

# A magyarországi vállalatok kommunikációs gyakorlatának átalakulása, külpiaci hatásra

*A szervezeti kultúra és a szervezet kommunikációja egymást kölcsönösen formáló tényezők. A szervezeti kultúra meghatározza a kommunikáció pilléreit. Kultúrája formálása közben – spontán módon vagy tudatosan – minden közösség kialakítja kommunikációjának szokás- és eszközrendszerét.*

## A kommunikáció és a szervezeti kultúra összefüggése

A szervezetek etikai kódexe expliciten is rögzítheti a kommunikációra vonatkozó elveket: ki kinek tartozik beszámolni eseményekről, kinek milyen megszólítás jár (gondoljunk itt akár a katonai szervezetek szigorú előírásaira), milyen tartalmú információt milyen formában kell továbbítani (például egy-egy munkatárs fizetésére vonatkozó tájékoztatást zárt borítékban, bizonyos körlevelek tudomásulvételét aláírással kell jelölni) stb.

A szervezeti kommunikáció így a szervezeti kultúra tükré. A használt nyelv, zsargon, stílus, a kommunikáció formája, az eszközök a szervezeti kultúra felszíni rétegének részét képezik, s tükrözik a szervezet viszonyát a környezethez és a szervezet tagjai között fennálló kapcsolatrendszerrel. A kommunikáció valamennyi összetevőjét (a közvetített hír mennyiségét és minőségét, a címzettek szelektálását, a verbális és nem verbális kifejezőeszközök használatát) értékelve világos képet kapunk arról, hogy hogyan ke-

zeli a szervezet a fogyasztókat, az ügyfeleket, a versenytársakat, a tulajdonosokat stb., és arról is, milyen a viszony a vezetők és vezetők, a vezetők és beosztottak, a beosztottak és beosztottak között.

A kommunikáció közvetíti és élte a szervezeti kultúrát. A szervezetbe újonnan bekerülő munkatárs direkt vagy indirekt módon kommunikáció révén ismeri meg a belső értékrendet, a filozófiát, az érintkezés, a konfliktuskezelés szabályait és a szervezeti kultúra minden összetevőjét. Ugyanakkor a kommunikáció juttatja el a szervezet vezetőihez és tagjaihoz azokat a stimulusokat, amelyek a kultúra megváltoztatását szükségessé teszik: ha például diszharmónia keletkezik a szervezeti kultúra és a makro-kultúra között. S ha kultúraváltásra kerül sor, a szervezeti kultúra átalakításának eszközévé is válik.

A kommunikáció jelentőségét felismerő szervezeti vezetők komplex kommunikációs stratégiát alakítanak ki, amely összhangban van a szervezet stratégiájával, a működő kultúrával, annak koherens részét képezi. A komplex kommunikációs stratégia kiterjed a kommunikáció minden tényezőjére, a ki, kinek, mit, mikor, hol, hogyan kérdéseire: a kompetenciák meghatározására, a csatornák kiépítésére, az eszközök megválasztására és működtetésének gyakorlatára és megteremtésére az összhangot e tényezők között. A kommunikáció a szervezeti célok megvalósításában, a szervezeti kultúra megélésében integrált elemmé válik, alapjául a vállalati kultúra értékei szolgálnak.

”

A használt nyelv, zsargon, stílus, a kommunikáció formája, az eszközök a szervezeti kultúra felszíni rétegének részét képezik, s tükrözik a szervezet viszonyát a környezethez és a szervezet tagjai között fennálló kapcsolatrendszerrel.

◆

A kommunikáció juttatja el a szervezet vezetőihez és tagjaihoz azokat a stimulusokat, amelyek a kultúra megváltoztatását szükségessé teszik.

”

Következésképpen mindazok a tényezők, amelyek a szervezeti kultúrát meghatározzák, döntően befolyásolják a kommunikációt is. Így: a szervezet mérete, életkora, profilja, struktúrája, vezetési stílus.

