

# HATÉKONY MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ TERVEZÉS, VÉGREHAJTÁS, ÉS ELLENŐRZÉS A SZERVEZETI PIACOKON

---

**Gulyásné Dr. Kerekes Rita**  
egyetemi tanársegéd

Miskolci Egyetem Marketing Intézet  
marrita@uni-miskolc.hu

Kulcsszavak: integrált marketingkommunikáció, szervezeti piacok, B2B

## 1. AKTUALITÁS

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 téma 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, diszkrépancia a belső és külső kommunikáció között, az egység hiánya a kommunikációs eszközökben és váltás a kapcsolati marketing irányába. Harmadrészt válság idején a gazdasági döntéshozóknak számos eszköz áll rendelkezésükre a költségek csökkentésére. Egy kutatási jelentés<sup>1</sup> 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.

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. Később kikristályosodott, hogy a szervezeti piacokon is van szerepe a kommunikációnak, nem is akár milyen! Azonban ez a szerep differenciált és éppen

---

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

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 megteremtése 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]

Munkámban a kommunikáció-elmélet fogalmaitól elindulva a marketing területére eljutva 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, például Everet Rogers információterjedési modellje [Rogers-Shoemaker in McQuail 1994]. 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. A döntések időtávja is hosszabb, ami teret enged a kontrolling szélesebb körű érvényesülésének. Elmondható, 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 B2C kommunikációs fogásai esetén.

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:

- 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.

## 2. INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ MEGJELENÉSE A GYAKORLATI ÉLETBEN

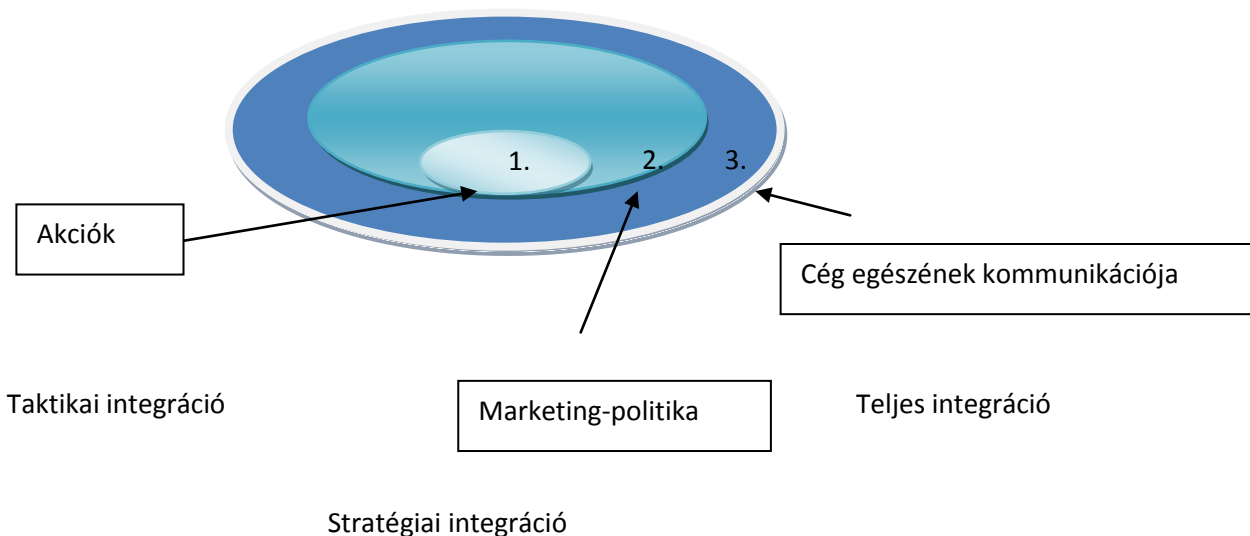
A 2004-ben elvégzett kutatásomban a megkérdezett vállalatoknak definiálniuk kellett a kommunikáció szerepét. Mivel hazánkban még kevésbé elterjedt az integrált marketingkommunikáció, sőt még ennél is kevesebb azok száma, akik így is nevezik a kommunikációs stratégiájukat, célszerűnek tűnt először csak 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, stílusztikájában*
- *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. 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.



