

OTDK-dolgozat

2023

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM



**HÍRMÉDIAVÁLLALATOK INNOVÁCIÓS MÓDSZEREI A
DINAMIKUS KÉPESSÉGEK SZEMÜVEGÉN KERESZTÜL**

**NEWS MEDIA COMPANIES' INNOVATION METHODS THROUGH
THE LENS OF DYNAMIC CAPABILITIES**

Zsombok Tamás László

Konzulens: Urbán Ágnes

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. 09. 30.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
1.1.	A TÉMA RELEVANCIAJA	1
1.2.	KUTATÁSI KÉRDÉS	1
1.3.	A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE	2
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	3
2.1.	AZ ÚJ MÉDIA ÖKOSZISZTÉMÁJA.....	3
2.2.	AZ ERŐFORRÁSALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS	8
2.3.	A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK	9
3.	KUTATÁSI MÓDSZERTAN	14
3.1.	METODOLÓGIA	14
3.2.	KUTATÁS TERVEZÉSE.....	14
3.2.1.	<i>Résztvevők kiválasztása</i>	<i>14</i>
3.2.2.	<i>Adatgyűjtés</i>	<i>15</i>
3.2.3.	<i>Adatelemzés</i>	<i>15</i>
4.	EREDMÉNYEK	17
4.1.	VÁLLALATOK ÁTTEKINTÉSE	17
4.1.1.	<i>!!444!!!</i>	<i>17</i>
4.1.2.	<i>24.hu.....</i>	<i>17</i>
4.1.3.	<i>hvg.hu és hvg360.....</i>	<i>18</i>
4.1.4.	<i>Telex</i>	<i>18</i>
4.2.	A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK A VIZSGÁLT VÁLLALATOK ESETÉBEN.....	19
4.2.1.	<i>Érzékelési és tanulási képesség</i>	<i>19</i>
4.2.2.	<i>Integrációs képesség.....</i>	<i>22</i>
4.2.3.	<i>Koordinációs képesség</i>	<i>26</i>
5.	V. KONKLÚZIÓ	30
	IRODALOMJEGYZÉK	31
	MELLÉKLETEK.....	I
	1. MELLÉKLET: INTERJÚKÉRDÉSEK (FORRÁS: DUNCAN, 2019)	II

1. BEVEZETÉS

1.1. A TÉMA RELEVÁNCIÁJA

Napjainkban a vállalatok számára teljesen más a környezet, amiben működniük kell, mint volt az azelőtt, hogy a számítógépet széleskörűen kezdték alkalmazni gazdasági-társadalmi és kulturális célokra. Az információelőállítás- és közvetítési költségek csökkenése vezetett a számítógépek helyi, majd globális hálózatokba történő összekapcsolásához. A hálózatosodás eredménye, hogy egy olyan új gazdaságba léptünk, ahol a termékek és szolgáltatások előállítása erősen függ az információs technológia használatától. Ezt a gazdaságot nevezzük információgazdaságnak. Ennek az új társadalmi rendszernek az alapja nem az ipar, hanem az információ, és az ennek kezelését segítő információtechnológia; fejlődésének hajtóereje nem a gépek fejlesztése, hanem az információs technológiák mögött rejlő megfoghatatlan tőke, és az ez által biztosított előny megszerzéséért folyó verseny. (Hámori-Szabó, 2006)

Az internet és a digitalizáció alapjaiban formálják át a vállalatok működését. Így a médiapiac szereplői és fogyasztói közönsége is jelentős változáson mentek keresztül az utóbbi évtizedekben. Az információs környezetnek köszönhetően mind a termelők, mind a fogyasztók egyre inkább a digitális térben folytatják tevékenységüket. A méretgazdaságosan működő, nagyobb vállalatok online megjelenése olyan változásokat indított a médiaipar működésében, amelyeknek komoly következményei vannak. A hálózati hatásokat kiaknázó technológiai vállalatok, mint a Facebook és a Google, fenyegetést jelentenek a médiaipar más szereplőinek bevételi csatornáira nézve. (Noam, 2018)

A médiaipar dinamikusan változó környezete, az állandóan megújuló technológiai feltételek és a folyamatosan változó fogyasztói igények vezettek el ahhoz, hogy már nincsen olyan, hosszú távon kitartó üzleti modell, amelyre a médiavállalatok támaszkodhatnak. Rendszeres jelleggel újra kell gondolniuk, alkotniuk az üzleti modell egyes elemeit, hogy fenntartható működést alakíthassanak ki. Ezeket a folyamatokat támogatja a stratégiai menedzsment eszköztára. (Baumann, 2020)

1.2. KUTATÁSI KÉRDÉS

Meglátásom szerint, a stratégiai médiamenedzsment azt kívánja hangsúlyozni, hogy a stratégiai menedzsment eszközeit egy olyan iparágban kell alkalmazni, ahol a volatilitás és a bizonytalanság nagyobb mértékben jelen van, mint más iparágakban, illetve az előállított

termékek – közgazdasági karakterisztikákat tekintve – nem illeszkednek a hagyományos iparágak által termelt jóságok közé (Küng, 2017; Noam, 2018 alapján).

A dolgozatomban azt vizsgálom, hogy a magyar hírmédia négy szereplője (!!444!!!, 24.hu, hvg.hu/hvg360, Telex) miként használják a dinamikus képességeiket, hogyan tanulnak és a megszerzett információt miként artikulálják a vállalatban, miképpen reagálnak a környezeti lehetőségekre, fenyegetésekre, és ezek segítségével hogyan innoválnak. A vizsgálat során kitérek a dinamikus képességeket támogató egyéni kognitív és kreatív képességekre is.

1.3. A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE

A dolgozatomban bemutatom a hazai hírmédiaipart az új média ökoszisztémájában. A bemutatást az információs termékek sajátos karakterisztikáinak bemutatásával kezdem, majd kifejtem a felhasználók szokásainak változását a hírmédiapiachoz való viszonyuk alapján. Ezt követően az ökoszisztémát mutatom be a fontosabb szereplőkkel kezdve, majd röviden bemutatom a vizsgált hírmédiaoldalakat, illetve a vállalatokat, amelyek ezeket működtetik.

A következő részben kifejtem a dolgozat módszertanát és az elemzést, mely alapvetően a dinamikus képességek elméletének alkalmazása a kiválasztott médiavállalatok esetében. Interjúk segítségével mérem fel azt, hogy az egyes vállalatok esetében hogyan valósul meg a szervezeti tanulás és innováció, és az így szerzett információkat hasonlítom össze a dinamikus képességek és az alapvető képességek bontásának alapján.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. AZ ÚJ MÉDIA ÖKOSZISZTÉMÁJA

Az új média az internet megjelenését követően alakult ki. Köszönhetően annak, hogy a fogyasztók idejük egyre nagyobb hányadát töltik online térben, valamint az információs termékek digitális terjesztésének előnyei miatt, a kínálati oldal szereplői is igyekeznek a szolgáltatásaik jelentős részét internetes térbe szervezni. Ez a digitalizációs folyamat nem került el a hagyományos médiát sem (Küng-Picard-Towse, 2008). „Az új médiába sorolhatunk minden olyan médiaszolgáltatást, amely az elmúlt évek technológiai fejlődése, a digitalizáció eredményeként az elektronikus hírközlési hálózat valamelyik fajtájának közvetítésével jelent meg a piacon” (Gálik-Urbán, 2014, 7.1. fejezet).

„Az új médiában már helyesebb ökoszisztémáról beszélni, utalva arra, hogy a korábbi lineáris értéklánc helyett már egy komplex rendszer alkalmas az iparági struktúra leírására” (Nemeslaki, 2012-t idézi Gálik-Urbán, 2014, 7.4. fejezet). A lineáris értéklánc a hagyományos médiában eszerint strukturálható: termelés, csomagolás, terjesztés, fogyasztás (Urbán, 2019). Ez a modell több olyan jelenséget is figyelmen kívül hagy, amely mára már természetesnek mondható. A lineáris értékláncban nincs az azonos szinten lévő szereplők között hírszerzési interakció, feltételezi, hogy a fogyasztó figyelmét továbbra is az elé tárt nyomtatott médiatartalmak vezetik. Például a fogyasztók hírforrása közötti balesetekkel kapcsolatban a nyomtatott média lenne, és nem a Facebook hírfolyam vagy egy üzenetküldő alkalmazás (pl.: Messenger), ahol egy felhasználó a vele egy szinten lévő többi felhasználótól közvetlenül értesülhetne erről.

Nemeslaki (2012) szerint a lineáris működési lánc összetettségében és dinamikusságában változott meg. Míg korábban az iparra olyan környezet és kapcsolatrendszer volt jellemző, ami alig változott vagy alakult át, addig az online térben és az internet adta lehetőségeknek köszönhetően ezek lazábbak és rugalmasabbak lettek. Így továbbfejlődött egy olyan rendszerré, amely iparágakon ível át és kvázi egymástól függő, mégis független szereplőket foglal magába. Ez a feltöredezés jelensége (Küng, 2017, 2. fejezet). Az eddig vertikálisan integrált értéklánc az egyes pontjaiban felbomlik önálló vállalatokra, akiknek az értéklánc már csak egy kisebb egységét kell menedzselniük. Azzal, hogy feltöredezik a vertikálisan integrált lánc, az önállósult vállalatok saját megoldásokkal állnak elő, így kibővül az értéklánc. Lehetővé válik, hogy többféle formában és többféle úton juttassák el a tartalmat a felhasználóhoz (például rövid szöveges tartalmak közérdekű tartalmakról, multimé-

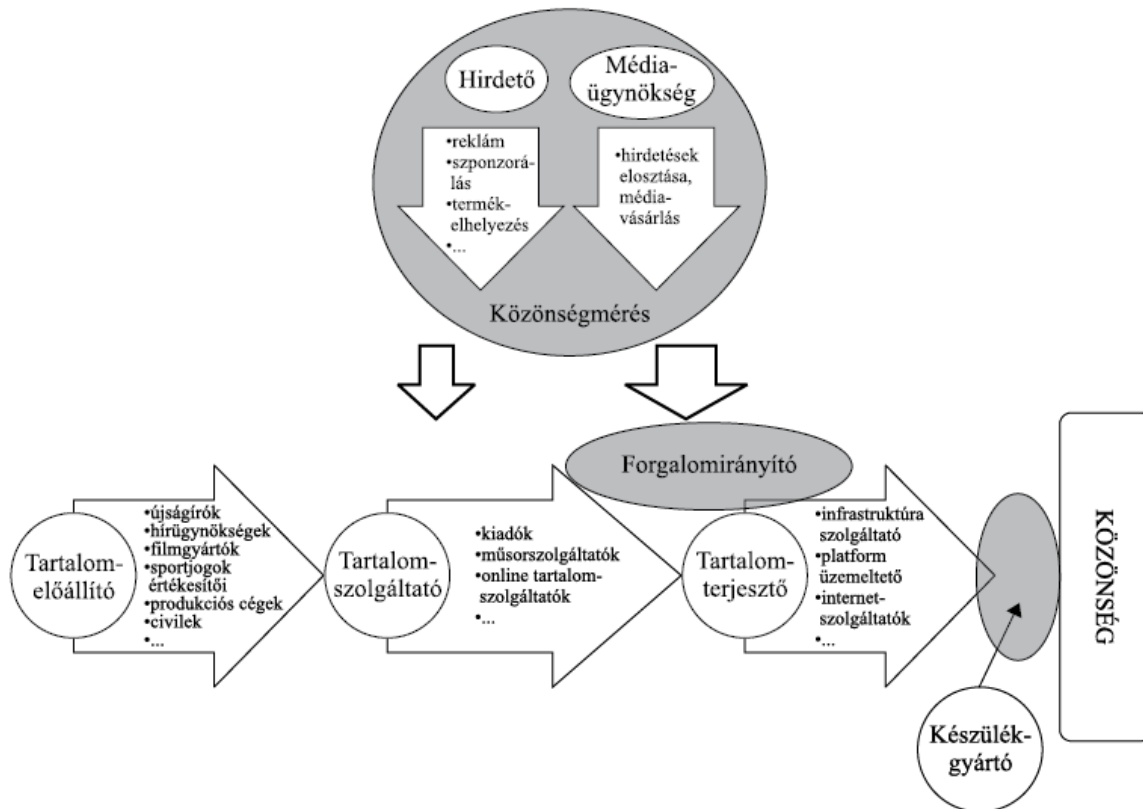
diás tartalom véleményekről, interjúkról, beszélgetésekről). Amennyiben egy médiavállalatnak nincsenek meg a képességei a termék ilyen jellegű értékesítésére, szerződések révén elérheti ezt a célt (Küng, 2017, 56. oldal). A tranzakciós költségek elmélete alapján, egy vállalat csak azokat a tevékenységeket folytatja a szervezeten belül, amelyek alacsonyabb költségekkel megvalósíthatók, minden más tevékenységet piaci szerződések (például adásvétel) útján szervez (Williamson, 1979).

