

**MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
„VÁLLALKOZÁSELMÉLET ÉS GYAKORLAT”
Doktori Iskolája**

Gulyásné Kerekes Rita

**Hatékony marketingkommunikáció tervezés, végrehajtás,
és ellenőrzés a szervezeti piacokon**

Ph. D. értekezés tézise

**A Doktori Iskola vezetője:
Prof. dr. Szintay István CSc
egyetemi tanár**

**Tudományos vezető:
Dr. Piskóti István
egyetemi docens**

Miskolc, 2009.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Témaválasztás indoklása	2
2.	Kutatási célok és módszertan	3
3.	A kutatás új és újszerű megállapításai.....	7
3.1.	Kommunikáció-elméleti megközelítés	8
3.2.	Integrált kommunikáció megjelenése a gyakorlati életben	8
3.3.	Kommunikációs eszközök az integrált kommunikációs mixben	14
3.4.	IMK stratégia megalkotása - Integráció a tervezés és végrehajtás folyamatában	17
3.5.	Társadalmi felelősségvállalás: tartalom és forma	21
3.6.	Az IMK és a szervezeti struktúra egymásra gyakorolt hatása	22
4.	Gyakorlati hasznosítás és a munka folytatásának lehetséges irányai.....	25
5.	A tézisfüzetben hivatkozott irodalom	26
6.	A szerző témához kapcsolódó publikációi	27

1. Témaválasztás indoklása

A marketingkommunikáció területe napjainkra igen szerteágazó képet mutat. A különböző módszerek és modellek, a „sikerkönyvek” száz és száz üdvös lehetőséget mutatnak be az érdeklődő gyakorlati szakemberek számára.

A témaválasztás aktualitása három pilléren támaszkodik: Egyrészt a marketingen belül egyre inkább **felértékelődik a kommunikáció** szerepe. Másrészt a **marketingkommunikáció területén is jelentős változásokat** tapasztalhatunk, úgymint a kommunikációs verseny erősödése, a kommunikációs folyamat komplexitása, a költségstruktúrájának változása, diszkrepancia a belső és külső kommunikáció között, az egység hiánya a kommunikációs eszközökben és váltás a kapcsolati marketing irányába.

Harmadrészt témaválasztásomnak aktualitást ad a **gazdasági válság**. Válság idején a gazdasági döntéshozóknak számos eszköz áll rendelkezésükre a költségek csökkentésére. Egy kutatási jelentés¹ szerint a **marketingkommunikációs költségek csökkentését** 53%-os említési aránnyal választották a megkérdezettek, ami megdöbbentő, hiszen a kommunikációs ráfordítások csökkentésével a piaci jelenlét, így végső soron az értékesítés csökkenő tendenciáját még inkább siettetik. Meg kell azonban azt is említenünk, hogy vannak szektorok (például az FMCG), ahol elsősorban a munkabérek csökkentésével válaszolnak a kihívásokra.

Kutatásom elején az integrált kommunikáció mellett a racionalizálás érve szólt, a hatásosabb kommunikáció-szervezésnek a lehetősége. Mára már sokkal inkább a költségek ésszerűbb elosztása, illetve a csökkenő büdzséből megvalósítandó azonos hatékonyságú megjelenések megvalósítása a cél. **A hatékonyság és a hatásosság igénye egyidejűleg van jelen a kommunikációs feladatok megoldásában, csupán a hangsúlyok változnak.**

Sokáig élt az a nézet, mely szerint a kommunikáció sokkal inkább kap teret a fogyasztói marketingben, s a személyes kommunikáción kívül talán nincs is szerepe a szervezetek egymás közötti kapcsolatában. Az évek folyamán azonban rá kellett jönnie a szervezeti piacokon dolgozó marketing-szakembereknek is arra, hogy igenis van szerepe a kommunikációnak az ő szakmájukban is, nem is akár milyen! Azonban ez a szerep differenciált és éppen ezért különleges is, hiszen **itt a rövid távú, értékesítést ösztönző kommunikáció mellett legalább akkora szerephez jut a hosszú távon ható, imázs-alakító kommunikáció.**

Ha ehhez hozzávesszük a szervezetek piacának más sajátosságait – gondoljunk csak például a személyes kapcsolatok jelentőségére, vagy a nemzetközi piacok, tulajdonosi körök befolyására – **még árnyaltabb lesz a kép és még inkább nincs helye a mérlegelés nélkül meghozott ad hoc döntéseknek.** A stratégiaalkotás folyamatába szervesen illeszkedő, jól alátámasztott kommunikációra van szükség, gondosan kiválasztott eszközök szinergiájának megeremtése az elérendő cél.

A hazai helyzet igen érdekes képet mutat: egyes vállalatok – és főleg a nagyok – már elkezdtek az integráció megvalósítását, míg mások még a kommunikációs költségek indokoltságát is vitatják. Az integráció alkalmazásának szintjei is eltérőek, de indokoltsága mindenképpen megerősíthető.

„Bármily néven is, de szükség van valamire, ami olyan, mint az IMK.” [Stewart, 1996. p.150]

¹ A Szonda Ipsos 2008 decemberében 109, legalább 50 főt foglalkoztató vállalat vezetőjét kérdezte meg arról, hogy mit tesznek a válság hatásainak csökkentésére

2. Kutatási célok és módszertan

Munkám célja:

- **egy vállalati integrált marketingkommunikációs modell kialakítása**
- **magyar és idegen nyelvű szakirodalmak feldolgozásával annak vizsgálata, hogy az szervezeti piacokon hogyan jelenik meg a marketingkommunikáció, illetve milyen lehetőségei vannak a termelő és szolgáltató vállalatoknak a vizsgált területen.**
- Ehhez szervesen illeszkedve a jelenlegi **vállalati gyakorlat felmérését** mutatom be az iparban a marketingkommunikáció, azon belül is az integrált kommunikáció alkalmazására, tudatosságára, motivációira, lehetőségeire és várható eredményeire való tekintettel, alkalmazott marketingkommunikációs eszközök és azok súlyainak felmérésével,
- az előző két pont alapján modellalkotás, mely segítséget nyújt az érintett vállalatok számára a hatékony kommunikációs koncepció kialakítására a szervezeti piacokon. Itt kívánok rámutatni arra, hogy az integrált marketingkommunikáció milyen előnyöket rejt, és hogyan lehetne tudatosabban alkalmazni.

Kutatási modellként megkíséreltem a vállalaton belüli információs és kommunikációs folyamatok összekapcsolódásának ábrázolását, a kölcsönhatások bemutatását.

A modell szimbolikus formában reprodukálja a vizsgált tényezők és erők között feltételezett viszonyokat, amint azt Barnlund a kommunikációs modellekről szóló tanulmányában is kifejtette a modellekről és modellalkotásról. [Barnlund in Horányi 2003.] Leírja, hogy habár a modellek ugyan sokfélék, csakúgy, mint az általuk ábrázolni kívánt kérdések köre, mégis osztályozhatók.

A munkában bemutatásra kerülő elemzési modell funkcionális, és ezzel együtt azt a folyamatot hivatott bemutatni, ahogy a vállalat a piaci működése során kialakítja azt az egyedi képet önmagáról, amely alapján azonosíthatják a piaci szereplők, valamint önmaga is megtalálja általa azonosságát.

A kommunikációs modellek egyébként is inkább a funkcionális modellek közé tartoznak, hiszen nem állnak rendelkezésre kellően diszkrét változók, másrészt a változók mérése rendkívül bonyolult. Egy strukturális modell képes leginkább bemutatni a rendszer elemeit és azok hatásait és kielégítő konceptualizációt is biztosíthat. Kezelhetővé teszi a változókat és képes összekapcsolni a kölcsönhatásokat, amellyel meg is óvja a vizsgált események integritását, valamint képes tisztázni a rendszer összefüggéseit.

Egy kiinduló modellt alkottam, amely tartalommal való feltöltése volt a kutatás feladata.

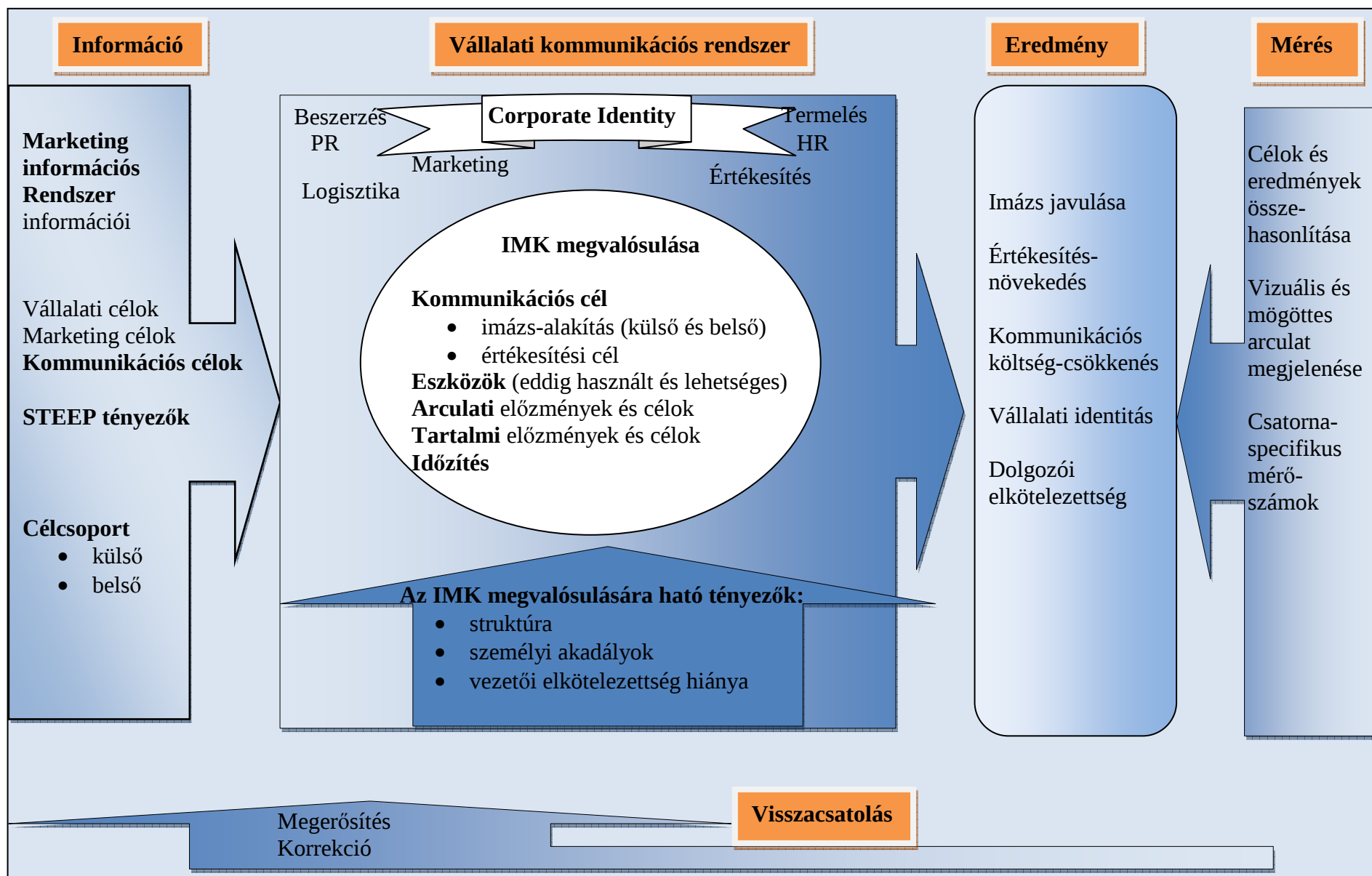
Modellem a vállalati kommunikációs folyamat ábrázolására törekszik. A folyamat, mint a tervezés általában, a vállalat és környezetének megismerésével kezdődik, amelyhez főként a marketing információs rendszer szolgáltat a vállalaton belülről és kívülről egyaránt információkat. Kutatásom egyik sarokköve azon **információk megtalálása, amelyek inputként szolgálnak.**

A vállalat **belső folyamatainak feltárása** a munkám következő célja. Az bizonyos, hogy a vállalati identitás az az erő, amelynek egységes képpé kell rendeznie a kommunikációt, de, hogy erre milyen erők hatnak és melyek akadályozzák, az kérdéses.

