

A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének szerepe¹

Bármely vállalat piacon tartózkodásának négy szakaszát különböztethetjük meg. Ezek sajátos jellemzőit és kialakulásuk okait például Adizes (1988) írja le. Ahhoz, hogy a vállalat a számára legkedvezőbb piaci pozíciót érhesse el, minden egyes fázisban a belső erőforrások optimális felhasználása és a külső környezethez való minél tökéletesebb adaptálódás szükséges. Céлом: rávilágítani arra, hogy egy vállalat egyes szakaszokban elért piaci helyzetét alapvetően kommunikatív interakcióinak minősége határozza meg, annak következtében, hogy a külső és belső kommunikáció (külső és belső marketing és PR, valamint a lobbizás) a szervezet által elérhető működési hatékonyság és eredményesség jelentős tényezője.

A kommunikáció jelentősége az érték kialakulásában és a fejlődés elősegítésében

A kommunikatív interakció legjelentősebb funkcióinak az információ továbbítását (az informálást) és értelmezését tarthatjuk. Sok esetben az „üzenet” magának az értelmezésnek a során válik információvá. A kommunikációnak ez a két funkciója azért jelentős, mert lehetővé teszi a szervezeti lét kialakulását (ahogyan a szervezeti szocializáció és a szervezeti magatartás elméletei tanítják), segítik az új értékek létrejöttét, s a szervezetek a segítségükkel képesek konfliktusok kezelésére, problémák feldolgozására és megoldására.

Az értékfelfogás a környezetből származó információk értelmezése és a szervezet saját értékrendjében történő elhelyezése során alakul ki. Egyik megnyilvánulási formája az új értékeknek a szervezeti válaszok-

ban történő megjelenítése. Bármely szervezet számára lényeges, hogy felismerje a hosszú távon érvényes értékeket, és beépítse őket a saját értékrendjébe (Antal et al. 1994).

Az egyének és a társadalmi csoportok folytonos érték közvetítő kommunikatív interakcióinak² eredményeként alakul ki az az értékrendszer, amely a társadalom szerveződési alapját képezi, és amelynek talaján a társadalmi elvárások megfogalmazódnak. A társadalom tagjait azonos vagy különböző elvárásaik (értékrendjük) érdekcsoportokba sorolják, és az érdekérvényesítésre képes csoportok fogalmazzák meg a társadalmi elvárásokat. Az emiatt keletkező feszültségek konfliktushelyzetekbe sodorhatják a társadalmi csoportokat. Ezek kimenetele pedig attól függ, hogy a társadalmi kommunikációs folyamatok eredményeként bekövetkezik-e az értékfelfogás változása³. Ha igen, az a társadalom prioritásainak megváltozásához vezet, vagyis az új értékek a társadalmi kommunikációs folyamatokon keresztül társadalmi változást eredményez(het)nek. Így a társadalom fejlődését is a folytonos és eredményes interakciók alapozzák meg.

A szervezetek külső és belső kommunikációjának célja az értékek interakciója. A szervezeti kultúrának és magatartásnak a célok és értékek belső kommunikációja által kiváltott változása teszi lehetővé a szervezet átfogó stratégiai gondolkodásmódjának a kialakulását, amire a szervezeti stratégia és az annak megfelelő működés alapulhat. A szakirodalom szerint a szervezetek megerősödése kommunikáció révén következik be oly módon, hogy az megerősíti vagy megváltoztatja az adott szervezeti kultúrát (Claver et al. 1998). Ennek a folyamatnak a lényegét egy fejlődési spirálban látom, amely a kommunikáció és a kultúra közötti interaktív kapcsolat következtében folytonosan biztosítja új értékek kialakulását és azok „visszatáplálódását” a szervezeti kultúrába.

A kommunikáció a szervezet koordinációs mechanizmusa. Az interpretatív szervezetelméletek szerint (Kieser 1995) „... az interakciós folyamatok során a fontos tevékenységekről egyező elképzelések, közös jelentések és célok alakulnak ki az egyes csoportok-

1 A cikk a szerző MBA diplomamunkáján alapul. Nem terjed ki konkrét kommunikációs és információ-menedzsment módszerekre.

2 Alapja, hogy az ember, mint gondolkodó lény, tudatával is folytonos interakcióban áll környezetével, a jelenségeket, a feedback által közvetített változásokat értelmezi és saját értékrendszerébe építve cselekvéseinek értékalapját hozza létre. A cselekvések és visszajelzések láncolata a jellemző társadalmi normákat alakítja ki.

