

# Az integrált kommunikáció elméleti és gyakorlati kérdései

**A tanulmány<sup>1</sup> áttekinti az integrált kommunikáció tartalmát, fogalmi behatárolását, az alkalmazását gyorsító tényezőket, piaci szereplőit, szervezeti elhelyezését, koordinációs területeit, vezetésének folyamatát, lehetséges koordinációs módszereit, a szervezeti szintű és a termék/szolgáltatás szintű kommunikáció eltérő funkcióit és tartalmi hangsúlyait, eszközeinek rendszerét, a piaci szereplők közötti munkamegosztást, a gyakorlati alkalmazás ellen ható lassító tényezőket, majd ismerteti a tevékenység továbbfejlesztését célzó javaslatokat.**

**Kulcsszavak:**  
*integrált kommunikáció,  
piaci szereplők,  
koordinációs területek*

## BEVEZETÉS

Az integrált kommunikáció elméleti kérdései tanulmányozásának és gyakorlati megvalósításának a fejlett demokratikus társadalmi és gazdasági viszonyokkal rendelkező országokban már figyelemre méltó, jelentős hagyományai vannak.

Az integrált kommunikáció tárgykörben az elmúlt mintegy két évtizedben, a nemzetközi szaksajtóban megjelent szócikkek, tanulmányok száma több százra tehető. A kommunikációval foglalkozó gyakorlati szakembereket, kutatókat, oktatókat és tanácsadókat egyaránt foglalkoztatja napjainkban is az a kérdés, hogy hogyan lehet az összes kommunikációs aktivitás integrált, koordinált, összehangolt működtetésével a célcsoportra legkedvezőbben ható, leghatásosabb és leghatékonyabb kommunikációt megvalósítani.

A *kommunikációs tevékenység* magába foglalja egy szervezet tevékenységének mindazon elemét, amely a belső és külső irányú jelentésközlés folyamatának részét képezi.

A kommunikációnak kettős felelőssége van: (1) nemcsak a múlt és a jelen eseményeinek követője, valóság-hű, tárgyilagos közvetítője, hanem (2) a jövő fejlődésének gyorsító tényezője is.

Az integrált kommunikáció<sup>2</sup> *kiemelt célja* a szervezet releváns célcsoportjainál a szervezeti és a termék/szolgáltatás szintű piaci profil és a versenytársaktól való egyértelmű megkülönböztetés kialakítása az állandó és hiteles arculat alapján (Altobelli 1993), a konzisztens megjelenés érdekében a külső és belső irányú kommunikációs tevékenység egységének létrehozása. E kiemelt cél megvalósítása által érhető el a versenyképesség, a márkahűség és a kommunikáció hatásának/hatékonyságának javítása.

Az alapvető kérdés nem az, hogy a szervezetek integrálják-e kommunikációs programjaikat. Egy adott termékre, szolgáltatásra vonatkozó – a szervezetek különböző szervezeti egységei által kibocsátott és a technológiai változások által alátámasztott – üzenetsokaság össze-

<sup>1</sup> A tanulmány a Magyar Tudomány Napján, 2008. november 12-én a Gábor Dénes Főiskolán elhangzott előadás továbbfejlesztett változata.

<sup>2</sup> Az integrált kommunikáció (Integrated Communication = IC) szópárt a szervezet egészét érintő – tehát a szervezeti és a termék/szolgáltatás szinteket magába foglaló – kommunikációs tevékenységgel összefüggésben használjuk. Ezzel szemben az integrált marketingkommunikáció (Integrated Marketing Communication = IMC) csak a termék/szolgáltatás szintű kommunikációs aktivitásokra vonatkozik. E rendszertani összefüggés hozzájárulást jelenthet a marketing és a PR szakterületek művelői közötti ellentétek, ellentétes nézetek oldásához.

gezését, integrálását a fogyasztók valamilyen módon úgyis elvégzik. Probléma az, hogy ennek meg egyezősége a kommunikációs üzenet kibocsátó szándékával nem biztosított, félreértéseket eredményez, amely veszélyezteti a márkaépítési törekvéseket mind szervezeti, mind termék/szolgáltatás szinten. Ugyanakkor a fogyasztók általi üzenetintegrálás megállítására nem volt, jelenleg sincs és a jövőben sem lesz mód. Az integrált kommunikáció megelőzi a félreértéseket, a hátrányos helyzetek kialakulását. A legfontosabb feladat a hagyományos felfogással szemben az integrált kommunikáció fogalmának, tartalmának, szemléletének megértése, és ennek alapján a természetes módon bekövetkező hatáshoz képest a legkedvezőbb integrált hatás elérése (Schulz 1996).

## FOGALOMMEGHATÁROZÁS

Az integrált kommunikáció felfogása tekintetében az *elméleti és a gyakorlati szakemberek közötti viták még nem tekinthetők lezártnak*. Az integrált kommunikáció fejlődésének pre-paradigma szakaszában áll, így több tartalmi meghatározás ismeretes, azonban széles körben elismert egységes tartalmi meghatározása sincs. A széles körben alkalmazott mérésvizsgálati módszerek sem alakultak ki. Az eddigi történések azonban nem ignorálhatók.

A teljességre való törekvés igénye nélkül, kiemelésekkel az integrált kommunikáció alábbi meghatározásait ismertetjük.

„Az integrált marketingkommunikáció egy olyan tervezési koncepció, amely hozzáadott értékkel számol azokban a tervekben, amelyek integrálják az olyan stratégiai jelentőségű tudományos területeket, mint például a reklám, a direkt marketing, az eladás-ösztönzés vagy a PR, és egyben össze is kapcsolják ezeket az egyértelműség, a következetesség és a maximális kommunikációs hatás biztosítása érdekében” (az American Association of Advertising Agencies meghatározása alapján, Smith 1995).

„Az integrált kommunikáció a szervezetek (az üzleti vállalkozások, non-profit szervezetek, intézmények) belső és külső irányú *szervezeti szintű és termék/szolgáltatás szintű kommunikációs aktivitásainak* – folyamatainak, fázisainak, üzeneteinek, eszközeinek, módszereinek – *időben és térben összehangolt rendszere*, amely a célcsoport legkedvezőbb elérését, magatartás befolyásolását célozza” (Hermanns–Püttman 1993 alapján továbbfejlesztés: Tasnádi 1997, 2008).