Gálik és Urbán (2014) alapján a rendszer összetettsége akkor kezdett kialakulni, amikor elterjedt a szélessávú internet, és már nem csak az addig nyomtatott lapok, magazinok, de az audiovizuális és egyéb tartalmak is megjelenhettek online formában. Véleményem szerint, a rendszer komplexitását növeli a konvergencia jelensége is. Gálik és Urbán (2014, 7.2. fejezet) ezt két szempont szerint osztották fel. Az egyik a technológiai konvergencia, ami azt jelenti, hogy a különböző hálózati platformok és infrastrukturális eszközök lényegében hasonló szolgáltatásokat tudnak továbbítani. Ilyen helyzet áll fent akkor, amikor egy szolgáltatótól a televíziós műsorszórást, internetet és telefonálási opciót egy csomagban vásárolják, amik kábelhálózaton keresztül jutnak el a fogyasztókhoz. A másik az, hogy az elektronikus eszközök is többféle felhasználásúak. Például a mobilok, játékkonzolok és számítógépek egyaránt használhatók digitális szórakozásra. Személy szerint a konvergencia közé sorolnám azt is, hogy a tulajdonlási szerkezet is átalakul. Többféle médiaszolgáltatás is egy konglomerátum ernyője alatt összpontosul. Ilyen például a Disney streaming szolgáltatása, televíziós műsor-csatornája, videójátékai. Ennek okai egyrészt magából a technológiai konvergenciából fakadnak, másrészt pedig a választékgazdaságosságból, ugyanis kiegészítő termékek egy vállalat által történő előállításuk költségei szempontjából előnyösebb (Gálik-Urbán, 2014).

Ahogy az az 1. ábrán látható, az eddig lineáris modell lényegesen összetettebbé vált. A modell szereplőit és kapcsolataikat Gálik-Urbán (2014) és Polyák (2015) alapján mutatom be.

A hírmédiaiparban információs termékeket állítanak elő hírek, cikkek formájában, amelyeket a hírportálok közzétesznek. Ezeknek a termékeknek a sajátja, hogy az előállításuk viszonylag magas költségű, de a reprodukálása közel zéró költségű. Emiatt, valamint a termékek könnyű elérhetősége miatt, a felhasználók körében kialakult az az attitűd, hogy amit az interneten találnak, az ingyenes. További karakterisztikája a termékeknek, hogy ezek tapasztalati termékek, tehát addig nem ismerik meg a felhasználók annak tartalmát, amíg el nem olvassák. Ez ugyanakkor nehezen prediktálhatóvá teszi azt, hogy ezek milyen

hatást váltanak ki a fogyasztókból. Az információs termékek előállítása túlkínálatot eredményez, ugyanis sokkal nagyobb mennyiségű az a termék, amelyet előállítanak, mint amennyinek a feldolgozására az emberek képesek. Ennek következtében intenzív verseny alakult ki a felhasználók figyelméért. (Noam, 2018)



1.ábra. Az új média ökoszisztémája

Forrás: Gálik-Urbán, 2014,
Polyák, 2013 alapján

A tartalomszolgáltatóké az egyik legfontosabb szerep, hiszen ebben az ökoszisztémában ők azok, akik megoldást kínálnak a fogyasztók igényeire és érdeklődésére azzal, hogy terméket állítanak össze különböző egyéni tartalmakból. Ebben a körbe tartozó szereplők a médiavállalatok és internetes termékeik, például mobilalkalmazások és weboldalak. (Gálik-Urbán, 2014)

A tartalomelőállítók azok a szereplők, akik ténylegesen létrehozzák azokat az információkat, amikből összeállnak a médiatermékek. Ők állhatnak egy adott médiavállalat alkalmazásában, például egy lapkiadónak az újságírói, de lehetnek külsős személyek is, például a szabadúszó újságírók, bloggerek stb. (Gálik-Urbán, 2014)

A dolgozatban vizsgált vállalatok a 24.hu-t működtető Magyar Jeti Zrt., a 24.hu-t működtető Central Média csoport Zrt., a hvg.hu-t és hvg360-at működtető HVG Kiadó Zrt., illetve a Telexet működtető Van Másik Kft. a magyar médiaökoszisztémában a tartalom-szolgáltatók közé tartoznak. Az ő alkalmazásukban állnak az újságírók, akik a híreket és a multimédiás tartalmakat előállítják. A felhasználókhoz a hírtermékek a vállalatok által üzemeltetett platformokon (weboldal, alkalmazás) jelennek meg.

A tartalomszolgáltatók körét alkotják az említett négy vállalaton felül a további versenytársaik, valamint a hírmédiaiparban működő más vállalkozások. Meglátásom szerint az, hogy kik a vizsgált vállalatok versenytársai, két tényező alapján határozható be. Az egyik az, hogy a hírmédia célközönsége jól szegmentálható aszerint, hogy a közönség tagjai politikai irányultságuk függvényében hogyan ítélik meg az egyes médiumok hitelességét (Polyák, 2020). Eszerint a média kormányközeli és nem-kormányközeli tájékoztatói forrásokra tagolható (Átlátszó-CMDS, 2020). Többek között az origo.hu, a 888.hu, a mandiner.hu, az index.hu olyan oldalak, amelyek céljukat tekintve hasonlóak, mint a vizsgált hír-oldalak, azonban a tartalmi megítélésünk más, így nem ugyanazok a felhasználók lesznek az olvasóik. A másik versenytárs-lehatárolási tényező az, hogy a hírmédiumnak mi a célja, formája. Erre példa az atlatszo.hu és a Direkt36. Ezek az oldalak feltehetően ugyanabba a politikai irányultságú csoportba tartoznak (nem-kormányközeli) (Átlátszó-CMDS, 2020), viszont a céljuk nem a közérdekű hírek, vélemények és hasonló tartalmak szolgáltatása, hanem az oknyomozó újságírás (Átlátszó, 2011; Direkt36, 2021). A vizsgált vállalatok versenytársai közé tartozik többek között a Media1, azonnali.hu, Kreatív-online.

Az ökoszisztéma fontos szereplői a hirdető, és a hirdető tartalmának elhelyezé-
séért felelős médiaügynökségek. A hírmédiaipar szereplőinek jelentős hányadát továbbra is a hirdetésbevételek-alapú finanszírozási forma tartja életben. (Gálik-Urbán, 2014)

Az állam kiemelten fontos szereplő hirdetőként, illetve a tulajdonosi viszonyok átrendeződésében, amelyek hozzájárulnak a médiapiac bizonytalanságához (Hann-Megyeri-Polyák-Urbán, 2020). A tulajdonosi viszonyok átrendeződése nyomán csökken azoknak a száma, akik a nem-kormányközeli fogyasztói bázis figyelméért versenyeznek. Ugyanakkor, meglátásom szerint, ez eredményezheti azt, hogy csökken a nem-kormányközeli fogyasztói bázis mérete, mivel a fogyasztók továbbra is adott márkához lehetnek hűségesek, nem pedig a pluralizmust és a kritikai gondolkodást tartják szem előtt a tájékoztató során. Ez csökkenő mozgásteret enged a továbbra sem kormányközeli hírmédiaportáloknak. Ilyen tulajdonosi átrendeződés eredményeképpen lett kormányközeli portál az utóbbi években a Magyar

Nemzet, valamint az index.hu, de a KESMA (Közép-Európai Sajtó és Média Alapítvány) megalakulása is hasonló hatásokat válthatott ki (többek között a KESMA-ba tartozik az origo.hu is, az egyik legolvasottabb hírportál) (Newman-Fletcher-Kalogeropoulos-Nielsen, 2019). Az állami szerepvállalás a médiában Ekberg (2019) alapján működési környezetben fellépő fenyegetés, ugyanis a beálló változás irányára utaló hatás hiányát, vagy potenciális veszteséget eredményez.

Az új média közegében kiemelten fontos szereplők a forgalomirányítók, akik nem foglalkoznak tartalmak előállításával, csak tartalmaknak a közvetítésével, azok aggregálásával, így megkönnyítik azok kereshetőségét. A növekvő információmennyiségnek köszönhetően egyre nagyobb fontossággal bírnak ezek a szolgáltatók. Viszont ezen szereplők jelentőségének növekedése ambivalens a tartalomszolgáltatókra nézve. Az ambivalens tulajdonságot Ekberg (2019, idézi Jackson-t és Dutton-t, 1988, 4. old.) alapján értelmezem: olyan, többnyire külső környezetben felmerülő tényezők, amelyek egyidejűleg lehetőségek, illetve fenyegetések. A forgalomirányítók működése rosszabb helyzetbe hozhatja a tartalomszolgáltatókat azzal, hogy „ellopja” a nézettségüket (George és Hogendorn (2012) alapján ez a *business stealing effect*) és hirdetési bevételeiket, ugyanakkor olvasottságot is generálnak (Jeon, 2018 alapján ez a *readership-expansion effect*).

Az online tér számít a hírek legfontosabb forrásának, továbbra is szoros versenyben áll a televízióval. Magyarországon a forgalomirányítók körében a közösségi média hálózatai kulcsfontosságúak a hírfogyasztás szempontjából. A 2019-es Digital News Report felmérése alapján az elsőszámú platform, mely hírforrásként szolgál, a Facebook. A teljes hírfogyasztásból a kategóriájának több, mint 60%-ért felel. Ezt követi a YouTube, majd pedig a Messenger. Utóbbi nagyobb fejlődésnek indult tekintve, hogy a felhasználók közel 40%-a oszt meg híreket közösségi vagy üzenőalkalmazásokon keresztül. (Newman et al. 2019, 91. old.)

A tartalomterjesztők körébe tartoznak azok, akik infrastruktúrát szolgáltatnak a tartalomszolgáltatók számára. A készülékgyártók azért különösen fontosak ebben a rendszerben, mert többek között lehetővé tették a párhuzamos médiafogyasztást, és egyéb változásokat is előidéztek a fogyasztási szokásokban. (Gálik-Urbán, 2014)

A tartalomterjesztés kapcsán érdemes kiemelni a kommunikációs csatornákat és az infokommunikációs eszközöket, amik segítségével az felhasználók elérik a hírtartalmakat. A két legszignifikánsabb forrás az internetes, illetve a televíziós hálózat (Newman et al. 2019, 91. old). A technológiai médiakonvergencia jelensége miatt lehetséges azonban, hogy

a két hálózat mögött egy szolgáltató/terjesztő szereplő áll. Az infokommunikációs eszközöket tekintve a legjelentősebb, ám egyre csökkenő részesedésű eszköz a hírolvasásban a laptop/számítógép, míg a második a telefon. Ez utóbbi az elmúlt években egyre nagyobb arányban vált elterjedté (Newman et al. 2019, 91. old.)