Végül, **a kommunikációs hatékonyság növelése** számos területen megnyilvánul, már csak konkretizálni kell ezeket és a mérésükhöz alkalmas módszereket kell megtalálni.

Létezik modell, amely bemutatja a vállalatok kommunikációs cselekvéseinek integrációját és ez a modell képes a vállalati kommunikációra ható valamennyi erő bemutatására.

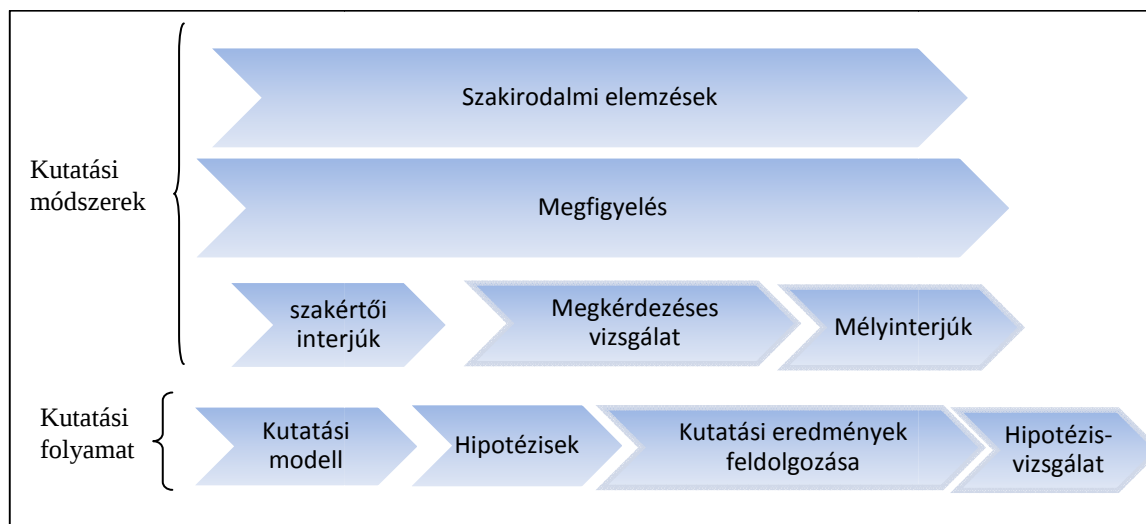
A keresett modell (1. ábra) a kutatási modell továbbfejlesztett változata, amely a szekunder és primer kutatások eredményeit felhasználva készült el. Ez a modell az integrált vállalati kommunikációt ábrázolja.



1. ábra. Az integrált marketingkommunikáció szervezeti piacokra jellemző modellje

2. Forrás: Saját szerkesztés

A dolgozat a szakirodalmi elemzéseket és az empirikus kutatások eredményeit párhuzamosan tárgyalja. Mivel munkám célja az integrált marketingkommunikáció vállalati kiépítésének bemutatása a maga előnyeivel és buktatóival, ezért úgy vélem, ezzel a módszerrel könnyebben összehasonlíthatóak a hazai és nemzetközi munkákban olvasottak azzal, amit a kérdőíves megkérdezés és a mélyinterjúk során találtam. A munkám során elvégzett kutatási feladatok összefoglalását mutatja a következő ábra.



3. ábra: A disszertációt alátámasztó kutatások kapcsolata az idő függvényében
Forrás: Saját szerkesztés

A tágabb értelemben vett célzott kutatásom 2000-től folyik, ami 2004-ben teljesedett ki egy megkérdezéses vizsgálattal. A hazai és nemzetközi szakirodalmi háttér megismerése után az empirikus kutatás elindításához hipotéziseket fogalmaztam meg. Ezen hipotézisek köré szervezem a munkát, ezek igazolására alakítottam ki a megkérdezések tematikáját. A hipotézisek az integrált kommunikációra, általánosan, annak összetevőire és a kiinduló modellem inputjaira vonatkoznak. A munkám során a kiinduló feltevések mellett természetesen újabbak is megfogalmazódtak.

Az empirikus kutatás elvégzésére a kiindulópontot egy külföldi kutatási jelentés (Bruhn-Boenigk: Integrierte Kommunikation 1999.) adta, amely így felkínálta a lehetőséget a térbeli és időbeli összehasonlításra is. Míg az említett primer kutatás témaköreit ugyan alapul vettem, de a saját kérdések megfogalmazása során figyelembe vettem a hazai viszonyokat, csupán kellő adaptáció után tartottam ésszerűnek a használatukat.

Miután a problématerület körvonalazódott, a kérdőíves megkérdezéses vizsgálat előkészítésére és a tervezett kérdőív véglegesítésére, próbakérdezésre interjúkon vizsgáltam a szervezeti piacok két szereplőjének helyzetét, kommunikációs aktivitását és terveit.

A primer kutatás során a megkérdezett vállalatok (48 darab) a Magyarországon működő közepes-és nagyvállalati körből kerültek ki, az összes hazánkban működő vállalatot magába foglaló aktuális céglistából, tudatos kiválasztással. Ezekhez a vállalatokhoz többszörös szűrés után jutottam: A kutatás idején aktuális cégnyilvántartásból előzetes szűréssel kiválasztottam a közepes- és nagyvállalati körbe esőket (mérleg szerinti árbevétel és létszámadatok alapján). Ezek után további szelekció

következett: azon vállalatok kiemelése, amelyek egyértelműen a szervezeti piacokon működnek. Végül a megmaradó listából (230 vállalat) az ország több városában (Budapest, Győr, Pécs, Miskolc, Kazincbarcika, Dunaújváros, Jászberény, Kecskemét) rendelkezésre álló kérdezőbiztosok helyismerete és sikeressége határozta meg, hogy mely vállalatok kerültek a mintába.

A 230-as sokaságot és a 48-as mintát alapul véve 95%-os megbízhatóság mellett 12,61%-os hibahatárt jelent a fenti kiválasztás, de még egyszer szeretném hangsúlyozni, hogy ez a sokaság mind fogyasztói, mind szervezeti piacokon működő vállalatokat tartalmaz. Azt ki kell emelnem, hogy ez a minta elemszám nem alkalmas megbízható statisztikai szintű elemzéshez, csupán a trendek irányának meghatározásához, iránymutatáshoz egy későbbi, nagyobb elemszámú kutatás elvégzéséhez.

A mikró- és kisvállalkozások mellőzése a téma jellegét tekintve elfogadható, hiszen elsősorban a nagyvállalatok azok, melyek esetében megvalósítható és érezhető haszonnal is jár az integrálás folyamata. Másrészt a szervezeti piacok szereplői is jobbára ezek az árbevételüket és foglalkoztatotti létszámot tekintve jelentősebb vállalatok.

A kutatás eredményeit SPSS program segítségével elemeztem, elsősorban eloszlások és korrelációk vizsgálatával. Azt azonban ki kell emelnem, hogy ez a minta elemszám nem alkalmas megbízható statisztikai szintű elemzéshez, csupán a trendek irányának meghatározásához.

Az eredmények aktualizálása és a környezetben bekövetkező trendek érvényesítése miatt 2009-ben kvalitatív technikával, interjúkkal frissítettem a dolgozatot. A hipotézisek vizsgálata így a jelen állapot szerint történt.

A 2009 márciusában készített kvalitatív kutatás célja a korábban feltárt ismeretek pontosítása, a frissítés és az időközben megváltozott környezeti változókhoz történő vállalati reakciók felmérése volt. A kutatás során 5 hazai közepes- és nagyvállalatot kerestem fel és a korábbi megkérdezés tematikájához igazodó forgatókönyvvel. Ennek indoka az összehasonlíthatóság biztosítása és a hipotézisek további vizsgálata volt. A vállalatok kiválasztásában az vezérelt, hogy a legkülönbözőbb vállalat típusok (iparág, tulajdonosi kör, telephely elhelyezkedése, stb.) fókuszba kerüljenek, amelyeknél relevánsan beszélhetünk a szervezeti piacokra irányuló kommunikációról.

A megkérdezés eredményeinek összefoglalásaképpen elmondható, hogy a gazdálkodók egyre intenzívebb versenyhelyzetben találják magukat a mindennapokban. Ennek oka kettős alapra vezethető: egyrészt az egyre több konkurens megjelenésére, másrészt a globalizáció révén hazánkban is azt kell látnunk, hogy a piac szereplőiben tudatosan a marketing szerepe, így már nem elegendő az ösztönösen, stratégia nélkül végzett piacbefolyásolás, ha talpon szeretnének maradni.

4. A kutatás új és újszerű megállapításai

3.1. Kommunikáció-elméleti megközelítés

A dolgozatban a kommunikáció-elmélet fogalmaitól elindulva a marketing területére eljutva igyekeztem elvégezni a témám szempontjából fontosabb fogalmak rendezését. Elemeztem Weaver, Kotler és Mindak, Grunig és Hunt, Stewart, Phelps, Plumley, Johnson, Reitman, Lehrmann, Ducan, Schultz, Tannenbaum és Lauterborn, Piskóti, Brochand és Lendrevie, valamint Tasnádi meghatározásait.

A hagyományos kommunikációs modellek némelyike közelebb áll a szervezetek piacához, mint mások. Így Everett Rogers információterjedési modellje, [Rogers-Shoemaker in McQuail 1994] amelyben négy szakaszt találunk: informálás, meggyőzés, elhatározás vagy elfogadás és megerősítés. Ebben a média szerepe az első szintre összpontosul, ezután a személyes érintkezések, a szervezett szakértői munka és a tényleges tapasztalat kerül előtérbe.

A B2B szituációkban is sokkal gyakrabban találkozunk hierarchikus viszonyokkal, ahol a szakértelem döntő fontosságú. Nem csupán a vásárlási döntésekben, de a döntéshozatal valamennyi területén a státusz olyan erővel bír, amit igen nehéz felülbírálni. (Ez akadályozó is lehet.) A döntések – így a kommunikációs döntések – időtávja is hosszabb, ami teret enged a kontrolling szélesebb körű érvényesülésének. Elmondható tehát, hogy a modell valóban közelebb áll a szervezeti piacok kommunikációjához.

A kommunikáció konvergencia-modelljében [Rogers-Kinkaid in McQuail 1994] a hangsúly a folyamatosan zajló értelmezési folyamaton van, amely által nagyobb fokú kölcsönös megértés alakul ki az üzenet adója és vevője között. E momentum is sokkal inkább jellemző vizsgálódási területünkre, mint a fogyasztói marketing kommunikációs fogásai esetén.

A dolgozat első részeiben számos eljárást vettem górcső alá, de a részletes elemzések során kiderült, hogy a szervezeti piacok viszonyában az integrált kommunikáció lehet a leghatékonyabb. A bizonyítás több elemből tevődik össze, illetve ezek szükségszerű következménye:

- Ezeken a piacokon a B2C szektorhoz képest a hangsúlyok eltolódnak a kommunikációs eszközökön belül a személyre szabottabb csatornák (személyes kommunikáció, eladás, kiállításokon való megjelenés, eseménymarketing alkalmazása, online marketing személyre szabása) felé, amely a
- jól meghatározott és körülírható célcsoportok felé irányul.
- Ezen termelő és szolgáltató vállalatok többségénél szigorúan lefektetett arculati előírásokkal találkozunk, így a technikai feltételek adottak az integrációhoz.
- A szervezeti piacokon működő vállalatok méretükből adódóan nagyobb valószínűséggel rendelkeznek kommunikációs szakemberrel, osztállyal, akinek
- több személy, csoport kommunikációs munkáját kell összefognia.

Empirikus kutatásaim során beigazolódott, hogy, ha ezek a vállalatok nem is rendelkeznek integrált kommunikációs stratégiával, mindennapi munkájuk során ehhez közelítenek, megnevezve azt, vagy sem.