**1. ábra:** Az integrációs mező és a három integrációs szint

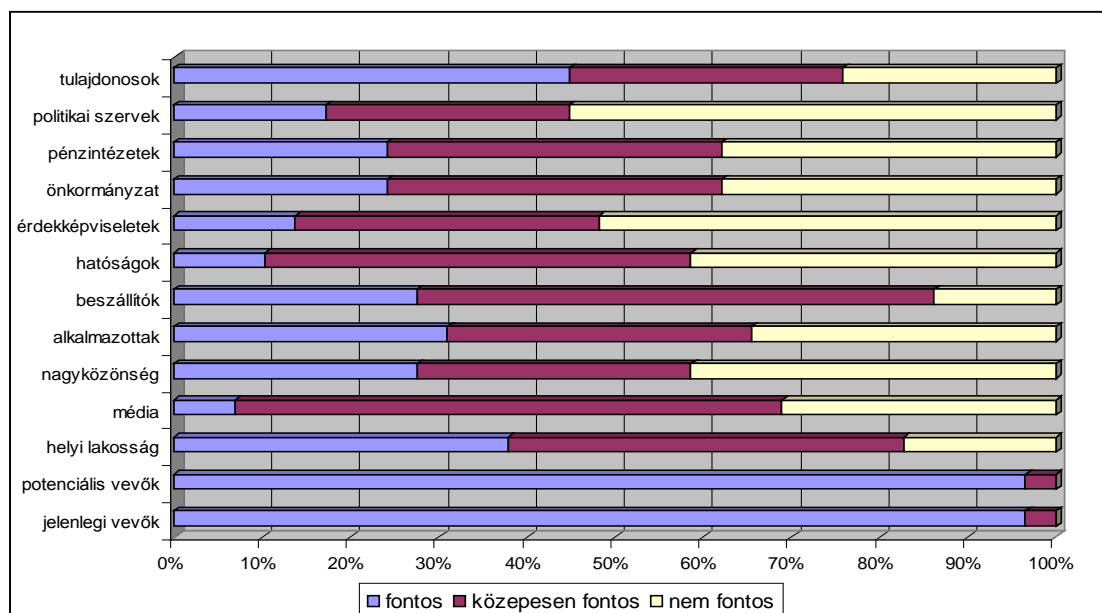
Forrás: Brochand-Lendrevie 2003. p.: 170.

## AZ IMK ÖSSZETEVŐI

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.

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.



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

Forrás: Saját kutatás 2004.(n=48)

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. 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.

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:

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

	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

Forrás: Saját kutatás 2004.(n=48)

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.

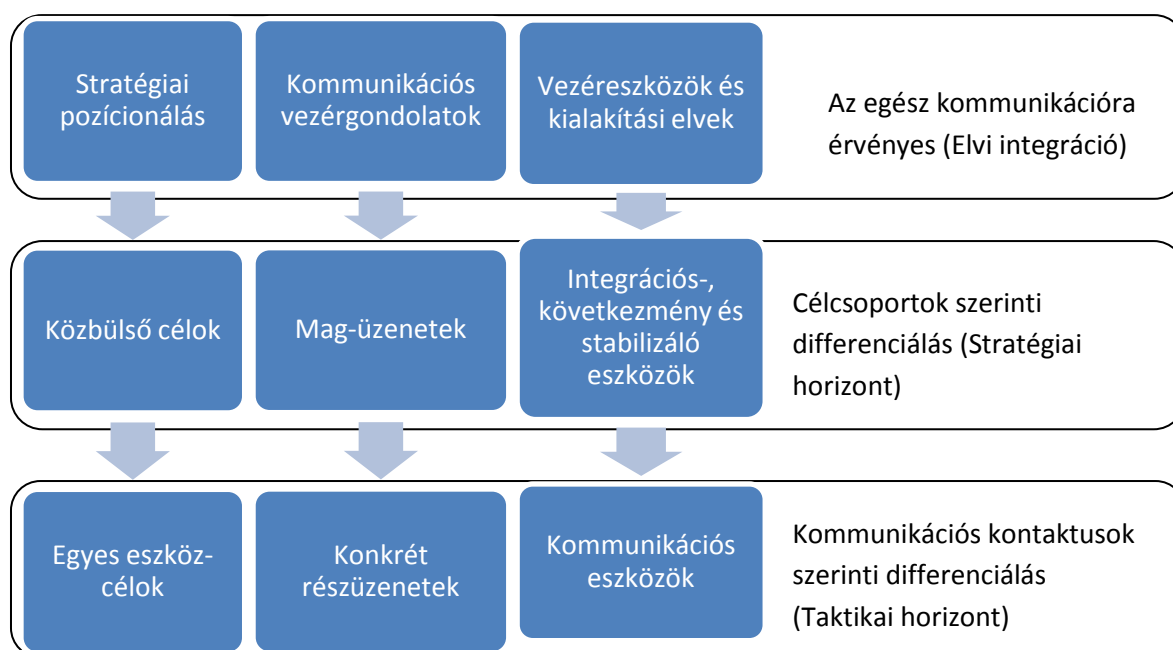
Az arculati kézikönyv általában 2-4 éve készült el a megkérdezett cégeknél, elvéve találunk 5 éve, vagy annál régebben készített arculati leírást is. Itt is elmondható, hogy a vállalatméret determinálja az egységes arculat alkalmazását. Van azonban kivétel is.

