

Evolution of marketing skills in the age of digitalisation

ZSUZSA SĂPLĂCAN – MÓNICA ANETTA ALT – REBEKA-ANNA POP

The present study aims to reveal the skill profile of a successful marketing specialist and capture the dynamic nature of these skills. The study relies on 18 scientific papers published in the period of 2002-2018. The literature review shows that a comprehensive marketing skill research wave, which reshapes the competence profile, occurs every 5-7 years. In the 2000s, general skills and basic marketing knowledge were widely researched and digital marketing knowledge was first gained through skills-focused studies. In the second half of the 2010s, the interest in digital marketing knowledge intensified. At the same time, digital marketing became more specialised, bringing new digital tools in the spotlight of skills-focused research, such as social media marketing and other tools. In the next five years, a wider and more thorough competence list is expected, as the digital marketing function keeps diversifying. The results of the present research can be used by educational organisations for programme development, but they also provide a valuable methodological base for skills-focused research.

Keywords: marketing, digital marketing, skills, knowledge, competencies.

JEL codes: M31, M53, J24.

A marketingkompetenciák evolúciója a digitalizáció korában

SĂPLĂCAN ZSUZSA¹ – ALT MÓNIKAA NETTA² – POP REBEKA-ANNA³

Jelen kutatás célja, hogy feltérképezze a sikeres marketingszakember kompetenciáit, és rávilágítson a kompetenciaprofil dinamikus természetére. A kutatásba 18, marketingkompetenciákat vizsgáló szakcikk került be a 2002–2018-as időszakból. A kutatásból egyértelműen látszik, hogy körülbelül 5-7 évente megjelenik egy átfogó marketinges készség kutatási hullám, amely jelentős változást hoz a kompetenciastruktúrában. A 2000-es évek végére széles körben vizsgálják az alapvető készségeket és a klasszikus marketingtudás fontosságát, és megjelennek az első digitális marketingeszközök is. A 2010-es évek második felében felerősödik a digitális marketing tudás iránti figyelem. Ugyanakkor megjelennek a digitális marketingen belüli szakosodási elemek is, mint a közösségimédia-marketing és más nagyon konkrét digitális marketing eszközök. A következő öt éves ciklusban a digitális marketing szakosodása és ezáltal a kompetencialista bővülése és mélyülése várható. A kutatás eredményeit oktatási intézmények hasznosíthatják a marketingoktatási programok kialakítása és fejlesztése során, ugyanakkor a kompetenciakutatáshoz is erős módszertani alapot kínál.

Kulcsszavak: marketing, digitális marketing, készség, tudás, kompetencia.

JEL kódok: M31, M53, J24.

Bevezető

A negyedik ipari forradalom lényegesen átalakítja a vállalati folyamatokat, és megköveteli az ehhez alkalmazkodni tudó alkalmazotti struktúra és kompetenciák kialakítását. Egy népszerű becslés szerint a jelenleg oktatásban résztvevők 85%-a olyan forradalmian új munkakörben fog dolgozni 2030-ban, amely ma még nem létezik (Institute for the Future – Dell Technologies 2017). Egyes készségek szerepe leértékelődik a különböző iparágakban, míg mások kiemelt szerepet kapnak (Bighin et al. 2018). Egyfajta kettősség figyelhető meg a szakértők előrejelzéseiben. Bár a technológia nagyon sok folyamatot és annak irányítását is átveszi, ami a technológiai készségek iránti magasabb igényt is magával hozza, az emocionális és társas készségek, valamint a ma-

¹ PhD, egyetemi adjunktus, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, e-mail: zszusa.pal@econ.ubbcluj.ro.

² PhD, egyetemi docens, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, e-mail: monika.alt@econ.ubbcluj.ro.

³ MSc hallgató, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar, e-mail: rebeka.anna.rap@gmail.com.

gasabb szintü kognitív készségek továbbra is jelentös szereppel bírnak majd (Bighin et al. 2018). A gyors ütemü változáshoz mind a vállalatoknak, mind a munkavállalóknak, mind pedig az oktatási intézményeknek gyorsan kell alkalmazkodniuk.

A kompetenciaelvárások átalakulása a marketingszakmát is érintette, és továbbra is nagymértékben alakítani fogja. A marketing egy rendkívül dinamikusan fejlődő eszköztárral rendelkező tudományterület. A LinkedIn és a HubSpot által készített felmérés szerint a marketing a leggyorsabban változó üzleti terület (HubSpot 2015).

Ugyanakkor számos kutatás alátámasztotta, hogy még mindig egy rés tátong a vállalat igényei és a marketingszakemberek száma és tudása között (Liu–Burns 2018). A World Economic Forum *The Future of Jobs* (2018) jelentése szerint a 2013–2017-es időszakban a marketing egyike azon szakmáknak, amelyek kiemelt helyet foglalnak el a szakmák iránti kereslet növekedési ütemét tekintve. A tanulmány adataiból az is világosan látszik, hogy a digitális marketing és stratégiai marketing szakemberek iránti kereslet növekedni fog az előrejelzési időszakban, 2022-ig.

A munkaerőpiaci átalakulás és a marketingszakma digitalizációja, illetve az erre való felkészülés felkeltette a kutatók érdeklődését is. Egyértelműen látszik a kutatásokból, hogy a különböző digitális és közösségimédia-marketing kurzusoknak be kell épülniük a marketingszakembereket képző intézmények kínálatába (Crittenden–Crittenden 2015). Az utóbbi 20 évben végzett kutatások arra keresik a választ, hogy miként épül fel egy marketingszakember kompetenciaprofilja. Számos szerző vizsgálta a sikeres marketing szakmai profil szerkezetét, azonban a szakirodalomban nincs konszenzus arra vonatkozóan, hogyan kellene osztályozni ezeket a kompetenciákat. A kutatások igen változatos céllal és fókusszal keletkeztek, többnyire az oktatási intézmények szemszögéből vizsgálják a fejlesztésre szoruló kompetenciákat (Daellenbach 2018; Schlee–Karns 2017; Wellman 2010; Žabkar–Hosta 2009). A marketingkompetenciával kapcsolatos kutatások alig érintik a kelet-közép-európai régiót (kivéve Žabkar–Hosta 2009; Christov et al. 2015), és többnyire az angolszász nyelvterületeket vizsgálják (Daellenbach 2018; McArthur et al. 2017; Schlee–Karns 2017). Néhány kivételtől eltekintve (Hyman et al. 2005; Schlee–Harich 2010; Schlee–Karns 2017), a kutatások nem szemlélik rendszerben a marketingkompetenciák megjelenését és az egyes kategóriák evolúcióját.

