

Kommunikációs gazdálkodás

Az egyre összetettebbé váló vállalati szervezeten belül a kommunikációs hiányosságok felismerése, annak ellenére, hogy lényegesen csökkenthetik a termelékenységet, nem mindig vonja maga után, azok megszüntetését. A különben jól működő szakosztályok, szervezeti szintek között is gyakran alakulhat ki kommunikációs zaj, a feladatok, a rövid, de főleg a hosszú távú célkitűzések időbeni torzulásainak különböző értelmezése miatt.

A mindennapi szociális környezetünkben megszoktuk, hogy a kommunikációs problémákkal, mint természetes jelenségekkel szembesüljünk. A szervezetek életében néha az elég súlyos kommunikációs zavarokat is a szervezet működésének természetes velejárójának tekintik, ezért nem is próbálják megoldani ezeket. A marketingszemlélet érvényesülése szempontjából, azonban elsődleges kérdés, mennyiben valósul meg a vállalatban belül a különböző szintek között a kommunikáció.

A marketing célkitűzéseinek megvalósítása szükségessé teszi a vállalat különböző szintjein folytatott tevékenységek alárendelését a marketingszemléletnek. Különállóan tárgyalom azt, hogy a csapatok, a corporate identity, a marketingmenedzsment és az értékvezérelt marketing alkalmazása milyen megoldást szolgáltat a szervezeti kommunikációs zajok megszüntetésére. A különböző szintek közötti kommunikációs zajt, a szervezet életét befolyásoló olyan organikus folyamatok is okozzák, amelyeket nem köthetünk egyértelműen össze, szervezési, vezetési problémákkal. A tanulmány alapfeltevése szerint, az önálló személyben lejátszódó folyamatokat a marketingrendszer struktúráira építve modellezem. A személyen belüli kommunikációs gazdálkodás formáit, a kereskedelmi, gazdasági folyamatokat a modern marketing struktúrái mentén írom le. Célkitűzésem pedig a megfogalmazott következtetések, a vállalati marketing hasznosíthatóságának azonosítása. A jelen írás, tehát azokat a lehetőségeket tárgyalja, amelyek megoldást szolgáltathatnak a vállalati kommunikációs pazarlás megszüntetésére.

AZ EGYÉNIEN BELÜLI KOORDINÁCIÓ

A fejlődés, mint törekvés minden személyt jellemez, a céljai azok, amelyek megkülönböztetik őket. A törekvés azonban időszakosan erősödik fel annyira, hogy az egyén az illető területen látványos eredményeket érjen el. (A szellemi állóképességre az élet minden területén szükségünk van. A célzó számára a folyamatos összpontosítás, koncentráció csak egy adott szellemi állóképesség szintjén valósítható meg, amire önmagától is rájön, még akkor is, ha edzője nem hívta fel rá a figyelmét.)

A törekvés közvetlen céljai, a végső céltól függetlenül (karrier, nő, férfi, önmegvalósítás, referenciacsoport általi elfogadás stb.) az adott időszakban, ha meg is valósultak a motiváció megszűnte után, a türelem, energia, kitartás elvesztésével elsikkadnak. A törekvés fontosabb, közvetlen céljai között megemlíthetjük az önbizalom növelését, a rendszeresség elsajátítását, a jó modort, diákok esetében a hatékony tanulást, a hosszú távon működő összpontosítás képességét, kedélyessé-

get, lazaságot, bölcsséget, kellemetlen tulajdonságoktól való szabadulást. Mindezeknek és más itt fel nem soroltaknak az összefüggő magvalósulásait pedig már szinte megfogalmazni is alig lehet. Nincsenek kifejezéseink, például arra az érzésre, ami az önbizalom, a jópofaság és jó koncentrációs képesség organikus ötvözetéből adódik.

„Nap, mint nap szembesülhetünk olyan esetekkel, amikor barátaink társaságában felszabadultan szórakozunk, ha azonban, ugyanott egy idegen lánnyal vagy fiúval állunk szóba, aki felkeltette érdeklődésünket, fesztelenségünk elszáll, magabiztosságunk sérülten próbál a helyzeten felülkerekedni, néha olyan módon, hogy a kelleténél is harsányabbak vagyunk.”

A probléma az, hogy egy személy által elért bizonyos szellemi, érzelmi, tudatosítási megvalósítások sajátosan egy adott időszakra vagy adott életterületre, élethelyzetre vonatkoznak, azokon kívül teljesen hatástalanok (végtelen példákat tanulmányozva természetesen). Ezzel a sajátos mechanizmussal a valós életben, akkor találkozunk, amikor egy adott helyzetben, miután jelentős erőfeszítéssel próbáljuk megőrizni önuralmunkat, eszünkbe ötlük, hogy a korábbi szinte azonos helyzetben tökéletes önuralommal szemléltük a helyzetet. Ilyenkor gyakran elrémülünk gyengeségünkötől, elképedünk, mennyire szégyentelen módon cserbenhagyott az önbizalmunk. Majd ha továbbra is odafigyelünk emlékeinkre, hamar észrevesszük, hogy tulajdonképpen azokhoz a helyzetekhez, amikor teljes nyugalommal szembesültünk problémáinkkal, mindig ugyanolyan göcsörtös, kínos út vezetett, mint aminek jelenleg az elején találjuk magunkat. Egy másik példa nem is igényli az időbeni eltávolodást akkori, képzelt önmagunktól. Nap, mint nap szembesülhetünk olyan esetekkel, amikor barátaink társaságában felszabadultan szórakozunk, ha azonban, ugyanott egy idegen lánnyal vagy fiúval állunk szóba, aki felkeltette érdeklődésünket, fesztelenségünk elszáll, magabiztosságunk sérülten próbál a helyzeten felülkerekedni, néha olyan módon, hogy a kelleténél is harsányabbak vagyunk.