3 Kommunikációs hiányosság az erőszakos jellegű megoldásoknak kedvez.

ban, az interakciók folyamatossága pedig stabil cselekvési minták kialakulásához és fennmaradásához vezet a csoport szintjén. ... A szervezet tagjainak gondolkodásbeli azonosságait a szervezeti közösség rutinszerűen alkalmazott kommunikációs készlete tükrözi vissza. Az elvek, az értékek, a jelentésrendszerek és a szimbólumok a közös kulturális fejlődés következményei, ezért a szervezeti viselkedésben szabályszerűségek lelhetők fel." A szervezeti kommunikációk különbözőségeit az eltérő szervezeti jellemzők igazolhatják: a szervezeti kommunikáció módja szorosan összefügg például a szervezet vezetési stílusával. A különböző szervezeti irányítási módok, valamint az ezzel szoros összefüggésben fejlődő szervezeti kultúrák mindegyike a sajátos kommunikációs rendszerével párosul, amely jól nyomon követhető az egyes szervezettípusok jellemzőiben.

A vállalati kommunikáció szerepe a társadalmi értékékezésben és a vállalati fejlődésben

A kommunikációnak a vállalat életében is nagy jelentősége van: információk közvetítésére és interakciójára, ennek következtében érték közvetítésre, konfliktusok kezelésére, azonosságok felismerésére és közös cselekvések kialakítására irányul. A vállalati kommunikációban belső és külső kommunikációs köröket határozhatunk el. A külső kommunikáció a vállalat, és a termék vagy szolgáltatás pozicionálásának, a reputáció növelésének, valamint az érdekkonfliktusok kezelésének eszköze. Elemei a marketingkommunikáció, a public relations és a lobbitevékenység. A belső kommunikáció alapvető jelentőségű interpretatív eszköz, emiatt jelentős szerepe van a szervezetet érő hatások elfogadásában, a stratégiai gondolkodás kialakításában, a szervezeti működés koordinálásában.

Ha a sikeres vállalati működés alapjául szolgáló szervezeti képességek – nyitottság a környezetében megjelenő új jelenségekre, gyors reagálás a környezet változására és aktív részvétel annak alakításában – felismerésére törekszünk, elengedhetetlen a vállalati kultúra kialakulásának, szerepének, jelentőségének a megértése. A szakirodalomban a vállalati kultúrának többféle megfogalmazásával találkozunk, amelyekből a tanulságokat például az alábbi módon lehet levonni: A vállalati kultúra a vállalati működés során stabilizálódó vállalaton belüli felfogás, magatartás, amely a vállalat interakcióiban alapvető jelentőségű kapcsolattartási készség alapja. Döntően befolyásolja a vállalat értékfelfogása.

A vállalat értékfelfogása a marketing- és PR-tevékenység eredményeként megjelenő, valamint a szer-

vezet fenntartására, mint közvetlen szervezeti célra vonatkozó „hagyományos” vállalati értékfelfogások ötvözeteként alakul ki. Alapját képezik a vállalat környezetét jelentő társadalomban érvényesülő általános morális elvek, a nemzeti kultúra sajátosságai, amelyek a társadalom tradicionális értékfelfogását közvetítik, továbbá a vállalat fogyasztói célcsoportjában jellemző értékfelfogás.

A vállalati működés hajtóereje általános felfogás szerint a tulajdonosi (részvényesi) érdekcsoportok számára történő értéktermelés (profittermelés). Ebből fakad a fogyasztók elégedettségének kiváltása, mint cél, valamint a minél kisebb veszteség¹ termelésén keresztül a környezeti előírásoknak való megfelelés célja. Így tekintve a kérdést, a vállalat számára értékelem mindaz, ami a fő cél elérését jelentő eredmény maximalizálásához hozzájárulhat. Az tehát, hogy egy adott vállalat milyen mértékben szélesíti értékelemeinek a körét, attól függ, hogy a profitszerzési célt mennyire komplex, vagy egyszerű folyamaton keresztül tudja elérni.

A folyamat komplexitását behatároló tényezők egyrészt egyértelműen a külső környezetből származó elvárások, másrészt a vállalaton belüli egyéni (alkalmazotti) morális alapok hatása. Minél kifejezettebb és stabilabb a külső környezet elvárása, a számára értéket jelentő tényezők elismerése, annak a vállalati működés során való megjelenítése iránt, a vállalat annál kevésbé tudja leegyszerűsíteni, vagy a saját elvárásaival helyettesíteni a külső környezet értékeleit. Minél stabilabbak az alkalmazottak egyéni preferenciái, annál nagyobb mértékben tudnak hozzájárulni a vállalati értékelemek kialakításához, és végső soron megakadályozhatják a vállalat értékfelfogásának sekélyessé válását. Ghoshal és társai (1999) szerint azonban, annak ellenére, hogy a vállalatok számára hagyományos értékek (az innováció, a szervezeti terjeszkedés, új üzletág nyitása) sokkal több részvényesi értéket hoztak létre, mint a „romboló művészek”, a működési hatékonyság bővölete mégis egyre több vállalatot taszít bele a kölcsönösen destruktív versenybe.

A vállalati struktúra, kultúra és a kommunikációs folyamatok összefüggései részben a szervezetelméletek, részben a kommunikációs kutatások által feltárt kapcsolatok. A változásmenedzsment-elméletek szerint például a szervezet stratégiai rugalmassága (flexibilitás) a szervezeti kultúra függvénye. A flexibilitás a szervezet gyors válaszadását teszi lehetővé a külső környezet turbulens változásaira. Mintzberg és Quinn (1992) megfogalmazásában a flexibilitás teszi lehetővé a vállalat számára, hogy „fürge legyen a külső lehetőségek feltárásában”, csökkentve ezzel is a külső fenyegetések hatását.