Ez egyfajta történeti folyamatot, fejlődést is mutat, hiszen míg évtizedekkel ezelőtt „csupán” kommunikációról beszélünk, a világ és a környezet elvárásai miatt egyre inkább pontosodott a kép és a több csatornán történő kommunikációt egységes képbe kellett vonnia a kommunikáló egyéneknek, szervezeteknek. A modern marketing megjelenésével a marketing egyik eleméből – miszerint egy „P” a 4 közül – integráló funkciója lett a kommunikációnak. Mint ilyen összefogja és egységes képbe rendezi a vállalati működés valamennyi elemét. Ez az egységesítés szerencsés esetben tudatos tevékenység gyümölcse.

Napjaink gyorsan változó világában váltás szükséges a piachoz való viszonyulásban és ezzel együtt a vállalati kommunikációban is, amihez kézenfekvő lehetőséget ad az integrált marketingkommunikáció koncepciója.

A tömegmédia és a kommunikáció területén kiemelt szerepet kap a személyes befolyás. Ezt a fogalmat érintenem kell vizsgálódásunkban is, hiszen az szervezeti beszerzések buying centerre is egyénekből, azok döntéseiben áll, ahogyan azt a Webster-Wind modell bemutatja, a döntéshozatal folyamatát ábrázolásánál. A döntések a beszerzési központban is először egyénileg születnek meg, majd a belső viták, egyeztetések eredményeként véglegesedik a szervezeti döntés.

Különösen a kampányok, vagy a hosszabb távú hatást elérni kívánó kommunikációs akciók esetében indokolt az egyéni hatások vizsgálata. A személyes kapcsolatok, mint befolyásoló források a véleményformálók (opinion leaders) esetén kapnak kiemelt szerepet.

4.2. Integrált kommunikáció megjelenése a gyakorlati életben

A 2004-ben elvégzett kutatásomban a megkérdezett vállalatoknak definiálniuk kellett a kommunikáció szerepét. Mivel hazánkban még kevésbé elterjedt az integrált marketingkommunikáció, sőt még ennél is kevesebb azok száma, akik így is nevezik a kommunikációs stratégiájukat, célszerűnek tűnt először csak általánosságban beszélni a kommunikációról, majd egy saját definíciót tártam a válaszadók elé, ami a következő:

Az Integrált marketingkommunikáció az elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés folyamata, amely arra irányul, hogy a vállalat belső és külső kommunikációjának forrásaiból a vállalat célcsoportjai számára egységet állítson elő:

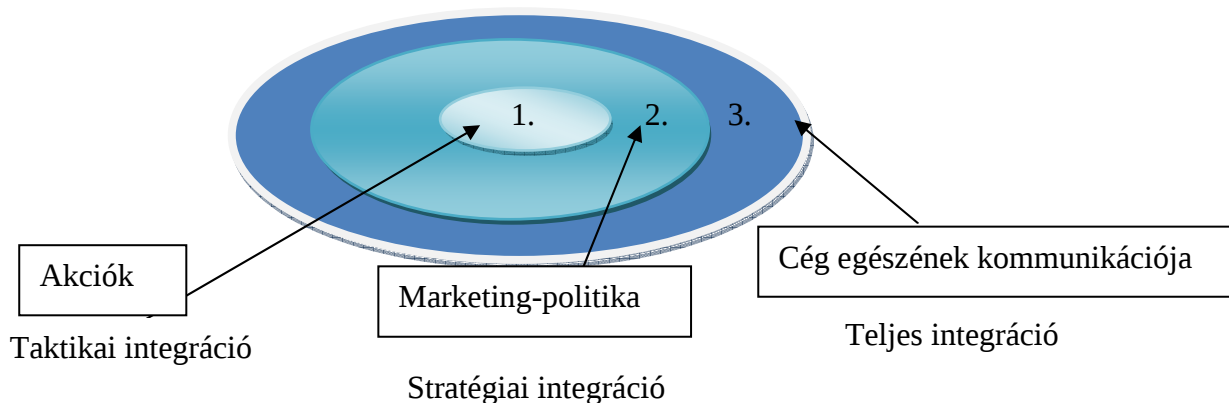
- *célcsoportját illetően*
- *tartalmában*
- *kialakításában, stilisztikájában*
- *időzítésében,*

a különböző helyeken folytatott kommunikációs hatású/jellegű tevékenységek koordinálása által.

A válaszadók – egy kivételével – teljes egészében, vagy nagyjából egyetértettek a definíció helyességével. Szintén osztották azt a nézetet, mely szerint a tartós kommunikációs siker feltétele az integráltság (a megkérdezettek 90 %-a teljes egészében, vagy nagyjából egyetértett).

Arra a kérdésre viszont, hogy a gyakorlatban e szerint menedzselik-e a kommunikációjukat már sokkal árnyaltabb a kép, hiszen 55 %-a a cégeknek sem tudatosan, sem stratégia nélkül nem integrálja a kommunikációs eszközöket használatuk során.

Az integráltság nagyban függ a vállalat méretétől, a piaca jellemzőitől, illetve a kommunikációra fordított költségvetési tételek nagyságától. az integráció különböző szinteken valósulhat meg, amit munkámban bemutattam.



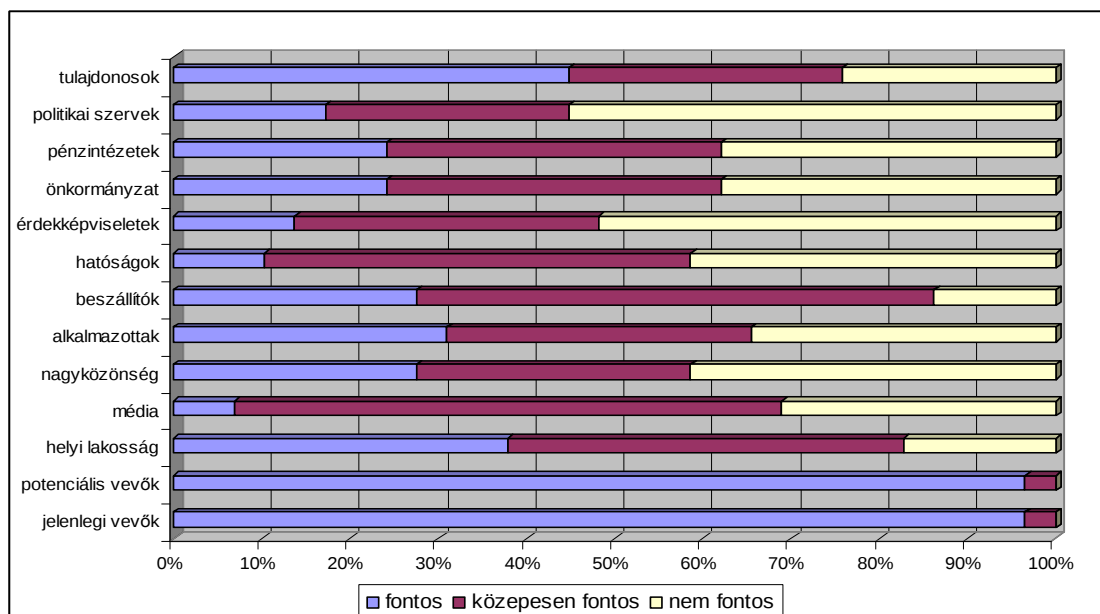
3. ábra: Az integrációs mező és a három integrációs szint

Forrás: Brochand-Lendrevie 2003. p.: 170.

Ezek után az integrált marketing kommunikáció összetevőit vizsgáltam. **Az integrált marketingkommunikáció fogalmának meghatározása négy lényeges paraméter azonos irányultságával, egy irányba mutatásával fejezhető ki: ezek a célcsoport, stílusztika, tartalom és időbeliség.**

Vizsgálataink során érintenünk kell, hogy hogyan hat a meggyőzés a **célcsoportunkra**, illetve annak egyes tagjaira, ha változik a forrás, az üzenet, a csatorna, vagy a szituáció. Elemeznünk szükséges, hogy a különböző egyének hogyan reagálnak ugyanarra a forrásra, üzenetre, csatornára és szituációra, valamint hogyan integrálhatók a kommunikációt végző személyek, csoportok.

A 2004-es saját kutatásom során 13 különböző célcsoportról kellett a megkérdezetteknek véleményt mondaniuk, miszerint a cég életében fontos, közepesen fontos, vagy nem fontos célcsoportként jelennek-e meg. A csoportokba sorolás bizonyos mértékig meghatározott volt, hiszen közel azonos számú elemet sorolhattak valamennyi osztályba, így kizártuk azt az esetet, amikor a válaszadó egyik, vagy másik végletbe sorolná a célcsoportok nagy részét.



4. ábra: Hazai vállalatok körében a különböző célcsoportok fontossága a kommunikációban (megoszlás)

Forrás: Saját kutatás 2004.

A 2009 márciusában végzett kutatásom alkalmával arra kértem a válaszadókat, hogy fogalmazzák meg, kik a célcsoportjuk, de ehhez, a kérdőívvel ellentétben nem adtam segítséget. Valamennyi esetben az értékesítés célcsoportja került megnevezésre, más érdekcsoportok nem. A konkrét eszközök tárgyalásánál már felmerültek a közvetlen környezetben lakók, az egyetemek, tudományos műhelyek, a kormányzat is.

Tézis 1:

Minél több célcsoport kap szerepet a vállalat életében annál nehezebb a kommunikáció integrálása, ugyanakkor annál nagyobb szükség van az egységes megjelenés szempontjainak figyelembevételére, mert csak így alakítható ki minden célcsoportban valóban egységes kép a vállalatról.

A tézis magyarázataként említhető az az eset, mikor egy alany több célcsoport tagjaként egy időben akár több csatornán is kapcsolatba léphetnek a vállalattal, így alakul ki a szándékolt kép. A célcsoportok számának növekedése szükségszerűen magával vonja a közvetített tartalmak sokszínűségét is, így az egységesítés nehézsége hatványozódik.

Az üzenetek kialakításánál, **tartalmánál** érdemes megkülönböztetnünk mag- és részüzeneteket. A magüzenetek konkretizálják a kommunikációs vezérgondolatokat, melyek célcsoportonként differenciáltan képeznek egy rendszert. A részüzenetek a mag(kulcs)üzenetek bizonyítói, konkretizálói, melyek rendszere a cég, a márka célcsoportonként differenciált központi érvelési tartalmát képezik. Ezek a kategóriák megfelelő hierarchikus viszonyban állnak egymással.

Kutatásomban különböző üzenetek közül választottak a megkérdezettek a szerint, hogy cégük életében melyek a legfontosabb közölni kívánt tartalmak. Összesen három üzenetet jelölhettek meg a felkínáltak közül, melyek említési gyakoriságát is vizsgáltam. Az eredmény a következő:

	üzenet1 (%)	üzenet2 (%)	üzenet3 (%)
Termék minősége, megbízhatósága	71,4	19,2	,0
Termék újszerűsége	3,6	42,3	10,5
Vállalat hírneve	10,7	34,6	52,6
Környezetvédelem	7,1	,0	21,1
EU-konformitás	,0	3,8	5,3
Egyéb	7,1	,0	5,3

1. táblázat: A vizsgált vállalatok által közvetíteni kívánt legfontosabb kommunikációs tartalmak megoszlása, illetve azok említési sorrendje

Forrás: Saját kutatás 2004.

A célcsoport és a kommunikációs tartalom mellett a **vizuális megjelenés** tudatosságát is vizsgáltam. A mélyinterjúk és a kérdőíves megkérdezés tanulságai szerint a mai magyar gyakorlatban az arculati elemek egységesítésének, a vállalaton belüli felelősök számára elérhető módon történő lefektetésének legkézenfekvőbb eszköze az arculati kézikönyv. Ebben általában a szlogen, a logo, az egyenruhák és minden alkalmazott megjelenés pontos rögzítését találjuk. Igen lényeges az eseteleges torzítások, eltérő színalkalmazások tiltásának rögzítése is, hiszen csak így várható el minden esetben a következetes alkalmazás.

Az megkeresett vállalatok körében elterjedt az arculati kézikönyv, vagy az arculat valamilyen rögzítése, amit bármikor felhasználhatnak a kommunikációs csomópontokon. A válaszadók 83 %-ánál megtalálható valamilyen arculati leírás, de ez, mint említettem jórészt

csupán a vizuális elemek rögzítése. Kevés az olyan hazai vállalat, amely a vállalati kultúra, a viselkedés, vagy a struktúrák leírására is vállalkozott volna.