Az egyéni belüli koordinációs feladat, egy kitűnően működő, minden szintet átszövő kommunikációs rendszer meglétét teszi szükségessé. Ugyanolyan helyzetben találja az egyén magát, mint a gépkezelő, aki a technikai fejlődés következtében képtelen lépést tartani két fejlődési tendenciával. „A technikai fejlődés egyszerre eredményezte a gépi berendezések gyorsaságának és a koordinálás bonyolultságának a növekedését” (Garai, 2003). A problémát Garai az információgazdálkodás antinómiájaként fogalmazza meg:

„A gazdaság fejlődésének ugyanaz a trendje egyszerre gerjeszt az információkezelés tekintetében két olyan szükségletet, amelyek bármelyikének az érvényesítése a másikat korlátozza az érvényre jutásban” (Garai, 2003). Tehát, az idő teltével minél nagyobb mennyiségű információt gyűjtöttünk be, annál több sémát kellett letermelnünk azoknak koordinálására, amelyeket további információ-együttesként észben kell tartanunk, illetve ugyanakkor képesnek kell lennünk az aktiválásukra.

Képtelenek leszünk, azonban hosszú távon beazonosítani, hogy ugyanazokra a problémákra már számos sémát kialakítottunk. „A második modernizáció során, a vállalatban belül egyre több (elsősorban kutatással és fejlesztéssel összefüggő) szerveződés alakul, amelyek egyfelől emberek egyre nagyobb számát egyre szervezettebben koordinálják, másfelől

„Az egyre fejlődő gépezetek, rendszerek gyorsaságának a személy veleszületett képességeivel nem tud megfelelni: e képességeket éppúgy meg kell termelni, mint ahogy a termelés anyagi feltételeit megtermelik. A személy esetében a helyzeti kommunikációs zaj hatékony koordinációjához, önálló módon kényszerül képességeket kialakítani, abból adódóan, hogy a zaj létrejöttéhez életének legintimebb helyzetei is hozzájárultak.”

az így egymáshoz idomított személyek mindegyikétől egyre kreatívabb működést várnak el.” (Garai, 2003). Az egyre fejlődő gépezetek, rendszerek gyorsaságának a személy veleszületett képességeivel nem tud megfelelni: „e képességeket éppúgy meg kell termelni, mint ahogy a termelés anyagi feltételeit

megtermelik” (Garai, 2003). A személy esetében a helyzeti kommunikációs zaj hatékony koordinációjához, önálló módon kényszerül képességeket kialakítani, abból adódóan, hogy a zaj létrejöttéhez életének legintimebb helyzetei is hozzájárultak.

Azokkal a helyzetekkel, ahol az egyén rendszeres módon, tanár, mester irányításával sajátít el valamilyen tudást, szerez tapasztalatot, egészen – Mérő László fogalmát használva – a nagymesteri szintig, külön most nem foglalkozunk. Ezek a személyek (tudósok, sakk mesterek, vallásos vezetők) néha a szintek közötti kommunikációs képtelenség még súlyosabb formájával küzdenek, mint az átlagember. Például mindenki számára ismerősek a szórakozott matematikus sztereotípiái.

KOMMUNIKÁCIÓS TEREK ÉS ÉLETIDŐK

A kommunikációs zavar elsősorban a nyugati társadalomban, a különböző életterületek között meghúzott éles határvonalak kultuszából, képzetéből eredeztethető.

A különböző életidőkben, életterekben kialakított sémák, egy vagy több kialakított képesség (magabiztosság növelése, konfliktuskezelés, film, zene élvezése, hatékony udvarlás), az illető élettér, életidő

„Egy festmény síkjára vonatkoztatva, a többértelműséget a hagyományos képek esetében a köztes helyekről olvashatjuk le. Azt mondhatjuk, hogy a látás folyamata a tényleges síkot is megfosztja sík jelegétől. Az, ami fizikailag sík volt, a nyelvvel ellentétben, az elmében történeté alakul át, ilyen megközelítésben kell az elmével kapcsolatban, általam használt felszín fogalmat is értelmezni.”

(költözés, munkahely változtatás, konfliktushelyzet, motiváció megszűnte, „felőtté” válás) kifutása, érvényvesztése után deaktiválódig. Azonban jól bejáratva rögződnek az elmében, és elvileg bármikor aktiválhatóak kell, hogy legyenek. Ugyanakkor a rendszeres tanulási folyamatok kognitív sémáival ellentétben, különböző időkben ugyanarra a problémára egymástól függetlenül alakítunk ki sémákat, amelyek

így nem épülnek egymásra, állnak össze egységes, hosszú távon működőképes sémákká, főleg, mert egy ellenőrizhetetlen érzelmi közegben alakulnak ki.