A kutatás célja tehát kettős. Egyrészt feltárja a marketingszakember profiljának dinamikus természetét, megvizsgálva az utóbbi 20 év marketingkompetenciákkal kapcsolatos nemzetközi publikációit. Másrészt pedig a feldolgozott cikkek módszertana alapján egy kompetenciaprofil állít fel a marketingszakma számára, amely későbbi kutatásokban igen hasznos támpontot szolgáltat.

Szakirodalmi áttekintés

A marketingfunkció és a marketingfeladatok

A marketing az emberi, társadalmi szükségletek jövedelmező kielégítésével foglalkozik (Kotler–Keller 2012). A vállalaton belül olyan tevékenységeket, folyamatokat, illetve szervezeti egységet takar, amely a vállalati tranzakcióban részt vevő minden fél számára képes értéket teremteni. A 21. században, a digitalizáció következtében lényegesen átalakult a marketing feladatköre és eszköztára (Kotler–Keller 2012). Bár a marketing alaptétele a kezdetektől a fogyasztói igények nyereséges kielégítése volt, a marketingszakembereknek igazán csak most, a digitális technológia által támogatva van lehetőségük arra, hogy akár valós idejű adatokat szerezzenek a fogyasztókról, és átalakítsák azokat hatékony és eredményes marketingdöntésekké. Gordon és Perrey (2015) szerint a marketing *új aranykor* előtt áll. Ez az új aranykor egy forradalmian új eszközkészletet jelent, amely növeli a marketingtevékenység hatékonyságát és sebességét, illetve kibővíti a marketing alkalmazási körét. Ezek az új képességek hozzájárulnak a marketingstratégia növekvő szerepéhez az értékteremtésben. A digitális technológia tehát életre hívja a digitális marketing szakterületet.

Az Amerikai Marketing Szövetség marketingdefiníciójából kiindulva, Kannan és Li (2017. 23) úgy határozza meg a digitális marketinget, mint egy „olyan alkalmazkodó, technológia által támogatott folyamatot, amely segítségével a vállalat együttműködik a fogyasztókkal és partnerekkel annak érdekében, hogy együtt értéket teremtsenek, kommunikáljanak és szállítsanak a folyamat minden érintette számára” (saját fordítás). Meghatározásuk értelmében a marketing szerepét átveszi a digitális marketing, ami lényegében a klasszikus marketing-folyamatok digitális eszközökkel történő ellátását jelenti. Más szerzők a marketingkommunikáció domináns szerepét emelik ki a digitális marketing meghatározásban, ami a digitális technológia teljes körű és szakszerű használatát jelenti a marketingkommunikáció integrálásában, célzásában, eredményeinek mérésében (Wymbs 2011).

Egy szervezetben a klasszikus marketing funkciókhoz a marketingtervezés, marketingkutatás, termék- és szolgáltatásmenedzsment, árazás, kommunikáció, értékesítési csatornák menedzsmentje, eladás, marketinginformációk menedzsmentje tartozik (Burrow–Flower 2016; Kannan–Li 2017). Kotler és társai (2017. 50) szerint a klasszikus marketing mix (4P) helyét átveszi a digitális technológia által támogatott 4C (co-creation, currency, communal activation, conversation – közös értékalkotás, árfolyam, közösségi aktivizáció és párbeszéd). A hagyományos és digitális marketing viszonyát komplementerként érzékeli. A hagyományos marketing kezdeményezi a fogyasztói interakciót, a digitális marketing pedig hajtja a szám-szerűsíthető eredményeket (Kotler et al. 2017). A digitális technológia átalakítja a marketingkörnyezetet és a vásárlási döntési folyamatot, amelyhez a klasszikus marketingfunkcióknak is alkalmazkodniuk kell. A főbb területek, amelyekre érdemes figyelni a digitalizáció előretörése során: a fogyasztói magatartás kutatása, vevőélmény tervezése, a közösségi média és fogyasztók által generált tartalmak megjelenése, platformszolgáltatások és kétoldalú kommunikáció, keresőmotorok szerepe a marketing- és értékesítési folyamatokban, illetve egyéb, ehhez kapcsolódó jelenségek, mint például az adatvédelem (Kannan–Li 2017).

A digitalizáció következtében számos új funkció jelenik meg a vállalatban, akár teljesen új részlegként vagy a klasszikus funkcionális részlegeknek alárendelve. A gyakorlatban sorra jelennek meg teljesen új marketinges szakmák, vagy digitalizálódnak a klasszikus marketingszakmák. Például a HubSpot digitális marketing szolgáltató vállalat 15 digitális állást javasol, melyre érdemes koncentrálni ebben az időszakban, köztük marketing-adatelemző, keresőoptimalizáló, tartalommarketing-szakértő, közösségi média koordinátor és mások (Becker 2018).

A dinamikusan változó marketingfeladatok ellátásához megfelelő kompetenciaterkép szükséges meghatározni. Fontos azonosítani azokat az alap- és specifikus kompetenciákat, amelyek lehetővé teszik a megfelelő szakemberek képzését, kiválasztását, és növelik alkalmazkodási képességeit a gyorsan változó környezetben.

A marketingkompetenciák

A kompetencia valamilyen meghatározott feladat ellátására való alkalmasság (Nagy 2000). A humán erőforrás-menedzsment szakirodalom szerint egy adott munkakörre jellemző kompetenciák körének meghatározását kompetenciaelemzésnek nevezzük (Karoliny–Poór 2017). Egy adott munkakör ellátásához szükséges kompetenciák rendszere alkotja a kompetenciaprofil vagy kompetenciaterké-

pet (Dabasi Halász 2016). A szakirodalomban is számtalan értelmezési és osztályozási mód létezik a kompetenciák tipológiáját tekintve. Nagy (2000) két nagy csoportba sorolja a kompetenciákat: általános kompetenciák és speciális vagy szakmai kompetenciák. Az első csoportba tartoznak a kognitív kompetenciák, a személyes kompetenciák és a szociális kompetenciák. A kognitív kompetenciák az információkezeléssel kapcsolatos készségeket jelentik, idetartozik a tanulás és a problémamegoldási képesség. A személyes kompetenciák a személyes érdek hatékony érvényesítését jelentik, idetartozik az önállóság és a felelősségtudat. A szociális kompetenciák a társas érintkezés működését szabályozzák, idetartozik a kommunikáció és az együttműködési készség (Nagy 2000).

