

OTDK-dolgozat

2025

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

AGILIS MARKETING MAGYARORSZÁGON
AGILE MARKETING IN HUNGARY

Rappay Bence Zsolt

Konzulens: Mezőné Dr. Oravecz Titanilla Éva, Hubert József

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.05.26.

Tartalomjegyzék

I.	Bevezetés.....	1
II.	Az agilis és lean módszertanok általános elméleti háttere	3
II.1.	Az agilis módszertan.....	3
II.1.2.	Scrum keretrendszer	4
II.2.	Lean módszertan.....	4
II.2.3.	Kanban keretrendszer	6
II.3.	Az agilis és lean módszertanok közötti különbség	7
III.	Az agilis marketing elméleti háttere.....	8
III.2.	Értékek (values).....	8
III.3.	Alapelvek (principles)	9
III.4.	Alapkövetelmények Ewel (2020) és Kotler et al. (2021) alapján.....	9
IV.	Az agilis marketing tudományos vizsgálatainak áttekintése	12
IV.1.	Az ügynökségek korlátjai	12
IV.2.	Az ügynökségek lehetőségei.....	12
IV.3.	Agilitás-skála	13
V.	Magyarországi helyzetkép.....	15
V.1.	Integrált marketingkommunikáció (IMK) alkalmazásakor feltárt problémák.....	15
V.2.	Közösségi média hatása a marketingszervezetekre	16
V.3.	A 2022-es reklámtorta	16
V.4.	Kis- és középvállalkozások marketingdöntési folyamatai	17
VI.	Módszertan	18
VI.1.	Szekunder adatgyűjtés: az agilis marketing széles körű megismerése	18
VI.2.	Primer kutatás: a hazai ügynökségi szféra kvalitatív vizsgálata	18
VI.2.1.	Mélyinterjúk részletei.....	18
VI.2.2.	Mélyinterjúk kérdései.....	19
VI.2.3.	Mélyinterjúk alanyai	19
VI.2.4.	Mélyinterjúk elemzése, kódok	19
VII.	Eredmények.....	21
VII.1.	Vízió, misszió	21
VII.2.	Szervezeti felépítés	21
VII.2.1.	Vezetők személye.....	22
VII.2.2.	Csapatok	22
VII.2.3.	Humán hozzáállás	23
VII.3.	Folyamatok	23
VII.3.1.	Transzparencia	24
VII.3.2.	Felelősségi körök	25
VII.3.3.	Rugalmasság	25
VII.3.4.	Értékelés, visszacsatolás	25
VII.3.5.	Validált tudás.....	26
VII.4.	Ügyfélkapcsolat	26
VII.5.	Egyéb részletek, személyes vélemények	27
VIII.	Konklúzió	30
IX.	Összefoglalás.....	31
X.	Irodalomjegyzék.....	32
	Köszönetnyilvánítás	35
	Mellékletek.....	I

Táblázat- és ábrajegyzék

1. táblázat: Mélyinterjú alanyainak összefoglaló táblázata	19
2. táblázat: Eredmények összefoglaló táblázata a vizsgált agilis marketing dimenziók mentén, jellemző idézetekkel alátámasztva	28
1. ábra: Illusztráció a Kanban board működéséről	6
2. ábra: Hat kiemelt terület (discipline) és négy irány (shift) ábrája	10
3. ábra: Az agilis marketing elengedhetetlen összetevői.....	10
4. ábra: A kutatás során vizsgált agilis marketing dimenziók	20
5. ábra: Általános feladatmegoldási folyamat	24

I. Bevezetés

A digitalizáció és az információs társadalmi viszonyok jelentős változásokat idéznek elő a gazdaság, a kultúra, a kommunikáció és a vezetés-szervezés területén is. (Szabó és Ribényi, 2018) Érezhető a 2020-as koronavírus járvány utáni átszerveződésének, a fiatal felnőttekké felnövő Z generáció új munkavállalói igényeinek (Ruzsa, 2018) és az egyre dinamikusabb változó gazdasági helyzetnek a problémái. Van biztos megoldás vagy módszer bizonytalan környezetben is hatékonyan működni? Dolgozatom elkészítésének alapgondolata nem áll távol a valóban vizsgált diszciplínától, amely egy speciális területet igyekszik felfedezni: az agilis marketing és annak magyarországi viszonylatát.

Az elmúlt években egyre többször találkozhatunk a köznyelvben is az agilitás fogalmával, az agilis rendben működő vállalatokkal. Nem véletlen, hiszen a már Magyarországon is vezető vállalatok – köztük az OTP Bank és a Magyar Telekom – alkalmazzák az agilis munkaszervezés sajátosságait. (Portfolio, 2021) A szoftverfejlesztés területére kialakított agilis szemléletmód a közelmúltban igen nagy népszerűségnek örvendett a munkaszervezés területén, ehhez pedig a megnövekedett fejlesztési igények és a digitalizáció felgyorsulása is hozzájárult. (Szabó és Ribényi, 2018) Az agilis módszerek elterjedésére legjobban utaló el, hogy a Project Management Institute (PMI®), Projektmenedzsment útmutató (PMBOK® Guide) című, legújabb kiadású köteteiben már a hagyományos szemléletek főbb pontjait és bekezdéseit az agilis/adaptív környezetekben való alkalmazhatóságú kiegészítésekkel látták el. (Pálvölgyi, 2022)

Kutatásom személyes történetemen keresztül motivált: szakmai életutam során dolgozhattam egy agilis (pontosabban teal) eszközöket és munkarendet alkalmazó fejlesztési igazgatóságon, ahol marketing gyakornokként, hasonlóan a fejlesztőkhöz, agilis csapatban végeztem feladataimat. Ezt követően kerültem egy magyar digitális ügynökséghez, ahol egy idő után hiányoltam az előző munkahelyemen megszokott eszközöket, módszertant. Így, célként megfogalmaztam, hogy a két terület közös metszetét feltárjam. Tudományos munkám célja tehát az agilis módszertan vizsgálata a marketing szakterületén, azaz az agilis marketing és tartalomgyártás hazai viszonylatban történő átfogó feltárása. Munkám során egyes magyarországi ügynökségek szervezeti felépítését vizsgálva kívánok képet kapni az általánosan alkalmazott rendről.

Szekunder és primer vizsgálataim során az alábbi kutatási kérdésekre keresem a választ:

1. Milyen szervezeti felépítés és munkafolyamatok jellemzik általánosan a magyarországi kreatív és digitális ügynökségeket?
2. Észlelhetők-e az agilis vagy lean módszertan eszközök a magyar ügynökségek munkafolyamataiban?

Tudományos munkám a szervezeti kultúrák területén értelmezhető, de kiemelt figyelmet fordít a marketing tárgykörének sajátosságaira. Jelen dolgozat – a kutatási kérdésekből adódóan – nagyobb hangsúlyt fektet az kreatív és digitális ügynökségek helyzetére, nem vizsgálja, csak elméleti szinten említi az ügyfél oldal, azaz az ügynökségek megrendelőinek és egyéb marketingosztályok szerkezetét.

II. Az agilis és lean módszertanok általános elméleti háttere

II.1. Az agilis módszertan

Az agilis módszertan történetét a legtöbb szakirodalom az Agile Alliance 2001-es Agilis kiáltványának (angolul Agile Manifesto) megjelenésétől számítja. Ezt a dokumentumot akkoriban tizenhét szoftverfejlesztő bocsájtotta ki, amelyben négy érték és tizenkét alapelv mentén szorgalmazták az agilis szoftverfejlesztés standardizálását. (Beck et al., 2001)

Ugyan az agilis szoftverfejlesztés kezdete valóban a kiáltványig vezethető vissza, az agilis módszertan maga már a 1990-es évek óta jelen van a társadalomban. (Klimkó, 2014) Az agilitás elsőként az agilis gyártás (azaz agile manufacturing) irodalmával kezdődhetett, melyben úttörő volt Nagel (1992) 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy című publikációja. Ezt követte számos a gyártásban agilis eszközöket leíró tudományos munkásság. Ezeket Klimkó (2014) Az agilis szemlélet első két évtizede, Vezetéstudomány című folyóiratban megjelent publikációjában összegzi. A hitelesen, releváns forrásokat vizsgáló tanulmányból közelebbről is megismerhető az agilis módszertan szélessége, hiszen agilis szemléletről, agilis szervezetről, termékfejlesztésről és folyamatokról is külön-külön beszélhetünk. (Klimkó, 2014)

Az agilis módszertan fogalmát jelen dolgozatban Dingsøyr és társai (2012) alapján, egy olyan projektmenedzsmenti szemléletként értelmezem, amely lehetővé teszi, a dinamikusan változó környezetben is az ügyfelek igényeire gyorsan és hatékonyan reagálást, adott keretrendszerben (Scrum, Kanban stb.) meghatározott módon, az agilis értékrend figyelembevételével. Írásos anyagomban az agilis módszertan és megközelítés szavakat szinonimaként, a keretrendszerek összefoglaló definíciójaként használok, ettől eltérő esetben az egyes fejezetekben külön jelölöm az adott értelmezés módját.

Ugyan dolgozatom az agilis szoftverfejlesztéssel nem foglalkozik részletesen, a későbbi diszciplínák megértése érdekében fontosnak tartom Beck et al. (2001), Agilis kiáltványának négy értékét szó szerint bemutatni:

- „1. Az egyéneket és a személyes kommunikációt a módszertanokkal és eszközökkel szemben.*
- 2. A működő szoftvert az átfogó dokumentációval szemben.*
- 3. A megrendelővel történő együttműködést a szerződéses egyeztetéssel szemben.*
- 4. A változás iránti készséget a tervek szolgai követésével szemben.”*

– Beck et al. (2001), <https://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html>

II.1.2. Scrum keretrendszer

A Scrum az agilis módszertan egyik keretrendszere. Gyakran Scrum módszerként is hivatkozik rá a szakirodalom, azonban az elnevezések miatt nem keverendő: a scrum az agilis módszertanhoz tartozik, annak alapelveit követi, rendszerbe foglalja, nem értelmezhető külön metódusként.