### A magyar vállalatok nemzetközivé válásának hatása a vállalati kultúrát és kommunikációt meghatározó tényezőkre

A külföldi vállalatok magyarországi rész- vagy 100%-os tulajdonossá válása a felsorolt tényezők valamennyijét érinti vagy érintette. A tulajdonosi struktúra átalakulásával többnyire megváltozott az érintett magyar vállalatok mérete is: a külföldi tulajdonos megjelenése nyomán számos korábbi nagyvállalat kisebb cégekké alakult át. Tipikus folyamat, hogy a szocialista nagyvállalat több kft-vé szerveződik, ahol a külföldiek tulajdonosi részeket vásárolnak. Egy-egy reorganizáció vagy reingeniring az esetek zömében jelentős létszámleépítéssel járt együtt. A kilencvenes évek elejéhez viszonyítva – összességében – a vállalatok méretének csökkenését tapasztaljuk.

A zöldmezős beruházások és a gyökeres átalakulások nyomán új vállalatok sora jött létre, amelyek az alapoktól indulva építik fel vállalati kultúrájukat és kommunikációs rendszerüket: új filozófia, új értékek előtérbe kerülése, új látásmód megjelenése figyelhető meg.

Jelentős a profil-átstrukturálódás is. Az új cégek nagy hányadát a szolgáltató szektorban alapítják. Gyökeresen átalakult a bankszféra: külföldi bankok sora vetette meg lábát Magyarországon. Tanácsadó, consulting, könyvelő, közvetítő cégek özöne jött létre, közöttük olyan nevekkel, mint a BCG, Pricewater stb. Bővült a hírközlésre és közvetítésre specializálódott vállalatok köre, beleértve a híradástechnikát és a hírfeldolgozást egyaránt. Szembeötlően kibővült a kereskedelem palettája: külföldi üzletlancok, franchise-szolgáltatók sora nyomja rá bélyegét a kereskedelem arculatára.

Igen jelentős a vállalati kultúra és a kommunikáció átalakulása szempontjából a vállalatok szervezeti struktúrájának megváltozása: kisebb egységek, kevesebb szint, laposodó szerkezet jelzi az átalakulás irányát.

A Magyarországra delegált menedzserek új elemeket gyökereztetnek meg a vezetési gyakorlatban is. A paletta széles: kezdve a Suzuki-módszerektől, a Siemens, a General Motors vagy a Boston Consulting Group vezetési módszereken át a Nokiáig vagy az IKEA-ig, igen eltérő vezetési elemek tarkítják a magyar hagyományokat.

### A nemzetközivé válás közvetlen hatása a kommunikációra

Az átalakulás tézisszerűen az alábbi módon összegezhető:

- Új szemlélet, új fogalmak jelennek meg.
- Egyre több vállalat ismeri fel a kommunikáció jelentőségét, és helyezi mind az intern, mind az extern kommunikáció kezelését megfelelő rangra.
- Megjelenik a komplex kommunikációs stratégia és az integrált kommunikáció tudatos tervezése és fejlesztése.
- Mind több vállalat von be kommunikációs tanácsadó céget marketingkommunikációjának, PR-jének javítása érdekében.
- A vállalatok továbbképzési programjában mind gyakoribbak a kommunikációs tréningek.
- Javulnak a kommunikáció technikai előfeltételei. (A telekommunikáció teljes modern eszköztára megjelenik.)
- Finomul az ügyfélkörrel folytatott kommunikáció hangvétele, stílusa.
- Nagyobb szerephez jut az esztétikus, szemléletes és igényes vizuális megjelenítés.
- Az idegen nyelvek használata mind az intern, mind az extern kommunikációban mindennapivá és természetessé válik.
- Ez utóbbi miatt az álláshirdetések sokasága is angol vagy német nyelven jelenik meg.
- A nem verbális (például képi) kommunikációban nagy hatásuk van a külföldi mintáknak.

### Gyakorlati tapasztalatok

Termelő és szolgáltató vállalatok körében végzett empirikus felmérések azt mutatják, hogy szélsőséges eltérések jellemzik a magyar vállalatok kommunikációs gyakorlatát. E vonatkozásban két tényező bizonyult

”

A tulajdonosi struktúra átalakulásával többnyire megváltozott az érintett magyar vállalatok mérete is: a külföldi tulajdonos megjelenése nyomán számos korábbi nagyvállalat kisebb cégekké alakult át.