Dabasi Halász (2016) humán erőforrás-fejlesztési szempontból a tudás és képzettség, az énkép és szociális szerep, valamint az ösztön és motiváció kompetenciacsoportokra fókuszál. A tudás és képzettség tudatos, megfigyelhető és tanulható, az énkép és szociális szerep megfigyelhető és fejleszhető, az ösztön és motiváció pedig nehezen megfigyelhető és nehezen vagy egyáltalán nem fejleszhető kompetenciákat takar.

A marketingkompetenciák szisztematikus kutatása az 1980-as évek végére, 1990-es évek elejére nyúlik vissza. A marketingkompetenciák kutatásának és az eredmények publikálásának zászlóshajója a *Journal of Marketing Education* szaklap lett. Az itt megjelent munkák az általános marketing kompetenciaigényre, valamint a specifikus, funkcionális kompetenciaigényre is fókuszálnak.

Bennett (2002) munkája kizárólag a személyes készségeket vizsgálja négy gazdasági területet összehasonlítva (marketing, humán erőforrás, pénzügy, menedzsment), igen innovatív tartalomelemzési módszerrel. Kiemeli, hogy a korábban azonosított és legfontosabbnak tartott személyes készségek nem egyformán fontosak a négy szakterület számára. Hyman és Hu (2005) szintén csak a személyes készségeket vizsgálja. Az 1995-ben és 2002-ben végzett kutatásaik változatlanul a kommunikációs készségek (szóbeli és írott), valamint a kognitív készségek (kritikai gondolkodás, problémamegoldás, döntésképeség) fontosságát támasztják alá. Davis és társai (2002) kérdőíves kutatással vizsgálják mind a készségeket, mind pedig a tudást, amelyek a marketingszakmához szükségesek. Eredményeik azt emelik ki, hogy a személyes/puha készségek fontosabbak a kezdő szakemberek esetében, míg a szakmai tudás a karrierpálya későbbi szakaszában lesz hasznosabb. Ezt az eredményt Walker és társai (2009) kutatása is alátámasztja. A karrierpálya első szakaszában a puha készségek (például írott

kommunikáció) kiemelten fontosak. Walker és társai (2009) minden típusú kompetenciát készségnek (angolul skill) neveznek, köztük a marketinggel kapcsolatos szaktudáson alapulót is, hiszen nem a tudás iránti igényt kutatja, hanem az adott tudás alkalmazásának képességét. Wellman (2010) munkája a transzferábilis készségekre és a személyiségvonásokra fektette a hangsúlyt. Schlee és Harich (2010) kutatásukban metakészségeket, technikai készségeket és marketingtudást vizsgálnak. Metakészségek alatt értik mind a személyiségvonásokat, mind pedig az egyéb átvihető készségeket.

Finch és társai (2012) széles körű kompetencialistát vizsgálva réselemzést végeznek a marketingkompetenciák fontosságának és teljesítményének feltérképezésére. Első körben tudás és metakészség klasztert határoznak meg, később a tudás klasztert tovább bontják a marketing funkcionális és konceptuális területeire, mint stratégiai marketing, marketingkommunikáció, csatornamenedzsment, marketingkörnyezet, termékmenedzsment és design. Megjelennek a marketingkommunikáció klaszterben a közösségi média ismeretek és a csatornamenedzsmentben az elektronikus kereskedelemhez köthető ismeretek is.

A marketing digitalizációja következtében napvilágot látnak olyan munkák is, amelyek kifejezetten a digitális marketing kompetenciákra fókuszálnak. Royle és Laing (2014) a digitális marketinges kompetenciák rendszerét egy skála formájában összegzi. A skála egyik végpontján az üzleti, másik végpontján a speciális marketingtechnológiai készségek foglalnak helyet. Royle és Laing (2014) hiánypótló, konceptuális munkája széles körben idézett a szakirodalomban. Christov és társai (2015) cikke is kifejezetten a digitális marketing készségeket és tudást vizsgálja három kelet-európai országban, Liu és Burns (2018) pedig egy marketinganalitika kurzus kompetenciáit térképezik fel. Más szerzők általános marketing készségrendszert kívánnak felállítani, ahol a digitális marketing készségek mintegy részhalmozatát képezik a készséglistának. Így például McArthur és társai (2017) vagy Schlee és Karns (2017) részletes és átfogó kompetencialistát építenek fel a marketingszakemberek profiljának tanulmányozása érdekében. Míg McArthur és társai (2017) kutatásukban csak egy általános digitális marketing tudás szerepel, addig a Schlee és Karns (2017) által feltárt technikai készségek alatt részletes digitális marketing eszköztár húzódik. Schlee és Karns (2017) munkája hasonló kompetenciaosztályozást alkalmaz, mint a korábbi Schlee és Harich (2010) tanulmány. Három csoportba sorolják a kompetenciákat: általános transzferábilis készségek és személyes attitűd, technikai készségek és szoftverek, valamint konceptuális

marketing tudás (Schlee–Harich 2010). Honea és társai (2017) makrokompetenciáknak nevezik a kommunikációs, kognitív és társas készségeket, mikrokompetenciáknak pedig a marketing, adatelemzési és üzleti tudást. Daellenbach (2018) letisztult, kétszintű kompetenciaosztályozást kínál: puha és kemény készségekre osztja az elvárásokat. A puha készségeken belül gondolkodást és tanulást, valamint személyes készségeket különböztet meg. A kemény készségeken belül marketingtudást és feladatspecifikus tudást határoz meg, ez utóbbi részletes digitális marketing eszközlístát tartalmaz.

Látható tehát, hogy a marketingkészségek kutatása során nem alakult ki egy egységes osztályozási rendszer és terminológia, valamint a kutatások fókuszában sem mindig ugyanaz az átfogó készségstruktúra áll. Az, hogy mire fektették a hangsúlyt az egyes szerzők, függ a kutatás céljától. Például egy specifikus tananyagfejlesztésnél csak az ahhoz releváns készségek vizsgálata került be a kutatásba (Liu–Burns 2018). Ugyanakkor a vizsgált karrierszint is befolyásolja a kutatók által a kompetenciáknak tulajdonított jelentőséget. Akik a friss marketing végzősök elhelyezkedési lehetőségeit vizsgálták, nagyobb eséllyel fókuszáltak kulcskompetenciákra (Daellenbach 2018) vagy személyes puha készségekre (Bennett 2002; Wellman 2010), mint azok, akik szakértői szintű pozíciókat vizsgáltak.

Célunk tehát a változatos kompetencialistákat egy rendszerbe összefoglalni a marketingkompetenciákkal foglalkozó kutatások és szakcikkek alapján.