A Scrum rendszerének alapja az iteratív fejlesztés, ahol egy szakasz néhány hetet fed le, ezt követően az újraindul. Ezeket az iterációkat sprinteknek nevezik. A sprintek adják az egyébként leginkább szoftverfejlesztésre használt keretrendszer magját: ezek általában kisebb projektek, amelyek 1-4 hétig tartanak. Ezalatt az idő alatt a scrum csapat mindennap stand upokat (napi scrumokat) tart, ahol legfeljebb 15 percben, állva megbeszélnek, hogy a rájuk bízott feladatokban hol tartanak, így elősegítve a kommunikációt és a szinergiát. Egy sprint végén a Review ceremóniáján értékeli a teljes sprint hatékonyságát, majd átbeszélnek a tanulságokat, így hatékonyabbá téve a következő iterációt. (Szabó és Riményi, 2018)

A Scrum-csapat egy termékgazdából (Product Owner, röviden PO), a fejlesztési csapatból (Team) és a Scrum masterből áll. Legutóbbi a keretrendszer betartását tarja szem előtt, adminisztrációs feladatok és a ceremóniák szervezése mellett pedig a csapattal együtt, a csapatért dolgozik, elhárítva minden akadályt. Ez elengedhetetlen annak érdekében, hogy a Team csak a fejlesztéssel, a rájuk bízott feladatokkal foglalkozzon. Egy ideális Scrum csapat 5-9 főből áll. (Szabó és Riményi, 2018; Klimkó, 2014)

A Product Owner (PO) a projekt „feje”, de fontos, hogy nem hierarchikus értelemben, csupán felelősségi körében. Az ő feladata az ügyféligenyek felismerése és azok pontos átadása a teljes Scrum csapat részére, valamint a fejlesztés sikerességének szem előtt tartása, illetve a Product Backlog dokumentáció elkészítése. (Szabó és Riményi, 2018; Klimkó, 2014)

II.2. Lean módszertan

Az elméleti áttekintésben rövid kitérőként fontosnak tartom bemutatni az agilis és lean menedzsment közti különbségeket, annak érdekében, hogy a későbbi primer kutatás fejezeteiben jobban megértsük az egyes megállapításokat.

A lean menedzsment [magyarul, szakirodalomban: karcsú termelés (Chikán, 2020)] vagy módszertan az agilistól eltérő, mégis hasonló alapokon nyugvó szemlélet. Lényege, hogy magasabb értéket nyújtson a fogyasztóknak, az erőforrások hatékony kihasználásával. (Vörösmarty és Tátrai, 2016) „Lean” mint fogalom megjelenhet még lean gyártás (manufacturing), gondolkodásmód (thinking), viselkedés (behaviour), dolgozatomban viszont

egyértelműen adott alapelvek és keretek alapján kialakított folyamatok összességéként használok a kifejezést. (Chikán, 2020)

A lean esetében – az agilis módszertanokkal szemben – már biztosan állítja minden hiteles forrás, hogy a Toyota Gyártási Rendszer [eredetileg: Toyota Production System (TPS)] adja alapján a módszertannak. Elsőként Monden, 1983-as kiadású *Toyota Production System – an integrated approach to just-in-time* című szakcikkében részletezi a módszert. (Putnik és Putnik, 2012). Ezt követően a leghíresebb lean management alapját adó könyv Womack és társai (1991) által írt *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* volt, amely már a mai lean alapjait szolgáltatja. (Chikán, 2020) Ezt követően is számos szakcikk foglalkozott a témával, különböző aspektusokból, azonban szekunder kutatásom eltekint a történeti részletességtől.

A lean öt alapértéke, Womack és társai 1991 alapján, idézi Chikán, 2020:

Érték (value): vizsgálni kell mely tevékenységek járulnak hozzá az értéknöveléshez és melyek nem, ezeket pedig a folyamat egészére, valamint a végső fogyasztó igényeire való tekintettel;

Értékfolyamat (value stream): a folyamatok kialakításakor kiemelten fontos, hogy az olyan tevékenységet, amely nem szolgálja az értékteremtést, minimalizáljuk vagy teljesen kiküszöböljük;

Áramlás (flow): az értékteremtő tevékenységeket folyamatos áramlásban kell tartani, elkerülve a megszakításokat, várakozásokat és selejteket;

Húzóelv (pull): a folyamatok akkor indulnak, amikor szükségesek, illetve csak az „éppen időben” érkező igényeket szabad kielégíteni;

Tökéletesítés (perfection): folyamatos felülvizsgálat és javítás szükséges, így érhető el a tökéletes állapot, de ehhez átláthatóság szükséges.

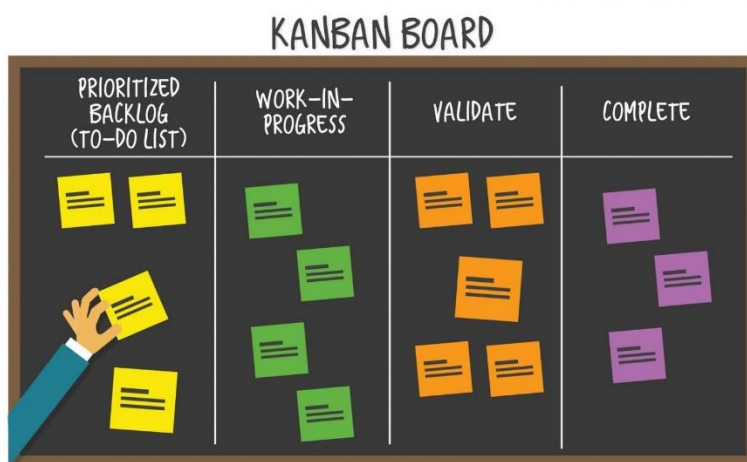
A lean menedzsment eszközei között említhető az 5S módszer (sort, straighten, shine standardize és sustain); a Kanban rendszer; vagy a Poka-yoke (hibaellenőrzés) módszere mellett a SMED (Egyperces szerszámcsere) rendszere. (Putnik & Putnik, 2012)

II.2.3. Kanban keretrendszer

A Kanban keretrendszer eredetileg a lean módszertanból származik, azonban az agilis módszertan alatt is alkalmazható, alkalmazzák. Lényege a vizualitás, szó szerinti jelentésében is „vizuális kártyaként” fordítható. A projekteket, munkafolyamatokat egy fizikai vagy virtuális Kanban-táblán vezetik, amely tartalmazza a munkaállapotokat [legegyszerűbben: teendő (to do), folyamatban (in progress) és kész (done)]. A csapatok és egyének ezek mentén vizuálisan láthatóvá tehetik, hogy hol tartanak és a rendszer lényege, hogy onnan is induljanak. Tehát, a legfontosabb a munka(folyamat) befejezése, nem pedig új kezdése. Ezzel együtt jár, hogy egyszerre csak adott mennyiségű folyamaton dolgozhatnak az egyének, így korlátozva a munkavégzést, de elősegítve az áramlást. (Project M. I., 2018)

Ebben a keretrendszerben nincsenek iterációk, illetve nem adják alapját a projekteknek, ebből kifolyólag nagyfokú rugalmasságot biztosít, hiszen lehetővé teszi a kártyák prioritizálását, de ugyanakkor összpontosít a folyamatos szállításra is. (Project M. I., 2018)

A Kanban táblán szereplő kártyákat a csapatok és egyének értéknövelő vagy azzal ellentétes kategóriákba is sorolhatják, utóbbiakat pedig eltávolítva maximalizálhatják a hatékonyságot. (Project M. I., 2018)



1. ábra: illusztráció a Kanban board működéséről.

Forrás: talentvis.com

Egyes szakirodalmak Kanbanra mint eszközre is hivatkoznak: így annak alkalmazhatóságát a többi agilis és lean keretrendszerben is alkalmazhatónak tartják, a szervezeti felépítés és vállalati célok korlátaival. Így például egyes irodalmakban a scrumban fogalma is fellelhető. (Ewel, 2020)

II.3. Az agilis és lean módszertanok közötti különbség

Putnik és Putnik (2012) részletesen foglalkozik az elméleti háttérként említett két módszertan közti különbséggel. Tudományos munkájuk megfelelően alátámasztott, hiteles, komplexen vizsgálja a témakört. Kiemelik, hogy az agilis és lean módszertanok összehasonlításában az általuk vizsgált szakirodalmak alapján két megközelítés jellemző: az inkluzív és az exkluzív, azaz egyik elméleti tábor szerint összeférhetetlen, míg másik szerint kiegészítői egymásnak a módszertanok.

Empirikus kutatásukban megállapítják, hogy az agilis módszertan egy ideig követi a lean hatékonyságát, de bizonyos idő után (pontosan a változó környezet kialakulása miatt) hatékonyabbá válik annak alkalmazása. Emellett, egyszerűbben implementálható egy általános szervezet struktúrájába. (Putnik & Putnik, 2012)

Mindezek mellett az általános eltéréseket már az előbbi fejezetekből lesűrhetjük:

- Az agilis módszertan leginkább a szoftverfejlesztés területén terjedt el, míg a lean a gyártási és egyéb folyamatokon alapuló munkák esetében.
- A lean az értékteremtésre, a selejtek minimalizálására, az agilis a szállításra, és a változó környezetbeni hatékonyságra fókuszál.
- Eltérő eszköztárjuk (itt kivétel a kanban, mint nem egyértelműen besorolható eszköz) és alapelveik, valamint értékeik vannak.
- Az agilis módszertan rugalmasságának köszönhetően a szoftverfejlesztésen túl más területeken (pl. marketing) is alkalmazható.

III. Az agilis marketing elméleti háttere

Meglepő tapasztalat volt, hogy kutatásom alapgondolatának megfogalmazása után, bizonyítást nyert a percepcióm, miszerint az agilis marketing egy létező jelenség. *Agilis marketing alatt dolgozatomban egy olyan megközelítést értek, amely a szoftverfejlesztésben használt módszertant alkalmazza a marketing területén, hatékonyabb, gyorsabb és változó környezetre is optimalizálható munkafolyamatok érdekében.* (Ewel, 2020) A továbbiakban az agilis marketingre, mint jelenségre, témakörre és témára szavakkal is utalok.

Mielőtt azonban részletesen bemutatnám az agilis marketing definíciójához tartozó fontos megállapításokat, jellemzőket, meg kell említenem, hogy a téma tudományos feldolgozottsága elég csekély. Ugyan számtalan elektronikus és nyomtatott kiadvány található a kulcsszavakra keresve, véleményem szerint a legtöbb tapasztalati úton, inkább üzleti célok mentén íródott, szubjektív és hiteles forrásként kevésbé felhasználható. Bizonytalanságomat kifejezi, hogy több mint 45 szakirodalom feldolgozását követően sem egyértelmű, kihez és hogyan fűződik az agilis marketing fogalma. A továbbiakban a számomra leghitelesebb szakirodalmak mentén ismertetem az újszerű témakört.

III.1. Az agilis marketing története

Hasonlóan a szoftverfejlesztéshez kialakított agilis módszertanhoz, a jelenség történetét az Agilis Marketing Kiáltványig (Agile Marketing Manifesto) lehet visszavezetni. Ezt a manifesztót, 2012 júniusában publikálta 35 amerikai szakember. Köztük Jim Ewel, aki a témakör egyik szakértőjeként tartható számon és akinek *The Six Disciplines of Agile Marketing* című könyvéből a tudhatunk meg a legtöbbet a vizsgált jelenségről. Ewel (2020) könyvében elmeséli, hogy a manifesztó kidolgozására és kihirdetésére a Sprint Zero nevű amerikai rendezvényen került sor. Ekkor születtek meg az agilis marketing alapelvei és értékei, melyeket a következőkben részletesen ismertetek.

A Sprint Zerót 2021. szeptember 8-9. között követte a Sprint Two. Az agilemarketingmanifesto.org legfrissebb információi szerint itt optimalizálták az agilis manifesztó részleteit, a közel tízéves tapasztalatok mentén.

III.2. Értékek (values)

Az Agilis Marketing Kiáltvány eredeti értékei Ewel (2020) alapján:

1. Validált tanulás a véleményekkel és konvenciókkal szemben.
2. Ügyfélközpontú együttműködés a silók és a hierarchia helyett.