2.2. AZ ERŐFORRÁSALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS

Az erőforrásalapú megközelítés bemutatására a vállalatok belső erőforrásainak, kapacitásainak vizsgálatához, valamint a dinamikus képességek felvezetéséhez van szükség.

Az erőforrásalapú megközelítés (RBV) arra a feltételezésre épít, hogy a vállalatok birtokolhatnak megfogható és megfoghatatlan erőforrásokat, amelyekkel hatékonyabban képesek válaszolni a keresletre másoknál, így szerevezve versenyelőnyt (Albarran et al., 2018). Megfoghatatlan erőforrások és képességek közé tartoznak Teece (2016, idézi Oliver, 2018, 3. old.) alapján a következők: tudatos vállalati stratégia, a stratégia állandó kommunikációja, menedzserek kognitív és érzékelési képességei. Megfogható erőforrások: beruházás új rutinok és folyamatok kifejlesztésébe, termékinnováció és -fejlesztés, stratégiai szövetségek kötése, felvásárlások és egyesülések (Colapinto, 2010-et idézi Oliver, 2018).

Az RBV megkövetel bizonyos tulajdonságokat az erőforrásokra vonatkozóan, hogy azok versenyelőnyt biztosítsanak (Küng, 2017). Ezek VRIO erőforrások, amelyek értékesek (*valueable*), ritkák (*rare*), másolhatatlanok (*imitable*), szervezetiileg beágyazottak (*organisational*) (Barney, 1991-et idézi Küng, 2017, 98. old.). Lehetnek ezek tulajdonalapú erőforrások, illetve tudásalapú erőforrások. Előbbieket tulajdonjogok védik a másolhatóságtól. Lehetnek ezek diszkrét vagy rendszerszintűek. A tudásalapú erőforrások azért nem másolhatók, mert tudásbeli, tacit korlátok állnak előttük. Az egyedi tudáselemek a különböző ötletek és innovációk, míg a rendszerszintű tudáselemek a vállalat átfogó menedzselésére szolgáló képességek (Miller-Shamsie, 1996-ot idézi Küng 2017, 100. old.).

A lényegi képesség (*core competence*) (Prahalad-Hamel, 1994-et idézi Küng, 2017) egyfajta ex ante feltétel a jövőbeli lehetőségek előtt. Lehetővé teszi a vállalat számára, hogy fenntartható versenyelőnyt teremtsen meg, és teret biztosítson a jövőbeli növekedésnek. A különbség a stratégiai erőforrások és a lényegi képességek között az, hogy a képesség sokkal komplexebb az erőforrásnál, a szervezetbe jobban beágyazott, létrejötté a vállalat működéséhez kapcsolódik, és magas tudásértékkel rendelkezik (Teece et al., 1997-et idézi Küng, 2017).

2.3. A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK

Az elmélet maga számtalan területből fejlődött ki, többek között a vállalkozói és magatartási elméletekből, az erőforrás- és evolúciós elméletekből, viselkedési döntési elméletekből, Schumpeter innovációalapú versenyelméletéből (Teece – Augier, 2009).

A dinamikus képességek megközelítése szerint a versenyképesség fenntartásához szükséges az, hogy időnként vállalatok a meglévő erőforrásaikat kreatív módon lerombolják, majd meglévő vagy új erőforrások és képességek bevonásával, azok kombinálásával olyan újszerű működéshez jussanak, mely megfelel a változó környezetnek (Czinkóczi, 2014).

Az erőforrásalapú elmélethez képest abban nyújtanak többet a dinamikus képességek, hogy a dinamikusan változó környezetben már nem elég a VRIO erőforrások birtoklása a járadékszerzés érdekében, hanem azokat koordinálni, integrálni, megújítani kell tanulási folyamatok segítségével, válaszolva a környezetben felmerülő lehetőségekre, fenyegetésekre, tekintettel a vállalat múltjára (Teece-Pisano-Shuen, 1997).

A dinamikus képességek három nagyobb csoportba sorolhatók (Teece-Peteraf-Leih, 2016): (1) a környezet megfigyelése, és a technológiai lehetőségek, fenyegetések megfelelő azonosítása a vevői igényeknek megfelelően (*sensing*), (2) az erőforrások és képességek igényekhez történő hozzárendelése, a megszerzett információ értékének realizálása (*seizing*), (3) ezek alapján folyamatosan megújulás (*transforming*).

Meglátásom szerint, a dinamikus képességek kialakítását, használatát *erőforrásként, képességként* támogatják az alábbiak:

1. A szervezeti rutinok olyan képességek, melyek valamilyen mintázaton alapulnak, rendszeresen ismétlődnek egy adott, nem változó cél érdekében és tanulási folyamatokon keresztül jönnek létre (Czinkóczi, 2014). Ezek a vállalat folyamatos működésének fennmaradását segítik, amikor a környezetben változás következik be. Ebből fakadóan csak nagyon lassan alkalmazkodnak az új helyzethez. Ezen képességek közé sorolhatók a szervezeti és menedzseri folyamatok közül a koordinációs és integrációs folyamatok (Teece et al. 1997)
2. Ezt a folyamatot támogatja a vállalat architektúrális tudása, mely egy olyan rendszer, amely a vállalat elemeit, entitásait és azok kapcsolatát azonosítja, és tárolja a vállalatban tudásként (Czinkóczi, 2014). Ennek a tudásnak a segítség-

ével képes a vállalat a termék- és szolgáltatáselőállítási folyamatait és technológiát különböző módokon összekapcsolni, ezáltal új funkciókat alakítva ki. Az architekturális tudással a vállalat meg tudja szerezni a kívülről érkező tudást, értékelni tudja azt. Ezen elemek közé tartoznak a vállalatnak az eszközei (technológiai, pénzügyi eszközök, hírnév, szervezeti eszközök stb.), a tanulási folyamatok, a vállalat múltja (Teece et al, 1997).

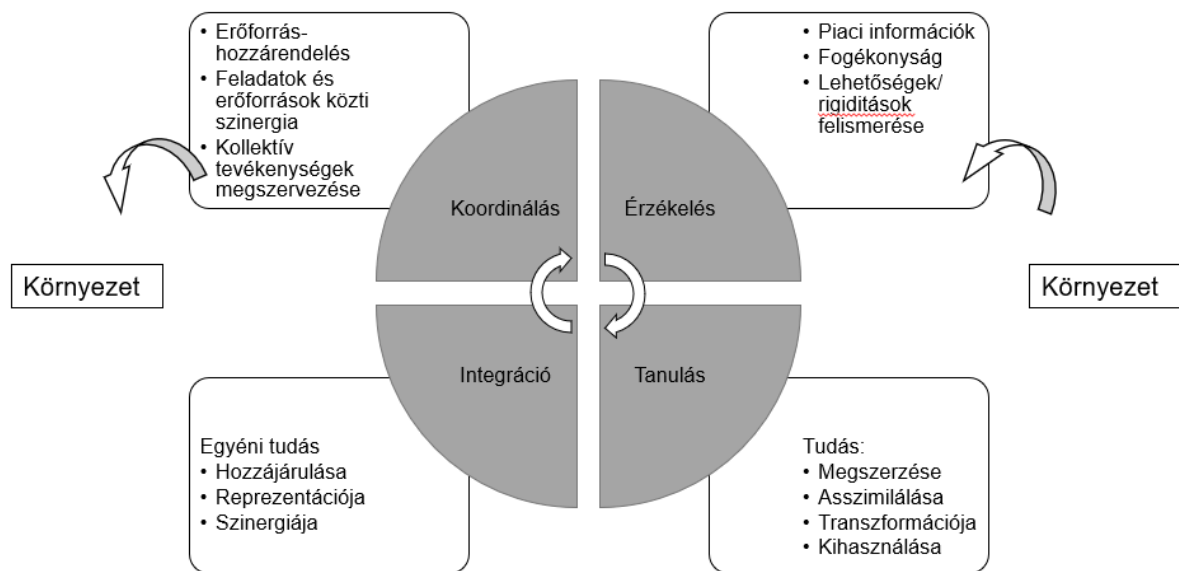
3. A kívülről érkező tudás implementálása érdekében a vállalat abszorptív kapacitásokat, másnéven beépülési képességeket alakít ki. A vállalatoknak vannak belső és külső abszorptív kapacitásai. A belső abszorpció képessége a szocializáció, melynek keretében közösen alakítanak ki a vállalatról valamilyen képet annak érdekében, hogy a valóság értelmezése összhangban legyen a vállalat minden belső érintettjénél. A külső tudás beépíthetősége több tényezőtől is függ: az azonosítástól és megszerzéstől, az asszimilációtól, a szervezeti kontextusnak megfelelő átalakítástól és a külső tudás megfelelő felhasználásától. A folyamatos kutatási-fejlesztési tevékenység fokozásával a vállalat erőssége a külső információk felhasználása terén nő, de az említett turbulencia hatására a vállalat a szervezeti struktúra és a kombinatív képességek fejlesztésével fokozza az abszorptív kapacitásait. (Czinkóczi, 2014)
4. A kombinatív képességek felölelik a vállalat tudáskihasználási képességét és a különböző lehetőségek feltárására irányuló képességét. A szervezetre gyakorolt hatása abban mutatkozik meg, hogyan emeli közös szintre az aktuális és megszerzett tudást (Czinkóczi, 2014). A vállalatok eszközeinek az újrakonfigurálását, transzformációját segítő folyamatait sorolom ide (Teece et al, 1997).

Az imént felsorolt képességek egymásra épülése adja a dinamikus képességeknek az integratív megközelítést, mely a belső és külső képességek kiépítésére és újraszervezésére irányul.

A dinamikus képességek folyamatszemplétű modelljében az érzékelési, tanulási, integrálási, koordinálási képességek szerepelnek (Czinkóczi, 2014). A 2. ábrán látható, ahogyan véleményem szerint ezek a folyamatok összekapcsolódnak egy rendszerben, valamint feltüntettem rajta az egyes nagyobb folyamatokon belüli rutinokat és eljárásokat. Az ábrán már a folyamatszemplétet követő szinttel együtt, a dinamikus képességek rendszerszintű szemléletével együtt ábrázolom, mely azt jelenti, hogy a vállalatot nemcsak önmagában,

hanem az őt körülvevő rendszer részeként kell értelmezni. Ez a médiaipar esetében különösen releváns a komplex ökoszisztéma miatt.

Az egyes képességek természete hasonló a már korábban kifejtett képességekéhez: (1.) az érzékelés és a koordinálás szolgálják az új információknak, lehetőségeknek a felismerését, az ezekre való fogékonyságot (*sensing*), (2.) az integráció segíti elő a szervezetben részt vevők közt a tudás szétszóródását, elősegíti az új tudáshoz való viszonyulást, potenciális szinergiákat fed fel (*seizing*), (3.) a koordinálás során jönnek létre az új működőképességnek az elemei (*transforming*). Ezek a dinamikus képességek a vállalatnak a magasabb szintű képességei.