„Az integrált kommunikáció rendszerén belül az integrált marketingkommunikáció lényege az a felismerés, hogy a kommunikációs és marketingváltozók mindegyike hatással van egymásra. A marketing folyamatának egésze kommunikál, és minden változó hat a marketing egészére. A kommunikációs mix változói a kommunikációnak csak részét képezik, a marketingmix többi változói – a termék, az ár, az eladás helye és természetesen kiemelten az eladó személyzet – is kommunikálnak. Az integrált marketingkommunikáció megteremti az üzenetek nagyobb összhangját, és előidézi az értékesítésre gyakorolt kedvező hatást” (Tasnádi 2000).

„A integrált reklám olyan koordinációs folyamat, amely kutatási adatok alapján a reklám egyes formáinak közös hatását optimalizálja a célcsoportban és különböző szervezetek között” (Bauer–Berács 1998). „Az integrált reklám a reklám egyes formáinak<sup>3</sup> közös hatását optimalizálja” (Bauer és tsai 2007).

A *kommunikáció integrált működtetése* tekintetében kiemelendők a következő követelmények, tényezők:

- *stratégiai szemléletmód* a kommunikáció tartalma, célcsoportjai, eszközei, hordozói tekintetében,
- *rendszerösszefüggések* figyelembevétele, konzisztenciára való törekvés,
- *szervezeti kultúrának*, magatartásnak való megfelelés,
- *belső és külső kommunikációs aktivitások* közötti kapcsolatlethozás,
- üzleti lehetőségeket befolyásoló *külső és belső trendek* figyelembevétele,
- *különböző célcsoportokra irányuló kommunikációs aktivitás* összehangolása,
- *pozicionálásnak* való megfelelés,
- *kivitelezési elvek* rögzítése az ismételt felismerhetőség érdekében,
- *adatbázis*-kialakítás,
- a vállalat és termékei összes *kontaktuspontjának* figyelembevétele,
- minden egyes *piacot* érintő üzleti és kommunikációs tervek,
- egymáshoz illeszkedő *témák, hangvétel és minőség* meghonosítása,
- *kommunikációs költségvetés*,
- *komplex teljesítménymérés*,
- *folyamatosságra* törekvés a kommunikáció tartalma és formája tekintetében,

3 Az integrált reklámon a hirdetés, a PR, az eladásösztönzés és közvetlen marketing koordinációját értik.

- **humánerőforrás-feltételek:**
  - meggyőző kommunikációs tevékenységért felelős igazgató,
  - „csapatjátékosok alkalmazása”, és
  - menedzsment részvétele a vezetési eljárások és az IMK összekapcsolásával (Kotler 1998 alapján továbbfejlesztés, kiegészítés).

## AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ ALKALMAZÁSÁT GYORSÍTÓ TÉNYEZŐK

Napjaink fejlődési irányjai közül kiemelendők a márkaépítési törekvések, a gazdaságossági megfontolások, a piaci környezet változásai, a globalizáció és a technikai haladás. A fejlődést napjainkban egyre inkább áthatja az a felismerés, hogy a piaci *versenyképesség alapvető feltétele az erős márka* szervezeti és termék/szolgáltatási szinten egyaránt. A kommunikáció következetességet igényel a márkaépítésben, segíti a márkához való viszony fenntartását, fejlesztését: (1) a törzsvásárlói körben erősíti a márkahűséget, a márka iránti elkötelezettséget, (2) a potenciális célcsoportok, azaz a márkaváltogatók és a termék/szolgáltatás csoport termékeit/szolgáltatásait eddig még nem kipróbálók köréből segíti a márka kipróbálását, a márkahűség kiépítését és fejlesztését.

Az integrált kommunikáció alkalmazása lehetővé teszi a kommunikáció minden területén az azonos fellépést, amely a márka (= szervezet és termék/szolgáltatás) sikeres pozicionálásának egyik nélkülözhetetlen feltétele. Amennyiben egy termék vagy szolgáltatás valamely jellemzőjének kihangsúlyozása indokolt, akkor e cél elérése érdekében szükséges működtetni az összes kommunikációs eszközt. Nem alkalmazható eltérő tartalmú reklámhirdetés, eltérő tartalmú értékesítésösztönzés, de csomagolás sem. Az alkalmazott eszközök tartalmi eltérései a marketingkommunikációs stratégia hiányára utalnak (Brosche–Wißmeier 1993).

Az integrált kommunikáció elterjedését gyorsítják a *gazdaságossági megfontolások* is. A kommunikáció hatásának elemzése mellett erősödik a kommunikáció hatékonyságvizsgálatára való törekvés. Felismeréssé vált, hogy a tartalmi, a formai, a stílusbeli, az időbeni és a térbeni összehangolással szinergia, racionalizáló hatás és ezáltal költség/eredmény viszony javulása érhető el (Hermanns–Püttman 1993).

Napjaink *mikrokörnyezetének változásai* is kikényszerítik a kommunikáció integrált alkalmazását. A fejlett piacgazdasággal rendelkező országokban a piaci keretfeltételek változását a következők jellemzik:

- a piacok telítettsége, a "piaci jóllakottság",
- a kereslet, a fogyasztói igények növekvő differenciálódása,
- a fogyasztók információs túlterheltségének gyors emelkedése,
- a fogyasztói érdektelenség gyakoribbá válása, és
- a verseny erősödése, az egymással versenyző márkák nagyobb „kicserélhetősége”, helyettesíthetősége stb.

A *globális standardizált nemzetközi reklám* a különböző országok azonos célcsoportjait kívánja elérni. Az intézkedések során szükséges a nemzetközi cél-egyeztetés módszerét, a konkrét kommunikációs előírásokat és a szervezési követelményeket alkalmazni, illetve érvényesíteni.

A nemzetközi célegyeztetésnél figyelembe kell venni az eltérő lokális kultúrák eltérő magatartásnormáit, gazdasági, infrastrukturális és technológiai fejlettségi különbségeit, vizsgálandók továbbá az egyes országok specifikus kommunikációs céljai. A kommunikációs előírásoknál kiemelt fontosságú a tartalmi–tematikus, a formai (design) és a reklámhordozó-igénybevételi irányelvek meghatározása. A szervezés tekintetében indokolt kommunikációs menedzser alkalmazása (Berndt 1993).