A különböző szintek közötti kommunikáció megvalósítása, ennek megfelelő képességek kialakítása, a különben energiapocsékoló sématermelésre beállított elmetevékenység hatékonyságát látványosan megsokszorozza, és ezt a hatékonyságot hosszú távon is biztosítja.

A szinteket, a többdimenziós terek divatja hajlamos dimenziókként kezelni. Fontosnak tartom azonban elkülöníteni a két fogalmat. A kétdimenziós tér fogalma, két *teljesen független* tényezőt tételez fel, amelyekkel le tudunk írni egy pontot a kétdimenziós térben, ugyanakkor azt jelenti, hogyha az egyik tényezőt rögzítjük, a pontot jellemző másik tényező ettől függetlenül bármilyen értéket felvehet. Háromdimenziós térben már két tényezőt rögzíthetünk, úgy, hogy a pontunk egy harmadik mentén bármikor elmozdulhat. A negyedik dimenzióba átkerülve a pont már „eltűnik”, mozgása számunkra nem követhető.

A szintek esetében a dimenzió fogalmának használata helytelen, miután nem rögzíthetünk egyetlen tényezőt sem anélkül, hogy akár egy másik tényezőt meg ne változtassunk, és bizonyossággal állíthatjuk, hogy az előbbi tényező nem változott. Amennyi-

ben elkerüljük az elme működésének jellemzésekor a dimenzió fogalmának használatát, felszabadítjuk a különböző szintek, tudatállapotok közötti kommunikációs csatornákat megbéklyózó tévhitet. Bármilyen mély, távoli felfoghatatlan területe is létezzen az elmenek, ezek szorosan összefüggő rendszert alkotnak, olyan fogalmak, pedig mint a 'dimenzió' pedig felszabdadják, ködösítik, távolítják ezeket az összefüggéseket.

A különböző szinteken, időben azonos probléma megoldására kialakított sémák összevonására, az elmeműködés hatékonyságának növelésére, a sztereogram-látás¹ mechanizmusa szolgál használható megközelítéssel.

Az elme „felszínén” észlelhető zagyva kavargás, a sztereogram felületéhez hasonlítva, azt síkként modellezi, ami egyértelműen értelmetlen megfeleltetés-

1 Christopher Tyler volt, aki a tapéta-autosztereogram és a véletlenpont-sztereogram kombinálásával megalkotta a „buvös szem” néven ismert autosztereogramot (Forrás: Steven Pinker, Hogyan működik az elme, 1997)

nek tűnik, azonban a fogalomhasználat, a nyelv térbeli viszonyokra való leképzési hajlamosságából adódóan („A nyelv minden láthatatlan viszonyt térbelire fordít le”) (Porzig), ezt a sík-hasonlóságot sejteti. Egy festmény síkjára vonatkoztatva (tehát fordított irányból közelítve a kérdéshez), a „többértelműséget a hagyományos képek esetében a köztes helyekről olvashatjuk le” (Boehm, 1992). Azt mondhatjuk, hogy a látás folyamata a tényleges síkot is megfosztja sík jelegétől. Az, ami fizikailag sík volt, a nyelvvel ellentétben, az elmében történetté alakul át, ilyen megközelítésben kell az elmével kapcsolatban, általam használt felszín fogalmat is értelmezni.

A személy elméjében is tulajdonképpen, hatalmas kavarodást találhatjuk a különböző gondolatoknak, érzelmeknek, sémáknak és információknak, amelyek a jelen írás feltevése alapján bizonyos rendszerességgel ismétlődnek. A Pinker (Pinker, 1997) által készített sztereogramvázlat szerkesztése annak a lehetőségét veti fel számunkra, hogy egy zagyva felület, amilyennek egy sztereogramot is normálisan látunk, ha adott, azonos elemeit közelítjük, látványos eredményeket érünk el. Az elemek összevisszasága egy idő után artikulálódik, formát ölt. A sztereogram készítésekor a „számítógép egy függőleges csíkot generál pontokból, és annak másolatait egymás mellé helyezi: ez a véletlenpont tapéta” (Pinker, 1997).

A sztereogramok nézésére két közismert módszer is létezik. A sztereogram felületén nézésünket keresztezzük, egy távoli pontra fókuszálva, vagy párhuzamosan előre nézünk (vagyis a végtelenre fókuszálunk). Mind a két esetben egy távolabba eső pontra fókuszálunk, majd a pont és a szemünk közé behelyezzük a sztereogramot. Továbbra is ugyanoda fókuszálunk, miközben arra törekszünk, hogy „kitisztítsuk” a képet.