3. Adaptív és iteratív kampányok a nagyszabású kampányok helyett.
4. Megismerni az ügyfelet a statikus előrejelzések helyett.
5. Rugalmasság a merev tervezés helyett.
6. Változásokra való reagálás a tervkövetés helyett.
7. Sok kis próbálkozás a néhány nagy fogadás helyett.

A 2021-es állapot, az agilemarketingmanifesto.org szerint:

1. Az ügyfélérték és az üzleti igények előtérbe helyezése a tevékenységgel és a kimenetekkel szemben;
2. Értékteremtés korán és gyakran a tökéletességre való várakozás helyett;
3. Kísérleteken és adatokon keresztül történő tanulás a vélemények és konvenciók helyett;
4. A funkcionalitáson átívelő együttműködés a silók és a hierarchia helyett;
5. A változásra való reagálás a követés helyett egy statikus terv helyett.

III.3. Alapelvek (principles)

Az értékek mentén a 2021-es Sprint Two-n az alapelveket is megszavaztál az amerikaiak.

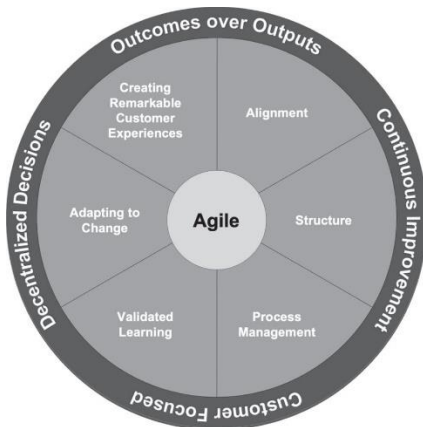
1. A jó marketing szoros összehangolást, átláthatóságot és minőségi interakciókat igényel a belső és külső ügyfelekkel.
2. Keressük a különböző és változatos nézőpontokat.
3. Az ügyfélérték növelése érdekében fogadjuk el a változásokat, és reagáljunk rájuk.
4. Csak olyan szinten tervezzünk, amely biztosítja a hatékony prioritások felállítását és végrehajtását.
5. Kockáztassunk, és tanuljunk a kudarcokból.
6. Szerveződjünk lehetőség szerint kis létszámú, több funkciót átfogó csapatokba.
7. Építsünk marketingprogramokat motivált egyénekre, és bízunk benne, hogy teljesíteni tudják a feladatot.
8. A marketing hosszú távú sikere a fenntartható ütemben történő működésből származik.
9. Az agilis marketing nem elég. A marketingben való kiválósághoz a marketing alapjaira is folyamatosan figyelni kell.
10. Törekedjünk az egyszerűsége.

III.4. Alapkövetelmények Ewel (2020) és Kotler et al. (2021) alapján

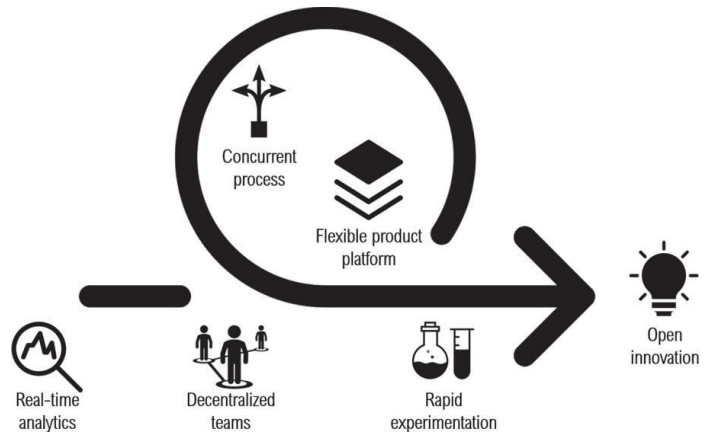
Ewel (2020) a könyvének címet adó hat kiemelt terület (discipline) és négy irány (shift) meghatározásával egy általános útmutatót, inkább alapkövetelmény rendszert állít a

marketinggel foglalkozó szakemberek és cégek elé. Megjegyezi, a megjelölt fogalmak nem húzhatók rá minden szervezetre, nem írják le pontosan az agilis marketingre való áttérés teljes folyamatát, de kezdőpontként értelmezhetőek.

Kotler és társai (2021) Marketing 5.0: Technology for Humanity című kötetnek 12.fejezetében foglalkozik az agilis marketing lehetőségeivel, szorgalmazza az új technológiák alkalmazását és hat kulcsfogalmon keresztül vezeti az olvasót az agilis marketing felé.



2. ábra: hat kiemelt terület (discipline) és négy irány (shift) ábrája; Forrás: Ewel (2020)



3. ábra: az agilis marketing elengedhetetlen összetevői. Forrás: Kotler et al. (2021)

A sikeres agilis marketinghez Ewel (2020) szerint az összehangoltság, szervezeti struktúra, megfelelő folyamat menedzsment, validált tudás/tanulás, változáshoz való hozzáállás és a kiváló ügyfélélmény együttesével juthatunk el. Ehhez hasonlóan Kotler és társai (2021) a valós idejű adatanalitikát, a decentralizált szervezeti struktúrát, az egyidejű folyamatokat, az azonnali kísérletezést, valamint a nyílt innovációt tartja a jelenség főbb pontjainak.

Kotler és társai (2021) és Ewel (2020) is a szervezeti struktúra kapcsán a decentralizáltságot támogatja. Keresztfunkcionális csapatokon keresztül a közös célok kerüljenek előtérbe, nem pedig az egyének által betöltött a funkciók, szerepkörök, mindezek mellett a döntéshozatal is helyben és azonnal történjen meg.

A folyamatmenedzsmenthez ki kell választani a megfelelő keretrendszert, amely hatékonyan működhet a szervezet sajátosságait figyelembe véve. Ewel általánosságban a kanban rendszert a közösségi média, PR, analitikai vagy marketingtechnológiai támogató tevékenységeket végzőknek javasolja, hiszen ezeken a területeken a legfontosabb az azonnali helytállás és a minél előbbi szállítás. A Scrum rendszerét a hosszútávú gyakorlatokat végző szervezeteknek

ajánlja, így például a tartalommarketing, weboldal-fejlesztő, értékesítési eszközöket fejlesztő és marketing-technológia bevezetését szolgáltatóknak. (Ewel, 2020)

Kotler és társai (2021) a folyamatok kapcsán egyidejű folyamatokat, haladást és gyors döntéshozatalt lát fontosnak az agilis marketingben működő szervezeteknél.

Ewel (2020) kiemeli a *validált* tudás/tanulás területét: már nem elég az általános insight vagy percepció megalkotása, már fontos, hogy tanuljunk a fogyasztókról és fogyasztóktól, és ezeket további adatelemzéssel igazoljuk (validáljuk). A valós idejű analitikát Kotler és társai (2021) is az első tényezők között említi, amit egy agilis marketingszervezetnek implementálnia kell. Szerinte a ma már rendelkezésre álló technológiák, mint például social listening eszközök, geotaging vagy RFID matricák már olyan tudást adhatnak a szervezeteknek, amik segítenek jobban megérteni a célcsoportot. Az adatgyűjtés mellett ezek értelmezésére is nagy hangsúlyt kell fektetni, ezeken keresztül pedig felülvizsgálhatóak a tevékenységek.

A változáshoz való hozzáállásban elengedhetetlen a rugalmasság: már a tervezés szakaszában előtérbe kell helyezni a változásokra való felkészülést, a marketingtevékenységet pedig – ha a lehetőségeink engedik – skálázhatóvá kell tenni. (Ewel, 2020) A változáshoz való hozzáállást kiegészítendő, Kotler és társai (2021) inkább az innovációra való nyitottságot, pontosabban nyílt innovációt (open innovation) emeli ki. Ennek lényege, hogy a szervezet nem csak belső, hanem külső erőforrásokra támaszkodva optimalizálja a tevékenységét.

Általános meglátásom, a két kötet pontos ismeretében, hogy ezek az alapkövetelmények különálló marketing szervezetek számára javallottak, azaz az ügyfél-ügynökségi felépítésben nehezen vizsgálhatóak. Ugyanakkor a jellemző pontok az ügynökségek céljait, vízióit és tevékenységeit tekintve azokhoz könnyen formálhatók.

IV. Az agilis marketing tudományos vizsgálatainak áttekintése

A következő egységben az elméleti háttér bemutatását követően a további szakirodalmak ismertetésén keresztül kívánom az agilis marketing további aspektusait vizsgálni. A teljes szakirodalmi áttekintés Quinton és Smallbone (2006) alapján, klasszikus tölcser makrószerkezetben formálva, a téma előbbi széles vizsgálatát követően most a gyakorlati szűk keresztmetszetek taglalásával, további kapcsolódó témákkal folytatom. Az áttekintést kritikai értékeléssel írom, mely során kiemelt figyelmet fordítottam az olvasott irodalmak hitelességére, az alkalmazott kutatási módszerekre és a források szakmai megalapozottságára. (Kovács, 2017)

IV.1. Az ügynökségek korlátjai

A kutatási kérdéseimhez szorosan függő szakirodalmak köre elég korlátozott. Az ügynökségi agilitás vagy agilis ügynökségi viszony témakörei kevésbé kutatottak.

Cowan és társai (2021) a McKinsey vállalat képviselőjében egy összegző tanulmányban publikálták az agilis marketing és az ügynökségek általános viszonyát. A szerzők öt pontban ismertetik, milyen egyetemes tapasztalataik vannak az agilis marketingre való áttérés során, az ügynökségi szférában. Ezek között megemlítik, hogy a legtöbb ügyfél-ügynökségi viszonyban a hosszútávú tervezhetőség, a megfelelő díjkompenzáció és kijelölt, hagyományos mérőszámok mellett az ügynökségi általános modell és munkavállalói tehetségek korlátjai is fennállnak.

A cikk szerzői az általuk megjelölt pontokat részletesen vitatja: többségében az ügynökség-ügyfél partnerségre támaszkodva, rugalmas viszonyokat feltételezve javasolja a transzformációt. Ugyan a publikáció nem teljesen tudományosnak, inkább üzletinek tekinthető, mégis, mint az agilitásban élenjáró McKinsey vállalat kutatói/munkatársai nem részletezik megfelelően a feltárt problémákat. Mindenesetre a szakirodalom alapvetései a kutatásom során vizsgálendő kérdésekre adott válaszokhoz közelít.

IV.2. Az ügynökségek lehetőségei

Cowan és társai az agilis marketing főbb korlátait összegezték, ezzel szemben Hughes és Vafeas (2019) olyan megállapításokat tesz az ügynökségek digitális korban való helytállásban való lehetőségeik kapcsán, hogy az agilitás konkrét definíciójával nem is foglalkoznak. A szerzőpáros a szolgáltatás-orientált logika (S-D logic) mentén elemezte az ügyfél ügynökségi viszonyt a változó digitális környezetben. legfontosabb megállapításaik között megemlítik, hogy a vizsgált minta alapján látszik, hogy az elmúlt években jelentős változáson esett át a partneri kapcsolat: sok terület (köztük több digitális, mint például közösségi média,

webmarketing) visszakerült az ügyfél fenntartásába és ezzel együtt a pontos feladatok (hogymilyen tevékenység kinek a hatásköre) sem tisztázottak a legtöbb esetben.