Módszertan

A szakirodalom feltérképezéséhez a Web of Science és a Google Scholar adatbázist használtuk. A következő kulcsszavak és kifejezések segítségével kerestük a 2000–2018 között megjelent releváns publikációkat: „marketing skills”, „marketing knowledge”, „marketing job”, „marketing employability”.

Azok a kutatások kerültek be a mintába, amelyek több kompetenciát vizsgáltak egyszerre, függetlenül az alkalmazott módszertantól. Ennek értelmében nem került be olyan kutatás, amely például csak a kommunikációs vagy csak a digitális készségekre fókuszált. A kutatásnak ebben a szakaszában célunk egy átfogó kompetenciataxonómia létrehozása.

A kutatásba végül 11 szaklapból összesen 18 tudományos cikk került be (1. táblázat). A cikkekben vázolt kompetencialistát Excelben dolgoztuk fel. Az elemzési keretbe bevezettük a cikkek szerzőjét, címét, a megjelenés évét, a szakfolyóirat és lapszám adatait, az alkalmazott módszertant, a minta jellemzőit, az

elemzésbe bevont és/vagy azonosított készségek listáját, a készséglista hierarchikus felépítésének kategóriáit és szintjeit.

1. táblázat. A vizsgálatba bevont cikkek

Szerző	Szakterület	Adatgyűjtési módszer	Kutatott minta	Ország
Bennett (2002)	Marketing, HR, pénzügy, menedzsment	Tartalomelemzés Kérdőíves kutatás	1000 álláshirdetés 170 vállalati menedzser	Nagy-Britannia
Davis et al. (2002)	Marketing	Kérdőíves kutatás	298 alumni	AEÁ
Hyman et al. (2005)	Marketing	Kérdőíves kutatás	133 egyetemi oktató (1995) 216 egyetemi oktató (2002)	AEÁ
Gray et al. (2007)	Marketing	Kérdőíves kutatás	141 marketingmenedzser, 52 oktató, 107 diák	Új-Zéland
Stuart et al. (2008)	Marketing	Tartalomelemzés Mélyinterjú	54 munkakör-specifikáció 10 marketingmenedzser	Dél-Afrika
Walker et al. (2009)	Marketing	Mélyinterjú	14 diplomás 14 munkaadó	Ausztrália
Žabkar–Hosta (2009)	Marketing	Kérdőíves kutatás	235 marketing- és vállalatvezető	Szlovénia
Schlee–Harich (2010)	Marketing	Tartalomelemzés	500 álláshirdetés	AEÁ
Wellman (2010)	Marketing	Tartalomelemzés	250 online álláshirdetés	Nagy-Britannia
Finch et al. (2012)	Marketing	Kérdőíves kutatás	253 marketingszakember	Kanada
Barker (2014)	Marketing	Kérdőíves kutatás	49 HR-szakember	Nagy-Britannia
Royle–Laing (2014)	Digitális marketing	Mélyinterjú, fókuszcsoport	20 vállalati szakember	Nagy-Britannia
Christov et al. (2015)	Digitális marketing	Kérdőíves kutatás	300 diák 29 kisvállalat	Bulgária, Románia, Görög.
Honea et al. (2017)	Marketing	Kérdőíves kutatás Tartalomelemzés	154 marketingvezető	AEÁ
McArthur et al. (2017)	Marketing	Tartalomelemzés	359 álláshirdetés	Ausztrália
Schlee–Karns (2017)	Marketing	Tartalomelemzés	210 álláshirdetés	AEÁ
Daellenbach (2018)	Marketing	Szakirodalom- elemzés	–	Ausztrália
Liu–Burns (2018)	Marketing- adatelemző	Tartalomelemzés	400 álláshirdetés, 1 000 000 Twitter-üzenet, 13 tanterv	Nincs adat

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzésbe bevont szakcikkek többsége angol nyelvterületen keletkezett, öt cikk az Amerikai Egyesült Államokban (AEÁ), négy cikk Nagy-Britanniában, három Ausztráliában, egy pedig Új-Zélandon készült kutatásra támaszkodik. Európában kevés az ilyen jellegű kutatás, aminek az oka a nyelvi sokszínűség és a nehezebb adatgyűjtés lehet. A vizsgált cikkek maguk is elég változatos módszertannal és vizsgálati egységekkel dolgoznak. Míg a 2000-es évek elején a kérdőíves kutatások domináltak, később egyre gyakrabban találkozunk álláshirdetések tartalomelemzésével. Jelen tanulmányban nem különböztetjük meg a használt kompetencialistát sem kutatási módszer, sem földrajzi régió, sem pedig a készségek feltárt fontossága szerint. Célunk a változatos készségekből egy olyan részletes és hierarchikusan felépített kompetencia-rendszer létrehozása, amely később kvantitatív primer kutatásokban könnyen alkalmazható.

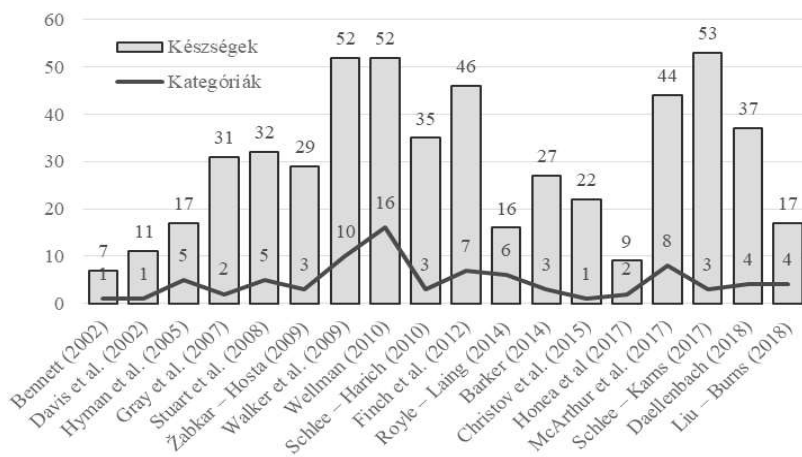
Eredmények

A mintába bekerült 18 cikk 11 különböző szakfolyóiratban jelent meg. A leggyakrabban az amerikai egyesült államokbeli *Journal of Marketing Education* szakfolyóirat foglalkozik a témával. A marketingkézségeket vizsgáló kutatások zöme a marketingoktatáshoz kapcsolható (11/18), ez is bizonyítja, hogy a marketingtudás kialakítása hangsúlyosan az oktatási intézményeket foglalkoztatja. A témának még nem sikerült markánsan bekerülnie a humán erőforrás-menedzsment vagy a marketingmenedzsment szaklapok fókuszába. Ez azért is fontos észrevétel, mert korábban láttuk, hogy a marketingszakemberek iránti igény várhatóan növekedni fog rövid, közép- és hosszú távon egyaránt. A marketingszakemberek toborzásával és/vagy továbbképzésével foglalkozó gyakorló szakembereknek világos kompetenciaprofillal kell rendelkezniük a megfelelő humán erőforrás kiválasztásához, képzéséhez, átképzéséhez. Ugyanígy a marketingrészelek vezetőinek is világosan látniuk kell, hogy miként szervezik meg a részleg munkáját, és milyen új készségekre lesz szükségük.