A *technológia haladás* nemcsak a kommunikációs eszközök közötti munkamegosztás kialakulására, hanem az integrált kommunikáció alkalmazására is ösztönzően hatott, illetve hat. A kommunikációs szolgáltatások piacán további új eszközök, médiumok (internet, mobiltelefon) jelentek meg.

## A KOMMUNIKÁCIÓ PIACI SZEREPLŐI

Az integrált kommunikáció stratégiai és operatív célkitűzéseinek megvalósítása az ebben érdekelt piaci szereplők magas színvonalú, szoros és bizalmi alapon nyugvó együttműködését feltételezi. A kommunikáció piaci szereplői közötti együttműködés racionális gazdaságossági megfontoláson alapuló munkamegosztás keretében valósul meg. A kommunikációs szolgáltatások piacának szereplőit, munkamegosztási viszonyait az 1. ábra tartalmazza.

A *megrendelők* a kommunikációs szolgáltatások piacának kulcsfontosságú szereplői: (1) termékeiket, szolgáltatásaikat ismertté kívánják tenni, (2) ösztönöznék ezek megvételére, igénybevételére, (3) felelősek a marketingtevékenység összes aspektusáért, (4) jóváhagyják a kommunikációs tervet, hozzájárulnak a végrehajtáshoz, és (5) rendelkeznek az ehhez szükséges pénzügyi keretekkel. A megbízók lehetnek üzleti vállalkozások, nem nyereségorientált szervezetek,



intézmények és kormányzati szervezetek. A megrendelő feladatai:

- átfogó elemzés készítése vagy készíttetése,
- szervezeti cél és filozófia meghatározása,
- egyedi arculat kidolgozása vagy kidolgoztatása,
- marketingstratégia kidolgozása (cél, szegmensek, célpiacok, pozicionálás, marketingmix-stratégia),
- a marketingkommunikáció céljának meghatározása,
- termékek/szolgáltatások – a marketingkommunikáció tárgyának – leírása, márkajellemzők, egyedi előnyök ismertetése, marketingkommunikációs érvek összefoglalása (ígéret, bizonyítékok),
- a marketingkommunikáció tartalmának, stílusának, hangvételének meghatározása,
- a kommunikációs-mix-elemek egymás közti viszonyának és a kívánatos prioritások eldöntése,
- használandó médiumok kijelölése, médiamutatók, hatókör, gyakoriság meghatározása,
- kampányidőszak kijelölése,
- a marketingkommunikációra fordítandó összeg meghatározása,
- az előzőekben felsoroltak alapján a kommunikációs programok komplex információs igényének – reklámügynökségi kapcsolat esetén a „Briefing”<sup>4</sup> – kidolgozása,
- a kommunikáció sikerét ellenőrző mérésvizsgálati módszerek kidolgozása vagy kidolgoztatása.

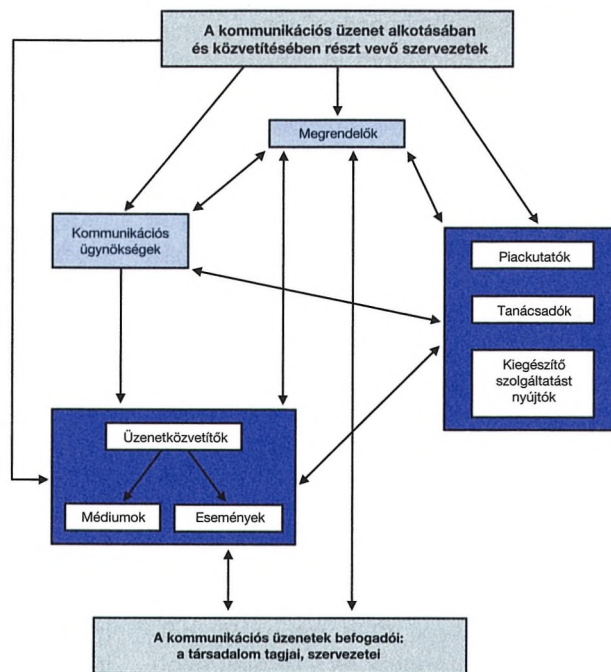
A *piackutató vállalkozás* feladata a megrendelő igényének megfelelő kutatás, elemzés elkészítése.

A kommunikációs ügynökség feladatai:

- a megrendelő által kidolgozott Briefing alapján
  - kreatív üzenetalkotás,
  - médiamix és a szórásis terv kidolgozása,
  - költségvetési igény kidolgozása,
  - előtesztek lebonyolítása,
  - prezentáció a megrendelő részére,

1. ábra

## A kommunikáció piaci szereplői



Forrás: Tasnádi (2004)

- kampányterv – intézkedési és költségterv – véglegesítése,
- végrehajtás;
- a *médiumokkal* – nyomtatott és elektronikus sajtóval, rádió-, televízió-, filmszínházi vállalkozásokkal, közterületi reklámügynökségekkel, eseményszervező vállalkozásokkal – *folymatos kapcsolattartás*, és részükre – a megrendelővel kötött szerződésnek megfelelően – *megrendelések továbbítása*,
- kutatási, pszichológiai, kreatív szövegírói, kreatív vizuális, média, hardver-szoftver, műszaki, technológiai, nyomdaipari háttér rendszer biztosítása.

A *médiumok, a kommunikációs üzenetközvetítő vállalkozások* feladata – alapfunkciójuk ellátása mellett – a szervezetek, az üzleti vállalkozások, illetve a reklámügynökségek igényének megfelelően a kommunikációs üzenetek közvetítése. Napjaink társadalmi, gazdasági viszonyai között egyre jelentősebbé válik az *esemény-, rendezvényszervező vállalkozások* által nyújtott kommunikációsüzenet-közvetítési lehetőség.

<sup>4</sup> A reklámügynökség által kidolgozandó kreatív és médiatervezéshez szükséges eligazító, tájékoztató információk felsorolása, összessége.

gek kihasználására irányuló törekvés. E szolgáltatások közül kiemelendők a kiállítások, a kongresszusok, a konferenciák, a szakmai napok és az egyéb események szervezése.