A flexibilitás fő meghatározó tényezője a vállalat képessége arra, hogy a környezet változásaira időben és megfelelően reagáljon. Ezért a változásmenedzs-

1 Presztízvesztés is!

ment nagy jelentőséget tulajdonít a szervezetben a célok elérése érdekében zajló történéseknek, amelyek fő kovásza a szervezeten belüli kommunikáció. A szervezeti kommunikáció során kialakult közös jelentések integratív erejének tulajdoníthatjuk a szervezeti azonosságtudat kifejlődését, aminek egyik eredménye például a döntéshozatali folyamat felgyorsulása.

A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének szerepe a vállalat piaci helyzetének befolyásolásában.

A változásmenedzsment-elméletek és az általános stratégiai elméletek alapján a vállalat és a piac kapcsolatának egyes szakaszaiban a következő vállalati magatartásokat tarthatjuk jellemzőnek:

● Az első szakasz a vállalat piacra lépésének időszaka, amikor a siker érdekében a vállalat előtt álló két legfontosabb feladat a piac felderítése (működésének minél tökéletesebb feltárása), és a vállalat „felzárkóztatása”. Ekkor a kommunikatív interakciók alapvető céljai:

- a környezetből származó információk megszerzése,
- a környezeti értékek minél teljesebb beépítése a vállalati kultúrába,
- a szervezeti tagok összehangolása,
- a stratégia kommunikálása,
- szövetségek kiépítése.

Ebben a szakaszban mind a külső mind a belső kommunikációs körök szerepe kiemelt jelentőségű a vállalat életképessége, jövőjének megalapozása szempontjából. A vállalat sikereket – a piaci részesedés növekedését, jövedelmezőséget, naggyá válást – akar elérni, és ennek véghezviteléhez „élettérre” van szüksége. Stratégiáját a külső környezetből származó információk alapján építi föl, termelési-szolgáltatási tevékenysége a külső környezet számára szól, jövedelme onnan származik. A külső környezet fő elemei az iparági és gazdasági környezet, valamint az erkölcsön, megfontolásokon és politikai irányzatokon alapuló társadalmi elvárások és követelmények. Ebben a külső környezetben a vállalat a fogyasztó és a szolgáltatást igénybe vevő számára működik, működésének elsődleges célja azonban saját létének és fejlődésének biztosítása.

A vállalat piacokhoz való kapcsolódását a marketingtevékenység determinálja. A piaci lehetőségek és az egyedi fogyasztói igények azonosítását és számszerűsítését a marketingkommunikáció teszi lehetővé,

ugyanakkor ezen alapszik a vállalati siker előrejelzése, mérése és befolyásolása is. Ezért a marketingkommunikációnak a vállalat és a piac kapcsolatának valamennyi szakaszában fontos szerepe van. A marketing (Harvey & Lusch 1999) „a vállalat értékét meghatározó, a mérlegben nem szereplő, „nem megragadható” vállalati tőke jelentős erőforrása”.

Minden vállalkozás el akar valamit adni, ezért a vállalat számára legfontosabb a fogyasztó megszerzése és megtartása a további eladások érdekében. A fogyasztó legerősebb érdekcsoporttá válásában azonban az is szerepet játszik, hogy a létért való versenyben a vállalat nagymértékben támaszkodik a fogyasztói „inputra” a termelési-szolgáltatási folyamat tervezése, a stratégiai cél formálása során. Az egyes fogyasztói csoportokban meghatározott értékfogalmak formálódnak, amelyek a fogyasztói elvárásokban jelennek meg. A termelési stratégiák számára tehát a fogyasztók elképzelései igen fontosak, mivel körvonalazzák a vállalat által előállított érték magvát.

A marketingkommunikáció fő célja ebben a szakaszban, hogy a fogyasztók elvárásai megjelenjenek a vállalat által megfogalmazott célokban, így azok stratégiai célokká váljanak. A fogyasztók számára nyújtott érték stratégiai célként való megfogalmazása azt eredményezi, hogy a vállalati működés azokra a tevékenységekre összpontosít, amelyekkel a szervezet a fogyasztói elvárásoknak meg tud felelni. A marketingmenedzsmentnek kritikus szerepe van a stratégiai tervezés folyamatában: „A marketingterv a vállalat céljait, képességeit és erőforrásait hangolja össze a piaci lehetőségek változásával. Jelentős mértékben hozzájárul a stratégiaépítéshez a vállalat missziójának definiálásában való részvételével, a környezet elemzésével, a verseny és az üzleti szituáció felmérésével, a célok, célkitűzések és stratégiák kifejlesztésében, a termék, piac, terjesztés és minőségtervek kifejlesztésével, amelyek a stratégia alkalmazását lehetővé teszik” (Kotler 1997).