A sztereogram működési elve az azonos elemek közelítésén alapszik. A mi esetünkben a szinteken belüli azonos sémák ugyanúgy egyszerre léteznek, mint a sztereogram zavaros, semmitmondó felületén, azok az azonos elemek, amelyek közelítése képessé tesz minket az ábrák megpillantására. A fenti mechanizmust alkalmazva, olyan módon érhetjük el az elménkben létező kommunikációs zavar megszüntetését, hogy amikor a „betöltött” sémák megfelelő közelségbe kerülnek, rájuk koncentrálunk, és az elménket

megtöltő zagyvaságból nemsokára kiemelkedik a valóság képe. Nevezhetjük ezt akár a „homlokra-csapás” szindrómájának. Rövid időre megvilágosodunk. Látjuk, hogy a számunkra fontos valóságok, pont olyan formában voltak, és vannak jelen, ahogyan mindig is éreztük, hogy szükségünk van rájuk.

A gyakorlat érdekes tapasztalatokhoz vezetheti a törekvőt. Bárki, aki hasonló technikát használ, sikerélmény esetén is kis valószínűséggel alkalmazza azt hosszú távon. Első alkalommal a kíváncsiság veszi rá, következő alkalommal az előző, sikeres tapasztala-

„A kommunikációs zavar megszüntetése hosszú távú eredményekhez vezet, ennek érdekében azonban le kell mondanunk a rövid távú, helyzeti „kezelésekről”. A vállalatok esetében a csúcsvezetőség mindig is hajlott a rövid távú megoldások elfogadására, a marketingrészleg csökkenő befolyásának körülményei között.”

lat, végül azonban egyre fárasztóbbnak tűnik a folyamat, majd egyszerűen elfelejti. Ennek több oka is lehet. Először is rendkívül frusztráló élmény észrevenni, hogy az idők folyamán hányszor fektettünk lényeges erőfeszítést, ugyanannak a problémának a megoldására. Másfelől ugyancsak frusztráló és elijesztő felmérni, milyen hatalmas munkát igényelne a sémák tömkelegének „beolvasztása”. A sztereogram példa alkalmazásának egy személy számára lényegi tapasztalata az kell, legyen, hogy a sémák önmagukban nem célok, hanem eszközökként szolgálnak a törekvés céljának megvilágítására. A spirituális fejlődésnek nem célja, például a magabiztosság önmagában, ez kizárólag következmény. A sémák szórtsága fejlődésünk számára hosszú távon nem szolgálhat hasznossággal.

RÖVID TÁVÚ VS. HOSSZÚ TÁVÚ MEGOLDÁSOK

A kommunikációs zavar megszüntetése hosszú távú eredményekhez vezet, ennek érdekében azonban le kell mondanunk a rövid távú, helyzeti „kezelésekről”. A vállalatok esetében a csúcsvezetőség mindig is hajlott a rövid távú megoldások elfogadására, a marketingrészleg csökkenő befolyásának körülményei között (Doyle, 1995). Olyan rövid távú stratégiák, mint a reengineering, a downsizing, a right sizing címszó alatt futó tulajdonképpeni költségcsökkenté-

sek (Doyle, 2000), csak helyzeti jellegű megoldásként mutatnak fel eredményt, hosszú távon a vállalat integritását veszélyeztetik. „A bizonyítékok arra utalnak, hogy a menedzserek a rövid távú költségvetéssel, az operatív kérdésekkel foglalkoznak a stratégiai feltevések helyett, és amikor nehézségek merülnek föl, a takarékoskodást a megújulás elé helyezik”

„A szellemi fejlődés számára a sémák tömkelegével való gazdálkodás egyszerűen haszontalan és értelmetlen energia-befektetés. Minél inkább megéljük élethelyezeteinket, annál könnyebben kiismerjük őket és ez által önmagunkat, ezzel ellentétben a megoldási mechanizmusok minél nagyobb számban való letermelése egyre nagyobb ködöt képez köztünk és a dolgok között, amelyeket különben fontosnak tartunk.”

(Doyle, 2000). Lényeges, hosszú távú eredményekkel akkor számolhatunk, ha a menedzsment és a tervezés központi helyét az olyan eszmei vagyonelemek mint a márka, piacismeret, vásárlói és partnerkapcsolatok foglalják el. A marketingben gyökerező vagyonrészek, a Fortune 500 vállalata esetében, a piaci érték háromnegyedét teszik ki, vagyis a könyv szerinti érték négyszeresét (Doyle, 2000). Ahogy a személy életében a minél intenzívebb örömrészt kiváltó tényezők hosszú távon depressziós, kimerült állapotokhoz vezetnek, úgy a vállalat számára az eszmei vagyonrészek kiépítésébe fektetett költségek csökkentése, amelyek azonnali nyereségnövekedéshez vezetnek, a későbbiekben leépülést és vállalati értékcsökkenést eredményeznek.