A marketingkompetenciák szakirodalmának áttekintése alátámasztja, hogy nincs konszenzus arra vonatkozóan, hogy milyen osztályozási módot érdemes használni a marketingszakemberek kompetenciaprofiljának kialakításakor (1. ábra). A kutatások változatos készségeket, változatos mélységű tipológiákat alkalmaznak, nincs egyetértés arra vonatkozóan, hogy milyen készségek és készségrendszerek szükségesek a szakmai profil megalkotásakor.

A készséglista egyfajta mélyülése tapasztalható az újabb kutatások esetében, bár van kivétel. Wellman (2010) munkája kiemelendő a sorból, hiszen olyan

részletes, háromszintű elemzést végez, amely későbbi kutatásokhoz értékes kompetenciataxonómiát kínál. Nemcsak kompetenciakategóriákat és -alkategóriákat határoz meg, hanem egy szövegbányászati kutatáshoz értékes kulcsszavak rendszerét. Összesen 52 készséget azonosít, de ezek mindegyikéhez részletes kulcszórtárát kínál. Wellman kutatása azonban frissítésre szorul, hiszen a marketing nagyon dinamikusan fejlődő szakma. Schlee és Karns (2017) munkája gyakorlati szempontból igen értékes, hiszen nagyon változatos és nagyszámú (53) készségre limitált számú csoportot képes meghatározni.



Forrás: saját szerkesztés

1. ábra. A vizsgált készségek és készségkategóriák száma

A vizsgált szakcikknek összesen 517 készség- és tudáselemet tárgyaltak, természetesen volt átfedés a listák között. A készségek egységesítése után 170 egyedi készséget azonosítottunk, ami azt jelenti, hogy egy marketingkészséget átlagosan három cikkben vizsgáltak. A 2. táblázatba azok az egyedi készségek és tudáselemek kerültek be, amelyeket a vizsgált cikkek legalább felében elemeztek. A vizsgált periódust két részre osztottuk, egyrészt az 1. ábrán látható tendenciák alapján, másrészt pedig a marketing eszköztárában végbement változások miatt. Így megvizsgáltuk, hogy melyek a leggyakrabban kutatott kompetenciák a 2010 előtt (beleértve a 2010-ben megjelent cikkeket) és a 2010 után megjelent szakcikkekben. Mindkét időszakban a csapatmunka és a kreativitás kiemelt figyelmet kapott. Az elemzésből látszik, hogy míg 2010 előtt az általános és személyes

kompetenciák (írott és szóbeli kommunikáció, motiváció, személyközi kommunikáció), illetve a marketing tudás (értékesítés, vevőorientáció) kerültek a kutatók fókuszába, addig 2010 után a közösségi média ismeretek, a kutatási készségek, a digitális marketing tudás felkerült a legkutatottabb kompetenciák közé.

2. táblázat. A leggyakrabban kutatott marketingkompetenciák

Sz.	2010 előtti szakkikkekben			2010 utáni szakkikkekben		
	Kompetencia	n	%	Kompetencia	n	%
1	Csapatmunka	7	78%	Csapatmunka	6	67%
2	Írott kommunikáció	6	67%	Közösségi média	6	67%
3	Kreativitás	6	67%	Kreativitás	6	67%
4	Értékesítés	5	56%	Kutatás	6	67%
5	Motiváció	5	56%	Ügyfélkapcsolat-menedzsment	5	56%
6	Számolási készségek	5	56%	Digitális marketing	5	56%
7	Személyközi készségek	5	56%	Időmenedzsment	5	56%
8	Szóbeli kommunikáció	5	56%	Írott kommunikáció	5	56%
9	Vevőorientáció	5	56%	Keresőoptimalizálás	5	56%
10	Vezetői készségek	5	56%	Prezentációs készségek	5	56%
Összes kompetencia		116		Összes kompetencia	133	
Összes szakkikk		9	100%	Összes szakkikk	9	100%

Forrás: saját szerkesztés

Az egyedi készségek azonosítása után kialakításra kerültek a készségcsoportok. Minden készség esetén megvizsgáltuk, hogy azok a szerzők, akik vizsgálták az adott készséget, milyen csoportba sorolták be azt. Ahogy az 1. ábrán is látható, nagyon változatos osztályozási módot alkalmaztak. Akik csak néhány kategóriát használtak, a kemény/puha, általános/specifikus, mikro/makro osztályozások mentén haladtak, nagy készségalmazzal csoportonként (Daellenbach 2018; Gray et al. 2007; Schlee–Karns 2017). Akik szélesebb osztályozást alkalmaztak, specifikusabb és homogénebb készségcsoportokat alakítottak ki (Wellman 2010). Jelen kutatásban összevontuk a két megközelítést és kétszintű osztályozást alkalmaztunk, figyelembe véve a szerzők által javasolt tágabb és szűkebb kategóriákba tartozást. Erre a rendelkezésre álló nagyszámú (170) készségtípus miatt is szükség volt. A besorolást a szakirodalom alapján végeztük, az adott kompetenciák a leggyakrabban alkalmazott kategóriába kerültek. Miután elvégeztük a besorolást, azt is vizsgáltuk, hogy az egy kategóriába került kompetenciák hasonló tartalommal bírnak-e. Például a csapatmunkát a következő kategóriákba sorolták a korábbi szerzők: általános/transzferábilis készségek és személyes jellemzők, általános és vezetői készségek,

együttműködési készségek, metakészségek, puha készségek – személyes készségek, csapatmunka, munkaszervezés. A csapatmunka végül az általános készségek kategóriában az együttműködési készségek alkategóriába került.