Az arculati kézikönyv általában 2-4 éve készült el a megkérdezett cégeknél, elvéve találunk 5 éve, vagy annál régebben készített arculati leírást is. Itt is elmondható, hogy a vállalatméret determinálja az egységes arculat alkalmazását. Van azonban kivétel is.

A Corporate Identity nem csupán a vizuálisan is megjelenő arculatot takarja, hanem ide tartozik például a vállalati kultúra és a szervezeti struktúra rögzített összessége is. Ha csupán az vizuális elemek rögzítése történik meg, az zavarokat okozhat a szervezetről alkotott egységes képben.

Az egyes kommunikációs eszközök alkalmazásának **időzítésével** egyrészt a folyamatos figyelem-fenntartás a célunk, másrészt egyes kimagasló események alkalmával kicsúcsosodó jelleget is ölthet (előkészítés tudatos követés). Az időzítés vonatkozhat az egyes eszközök használatának intenzitására, másrészt a fogyasztói készenlét állapotához való igazításhoz is.

A beszerzési modellek segítséget nyújtanak annak meghatározásában, hogyan kellene a kommunikációs hézagokat és az összes kommunikációs csatornát kitölteni, ami a partnerhez vezet. Ha meghatározzuk az összes gondolati lépcsőt, amit a vevő bejár, illetve az ehhez megfelelő csatornákat, akkor sikert érhetünk el. A vevő számára az információs források jelentősége eltérő a beszerzési folyamat egyes döntési fázisaiban, ezért a kommunikáló cégnek ezeket a súlypontbeli eltéréseket megfelelően le kell követnie.

Az integrált kommunikáció megjelenésével kapcsolatban összefoglalásképpen elmondható, hogy a dolgozatban bemutatott cél-, eszköz és üzenet hierarchiák, piramisok az integráció jegyében összefonódnak, így mind vertikálisan, mind horizontálisan értelmezhető az együttműködésük.

Tézis 2:

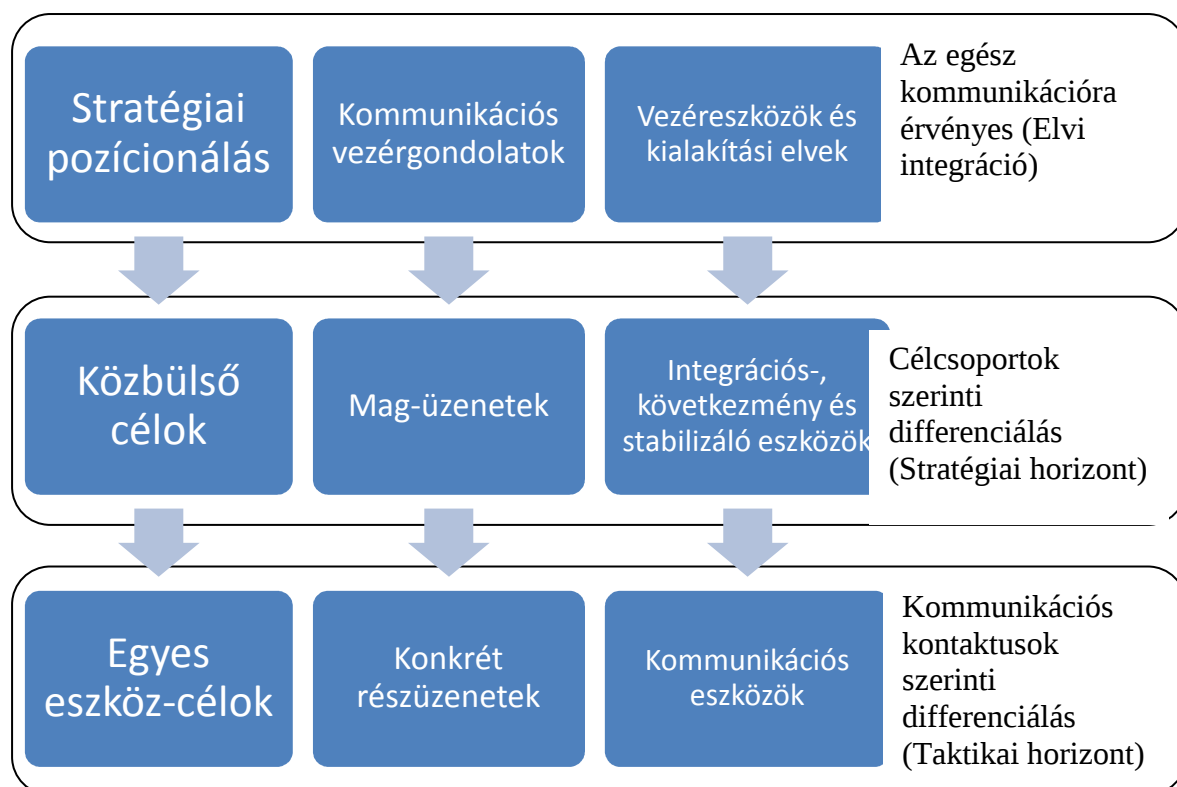
Az integrált marketingkommunikáció az elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés folyamata, amely arra irányul, hogy a vállalat belső és külső kommunikációjának forrásaiból a vállalat célcsoportjai számára egységet állítson elő:

- ▶ **célcsoportját illetően**
- ▶ **tartalmában**
- ▶ **kialakításában, stílusztikájában**
- ▶ **időzítésében,**

a különböző csatornákon folytatott kommunikációs hatású/jellegű tevékenységek koordinálása által.

Kialakításával a kommunikáció cél – tartalom – eszköz hármasa összefonódik és vertikális, valamint horizontális értelemben egységes rendszerré alakul.

Az így kialakult integráció céljai, üzenetei és eszközei átláthatóbbá teszik a rendszert, megkönnyítik a tervezési és realizálási folyamatot.



5. ábra: Integrált kommunikáció vertikális és horizontális rendezése

Forrás: [Bruhn 2005]

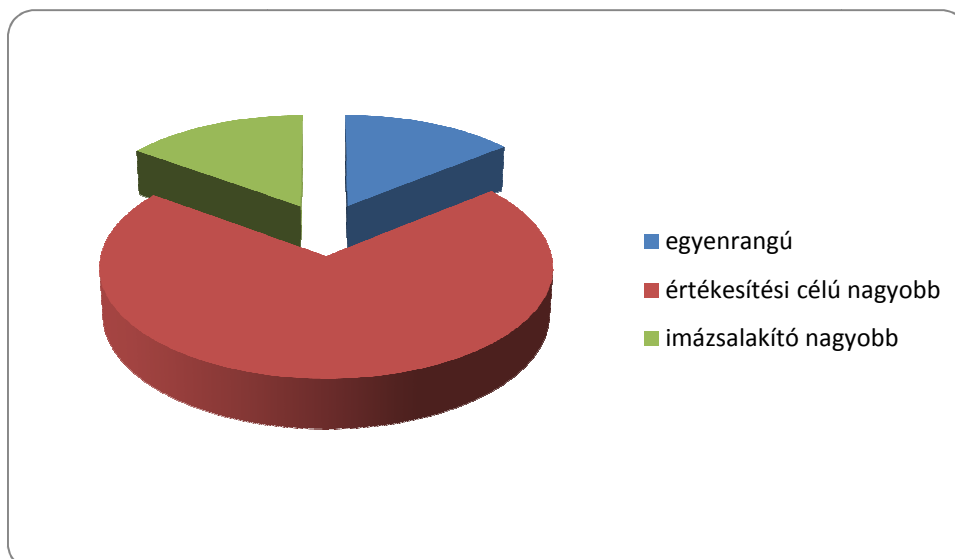
A vizsgált piacon a kommunikáció célja szerint két, jól elkülöníthető csoportra osztható:

1. Értékesítési célú kommunikáció
2. Imázs-alakító kommunikáció.

	Értékesítési célú kommunikáció	Imázs-alakító kommunikáció
Célközönség	A vevő vállalat, illetve a Buying Center egyes tagjai	A cég valamennyi partnere: vevők, tulajdonosok, lakosság, politikai döntéshozók, pénzüzetek, érdekképviseltek, stb.
Időhorizont	Inkább rövidtáv	Inkább hosszútáv
Eszközök	A kommunikációs mix klasszikus elemei, a vásárlási folyamat egyes szakaszaiban eltérő súllyal.	A társadalmi felelősségvállalást támogató eszközök: támogatás, szponzorálás, belső PR eszközei, PR cikkek megjelentetése stb.
Tartalom	Cégnév, termék/szolgáltatás neve, márkánév	Cégnév

2. táblázat: A szervezeti piacok cél szerinti kommunikáció-típusai

Saját szerkesztés



6. ábra: Az értékesítési célú és az imázs-alkító kommunikáció aránya a vállalati gyakorlatban

Forrás: Saját kutatás, 2004.

A hazai vállalatokra ezen a területen is jellemző a rövid távú gondolkodás túlsúlya, sokkal fontosabb a pillanatnyi értékesítés, mint a pozitív hírnév a számukra.

Az említett két kommunikációs típus mellett szükségesnek tartom további két, az előzőek bizonyos elemeit magába foglaló, mégis jól körülírható típus elkülönítését. Ezek a személyes eladás kommunikációja és a belső kommunikáció.

Az értékesítési és imázs-alkító kommunikáció jellegzetességeit együttesen találjuk meg a vállalat ügynökeinek, képviselőjének kommunikációjában. Míg megjelenésükkel, beszédstílusukkal, viselkedésükkel alakítják a vállalatról kialakult képet, addig az értékesítések nagy része is az ő kezükön megy át. Vagyis a frontszemélyzet kommunikációja jelentős befolyással bír a vállalat és a partnerek kapcsolatában.

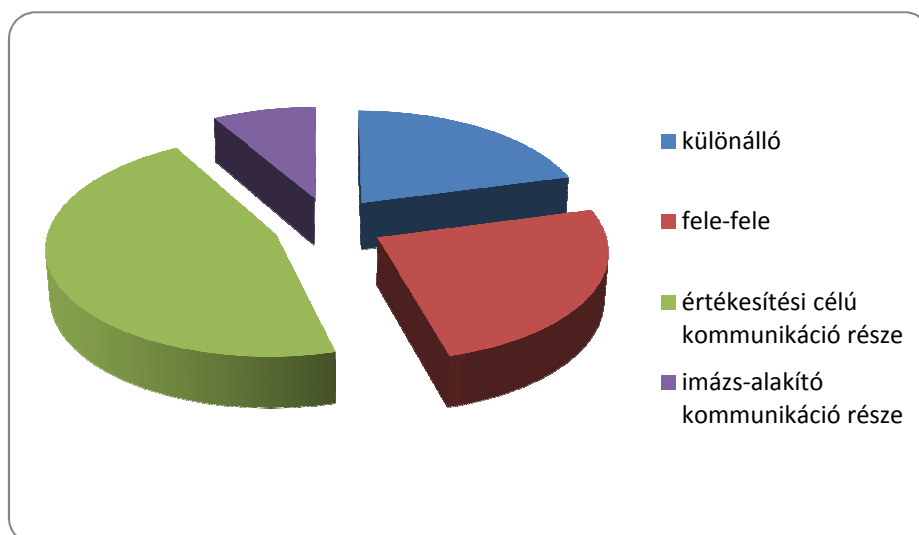
A személyes eladás napjainkra elfogadottá kezd válni a rendszerváltás utáni „vad kapitalizmus” rövid távú hasznot előtérbe helyező hibás szemlélete után. A változások mára már megváltoztatták a szakma főbb jellemzőit:

- Az ügyféllel a hosszú távú kapcsolat kialakítása került középpontba, szemben a korábbi „fogd a pénzt és fuss” szemlélettel;
- Az értékesítés alapjává a személyes kapcsolatok váltak;
- Már nem az a cél, hogy rávegyék az ügyfelet a vásárlásra, hanem segíteni, hogy felismerje és megfogalmazza saját szükségleteit, s ennek megfelelően állítják össze az ajánlatot;
- Nem késztermékkel, hanem testre szabott ajánlatokkal foglalkoznak;
- A szerződés megkötésével nem zárul le a folyamat, hanem a felhasználás során is az ügyfél rendelkezésére állnak;
- Tiszteletben tartják a vevő szabad akaratából meghozott döntését, de annak meghozatalában segítenek;
- „Nyer-nyer” típusú játékra törekszik az ügyféllel, partnernek tekintve a másikat. [Okilcsny-Rozványi 2001]

A kommunikációs mixbe így feltétlenül bele kell foglalnunk a vevők mellett az alkalmazottakat is, mivel az ő csatornáikon folyó kommunikáció hatékony eszköz lehet, de ugyanennyit képes rontani is a képen. Smith rámutat, hogy fizetésük nem képezi a kommunikációs költségvetés részét, de eredményei mégis ide tartoznak. [Smith, 1994.]