A rövid távú stratégiák, tulajdonképpen azt az információt, energiát és pénzügyi tőkét, amire a későbbiekben építkezni kellene, folyamatosan lecsapolják, elpocsékolják, vagyis az élő és vállalati szervezet természetes fejlődési folyamatát rövidre zárják azáltal, hogy a könyvbeli és az eszmei érték multiplikáló kölcsönhatását az utóbbi rovására deaktiválják. Ez természetesen az egyensúly megbomlása után egyértelműen veszélyeztetni fogja a vállalat pénzügyi, illetve piaci helyzetét. Konrad Lorenz, az élő szervezetek tanulmányozása során hasonló következtetéseket fogalmaz meg. Egy iparvállalaton belül, azt az eljárást, amelynek folytán a nyereségének jelentős részét kutatás/fejlesztésbe fekteti, annak a folyamatnak a speciális eseteként tárgyalja, ami minden élő szer-

vezetben lejátszódik. „Az élet egyszerre információ-szerzés, azaz kognitív folyamat, és gazdasági, mondhatni kereskedelmi vállalkozás. A környező világról szerzett tudástöbblet olyan gazdasági előnyökkel jár, amelyek kifejtik a szelekciós nyomást, amelynek hatására az információszerző és -tároló mechanizmusok magasabb fejlettségi fokot érnek el”

(Lorenz, 1973). A vállalat fejlődési folyamatait a szerves természetben végbemenő teremtő fejlődéshez hasonlíthatjuk. Az élet egy olyan „vállalkozás”, amelynek ugyanúgy prioritás az energia és tudás gyarapítása, mert ezeknek a birtoklása folyamatosan előmozdítja a másik megszerzését (Lorenz, 1973).

A sztereogram gyakorlat, az egyéni tapasztalat számára élethelyezeteinek többértelműségében,

azoknak, ilyen módon használhatatlan voltának a felismerésével kell, hogy szolgáljon. Annak a lehetőségében, hogy ugyanarra a problémára sok egymástól különböző sémát dolgozhatunk ki, fel kell fedezni a csapdahelyzeteket, élethelyezeteink értelmezésének rövid távú, instabil hatékonyságát. A szellemi fejlődés számára a sémák tömkelegével való gazdálkodás egyszerűen haszontalan és értelmetlen energia-befektetés. Minél inkább megéljük élethelyezeteinket, annál könnyebben kiismerjük őket és ez által önmagunkat, ezzel ellentétben a megoldási mechanizmusok minél nagyobb számban való letermelése egyre nagyobb ködöt képez köztünk és a dolgok között, amelyeket különben fontosnak tartunk. A vállalat azonban kimondottan, egyértelműen anyagi érdekeit tartja szem előtt, és ebben az esetben a sémáknak megfelelő stratégiák hatékony működtetése éppen, hogy szükségesnek bizonyul. A mesterségesen létrehozott gazdasági valóságot kizárólag mesterséges eszközökkel ismerhetjük meg, láthatjuk át. Tételként fogalmazom meg, hogy kommunikációs zavar akkor is létezik, amikor azt a vállalat működésében nem azonosítják be a többi probléma mellett. A vállalatok többsége megtanult egy adott, „elfogadható” szintű kommunikációs zajban működni. A vállalat vezetése (nem érhetjük el marketingcéljainkat, ha a kommunikációs zaj kiszűrését a marketingszakosztályra vonatkoztatjuk csak) által megfogalmazott, kitűzött stratégiai célok hosszú távú megvalósíthatóságát a helyi jellegű zaj elködösíti.

A LÁTHATÓ ÉS LÁTHATATLAN HATÁRÁN

Az első lépés, amit megteszünk a sztereogramok nézésekor: a tekintetünk a sztereogramtól távolabbi ponton való fókuszálása. A kitűzött célok megvalósításakor tehát, amennyiben a közvetlen helyi jellegű célok megvalósításába kavarodtunk, fókuszáljunk a távolba, vagyis koncentráljunk a cél jövőbeni megvalósulására, miközben ne tévesszük szem elől a jelenlegi feladatkonglomerátum zagyva összességét sem. Minél hosszabb ideig ki tudjuk tartani a „jövőbelátást” annál tisztábban kirajzolódik a megvalósítandó cél, jelenlegi helyzetünkbe ágyazódva. „Minden látott dolgot, a nem látott dolgok árnyéka követ, a látható a láthatatlan holdudvarában jelenik meg” (Boehm, 1992). A vállalat életére vonatkoztatva, a fenti idézetből kiindulva, kijelenthetjük, hogy a jövőbeli célok folyamatos jelenléte konkrét, közvetlen célkitűzéseink történetében, azzal egységben kell, hogy rávezessen gazdasági tevékenységünk, döntéseink helyes alakítására. A gazdasági valóság „lebegtetése” könnyedén rávilágíthat a célok elérhetőségére. A közvetlen problémákat és célkitűzéseket nem lehet teljesen szétválasztani a néha ködbe vesző, távoli, láthatatlan célkitűzésektől. Az elválasztás tökéletlenségéből adódó „maradék pedig úgy jellemezhető, mint az elmondhatatlan, ami végső soron megmutatkozik” (Boehm, 1992). Ez a megmutatkozása a hosszú távú célkitűzéseknek a marketing esetében például a márkavagyont, a vásárlók fejében kialakult képet, a viszonteladókkal kialakított viszonyt jelenti, ami kialakulása után éppen abból adódóan, hogy a látható és láthatatlan határterülete hozta létre, öntörvényű életet kezd élni a vásárlók fejében.