A brit kutatók részletesen ismertetik az ügyfél-ügynökségi viszony sajátosságait, így megállapítható, hogy a magyar viszonyokhoz hasonló szervezeti, de más piaci környezetben hozott konklúziók hazai viszonylatban is megfontolandók.

Tudományos munkásságukat az ügyfél és ügynökségi oldalnak tett javaslatokkal zárják, eredményeik alapján. Kiemelik, hogy a digitalizáció és a megjelent új technológiák hatására, az ügynökségeknek minél eddigénél szorosabb kapcsolatot kell kiépíteniük az ügyfelekkel, nemcsak hűséget, de bizalmat is építve. Ezt az ügyfelek igényeinek teljes megértésével érhetik el, amihez elengedhetetlen a közös erőforrások használata, a szorosabb együttműködés kialakítása, bizonyos esetekben pedig az ügyféloldali társterületekkel bevonása. (Hughes & Vafeas, 2019) Ha visszatekintünk az Agilis Marketing Kiáltvány értékeire és alapelveire, hasonlóságot vélhetünk felfedezni a *szoros összehangolás és funkcionalitáson átívelő együttműködés* fogalmaival.

A specializált ügynökségek (pl. csak közösségi médiával, csak webfejlesztéssel foglalkozó szervezetek) helyzetére borúlatoan tekintenek a kutatók, melyet a piaci változások és a már többször említett digitalizáció fellendülésével indokolnak. Megoldásként pontos vállalati célokat, elképzeléseket és értékeket szorgalmaznak, melyek mellett hangsúlyozzák a rugalmasságot, a változásra való nyitottságot és felkészülést, mivel speciális területüket könnyen elveszíthetik egy-egy külső innováció hatására. (Hughes & Vafeas, 2019) Itt szintén az agilis marketinget ismertetői fejezetekre visszautalva látható, hogy a módszertan alap gondolatainak megfontolása a marketingszervezetek egyre sürgetőbb feladata.

A vizsgált szakirodalom olvasatomban hiánypótló, magas szintű tudományosságról tesz bizonyosságot és ugyan nem az agilis marketing módszertanát dolgozza fel, legfőbb megállapításaik utalnak a transzformáció jelentőségére.

IV.3. Agilitás-skála

Az agilis marketing fogalmán túl, igyekeztem jó gyakorlatok, európai példák és további rendszereket megismerni. Egyik kimagasló tudományos kutatásnak a Moi és Cabiddu (2021) szakeikkét találtam, amely vállalati rendezvények turisztikáján keresztül (MICE tourism = Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions tourism) állít fel egy agilitás-skálát, szó szerinti fordításban agilitásérettségi-keretrendszert (agile maturity framework). Jelen esetben

keretrendszer fogalmát nem a Kanban és Scrum keretrendszerekkel azonos eszmeként, hanem általános értelemben használom.

Esettanulmány módszerével négy dimenzió mentén határozták meg a szervezetek agilis jellemzőit, ezek az

- ügyfélközpontú reagálóképesség;
- megfelelő rugalmasság;
- emberi együttműködés;
- és a gyors és folyamatos fejlesztés érettségi dimenziói. (Moi & Cabiddu, 2021)

Ezekben belül az olasz kutatók 16 mélyinterjúból és szekunder közösségi média anyagokból kialakított eseteken keresztül meghatározták az érettségi szinteket, az agilitás skáláját: 1.szint - kezdeti agilitás; 2. szint - irányított agilitás; 3. szint - meghatározott agilitás; 4. szint - proaktív agilitás. (Moi & Cabiddu, 2021)

Munkásságuk hiánypótlónak mondható és ugyan a turizmus területén értelmezhető primer kutatásuk, a marketing egyéb ágaiban is alkalmazható a keretrendszer az általános állapotok felmérésére.

V. Magyarországi helyzetkép

A klasszikus tölcser makrószerkezetű elméleti áttekintésem utolsó szintjeként a magyarországi viszonylatok feltárását tűztem ki célul. Dolgozatom ebben a szakaszában ismertetem a hazai problémákat, statisztikákat és szervezeti sajátosságokat.

V.1. Integrált marketingkommunikáció (IMK) alkalmazásakor feltárt problémák

A hazai ügynökségi viszonyok megértésében jó alapként szolgálhat Bernshütz (2009) publikációja, mely ugyan már nem feltétlenül tartalmaz aktuális megállapításokat, a magyar kreatív szféra jelenlegi helyzetére is utalhat. A kutató az integrált marketingkommunikáció fogalmát keresve tárta fel annak hazai alkalmazhatóságának korlátait.

Összességében az IMK egy stratégiai megközelítés, még az agilis marketing taktikai jelenség, de korához képest hasonló innovációként értelmezhetőek. Magyar definíciójában is közel áll az általam vizsgált diszciplínához: *„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.”* – Bernshütz (2009) Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 40(9), p. 30.

A korábban előrehaladott gondolkodást tükröző hiteles kutatás megállapításai között alapvető konfliktusokról olvashatunk. Dolgozotomban kiemelem az ügynökségi oldalon feltárt problémákat, azonban fontos kiemelnem, hogy ezek mellett további pontokat is bemutat a szakcikk.

A magyar média és reklám ügynökségek; ATL és BTL ügynökségek közötti konfliktusok befolyásolták az IMK standardizált implementálását az országban. Előbbiek között általános módszertani (kreatív kontra médiavásárlási) nézeteltérések, utóbbiak esetében pedig a full service ügynökségek szétválása és az eltérő célok akadályozták az egységes IMK alkalmazását. (Bershütz, 2009)

Bershütz (2009) megemlíti, hogy a vizsgált ügynökségek között eltérő szervezeti felépítéssel találkozhatunk: a hálózatok az anyaországokban bevált rendszerekben dolgoznak, egy-egy munkavállaló csak a saját munkaköréhez köthető részt látja a marketingtevékenységből, míg a kisebb hazai székhelyű ügynökségeknél jelentősebb rugalmasságú csapatokban dolgoznak a munkavállalók.

A kutató megállapításai a kutatási kérdéseim holisztikus vizsgálatában segíthetnek.

V.2. Közösségi média hatása a marketingszervezetekre

A szakirodalomban feltűnik a digitalizáció okozta változások aspektusa (Hughes & Vafeas, 2019; Kotler et al., 2021; Ewel, 2020). Érdekes megközelítése a digitalizáció speciális ágaként értelmezhető közösségi média térnyerésének vizsgálata is, melyet Hubert és Bauer (2020) kutatása dolgoz fel. A kutatók egy európai egyetem diákjainak körében végzett mélyinterjúk segítségével mérték fel a social média okozta változásokat. Ismereteim alapján vélhetően magyar egyetem és magyar környezet állt a kutatás középpontjában, azonban a pontos megfogalmazás érdekében az eredeti tanulmány szövegezésétől nem térek el.

A marketingszervezetek struktúrája megváltozott: a közösségi média térnyerésével megnőtt az egyes osztályok létszáma, változott a megszokott munkarend, egyre gyakrabban jelentek meg a társosztályokkal való együttműködések is. (Hubert & Bauer, 2020) Ez szinte megegyezik Hughes és Vafeas (2019) fentebb említett brit környezetben tett megállapításaival.

Nem csak szervezeti, de egyéni készségek terén is hiányosságok, illetve új igények jelentek meg. Ezek mellett pedig az interjúalanyok alapján elmondottak alapján a vezetők személye is döntő: fontos a technológiai nyitottság és fogékonyság, ezek az értékek a közösségi média megjelenésével egyre inkább felértékelődtek a hatékony marketingtevékenység szervezésében. (Hubert & Bauer, 2020)

V.3. A 2022-es reklámtorta

A közösségi média térnyerésének vizsgálata mellett elengedhetetlen a Magyar Reklámszövetség (röviden: MRSZ) 2022-es médiatorta vizsgálata. A minden évben kiadott, pontos és hiteles módszertannal előállított médiatorták a magyar reklámhelyzetét mutatják.

2022-ben a médiatortában 51,4%-ot szakított a teljes magyarországi digitális médiaköltés, ami a 2021-es adatokhoz képest összesen nominálisan 4,2%-ot, a 2019-es adatokhoz képest 43,1%-ot növekedett. A Szövetség publikációjában megemlíti, 2022 az első év, amikor nem két számjeggyű a digitális költések növekedése az előző évhez képest: a digitális reklámok hamarosan eléri a maximális piaci szintjüket. (MRSZ, 2023) Ez a megállapítás azért fontos, mert láthatjuk, hogy mind az ügyfél, mind az ügynökségi oldalnak évek óta jelentős digitális igényt kellett kielégíteni, folyamatos változások mellett.

Az agilis marketing területét vizsgálva jelentős adatnak találom még adatvezérelt marketing költési adatát: 48,5 milliárd Ft (8,5% a teljes kommunikációs tortából) ami pedig nominálisan 4,1%-os növekedést jelent. (MRSZ, 2023) Látszik, hogy egy 2020-as visszaesést követően egyre nő az igény az adatvezérelt megoldásokra is.

V.4. Kis- és középvállalkozások marketingdöntési folyamatai

Hazai viszonylatban az agilis marketing témakörében mindenképpen meg kell említeni a mikro-kis- és középvállalkozásokat, hiszen a KSH 2022-es előzetes adatai alapján ezek a Magyarországon működő cégek 99%-át adják ki a darabszámokat tekintve. Gáti és Bauer (2019) az ország kkv-inak marketingdöntéseit vizsgálva megállapította, hogy ezekben a cégekben jellemzően a vállalat vezetőjének hozzáállása határozza meg. Innovatív szemléletű vezető esetében sokkal nagyobb hangsúlyt kapnak az online erőforrások, azonban az újszerű megoldások alkalmazása sokszor nem professzionálisan implementált. (Gáti & Bauer, 2019)

A kutatás eredményei olyan percepciók alkotására vezetnek engem, miszerint az agilis módszertan vagy annak eszközei a magyar vállalkozások jelentős részében függ a kulturális viszonyoktól és a vezető személyétől. Ugyan kutatási kérdéseim nem vizsgálják az ország vállalkozásainak helyzetét érdemes megemlíteni, hogy az ügynökségek is általánosságban kkv szinten működnek, ahhoz nagyon hasonló kultúrákkal.

VI. Módszertan

Az agilis marketing és a hazai ügynökségi szféra szakirodalmi háttérének és hitelességének szűkössége miatt dolgozatomban feltáró kutatásként értelmezhető. A módszertan kijelölésekor ismeretemben voltam a lehetséges korlátoknak, azonban a munkám során több problémával is találkoztam.