A szekunder forrásokból kiindulva fogalmaztam meg azt a hipotézisemet, miszerint az értékesítést segítő és az imázs alakító kommunikáció mellett egyenrangú eszközként jelenik meg a vállalati kommunikációs stratégiában a személyes kommunikáció. Ez ugyan magába foglalja a dolgozók kommunikációját és a vezetők megnyilvánulásait egyaránt, de stratégiaiilag az értékesítést támogató és imázs alakító kommunikációtól elkülönülten kezelik a vállalatok.

A magyar cégek körében végzett kutatásom nem bizonyította a feltevésemet, hiszen a személyes kommunikációját elsősorban az értékesítési célú kommunikáció részeként tekintik, csekély azon vállalatok száma, amelyeknél külön típusként kezelik.



7. ábra: A személyes kommunikáció elkülönülése a vizsgált magyar cégek esetében
Forrás: Saját kutatás, 2004.

Tézis 3:

Az értékesítési célú, imázs-alakító és belső kommunikáció mellett egyre hangsúlyosabban jelenik meg a személyes eladás kommunikációja, ami a szervezeti piacokon stratégiai tényezővé válik, de szorosan összefügg az előzőekkel.

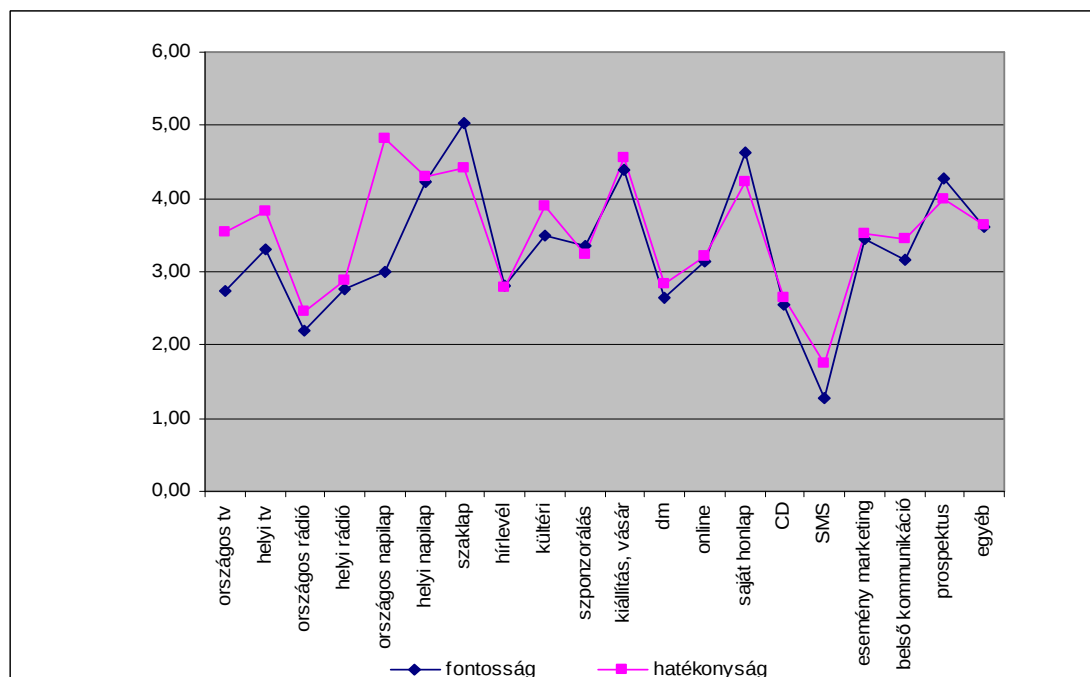
A hazai vállalatok a személyes értékesítés kommunikációját az értékesítési célú kommunikáció részeként kezelik. Ha a kapcsolati marketing részeként az integrációba illeszkedve stratégiát alakítanak ki erre a területre, akkor az értékesítések vonatkozásában, és a vállalat megítélésében (imázsában) is megnyilvánuló hatékonyabb kommunikációhoz juthatnának.

A belső PR eszközeit felhasználva a legtöbb vállalat az alkalmazottai informálására, lojalitásuk növelésére törekszik. A korábbiakhoz hasonlóan itt is találunk átfedéseket az előzőekkel, hiszen a képviselők megelégedettségére hatva végső soron a személyes eladás hatékonyságát növeljük, ám sokkal szélesebb az alkalmazottak köre. E négy irány megjelenése az integrált marketingkommunikációban összekapcsolódik. A hatásukban rövid, és hosszú távú kommunikációs eszközök kombinálhatók

3.3. Kommunikációs eszközök az integrált kommunikációs mixben

Az alkalmazott kommunikációs eszközök mixét számos tényező határozza meg. Vizsgáltam a termék, szolgáltatás jellegének, a piaci részesedés mértékének a hatását.

Tapasztalataim szerint a szervezeti piacokon a szaksajtót helyezik előtérbe. Volt olyan vállalat, amely a kommunikációs kiadásai 90%-át itt költik el, míg a fennmaradó 10% a rendezvényeken való részvételre marad. [Saját kutatás 2009.]



8. ábra: A válaszadók véleménye szerinti átlagos fontosság és hatékonyság kommunikációs eszközönként egy 1-6-ig terjedő skálán

(1 – legkevesbé hatékony, ill. fontos, 6 – leginkább hatékony, ill. fontos)

Forrás: Saját kutatás 2004.

Tézis 4:

A kommunikációs döntéshozók az esetek többségében tisztában vannak a számukra megfelelő kommunikációs mix összetételével. Az ilyen irányú tudás azonban sokkal inkább a gyakorlat során alakult ki, vagy a vállalati tapasztalat eredménye, mint kutatásokból leszűrt következtetés. A kutatásokkal alátámasztott kommunikációs akciók a B2C piacokon inkább jellemzőek.

A konkrét médiamixet vizsgálva néhány kivételtől eltekintve a kommunikációs hatékonyság magasabbra értékelt, mint az adott vállalat kommunikációjában betöltött fontosság (vagyis a kommunikációs mixben elfoglalt súly).

A médiamix kialakításánál a kommunikációs döntéshozók az esetek többségében követik a hatékonyságot.

Tehát amit hatékonyabbnak ítélnék, azt fontosabbnak is, kivéve az országos napilapokat. Ugyan hatékony médiumnak tartják (a széles célcsoport miatt), de mégsem kap jelentős szerepet a médiamixükben. Ennek oka a költségekben keresendő.

A döntéshozók ítélete a fontosság és hatékonyság kérdésben nem minden esetben következetes. Például a szaklapok esetében, presztízs-szempontok vezérlik őket, mikor a szakma egy neves lapjában hirdetnek, vagy jelentetnek meg magukról PR cikket. Ellentétes a helyzet az országos napilapoknál. Itt a hatékonyság az elérhető nagy tömegek miatt nagyobb, de az ipari marketing szempontjai szerint nem túl fontos a döntéshozók számára.

A racionálisan gondolkodó kommunikációs szakember a hatékonynak ítélt eszközt alkalmazza kommunikációs mixében, ez lesz fontos a számára, de természetesen megfelelően adaptálva iparága jellemzőire.

A kommunikációs eszközök közül néhányat kiemelten kezeltem, aminek indokoltságát a szervezeti piacokon végzett vizsgálat adta. Így a szponzorálás és esemény-marketing korábbi személyes tapasztalataim és a kutatásaim szerint is igen sok vállalat kommunikációs mixében kiemelten szerepel, de a kommunikáció e területei valamilyen ok miatt a marketingkommunikáció „mostohagyermekai” még hazánkban, kevés az olyan vállalat, mely integráltan kezelné. Vizsgáltam az eseménymarketing helyét, az üzleti rendezvények illeszkedését az integrált mixbe.

Tézis 5:

A kommunikációs eszközök súlyai jelentősen eltérnek a szervezeti piacokon és a fogyasztói piacokon működő vállalatok kommunikációs mixében. A hagyományosan nagyobb hangsúlyt kapó eseménymarketing mellett megjelent és egyre inkább kiemelkedik az online kommunikáció eszköztára (ennek alkalmazása viszont még nem illeszkedik szervesen az integrált kommunikációba).

A szakirodalmi kutatásaim kellően megalapozták a hipotézis felvetését. Annak igazolása viszont, hogy ez a gyakorlati életben is így van-e az empirikus kutatások feladata volt.

A 2004-es megkérdezéssel vizsgálat nem igazolta egyértelműen a hipotézist. Önmagában sem az online marketing, sem az eseménymarketing nem szerepelt a leginkább kedvelt kommunikációs eszközök között. Azonban, ha az online kommunikációs eszközökhöz a vállalati honlapra költött összegeket is hozzávesszük, valamint az eseménymarketinghez a kiállításokat, vásárokat és szponzorálást (amelyekhez a gyakorlatban igen sokszor kötődik az eseménymarketinggel együtt tárgyalható rendezvény is), akkor igen jól megközelíti a győztesként végző országos televíziókat.

Kutatásom fontos területe az Internet hatásának vizsgálata az üzletre, marketingre és kommunikációra.

A mikrovállalkozások menedzserei az adózási információkat böngészik legnagyobb arányban (60 százalék). A kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalati döntéshozók 56, illetve 57 százaléka a vállalati híreket olvassa szívesen. A rangsorban olyan szolgáltatások is szerepelnek, mint a makrogazdasági adatszolgáltatás, pályázatfigyelő, pénzváltó, angol szakszótár, csak hogy néhányat említsünk. A weblapokon használható kalkulátorok közül a bér kalkulátor, a valutaváltó és az SZJA kalkulátor a legnépszerűbbek. [NRC Piackutató, 2008]

Tézis 6:

A beszerzők fokozott információigénye miatt egyre nagyobb szerepet kapnak a termelő, szolgáltató vállalatok marketingjében is az új kommunikációs csatornák, az on-line és off-line. Ugyan az üzleti döntéshozók sem eladói, sem vevői oldalon még nem használják ki a forma adta lehetőségeket, de a folyamat javul.

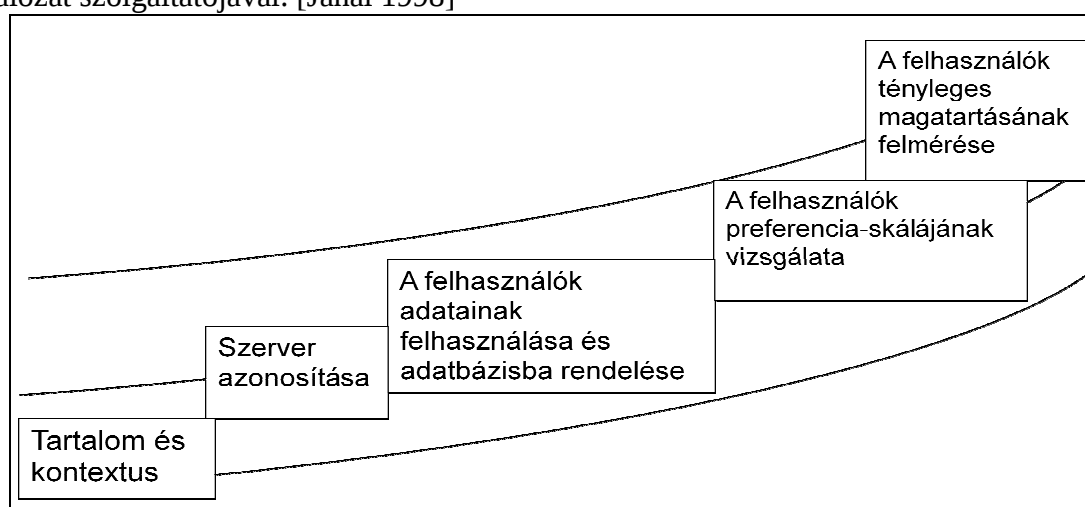
A B2B szektorban nyitottabbak a döntéshozók az online lehetőségek iránt, ezért a kommunikációs eszközök közül ez napjaink kitörési pontja a szervezeti piacok szereplői számára.