Elfogadott, hogy 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 lépésőt, 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, ezét a kommunikáló cégnek ezeket a súlypontbeli eltéréseket megfelelően le kell követnie.

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



**3. ábra:** Integrált kommunikáció vertikális és horizontális rendezése

Forrás: [Bruhn 2005]

### 3. KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓS MIXEN

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.]

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 kommunikációs mixben elfoglalt súlya. 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 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.

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 2004-es megkérdezéssel vizsgálat szerint 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]. 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. A B2B szektorban nyitottabbak a döntéshozók az online lehetőségek iránt, ezért a kommunikációs eszközök közül ez napjaink kitörési pontja a szervezeti piacok szereplői számára.

Az online kommunikáció eszközei vizsgálata során kiemeltem 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 elhasználása
- 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 szájraklam, 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] Előnyként aknázható ki a rendszer felállításával egy adatbázis megalkotásának lehetősége.

A szekunder és primer források vizsgálata során a következő megállapításra jutottam:

A kapcsolati marketing és az Internet látszólag ellentmondásban vannak egymással, a hipermédia azonban megoldotta a személytelen tömegmédiát és a személyre szabott marketing szintetizálását (e-CRM például). Az ügyféltámogatás mára már fontos részévé vált a kommunikációs mixnek, különösen online környezetben.

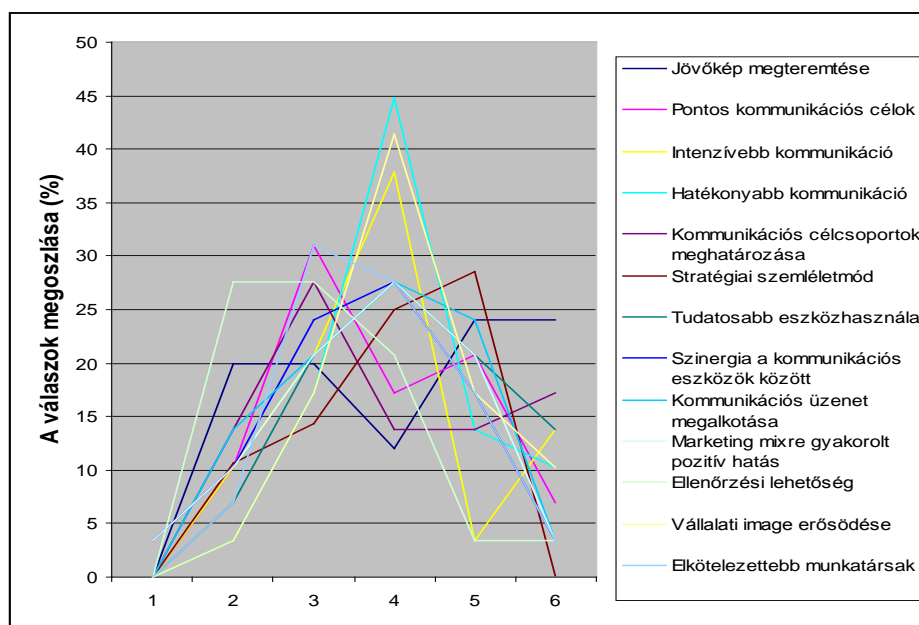
Ellentmondásnak tűnhet a hipermédia ilyen felmagasztalása, különösen, ha azt olvassuk, hogy napjainkban egyre nagyobb szerepet kapnak a kapcsolatok a szervezeti piacokon. A pozitív kapcsolatok kialakítása viszont folyamatos párbeszédet és információcserét igényel.

#### 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 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 érzekeltek. 13 mondatról fejezték ki a véleményüket egy 6 fokozatú szemantikus differenciálskálán. A két végpont az „Egyáltalán nem jellemző” és „Teljes mértékben jellemző” kifejezések voltak.