3. táblázat. A javasolt kompetenciastruktúra

Kompetenciacsoportok és -alcsoportok	Kompetenciák	Kategória kialakításának forrása
I. Általános készségek		
Kognitív készségek	Kreativitás, problémamegoldás, numerikus készségek, tanulás, analitikus készségek, kritikai gondolkodás, döntéshozás, logikus gondolkodás, kognitív készségek, laterális gondolkodás	Hyman et al. (2005); Daellenbach (2018)
Személyiségvonások	Etikusság, motiváció, részletekre való figyelés, alkalmazkodóképesség, magabiztosság, változáshoz való alkalmazkodás, kezdeményezőkézség, lelkesedés, szenvedély, önbizalom, proaktivitás, érettség, pontosság, bevonódás, megjelenés	Wellman (2010); McArthur et al. (2017)
Együttműködési készségek	Csapatmunka, személyközi készségek, tárgyalás, multikulturális érzékenység, networking, idegennyelv-tudás, empátia, konfliktuskezelés, illetan, hallgatás	McArthur et al. (2017)
Kommunikációs készségek	Írott kommunikáció, szóbeli kommunikáció, prezentációs készségek, kommunikáció, társalgás, ülések lebonyolítása	Hyman et al. (2005); Wellman (2010); McArthur et al. (2017)
Vezetési és szervezési készségek	Vezetői készség, időmenedzsment, tervezés, üzleti érzék, vállalkozói szellem, minőségorientáció, stratégiai gondolkodás, szervezési készségek, multidiszciplinaritás, válságkezelés, realizmus, üzleti kapcsolatok	Hyman et al. (2005); Žabkar–Hosta (2009); Wellman (2010); Barker (2014)
Attitűd és munkavégzési stílus	Önállóság, stresszkezelés, szervezettség, multitasking/több feladat egyidejű elvégzése, keresztfunkcionális feladatok elvégzésének képessége, kemény munka, felelősségvállalás, elkötelezettség, professzionalizmus, eltökéltség, attitűd, cselekvésorientáltság, integritás	Wellman (2010)

Kompetenciacsoportok és -al csoportok	Kompetenciák	Kategória kialakításának forrása
II. Szakmai tudás		
Marketingtudás	Kutatás, vevőorientáció, marketing-kommunikáció, CRM, disztribúció, szegmentálás, eladás, környezetelemzés, szakmai tapasztalat, marketingszókincs, fogyasztói magatartás, mutatószámok, stratégiai marketing, nemzetközi marketing, termékmenedzsment, szolgáltatások, direkt marketing, általános marketing, árazás, marketingmenedzsment, márkázás, marketingelmélet, vállalati/ iparági ismeretek, B2B marketing, versenytársелеmzés, marketingprobléma azonosítása, CSR, felsőfokú végzettség, ellátási lánc menedzsment, tartalomkészítés, promoválás, marketingkommunikációs mutatószámok, elmélet alkalmazása, merchandising, marketingtervezés, kérdőíves adatgyűjtés, költségvetés tervezése, PR, marketingeszközök, ROI, piacelemzés, copywriting, vírusmarketing, 4P	Daellenbach (2018); Schlee–Harich (2010); Finch et al. (2012); Schlee–Karns (2017)
Digitális marketing	Digitális marketing, SEO, közösségi média, weboldalkézelés, mobil média, Power Point, blog, SEM, Twitter, e-mail marketing, PPC, Facebook, animáció, technikai tudás, Adobe, közösség menedzsment, programozás, Instagram, LinkedIn, marketingplatformok	Royle–Laing (2014); Christov et al. (2015); Daellenbach (2018)
Marketingadatok és analitika	Statisztikai ismeretek, analitikai ismeretek, adatelemzés, Excel, webanalitika, adatbányászat, dashboard, Business Intelligence, Google Analytics, Big Data, SPSS, Python, R, adatvizualizáció, előrejelzés, információmenedzsment	Royle–Laing (2014); Honea et al. (2017); Liu–Burns (2018)
Adminisztráció és menedzsment	Projektmenedzsment, pénzügyi ismeretek, alap számítógép-kezelői ismeretek, MS Office, MS Outlook, ügyviteli rendszerek, jogi ismeretek, menedzsmentismeretek, autóvezetői jogosítvány	Honea et al. (2017)

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázat a készségstruktúra szintjeit és az azonosított készségeket foglalja össze. Két nagy csoportba soroltuk a kutatott kompetenciákat: általános készségek és szakmai tudás. Az általános készségekhez tartoznak azok az átvihető készségek, amelyek szinte bármilyen szakterületen alkalmassá tehetik a munkavállalót feladatai megfelelő elvégzésére, és amelyek sokféle kontextusban alkalmazhatók. Az általános készségeket tovább bontva alakultak ki a kognitív készségek, a személyiségvonások, az együttműködési készségek, a kommunikációs készségek, a vezetési és szervezési készségek, valamint az attitűd és a munkavégzési stílus. A szakmai tudáshoz a formális oktatásban megszerezhető és fejleszthető ismeretek kerültek. Négy kategóriát foglal magába: marketingtudás, digitális marketing, marketingadatok és analitika, adminisztratív és menedzsmenttudás. A táblázatban az egyedi kompetenciák sorrendje tükrözi a szakirodalom által tulajdonított figyelem mértékét, azaz hogy milyen gyakran vizsgálták korábban az adott kompetenciát.

Jelen szakirodalmi kutatás értelmében a *kognitív készségek* kategóriába azok a készségek tartoznak, amelyek az információbefogadással, -feldolgozással kapcsolatosak. Olyan átvihető általános készségek ezek, amelyek nem diszciplínaszpecifikusak (Daellenbach 2018). Idetartozik a kreativitás, problémamegoldás, analitikus és numerikus készségek, tanulás stb.

A *személyiségvonásokhoz* olyan jellemzők kerültek, amelyek ösztönös, veleszületett vagy részben tanult vonásokat jelentenek. Ilyen a motiváltság, önbizalom, lelkesedés vagy etikusság. Ezek a vonások teljesen kontextusfüggetlenek, és nem csak a munkakörnyezetben irányítják az egyén viselkedését, hanem az élet minden területén. Az *attitűd és munkavégzési stílus* kategóriától azért különítettük el, mert az utóbbi inkább kontextusfüggő hozzáállást és magatartást takar, vagyis azt, ahogyan az egyén a munkáját végzi (Wellman 2010). Ilyen értelemben az *attitűd és munkavégzési stílus* kompetencia-alkategóriában olyan jellemzők szerepelnek, mint az önálló munkavégzés, a stresszkezelés és nyomás alatt történő munkavégzés, a szervezettség, több feladat egyidejű ellátására való képesség és mások.