A Ford által megvásárolt Volvo gyár közel nem jelent olyan értéket, mint a Volvo márkanév maga. Az öntörvényűségből adódóan azonban a márkavagyont nem lehet átírni, átmenteni valamely más márkanévre, úgy ahogy a „cég kapcsolattrendszere, a vállalaton belül összegyűjtött tudás, a koncepció és a gondolat” sem átmenthető (Ridderstrale – Nordström, 1999). A láthatatlan és árnyékának határterülete „stimulálja a láthatóság és árnyéka viszonyában rejlő folyamatos produktivitást. Pillantásunk korlátok közé szorul, azonban éppen emiatt képes megismerni vizsgálódása tárgyát, történeti folyamatot létrehozni” (Boehm, 1992). A távlati

célkitűzések jelenvalósága nem jelenti azt, hogy ezek folyamatosan megmutatkoznak. Képtelenek vagyunk egyszerre látni, szem előtt tartani a közvetlen és hosszú távú céljainkat, főleg ha az utóbbiak olyan megfoghatatlan célok, mint a márkahűség, vagy az involvment. A sztereogramhoz hasonlóan, csak rövid időre lebegtethetőek, pillanthatóak meg. Fontosságuk azonban megköveteli ezt az időszakos „nézést” a hosszú távú céloknak, így egyeztetjük tulajdonképpen, mennyire ágyazódnak jelenlegi helyzetünkbe, vagy éppen nem váltak-e teljesen összeférhetlenné tevékenységünkkel.

A George Katona által, a háború utáni években végzett kutatás, a fogyasztók szempontjából, látványosan példázza a „jövőbelátás” hatékonyságát. A megbízó, egy amerikai autógyár a kereslet hullámmzásának okát szerette volna megtudni. Azt a feltevést, hogy a gazdasági növekedés időszakában a kereslet növekszik, recesszió idején pedig csökken, az adatok nem erősítették meg. Katona hosszú időn át azt tanulmányozta, vajon az emberek képesek-e felismerni a gazdasági helyzetet, amiben élnek, és miután a kutatás eredménye pozitív volt, vagyis az emberek elég nagy pontossággal követni tudták a gazdasági folyamatokat, a változások fel nem ismerése nem válthatta ki a kereslet eddig szeszélyesnek tűnő változásait. A további kutatás arra a végkövetkeztetésre vezetett, hogy teljesen függetlenül attól milyen

„A távlati célkitűzések jelenvalósága nem jelenti azt, hogy ezek folyamatosan megmutatkoznak. Képtelenek vagyunk egyszerre látni, szem előtt tartani a közvetlen és hosszú távú céljainkat, főleg ha az utóbbiak olyan megfoghatatlan célok, mint a márkahűség, vagy az involvment.”

volt a gazdasági helyzet, az emberek attól függően vásároltak, vagy nem vásároltak, hogy milyen változásra számítottak. Ha az emberek gazdasági növekedésre számítottak, a kereslet növekedését lehetett kimutatni, ellenkező esetben pedig annak csökkenését (Garai, 2003, 12. o.).

A félreértések elkerülése végett, fontos tisztázni, hogy a „jövőbelátás” alatt a hosszú távú, stratégiai célkitűzések folyamatos megvalósulására való érzékenységet értjük, semmiképpen egy gazdasági jóslási képességet. A marketingszakembert kiemelten foglalkoztatja a vállalat tevékenységét meghatározó

tényezők jövőbeni alakulása, vagy más tényezők jövőbeni feltűnése. Fel kell mérni a szegmensek vonzó jellegének alakulását, milyen méretbeli változásokra számíthatunk a piacon, a versenyhelyzet várható átszstrukturálódását, milyen más stratégiákat alkalmazhatunk, ha az árak növekednek, vagy éppen csökkeni fognak, a kormányzat gazdasági politikájának esetleges változásait, új technológiák megjelenésének valószínűségét, a szállítók megerősödésének valószínűségét.

A MEGKÜLÖNBÖZTETETT ELŐNY

A fenti, vázlatosan felsorolt tényezők a stratégia számára egy sztereogram artikulátlan felületéhez hasonlítják a piac „felületét”. A stratégiai értékteremtés erői (Peter Doyle, 2000), azonban lehetővé teszik a megkülönböztetett előny és a versenyképes költségstruktúra kialakítását. A megkülönböztetett előnyt pedig olyan erőnek kell tekinteni, amely a vásárlókat a mi termékünk felé közelíti, elvonva őket így a versenytársaktól, illetve a sztereogram-mechanizmusnak köszönhetően piachelyzetünk képét tisztán és világosan kiemeli, a versenytársak fölé lebegtetni vállalatunk megkülönböztetett előnnyel rendelkező termékeit. Másképpen fogalmazva, a megkülönböztetett előny a piac, számunkra fontos „zagyva” felületét kitisztítja.