Munkám során kitértem az értékesítés, termékjellemzők és árazás kérdéseire a virtuális térben, a vállalati kommunikációra a világhálón, bemutattam az online kommunikáció hatásmodelljét és az online kommunikáció interaktív modelljét.

Az online kommunikáció eszközei vizsgálata során kiemeltam a hagyományos és online reklám különbségeit, foglalkoztam a PR-rel az Interneten, a vállalati weboldalak kérdéseivel az online vevőszolgálat és ügyféltámogatás fontosságával. Ez utóbbi a következő elemekre bontható:

- Online vevőszolgálat kialakítása
- Összefüggő szolgáltatások biztosítása
- Online kapcsolattartás
- Ügyfelek online-közösségének kialakítása
- Ügyfelek véleményének és javaslatainak felhasználása
- Reakciók figyelemmel kísérése [Eszes-Bányai 2002]

Az online ügyféltámogató rendszer kiépítésével a kommunikáció olyan interaktív formájához jutunk, ahol az érdeklődések gyors kielégítésével egyfajta imázs-alakítás is elérhető. Ezáltal erősödik a márkahűség, kevesebb visszáru keletkezik, csökken a negatív szájreklám, gyorsabb válasz adható a kérdésekre, alacsonyabb az ügyfélszolgálati költség, az ügyfelek segítenek más ügyfelek kérdéseinek megválaszolásában, piackutatásra használható, profitcentereként működhetnek, ha jelentős forgalmat generál és sikerül megállapodást kötni a hálózat szolgáltatójával. [Janal 1998]



9. ábra: Testre szabás és a felhasználók közötti differenciálás fokozatai

Forrás: Zeff-Aronson 2000. p.152.

Előnyként aknázható ki a rendszer felállításával egy adatbázis megalkotásának lehetősége. A szekunder és primer források vizsgálata során a következő megállapításra jutottam:

Tézis 7:

A kapcsolati marketing és az Internet látszólag ellentmondásban vannak egymással, a hipermédia azonban megoldotta a személytelen tömegmédia és a személyre szabott marketing szintetizálását (e-CRM például).

Az ügyféltámogatás mára már fontos részévé vált a kommunikációs mixnek, különösen online környezetben.

Ellentmondásnak tűnhet a hipermédia ilyen felmagasztalása, különösen, ha azt olvassuk, hogy napjainkban egyre nagyobb szerepet kapnak a kapcsolatok a szervezeti piacokon. A pozitív kapcsolatok kialakítása viszont folyamatos párbeszédet és információcserét igényel.

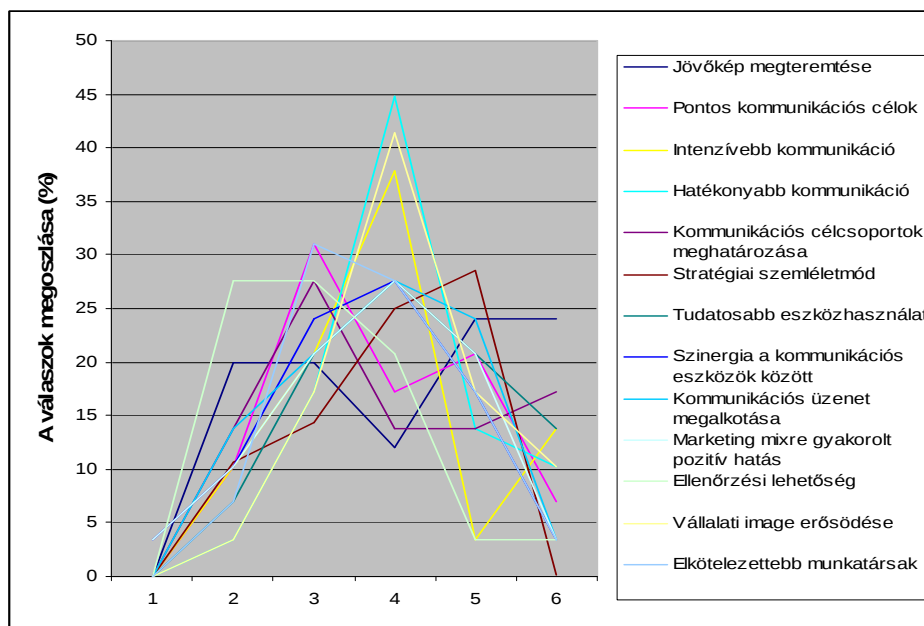
3.4. IMK stratégia megalkotása - Integráció a tervezés és végrehajtás folyamatában

A kommunikációs stratégia tudatos megtervezése első lépés lehet az integrált kommunikációhoz vezető úton. Egyre több azon vállalatok száma, melyek valamilyen szinten tervezik a marketing tevékenységüket, de leginkább csak az egyébként is elkészülő vállalati stratégiai tervek kötelezően szereplő részeként, különösebb átgondolás nélkül. Még kevesebb azok száma, akik a kommunikációjukat egy ilyen tervben fektetnék le.

A 2009-es interjúim során azt láttam, hogy a nagyvállalati körben minden cég rendelkezik kommunikációs stratégiával. Ez azonban sokszor csupán a költségvetési tervezési időszak egyik feladata, tulajdonképpen a kommunikációs szakemberek itt rögzítik a következő évre tervezett akcióikat, amely megindokolja a büdzséből igényelt pénzeszközöket.

A 2004-es, mintán gyenge korreláció volt kimutatható a marketing, illetve kommunikációs stratégia megléte és a tulajdonos típusa között. Szintén gyenge a korreláció az IMK alkalmazása és a tulajdonos típusa között, és a kapott szignifikancia szintek is alacsonyak ahhoz, hogy következtetéseket vonjunk le, tehát ez a korreláció nem bizonyítja azt, hogy a külföldi tulajdonos determinálja az integrációt.

A magyar vállalatok gyakorlatában igen alacsony azon vállalatok száma, amelyek tudatosan integrált kommunikációt alkalmaznak. A szakértői interjúk ezen tapasztalatából kiindulva a személyes megkérdezés során arra a kérdésre kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek, hogy a kommunikáció stratégiai tervezésével és végrehajtásával milyen hatásokat érzékeltek. 13 mondatról fejezték ki a véleményüket egy 6 fokozatú szemantikus differenciálskálán. A két végpont az „Egyáltalán nem jellemző” és „Teljes mértékben jellemző” kifejezések voltak. A páros skálafokozatot itt is az indokolta, hogy a válaszadók mindenképpen kötelezzék el magukat valamelyik oldal mellett, ne válasszák a középső értéket.



10. ábra: A stratégiai kommunikációtervezés érzékelt hatásai erősségének megoszlása

Forrás: Saját kutatás 2004.

Tézis 8:

Az integrált kommunikáció megjelenése a tudatosabb eszközhasználatban, a hatékonyabb és intenzívebb kommunikációban manifesztálódik, valamint a vállalati imázs erősödésében.

Legkevésbé az ellenőrizhetőség az, amelyet a vállalati kommunikátorok az integrálástól várnak, tapasztalnak. Ez megjelenik a mindennapok munkájában is, hiszen a vállalatok több, mint felénél nem ellenőrzik a kommunikáció hatékonyságát.

Érzékelt hatások	Kapott értékek megoszlása (%)						Súlyozott átlag
	1	2	3	4	5	6	
Jövőkép megteremtése	,0	20,0	20,0	12,0	24,0	24,0	4,1
Pontos kommunikációs célok	,0	10,3	31,0	17,2	20,7	6,9	3,8
Intenzívebb kommunikáció	,0	10,3	20,7	37,9	3,4	13,8	3,9
Hatékonyabb kommunikáció	,0	3,4	17,2	44,8	13,8	10,3	4,1
Kommunikációs célcsoportok meghatározása	,0	13,8	27,6	13,8	13,8	17,2	3,9
Stratégiai szemléletmód	,0	10,7	14,3	25,0	28,6	7,1%	4,1
Tudatosabb eszközhasználat	,0	6,9	20,7	27,6	20,7	13,8	4,2
Szinergia a kommunikációs eszközök között	3,4	10,3	24,1	27,6	17,2	3,4	3,6
Kommunikációs üzenet megalkotása	,0	13,8	20,7	27,6	24,1	3,4	3,8
Marketing mixre gyakorolt pozitív hatás	3,4	10,3	20,7	27,6	20,7	3,4	3,7
Ellenőrzési lehetőség	,0	27,6	27,6	20,7	3,4	3,4	3,1
Vállalati imázs erősödése	,0	3,4	17,2	41,4	17,2	10,3	4,2
Elkötelezettebb munkatársak	,0	6,9	31,0	27,6	17,2	3,4	3,8

3. táblázat: A stratégiai kommunikációtervezés érzékelt hatásai erősségének megoszlása

Forrás: Saját kutatás 2004.

Az egyes tényezők kapott értékeinek súlyozott átlaga szerint a legerősebben a tudatosabb eszközhasználat, a vállalati imázs erősödése szerepelt, de a jövőkép megteremtése, a hatékonyabb kommunikáció és a stratégiai szemléletmód is 4 fölötti átlagos értéket kapott. Beigazolódik tehát az a nézet, mely szerint a kommunikációs eszközök integrálása pozitív hatásokkal bír a vállalat életére. A pozitívum a menedzsment és a tulajdonosok szempontjából legnyilvánvalóbb, és leginkább elvárt megvalósulása a bevételek, a profit növekedésében manifesztálódik. Ami számunkra azonban fontosabb – és ez hozza a hosszú távú eredményeket – a vállalatról kialakult egységes kép, a belső és külső identitás kialakulása. Nem fontos ezt integrált marketingkommunikációnak hívni, a mögötte lévő tartalom a fontos.

A stratégiai folyamat befejező – más szempontból induló – lépése a kommunikációs hatékonyság elemzése.

	Százalék
Nem	55,2
Igen, eseti jelleggel	24,1
Igen, rendszeresen	17,2
Igen, külső tanácsadóval	3,4
Összesen	100,0

4. táblázat: A marketingkommunikációs akciók hatékonyság-mérésének megoszlása a vizsgált magyar vállalatok esetében

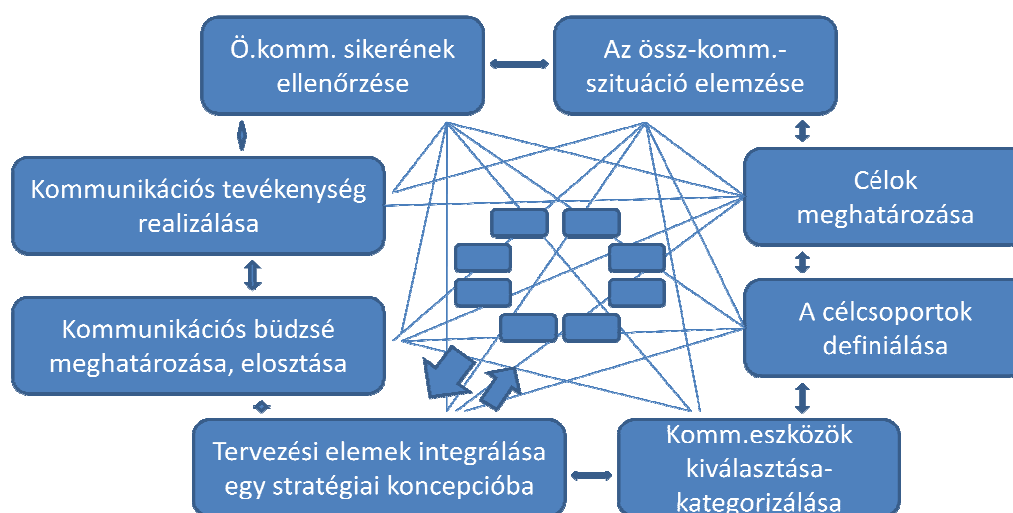
Forrás: Saját kutatás, 2004.