Ugyancsak általános kompetenciakategóriák az együttműködési, valamint a kommunikációs készségek. Mindkét kategória igen gyakran kutatott a szakirodalomban, ezért külön címkét rendeltünk hozzájuk. *Együttműködési készségek* kategóriába soroltuk azokat a készségeket, amelyek valamilyen társas interakcióra vonatkoznak, köztük a csapatmunkát, konfliktuskezelést, tárgyalást, empátiát,

de idekerült az interkulturális érzékenység és idegen nyelv ismerete is (bridging skills – Hyman et al. 2005). Érdemes később figyelni mind a szakirodalomban, mind a gyakorlatban az interkulturális készségek jelentőségének alakulását, és adott esetben önálló kategóriát létrehozni.

A *kommunikációs készségekhez* került az írott és a szóbeli kommunikáció, a prezentációs készségek és a társalgás. Ugyancsak az általános készségekhez kerültek a *vezetési és szervezési készségek*. Itt a szakirodalom kiemelten foglalkozik a vezetői készségekkel, az időmenedzsment fontosságával, üzleti érzékkel és vállalkozói szellemmel. Ezek a készségek már a szakmai tudás irányába mutatnak. Azért kerültek mégis az általános készségek kategóriába, mert sokféle helyzetben alkalmazható készségekről van szó, amelyeket a gazdasági képzésben igen jól lehet fejleszteni.

A szakmai készségeken belül a *marketingtudás* a marketing fogalom- és eszköztárra vonatkozik. Helyet kapnak átfogóbb (kutatás, vevőorientáció, stratégia, szakmai szókinccs stb.) és specifikusabb területek is (marketingkommunikáció, CRM, disztribúció, szegmentálás, eladás stb.) a nagyon tág listában. A *digitális marketing* kategóriába azok a kompetenciák és technikai eszközök kerültek, amelyekkel elsősorban a digitális kereskedelem és kommunikáció operál. A digitális marketinggel rokon terület a harmadik kategória, a *marketingadatok és analitika*. A kategória leválasztását egyrészt a kutatók részéről megnövekedett figyelem, másrészt a tevékenységek jellege indokolja. A *marketingadatok és analitika* kategóriába statisztikai adatok gyűjtésével, feldolgozásával és értelmezésével kapcsolatos tudás került, mint a statisztikai ismeretek, analitikai ismeretek, adatelemzés, Excel, webanalitika, adatbányászat, dashboard, Business Intelligence, Google Analytics, Big Data, SPSS stb. Ezek az eszközök egyértelműen a 2010-es évek második felében kerültek a figyelem középpontjába. Végül pedig egy külön kategóriát alkotnak a marketingmunka megszervezéséhez, irányításához szükséges operatív *adminisztratív és menedzsment* eszközök, köztük a projektmenedzsment-tudás, alap számítógép-kezelői tudás és ügyviteli eszközök ismerete, általános menedzsment, pénzügyi és jogi ismeretek.

A kategóriák kialakítását követően, végezetül megvizsgáltuk a kompetenciahalmazok megjelenésének idejét és gyakoriságát a kutatásokban (4. táblázat). A kutatásokból látszik, hogy a 2000-es évek végére kiteljesedik a marketingkompetencia-lista, főként az általános készségek és marketing-tudás tekintetében. Ugyanakkor megjelennek az első digitális marketing készségek is. Ezek többnyi-

re átfogóan fogalmaznak, nem térnek ki nagyon specifikus digitális marketing tudásra. A 2010-es évek közepén a kutatók elkezdtek kizárólag a digitális marketing tudással foglalkozni, majd a 2010-es évek végén ismét átfogó kompetenciakutatások jelennek meg, de már a hangsúly a digitális marketing tudásra tevődik át. Láttható, ahogy a szakmai tudás esetében a digitális marketing és a marketingadatok és analitika kategóriák létrejönnek és megerősödnek.

4. táblázat. A leggyakrabban kutatott készségcsoportok

Kompetenciacsoportok	2002	2005	2007	2008	2009	2010	2012	2014	2015	2017	2018	Összes
Szakkikkek száma	2	1	1	1	2	2	1	2	1	3	2	18
I. Általános készségek	11	17	15	14	38	48	13	26	5	41	14	242
Kognitív készségek	2	4	4	3	3	8	1	5	2	10	6	48
Személyiségvonások	2	-	4	1	9	9	3	9	-	8	1	46
Együttműködési készségek	1	6	2	3	9	6	2	1	1	6	3	40
Vezetési és szervezési készségek	1	4	1	2	8	9	3	6	1	3	1	39
Kommunikációs készségek	4	2	2	1	4	7	2	3	1	9	2	37
Attitűd és munkavégzési stílus	1	1	2	4	5	9	2	2	-	5	1	32
II. Szakmai tudás	7	0	16	16	39	39	32	17	15	58	36	275
Marketingtudás	5	-	15	13	31	21	29	6	5	31	11	167
Digitális marketing tudás	1	-	1	-	-	4	3	9	9	8	9	44
Marketingadatok és analitika	-	-	-	1	3	7	-	-	-	11	16	38
Adminisztráció és menedzsment	1	-	-	2	5	7	-	2	1	8	-	26
Összes kutatott készség	18	17	31	30	77	87	45	43	20	99	50	517

Megjegyzés: a számok az adott évben, adott kategóriához tartozó, minden kutatás által összesen vizsgált kompetenciák számát mutatja. Két különböző szerző által egyaránt vizsgált kompetencia kétszer jelenik meg a táblázatban.

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

Jelen kutatás célja, hogy feltérképezze a sikeres marketingszakember kompetenciáit, és rávilágítson a kompetenciaprofil dinamikus természetére. A kutatásba bevont szakkikkek többsége oktatással kapcsolatos szaklapokban jelent meg, így kutatásunk eredményei jól használhatók az oktatási intézmények és kutatók számára a marketingszakemberek képzése során. Az azonosított szakkikkekben változatos célokat követve és többféle módszertant használva kerültek vizsgálatra a marketingszakma számára releváns kompetenciák. Elmondható, hogy az ál-

láshirdetések tartalomelemzése került előtérbe az elmúlt öt évben, és az adatgyűjtési technológia fejlődésével ez az irány várhatóan felerősödik. Jelen tanulmány egy következő kompetenciakutatáshoz kínál erős módszertani alapot.