A tanácsadók, a tanácsadó vállalkozások a megrendelőknek, a piackutató vállalkozásoknak, a kommunikációs ügynökségeknek és a médiumoknak egyaránt nyújthatnak tanácsadó szolgáltatásokat. Tevékenységükben előtérbe kerül az integrált kommunikáció stratégiai és operatív tervei készítésével összefüggő tanácsadás.

A kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó egyének és vállalkozások tevékenysége számos szolgáltatás nyújtására terjed ki. Ezek közül kiemeljük a formatervezőket, a csomagolástervezőket, az eseményszponzorálás-szervezőket és a fényképészeket.

## AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ KOORDINÁCIÓS TERÜLETEI

Az integrált kommunikáció koordinációs területeiként a szerző az alábbiakat emeli ki:

- szervezeti és marketingstratégiával való összhang,
- marketingeszköztár P1, P2, P3 elemeivel való összhang,
- belső és külső irányú kommunikáció összhangja,
- szervezeti szintű és termék/szolgáltatás szintű kommunikáció koordinációja,
- szervezeti egységek közötti belső információ-

áramlás és kommunikáció koordinációja,

- szervezeti egységek külső irányú kommunikációjának koordinációja,
- kommunikációs eszközök és médiumok igénybevételi folyamatainak, fázisainak időbeni, térbeni koordinációja.

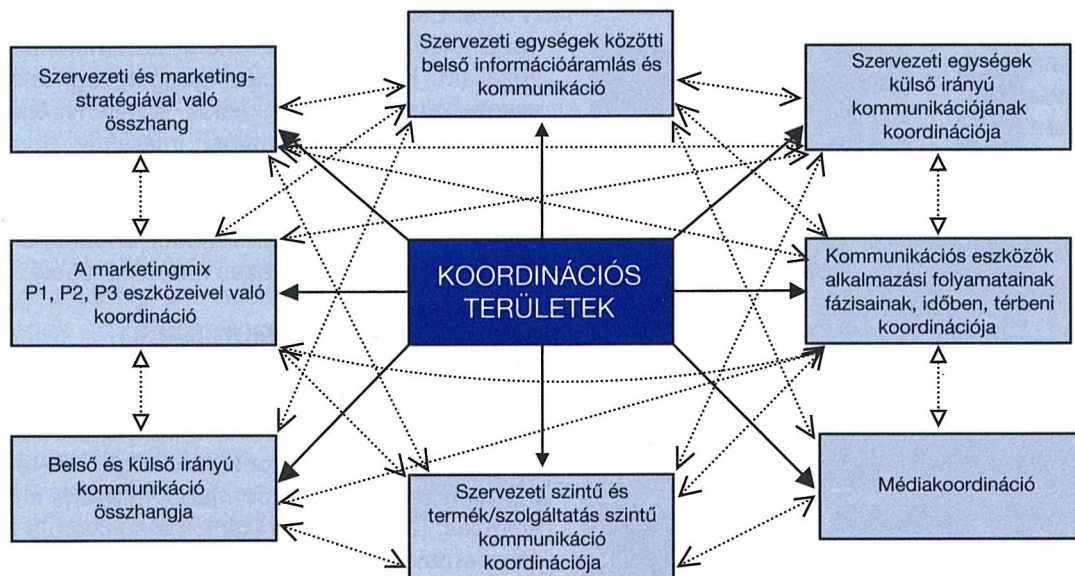
Az integrált kommunikáció fontosabb koordinációs területeit a 2. ábra foglalja össze. Az egyes koordinációs területek között egyrészt kölcsönhatás érvényesül, másrészt ezek mindegyike mint önálló alrendszer belső koordinációt igényel.

A kommunikációs tevékenység feltétele, irányítúje a szervezeti és a marketing-alapstratégia ismerete, a szegmentálási, a célpiac-kiválasztási hangsúlyok és nem utolsósorban a pozicionálási törekvések meghatározása. A szervezeti stratégia tekintetében kiemelkedő fontosságúak a szervezet identitását (Corporate Identity) jellemző egyedi, megkülönböztető tartalmi ismérvek (szervezeti filozófia/küldetés/misszió, személyiség és kultúra) és formai eszközök (szervezeti magatartás, formavilág és kommunikáció) (Sándor 2007). A szervezeti belső kommunikáció feladata többek között a szervezet törekvéseinek, céljainak megismertetése, az ezekkel való azonosulás elérése a munkatársak körében, és ez által a szervezeten kívüli kommunikációjuk során a „szóvivői szerep” érvényesítése, a szervezeti imázs építésének támogatása.

A továbbiakban kiemelésként a szervezeti felépítés és a kommunikáció összefüggését, a vezetési

2. ábra

### Az integrált kommunikáció koordinációs területei



Forrás: Tasnádi (2004)

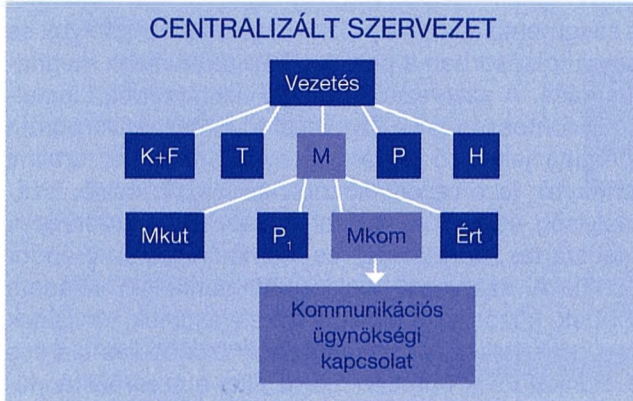


folyamatot, a lehetséges koordinációs módszereket, a szervezeti és a termék/szolgáltatás szintű kommunikációt és a kommunikációs eszközök rendszerét tárgyaljuk.

## SZERVEZETI FELÉPÍTÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

A centralizált szervezetben a marketingszervezet belül van

- a marketingkutatás,
- a terméktervezés,
- a marketingkommunikáció, és
- az értékesítés.



Hátrányok:

- hosszabb válaszidő,
- termékvonal-kezelési gondok.