A stratégiai tervezés folyamata szinte minden szerzőnél megjelenik a marketingkommunikáció területén. A tervezési folyamat a menedzsment-elvek

érvényesülésével nagyban megváltozott. Míg a modellben szereplő elemek többé-kevésbé azonosak, addig nem egy lineárisan felépülő folyamattal találkozunk, hanem olyan modellel, amely minden eleme hatással van a másikra. A modern kommunikációs gyakorlatnak ez sokkal inkább megfelel.

A folyamatnak nincs eleje és vége, hiszen a gyakorlati életben sem újból és újból elkezdődő, majd befejeződő kommunikációs stratégiával találkozunk. A tervezés szólhat egy adott időszakra, naptári évre vagy néhány éves időszakra, de a kommunikációs lépések szorosan egymásra épülnek és mint ilyenek folyamatos körforgásban vannak.

A menedzsmentfolyamatok bekapcsolása az integrált kommunikáció tervezésébe Bruhn munkássága alapján mutatható be legszemléletesebben. Először az integrált kommunikáció menedzsmentfolyamatát mutatta be, majd az egyes marketingeszközök stratégiájának kialakításánál is egy hasonló módszert javasol. Itt is hasonló elemek kölcsönhatásával találkozunk, de már egy-egy eszközre szabottan, így ez a folyamat valamennyi kommunikációs eszköz kialakítási folyamatára értelmezhető. Végül, mintegy szintetizálva a vállalati kommunikációs feladatokat a következő modellhez jut.



11. ábra: A menedzsmentfolyamatok összekapcsolása a tervezésben

Forrás: [Bruhn 2005]

Ebben a modellben csupán egyetlen marketingeszköz menedzsmentfolyamatát ábrázolja (a belső ábrában), de természetesen valamennyi ott található, a menedzsmentfolyamatok tervezési gyűrűjében. A gyűrű és a belsejében található folyamatok egymásra hatással vannak mindkét irányban: az összvállalati kommunikáció hat az egyes eszközök kialakítására, míg az egyes eszközök is nyilván befolyásolják a kommunikációs stratégiát.

Ezzel mintegy összekapcsolja a tervezési feladatokat az eszközök és a menedzsmentfolyamat között ugyanúgy, mint az egy konkrét folyamatban szereplő elemeket. A modell így a kétdimenziós térből kilép.

Ebben a szemléletben is megjelennek a tervezés lépései, mint a helyzetelemzés, a célok meghatározása (és benne az egyes célok hierarchikus viszonyai), a célcsoport kiválasztása, az üzenet kialakítása és kampányok tervezése. Itt érintem a kampányok tervezésének problematikáját és a több kommunikációs érv megjelenítését a kommunikációs üzenetben.

A kommunikációs eszközök is hierarchikus viszonyban állnak egymással, így meg kell különböztetnünk vezér-, integrációs (következmény és stabilizáló), valamint a kommunikációs kontaktusokban szereplő eszközöket.

A kommunikációs költségvetésben megjelenő integráció vizsgálatakor érdekes összefüggésre világítottak rá a megkérdezettek, az átfedések kérdésére.

	Százalék	Kumulatív százalék
Nincs költségvetés	37,9	37,9
Marketingen kívüli tételből	20,7	58,6
Kommunikáción kívüli tételből	17,2	75,9
Csak kommunikációs költségvetésből	24,1	100,0
Összesen	100,0	

5. táblázat: Átfedések a vállalati költségvetés tételei között, a marketingkommunikáció javára

Forrás: Saját kutatás, 2004.

Ennek a jelenségnek a meglétére a szakértői interjúk során derült fény és létezését a kérdőíves megkérdezés tovább erősítette. Miről van szó? Nem ritka az az eset, mikor az egyébként reklámajándéknak szánt toll irodai anyagként jelentkezik a kimutatásokban, vagy a személyes eladáshoz kapcsolódó segédanyagok anyagköltségként szerepelnek.

2009-es interjúim között volt olyan vállalat, amely az ATL kiadások mértékével megegyező összeget költ reklámajándékok gyártására, vásárlására. Ez a vállalat kevés partnerrel rendelkezik és úgy vélik, hogy a személyes kapcsolattartásban igen nagy szerepe van az ajándékoknak.

3.5. Társadalmi felelősségvállalás: tartalom és forma

A szakirodalmak, különös tekintettel a legfrissebb publikációk irányították figyelmemet a CSR és az integrált kommunikáció kapcsolódási pontjaira.

A szervezeti és fogyasztói piacok kommunikációja számos vonatkozásban eltér egymástól. Ezt a szakirodalmi hivatkozások és a saját kutatások feldolgozásával sikerült bizonyítani. A napjainkban egyre nagyobb fontossággal bíró társadalmi felelősségvállalás különösen a B2B szektorban kaphat hangsúlyt, hiszen ezen a területen a kommunikátorok hagyományosan kevesebb eszközzel dolgoznak. A CSR, vagyis Corporate Social Responsibility egy vállalatvezetési filozófia, amely elismeri, hogy a vállalati működés az érintettek széles körére van hatással, és emiatt a vállalatnak felelőssége van velük szemben. [Galambos 2006.]

A társadalmi felelősségvállalás a vállalati kommunikációban az integrálás két területét, a tartalom és a forma kérdését köti össze. E két terület más eszközök esetében is összefügg, de a CSR vizsgálatakor azt látjuk, hogy a téma különösen érzékeny a jól megválasztott kommunikációs tartalom és megjelenési forma összhangjára, hiszen egy tévedés itt szinte kijavíthatatlan csorbát okoz a vállalat hírnevén.

Ugyan a nemzetközi és a hazai szabályozás összehasonlítása jelentős eltéréseket mutatott, de vállalati kezdeményezésre olyan szervezetek fejlődtek ki, amelyek buzdíthatnak a pozitív példák követésére.

Valódi tartalmat akkor kap a CSR kommunikáció, ha a működésbe szervesen illeszkedve, a kommunikációs stratégiában megfogalmazott célok szerint és célcsoportok felé valósul meg a társadalmi felelősségvállalás. Kérdéses, hogy a CSR a gyakorlatban szemléletmód-e, vagy rendezőelv. Az utólagos integráció azt a helyzetet takarja, amikor a tudatosan vagy nem tudatosan megvalósított kommunikációs munkára „ráhúzzák” a CSR ernyőjét. Ezzel, a reaktív gondolkodásmóddal állítom szembe a proaktív megközelítést.

A társadalmi felelősségvállalásról szóló részben bemutatottak szerint a CSR több forrásból indulhat:

- A vállalatok felől: ezt tapasztalhatjuk ma Magyarországon, amikor a vállalatok oldaláról induló, önszerveződő szervezetek igyekeznek a pozitív példák bemutatásával piaci értéket kivívni a felelősségteljes vállalati magatartásnak
- Az állam oldaláról: a bemutatott nemzetközi példák sokasága bizonyítja, hogy ajánlasként, etikai követelményként, vagy kötelező szabályként hogyan mozdíthatja elő a hatalom a CSR-t. Ez azonban sokszor csak látszat CSR-t indukál, jelentések készülnek, de a mögöttes tartalom hiányzik, vagy legalábbis kétséges.
- A fogyasztók (szervezeti piacon üzleti partnerek) irányából: primer kutatások bizonyítják, hogy ez a motiváció egy bizonyos jóléti szint fölött érvényesülhet. Hazánkban a beszerzési döntéseket még nem a társadalmi felelősségvállalás alapján hozzák meg, inkább fogyasztói ellenszegülésekről olvashattunk a sajtóban egy-egy nagyvállalat döntései miatt.

A CSR akkor válhat igazán szemléletmóddá (és ez lenne a kívánatos), ha e fenti három indukáló tényező egyszerre, egymást erősítve jelenne meg.

Tézis 9:

9.1. A társadalmi felelősségvállalás annál nagyobb szerepet kap,

- ▶ minél több, súlyosabb negatív externáliát jelent a cég a környezete számára,
- ▶ minél inkább kimerülnek, érdektelenné válnak a hagyományosan megjelenő kommunikációs tartalmak,
- ▶ minél nagyobb a jól érezhető igény a nagyközönség felől a vállalatok felelősségvállalására.

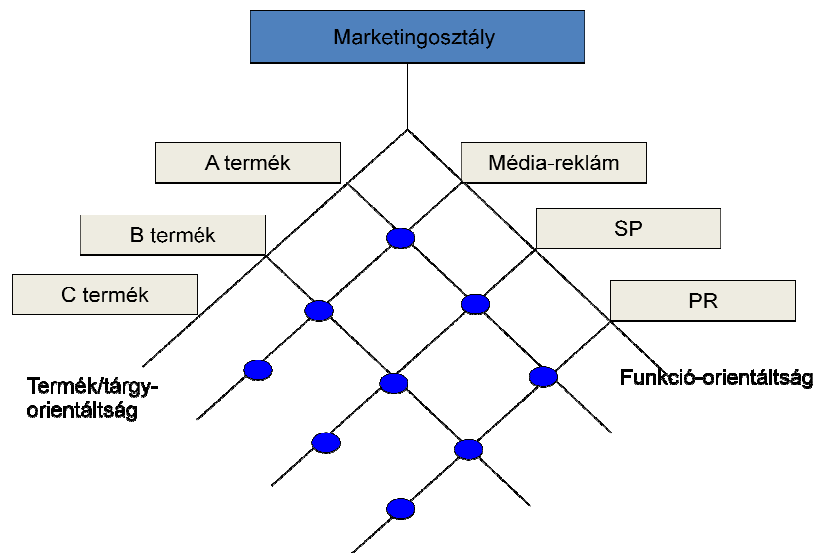
9.2. A szervezeti piacokon egyre inkább teret nyerő CSR az imázs-alakító kommunikáció részeként beépül az integrált kommunikációs mixbe olyan tartalmi elemként (a környezet védelme és a közvetlen lakókörnyezetről való gondoskodás), amely egyben a felhasznált eszközök jellegét is meghatározza (tömegmédia és BTL eszközök).

9.3. A tudatos társadalmi felelősségvállalás rendezőelv és nem szemlélet. Míg az első egy reaktív gondolkodásmód, amely utólagosan „integrál”, addig az utóbbi proaktív cselekedet, átgondoltságot és összehangolt munkát feltételez.

9.4. Hazánkban jelenleg a vállalatok többsége házon belüli megvalósítással oldja meg a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kommunikációs feladatokat. Azok a vállalatok, amelyek külső (ügynökségi) segítséget vesznek igénybe, hatékonyabb kommunikációt valósítanak meg. A hatékonyság a közvetlen környezethez való jobb viszony, a lojálisabb munkavállalók esetében érzékelhető leginkább.

3.6. Az IMK és a szervezeti struktúra egymásra gyakorolt hatása

Elemeztem a különböző szervezeti struktúrák hatékonyságát az integrált kommunikáció szempontjából, úgy mint a kommunikáció szervezetét egyvonalas, többvonalas, stáb-vonalas és mátrix rendszerben. A gyakorlati tapasztalataim szerint az integrációt leginkább elősegítő ez utóbbi forma volt, hiszen itt valósulhat meg a célok, üzenetek és eszközök leghatékonyabb összefogása úgy, hogy közben az egyes szakterületek érdekei se csorbuljanak.



12. ábra. A kommunikáció szervezete mátrix rendszerben

Forrás: [Piskóti 2009.]

Empirikus kutatásomban vizsgáltam a marketing, a kommunikáció és az integrált kommunikáció szervezeti elhelyezkedését.

	Marketing szervezet	Kommunikációs szervezet	IMK szervezet
Külön szervezeti egység	28,6	7,1	7,1
Egy egység, de megosztva más tevékenységgel	14,3	21,4	10,7
Egy fő	14,3	10,7	7,1
Egy fő, megosztva más tevékenységgel	28,6	14,3	10,7
Sem osztály, sem személy	14,3	46,4	64,3

6. táblázat: A marketing és a kommunikáció súlya a vizsgált cégek gyakorlatában

Forrás: Saját kutatás, 2004.