A marketing tehát olyan értéktermelő tevékenység, amelynek alapja a fogyasztói meglegedettséghez vezető tényezők felismerésén alapuló stratégiai irány kijelölése¹. A marketingnek kell felismernie az újabb és újabb fogyasztói kihívásokat, a más iparágak működése, a termékfejlesztés eredményeként előálló minőségi elvárásokat. A jó minőségű termék vagy szolgáltatás koncepcióját a marketing közvetíti a vállalat többi tevékenysége számára. Az egyik legfontosabb TQM-alapelveknek megfelelően a marketing által felderített, és a vállalat más részlegei számára közvetített fogyasztói elképzelésekhez a vállalat valamennyi tevékenysége értéknöveléssel kell, hogy hozzájáruljon. A termelési-szolgáltatási folyamatot követően a hozzáadott érték kommunikálása az eladói és eladástámogatási rendszeren, valamint a reklámozáson keresztül történik, amiért elsődlegesen a marketing a fe-

¹ Ez a megfogalmazás azon a meggyőződésen alapszik, hogy stratégiai gondolat maga is csak jó marketing kommunikációból születik.

lelős, de ezzel párhuzamosan erőteljes PR-tevékenység is szükséges a termék (szolgáltatás) sikeréhez. A PR-tevékenység célja ebben a szakaszban, hogy megváltoztassa a fogyasztói tudatosságot, ismeretet, értelmezést, felfogást, hiedelmet, attitűdöt és magatartást – vagyis a fogyasztó motiválásának, megnyerésének és megtartásának célja.

A marketingkommunikáció modern felfogásában az ún. promotion mix eszköztár – az eladástámogatások, a public relations, a közvetlen marketing, a fogyasztókkal való személyes találkozások – feladata, hogy „táplálja vagy védelmezze a vállalat imázsát, vagy az egyes termékeit. ... Egy jól kigondolt PR-program más promotion mix elemekkel támogatva felülmúlhatatlanul hatékony lehet. ... A kedvező termékimázs kialakításának hatékony módját általánosságban három tényezőnek tulajdonítjuk:

- a termék jellemzőiről vagy a neki tulajdonított értékről egyedi üzenet közvetítése,
- ennek megkülönböztetett módon való eljuttatása a fogyasztóhoz, hogy az üzenet ne legyen össze téveszthető a versenytársak hasonló szándékával,
- „hatásos legyen, vagyis egyidejűleg hasson a vásárlók szívére és eszére” (Kotler 1997).

A reklám a marketing által feltárt fogyasztói, és a termelési-szolgáltatási folyamat során előállított teljes értéket kommunikálja az egyes vásárlói csoportok számára. Célja a fogyasztói döntés befolyásolása. Figyelemfelkeltő üzeneteket közvetít a fogyasztóknak, de olyan elvárások generálására is képes lehet (Braun 1999), amelyek később befolyásolják a fogyasztók termékről vagy szolgáltatásról szerzett tapasztalatait. Az ilyen tapasztalatok objektivitása megkérdőjelezhető.

A vállalatok számára a másik két legjelentősebb külső érdekcsoport a tulajdonosok (részvényesek), valamint a nyilvánosság¹. A tulajdonosi-részvényesi érdekcsoportok elvárásai is jelentős formálói a vállalat stratégiájának. Ezek az elvárások a stratégiai célhierarchia elején állnak. A működés során kapcsolódnak össze – vagy kerülnek összeütközésbe – a vállalat valamennyi belső és külső érdekcsoportjának elvárásaival, s az értékfelfogások összhangja vagy különbözősége nagymértékben befolyásolja a vállalati működés eredményességét.

A közvéleménynek, mint a külső környezet legszélesebb – de a tényleges vállalati működési területtel nagyrészt csak közvetett kapcsolatban álló – érdekcsoportjának jelentősége napjainkban egyre fokozódik. A társadalmi elvárások fő generálója és receptora. Jelentőségét az adja, hogy a vállalat valamennyi érdekcsoportja a részét képezi, és így a csoportjukra jellemző elvárások mellett a társadalmi célok elérésében is érdekelt. Ezzel párhuzamosan, a társadalom azon része,

amelyik a vállalat egyik közvetlen érdekcsoportjába sem tartozik (se nem részvényes, se nem munkavállaló stb.) ugyanúgy érdekelt a vállalati profit maximalálásában: „mert ez igazolja, hogy a társadalmi produktív tőke megfelelően került felhasználásra” (Reich 1998). A környezeti elvárások minél teljesebb körének azonosítása, a vállalat működési területével kapcsolatba hozható elvárások értékfelfogásának közvetítése és a stratégiai folyamatokba épülésének ellenőrzése a PR-tevékenység stratégiai feladata. A PR-kommunikáció e feladatai nagymértékben képesek befolyásolni a vállalati működést és annak eredményét.