A decentralizált szervezetben a termékmenedzsment részleg márkamenedzserei felelnek az egyes márkák

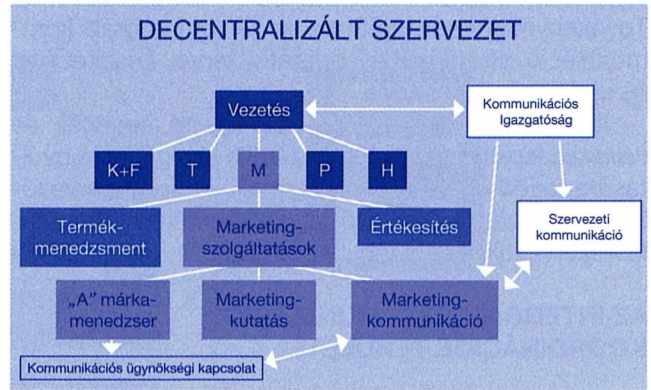
- tervezéséért,
- költségvetéséért,
- támogatásáért,
- eladásáért,
- profitjáért, és
- ellenőrzéséért.



Előnyök:

- gyors válaszok,
- rugalmasság,
- koncentrált figyelem.

Az integrált kommunikáció alapján indokolt a decentralizált szervezeti modell továbbfejlesztése:



Forrás: Tasnádi (2003)

Megjegyzések:

- (1) Az ábrában alkalmazott rövidítések: K+F = kutatás-fejlesztés; T = termelés; M = marketing; P = pénzügy; H = humán erőforrás; Mkut. = marketingkutatás; P1 = termékjellemzők; Mkom = marketingkommunikáció; Ért. = értékesítés.
- (2) A decentralizált szervezeti modellekben az „A” márkamenedzser mellett horizontálisan helyezkednek el a további márkák („B”, „C”, „D” stb.) menedzserei szervezetei.

A továbbfejlesztett szervezeti modellben a közvetlenül a felső vezetés alá rendelt kommunikációs szervezet (itt: Kommunikációs Igazgatóság) felel a szervezeti szintű kommunikációs tevékenységért (CPR, imázsreklám, szponzorálás, interaktív honlap stb.) és a marketingkommunikációval való koordinációért (Tasnádi 2003). A továbbfejlesztett modell alkalmazását javasoljuk funkcionális mátrix, lineáris, divizionális és egyéb vegyes szervezeti modellek esetében is.

## AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ VEZETÉSÉNEK FOLYAMATA

Amennyiben a kommunikáció irányítását *fázismodell*-ben kívánjuk leírni, akkor különbséget kell tennünk (1) a kommunikáció szempontjából releváns információ-elemzés, (2) a kommunikációs alapelvek, a stratégiai és operatív tervezés, (3) a végrehajtás és (4) az ellenőrzés, a sikerkontroll egymásra épülő fázisainak meghatározása között.

Alapvető feladat a kommunikáció célcsoportjainak meghatározása. *Kommunikációs célcsoportokon azon személyeket, csoportokat, szervezeteket értjük, amelyeknek a vállalkozás a szervezeti szintű vagy a termék/szolgáltatás szintű üzeneteit továbbítani kívánja.* E célcsoport-meghatározások a vállalkozás marketingstratégiájából adódnak. *Az integrált kommunikáció feladata a különböző célcsoportokra irányuló kommunikációs aktivitások összehangolása.* A kommunikációs célok a jövőbeni azon preferált állapotra, helyzetre utalnak, amelyet a vállalkozás a célcsoportjai körében a szisztematikus kommunikáció által el kíván érni. Stratégiai kommunikációs célként a pozicionálási célok alapján a szervezeti és a termék/szolgáltatás szinten elérendő, kívánatos image határozandó meg. A kommunikációs koncepció megvalósítása megköveteli a tervezés tartalmának átültetését a kommunikációs eszközökre, hordozókra, ideértve a médiaszórást is. Egyidejűleg az alkalmazottakat is fel kell készíteni a személyes kommunikációra. A tervezett intézkedések megvalósítását követően szükséges a tervezett és az elért eredmények egybevetése. A siker ellenőrzése a jövőbeni kommunikációs aktivitások hatásának és hatékonyságának biztosítása miatt fontos.

### AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ LEHETSÉGES KOORDINÁCIÓS MÓDSZEREI

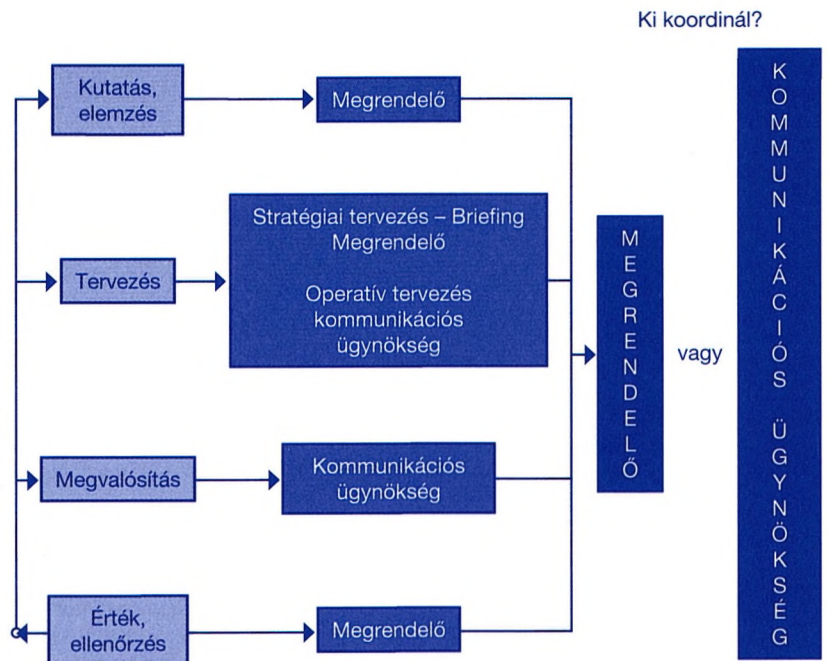
A teljes körű koordinációt a kommunikációs szolgáltatásokat megrendelőnél és a kommunikációs ügynökségnél egyaránt el lehet végezni. A folyamatkoordinációs modellt a 3. ábra tartalmazza. A kommunikációs ügynökségi koordináció mellett szól az a tény, hogy azok készítik el az operatív kampányterveket, és gondoskodnak annak megvalósításáról. Teljes körű szolgáltatást nyújtó reklámügynökségek az eredményérésre is vállalkoznak. A kommunikációs ügynökségeket szakmai kompetenciájuk alkalmassá teszi a marketingkommunikációs tevékenység koordinálására. Az együttműködés e módját erősítheti a megrendelő és reklámügynökség közötti szoros és bizalmi kapcsolat.