VI.1. Szekunder adatgyűjtés: az agilis marketing széles körű megismerése

A szakirodalmi áttekintés során nyilvánosan és a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói részére elérhető adatbázisokból végeztem irodalomgyűjtést. Célom egy részletes irodalmi összefoglaló elkészítése volt a kapcsolódó kutatások módszertanáról, az alkalmazott módszerek kritikájával, az adott területre vonatkozó adaptálási lehetőségeinek feltárásával. Közel hatvan szócikket, publikációt, elektronikus kiadványokat és könyveket olvastam az agilis marketing, marketing agilitás, ügynökségi agilitás, projekt management, lean marketing, lean menedzsment, agilis módszertan, kis- és középvállalkozások, digitális transzformáció, agilis transzformáció és ezek angol megfelelőinek kulcsszavas keresésével. Az elemzés alatt Kovács (2017) által idézett Saunders, Lewis és Thornhill (2007) által összeállított kérdéssor alkalmazása mellett a szakirodalmakat gondolattérképek segítségével rendeztem. (Kovács, 2017) Dolgozatomban az elméleti áttekintést klasszikus tölcser makroszerkesztésben, az agilitás nagy témakörétől a magyarországi kkv-k marketingdöntési folyamatáig mutatom be.

VI.2. Primer kutatás: a hazai ügynökségi szféra kvalitatív vizsgálata

VI.2.1. Mélyinterjúk részletei

Kutatási kérdéseim mentén megterveztem primer kutatásomat, melyben célom a hazai reklámügynökségek munkafolyamatainak, valamint általános minőségi elvárásainak és attitűdjeinek megismerése volt. Ennek érdekében mélyinterjút végeztem, a megismert szakirodalmak főbb pontjai alapján kialakított kérdések mentén 2023. márciusában, online. Az interjúk előkészítése Ghauri & Grønhaug (2016) alapján zajlott, próbakérdésre 2023. februárjában, ügynökségi munkavállalói körökben került sor.

15 kijelölt személyt kértem fel, akik közül többen a téma érzékenysége vagy az ügynökségi szférában tapasztalható leterheltségre hivatkozva nem vállalták a vezetett beszélgetéseket, a kimaradt személyek pótlása a kézirat lezárásáig még nem történt meg, így dolgozatomban jelenleg öt mélyinterjú szövegén keresztül mutatom be a jelenséget, ami a magyar ügynökségi adatokat figyelembe véve is hitelesnek mondható.

VI.2.2. Mélyinterjúk kérdései

A mélyinterjúkhoz használt vázlat a mellékletekben csatoltan megtalálható. Az interjúk tervezetten elsőként a bevezető kérdésekkel kezdve haladtak az érzékenyebb témák felé. A kijelölt interjúalanyok a felkérés során megfelelő tájékoztatást kaptak a témaköréről.

VI.2.3. Mélyinterjúk alanyai

A mélyinterjúk alanyainak kijelölése a Magyar Kommunikációs Ügynökségek Szövetségének (röviden: MAKSZ) 2022-es M-listája alapján történt. Ez a lista összegzi a hazai kreatív ügynökségek rangsorát, azok kreatív teljesítménye alapján. Az alanyok kiválasztása során fontos szempontként jelöltem meg, hogy mind ellátott funkcióban (kreatív, network, digitális stb.), mind méretben is (mikro-, kis és középvállalkozások) vegyesen szerepeljenek a mintámban. Az alanyok anonimitása érdekében a dolgozathoz nem csatolom a mélyinterjúk teljes szövegezését, illetve az idézett mondatoknál is kiemelt gondossággal járok el a beazonosíthatóság elkerülése érdekében.

1. táblázat: mélyinterjú alanyainak összefoglaló táblázata

Kód	Vállalat típusa	Beosztás	Idő
A	Full service ügynökség (nemzetközi network)	kreatív igazgató	48 p
B	Full service ügynökség (hazai network)	account direktor	48 p
C	Full service ügynökség (hazai közepes)	account direktor	45 p
D	Full service ügynökség (hazai kis)	tanácsadó	34 p
E	Digitális-social média ügynökség (hazai kis)	account direktor	32 p

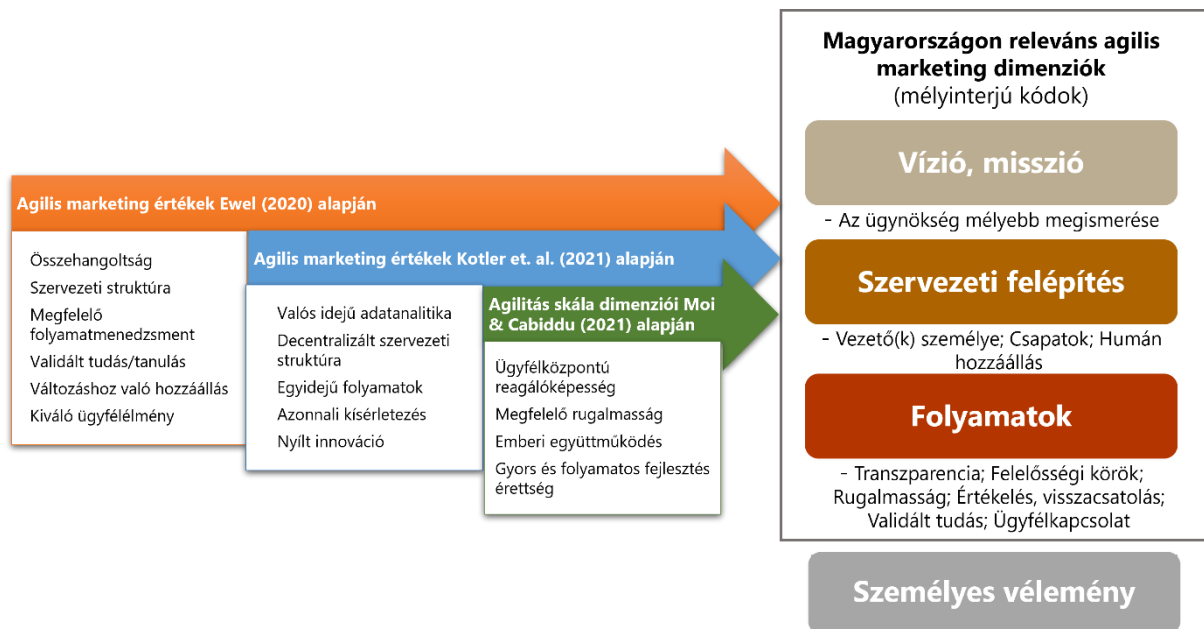
Forrás: saját adatok alapján, saját szerkesztés

VI.2.4. Mélyinterjúk elemzése, kódok

A kvalitatív adatelemzést – azaz a mélyinterjúk vizsgálatát – Nvivo 12 (release: 1.7) szoftver segítségével végeztem. Nyílt kódolást (Ghauri & Grønhaug, 2016) választottam, a kódokat pedig az Agilis Marketing Kiáltvány értékei, valamint Moi és Cabiddu (2021) szakirodalmak alapján állapítottam meg, melyet a 4.ábrán szemléltetek. Ennek struktúrája a következő:

- Vízió, misszió
- Szervezeti felépítés [Vezető(k) személye; Csapatok; Humán hozzáállás]
- Folyamatok [Transzparencia; Felelősségi körök; Rugalmasság; Értékelés, visszacsatolás; Validált tudás; Ügyfélkapcsolat]
- Személyes vélemény

Kutatásom eredményeiben hasonló felépítésben taglalom a felfedezett megállapításaimat.



4. ábra: A kutatás során vizsgált agilis marketing dimenziók;
 Forrás: saját szerkesztés

VII. Eredmények

Az eredmények ismertetése előtt az interjúban elhangzott szövegekhez kapcsolódó szakmai fogalmak magyarázatát érzem szükségesnek. Accountok, account menedzserek alatt azokat a személyeket értjük, akik az adott marketingtevékenységek adminisztrációs és ügyfélkapcsolattartási feladataiért, valamint általánosságban ezen tevékenységek szervezéséért felelnek. Vezetőjük az account direktor. Kreatív, copywriter, art direktor, stratégia általában a kreatív koncepciók kidolgozásában résztvevő szakember, aki saját területén belül lát el feladatokat. Brief alatt pedig egy írásos formában összegzett feladatleírást értünk, melyben a marketingtevékenység céljai és jellemzőit foglalják össze.

VII.1. Vízió, misszió

Az interjúalanyok ügynökségeinek víziója és missziója az interjúk előkészítésében, valamint a bevezető kérdések között vizsgált kérdéskör, melyben célom általános kép kialakítása a szervezetekről továbbá Agilis Marketing Kiáltvány értékeivel való összehasonlítás.

Az egyének ugyan külön-külön eltérő célokról nyilatkoztak, mégis általánosan mindegyik célja a piacvezető pozíció elérése volt, ezt akár kreativitáson, akár az elsőségen keresztül szeretnék elérni. „Mi szeretnénk lenni a legkreatívabb ügynökség ezen a piacon.” (A személy); „Trendszteterek szeretnénk lenni” (E ügynökség); „Megpróbálunk a változásokra tényleg a legelső között reagálni” (B ügynökség)

Érdekesség, hogy a digitális kis hazai ügynökség képviselője megerősíti a Hughes és Vafeas (2019) által leírt, a specializált ügynökségek helyzetére tett kijelentését, miszerint a digitalizáció hatására muszáj bővíteniük céljaikat: „Alapvetően digitális médiával foglalkozunk, [...] de most már inkább mindennel is foglalkozunk tehát [...] akár ki tudunk tekinteni a digitális térből és óriásplakátokkal is futnak már kampányaink” (E ügynökség) Itt Hubert és Bauer (2020) kutatására is érdemes visszautalni, hiszen a közösségi média térnyerésével az ilyen típusú feladatok többségében marketingosztályokhoz kerültek vissza.

VII.2. Szervezeti felépítés

„Ahány ház, annyi szokás” (D ügynökség) – idézettel a legjobban leírható, hogy ugyan hasonlóságokat vélhetünk felfedezni, az öt vizsgált ügynökség öt különböző struktúráról nyilatkozott. Alapvetően a legtöbb agilis értékek mentén működő waterfall modell: a marketingtevékenységek tervezése során szerepet kap a funkcionalitáson átívelő együttműködés, azonban a hierarchikus felépítés – kreatív igazgatók, account direktorok stb. – továbbra is inkább meghatározó. „Olyan általános, klasszikus reklám (vagy ma már inkább

jobban szeretem a kommunikációs ügynökség, mint mi vagyunk, egyre kevesebb van.” (D ügynökség) „Nem agilisan működik, hanem klasszikusan, tehát különböző departmentnek vannak (account, kreatív stb.). Ez azért lényeges, mert különböző emberek különböző funkciókat látnak el és egy ilyen folyamatban mást adnak bele.” (A személy)

A mélyinterjúkban mindegyik személy ismerte az agilitás és agilis módszertanát, szervezeti felépítésük ismertetésénél igyekeztek kiemelni a tapasztalataikat, de pozitív implementálásról csak az a szervezet képviselője tudott nyilatkozni, aki agilis ügyféllel dolgozik.

A személy lényeges ponton is érintett a témakörben, megjegyezte „óriási challenge, hogy a digitális departmentet hogyan integrálja saját magába a szervezet”. Ez szintén egybevág Hughes & Vafeas (2019) megállapításaival, a hazai szférában is helytálló megállapításként.