● A második szakasz a megerősödés szakasza, amelynek lényeges kommunikációs feladatai:

- az első piaci sikerek értékelése – a feed-back egyedülállóan hasznos információtartalmának hasznosítása,
- az értékrend stabilizálódásának, a szervezet „szocializációjá”-nak elérése,
- a vállalati kultúra rögzülésének elősegítése.

A vállalat tartós piacon maradását, növekvő jövedelmezőséggel párosulva, a piac-orientált magatartás teszi lehetővé. Ehhez az szükséges (Kotler, 1997), hogy a vállalat felismerje, nem az agresszív reklámozás, az eladások erőltetése segíti céljainak elérésében, hanem a fogyasztó számára értéket jelentő tényezők felismerése, a vállalati marketingkultúra fejlesztése, a megelégedett és lojális fogyasztói közeg kiépítése és megtartása.

A fogyasztói elégedettségre vonatkozó közvetett és közvetlen visszajelzések megszerzése fontos a termelési stratégiák, és a vállalati sikert a következő szakaszokban is támogató külső kommunikáció számára. Ezért a második szakaszban a marketing fő feladata a fogyasztói visszajelzések folyamatos gyűjtése és értékelése. A feed-back jelentőségét támasztják Hax és Wilde (1999) kutatásai is. A „jól informált” fogyasztó nem ellenfél, hanem partner a modern vállalat számára: együttműködésre kész, és elvárásainak felhasználása a termékfejlesztés során versenyelőnyt jelent.

A vállalatról vagy termékéről a közvéleményben uralkodó felfogás, vélemény a versenyképesség egyik tényezője. Kialakítása és közvetítése a fogyasztó felé a Public Relations (PR) tevékenység feladata és eredménye. A vállalat szövetségeseivel, részvényeseivel és érdekcsoportjaival szembeni felelőségének megnyilvánulása a megbízhatóság folyamatos érzékeltetése: ez a termék-szolgáltatás előállításának folyamatába épített garanciákon kívül a vállalat reputációjában is megjelenik. A vállalat tekintélye az a megkülönböztetett, társadalmi értékalapú pozíciója, amelyet csak folyamatos és valamennyi működési területén értéket megjelenítő tevékenységével tud kialakítani, de siker esetén hosszú időn keresztül képes egyetlen jellel, emblémával széles tömegek számára közvetíteni.

1 A nyilvánosság a közvéleményt formáló közösség.

Míg a marketing a vásárlói rétegre vonatkozó valamennyi információ birtokába juthat, addig a társadalmi szempontoknak csak a fogyasztói elvárásokon keresztül ható részét kapja kézhez. A fogyasztó pedig ugyan mit törődik a környezetszennyezéssel, ha szénrel akar fűteni, a daganatos megbetegedésekkel, ha dohányozni akar, az erdők pusztulásával és a szmoggal, ha autót akar vezetni? A fizetőképes fogyasztó egyéb elvárásait csak addig a mértékig módosítja, amíg azok nem veszélyeztetik vásárlási szándékait.

● A harmadik szakasz a rutinos működés szakasza. A vállalat célja ilyenkor a maximális kapacitáskihasználás és a stabil vállalati működés fenntartása.

A rutinos működést a vállalati kultúrának a második szakasz során történő rögzülése és általánossá válása teszi lehetővé, amely a vállalat valamennyi működési területe számára mintegy „morális alapként” szolgál. A stabil, rutinos vállalati működés veszélye lehet, hogy a vállalat figyelme lankad, és elfeledkezik a környezet változásának figyelemmel kíséréséről, nem ismeri fel a piac új jelenségeit. Az a vállalat, amelyik belesüpped a létét, a termék vagy szolgáltatás jövőjét veszélyeztető, eddig elért eredményeinek kényelmes kihasználásába, tulajdonképpen stagnál, és a negyedik szakaszban majd mozgásképtelenné válik. Ezért lényeges, hogy a vállalat már a harmadik szakaszban megkezdje azoknak az új értékeknek keresését, amelyeknek beépítését a vállalati kultúrába majd csak később kezdi el. Az a vállalat, amelyik hirtelen külső változással találja magát szemben a negyedik szakaszban, minden bizonnyal vagy vis major kellős közepébe csöppent, vagy rosszul működtek a vállalati marketing és PR kommunikációs körök. A harmadik szakaszban tehát a vállalati kommunikáció két legfontosabb feladata:

- a környezet változásának felismerése és értelmezése, és
- a szervezet „mozgásképtelenségének” megakadályozása, vagyis a vállalati értékrendszer folyamatos megmértetése, és a szervezet stratégiai rugalmasságának védelme.

E két, a jövő szempontjából legfontosabb feladattal párhuzamosan a stabil működés előnyeinek maximális kihasználása érdekében nem elhanyagolható a vállalati pozíció erősítése – újabb stratégiai erőforrások bevonása nélkül, a befolyásolás (lobbi) eszközeivel.