◆

Igen jelentős a vállalati kultúra és a kommunikáció átalakulása szempontjából a vállalatok szervezeti struktúrájának megváltozása: kisebb egységek, kevesebb szint, laposodó szerkezet jelzi az átalakulás irányát.

”

kiemelkedően meghatározónak: a vállalat profilja, illetve az, hogy hazai vagy külföldi tulajdonban van-e a cég.

A legfejlettebb vállalati kommunikációs szemlélettel és a szemlélettel összhangban álló technikai előfeltételekkel a hazai elektronikai, híradástechnikai, telekommunikációs vállalatok rendelkeznek. Ezek színvonalára többnyire nem marad el európai versenytársaikétól. Ezzel szemben évtizedes elmaradás jellemzi a köz-szféra szolgáltatóit: például a személyszállító vállalatok messze színvonalon aluli kommunikációja fogyasztóival, az utazóközönsgel (a MÁV, a távolsági busz-közlekedés mindennapi gyá válsághelyzetben működő információ-szolgáltatása, mint például a Déli pályaudvar átépítéskor vagy a vasutassztrájk idején).

A külföldi tulajdonban lévő vállalatok kommunikációja a magyarokéhoz képest számos egyedi vonással jellemezhető. Ezek tömören az alábbiakban foglalhatók össze:

Erősen hat az anyavállalat kommunikációs gyakorlata: mind szemléletét, mind az operatív részleteket előszeretettel ülteti át a magyar viszonyok közé. Ezek egy része pozitívként, más elemei kevésbé pozitívként értékelhetők.

”

A külföldi tulajdonban lévő vállalatok kommunikációja a magyarokéhoz képest számos egyedi vonással jellemezhető.

Erősen hat az anyavállalat kommunikációs gyakorlata: mind szemléletét, mind az operatív részleteket előszeretettel ülteti át a magyar viszonyok közé. Ezek egy része pozitívként, más elemei kevésbé pozitívként értékelhetők.

”

Feltétlen pozitív az – az erősdő versenyhelyzetből is következő – hangnembváltozás, amely a fogyasztók körével folytatott kommunikációban figyelhető meg: a vevő fölértékelődött. Személyesebbé, formai megjelenésében igényesebbé vált a levelezés. Udvariasabb, készségesebb az ügyfélszolgálat, az információ és a tanácsadás.

Kevesbé pozitív, hogy a magyar vállalat az anyavállalat reklámanyagait is átveszi: a Magyarországon kiadott színes, képes reklámfüzet magyar nyelven, de szinte változatlan képi és szöveg-tartalommal kerül a magyar fogyasztóhoz. Ezzel ugyan esztétikai igényessé-

get, de eltérő kultúragyökerű formavilágot terjeszt a forgalmazó: folyamatos ízlés-átalakulás zajlik.

Az idegen nyelv munkanyelvvé válása nagyon sok probléma forrása. Főként a felsővezetők körében kevés az idegen nyelveket igazán jól beszélő. Az eltérő hazai és a külföldi igények miatt tetemes mennyiségű dokumentáció készül két nyelven (magyar és idegen, többnyire angol vagy német), nem lebecsülhető többletköltségeket okozva.

*A szerző tanszékvezető egyetemi docens,  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar*

## SZERETNE HIRDETNI LAPUNKBAN?

### HIRDETÉSFELVÉTEL

a Kiadóhivatalban, 1065 Budapest, Nagymező u. 21.

Telefon: 353-1366, Fax: 331-6343, megrendelőlapot faxon küldünk.

E-mail: info@marketingcentrum.hu

A lap mérete: A/4-es

Kifutó méret: 207×295 mm

Keretes méret: 176×241 mm

1/2 oldal: 86×241 mm/álló

1/4 oldal: 86×118 mm/álló

1/2 oldal: 176×118 mm/fekvő

1/4 oldal: 176×57 mm/fekvő

Rács-sűrűség: fekete-fehér 40#, színes 54#

### HIRDETÉSI TARIFÁK

Színes	1/1	150 000 Ft
Fekete-fehér	1/1	100 000 Ft
Fekete-fehér	1/4	40 000 Ft

Színes	1/2	100 000 Ft
Fekete-fehér	1/2	70 000 Ft
( +25% ÁFA)		