A 2009-ben lebonyolított interjúk során azzal találkoztam, hogy a kommunikációért felelős személy, vagy osztály léte sok esetben a méretekből adódó tulajdonság, és nem a vállalat tevékenységétől függ. Minél nagyobb a vállalat, annál valószínűbb, hogy létezik specialista, aki ezzel a területtel foglalkozik. Ugyan néhány esetben a tevékenység jellege indokolta volna legalább olyan alkalmazott foglalkoztatását, aki felelős a kommunikációs akciókért, illetve összefogásukért (magáért az integrációért), de gazdasági okok miatt ez nem így van.

Az állami tulajdonos, vagy az állami tulajdonlás öröksége biztosítja a kommunikációs (vagy marketing és azon belül kommunikációs) szervezet jelenlétét. Az integráció azonban így sem tökéletes. Működik egy egység, amelyik a vállalati márkamenedzsmenttel, a PR akciókkal foglalkozik, míg egy másik az üzleti tevékenységhez kötődik. E két szerv között alacsony szintű a koordináció.

Mivel állami és magánkézben lévő vállalattal is készítettem interjút, sőt az átmenettel is, valamint a közép és nagyvállalati szektorban is kutattam, a tapasztalatok szerint a szervezeti megoldásra következő tényezők hatnak:

- Vállalatméret,
- A marketing és kommunikáció jelentősége
- A marketing és értékesítés közötti együttműködés módja
- A kommunikáció jelenlegi szervezeti struktúrája
- A kommunikáción belüli munkamegosztás specializáltsága
- A jelenlegi kommunikációs szervezetek száma, helye
- A kommunikációs aktivitás sokoldalúsága
- A vállalati kultúra nyitottsága az integráció iránt
- A termék- és teljesítményprogram szélessége
- Vevőcsoportok heterogenitása
- A vállalat diverzifikáltsága
- A vállalat nemzetközi jellege.

Tézis 10:

10.1. A vállalatméret növekedésével (árbevétel, létszámot, szervezeti egységeket tekintve), nő az igény az összehangolt vállalati kommunikációra, nagyobb költségvetésből gazdálkodik a felelős személy, csoport. A növekvő érdekelti kör miatt az integrált kommunikáció kialakítása ugyanakkor nehezebb feladat. Az integráltság ezeknél a vállalatoknál nemcsak a kommunikáció tartalmára, megjelenésére, hanem a szervezeti struktúra is vonatkozik.

10.2. Minél differenciáltabb a szervezet annál nehezebb, ugyanakkor annál szükségesebb az integráció;

10.3. A versenyszektor vállalatai jobban törekednek kommunikációjukban az integrációra, jól felfogott üzleti érdekek (költségcsökkentés) miatt, mint a nem versenyző vállalatok;

10.4. Az integrált marketingkommunikáció nem csupán a vállalat külső megítélését képes javítani, hanem megoldhat olyan belső problémákat is, melyek az információáramlás, és a belső koordináció elégtelenségeiből fakadnak.

A szervezeti vonatkozások tekintetében szükséges vizsgálnunk az ügynökségi segítség igénybevételének kérdését. Ügynökséggel csak a legnagyobb cégek állnak kapcsolatban, és míg az integráltság követelménye a totális ügynökségek igénybevételét támasztaná alá, a gyakorlatban sokkal inkább egy-egy részfeladat megoldására szerződnek a tanácsadókkal.

Az integráció szervezeti akadályainak forrásait vizsgálva a 2009-ben megkeresett szakemberek mindegyike látta a vállalatán belül jelentkező nehézségeket és az integráltság magasabb fokára törekedtek mindennapi munkájukban. Erre a legkülönbözőbb módszereket találták. A gyakorlatban leginkább élenjárók a vállalati osztályok kommunikációs stratégiájának összehangolásával indítják a folyamatot, más a divíziók költségeiből való átvállalással motivál, míg a legkisebbek számára ez egy jobb gazdasági helyzetben megvalósuló álomként vizionálható.

Összefoglalva, az integrált kommunikáció megvalósulásának legfontosabb akadályai:

- Tartalmi-koncepcionális akadályok (hiányzó koncepció, célok nem világosak, nincs differenciált megközelítés, rendezés)
- Szervezési-strukturális akadályok: Hiányzó szervezési, egyeztetési, döntési szabályok, felelősség-rendezés nincs, párhuzamosságok, adat-információ-hiány,
- Személyi-kulturális akadályok: Területi-, osztály-gondolkodás, hiányzó együttműködési kultúra, félelem a kompetenciavesztéstől, félelem az erősebb ellenőrzéstől, alacsony kooperációs-, információs-, és koordinációs készség, „kihagyás”, tudás és hozzáértés hiánya. [Piskóti 2009]

4. Gyakorlati hasznosítás és a munka folytatásának lehetséges irányai

A bevezetőben említett, a téma aktualitását alátámasztó környezeti hatások a kutatás során még inkább alátámasztották, hogy szükség van egy módszerre, amely racionalizálni képes a vállalati kommunikációs tevékenységet. Mára már sajnos sok esetben a vállalatvezetés felé is indokolni kell a marketingkommunikáció szükségességét, vagy éppen valahogyan kivédeni a kommunikációs költség csökkentésével járó hatásokat.

A munkában bemutatott stratégiai, szervezeti és eszköz-integráció átgondoltságot igényel, egyfajta szellemi munka, amely igen hamar meghozhatja gyümölcsét a napi működésben.

Modellem célja, hogy iránymutatást adjon ahhoz a folyamathoz, amelyben a kommunikátor azonosítja a vállalata környezetét, a kommunikáció meghatározásához szükséges inputokat, vállalati folyamatokat és szereplőket, akadályozó tényezőket.

Kutatásomban a szekunder és primer források elemzése során sikerült azonosítani azokat a legfontosabb tényezőket, melyek befolyásolják a szervezeti piacokon működő vállalatok kommunikációs tevékenységét. A pontos súlyok, korrelációk meghatározásához azonban egy nagyobb mintaszámú, országosan a közepes- és nagyvállalati körre reprezentatív felmérésre lenne szükség.

Reményeim szerint a közeljövőben erre sor kerülhet és az eredmények hasznosíthatóak lesznek az érdeklődő vállalatok számára. A 2009-es, válságtól terhes környezetben is találkoztam olyan vállalattal, amely az „előre menekülés” stratégiáját követi, arra használva ki ezt az időszakot, hogy új struktúrát építsen fel, amelyet a konjunktúra változásával, tartalommal is feltölthet.

5. A t  zislejzetben hivatkozott irodalom

1. Barnlund, D. C. (2003): A Transactional Model of Communication (Akin, J. (szerk.): Language Behavior 43-61. 1970. Co.: Mouton &Co. H  ga, Párizs;) magyarul: A kommunikáció tranzakciós modellje in Horányi Özséb (szerk.): Kommunikáció I. A kommunik  t  v jelenség General Press Kiadó
2. B. Brochand  J. Lendrevie (2004.): A reklám alapkönyve (KJK Kerszöv, Budapest,
3. Bruhn, M.-M.Boenigk (1999): Integrierte Kommunikation Wiesbaden
4. Bruhn, M. (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation Verlag Franz Vahlen München
5. Eszes I.Bányai E. (2002): Online m  rketing Műszaki Könyvkiadó
6. Galambos M. (2006): Keresik a felel  st Kreatív 2006. november, XV.   vfolyam 11. szám
7. Galambos M. (2006): „Sok a duma” Kreatív 2006. november, XV.   vfolyam 11. szám
8. D.S. Janal (1998): Online marketing kézikönyv Bagolyvár Könyvkiadó,
9. McQuail, De. (2003): Mass Communication Theory. An Introduction (Co.: SAGE, London 1994.), magyarul: A tömegkommunikáció sajátosságairól in Hor  ny Özséb: Kommunikáció I. A kommunik  t  v jelenség General Press Kiadó
10. Okolicsny M.- Rozványi D. (2001):Személyes eladás BBS-INFO Kft
11. Piskóti I (2009): Integrált kommunikáció elm  lete   s gyakorlata Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar VII. Nemzetközi Tudományos Konferenciája Kiadv  ny – Miskolc-Lillafüred, 2009. m  jus 19-20.
12. Steward, D. W. (1994): Market-Back Approach to the Design of Integrated Communications Programs: A Change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success (Journal of Business Research 37, 147-153, 1996.) Smith, P.R.: Marketing Communication - An Integrated Approach London,
13. NRC piackut  t  ,   sszefoglal  s a VMR eco kutatás eredm  nyeir  l 2008. ok  t  ber <http://www.mrsz.hu/study.php?cmsse  id=r3vmj7suhkkamrgj843jh8d1q0>

6. A szerző témához kapcsolódó publikációi

Cikkek:

- Médiafigyelő rendszerek a mai Magyarországon (5. Marketing Szimpózium, Miskolc, 2000. december 14.)
- Médiumok piaca (Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar III. Nemzetközi Tudományos Konferenciája – Miskolc-Lillafüred, 2001. május 21-22.)
- Feature-future of the media market - poszterelőadás (Nemzetközi doktorandusz konferencia, 2001., Tavaszi szél doktorandusz konferencia, Gödöllő)
- Gondolatok a reklámtörvényről, 2001-ben (Magyar Marketing Műhelyek Konferenciája, Keszthely 2001. május,
- Gondolatok a reklámtörvényről, 2001-ben (Marketing és Menedzsment 2001. 3. szám)
- Marketing a médiumok piacán (PhD Hallgatók III. Nemzetközi Konferenciája– Miskolc 2001. augusztus)
- Marketing a médiumok piacán (Miskolci egyetem doktoranduszok fóruma Miskolc, Gazdaságtudományi Kar szekciókiadványa 2001. november 6.)
- Van-e etika a reklámon túl? Reklámetikai kérdések és válaszok (6. Marketing Szimpózium, Miskolc, 2001. december)
- Integrált kommunikációval az EU integrációjába (7. Marketing Szimpózium, Miskolc, 2002. december 5.)
- Szponzorálás (Magyar Marketing Műhelyek Konferenciája Keszthely 2002. jún. 5-7.)
- Szponzorálás a B2B piacon (Marketing és Menedzsment 2002. 5-6. szám)
- Integrált marketingkommunikáció egy vállalat esettanulmányában (Doktoranduszok fóruma, Miskolc, 2002. november)
- Mindenki másképp csinálja... Egy integrált kommunikációról szóló kutatás rövid bemutatása (Magyar Marketing Műhelyek Konferenciája Keszthely 2003.)
- Lépd át korlátaid! - Az IMK határai (Marketing – Kaleidoszkóp, Miskolc 2006. ISBN-10: 963-87389-0-1; ISBN-13: 978-963-87389-0-5)
- Kommunikációs üzenetek kidolgozása (XXVIII. OTDK Közgazdaságtudományi szekció Doktorandusz Konferencia Miskolc, 2007. április 25-27.)
- Szervezeti piacok kommunikációja a világhálón Társszerző: Dr. Piskóti István (Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar VII. Nemzetközi Tudományos Konferenciája Kiadvány – Miskolc-Lillafüred, 2009. május 19-20.)

Előadások:

- Médiafigyelő rendszerek előnyei, hátrányai (Magyar Marketing Műhelyek Konferenciája - Keszthely 2001. május)
- Feature-future of the media market - poszterelőadás (Ph. D. hallgatók III. Nemzetközi Konferenciája, Miskolc, 2001. augusztus 13-19.)
- Marketing a médiumok piacán (Miskolci egyetem doktoranduszok fóruma Miskolc, 2001. november 6.)
- Feature-future of the media market - poszterelőadás Tavaszi szél doktorandusz konferencia, Gödöllő 2002.)
- Szponzorálás a B2B piacokon (Magyar Marketing Műhelyek Konferenciája - Keszthely 2002. május)
- Integrált marketingkommunikáció egy vállalat esettanulmányában (Doktoranduszok fóruma, Miskolc, 2002. november 6.)
- Mindenki másképp csinálja... Egy integrált kommunikációról szóló kutatás rövid bemutatása (Magyar Marketing Műhelyek Konferenciája - Keszthely 2003. május)
- Kommunikációs üzenetek kidolgozása (XXVIII. OTDK Közgazdaságtudományi szekció Doktorandusz Konferencia Miskolc, 2007. április 25-27.)