VII.2.1. Vezetők személye

A vezetők személyével kapcsolatban Kotler et al. (2021) decentralizált csapat feltételének felszínét kívántam kutatni: mennyire mondja meg, hogy mit kell csinálni? A csapat csapatként vagy végrehajtóként dolgozik? Szerencsére az agilitás szempontjából pozitív visszacsatolásokkal találkozhattam: a vezetők nem főnökként, hanem csapattagként, a közös cél érdekében segítik a csapatokat tudásukkal és meglátásaikkal.

„Vezetői szinteken a tulajdonos is beleáll, adott esetben akár felülírva leadási határidőket kreatív oldalról mai napig rajta tartja a kezét azon, hogy amit ő képviselt, amikor megalapította a céget, ez mai napig folyamatosan legyen.” (C ügynökség)

„Account csoportok vezetője a client service direktor, aki saját csapatunkat illetően szabad kezet ad nekünk; az operatív leadelés a senior accountoké, őket úgy támogatjuk, hogy részt veszünk a nagyobb megbeszéléseken, kimegyünk forgatásra, de nyilván nem nézünk rá minden egyes levelezésre és egyeztetünk minden dologról.” (B ügynökség)

VII.2.2. Csapatok

A csapatok felépítésében a már említett decentralizáltság mellett azok nagyságára is kíváncsi voltam. Az alapvető szervezeti struktúrában a csapatok külön-külön működnek, mégis a marketingtevékenységek során egy keresztfunkcionális csapatokká alakulnak. „Megvan, hogy melyik kreatív igazgatóhoz kerül, akkor onnantól ők összeállítják azt az ideális csapatot, akik szakmailag készségben, tudásban a legjobban illeszkednek ahhoz a márkához, a márkának a tone of voice-ához, stílusához.” (C ügynökség) „Különböző emberek különböző funkciókat látnak el és egy ilyen folyamatban mást adnak bele.” (A személy) „Aztán következik a kreatív

szakasz, amikor megpróbálunk ugyanarra a problémára több megoldást találni, ez legtöbbször csapatmunka.” (D ügynökség) Nagyságukban minden képviselő „Attól függ” szókapcsolattal határozta meg a csapatokat, így itt egzakt szám nem becsülhető.

VII.2.3. Humán hozzáállás

A humán hozzáállás alatt a munkavállalók jólétére, motivációjára értve kódoltam. Ennek diszciplínája még az eredeti Beck et al. (2001) agilis értékhez vezet vissza: *„Az egyéneket és a személyes kommunikációt a módszertanokkal és eszközökkel szemben.”*

Egy személy kivételével minden ügynökség valahol kiemelte: fontos az emberi tényező, az emberi jólét. „Akik itt dolgoznak, megtalálják a magánélet és a munka egyensúlyát, és szeressenek itt dolgozni, továbbá szeressék azt, amit csinálnak” (D ügynökség) „Fontos a vállalkozónak a jóléte a szellemi mentális jóléte.” (A személy)

Kiemelik az emberközpontú döntéseket: „Ezeket a szempontokat, hogy: friss szemek nézzenek rá, ne égjenek ki az emberek, Ezeket nekem folyamatosan érvényesítenem kell.” (A személy) „Folyamatosan, igyekszünk fejleszteni a kollégákat, mint szakmai szinten, mind pedig támogatjuk őket a személyes fejlesztésben.” (B ügynökség) „Ez köszönhető annak is, amilyen emberekkel és ahogy szakemberekkel van feltöltve a szervezet. Másrészt az emberek hozzáállásának, harmadrészt pedig a szakértelmének.” (C ügynökség)

A dicséretes hozzáállás értékelendő, ugyanakkor érdemes kitekinteni a képviselők beosztására, így ezen állítások validálásához véleményem szerint munkavállalói megerősítések is szükségesek.

VII.3. Folyamatok

A folyamatok vizsgálatához megkértem a személyeket, hogy egy brief beérkezésétől a kreatív koncepció szállításáig (prezentálásáig) ismertessék a mindennapi folyamataikat. Széles feladatköreiket leírja, hogy ennél a témakörnél is megjelentek a) new business (azaz kívülről érkező kérések vagy tenderek) valamint b) meglévő ügyfelek ágak.

A közepes ügynökségek egységes alapokon fekvő folyamatokról nyilatkoztak:

Beérkezik az ügyfél brief → stratégiák feldolgozzák és kreatív briefet adnak a kreatív csapatnak → eközben az account manager előkészíti a projektet, a vezetők pedig csapatot delegálnak a feladatra → a csapat dolgozik a koncepción → több (belső) kört követően pedig az ügyfélhez szállítanak. „Ezek a folyamatok kicsit ilyen szent folyamatok, azért, hogy valamennyire garantálni tudja a minőségi végeredmény.” (A személy)



5. ábra: általános feladatmegoldási folyamat

Forrás: saját szerkesztés

Érdekesség, hogy a kis hazai digitális ügynökség volt az egyetlen, ahol az első lépésekben nem csapat, hanem egyének (account managerek) jelennek meg, indítják el a folyamatot. „Ügyfél brief beérkezik az accounthoz, aki feldolgozza, értelmezi, visszakérdez. Legjobb esetben az ügyfélnél, hogyha már vannak kérdéses pontok és utána viszi tovább a csapatnak, a kreatívoknak, illetve a grafikusoknak.” (E ügynökség) Itt volt egyedül érezhető számomra az erős alá-fölé rendeltségi viszony. Ugyanakkor itt már egy agilis kezdeményező csapat alakulásáról számolt be a képviselő, mellyel kapcsolatban pozitív véleménnyel nyilatkozott: „Egy különleges, elég nagy ügyfelünkre alakult már egy szerintem hatékony csapat, ami projekt alapúan kezdett el működni, az ügyfél igényeihez igazodva. Én ebben sokkal jobban tudtam működni, mint a klasszikus felállásban. [...] Jobban kötődő kohéziós csapat alakult, összetartó erőn túl a közös a megoldás hajtott, mindent megbeszéltük, mégsem éreztem azt, hogy ez időpocsékolás lett volna az azáltal, hogy valahol többet beszéltünk.” (E ügynökség)

VII.3.1. Transzparencia

Előző bekezdésem megállapításai kötődnek a transzparencia ágához is, hiszen egyértelműen az egyponos kapcsolattartású szervezet esetében volt érezhető a legnagyobb hiány ebből: „Minden esetben az account az, aki elsősorban kapcsolatot tart az ügyféllel és az anyagokat feldolgozva továbbítja” (E ügynökség)

Ettől függetlenül a többi képviselő szervezeteiben egyértelmű átláthatóság tapasztalható – legalábbis a marketingtevékenyének kapcsán. „Egy briefelésen az összes olyan department jelen van, aki érintett lehet, akár a végén” (A személy) „Minden csapatból gyakorlatilag média, stratégia, kreatív teszünk rá embereket. És gyakorlatilag tartunk egy kickoff meetinget, általában házon belül, ahol megbeszéljük mi lesz a way of working.” (B ügynökség) „Attól függően, hogy mi az outputja a brief alapján az egész feladatnak, úgy vonjuk be majd a koncepció alkotásnak az adott fázisában, a különböző divízióknak a szakembereit.” (C ügynökség)

VII.3.2. Felelősségi körök

A felelősségi körök kódján belül leginkább a csapatvezető – agilis rendben Product Owner – személyének alternatíváját kerestem. Itt is az eltérő típusú ügyfélkérdések eltérő válaszokhoz vezetnek, de általánosságban mindenhol található a tevékenységért felelős személy, aki inkább felelősséggel tartozik a projektér, vezeti azt. „Mindig az adott projekt menedzsernek kell meghatározni és összefogni az összes folyamatot.” (D ügynökség) „Tender leadet felhatalmazza a csapat arra, mindenkit, hogy leadelje a folyamatokat és olyan döntési pontokban ő döntsön, ahol esetlegesen nem értünk egyet. Ez egy jól kipróbált rendszer nálunk is működik.” (B ügynökség)

Ezekon kívül egyébként a csapaton belül megmaradnak az általános felelősségi körök, azaz a szakmához kötődő szakmai szempontokat nekik (is) kell követni. „A stratégia azt nézi, hogy az igazi biznisz problémát oldjuk meg, mert mentünk le a briefről” (A személy)

VII.3.3. Rugalmasság

A rugalmasság fogalma minden interjú során előkerült. A képviselők gyakran használták az agilitás, agilis módszertan szinonimájaként. A tevékenységek szervezésében egyetértés, hogy a digitális kampányok engedik a legnagyobb fokú rugalmasságot. „Ez a digitális-social kampányoknál a relevánsabb, nincs is olyan, hogy leadjuk, hanem mi csinálunk AB tesztet, van itt egy csapat performance-szal foglalkozik, egyfolytában figyel.” (A személy)

Sokan szervezeti felépítésük kapcsán fejezték ki a legnagyobb fokú rugalmasságot: határidők, home office vagy ügyfél leosztás köreiben. „Ugyan a határidők azok megvannak, ideális esetben elindulunk, de ha bejön egy leadás, vagy valami olyan feladat, ahol olyan deadline, ami prioritást élvez, akkor fontos, hogy minél több munkaórát szabadítsuk fel a dedikált csapatonak, aki azzal foglalkozik.” (C ügynökség)

VII.3.4. Értékelés, visszacsatolás

Az értékelés és visszacsatolás a scrum sprintek módszeréhez hasonló jelenségek kutatásában jelentett szerepet. Ezen a kódon gyűjtöttem ki a legtöbb forrást – vélhetően mivel ezekről mind a folyamatoknál és későbbi kérdéseknél is többször nyilatkoztak.

Ennél a területnél minden szereplő folyamatos optimalizációról számolt be. A nagyobb kampányok során mind az öt, folyamatos körökről és csapaton (valamint szervezeten) belüli visszacsatolásokról beszélt. „Kibriefeljük a kreatív csapatot, majd pár nap eltelik, és alakul első/második/review meeting, attól függ, hogy hívjuk.” (B ügynökség) „Alapvetően van leülés

projektek végén, ahol a folyamatokat az outputot és végeredményt elemezzük. Megbeszéljük, hogy csúszott el valami, hol volt probléma a folyamatban. Ez akkor is előfordul, ha minden tökéletesen határidőre történik leadása” (C ügynökség)

Az agilis ügyféllel rendelkező képviselő a mindennapi folyamataiba is bevezette a napi stand upokat. „Ha nem napi szinten, de 2-3 naponta tartunk stand upokat maximum fél órában. Itt mindenki el tudja mondani, hogy éppen mivel foglalkozott és ez azért is segítség, mert így nem veszik el sok információ.”