A megkülönböztetett előnyt képező termékkinálattal azonban egy profittermelő költségstruktúra kell,

„A vállalat életében a hatékony marketingtevékenységet befolyásoló tényezőket figyelembe véve a következő szinteket azonosíthatjuk be: csúcsvezetőség, pénzügy, könyvelés, marketing, részvényesek. A szintek közötti kommunikációs zavart a rövid távú és hosszú távú stratégiai célkitűzések közötti viszonyrendszer átláthatatlansága váltja ki.”

hogy támogassa. A két tényező együtt képes arra, hogy meghatározza „a üzleti szervezet hosszú távú pénzáram-termelő képességét” (Doyle, 2000). A megkülönböztetett előny, a piac fejlődésével, a versenytársak felzárkózásával egy idő után azonban megszűnhet, olyanszerű hatást keltve, mintha egy

sztereogram felülete helyenként kezdene kitisztulni. A sorba helyezett pontok aztán összerendeződnek, majd egységes formát alakítanak ki, ami a piac esetében az addig megkülönböztetett előnyt jelentő technológia, értékesítési rendszer, kutatási módszer stb. egységes jelenlétére utal.

ÉRTÉKVEZÉRELT MARKETING

A vállalat életében a hatékony marketingtevékenységet befolyásoló tényezőket figyelembe véve a következő szinteket azonosíthatjuk be: csúcsvezetőség, pénzügy, könyvelés, marketing, részvényesek. A szintek közötti kommunikációs zavart a rövid távú és hosszú távú stratégiai célkitűzések közötti viszonyrendszer átláthatatlansága váltja ki. Pontosabban fogalmazva, a vezetőség számára meggyőzőbb lehet a hagyományos könyvelői megközelítés, ami szerint a marketingre szánt összegek kizárólag, mint költség jelennek meg a számvitelben, nyereségnövekmény-megtérülésük számára a könyvvitelben nincsen megfeleltetés. Ilyen helyzetben könnyen meggyőzhető a vezetőség a marketingkiadások csökkentéséről, ami rövidtávon egyértelműen nyereségnövekedéshez vezet, azonban így a hosszú távon eredményes eszmei vagyontételek fejlődésképtelenek maradnak, elcsökevényesednek.

A vezetőség nem oldhatja meg a problémát a könyvelés, a pénzügy vagy a marketing szakosztályon belül. Bármelyik érdek kiszolgálása a sztereogram hasonlatot szem előtt tartva azt jelentené, hogy a vállalat saját érdek-együttesét olyan módon szeretné kiegyensúlyozni, mint amikor valaki bal vagy jobb szemmel akarja nézni a sztereogramot. A sztereolátás¹ sajátossága éppen abban áll, hogy „a két szembe érkező látvány kicsit eltér egymástól, és ezt a geometriai ténytet nevezik binokuláris parallaxisnak”

(Pinker, 1997). Két szemmel képesek vagyunk olyasmire is meglátni, amit egy szemmel képtelenek lennénk. Peter Doyle értékvezérelt megközelítésében a sztereogram nézés mechanizmusa együttesen a következő megoldást szolgáltatja: közvetlen, rövid távú érdekeinket szemünk előtt tartva, mögöttük fókuszá-

1 1838-ban fedezte fel Charles Wheatstone fizikus.

lunk, pontosabban a részvényesi érték növelésére, és a megfelelő gazdasági élelslátás nemsokára „kilebegteti” a helyes döntéseket. „Az értékvezérelt marketing megközelítése ellentmond mind a marketinges, mind a számviteli megközelítésnek. Ez ugyanis nem a forgalom vagy az azonnali profit szemszögéből értékeli a marketing- és kommunikációs kiadásokat, hanem az összes jövőbeni pénzáram nettó jelenértékének¹ tervezett hatását vizsgálja” (Doyle, 2000).

A marketinghez viszonyított szintek közötti kommunikációs zaj megszüntetésére helyi jellegű, részleges megoldásnak minősülnek a teamek.

„A team ilyen értelemben az elsődleges szervezet különböző területein tevékenykedő, eltérő pozícióval rendelkező személyekből álló feladatorientált és relatíve autonóm egység, amelyet valamilyen probléma megoldására, illetve ideiglenes vagy állandó feladat elvégzésére hoztak létre” (Dobák, 2001). Mindez azt jelenti számunkra, hogy a különböző szintekről, az illető szintet képviselő személyek a vállalat primer struktúrája fölött egy újabb struktúrát, illetve struktúrárendszert hoznak létre. A teamen belül kiegyenlíthetnek, egybeolvaszhatnak a szintek stratégiai célkitűzései. A teamek felgyorsíthatják a vállalatban belül a horizontális információáramlást, növelhetik a kommunikációs készséget (Dobák, 2001). Annak a lehetőségét hordozzák magukban, hogy a különböző szinteken különböző módon megfogalmazott célkitűzéseket integrálják, a megoldásokat besűrűsítsék, a megosztottságot egységesítsék. A kitűnően működő team képes a különböző célkitűzések közelítésével, a primer szervezet struktúrája fölött kitisztítani a stratégiai célkitűzések „képét”, a konkrét feladatokra fókuszálni.

A klasszikus marketing a marketingmenedzsment eszközrendszerét használva integrálja, összpontosítja erőit céljai elérésének érdekében. Egy jól integrált marketingterv a következő összetevő elemekre építve, azokat koordinálva valósítja meg az egységes marketingtevékenységet: tiszta szervezeti küldetés, hosszú távú kompetitív előnyök, pontosan meghatá-

rozott célpiacok, kompatibilis hosszú, közepes és rövid távú altervek, az SBU-k koordinációja, a marketingmix elemeinek koordinációja, hosszú távú stabilitás.