2. ábra. A dinamikus képességek folyamatszemplétű megközelítése

forrás: Csorba (2019) alapján saját szerkesztés

Az egyes képességeket meghatározzák az egyének kognitív és kreatív képességei, folyamatai, melyeket Teece (2007) *microfoundation*-nek nevez. Meglátásom szerint, ezeket a képességeket nemcsak az alkalmazottak esetében fontos vizsgálni, akik a tanulási-innovációs folyamat megvalósítói, hanem a menedzserek esetében is, akik általában a folyamat irányát megszabják, és rálátással bírnak a teljes szervezet/üzleti egység erőforrásaira, képességeire. Duncan (2019) alapján ezek az abszorptív képességek, az adaptív képességek és az innovációs képességek. Ezek már általános szintű kapacitások, melyek a dinamikus képességek nélkül is jelen vannak a vállalatban valamilyen formában; a dinamikus képességek ezekre építve képesek megújulást elérni.

1. Abszorptív képesség: Cohen és Levinthal (1990, idézi Duncan, 2019) alapján ezek a képességek irányulnak arra, hogy a külső információkat észleljék (Teece, 2007), értéket társítsanak hozzájuk, valamint ezt összekössék kiegészítő információkkal a vállalati kontextus, saját tudás alapján, és ezt artikulálják a vállalaton belül. A megszerzett új információk artikulációja információs kapukon (*gatekeep*) keresztül történik meg, melyek jellemzően a formális (megbeszélések, ülések, beszámolók) és informális (beszélgetések, szünetek) kommunikációs csatornák (Duncan, 2019). Ezek a képességek az érzékelési, tanulási dinamikus képességhez szükségesek.
2. Adaptív képesség: Staber és Sydow (2002, idézi Duncan, 2019) definíciója alapján az adaptív képességek célja, hogy reagáljon a vállalat a felmerülő lehetőségekre/fenyegetésekre annak érdekében, hogy a bizonytalanságot csökkentse a szervezeten belül. Ezt az erőforrások és folyamatok újrakonfigurálása révén teszi meg. Ennek három területe van (Tuominen-Rajala-Möller, 2004-t idézi Duncan, 2019): az első a menedzseri funkciókat érinti, ahová besorolhatók a szervezeti struktúrában, belső folyamatok körében végbemenő változások. A második a piaci funkció, mely a versenytársakhoz és a vevőkhöz kapcsolódóan tesz megújulási lépéseket annak érdekében, hogy a vevők igényeit pontosan kövesse, a versenytársakkal pedig lépést tudjon tartani. A harmadik a technológiai funkció, amely a vállalat arra irányuló képessége, hogy a technológiai fejlődésben felzárkózzon, és szükség esetén elkövesse annak változásait.
3. Innovációs képesség: Eng és Okten (2011, idézi Duncan, 2019) megfogalmazásában az innováció a vállalatnak olyan képessége, amelyet a folyamatok, erőforrások és a tudás rendszeresen lezajló újrakonfigurálása révén alakít ki. Az innováció célja, hogy a vállalat újra és újra lehetőségeket legyen képes megragadni. March (1991, idézi Duncan, 2019) szerint az innovációs képességnek része egyfelől a kísérletezés és felfedezés, melynek elvégzése a menedzsment feladata, akik átlátják a vállalat erőforrásait és képességeit a stratégiai cél függvényében. Másfelől része az innovációk megragadásának, kiaknázásának képessége, amely vevőfókuszú és inkrementális változtatásokkal, de hasonló a versenytársakéhoz funkcióját tekintve (Duncan, 2019 idézi Chang-Hughes, 2012-t). Az innovációk kiaknázásának képessége abban jelenik meg, hogy a belső kapacitások révén hogyan menedzselik az innovációs folyamatokat. Kétkezesnek (*ambidextrous*) nevezhető az a vállalat, aki hatékonyan menedzseli mind a

feltáró, mind a kiaknázó innovációs folyamatokat (Duncan, 2019 idézi Raisch-Birkinshaw-Probst-Tushman, 2009-t). Ez függ a folyamatok párhuzamosításától és a szervezet strukturáltságától.

3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

3.1. METODOLÓGIA

A dolgozat kutatási kérdése, hogy a magyar hírmédiaipar kiválasztott szereplői milyen módon használják a dinamikus képességeiket. A kérdésnek a vizsgálatához primer adatgyűjtést végzek kvalitatív kutatási forma segítségével. A kvalitatív kutatási eljárás azért képes pontosabb választ adni a kérdésre, mert konkrét folyamatok, szervezeti működési egységek, emberi magatartások összessége áll a dinamikus képességek mögött. A jelenség feltárásához és megértéséhez szükség van a megkérdezett fél szemszögéből vett értelmezésre, a valálatra való holisztikus rálátására, ugyanakkor a kutatást végző fél személyes tapasztalataira, tudására a kapott válaszok elméleti keretbe történő elhelyezésének érdekében (Ghauri-Grønhaug, 2011). Szükség van továbbá olyan adatokra, amelyet praktikusán csak a vállalat működésében aktív szerepet vállaló egyéntől lehet megtudni. A vizsgált egységek alacsony számát indokolja, hogy a tanulmány mélyebb megértést, beágyazott folyamatok feltárását kívánja meg.

3.2. KUTATÁS TERVEZÉSE

A vizsgált kérdés megválaszolására interjút (A melléklet) állítottam össze a rendszerszemléletű dinamikus képességek kerete (2. ábra), valamint Duncan (2019) kutatási interjújának segítségével. Az interjúalanyok erősítik a dolgozat feltáró jellegét, és személyes tapasztalataik átfogóbb képet adnak a dinamikus képességek gyakorlati megvalósulásáról.

A kutatás további részei az adatgyűjtésen felül a vállalatok és interjúalanyok kiválasztása, az adatok elemzése és a dolgozat felépítése.

3.2.1. Résztevők kiválasztása

A vállalatok kiválasztásakor törekszem arra, hogy a kormányközeli-nem-kormányközeli jellemző alapján csak az egyik kategóriából válasszak vállalatokat. A nem-kormányközeli hírmédiumok közül a 444.hu, a 24.hu, a hvg.hu és hvg360, illetve a Telex, valamint az ezeket működtető cégeket választom. Az oka annak, hogy csak az egyik csoportba tartozó vállalatokat vizsgálom az, hogy az összehasonlíthatóság mértéke növekszik azzal, hogy ideológiai, működési környezetbeli (hasonló felhasználók, hasonló viszony az állammal stb.) tulajdonságokban ezek a vállalatok nagyon hasonlítanak. A nem-kormányközeli oldal kiválasztása mellett szól továbbá az, hogy az online térben összességében ezeknek a vállalatoknak az elérése magasabb, mint a kormányközeli hírmédiumoké (Átlátszó, 2020).

A tágabb csoport képzése után választottam ki az egyes vállalatokat. A kiválasztás nemvéletlen és szubjektív szempontok szerint történik: olyan vállalatokat keresek, akik az utóbbi néhány évben sikeresnek bizonyuló innovációs tevékenységet végeztek, és ez a sikeresség tükröződik a pénzügyi eredményeikben is.

A vállalatokon belül a célszemélyek menedzserek, ügyvezetők. A fő feltételezés velük kapcsolatban az, hogy értik a vállalatok dinamikus képességeit, és szakmai válaszokat képesek adni az interjú során feltett kérdésekre.

3.2.2. Adatgyűjtés

Az interjú összeállításában vonalvezetőként használom Duncan (2019) interjútervezetét.

Az interjúk félig strukturált formában történtek. Az interjútervet előzetesen elküldtem a kutatásban résztvevőknek, azonban az interjú során ennek struktúrájától eltérhettek, valamint olyan kérdéseket is feltettem nekik, amelyek az interjúbeszélgetés közben fogalmazódtak meg. Az A melléklet mutatja az interjútervet: ez tartalmaz 16 formalizált kérdést, melyek a bevezetésre, öt nagyobb tartalmi részre, valamint befejezésre tagolhatók. A bevezető részben két kérdés szerepel, amelyek arra vonatkoznak, hogy az interjúalany melyik cégben, milyen szerepkört tölt be. Az érzékelési-tanulási, az implementációs és a koordinációs-innovációs képességekre vonatkozó rész 3-3 kérdésből, a dinamikus képességekre vonatkozó 2-2 kérdésből épül fel, a befejezés az említett információk kiegészítésére szolgál.

Az interjúk tervezett hossza 80-90 perc. Az elkészíteni kívánt interjúk közül mind egyik megvalósult, ezek közül egy 45 perces, egy 60 perces, kettő pedig 80 perces hosszúságban. Az interjúk közül egy telefonon, három a Zoom platformján keresztül zajlott. Előzetes engedélykérés mellett mind a négy rögzítésre került.

3.2.3. Adatelemzés

Az elemzés során összehasonlítást alkalmazok. Elsőként áttekintem a vállalatok felépítését, bemutatom a működésüket az interjúk bevezető részének segítségével.

Ezt követően megvizsgálom, hogy a vállalatok milyen hasonlóságokkal és különbségekkel rendelkeznek a dinamikus képességeiket illetően, mind azok természetét (*nature*), mint pedig az alapvető képességeiket tekintve (*microfoundations*) (Teece, 2007). A vizsgálatot a dinamikus képességek (érzékelés és tanulás, integráció, koordináció) és ezek alapvető képességeinek (abszorptív, adaptív és innovációs képességek) bontásában teszem.

A kutatás során körvonalazódnak olyan nagyobb témák, amelyek mentén strukturálhatók az egyes alapvető képességek:

- Az abszorptív képességeket illetően megjelenik a külföldi mintáknak a követése és az informális információmegosztási csatornák fontossága.
- Az adaptív kapacitások felmérése során a piaci lehetőségekre való reakció, valamint az alkalmazottak motiválása kap nagyobb hangsúlyt.
- Az innovációs képességek kapcsán fontosnak bizonyul a lehetőségek feltárása és kiaknázása; az, hogy nem teljesen új innovációkat vezetnek be, hanem már más piacokon bevált újításokat használnak, a magyar piac sajátosságaira szabva, illetve az innovációs tevékenység során hangsúlyos a kísérletezés.

4. EREDMÉNYEK

Az elemzések kiértékelése során a Kardos Gáborral (2021), Kárpáti Mártonnal (2021), Sza-
uer Tamással (2021) és Szigeti Péterrel (2021) készített interjúk információit használok.

4.1. VÁLLALATOK ÁTTEKINTÉSE

Ahhoz, hogy a hírmédia egyes szereplőinek dinamikus képességeit megvizsgáljam, a piaci
ökoszisztémában való elhelyezés mellett szükség van azok bemutatására is, különös tekin-
tetrel a szervezeti sajátosságokra. A vállalatok bemutatásakor az interjúk során feltett első
két kérdésre támaszkodom, melyek a vállalat rövid bemutatására, és az interjúalanyok benne
töltött szerepére vonatkoznak.

4.1.1. !!444!!!

A !!444!!! a Magyar Jeti Zrt. által kiadott és működtetett hírportál (444, 2021). A vállalatnak
45 munkavállalója van, mely kapcsán Kardos Gábor (2021) megjegyezte, hogy az elmúlt
időszakban sikerült megduplázni a vállalatnak a méretét. A vállalat nettó árbevétele meg-
közelítőleg 540 millió Ft volt 2019-ben (Céginformáció.hu, 2021a).

A céget ketten alapították 2013-ban; az egyikük, Kardos Gábor, az üzleti orientáci-
ójú, jelenleg vezérigazgató, a másikuk tartalmi szakértelmű vezetőként van jelen a vállalat-
ban. A vezetőség köre azóta hat főre bővült (Céginformáció.hu, 2021a). Kardos (2021) sze-
rint a „szervezete ereje vagy gyengesége visszavezethető arra a természetre, hogy ez egy
nagyon eltökélt társaság. A nagy rutin és szakmai ismeret találkozik a teljes amatőrizmussal
és startup jelleggel.”

4.1.2. 24.hu

A 24.hu a Central Média csoport Zrt. magazinkiadó által kiadott és fenntartott hírportál. A
vállalatnál dolgozók létszáma 386 fő, a vállalat nettó árbevétele 2019-es adat alapján több
mint 11 milliárd Ft (Céginformáció.hu, 2021b).