VII.3.5. Validált tudás

Validált tudás fogalmát Ewel (2020) olyan fogyasztói információkként határozta meg, amelyeket valamilyen alátámasztás (validáció) erősít meg. A mélyinterjúkban az adatalapú tervezés kérdésein keresztül vizsgáltam a témakört. Az öt képviselő mindegyike kiemelte, hogy a validált megállapítások, adatok fontos szerepet játszanak a tevékenységek alatt. „Abszolút adatalapon igyekszünk dolgozni. Ez az adat több oldalról is bejöhet, és több oldalról is kell, hogy bejöjjön, mert így lehet alapvetően komplexebb a brief és a munkánk is.” (B ügynökség)

A közepes ügynökségeknek az általános digitális eszközökön (A/B tesztek, performance stb.) saját megoldásaik és erős külső kapcsolataik is vannak. „[...] van lehetőségünk arra, hogy saját kérdőívet futtassunk meg. Illetve, ha ezek nincsenek meg, akkor kiegészítésként akkor természetesen index research alapon, igyekszünk először hazai kutatást végezni” (B ügynökség) „Érdekesség lehet neked, hogy szokott lenni ügynökségeknek ilyen eszköze. Egy dobozos termék, egy kutatás, amit, hogyha az ügyfél kifizet megtudhat márkájáról egy csomó mindent, így lokálisan.” (A ügynökség)

VII.4. Ügyfélkapcsolat

A mélyinterjú végére a kicsit érzékenyebbként definiálható kérdések között az ügyfelek rugalmasságát próbáltam megismerni az ügynökségi személyek tapasztalásai alapján. Az ügyfélkapcsolatként kódolt szövegek között végül pedig a teljes kapcsolatot elemeztem.

Ennél a pontnál is érvényesül a „nagyon ügyfél függő” (A ügynökség) általánosítás. Az ügynökségek képviselő minden esetben az ügyfél igényeinek kielégítését figyelembe véve, saját céljaik és értékeik mentén való munkafolyamatokról nyilatkoztak. „Ami még fontos szerintem az, hogy nagyon igyekszünk az ügyfelekkel szoros együttműködést kialakítani, és a client servicere nagy fókuszot teszünk.” (B ügynökség)

A rugalmasság kapcsán kiderült, hogy az ügyfelek többsége az együttműködésekben rugalmas. „Abszolút rugalmas ügyfeleink vannak [...] ők is partnerként kezelnek.” (E ügynökség) „Hogy mennyire változtatható a megszokott együttműködési struktúra? Nálunk teljesen flexibilis, rugalmas.” (C ügynökség) Ugyanakkor bizonyos kérdésekben, így például a kockázatvállalás vagy a büdzsé egyáltalán nem. „Hogyha arról van szó, hogy milyen fajta ötletet vesz meg. Az egy ilyen hosszú beszélgetés. Röviden, Magyarországon nem nagyon alakult ki ennek a kultúrája ügyféloldalon és ügynökségi oldalon sem feltétlenül, de az ügyféloldali nagyon-nagyon kockázatkerülő.” (A ügynökség) „A büdzsé szempontjából nem rugalmasak.” (B ügynökség)

VII.5. Egyéb részletek, személyes vélemények

Mivel a szakmában jelentős tapasztalattal rendelkező szakértőkkel beszélgethettem, a kódolás során igyekeztem a szubjektív véleményeiket külön gyűjteni. Összességében az agilis módszertanhoz magához pozitív hozzáállással álltak a személyek, azonban érdekes, hogy pozíciótól függően (illetve valószínűleg éppen ezért eltérő nézőpont miatt) észlelhető eltérés.

„Business szempontból valószínűleg ennek van értelme, de itt igazából csak keresgéljük, hogy hogy lehetne silók nélkül dolgozni. Amit én képviselek, vagy ami ez az ügynökség lenni akar, ahhoz nem jó ez a tribe-os felépítés. Mert összességében nem kedvez annak, hogy a lehető legkreatívabb munka jöjjön innen ki, márpedig nekünk ez a feladatunk.” (A ügynökség – kreatív igazgató) „Szerintem sokkal hatékonyabb lehet, hogyha ténylegesen dedikált kreatív csapatok, csapat szinten dolgoznának együtt az ügyfelekkel.” (B ügynökség – account direktor)

Megjelent a digitalizáció következő hullámától való félelem/várákozás: „Ma olvastam például, hogy március 12-én megjelent a ChatGPT-V4 online reklám- és marketingiparra specializálódott verziója, ami gyorsan a reklámpar jövőjévé válhat majd.” (D ügynökség) „Például a GPT is már jelentős kihívásokat állít elénk.” (A forrás)

VII.6. Összefoglalás

Az interjúk alapján a fenti 10+1 dimenziót 4 különböző agilitási összhang kategóriákba soroltam. A 2. táblázat összefoglaló módon szemlélteti az eredményeket a vizsgált agilis marketing dimenziók mentén, az általános megállapításokkal, az agilitási összhang mértékével és a kapcsolódó releváns idézetekkel együtt.

Feltáró kutatásom alapján a Vízió, misszió és a Transzparencia dimenziók a nincs összhang kategóriába, míg a Vezetők személye, Ügyfélkapcsolat, valamint a Személyes vélemény dimenziók a kezdeti agilitás kategóriába kerültek. Fejlett agilitás jellemzi a Csapatok és a

Értékelés, visszacsatolás, valamint Validált tudás dimenziókat. Fontos kiemelni, hogy a Felelőségi körök dimenzió esetében csak szakmai korlátokkal értelmezhető a fejlett agilitás. A Humán hozzáállás és a Rugalmasság dimenziókat az agilitás szempontjából teljes összhang jellemzi.

2. táblázat: Eredmények összefoglaló táblázata a vizsgált agilis marketing dimenziók mentén, jellemző idézetekkel alátámasztva

		Általános állapot	Agilitási összhang	Jellemző idézet
	Vízió, misszió	Profitorientált ügynökségek, különösebb misszió nélkül	Nincs összhang	„Mi szeretnénk lenni a legkreatívabb ügynökség ezen a piacon.” [A ügynökség]
Szervezeti felépítés	Vezetők személye	Vezetők részt vesznek a folyamatokban, minőségbiztosítási szerepben	Kezdeti agilitás	„Részt veszünk a nagyobb megbeszéléseken, de nyilván nem nézünk rá minden egyes levelezésre vagy egyeztetünk minden dologról.” [B ügynökség]
	Csapatok	Keresztfunkcionális csapatok, hierarchikus rendszerben	Fejlett agilitás	„Különböző emberek különböző funkciókat látnak el és egy ilyen folyamatban mászt adnak bele.” [A ügynökség]
	Humán hozzáállás	Számos jó példa jólét programokra	Teljes összhang	„Folyamatosan, igyekszünk fejleszteni a kollégákat.” [E ügynökség]
Folyamatok	Transzparencia	A hierarchia miatt nem teljes átláthatóság	Nincs összhang	„Attól függően, hogy mi a kimenetele a feladatnak, úgy vonjuk be majd az alkotásnak az adott fázisában a különböző szakembereket.” [C ügynökség]
	Felelőségi körök	Szakmákhoz illeszkedő felelősségi körök, de közös felelősség	Fejlett agilitás, szakmai korlátokkal	„Mindig az adott projektmenedzsernek kell meghatározni és összefognia az összes folyamatot.” [D ügynökség]
	Rugalmasság	Munkaszervezésben és teljesítésben is jelen van	Teljes összhang	„Ha bejön egy olyan feladat, ami prioritást élvez, akkor munkaórát szabadítunk fel a dedikált csapatnak, aki azzal foglalkozik.” [C ügynökség]
	Értékelés, visszacsatolás	Folyamatos	Fejlett agilitás	„Kibriefeljük a kreatív csapatot, majd pár nap eltelik és alakul első/második/review meeting.” [B ügynökség]
	Validált tudás	Külön eszközök, kutatások és tapasztalat	Fejlett agilitás	„[...] van lehetőségünk, saját kérdőívet futtatunk meg. De ha nincs, természetesen index research alapon, igyekszünk először hazai kutatást végezni.” [B ügynökség]
	Ügyfélkapcsolat	Hiányos hazai kultúra, de rugalmas és partneri kapcsolat	Kezdeti agilitás	„Magyarországon nem nagyon alakult ki ennek a kultúrája [...], de az ügyféloldali nagyon-nagyon kockázatkerülő.” [A ügynökség] „Abszolút rugalmas ügyfeleink vannak [...] ők is partnerként kezelnek.” [E ügynökség]
	Személyes vélemény	Technológiai fejlődés kérdése; Agilitással kapcsolatos bizonytalanság	Kezdeti agilitás	„[Az agilis felépítés] Összességében nem kedvez annak, hogy a lehető legkreatívabb munka jöjjön innen ki, márpedig nekünk ez a feladatunk.” [A ügynökség] „Például a GPT is már jelentős kihívásokat állít elénk.” [E ügynökség]

Forrás: saját szerkesztés

VIII. Konklúzió

A szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy az agilis marketing fogalma a világon még nem kifarrott a tudományos területeken. Üzleti világban alkalmazott, többségében globális vállalatok használják. A hiteles források többsége agilis marketingről, agilis és/vagy lean eszközöket alkalmazó projekt alapú marketingként foglalkozik a témával.

Primer kutatásomból kiderül, hogy a magyar ügynökségek az agilis módszertan több eszközét is használják, ügyfél oldalon is megjelentek már agilis rendben működő vállalatok. Az Agilis Marketing Manifestóban megfogalmazott értékeknek és alapelveknek csak részben felelnek meg, mely magyarázható azzal is, hogy ezek összességében nem ügynökségekre optimalizált definíciók.

A kutatás során folyamatos megerősítést nyert a percepció, miszerint a digitalizáció térnyerése átalakítja az ügynökségek működését és azok eszköztárát. Egyre nagyobb szerepet kapnak a humán értékek, a kisebb specializált ügynökségeknek pedig szélesíteniük kell a portfóliójukat a fenntartható működés érdekében.

A hazai ügyfelek rugalmassága a mélyinterjúk alapján kiemelkedő, ha együttműködésekről beszélünk, kockázatvállalásban és büdzsében viszont elmarad.

Kutatási kérdéseimet vizsgálva megállapítható, hogy:

(1.) Milyen szervezeti felépítés és munkafolyamatok jellemzik általánosan a magyarországi kreatív és digitális ügynökségeket?

Közel egységes folyamatok, azok során jelentős transzparencia tapasztalható a szakmában. Az ügynökségek az ügyféligenyekhez igazodva alakítják munkafolyamataikat. Az általános rend a 22. oldalon megfogalmazottak szerint általánosítható:

Beérkezik az ügyfél brief → stratégiák feldolgozzák és kreatív briefet adnak a kreatív csapatnak → eközben az account manager előkészíti a projektet, a vezetők pedig csapatot delegálnak a feladatra → a csapat dolgozik a koncepción → több (belső) kört követően pedig az ügyfélhez szállítanak.

(2.) Észlelhetők-e az agilis vagy lean módszertan eszközök a magyar ügynökségek munkafolyamataiban?

Igen, az ügynökségek mindennapi folyamataikban alkalmazzák a keresztfunkcionális csapatok, a review ceremónia eszközöket. Inkább szemléletmódban érezhető erősebben az agilis marketing jelenléte.