### SZERVEZETI SZINTŰ ÉS TERMÉK/SZOLGÁLTATÁS SZINTŰ KOMMUNIKÁCIÓ

A szervezeti szintű kommunikáció mindazon kommunikációs tevékenységek összessége, amely a szervezet működését és pozicionálását szolgálja a belső és külső célcsoportok tekintetében. A szervezeti szintű és a termék/szolgáltatás szintű kommunikációnál munkamegosztás érvényesül. A termék/szolgáltatás szintű kommunikáció hatását, hatékonyságát a szervezeti szintű kommunikáció erősíti. A megkülönböztető ismérveket a kommunikációs célok, a hangsúlyok, a tartalom, a forma és a kiemelt fontosságú eszközök tekintetében célszerű átgondolni.

Mivel a két kommunikációs intézkedési terület – a szervezeti szintű és a termék/szolgáltatási szintű kommunikáció – között kölcsönös függőség áll fenn, ezért az összes kommunikációs eszköz/erőforrás együttes hatásának elérése érdekében egy olyan integrált kommunikációs irányítást kell megvalósítani, amely mind a szervezeti szintű, mind a termék/szolgáltatás szintű kommunikáció összességében egy egyeztetett összteljesítmény elérésére irányul. Az egyes kommunikációs intézkedések között ennek

3. ábra **A folyamatkoordinációs modell**



Forrás: Tasnádi (2004)



következtében a kompatibilitás és hatásuk tekintetében lehetőség szerint a szinergia biztosítandó.

A szervezeti és a termék/szolgáltatás szintű kommunikáció eltérő jellemzőit az 1. tábla tartalmazza.

## A KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK RENDSZERE

A kommunikációs eszközök közötti választás és ezek kombinációja fontos stratégiai döntés. A kommunikációs tevékenység során az egyes kommunikációs eszközökre és ezek eltérő kombinációban való alkalmazására a szervezet és az általa létrehozott, forgalmazott termékek/szolgáltatások jellemzői függvényében *eltérő hangsúlyok* helyeződnek. A rendszer sikeres működtetésének feltétele az *összes kommunikációs aktivitás időbeni és térbeni összehangolása*. A vállalkozás hosszú távú céljainak elérése megköveteli az összes kommunikációs eszköz koordinálását az egyéb marketingeszközökkel is.

A hagyományos osztályozás szerint a kommunikációs eszközök két nagy alrendszerét különböztetjük meg. Az egyik csoportba az ún. klasszikus „vonal feletti” (Above the Line = AtL = sajtó-, rádió-, mozi-,

tv- és közterületi hirdetés) reklámeszközöket, a másik csoportba pedig a klasszikus reklámeszközökön kívüli összes, ún. „vonal alatti” (Below the Line = BtL) eszközöket soroljuk. E módszerrel szemben – gyakorlati megfontolások alapján – a kommunikációs eszközöket a 4. ábrában foglaltuk össze.

Úgy véljük, hogy a közöltek – a vonal alatti és vonal feletti eszközrendszerekkel szemben – jobban elősegíthetik

- az integrált kommunikációs törekvések megvalósítását,
- a kommunikációs tevékenység szervezeti kereteinek újragondolását, és
- az egyes eszközök kidolgozására, alkalmazására specializálódott vállalkozások közötti ellentétek feloldását.

Ugyanakkor tisztában vagyunk azzal, hogy e csoportosításnak is lehetnek ellenzői vagy konstruktív továbbfejlesztői.

Az integrált kommunikációs eszközterv kidolgozása stratégiai döntést igényel abban a tekintetben, hogy a célpiacon elérése érdekében milyen eszközmix

1. tábla

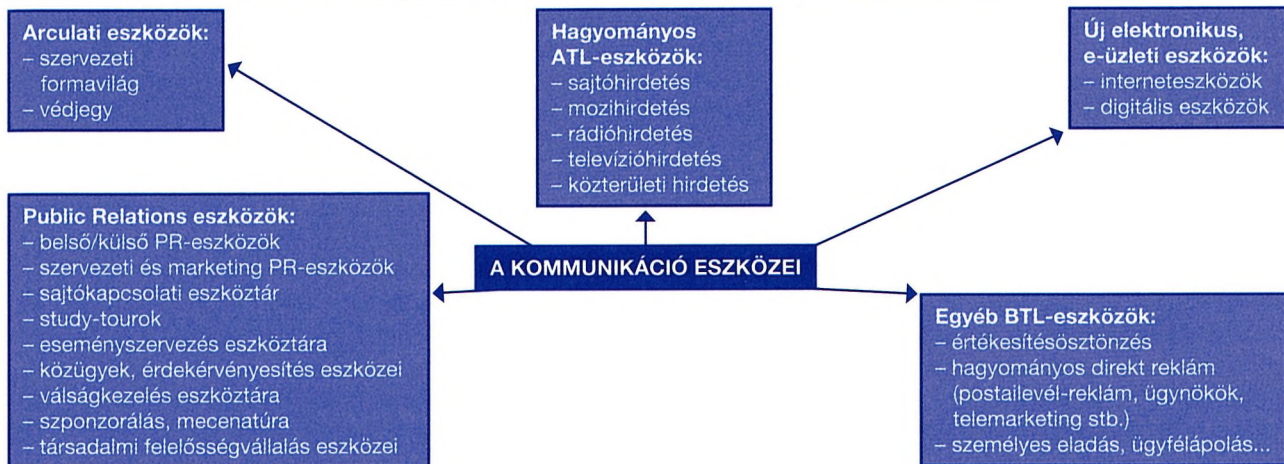
### A szervezeti szintű és a termék/szolgáltatás szintű kommunikáció jellemzői