A harmadik szakaszban a vállalat egyéni sajátosságaitól és addig elért piaci pozíciótól függően erőteljes PR-kommunikáció (játékonykodás stb.) kezdődhet, amely jelentős mértékben elősegítheti, hogy a vállalat újabb sikereket könyvelhessen el ebben a szakaszban. A vállalati erőforrások stratégiai ösztöze azokra a tevékenységekre összpontosul, amelyekről gazdasági és politikai haszon egyaránt várható: a stratégiai filantropia célja egyrészt természetesen a jótékony célokhoz való hozzájárulás, másrészt a vállalat társadalmi

legitimitásának igazolására szolgáló tevékenység (Hemphill 1999).

A harmadik szakasz lezajlása általában attól függ, mennyire lassan vagy gyorsan változó a vállalat környezete, de bizonyos, hogy azzal kezdődik: a környezetben változás jelenik meg. Ennek legfontosabb területei a fogyasztói környezetben, a társadalomban és a technológiákban bekövetkező változások.

Azok a fogyasztói közegben bekövetkező változások, amelyek általában nem külső okokra vezethetők vissza, a második szakasz PR-tevékenységének, vagy akár a vállalati működésnek a számlájára is írhatók. Mivel a vállalat reputációjának kialakulásában nagy szerepe van a márkába, működésbe beépült megbízhatóságnak, az lerombolódhat, ha 'nem úgy történik, mint ahogy ígérte', ha a nyilvánosan közzétett termékjellemzők, szolgáltatásminőség a várakozások alatt maradnak. A vállalat reputációjának gyengülését a versenytársak azonnal ki tudják használni, elsősorban ugyancsak PR-eszközökkel, de ezt hamarosan követik stratégiájukkal.

A nem szakszerű PR-tevékenység súlyos károkat is okozhat a vállalatnak. Moloney (1997) úgy véli, hogy azok, akik a PR-tevékenységet népszerűtlen, sőt „megvetést kiváltó mindennapi gyakorlatként” értékelik, a PR-tevékenység igazságához való kapcsolatát, társadalmi hatásainak kimenetét, „csalárd módon rábeszélő jellegét” elsődleges manipulációs veszélyforrásként tekintik, és a PR-tevékenységet elsősorban és egyszerűen a pótlólagos előnyért folytatott kommunikatív magatartásnak tartják.

A társadalomban zajló változások is hatnak a vállalat működési területére, és addigi magatartásának megváltoztatására, stratégiájának módosítására szoríthatják. Ha a szervezet (vállalat) léte, erőforrásai, (az átfogó stratégia és a származtatott politikai célkitűzések által meghatározott) szervezeti céljainak érvényesülése rajta kívül álló, a társadalomból származó egyéb célok miatt veszélybe kerül, a vállalati magatartás arra irányulhat, hogy a döntéshozót és háttértényezőit befolyásolja. A vállalat e magatartása erősen pozíciófüggő.

A politikai döntéshozók befolyásola a lobbizás, melynek során a politikai személyekkel, csoportokkal és intézményekkel szándékosan kiépített kapcsolat segítségével a vállalat politikai befolyásolást képes alkalmazni, vagy magát a politikai döntéshozatalt befolyásolni. A kiépített kapcsolat szövetségest jelent a vállalat vagy szervezet számára az adott kérdésben, vagy időszakban. Jaatinen (1998) a lobbisták politikai döntéshozatali szituációkra és az abban való részvételi lehetőségeikre vonatkozó döntéseit a lobbikommunikáció sikerének nagyon erős szituációfüggőségével magyarázza. Ekins (1998) szerint például a globális termelés és a verseny éleződése hozzájárul a protekcionizmus újjraéledéséhez, ami a nemzetközileg érvé-

nyes gyártási, termelési, környezetvédelmi szabályozásokat igyekeznek kikerülni.

A lobbizás egyik mai napig is (hallgatólagosan) elfogadott célja és értelme a protekcionizmus ébren tartása és az előnyeivel való maradéktalan visszaélés. Az ilyen vállalati technika nem igazán nevezhető stratégiának – etikusnak pedig semmiképpen –, de irányulhat stratégiaileg fontos területek, eszközök megszerzésére. Például a multinacionális vállalatok környezetszennyező technikáinak áthelyezése, vagy a környezetvédelmi intézkedések bevezetésének elhalasztása érdekében való lobbizás. A lobbitevékenységgel kapcsolatban egy lényeges szempont óvatosságra int: a politikai döntéshozatal a társadalom konfliktusmegoldó mechanizmusa. A helytelenül alkalmazott lobbizás a konfliktusmegoldó mechanizmusra egyirányú nyomást igyekeznek gyakorolni.

A lobbitevékenységnek az az értelmezése, amely a konfliktusmegoldó hatását hangsúlyozza a befolyásoló hatásával szemben, csak napjainkban kezd elterjedni, és ezzel helyrebillentheti egy hasznos, de (valószínűleg szándékosan) tévesen értelmezett és alkalmazott tevékenység igazi értelmét és célját. Jaatinen szerint a lobbizás alapvetően kétirányú kommunikáció, de többirányúnak tekinthető, mert a politikai döntéshozókön kívül közvetlenül vagy közvetetten más szereplőkkel is kommunikál. Lehet szimmetrikus (egymást rábeszélő) kommunikáció, vagy aszimmetrikus, a közvéleményt magatartásának megváltoztatására készítő kommunikáció.