A Central Média múltja lapkiadói, mely továbbra is szerves része a vállalatnak, de
az elmúlt időszakban egyre erősebb a digitális kiadási láb. A vállalat tulajdonába tartoznak
nyomtatott kiadványok, többek között magazinok, mint a Nők Lapja, Story, Best, Színes
RTV, National Geographic, Marie Clare, Cosmopolitan, illetve digitális portálok, mint az
nlc.hu, házipatika.hu (női portfólió), 24.hu, vezess.hu (férfi portfólió), nosalty.hu. A válla-
latnak van egy „adatos portfóliója” (Szigeti, 2021), melybe többek között a startlap.hu, a

startlapjátékok.hu és a CitroMail tartoznak. A Central Média csoport foglalkozik könyvkiadással is.

Szigeti Péter a férfi portfóliónak, valamint a rangado.hu-nak, a National Geographic digitális oldalának, a Sokszínű Vidéknek az üzleti vezetője, lapigazgatója.

4.1.3. hvg.hu és hvg360

A hvg.hu és a hvg360 a HVG Kiadó Zrt. által kiadott és működtetett hírportálok. A vállalatot 1989-ben alapították. A foglalkoztatottak száma 165 fő, 2019. évi nettó árbevétele közel 4 milliárd Ft. (Céginformáció.hu, 2021c).

A vállalat foglalkozik nyomtatott és digitális kiadványokkal, könyvkiadással, rendezvények szervezésével. A digitális divízióba tartoznak a hvg.hu, a hvg360, a Válaszadó, adozona.hu, eduline.hu, BrandLab, illetve ezek mobilapplikációi, mobilos verziói. A nyomtatott kiadványok közé tartozik többek között a HVG Hetilap, a HVG Pszichológia, a HVG Különszámok. (HVG Kiadó Zrt., 2021)

Szauer Tamás ebben a vállalatban a marketing- és terjesztési igazgató. Ő felel a nyomtatott kiadványok, valamint bizonyos digitális termékek – többek között a hvg360 – terjesztéséért. A HVG marketingrészlege foglalkozik minden olyan termékkel, ami nem hirdetési termék.

4.1.4. Telex

A Telex a Van Másik Kft. által kiadott és fenntartott hírportál. A vállalat 2020-ban alakult, létszámát tekintve 80 fő körüli. (Nemzeti Cégtár, 2021)

Az Indexben lezajlott változások miatt fenyegetettnek látták független működésüket, ezért az akkori szerkesztőcsapat nagy része felmondott, és egy új vállalatot alakítottak. A vállalat legfőbb célja, hogy minőségi újságírást végezzen, mindezt úgy, hogy külső tulajdonostól, befektetőktől függetlenül teszi. A vállalat felépítését tekintve két részből, a kiadói részből, mely a menedzsmenttevékenységekért felel, és a szerkesztőségi részből áll, mely a termékeket, szolgáltatásokat állítja elő.

Kárpáti Márton a cég egyszemélyes tulajdonosa és ügyvivője.

4.2. A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK A VIZSGÁLT VÁLLALATOK ESETÉBEN

4.2.1. Érzékelési és tanulási képesség

4.2.1.1. Képességek természete

Meglátásom szerint, az érzékelési és tanulási képesség mindegyik vállalat esetében fontos szerepet kap a vállalat működőképességének fenntartásában. Mindegyik szereplő tisztában van azzal, hogy a környezet, amelyben működnie kell, gyorsan változó és bizonytalanságot hordoz magában. Ez utóbbi impliciten megállapítható az alapján, hogy az interjúalanyok több innovációs folyamat kapcsán is említettek olyan lépéseket, lépéssorozatokat, amelyeknek az alapja kísérletezés, próbálgatás volt. Az interjúk során adott válaszok alapján arra következtettek, hogy ezek abból fakadnak, hogy a felhasználói igények nem határolhatók be olyan pontosan, hogy ahhoz egyértelműen lehessen megoldást párosítani. Ez okozza a bizonytalanságot. A versenytársak kapcsán a bizonytanság már kisebb mértékben áll fenn. Szigeti Péter (2021) a piacon megjelenő információk kapcsán úgy fogalmazott, hogy

„szerencsés és nem szerencsés, hogy – a természetből fakadóan –, mikor valaki innovál, az azonnal láthatóvá válik, kikerül a piacra, és nem igazán vannak korlátok, amik meggátolnák, hogy lemásolják, ugyanis az innováció jellege és az iparban szerzett korábbi tudás alapján meg lehet mondani, hogy az hogyan állt elő, milyen eszköz- és időráfordítással.”

(Szigeti, 2021)

Kardos Gábor (2021) szerint a magyar médiapiac innovativitás terén viszonylag gyenge, melynek oka Szauer Tamás (2021) szerint az lehet, hogy a médiapiacon sok olyan kis szereplő van, akik esetében a túlélés a legerőforrásigényesebb tevékenység, mely mellett nem marad tér az innovációra.

Ahhoz, hogy a környezetet ilyen részleteiben átlássák, és lehetőségeket azonosítsanak, szükség van arra, hogy azt folyamatosan megfigyeljék, és elemezzék (Teece, 2007). Meglátásom szerint, ez a képesség mindegyik vizsgált vállalat esetén rendszeres jelleggel történik, többnyire informális formában. A környezetből kinyert információk és lehetőségek értelmezésében nagy szerepet játszik a cégnél dolgozó alkalmazottak korábbi egyéni tudása, amit a médiaiparbeli tevékenységük során szereztek. Kárpáti Márton (2021) és Kardos Gábor (2021) is többször kitértek arra, hogy az alkalmazottak korábbi munkahelyen szerzett ismeretei és tapasztalatai számos alkalommal bizonyultak hasznosnak a jelenlegi cég érzé-

kelési képességeiben. További jelentős érzékelési képességek a menedzseri intuíció és pontos feltételezések megalkotása. Kárpáti Márton (2021) a Telex megalakulása kapcsán fogalmazta meg, hogy a vállalat indulásakor nagyon optimista volt azzal kapcsolatban, hogy a támogatói modell működni fog, ugyanis bízott abban, hogy az addigra megismert fogyasztói bázis hajlandó támogatni őket, és hitt a szerkesztőgárda Indexnél szerzett tapasztalatában arra vonatkozóan, hogy tudják „hogyan kell jó újságot csinálni”.

4.2.1.2. Abszorptív képességek

Az abszorptív képességek terén két fontos meglátás körvonalazódott a vizsgált vállalatok esetében nagyon fontos információszerzési forrásnak, mintának bizonyulnak a külföldi médiavállalatok, valamint az információ vállalaton belüli artikulálása nagyjából az informális csatornákon keresztül történik.

A környezeti megfigyelés és információszerzés mind a négy vállalat esetében rendszeres jelleggel történik.

A vevői információk kapcsán a 24.hu és a !!444!!! esetében esett szó. A 24.hu esetében igazi rutin nincs, amivel a fogyasztókról információt szereznek. Szoktak végezni piacutatót, de nem olyan gyakorisággal, mint ahogyan az más iparágakban az történik. Szigeti Péter (2021) szerint a haza hírmédia szereplőinek nagy része nem végez ilyen formában ilyen sűrűn kutatást a felhasználók körében. Meglátásom szerint, a !!444!!! esetében a Facebookon kialakított komment- és diskurzuskultúrája, valamint a Kör nevű Facebook csoportjának segítségével közel áll a vállalathoz a felhasználói bázisának akkora része, amely alapján – még ha nem is teljesen formalizált keretek között, de a menedzserek feltételezéseit javítva – képes induktívan gondolkodni a fogyasztói bázist tekintve.

A 24.hu számára jelentős információs forrás a Central Média többi üzleti egysége és szerkesztősége, az azokban megvalósított, kísérletezett projektek. Emellett a belföldi szereplőket rendszeresen figyelik, mi több, a 24.hu rutinjelleggel folytatja ezt, ugyanis a piacon fellelhető információkat a vállalaton belüli tudással kiegészítve kifejezetten nyitottnak véli. A külföldi vállalkozások és piacok megfigyelése más jellegű információkat nyújt, mint a belföldi piac szereplői nyújtanak. A külföldi vállalkozások és piacok révén szerzett információkat részesítik előnyben az üzleti modellbeli változások és az innovációk során. A !!444!!! is aktívan figyeli a hazai versenytársakat, de nemzetközi szinten a tartalomterjesztési technikákkal, technológiákkal, formákkal is foglalkoznak, rendszeresen figyelik a kísérleteiket és kudarcaikat. Fontosnak számít az iparági információk gyűjtése a különböző tudásmegosztó fórumok (konferenciák, webinarok) révén. A tartalmi és terjesztési vetületű

információkkal kapcsolatban segítségükre vannak a médiacégek, amelyekkel kapcsolatban állnak.

A HVG Kiadó hírmédiumai és a Telex esetében hasonló módon történik az innovációs tevékenységhez szükséges információ gyűjtése, mint korábban a két vállalatnál: elsősorban a külföldi piaci szereplőket figyelik. Fontos számukra, hogy a magyar versenytársak milyen új termékekkel állnak elő, de saját termékeik fejlesztése esetében a külföldi mintákat követik. Mind a HVG Kiadó, mind a Telex kapcsán említésre kerülnek a régióbeli referenciák: előbbi esetében a szlovák, cseh, lengyel példák mérvadóak, valamint régió kívül az angolszász médiumok tevékenységeit követik. A Telex esetében a régiós példák között hangsúlyos a szlovák média abból a megfontolásból, hogy a szlovák médiakörnyezet hasonló a magyar környezethez, így ennek megfigyelése alapján pontosabb tevékenységek implementálhatók a vállalatban. A Telex esetében további fontos információforrás az, hogy miként működött a szervezet az Indexben, és ebből milyen folyamatokat érdemes megtartania, és miket újfélé módon szerveznie.

A környezeti információ szerzése egyik vállalat esetében sem csak a menedzsment felelőssége. A belső információmegosztási mechanizmusok egyaránt történnek formális és informális keretek között.

A hvg360 esetében nagy szerepet vállal az információszerzésben a termékfejlesztést illetően a termékfejlesztési vezető, valamint a fejlesztési csapat, akik az információk megszerzése mellett a potenciális szinergiákat is felkutatják. A vállalatban az üzletágak közti információáramlás viszonylag egyirányú a digitális és print tartalmak között: a hvg360 esetében a piaci információk sokkal gyorsabban észlelhetők, mint a nyomtatott anyagok esetében. A digitális tartalmak kapcsán számos olyan információ kerül felszínre, amely a nyomtatott termékek esetében is releváns. A hvg360 azonban nemcsak üzleti, hanem tartalmi információkkal is ellátja a nyomtatott anyagokat: viszonylag széles tér van arra, hogy adott cikket milyen formában monetizáljanak. A 24.hu esetében is inkább formális, jó gyakorlatok segítségével kialakított információmegosztási folyamatok vannak az üzletágak között. Mivel a 24.hu esetében a Centralnak több digitális üzletága is van, egy adott üzletágban megvalósított projekt nagyobb mértékben szolgál hasznos információval a 24.hu számára.

A !!444!!! esetében a környezet megfigyelésében aktív szerepet vállalnak a munkavállalók is. A szerkesztőség „szivacsos” módon működik; nagyon sok információt magukba szívnak a munkavállalók, akár a külföldi média olvasása során, akár a versenytársak meg-

figyelése során. Az egész vállalatot átfogó információterjesztés alakult ki, intenzív kommunikáció sokféle csatornán: gyorsan megosztják egymás között az információkat, ötleteket a munkavállalók, és gyorsan ki is szelektálják ezeket többek között az egymásnak adott reakciók alapján.