Szervezeti szintű kommunikáció	Termék/szolgáltatás szintű kommunikáció
<p>A szervezeti célok megvalósításának egyik eszköz- és módszer rendszere.</p> <p><i>Önálló célja:</i> a szervezet egésze iránti bizalom építése, a szervezet imázsának ápolása, a szervezet márkaként való elismertetése, a belső és külső célcsoportokkal az ideális pozicionálás elérése.</p> <p><i>Hangsúlya</i> az alkalmazott eszközök és módszerek tekintetében a szervezeti pr-re (Corporate PR) helyeződik, nem kizárva a szervezetiimázs-reklámhirdetés és az egyéb kommunikációs eszközök, módszerek alkalmazását.</p> <p><i>Tartalma</i> alapvetően a szervezet filozófiájától és a kreatív figyelemfelkeltési ötletektől függ.</p> <p><i>Formája, stílusa</i> része a szervezeti azonosságnak.</p> <p><i>Kiemelt fontosságú eszköze</i> a szervezet referenciakiadványa.</p> <p><i>Stratégiai fontosságú</i> irányítási eszközrendszer.</p>	<p>A marketingcélok megvalósításának egyik eszköz- és módszer rendszere.</p> <p><i>Önálló célja:</i> a termékek/szolgáltatások iránti bizalom felépítése, a „márka nimbuszának” kialakítása, a fogyasztói magatartás befolyásolása, a kipróbálásra és a tartós használatra késztetés, az értékesítési árbevétel maximalizálása.</p> <p><i>Hangsúlya</i> az alkalmazott eszközök és módszerek tekintetében a reklámhirdetésekre, az értékesítésösztönzésre, a közvetlen marketingre helyeződik, nem kizárva a termék/szolgáltatás szintű pr-aktivitásokat (marketing pr=MPP, illetve product pr=PPR) és egyéb eszközök, módszerek alkalmazását.</p> <p><i>Tartalma</i> az egyedi termék/szolgáltatás jellemzőitől és a kreatív figyelemfelkeltési ötletektől függ.</p> <p><i>Formája, stílusa</i> a szervezet termék/szolgáltatás arculatát, jellemzőit követi, közvetíti.</p> <p><i>Kiemelt fontosságú eszközei</i> a termékeket/szolgáltatásokat, azok árait, beszerzési helyeit ismertető katalógusok, szórólapok.</p> <p><i>Stratégiai és operatív</i> irányítási eszközrendszer.</p>

Forrás: Tasnádi (1997, 2004)



A kommunikáció eszközeinek rendszere



Forrás: Tasnádi (2004)

veendő igénybe és milyen hangsúlyokkal. Ennek tisztázását követően dolgozható ki az „eszközbevetés” intézkedési terve.

A példaként közölt operatív intézkedési tervben az a stratégiai döntés érvényesül, amely szerint a hangsúly a szervezeti szintű kommunikációban a szervezeti public relations (CPR) aktivitásokra, a termék/szolgáltatás szintű kommunikációban a reklámhirdetésekre (Ad), az eladásösztönzésre (SP),

a közvetlen marketingre (Dm) és a személyes eladásra (PS) helyezendő. A stratégiai iránymutatás kiterjed az egyes eszközök alkalmazásának időpontjára, időtartamára (= párhuzamos, illetve egymás utáni működtetés). Erre az ábrában nem tértünk ki, ennek több változata lehetséges, azonban hangsúlyozzuk, hogy az akció kezdetén a szervezeti szintű PR (pl. sajtótájékoztató) meg kell előznie a termék/szolgáltatás szintű aktivitásokat.

2. tábla

A kommunikációs eszközök integrált operatív terve (leegyszerősítésekkel)

Akción- időpontok	Kommunikációs eszköz																ΣFt								
	CPR/PPR				Ad				SP				Dm					PS							
	F	H	Ft	Rf	F	H	Ft	Rf	F	H	Ft	Rf	F	H	Ft	Rf		F	H	Ft	Rf				

Akciónkoordinátor: .....

Megjegyzések:

CPR = Corporate PR, szervezeti PR; PPR = Product PR, termék/szolgáltatás PR; Ad = Advertising, hirdetés; SP = Sales Promotion, értékesítéstámogatás; Dm = Direct Marketing, közvetlen marketing; PS = Personal Selling, személyes eladás, továbbá

F = feladat megnevezés, H = hol, hogyan?, Ft = költség-előirányzat, Rf = részfelelős

## AZ INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ ALKALMAZÁSA ELLEN HATÓ TÉNYEZŐK

Az integrált kommunikáció széles körű alkalmazását számos tényező korlátozza. A kommunikációs szolgáltatásokat megrendelő szervezetek és a kommunikációs szolgáltatásokat nyújtó ügynökségek szakemberei – többségükben a hagyományos felfogáshoz kötődően – a kommunikációs terv tartalmát számos esetben szűken értelmezik. Nem terjedt el széles körben az egyes kommunikációs résztvékenységek összehangolásának igénye.

A szűklátókörű és az üzleti eredményekre is kedvezőtlenül ható gyakorlat azzal is összefügg, hogy egyes vezetők a szervezeten belüli munkamegosztásból, a szervezeti elhelyezkedésből adódóan csak saját feladataikkal foglalkoznak, a szélesebb összefüggések iránt közömbösek. Így például a reklámhirdetésekért felelősök csak a reklámhirdetésekre koncentrálnak. A vállalatok döntő többségénél az egyes kommunikációs területeket más-más irányítja. Az egyes területekhez erőforrások, pénzügyi keretek és természetesen hatalom és pozíció kapcsolódik. Ezekről senki sem válik meg szívesen, még akkor sem, ha egyetért az integrált kommunikáció szükségességével (Bacsa 2001). Az egész szervezet tekintetében, pedig hiányzik a kommunikációs tevékenység koordinált irányítása.

A korlátozó tényezőket – a teljességre való törekvés igénye nélkül – az alábbiakban foglaljuk össze:

- a szakismeret hiánya,
- a stratégiai szemléletmód hiánya,
- félelem a változásoktól,
- szervezeti felépítési korlátok,
- beosztási egoizmus, parciális érdekek,
- decentralizált döntési jogkörök téves értelmezése,
- alacsony színvonalú belső információcseré,
- egyértelmű szabályok, irányelvek hiánya,
- CPR és MPR/PPR szintű jogkörök, feladatok tisztázatlansága,
- beszerzési és értékesítési adatbázisok folyamatos karbantartásának és fejlesztésének hiánya,
- „funkcióspecialisták” által hozandó közös döntések hiánya,
- koordinált vezetés, irányítás hiánya,
- komplex teljesítménymérés hiánya (Hermanns, Püttman 1993, Smith 1995, Tasnádi 2003, 2008).