IX. Összefoglalás

A digitalizáció és az információs társadalmi viszonyok jelentős változásokat idéznek elő a gazdaság, a kultúra, a kommunikáció és a vezetés-szervezés területén is. (Szabó és Ribényi, 2018) Van biztos megoldás vagy módszer bizonytalan környezetben is hatékonyan működni? Dolgozatom elkészítésének alapgondolata nem áll távol a valóban vizsgált diszciplínától, amely egy speciális területet igyekszik felfedezni: az agilis marketing és annak magyarországi viszonylatát. Két kutatási kérdés mentén építettem fel tudományos munkámat: *Milyen szervezeti felépítés és munkafolyamatok jellemzik általánosan a magyarországi kreatív és digitális ügynökségeket?* és *Észlelhetők-e az agilis vagy lean módszertan eszközök a magyar ügynökségek munkafolyamataiban?*

Szakirodalmi áttekintésemben részletesen bemutatam az agilis módszertan történetét a szoftverfejlesztési aspektuson át az agilis marketing megjelenéséig. Foglalkozom a lean módszertannal és annak eszközeivel, illetve a klasszikus tölcser makroszerkezetű áttekintés végén a magyarországi ügynökségi viszonyokhoz releváns szakcikkeket válogattam.

Primer kutatásomban öt mélyinterjút végeztem, öt, a kritériumaimnak megfelelő ügynökségnél dolgozó személlyel. A kézirat lezárását követően esedékes további interjúk az eredmények pontosításában segíthetnek.

Eredményeimben legfőbb megállapítás, hogy a hazai ügynökségek szemléletmódjában érezhető erősebben az agilis marketing jelenléte, de alkalmaznak agilis eszközöket is. Az ügynökségek az ügyféligényekhez igazodva alakítják munkafolyamataikat. Általános működési rendjükben a csapatoknak van nagy szerepe, a közös munkán keresztül teremtenek értéket. Egységes folyamatok és transzparencia támogatja ezt.

Jövőbeni kutatási irányként érdemes az ügynökségi munkavállalói és teljes ügyféloldal véleményének kvalitatív vizsgálata, mellyel teljes képet kaphatunk az agilis marketing alkalmazhatóságáról.

Tudományos munkám a szervezeti kultúrák területén értelmezhető, de kiemelt figyelmet fordít a marketing tárgykörének sajátosságaira. Nagyobb hangsúlyt fektet az ügynökségek helyzetére, nem vizsgálja, csak elméleti szinten említi az ügyfél oldal, azaz az ügynökségek megrendelőinek és egyéb marketingosztályok szerkezetét. Dolgozatom hiánypótlónak mondható, mivel még európai szinten is elenyésző a téma tudományos feldolgozottsága. Azonban a megállapításaim a megjelölt limitációk mentén értelmezendők.

X. Irodalomjegyzék

- Beck, K. et al. (2001): Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztésért. Forrás: <http://agilemanifesto.org/iso/hu/> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Bernschütz, M. (2009). Kvalitatív kutatás a magyarországi integrált marketingkommunikáció-alkalmazás feltételeiről. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 40(9), 29-40. Forrás: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2962/1/vt2009n9p29-40.pdf> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Chikán A. (2020). Vállalatgazdaságtan. Akadémiai Kiadó. Forrás: <https://doi.org/10.1556/9789634545897>.
https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt_183_p1/#m795valgt_183_p1 (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Cowan, C., Ellinas, J., Schaffner R. (2021). When agile marketing breaks the agency model. Marketing & Sales Practice. McKinsey. Forrás: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/when-agile-marketing-breaks-the-agency-model> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. Information and software technology, 50(9-10), 833-859. Forrás: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=652db5cfe6f3c217710f40b62800d878a2183016> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Ewel, J., Cass, J., Days F. et al. (2012). Agile Marketing Manifesto. Forrás: <https://www.agilemarketingmanifesto.org>. (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Ewel, J. (2021). The 6 disciplines of agile marketing: Proven practices for more effective marketing and Better Business Results. John Wiley & Sons, Inc.
- Gáti, M., & Bauer, A. (2019). Marketing decision-making in Hungarian SMEs. Market-Tržište, 31(1), 39-59. Forrás: <https://hrcak.srce.hr/file/322991> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Ghuri, P., Grønhaug, K. (2016). Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598590>. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/dj187kaut_177_p2/#dj187kaut_177_p2 (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Hubert József, Bauer András (2020), Challenges and dilemmas: the organizational aspects of social media marketing. Proceedings of the European Marketing Academy, 49th, (62726) Forrás: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2020-62726.pdf> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Hughes, T., & Vafeas, M. (2019). Marketing agency/client service-for-service provision in an age of digital transformation. Journal of Business-to-Business Marketing, 26(3-4), 265-280. Forrás: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1051712X.2019.1611080> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Klimkó, G. (2014). Az agilis szemlélet első két évtizede (First two decades of agility). Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 45(7-8), 86-96. Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1714/1/vt_2014n7_8p86.pdf (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. Wiley.

Kovács, K. (2017). Kutatási és publikálási kézikönyv nem csak közgazdászoknak [Digitális kiadás.] Budapest. Akadémiai Kiadó. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789634540373> Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/m203kepnck_0_p1#m203kepnck_0_p1 (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)

KSH (2022). 9.1.1.17. A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint. Forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)

Moi, L., & Cabiddu, F. (2021). An agile marketing capability maturity framework. *Tourism management*, 86, 104347. Forrás: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721000662> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)

MRSZ (2023). A Magyar Reklámszövetség bemutatja: a 2022-es média és kommunikációs piac költségeit felmérő számait. Forrás: https://mersz.hu/cmsfiles/30/3e/2022_MRSZ_media_komm_torta_hosszu_v7_FINAL_230326.pdf (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)

Pálvölgyi, L. (2022). PMBOK® Guide: Új szerkezetben a projektmenedzsment tudásanyaga. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(1), 90-91. Forrás: <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/download/911/410> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)

Portfolio.hu. (2021. június 30). A gazdaság nagyágyúi osztották meg Tapasztalataikat az agilis módszertanról. Portfolio.hu. Forrás: <https://www.portfolio.hu/uzlet/20210630/a-gazdasag-nagyagyui-osztottak-meg-tapasztalataikat-az-agilis-modszertanrol-490210> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)

Project M. I. (2018). Agilis gyakorlati útmutató. Akadémiai Kiadó. Forrás: <https://doi.org/10.1556/9789630599488>. https://mersz.hu/hivatkozas/m453agyui_13_p2/#m453agyui_13_p2 (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)

Putnik, G. D., & Putnik, Z. (2012). Lean vs agile in the context of complexity management in organizations. *The Learning Organization*. Forrás: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696471211220046/full/pdf?title=lean-vs-agile-in-the-context-of-complexity-management-in-organizations> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)

Quinton, S., Smallbone, T. (2006): Postgraduate research in business: a critical guide. London: Sage Publications. Forrás: <https://books.google.hu/books?id=Y27jEYSqqUcC&lpg=PP8&ots=6QLT8XpMOU&dq=Postgraduate%20research%20in%20business%3A%20a%20critical%20guide&lr&hl=hu&pg=PP8#v=onepage&q=Postgraduate%20research%20in%20business:%20a%20critical%20guide&f=false> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)

- Ruzsa, R. C. (2018). „Z” generáció fő jellemzői és a várható munkerő-piaci kihívások= Main characteristics of generation Z and the challenges to come in the labour market. *Közép-Európai Közlemények*, 11(3), 149-157. Forrás: <http://www.analecta.hu/index.php/vikekkek/article/download/31713/31354/> (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Szabó, B., & Ribényi, M. (2018). Az agilis módszertanok megítélése a beosztottak és vezetők szemszögéből. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(6), 22-32. Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3600/1/VT_2018n6p22.pdf (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)
- Vörösmarty G., Tátrai T. (2016). Beszerzés. Wolters Kluwer Kft.. <https://doi.org/10.55413/9789632956145>. Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/wk40_61_p1/#wk40_61_p1 (Utoljára letöltve: 2023.04.15.)

Köszönetnyilvánítás

Köszönöm a segítséget kutatómunkám alatti mentorálásomban Mezőné Dr. Oravecz Titanilla Évának, Hubert Józsefnek a Corvinus TDK-hoz való segítségével és a gyors-rugalmas közreműködésében és Dr. Harsányi Dávidnak a mélyinterjú személyek kiválasztásában való közreműködéséért.

A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM ÚNKP-22-2-II-CORVINUS-109 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.



Mellékletek

I. melléklet: Az Agilis Marketing Kiáltvány értékeinek eredeti szövegezése

2012-es változat:

Forrás:

https://web.archive.org/web/20200301000000*/https://agilemarketingmanifesto.org/values/

1. *Validated learning over opinions and conventions*
2. *Customer-focused collaboration over silos and hierarchy*
3. *Adaptive and iterative campaigns over big-bang campaigns*
4. *The process of customer discovery over static prediction*
5. *Flexible over rigid planning*
6. *Responding to change over following a plan*
7. *Many small experiments over a few large bets*

2021-es változat:

Forrás: <https://www.agilemarketingmanifesto.org>

1. Focusing on customer value and business outcomes over activity and outputs.
2. Delivering value early and often over waiting for perfection.
3. Learning through experiments and data over opinions and conventions.
4. Cross-functional collaboration over silos and hierarchy.
5. Responding to change over following a static plan.

II. Melléklet: mélyinterjú guide

Bemutatkozás, célok és hozzájárulás kérése

1. Mi az ügynökségetek fő profilja?
2. Milyen szóval jellemeznéd a szervezeti felépítését az ügynökségnek?
3. Ha maximum öt állítással kellene megfogalmaznod az ügynökség céljait és vízióját melyek lennének azok?
4. Mi az általános munkamenet egy kampány/projekt esetében?
Ezen belül fontos megtudni a következőket:
 - 4a. Milyen gyakran követi a kampány/projekt felelős a csapat haladását?
 - 4b. Milyen felelősségi körök tartoznak egy-egy munkakörhöz?
 - 4c. Átlagosan mennyi idő egy kampány/projekt lebonyolítása a brieftől az értékelésig?
 - 4d. Hogyan zajlik az ötletelés, ki vesz részt a kampány/projekt magjának megteremtésében?
 - 4e. Milyen mértékben van jelen a vezetőség, vagy vezető személy a kampányok/projektek alatt?
 - 4f. Az ügynökség feladatai mekkora rugalmasságot engednek? (például módosítható-e bármi [pl. digitális] az indulást követően)
5. Általánosságban egy munkavállaló hány ügyféllel dolgozik? Itt kitérhetünk pozíciók kapcsán is: account, stratégia, grafikus, szövegíró.
6. Mekkora szerepet kap a kampányok, projektek tervezésében az adat, az adatalapú tervezés?
7. Ehhez kapcsolódóan pedig, hogyan értékelték egy kampányt, projektet? Milyen tényezők kapnak hangsúlyt a kiértékelés során?
8. Mit gondolsz, a magyar ügyfelek mennyire rugalmasak az együttműködések kapcsán? Mennyire változtatható egy megszokott együttműködési struktúra?
9. A ti mindennapi folyamataitokban mennyire van jelen az ügyfél? Milyen minőségben? Mi az általános benyomásod?
10. Végül pedig, mi a személyes véleményed: hatékony a jelenlegi szervezeti struktúra?