A Telexnél a megszerzett információkkal artikulálása formalizáltabb folyamat: elősorban a menedzsment és a szerkesztőség vezetői beszélnek át alaposan az információs fejleményeket, és szelektálják őket. Ezek közül azokat adják tovább a szerkesztőség részére, amelyről azt gondolják, hogy nekik is érdemes tudniuk róla. Információmegosztási platformként szolgálnak az állománygyűlések, ahol minden alkalmazott részt vesz, és a napi-rendi pontok mellett lehetőségük van egyéb bejelentéseket is tenni.

4.2.2. Integrációs képesség

4.2.2.1. A képesség természete

A kutatás alapján két feltételezés rajzolódik ki a vizsgált vállalatok integrációs képességéről: az egyik, hogy a vállalatba beérkező új információ és megfogalmazódó tudás nyomán nem alakul át radikális mértékben a vállalat szervezeti-piaci-technológiai funkciója, hanem a meglévő funkciókkal kooperációban, azokra építve valósulnak meg újfajta innovációk. A szervezeti-technológiai változások kevésbé tudatosan alakulnak a lényeges új tudás internalizálásának következményeként. Inkább az adaptáció hiányára vonatkozó fenyegetés felmerülésekor, vagy az egyértelműen új folyamatokat megkívánó termék- vagy szolgáltatás-innováció nyomán fogalmazódik meg explicit módon az igény az újfajta folyamatok megszerzésére.

A másik feltételezés, hogy az ehhez a képességhez kapcsolódó folyamatok általában organikusabban fejlődnek, mint például az érzékelési és tanulási képességek esetében. A döntési pontoknak és döntési mechanizmusoknak köszönhetően az alkalmazottaknak lehetőségük van arra, hogy proaktívan kezdeményezzenek projekteket. Ez, meglátásom szerint, azt eredményezi, hogy a munkavállalók egyéni hozzájárulása magas az új tudás kiaknázásában.

A képesség részét képezik továbbá a torzítatlan menedzseri döntések. Ezek egyrészt vonatkoznak a befektetésekre, melyeket a megjelenő új és hasznosnak bizonyuló technológia kapcsán kell meghozni, másrészt vonatkoznak általánosan a folyamatok, eljárások, ösztönzők kialakítására (Teece, 2007).

4.2.2.2. Alapvető képességek

Az integrációs képességet támogató alapvető képességek esetében két fontos téma merült fel. Az egyik a reakció és annak gyorsasága a felmerülő lehetőségekre, a másik a munkavállalóknak az ösztönzése a folyamataik egyedi módon történő végzésére.

A 24.hu a felmerülő lehetőségekre adott válasz eredményessége szempontjából nem tartja kifejezetten előnyösnek azt, hogy a működtető vállalat, a Central Média vezetőinek jelentős része olyan vezető, akik nem a tartalmi, szerkesztőségi oldalról érkeznek. Szigeti (2021) szerint azok a vezetők, akik valaha voltak szerkesztőségi tagok, jobban értik a termékinnovációkat, valamint kevesebb vita alakul ki az információs aszimmetriának köszönhetően. A 24.hu esetében szintén a reakció mikéntjére van hatással az, hogy a vállalat alapvetően a házon belüli megoldásokra alapozza a megújulási tevékenységét, és a segítségkérés akkor merül fel, amikor már nincs más út. Erre példa a látogatók áramoltatásához kapcsolódó mechanizmusban történt megakadás, melynél egy külső tanácsadót vontak be annak érdekében, hogy más iparágban szerzett tudását alkalmazva olyan perspektívába helyezze a jelenlegi rutinokat, hogy azok diszruptív módon megújuljanak.

A !!444!!! esetében a döntési mechanizmusok segítenek biztosítani azt, hogy miképpen ragadnak meg innovációs lehetőséget. A hierarchiáját tekintve lapos vállalatban egyfajta logikát követnek a döntések: az alkalmazotti szintről érkező kreatív ötletek elsősorban a szerkesztőségi szinten nyernek validációt azáltal, hogy ott kísérleteznek ezekkel. Az ezt követő döntési szinteken további validáció történik annak érdekében, hogy az ötlet tartós, gondozott innovációként jelenjen meg a céges portfólióban. Vezetői szinten dől el az, hogy az innovációs folyamat támogatásaként szükséges-e új erőforrás bevonása az innováció fenntartása szempontjából.

A hvg360 kapcsán a személyre szabás fontos funkció a nemzetközi trendek és technológiák adaptálásában. A technológiai oldalát tekintve, a hvg360 létrejötté nem járt lényegi technológiai megújulással. A hvg.hu és a hvg360 kapcsolata hibridnek minősül a külföldi minták alapján: amellet, hogy létrehoztak egy teljesen új oldalt a hvg360-nak, lezártak, és fizetőssé tettek már meglévő tartalmakat, melyek csak a hvg360-on elérhetők. Lényegében a hvg.hu almárkájaként működik. Ellenben a pénzügyi oldali folyamatok tekintetében, melyek a vállalat menedzseri funkciójához kötődnek, történtek változások. Az előfizetésekhez, és azok nagyságrendjéhez kötődően már alakítottak ki folyamatokat a banki oldalon, de ezeket eddig nem sokan használták. A HVG Kiadó oldalán, a technológiai funkcióhoz köt-

hetően, a rendszerek további inkrementális fejlesztésre szorulnak, ugyanis ilyen automatizáltsági szint és előfizetési számosság mellett nem működik hiánytalanul a jelenlegi rendszer.

A Telex esetében szintén kilátásban vannak strukturális változtatások, ugyanis a cég szerint nem tartható fenn örökké a támogatói modell. A kezdetektől gondolkodnak azon, hogy ezt miképpen tudják megújítani. A másik fontos strukturális változás a cégformához kötődik: arra az esetre, hogyha szeretnének befektetőket fogadni a vállalat finanszírozásához, szeretnék, hogyha a vállalat cégformája zártkörű részvénytársaság legyen. A harmadik strukturális változás a döntéshozatal formális decentralizálásához kapcsolódik: habár jelenleg is a főszerkesztőkkel és más vezetőkkel együtt meghozott döntések születnek, szeretnék ezt formalizálni; az egyszemélyes ügyvezető helyére differenciált vezetőséget helyezni, a szerkesztőség számára kiterjedtebb jogokat és szerkesztőségképviselőt biztosítani, akik a menedzsmenttel együtt részt vesznek a fontosabb üzleti folyamatokban.

A munkavállalók motiválására, egyedi munkavégzésének ösztönzésére áttérve elmondható, hogy a fejlett vállalati kultúra és a közös célok kialakítása stabil alapot adnak ehhez. A 24.hu esetében Szigeti Péter (2021) a podcast ügletágukat említette, amely esetében a kezdeményezés alsóbb szintekről érkezett, és a Central Média kifejezetten bátorítja arra a munkavállalókat, hogy ilyen projektekbe belevágjanak. Ugyanakkor biztatják őket arra, hogy kipróbálják magukat változatos helyzetekben (például multimédiás tartalmak gyártásában), illetve képezzék magukat. Erre azért van szükség, hogy az újságírói munka monotonitását megtörjék, és fenntartsák a motivációjukat a munkájuk iránt. A HVG Kiadó esetében hasonló a helyzet: a munkavállalók leterheltsége miatt teret hagy a cég arra, hogy kipróbálhassák magukat változatos projektekben, illetve biztatják arra őket, hogy bátran mondják a visszajelzéseiket a menedzsment felé.

A !!444!!! Kardos Gábor (2021) megfogalmazásában „kulturálisan nagyon integráns és nagyon intenzív a vállalat belső kommunikációja. A munkavállalók nemcsak munkavállalók, hanem egy közösség elkötelezett tagjai”. A szervezeti kultúra tudatos ösztönzés arra vonatkozóan, hogy megteremtse a munkavállalók innovációs kedvét. Ehhez kapcsolódóan nincs tudatos visszacsatolás és pénzügyi értelemben sincs motiváció. A munkavállalóknak erős a belső motivációja, mely két forrásból fakad: az egyik, hogy minél nagyobb olvasottsági és elérési számokat érjenek el, a másik, hogy a munkavállalók büszkék a vállalatra, ahol dolgoznak, így növelni szeretnék annak népszerűségét.

A Telex esetében erős hatása van a közös célnak, a független működés biztosításának abban, hogy a munkavállalók ugyanabba az irányba tartsanak, mint amerre a cég is tart. Kárpáti Márton (2021) arról beszélt, hogy szeretnének formalizált keretet biztosítani annak, hogy a munkavállalók azt érezzék, hogy a közös irány, közös cél megvan, akkor ez az irány eredményes; hogyha „a tulajdonsoknak jól, akkor nekik is menjen jól”. Ehhez szeretnének munkavállalói részvényesi programot kialakítani, melyet tiszteletben tartanak mind a vezetők, mint a munkavállalók.

Az adaptív képességek közé tartoznak továbbá az üzleti modell felépítése, ezen belül a bevételi csatornák kialakítása is. A bevételi csatornák kapcsán egyrésztől hasonlítanak, viszont annak a módja, ahogyan megközelítik az olvasói bevételeket, eltérő a négy vállalat esetében. A hirdetési bevételek esetében a vállalatok nagyban függenek a Facebook-tól és a Google-től. Kardos Gábor (2021) úgy fogalmazott, hogy

„a globális platformok által meghatározott digitális tér a közeg. Ezzel semmi eredetit nem mondok, de ez olyan, mint a víz az úszónak: nagyon idegesítő, mivel ez adja az ellenállást, ami megnehezíti a mozgást. De ugyanakkor ez a közegellenállás az, amire támaszkodva előre tudunk mozdulni, amiben meg tudunk kapaszkodni, mert például a légüres térben hogyan tudnánk bármerre is mozogni? A fake news, a reklámpiac torzítása, a média-szereplők összemosása, a tartalom ellopása mind rossz. Hogyan lett volna pár hónap alatt ekkora nézettségszámú kiadvány, ha nem a közösségi média segítségével?”

(Kardos, 2021)

A hirdetési bevételek továbbra is fontos részei a finanszírozási modellnek, azonban a vállalatok kísérleteznek az olvasói bevételek monetizációjával. Erre a vizsgált vállalatok egyedi példákat tudnak felmutatni. A HVG esetében a hvg360 előfizetési modellje egyedülálló, mivel ők alakítottak ki ilyen rendszert egyedülként a magyar piacon. A Telex támogatási rendszere abból a szempontból egyedi, hogy ekkora vállalatméret mellett csak ők valósítottak meg sikeresen támogatói formát. A 24.hu esetén a reklámentességre építenek, melynek valódi célja nem a bevételek növelése, hanem a fogyasztói viselkedés befolyásolása úgy, hogy az emberek ne vegyék magától értetődőnek azt, hogy ami az interneten felkelhető tartalom, az ingyenes. A !!444!!! közös finanszírozás (*crowdfunding*) segítségével valósít meg bizonyos projekteket.

4.2.3. Koordinációs képesség

4.2.3.1. A képesség természete

A koordinálási, újrakonfigurálási képesség kapcsán azt a megállapítást vontam le, hogy a vizsgált vállalatok az erőforrásaiknak és képességeiknek az allokációjában jól teljesítenek, ismerik saját kulcserőforrásaikat. Meglátásom szerint, kulcserőforrásként kezelendők a szerkesztőség tagjai, ugyanis sok esetben ők azok, akik a beérkező környezeti információ birtokában vannak, és ezt informális csatornákon keresztül könnyen artikulálják a vállalatban. Ők végzik az értékteremtő tevékenységeket, melynek hatékonyságát és véghezvitelének módját véleményezhetik, tehetnek javaslatokat erre irányulóan, kipróbálhatnak újfajta munkavégzési módokat. A munkavállalók ezen attitűdjét a vállalatok is támogatják.