### JAVASLATOK A KORLÁTOK LEBONTÁSÁRA

A megoldás alapvető, de nem elégséges feltétele a szervezeti felépítés továbbfejlesztése, a kommuniká-

cióval foglalkozó szervezeti egységek tevékenységének összehangolása, a közöttük lévő egymásroutaltság erősítése, továbbá a más szervezeti egységekkel való munkakapcsolatuk, együttműködésük javítása. Fontos feladat az eddigi összes kommunikációs aktivitás átfogó értékelése. Erre építhetők fel a kommunikáció koncepcionális alapelvei, továbbá az integrált kommunikáció terve és irányítási feladatai.

A korlátok lebontásában további segítő tényezők:

- Az integrált kommunikációra vonatkozó *ismeretbővítés* elsődlegesen a megrendelőknél:
  - kommunikációs ügynökségek, kommunikációs tanácsadók, és felsőoktatási intézmények bevonásával.
- *Szervezeti felépítés – önállóság:*
  - kommunikációval foglalkozó szervezeti egységek egymáshoz való viszonya,
  - SzMSz tartalom – belső szabályok,
  - decentralizált önállóság (felelősség+költéségetés) újragondolása.
- A szervezeti és a termék/szolgáltatás szintű kommunikációs tevékenység
  - konzekvens szervezeti szétválasztása, és
    - koordinált működtetésének megvalósítása.
- Humán erőforrásoknál „CSAPATJÁTÉKOSOK” alkalmazása.
- Teljesítménymérési rendszer továbbfejlesztése.
- Koordinációs tevékenység magasabb színvonalú működtetése.

### ZÁRÓ MEGJEGYZÉSEK

Az integrált kommunikáció a szervezetek kommunikációs aktivitásainak összehangolt működtetése. Alkalmazására gyorsítóan hatnak a márkaépítési törekvések, a gazdaságossági megfontolások mellett a külső környezetben bekövetkezett változások.

Az integrált kommunikáció alkalmazása mellett számos érv szól, széles körű alkalmazásának elterjedését azonban több tényező gátolja. A korlátok lebontásának gyorsítása a szervezetek alapvető érdeke.

A siker feltétele a szervezeten belüli együttműködés és munkamegosztás összehangolt, koordinált továbbfejlesztése.

### HIVATKOZÁSOK

Altobelli, C.F. (1993): Charakterisierung und Arten der Werbung. In: R. Berndt/A. Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bacsa Gábor (2001) Trendek a reklám területén és a marketing oktatással szemben támasztott követelmények. A marketing oktatók VII. éves konferenciája – Gödöllő – kiadványa. Szent István Egyetem-Gödöllő, Magyar Marketing Szövetség, Marketing Oktatók Klubja.



Bauer András – Berács József (1998): Marketing. AULA Kiadó, Budapest.

Bauer András – Berács József – Kenesei Zsófia (2007): Marketing alapismertetek. AULA Kiadó Kft., Budapest.

Berndt, R. (1993): Integrierte Internationale Kommunikationspolitik. In: R. Berndt/A. Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Brosche, O. – Wißmeier, U.K. (1993): Kommunikationspolitik. In: R. Berndt/A. Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hermanns, A. – M. Püttmann (1993): Integrierte Marketing-Kommunikation. In: R. Berndt/A. Hermanns (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kotler, P. (2001): Marketing menedzsment – Elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

Sándor Imre (2007): A marketingkommunikáció kézikönyve. (Társ-szerző: Tasnádi József), BKÁE, Budapest.

Schulz, D.E. (1996): The Inevitability of Integrated Communications. Journal of Business Research, 37 (3): 139-146.

Smith, J. (1995): Integrated Marketing. Marketing Tools, Nov/Dec, 1995.

Tasnádi József (1997): Gondolatok a marketing tárgykör oktató-sához, különös tekintettel a marketingkommunikációra. A marketingoktatók III. éves konferenciája kiadványa. Tatabánya, Magyar Marketing Szövetség, Marketing Oktatók Klubja.

Tasnádi József (2000): Integrált kommunikáció. Vezetéstudomány, XXXI (4): 17-24.

Tasnádi József (2003): Az integrált kommunikáció szervezetben be-  
üli koordinált működése. „A 360 fokos marketing, az integrált kom-

munikáció” konferencián elhangzott előadás. Geomédia/Kreatív Kiadó, Budapest.

Tasnádi József (2004): Kommunikáció-stratégia. BKÁE Marketing Tanszék. Egyetemi jegyzet.

*A szerző a közgazdaság-tudomány kandidátusa*

## ON THEORY AND PRACTICE OF INTEGRATED CORPORATE COMMUNICATION

The paper surveys content, concept, accelerating factors of the application, market actors, position in the organizational structure, possible fields and methods of coordination, and management process of integrated communication. An overview of the different functions, the content emphases and the tool system of the Corporate Communication and of the Product Communication, the division of labour between the market actors and the factors hindering the practice adaptation will be given. We conclude by recommendations leading to the further development of the activity of integrated communication.

*József Tasnádi*



**GfK** Growth from Knowledge

### Sales force effectiveness – Útjelző az optimális értékesítéshez

- Biztos, hogy kollégái a legmegfelelőbb útvonalakon látogatják partnereit?
- Tudja-e, hogy melyek az Ön terméke számára optimális értékesítési területek?
- Vájon a megfelelő út(vonalon) jár értékesítési céljának eléréséhez?

A GfK Hungária a geomarketing módszerével, azaz digitális térképek, térképi alkalmazás, illetve a vállalat egyedi adatai segítségével kínál hatékony megoldást az értékesítési hálózat különböző szempontok szerinti optimalizálásához.

További tájékoztatás: **Kui János** ■ Tel.: (+36-1) 237-1436  
E-mail: [janos.kui@gfk.com](mailto:janos.kui@gfk.com) ■ [www.gfk.tanulmanyshop.hu](http://www.gfk.tanulmanyshop.hu)