása, a szervezeti felépítés és a belső kommunikáció továbbfejlesztése, az ismeretbővítés, a kommunikációval foglalkozó egységek munkájának összehangolása vezet a kedvező IMK-alkalmazás feltételeihez.

A vállalati (marketingstratégia) szinten megoldandó:

A felső- középvezetők számára ajánljuk a marketingstratégia (misszió, jövőkép) létrehozását.

- Operatív szinten mérhető célokat rendeljenek a (marketing)stratégiához. A célok kitűzése előfeltételének tartjuk a vállalat piaci helyzetének, pozicionálásának értékelését.
- A célokhoz rendelt büdzséelosztás megakadályozhatja a belső konfliktus kialakulását. Tanácsoljuk az operatív szinten meghatározott célok marketingköltségének időszakonkénti auditálását (értékelését).

Javaslatok a hazai IMK-alkalmazás megszilárdítására

Magyar főbb hiányosságok	Külföldi szakirodalom alapján felvetett hiányosságok (Low & Mohr (1999), Kitchen et al. (2007))
hozzá nem értés (vállalati) belső konfliktusok személyi kompetencia (lobbi, korrupció) kockázatkörülés vállalati stratégia hiánya	tapasztalt marketingesek hiánya (intuíció, kutatás)
	kreatív koncepció vezérelte kampányok hiánya
	integrált ügynökségek, szolgáltatások hiánya
	vállalatnak költségsökkentő csak egy ügynökséggel szerződni, de veszélyforrás is
nem ugyanazt értik az IMK-n a résztvevők	IMK-kampány nem egyenlő a sikerrel (értékelés, auditálás fontossága)
büdzséelosztási problémák	mérés hiánya miatt a fizetés eredmények után felfogást képviselik
ATL–BTL, reklám – média ügynökségi problémák	koordináló fél kell (PR- vagy reklámügynökségi integrálás; témától függ: <i>ad or corporate driven</i>)

Forrás: saját kutatás

Belső kommunikáció fejlesztése:

- Belső kommunikációs tréning, ismeretbővítés céljából (egymás feladatainak, folyamatok egymásra épülésének bemutatása, az összes vállalati funkcióra nézve).
- Humánerőforrás-egységek felé a csapatjátékos (de kreatív, kezdeményező) alkalmazottak felvétele.
- Konferenciaszervezés, részvétel ösztönzése, felteleteinek megteremtése.

Szervezeti szinten:

- Belső feladatok (kommunikációval foglalkozó egységek feladatainak tisztázása, stratégiai irányokból levezetve).
 - Marketinggel kapcsolatosan a három különböző terület: brand-sales-trade területek feladatainak pontosítása.
 - A szervezeti felépítés feleljen meg a vállalati integrált marketingkommunikációnak: következőképp a vállalati kommunikációval foglalkozó osztály ne határolódjon el a marketing-értékesítés-trade osztályoktól.
- Külső változásokra rugalmasan reagáló szervezet kialakítása. Céljainak megfelelő koordinációs felteletek egyszerűsítése.
- Komplex teljesítménymérési rendszer kialakítása.

Az egyéni szintre megfogalmazott ajánlások:

Konferenciákon, szakmai csoportosulásokban való részvétel. Ezen rendezvények gondos megválasztása. Egyéni fejlesztő tréningek, kommunikációs tréningek látogatása. Alternatív reklámeszközök használatának a célcsoport és az elérni kívánt marketingcélok szempontjából való értékelése.

A cikkben a magyarországi kommunikációs szakemberek IMK-val szembeni attitűdjét vizsgáltuk. Nemcsak az értelmezésükre, hanem a mindennapi gyakorlatra, az IMK-kampány elmaradásának okaira, vagy ellenkezőleg, azokra a tényezőkre voltunk kíváncsiak, amelyek előidéznek azt.

Eredményeink szerint Magyarországon elsősorban a vállalatok azok, amelyek felkérnek az ügynökségeket, hogy készítsenek egy IMK-kampánytervet (vállalati magas alkuerő). Nyugaton és tengerentúlon a vállalat az, aki kiadja a briefet, de az ügynökségek nem pozícionálásban, hanem üzleti problémákban gondolkodnak, mégpedig mindenféle megkötés nélkül (költség, reklámelérés, reklámhordozó előzetes kiválasztása).

Véleményünk szerint Magyarországon minden szereplő tisztában van a stratégiai integráció lényegével és szükségességével, de egyrészt még mindig a kommunikációs folyamatok integrálását gyakorolják, másrészt a tengerentúli anyavállalatok hiába viszik végbe a marketing-folyamatok stratégiai szintre emelését, ezek a törekvések nincsenek a hazai vállalatokra nagy hatással.

Lábjegyzet

¹ A trade marketinggel kapcsolatos interjúkból kiderült, hogy nagy multinacionális cégek közül soknak nincs is trade marketinggel foglalkozó osztálya, ami azért probléma, mert ezen funkció feladatait szétszabdadják és különböző osztályok foglalkoznak vele, emiatt egységes, konzisztens IMK-kampányról szó sem lehet.

² Legutóbb a Nike cég vetette ki magát egy keresőmarketing-szolgáltatásából, mert nem tudta kontrollálni a saját márkaértékét, a keresőmarketing cég nem tudta előre megmondani, hogy hol fog megjelenni a reklámcsíkja. A keresőmarketinget végző cégek (többek közt a Google) is nagyon odafigyelnek arra, hogy releváns találatok jelenjenek meg, de már olyan szoftverek is készültek, amelyek addig alakítják a weboldalt, míg a Google őket relevánsnak nem ítéli (mindenféle elítélendő eljárással, például névisméltés, mesterséges linkelés generálása).

Felhasznált irodalom

Bauer, A. – Horváth, D. – Mitev A. (2007): Az innováció-terjedés lehetőségei egy technológiai piacon, Vezetéstudomány, 2007. június

Gelencsér, K. (2003): Grounded theory, Szociológiai Szemle, 2003/1.

Glaser, R. Strauss, A. (1967): The discovery of grounded theory, Strategies for Qualitative Research, Chicago, Aldine Publishing Company

Kitchen, P. Schultz, D. (1999): A multi-country comparison of the drive for IMC. Journal of Advertising Research, 39(1), pp. 21–38.

Kliatchko, J. (2005): Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). International Journal of Advertising. Vol. 24.1, p. 7–34.

LaTour, M-S. – Henthorne, T.L. – Braun-LaTour, K.A. (2003): Is a cigar just a cigar? A glimpse at the new-age cigar consumer. Academy of Marketing Science Review, 12

Marosán, Gy. (2001): Stratégiai menedzsment, Calibra Kiadó
Pettigrew, S. (2002): A grounded theory of beer consumption in Australia, Qualitative Market Research: An International Journal, 5

Reklámpiac-borúlatás okairól, Kreatív, 2006-04-02

Woodside, G.M. – MacDonald, R. – Buford, M. (2004): Grounded theory of leisure travel, Journal of Travel and Tourism Marketing, 17

Cikk beérkezett: 2008. 10. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2009. 1. hó