A Telex kapcsán Kárpáti Márton említett olyan további kulcserőforrásokat, mint az informatikai csapatot és a rendszert, amely segítségével működtetik a hírportált. A versenyelőnyt abból származtatja, hogy a házon belüli megoldás esetében sokkal nagyobb ráhatásuk van az informatikai rendszerre, mint az történt az Index-nél, és a felmerülő belső, illetve külső igényekre rövidebb idő alatt tudnak pontosabb reakciót adni. A márkanév fontossága is megfogható a Telex példáján keresztül: az Indextől való távozást követő aktív közösségimédia-jelenlét megerősítette a Telex pozícióját a piacon, és a márkanévnek köszönhetően sikerült az induláshoz szükséges mennyiségű tőkét összegyűjteni.

Az alkalmazottak viselkedéséből, a munkavállalók és a menedzserek viszonyából következik számomra, hogy a vizsgált vállalatok esetében lényegi képesség a vállalati kultúra és az inkább decentralizált döntési struktúra.

A koordinációs képességhez tartozik az üzleti modell megújítására való hajlam. Ennek kapcsán az a meglátásom, hogy a bevételi csatornák terén történő fejlesztések és innovációk alapján viszonylag magas a hajlandóság arra, hogy fenntartható működést alakítsanak ki úgy, hogy ahhoz folyamatosan újragondolják az üzleti modelljeiket.

Az innovációval és a működőképesség megújulásával társuló sikerekhez mértékeket és mérőszámokat rendelnek. Mindegyik hírmédium esetén fontosak az általános iparági fő teljesítménymutatók, mint az elérés mértéke, az olvasottság, a kattintások száma, az előfizetők/támogatók száma. A siker mértékei közé tartoznak olyan metrikák, hogy mennyi olyan folyamat volt, amely kudarcosan végződött, de a vállalat kinyert belőle valamiféle tudást, információt, és ezt sikeresen alkalmazta más folyamatok esetében.

4.2.3.2. Alapvető képességek

Az innovációt a vizsgált vállalatok interjúalanyai fontos tulajdonságnak tartják. Olyan folyamatos tevékenységként tekintenek rá, amely „adott környezetben a leghatékonyabban és legsikeresebben tud működni úgy, hogy azzal elérjék a kívánt működést, célt” (Kárpáti, 2021). Ennek során

A lehetőségek feltárása és kiaknázása kapcsán kiemelendő, hogy a vállalati struktúra milyen módon támogatja az innovációs tevékenységet. Ennek két fajtája a strukturális és a kontextuális strukturáltság (Duncan, 2019 idézi O'Reilly-Tushman, 2013-t). Ha a vállalat a felépítésével, hierarchiájával támogatja az innovációt, akkor strukturális felépítésű az innováció támogatása. A kontextuális szintén az innovációs folyamatok támogatását tartja szem előtt, de a strukturálisnál informálisabb módon: a szervezeti kultúra, a szocializáció és a viselkedés támogatja az újítást (Duncan, 2019 idézi Andriopoulos-Lewis, 2009-t). A vizsgált vállalatok inkább a kontextuális kategóriába sorolhatók, mivel a szervezeti kultúra magas szerephez jut a működés során; a szocializáció terén meglátásom szerint megmutatkozik az, hogy a hasonló politikai nézeteket vallók, a valóságot hasonló módon értelmezők dolgoznak az adott vállalaton belül, valamint az egyéni és szervezeti célok is egy irányba tartanak.

A 24.hu esetében Szigeti Péter a podcast piacon való megjelenés példáján keresztül vezette végig az innováció folyamatát. A podcastok kapcsán az volt kiindulópont, hogy az angolszász mintákat követve a magyar médiapiacra is kialakíthat egy saját podcast csatornát Central Média. Az ötlet a szerkesztőségi szinten fogalmazódott meg, a vezetőség kezdetben szkeptikus volt a felvetéssel kapcsolatban. Felmérték, hogy egyrészt a szerkesztőségben van-e nagyobb igény arra, hogy ezzel foglalkozzanak, valamint a közönséget érdekli-e. Ennek eredménye az lett, hogy egyre intenzívebb figyelmet fordítottak a podcasttal való kísérletezésnek, és az ad-hoc módon készülő podcastok a felhasználók figyelmét is felkeltették. Ezt követően összvállalati szinten elkezdtek ezzel foglalkozni, és külön divízióba emelték ki a szerkesztőségi körökből. Ez egy viszonylag gyors alkalmazkodási folyamat volt a növekvő felhasználói igényhez mérten. Kialakítottak egy saját stúdiót, felelősségi köröket, megtörtént az erőforrások hozzárendelése és az új folyamatok kialakítása. A podcast szolgáltatás során termék-előállítóként továbbra is részt vettek a 24.hu szerkesztőségi tagjai, és a méretgazdaságosság növelésének érdekében más digitális lap részéről is

érkezett közvetíthető tartalom. Az új üzletággal kapcsolatban kialakult egy konkrét elképzelés arra irányulóan, hogy ez hogyan jelenik meg az üzleti modellben, és hogyan monetizálják a kiépülő piacot.

A jövőbeli lehetőségek megragadása kapcsán készült el a reklámentességet kínáló fizetési fal (*paywall*), melynek valódi célja a felhasználói szokások olyan irányba történő változtatása, hogy az online hírekhez való ingyenes hozzáférést ne tekintsék alapvetőnek. Az új fogyasztói hozzáállásra építve szeretnének előfizetési tartalmakat közzétenni a 24.hu-n. Készülnek a korábbi termékek inkrementális innovációi révén a futball Európai Bajnokságra és az Olimpiára.

A !!!444!!! innovációs tevékenysége tartalmi és terjesztési oldalon meglehetősen sokrétű, melyeknek mintái többnyire a nemzetközi médiapiacra találhatók. Kiemelt figyelmet fordítanak a felhasználók elköteleződésére (*engagement*) a vállalat irányában. Az innovációs tevékenységével többnyire inkrementális változtatásokat eszközöl, akár a hírportált tekintve. Ilyen például az oldalági hírfolyam, amelyen a legfontosabb híreket tüntetik fel, mellyel a valós idejű hírmegjelenítést célozzák. Az egyik innováció a mobilapplikáció fejlesztése volt. A kezdeti elgondolás az volt, hogy egy fejlesztőcéggel megbízásával létrehoznak egy olyan applikációt, mely rendelkezik azokkal a tulajdonságokkal, melyek a felhasználók figyelmét rendszeres jelleggel az applikációra irányítják (például rendszeres értesítések), valamint az applikációban olvasható el a tartalom. A megbízandó fél magas projektköltségei miatt ezzel házon belül kezdtek el foglalkozni, ami végül egy olyan applikációt eredményezett, amelyben csak a figyelemfelhívó tulajdonságok kaptak helyet, valamint az aktuális cikkek URL-linkjei. Ez egy jó kísérlet volt arra, hogy rájöjjenek, ez nem elégíti ki a felhasználói igényeket. Ezért az appot továbbfejlesztették olyan módon, hogy már az appon belül elolvashatók legyenek a hírek.

A felhasználók elköteleződését célzó innováció a Kör nevű Facebook csoport. A Kör nevű tagsági (*membership*) bevételt generáló újítás, mely egyrészt reakció arra nézve, hogy az intenzív kapcsolódásban, a minőségi diskurzusban, adott közösséghez való vélt vagy valós kapcsolódásban rejlik a média értéke. A cég számára egyfelől fontos a felhasználóhoz való mély kapcsolódás, másfelől fontos az üzleti eredmény is, így a Kör célja továbbá az, hogy kiegészítse az olvasói bevételi forrásokat.

Meglátásom szerint, a hvg360 kapcsán az innovációs képesség az üzleti modell átfogó megújítását célozza. Mintául angolszász vállalatok szolgáltak, ahol a felhasználói bázis

felkészült arra, hogy a minőségi hírtartalom eléréséért fizetni kell, így erre építve jól működő fizetésifal-modelleket működtetnek. Az Osterwalder és Pigneur (2010) féle üzletimodell-vászon (*business model canvas*) alapján megváltozik a vállalatnak az értékajánlata. A korábbi leváltva, az új értékajánlat (*value proposition*) az, hogy a közérdekű hírek, melyeket általában a többi versenytárs is rendszeresen közöl, megmaradnak a hvg.hu portálon, és a vélemények, interjúk, cikk- és videósorozatok, elemzések előfizetési fizetési fal mögé rejtve válnak elérhetővé a hvg360 oldalán. Változik egyúttal a hírek megosztási csatornája (*channels*) is, ugyanis új portálon keresztül érhetők el a prémium tartalmak. Kulcspartnerre (*key partners*) léphetnek elő a pénzügyi/banki szolgáltatók, ugyanis az előfizetési modell automatizált működéséhez szükség van azokra a folyamatokra, amelyeket már a banki oldalon kialakítottak, a hvg360 bevezetése előtt. Egyértelmű újítás történt a bevételi csatornák (*revenue streams*) terén is, ugyanis ezzel a jól működő előfizetési modellel az olvasói bevételek megsokszorozhatók, kiegészítve ezzel a továbbra is számottevő hirdetési bevételeket, és a más üzletágakból származó bevételeket.

A Telex esetében az elmúlt fél év során az innováció szintén az üzleti modell megújítására fókuszáltak. Meglátásom szerint, a teljes működésükben keletkezett egyfajta szakadás az Indextől való távozás során, amely lehetőséget adott nekik arra, hogy a folyamataikat újragondolják, és olyan jellegű működést alakítsanak ki, amellyel rugalmasabb módon tudnak reagálni a környezeti változásokra, és új lehetőségeket megragadni. Az új működés kialakítása során nagymértékben sikerült újjáépíteni az Indextől kilépett csapatot, mely szervezeti kultúrát, menedzsmentstruktúrát tekintve megfelelő alapot adott a további építkezéshez. Újragondoltak olyan kulcsfolyamatokat (*key processes*), mint a portált és szerkesztőséget működtető informatikai rendszert, melyet vállalaton belüli erőforrásból építettek fel. A bevételi csatornákat is újszerű módon kezelték. Az intenzív Facebook-jelenlét segítségével megerősítették a márkájukat, és piackutatásra építve árcsomagokat alakítottak ki a támogatói rendszer elindításához.

Mivel a Telex látja, hogy sokáig nem fenntartható a támogatói bevételi csatorna, egy új bevételi csatornához való alkalmazkodást segíti a vállalat azon célja, hogy új cégformát és vállalati hierarchiát célzó változtatásokat valósítson meg.

Mindezen innovációkat kísérletezési jelleggel valósította meg a Telex.

5. V. KONKLÚZIÓ

A médiaipar környezetének dinamikus változása és a bizonytalanság mértéke miatt a médiaipar vállalatainak folyamatosan új működőképességet kell kialakítaniuk annak érdekében, hogy továbbra is versenyképesek legyenek. Ennek vizsgálatához a stratégiai menedzsment megfelelő eszközt biztosít a dinamikus képességek elméletének segítségével.

A dolgozatom célja, hogy négy magyar hírmédiaipari vállalat esetében megvizsgálja, hogyan fejlesztenek dinamikus képességeket a vállalat piaci és stratégiai igényeinek kielégítéséhez. A választott négy médiavállalat a Central Médiasoport Zrt., a HVG Kiadó Zrt., a Magyar Jeti Zrt, és a Van Másik Kft. A vizsgálat ezen vállalatok hírportáljai kapcsán végzett innovációs és megújító tevékenységeit tárja fel, amelyekhez a vállalatok a magasabb szintű dinamikus képességeiket használták.