**4. ábra:** A stratégiai kommunikációtervezés érzékelt hatásai erősségének megoszlása

Forrás: Saját kutatás 2004.(n=48)

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.

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.

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

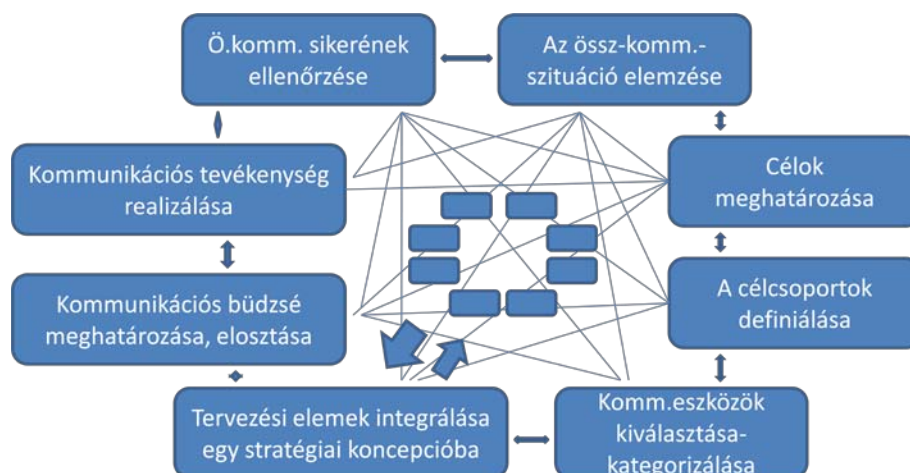
	Százalék
Nem	55,2
Igen, eseti jelleggel	24,1
Igen, rendszeresen	17,2
Igen, külső tanácsadóval	3,4
Összesen	100,0

Forrás: Saját kutatás, 2004.(n=48)

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.



**5. ábra:** A menedzsmentfolyamatok összekapcsolása a tervezésben

Forrás: [Bruhn 2005]

A modellben valamennyi folyamat megtalálható, 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 összekapcsolja a tervezési feladatokat az eszközök és a menedzsmentfolyamat között ugyanúgy, mint az egy konkrét folyamatban szereplő elemeket.

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

### **Az IMK és a szervezeti struktúra egymásra gyakorolt hatása**

Elemeztem a különböző szervezeti struktúrák hatékonyságát az integrált kommunikáció szempontjából, úgymint 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. Empirikus kutatásomban vizsgáltam a marketing, a kommunikáció és az integrált kommunikáció szervezeti elhelyezkedését.

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 akcióért, 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.

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.

Minél differenciáltabb a szervezet annál nehezebb, ugyanakkor annál szükségesebb az integráció; A versenyszektor vállalatai jobban törekednek kommunikációjukban az integrációra, jól felfogott üzleti érdekek (költségcsökkentés) miatt, mint a nem versenyző vállalatok; 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 integráltsággal

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]

A téma aktualitását adó környezeti hatások a kutatás során még inkább alátámasztották, hogy szükség an 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 büdzsé csökkentésével járó hatásokat. A 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. Azonosítottam 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 talákoztam 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.

## IRODALOM

1. B. Brochand–J. Lendrevie (2004.): A reklám alapkönyve (KJK Kerszöv, Budapest,
2. Bruhn, M.-M.Boenigk (1999): Integrierte Kommunikation Wiesbaden
3. Bruhn, M. (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation Verlag Franz Vahlen München
4. [Eszes I.Bányai E.](#) (2002): Online m@rketng Műszaki Könyvkiadó
5. D.S. Janal (1998): Online marketing kézikönyv Bagolyvár Könyvkiadó,

6. McQuail, De. (2003): Mass Communication Theory. An Introduction (Co.: SAGE, London 1994.), magyarul: A tömegkommunikáció sajátosságairól in Horány Özséb: Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség General Press Kiadó
7. Piskóti I (2009): Integrált kommunikáció elmélete és gyakorlata Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar VII. Nemzetközi Tudományos Konferenciája Kiadvány – Miskolc-Lillafüred, 2009. május 19-20.
8. 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,
9. NRC piackutató, Összefoglalás a VMR eco kutatás eredményeiből 2008. október <http://www.mrsz.hu/study.php?cmssessid=r3vmj7suhkkamrgj843jh8d1q0>