● A negyedik szakasz az új utak keresésének szakasza, a vállalatvezetés számára igazi kihívás. A vállalatnak döntenie kell a ciklus újraindításáról, a stratégia változtatási irányáról, az innovációkról vagy a tőke áthelyezéséről produktívabb területre. A ciklusváltást a stratégia általában nem éli túl, a tőke megtérülési igénye akár még misszióváltással járhat. A legfontosabb feladatok ebben a szakaszban:

- felkészülés a stratégia változtatására
- az „új értékek” beépítése a vállalati kultúrába

A negyedik szakaszban készül fel a vállalat a ciklus újraindítására. A vállalati marketingtevékenység intenzívvé válik (Day 1999), és már az új stratégiai irány kijelöléséhez gyűjti az információt. Ha a vállalat hosszabb ideje van a piacon, vagy több ciklus mögötte, kifejezettebb lehet a negyedik szakasz stratégia-előkészítő funkciója. „Ha belegondolunk, meglehetősen paradox helyzettel állunk szemben, hiszen a tervezési rendszer a stratégiai pozíciók módosításával – némi túlzással – saját megsemmisítésén is fáradozik, legalábbis hozzájárul avulásához, kikényszeríti saját megváltoztatását. Ennek követésére állandó készenlét szükséges, hogy a rendszert időben módosíthassuk. ... A kontingencia elmélet felfogása szerint a legjobban megtervezett szervezet is csak esetlegesen lehet a kör-

nyezeti feltételekkel szemben.” (Barakonyi és Lorange, 1993).

A vállalat által választott magatartást sok tényező befolyásolhatja, ezek közül néhánynak kiemelt jelentősége van: A vállalati működés döntései folyamatos sorozata. A vállalat a léte szempontjából kritikus döntéseket, a további stratégiák alapjául szolgáló elhatározásokat a negyedik szakaszban hozza meg. A vezetői tevékenység és a kommunikációs körök szerepe „felértékelődik”, és a döntési folyamat a vállalat aktuális piaci pozíciójától függően igen komplexszé válik, vagy egészen leegyszerűsödik. Az életképességük határát elérő vállalatok vagy részlegeik csökkenő profitabilitása olyan menedzseri reakciókat válthat ki („betakarítás”), amelyek a magas kockázatú technológiára épülő üzemek, gyárak esetében például a környezetük erkölcsstelen, tudatos veszélyeztetésével, károsításával érnek fel (Miller & Quinn 1998). A folyamat lényegét belső kommunikációs hiányosságban látom, amelynek eredményeként a stratégiai cél nagyrészt a vállalat legszűkebb értékeire épül, a vállalat társadalmi szerepe és helye kizárólag saját fenntartásaként fogalmazódik meg. A környezet stabil elvárásai esetén a vállalat napjai meg vannak számlálva.

A vállalati döntések a negyedik szakaszban, a piaci pozíciótól függően:

- a társadalmi változások felismerésére,
- ennek következményeként lobbizásra vagy stratégiaváltásra,
- a technológiai változások felismerésének következményeként innovációra vagy a „kivonulás”-ra vonatkoznak.

Az igazi megoldás az, ha a környezet stabil elvárásai esetén a vállalat képes azokat beépíteni stratégiájába. A termékdifferenciálás során már részben érvényesülnek például a „zöld fogyasztó”, a „kritikus fogyasztói magatartás” prioritásai, és bizonyos esetekben a vállalat versenylőnyként tarthatja számon, a termékminőség tényezőjeként jelenítheti meg azokat. Napjainkban környezetbarát termékek és eljárások iránt nő a kereslet, magasabb áron is eladhatóak. A szemlélet és technika talán egyedüli hátránya pillanatnyilag az, hogy fizetőképes vásárlóerő kell hozzá, amelyik képes és akar is a megkülönböztetett termékminőségért fizetni.

A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének jelentősége (Összefoglalás)

A szervezet és környezete közötti interakciók sorozata zajlik, amelyek közül a kommunikatív interakcióknak különleges jelentőségük van. A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének fő elemei – a marketing, a public relations és a lobbizás – kommunikációs körök,