Ami a kompetenciák alakulását illeti, a kutatásokból is egyértelműen látszik, hogy körülbelül 5-7 évente megjelenik egy átfogó marketinges készség kutatási hullám, amely jelentős változást hoz a kompetenciastruktúrában. A 2000-es évek végére széles körben vizsgálják az alapvető készségeket és a klasszikus marketing tudás fontosságát, de kezdenek megjelenni az első digitális marketing készségek. A 2010-es évek második felében felerősödik a digitális marketing tudás iránti figyelem. Ugyanekkor megjelennek a digitális marketingen belüli szakosodási elemek is, mint a közösségi média marketing és más nagyon konkrét digitális marketing eszközök (pl. keresőoptimalizálás). A marketing és fogyasztói adatgyűjtési és elemzési eszközök is ebben a második hullámban mélyülnek el. A következő ötéves ciklusban a digitális marketing szakosodása és ezáltal a kompetencialista bővülése és mélyülése várható.

A kutatás hozzájárul a marketingszakma mélyebb megértéséhez, a marketing oktatás fejlesztéséhez és sztenderdjeinek kialakításához, valamint egy empirikus kvantitatív kutatás szakszerű megalapozásához.

Irodalomjegyzék

Barker, B. 2014. Employability skills: Maintaining relevance in marketing education. *The Marketing Review* 134(1), 29–48.

Becker, B. 2018. *15 Marketing Job Titles For the Skill Sets You Want at Your Company*. <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-job-titles-and-skillsets>, letöltve: 2018. 11. 12.

Bennett, R. 2002. Employers' demands for personal transferable skills in graduates: A content analysis of 1000 job advertisements and an associated empirical study. *Journal of Vocational Education & Training* 54(4), 457–475.

Bighin, J.–Hazan, E.–Lund, S.–Dahlström, P.–Wiesinger, A.–Subramaniam, A. 2018. *Skill Shift Automation and the Future of the Workforce*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>, letöltve: 2018. 11. 12.

Burrow, J. L.–Flower, A. R. 2016. *Marketing (4th ed.)*. Marson, OH: South-Western Cengage Learning.

Christov, A.–Cruz, A.–Stoychev, I.–Slavova, M. 2015. Digital Skills Demand and Supply: The Case of Three EU Neighbouring Countries. *Economic Alternatives* 4, 111–125.

Crittenden, V.–Crittenden, W. 2015. Digital and Social Media Marketing in Business Education: Implications for the Marketing Curriculum. *Journal of Marketing Education* 37(2), 71–75.

Dabasi Halász, Zs. 2016. Munkakörtervezés, -elemzés, és -értékelés. In: Matiscsákné Lizák, M. (szerk.) *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.

Daellenbach, K. 2018. On carrot cake and marketing education: A perspective on balancing skills for employability. *Australasian Marketing Journal* 26(2), 172–179.

Davis, R.–Misra, S.–Van Auken, S. 2002. A gap analysis approach to marketing curriculum assessment: A study of skills and knowledge. *Journal of Marketing Education* 24(3), 218–224.

Finch, D.–Nadeau, J.–Reilly, N. O. 2012. The Future of Marketing Education: A Practitioner’s Perspective. *Journal of Marketing Education* 35(1), 54–67.

Gordon, J.–Perrey, J. 2015. The dawn of marketing’s new golden age. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-dawn-of-marketings-new-golden-age>, letöltve: 2018. 11. 12.

Gray, B. J.–Ottesen, G. G.–Bell, J.–Chapman, C.–Whiten, J. 2007. What are the essential capabilities of marketers? *Marketing Intelligence & Planning* 25(3), 271–295.

Honea, H.–Castro, I. A.–Peter, P. 2017. Evidence Items as Signals of Marketing Competencies and Workplace Readiness: A Practitioner Perspective. *Journal of Marketing Education* 39(3), 145–161.

HubSpot 2015. *The Marketing Skills Handbook*. <https://offers.hubspot.com/marketing-skills-handbook>, letöltve: 2018. 10. 22.

Hyman, M. R.–Hu, J. 2005. Assessing Faculty Beliefs About the Importance of Various Marketing Job Skills. *Journal of Education for Business* 81(2), 105–110.

Institute for the Future – Dell Technologies 2017. *The next era of human-machine partnerships*. https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/SR1940_IFTFforDellTechnologies_Human-Machine_070517_readerhigh-res.pdf, letöltve: 2018. 12. 12.

Kannan, P. K.–Li, H. A. 2017. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing* 34(1), 22–45.

Karoliny, M.–Poór, J. 2017. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

Kotler, P.–Kartajaya, H.–Setiawan, I. 2017. *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, NJ: Wiley.

Kotler, P.–Keller, K. L. 2012. *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Liu, X.–Burns, A. C. 2018. Designing A Marketing Analytics Course For The Digital Age. *Marketing Education Review* 28(1), 28–40.

McArthur, E.–Kubacki, K.–Pang, B.–Alcaraz, C. 2017. The Employers’ View of “Work-Ready” Graduates: A Study of Advertisements for Marketing Jobs in Australia. *Journal of Marketing Education* 39(2), 82–93.

Nagy, J. 2000. *XXI. század és nevelés*. Budapest: Osiris Tankönyvek.

Royle, J.–Laing, A. 2014. The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management* 34(2), 65–73.

Schlee, R. P.–Harich, K. R. 2010. Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century. *Journal of Marketing Education* 32(3), 341–352.

Schlee, R. P.–Karns, G. L. 2017. Job Requirements for Marketing Graduates: Are There Differences in the Knowledge, Skills, and Personal Attributes Needed for Different Salary Levels? *Journal of Marketing Education* 39(2), 69–81.

Stuart, M.–Abratt, R.–Bick, G. 2008. Competencies of Marketing Managers in South Africa. *Journal of Marketing Theory and Practice* 16(3), 233–246.

Walker, I.–Tsarenko, Y.–Wagstaff, P.–Powell, I.–Steel, M.–Brace-Govan, J. 2009. The Development of Competent Marketing Professionals. *Journal of Marketing Education* 31(3), 253–263.

Wellman, N. 2010. The employability attributes required of new marketing graduates. *Marketing Intelligence & Planning* 28(7), 908–930.

World Economic Forum 2018. *The Future of Jobs Report*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf, letöltve: 2018. 12. 12.

Wymbs, C. 2011. Digital Marketing: The Time for a New “Academic Major” Has Arrived. *Journal of Marketing Education* 33(1), 93–106.

Žabkar, V.–Hosta, M. 2009. Segments of Marketers Based on a Perceived Importance of Marketing Knowledge and Skills. *Market-Tržište* 21(1), 43–54.