A dinamikus képességek az elmélet rendszerszintű felfogásában az érzékelési és tanulási képességek, az integrációs képesség és a koordinációs/megújulási képesség. Ezeket a képességeket az alapvető, általános szintű képességek határozzák meg, melyek megfigyelhetők a vállalati folyamatok alapján. Ezek a képességek az abszorptív, adaptív és innovációs képességek. A kutatás során arra a konklúzióra jutottam, hogy a vállalatok érzékelési és tanulási képessége magas szintű, és ezeket segítik a munkavállalók egyéni proaktivitása és az informális információmegosztási folyamatok. A vállalatok integrációs képessége többnyire organikusan alakul, mintsem teljesen tudatos folyamat eredményeképpen. A megvalósítandó új működőképességet szolgáló információkat és innovációkat többnyire a meglévő menedzseri, piaci és technológiai funkciókhoz illesztik hozzá, és változás leginkább akkor valószínű, az innováció valamilyen teljesen új, diszruptív jelleggel bír. Az ezt a képességet szolgáló tevékenységek között megtalálható a piaci változásra adott válasz, melynek gyorsasága közepes mértékű, az alkalmazottak motiválása az újszerű működése integráns módon jelen van. Az innovációs képesség kapcsán megállapítható, magas az innovációs kedve a vizsgált vállalatoknak, és egyaránt jól fedeznek fel lehetőségeket és aknáznak ki innovációkat, akár kísérletezés, próbálgatás útján.

A dolgozat utóéletét tekintve, egyfelől kiterjeszthető a kutatás további vállalatokra, hogy ez alapján induktív módon következtetni lehessen a magyar médiaipar vállalatainak működési dinamikájára. A dinamikus képességek vizsgálata terén érdemes kitérni a vállalatok befektetési döntéseire, és összevetni a sikeres innovációkat a pénzügyi eredményekkel.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Albarran, A. B. – Mierzejewska, B. I. – Jung, J. (2018): Handbook of Media Management and Economics. 2. kiadás. Routledge, New York.
- Csorba L. (2019): Vállalatelméletek a csoporttagok szelekciós előnyeinek nézőpontjából. Vezetéstudomány, 50. vol. 6. no. 36-47. oldal
- Czinkóczi S. (2014): A dinamikus szervezeti képességek evolúciója. Munkaügyi Szemle 2014/ 6. szám. 15-37. oldal
- Duncan, A. S. (2019): Developing dynamic capabilities in emerging industries: A qualitative study of the microfoundations of dynamic capabilities. ProQuest, Ann Arbor
- Ekberg, S. (2019): Are opportunities and threats enough? A development of the labels of strategic issues. Journal of Media Business Studies, Vol. 17, Issue 1, online kiadás
- George, L. M. – Hogendorn C. (2012): Aggregators, search and the economics of new media institutions. Information Economics and Policy, Vol. 24, Issue 1., 40-51. oldal
- Hann E. – Megyeri K. – Polyák G. – Urbán Á. (2020): Megfertőzött médiarendszer. A politikai tájékozódás forrásai Magyarországon 2020. Friedrich-Ebert-Stiftung, Budapest
- Jeon, D. (2018): Economics of News Aggregators, TSE Working Papers 18-912, Toulouse School of Economics, Toulouse
- Küng, L. (2017): Strategic Management in the Media: Theory to Practice. 2. kiadás. SAGE Publications Ltd, London.
- Küng, L. – Picard, R. G. – Towse, R. (2008): Introduction In: Küng, L. – Picard, R. G. – Towse, R. (2008): The Internet and Mass Media. SAGE Publications, London. pp. 1-16.
- Newman, N. – Fletcher, R. – Kalogeropoulos, A. – Nielsen, R. K. (2019): Digital News Report 2019. Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford
- Noam, E. M. (2018): The Information Environment. In: Eli M. Noam (2018): Managing Media and Digital Organizations. Palgrave Macmillan, Cham
- Oliver, J. J. (2018): Strategic Transformations in the media. Journal of Media Business Studies, Vol. 15, Issue 4., online kiadás
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Polyák G. (2015): Médiaszabályozás és médiapolitika – Technikai, gazdasági és társadalom-tudományi összefüggések, 1. kiadás, Gondolat Kiadó, Budapest – Pécs
- Sabine Baumann (2020): Guest editor's introduction: strategic media management at a junction. Journal of Media Business Studies, Vol. 17, Issue 1, pp. 1-12.
- Szabó K. – Hámori B. (2006): Az ipari kapitalizmustól az információgazdaság felé. In: Szabó Katalin, Hámori Balázs (2006): Információgazdaság. Akadémiai kiadó, Budapest. 33-54. oldal
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18:7. pp. 509-533

- Teece, D. J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 28. pp. 1319-1350
- Teece, D. J. – Augier, M. (2009): Foundations of Dynamic Capabilities. In: Teece, D. J. (2009): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press, New York. pp. 82-112.
- Teece, D. J. – Peteraf, M. A. – Leih, S. (2016): Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), pp. 13-35.
- Urbán Á. (2019): Médiagazdaságtan előadás, 2019. 09.23., Budapesti Corvinus Egyetem
- Williamson, O. E. (1979): A tranzakciós költségek gazdaságtana: a szerződéses kapcsolatok irányítása. *Kormányzás, Közpénzügyek, Szabályozás*. II. vol. 2. no. 2007. pp. 235-255.

Források

- Kardos G. (2021): Online interjú Kardos Gáborral. 2021. 04. 01.
- Kárpáti M. (2021): Online interjú Kárpáti Mártonnal. 2021. 04. 09.
- Szauer T. (2021): Online interjú Szauer Tamással. 2021. 04. 08.
- Szigeti P. (2021): Online interjú Szigeti Péterrel. 2021. 03. 30.

Internetes források

- Átlátszó (2011): Rólunk. Elérés helye: <https://web.archive.org/web/20140505190342/http://atlatszo.hu/2011/07/01/rolunk/#>. Elérés ideje: 2021. 04. 09.
- Átlátszó – Center for Media, Data and Society (2020): A magyar hírmédia elmúlt tíz éve. Elérés helye: <https://atlo.team/media2020/>. Elérés ideje: 2021. 04. 09.
- Céginformáció.hu (2021a): Magyar Jeti Zrt. Elérés helye: <https://www.ceginformacio.hu/cr9310010917>. Elérés ideje: 2021. 04. 12.
- Céginformáció.hu (2021b): Central Médiaszolgáltató Zrt. Elérés helye: <https://www.ceginformacio.hu/cr9310424407>. Elérés ideje: 2021. 04. 12.
- Céginformáció.hu (2021c): HVG Kiadó Zrt. Elérés helye: <https://www.ceginformacio.hu/cr9310424407>. Elérés ideje: 2021. 04. 12.
- Direkt36 (2021): Rólunk. Elérés helye: <https://www.direkt36.hu/kik-vagyunk/>. Elérés ideje: 2021. 04. 09.
- Gál M., Urbán Á. (2014): Médiagazdaságtan, 1. digitális kiadás (2016), Akadémiai Kiadó, Budapest. 7. fejezet. Elérés ideje: 2019. 12. 18. Elérés helye: https://mersz.hu/hivatozas/dj77mgan_130#dj77mgan_130
- Ghauri, P. – Grønhaug, K. (2011): Adatgyűjtés. Mikor használjunk kvalitatív módszereket? In: Ghauri, P. – Grønhaug, K. (2011): *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. 1. digitális kiadás, 2015, Akadémiai Kiadó, Budapest. 8.2. fejezet. Elérés helye: https://mersz.hu/dokumentum/dj187kaut__99. Elérés ideje: 2021. 04. 10.

- HVG Kiadó Zrt. (2021): hvg portófiló. Elérés helye: <https://portfolio.hvg.hu/>. Elérés ideje: 2021. 04. 12.
- Nemeslaki A. (2012): Vállalati internetstratégia, 4. fejezet, 1. digitális kiadás (2016), Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérés ideje: 2019. 12. 18. Elérés helye: https://mersz.hu/hivatkozas/dj188vi_89#dj188vi_89
- Nemzeti Cégtár (2021): Van Másik Kft. Elérés helye: <https://www.nemzeticegtar.hu/van-masik-korlatolt-felelossegu-tarsasag-c0109371361.html>. Elérés ideje: 2021. 04. 12.
- Polyák G. (2020): Megfertőzött médiarendszer – A politikai tájékozódás forrásai Magyarországon 2020. Elérés helye: <https://mertek.eu/2020/11/17/megfertozott-mediarendszer-a-politikai-tajekozodas-forrasai-magyarorszagon-2020/>. Elérés ideje: 2021. 04. 09.

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: INTERJÚKÉRDÉSEK (FORRÁS: DUNCAN, 2019)

Kérdések I. (5 perc)	1. Mesélnél nekem a vállalatról? 2. Te milyen szerepet töltesz be a vállalatban?
Érzékelési és tanulási folyamatokról kérdeznék.	
Kérdések II. (15 perc)	3. Mekkora szerepet kap a stratégiáért tett erőfeszítések során az a képesség, hogy új információt/tudást szerezzetek? Miért igen/nem? Tudnál mondani néhány példát? 4. Milyen módon von be a cég új tudást külső forrásból? Milyen „rutinképességek” szolgálják ezt? Tudnál mondani példákat? Említenél 3 top forrást? 5. Mondanál néhány példát, hogyan valósul meg az új információ bevonása, artikulálása a vállalatban? Hogyan hasznosítjátok ezt a cégben?
Most a környezeti változásokra adott reakciókról, valamint az implementációs folyamatokról kérdeznék	
Kérdések III. (15 perc)	6. Az alkalmazkodási képesség mennyire fontos a stratégia szempontjából? Miért igen? Miért nem? Tudnál mondani néhány példát? 7. Milyen gyorsan reagál a vállalat egy iparági lehetőségre/fenyegetésre? Tudnál említeni néhány példát? Hogyan értékelnéd ezt a fajta reagálási képességet? 8. Milyen módon ösztönzitek a munkavállalókat arra, hogy új módon végezzék a munkájukat? Mondanál példákat?
A következő kérdéskör az innováció vállalaton belüli megvalósulására irányul.	
Kérdések IV. (15 perc)	9. Hogyan definiálnád az innovációt? Mennyire fontos ez a vállalaton belül? Tudnál említeni néhány példát? 10. Hogyan írnád le a vállalat innovációs képességét? Említenél néhány példát? 11. Folyamatos vagy egyszeri jelleggel tekintetek az innovációra?
Az említett képességekre vonatkozóan átfogóbb jellegű kérdéseket tennék fel.	
Kérdések V. (15 perc)	12. Van még más képesség, amit ezekhez hozzátennél? 13. Véleményed szerint más vállalathoz képest egyedi módon aknázzátok ki az említett képességeket?

Végül pedig még azt kérdezném, hogy hogyan méritek a sikereket?	
Kérdések VI. (10 perc)	14. Hogyan definiálja a vállalat a sikert? Mondanál néhány példát? 15. Hogyan méritek a sikert? Milyen dimenziói vannak ennek? Pénzügyi/társadalmi/környezeti?
Kérdések (5 perc)	16. Mondanál még valamit a végén?

Tételes szerzői hozzájárulás

Alulírott ZSOMBOK TAMÁS LÁSZLÓ..... a dolgozatban leírt kutatási folyamatok közül az

- interjút Kardos Gáborral,
- interjút Kárpáti Mártonnal,
- interjút Szauer Tamással,
- interjút Szigeti Péterrel

magam végeztem el.

Budapest, 2022. 09. 30.



aláírás