amelyek a vállalat fenntartási és túlélési stratégiájának kialakításában és működtetésében alapvető jelentőségűek. Mint kommunikációs körök a vállalat átfo-gó interakciós képességének alapjait és eszközeit hoz-zák létre. A belső kommunikációban azonosítható szerepük a vállalat értékészletének 'intangible' ré-szét hozza létre, amelyről egyre inkább felismerjük és elismerjük, hogy a kézzelfogható vállalati tőkénél je-lentősebb erőforrás lehet. „Megtérülése” a vállalat számára más módon el nem érhető haszonná válik. Mivel minden kommunikáció az ember elsődleges szimbolikus erőforrása a környezet feletti kontroll ér-vényesítésére (Somerville 1999), összehangolt műkö-désük pozicionálásban játszott szerepe kiemelkedő jelentőségű. Ebből a szemszögből nézve a marketing, a PR és a lobbizás egy rendszer részeit képezi, ame-lyek helyes működésük során egymást kiegészítik, vagy erősítik. Egyik kommunikációs kör hibás műkö-dése esetén azonban a másik körök csak részleges kompenzálásra képesek. Ez annak a következménye, hogy feladataik bár szorosan kapcsolódnak, más érté-kelem kialakításához, illetve adott értékelem kialakít-ásához más módon járulnak hozzá. A vállalat érték-képző folyamatában játszott szerepük alapján a po-tenciális és aktuális konfliktusok kezelésében nagy je-lentőségük van. A kommunikáció, mint konfliktuske-zelő eszköz tudományosan régóta elfogadott, így ez alapján is megérdemli, hogy a vállalati működés so-rán is az őt megillető „hírnév” övezzé. A vállalati kommunikációs körök „reputációja” magába foglalja a megbízhatóság, a társadalmi felelősségvállalás eszmé-jét, amely garancia a kommunikációs körök társa-dalomra kifejtett kedvező hatása, a társadalmi érték képzésében vállalt szerepük teljesítése számára.

Irodalom

ADIZES, I. (1988): How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It, Adizes Institute Inc. CA/USA

ANTAL, A. B., DIERKES, M., HÄHNER, K. (1994): "Business in Society: Perceptions and Principles in Organizational Learning", Journal of General Management, Vol. 20 No. 2, pp. 55–71.

BARAKONYI, K., LORANGE, P. (1993): Stratégiai Management, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

BRAUN, K. A. (1999): "Postexperience Advertising Effects on Consumer Memory", Journal of Consumer Research, Vol. 25, No. 4, pp. 319–334.

BURKE, T. (1998): "Risks and reputations: the economics of transaction costs", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 3 No. 1, pp. 5–10.

CLAVER, E., LLOPIS, J., GASCÓ, J. L. (1998): "Communicating culture: a reinforcement process model", Cor-

porate Communications: An International Journal, Vol. 3 No. 4, pp. 142–149.

DAY, G. S. (1999): "Creating a Market Driven Organization", Sloan Management Review, Vol. 41 No.1, pp. 11–21.

EKINS, P. (1998): "Business, Trade and the Environment: an Agenda for Stability in World Trade", Business Strat. Env. Vol. 7 No. 5, pp. 271–284.

GHOSHAL, S., BARTLETT, C. A., MORAN, P. (1999): "A New Manifesto for Management", Sloan Management Review, Vol. 40.

HEMPHILL, T. A. (1999): "Corporate Governance, Strategic Philanthropy and Public Policy," Business Horizons, May–June 1999, pp. 57–62

HARVEY, G. M., LUSCH, R. F. (1999): "Balancing the Intellectual Capital Books: Intangible Liabilities", European Management Journal, Vol. 17 No. 1, pp. 85–92.

HAX, A. C., WILDE, D. L. (1999): "The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World", Sloan Management Review, Vol. 40 No. 2, pp. 11–28.

JAATINEN, M. (1998): "Lobbying for conflict accommodation – a contingency model," Corporate Communications: An International Journal, Vol. 3 No. 1, pp. 23–42.

KIESER, A. (1993): Organisationsstheorien, Verlag W. Kohlhammer, Hungarian translation, 1995, Aula.

KOTLER, P. (1997): Marketing Management, Prentice Hall Int. Inc.

MINTZBERG, H., QUINN J. B. (1992): The Strategy Process. Prentice–Hall International, Inc.

MILLER, V., QUINN, J. (1998): "The Harvest Strategy: How to Implement a Disaster for the Environment and the Stockholders," Business Strat. Env. Vol. 7 No. 2, pp. 71–89.

MOLONEY, K. (1999): "Teaching organizational communication as public relation in UK universities," Corporate Communications: An International Journal, Vol. 2 No. 4, pp. 138–142.

NICHOLLS, J. (1995): "Value to the Customer and the Strategic Leadership Star," Journal of General Management, Vol. 20, No. 3, pp. 20–30

PHAM, M. T. (1998): "Representativeness, Relevance, and the Use of Feelings in Decision Making," Journal of Consumer Research, Inc. Vol. 25, No.2, 144–159

PORTER, E. M. (1980): Versenystratégia , Copyright, 1993, Akadémiai Kiadó, pp.20.

PRAHALAD, C. K., OOSTERVELD, J. P. (1999): "Transforming Internal Governance: The Challenge for Multinationals," Sloan Management Review, Vol. 40, No. 2, pp. 31–39.

REICH, R. B. (1998): "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." California Management Review, Vol. 40, No.2, Winter, 1998, pp. 8–18.

A szerző
Ph.D. hallgató, PTE