A CORPORATE IDENTITY

A modern marketing-megközelítésekben a corporate identity (egyedi arculat, vállalati azonosság) rendszerre próbál megoldást szolgáltatni a vállalati tevékeny-

„A klasszikus marketing a marketingmenedzsment eszközrendszerét használva integrálja, összpontosítja erőit céljai elérésének érdekében. Egy jól integrált marketingterv a következő összetevő elemekre építve, azokat koordinálva valósítja meg az egységes marketingtevékenységet: tiszta szervezeti küldetés, hosszú távú kompetitív előnyök, pontosan meghatározott célpiacok, kompatibilis hosszú, közepes és rövid távú altervek, az SBU-k koordinációja, a marketingmix elemeinek koordinációja, hosszú távú stabilitás.”

ségek integrálására. A szintek közötti kommunikációs zaj megszüntetésére egy kitűnően megszerkesztett, felépített, gyakorlatba átültetett és fenntartott egyedi arculat, hatékony módszernek minősülhet.

A corporate identity alapeszméje a tartalmi és formai elemek egyezése, azonossága. A vállalat által, a külvilág felé mutatott kép mögött reális folyamatok kell, hogy rejtőzzenek. A vállalat ereje a tartalom és forma egyezésében rejlik, amennyiben megvalósult a kettő azonossága, a vállalat elvileg minden területen ütőképesnek bizonyul. A marketingtervezés tevékenysége lényegesen leegyszerűsödik, a reklámanyagok kialakításának ideje lerövidül, azáltal, hogy a vállalati tevékenységeket egy jól meghatározott rendszerbe integrálták, másrészt egy valóságos önazonossággal rendelkező vállalatnak nem kell kitalálnia, hogy mit mondjon el a vásárlóknak. Egyszerűen kommunikálnia kell önmagáról, ideális esetben pedig őszintesége sem kérdőjelezhető meg. Ez természetesen azt jelenti, hogy az azonosságot alkotó elemek közül a tartalmi elemeknek van nagyobb fontos-

1 A pénzáram jelenértékét (pv-present value) a diszkontált pénzáram modelljével számíthatjuk ki: $pv = \sum C_t / (1+r)^t$. A nettó jelenértéket a pénzáram jelenértéke adja miután levontuk belőle a kezdeti befektetést ($npv = C_0 + \sum C_t / (1+r)^t$). C_t a t évben a pénzáram értéke, r pedig a diszkontráta, C_0 a kezdeti befektetés.

sága. A vállalat tevékenységeinek egy egységes rendszerbe való integrálása, egyedi személyiségének kialakítása, tevékenységeinek koordinálása a corporate identity eszközszerének három összetevő elemével valósítható meg. Ezek a corporate design (szervezeti arculati elemek), a corporate communication (szervezet-szintű kommunikáció) és a corporate behavior (vállalati magatartás).

„A vállalat esetében a kommunikációs zaj jelenléte elkerülhetetlenné teszi az integrációs rendszerek szükségességének felismerését. Egy integrációs rendszer szerepét betölthetik helyi szinten a teamek, a corporate identity, a marketingmenedzsment vagy a Peter Doyle féle értékvezérelt marketing. A fentiek közül valószínűleg az értékvezérelt marketingnek van meg az esélye arra, hogy minden téren megerősítse a marketing helyzetét a többi szakosztályokkal szemben.”

A corporate identity a sztereogram hasonlat értelmezésében, annak a képességnek felel meg, amelynek birtokában a személy hosszú időn át képes fókuszálni a sztereogramba szerkesztett alakzatra, hosszú időn át képes szemlélni azt, és bármikor képes visszaállítani szemét a szemlélésre, ha az elkalandozott. Egy erős, az egyedi arculat kialakításával, megvalósításával megbízott vezető személy a vállalat hosszú távú, stratégiai célkitűzéseit folyamatos jelenlétükben képes szemlélni, anélkül, hogy elveszne az, amúgy különben fontos, rövid távú célkitűzések részleteiben.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az eddigi részkövetkeztetések, megállapítások után, következtetéseimet két szinten fogalmazom meg. A személy esetében a kommunikációs zaj jelenlétének beazonosítása, a többszintű világértelmezés hasznalatanságának, értelmetlenségének a felismerését kell, hogy magával vonja. A törekvő személynek el kell érnie azt a szintet, ahol az őt körülvevő dolgokban valóban az illető dolgot látja meg (ez nem mond ellent a világ szimbolikus értelmezésének lehetőségével, tapasztalatával), ahol belátja mekkora csapdát rejt magában a problémáinak és azok megoldási technikáinak többszintű értelmezése, mennyire csökkenti az a megosztottság az illető technikák hatékonyságát.

A vállalat esetében a kommunikációs zaj jelenléte elkerülhetetlenné teszi az integrációs rendszerek szükségességének felismerését. Egy integrációs rendszer szerepét betölthetik helyi szinten a teamek, a corporate identity, a marketingmenedzsment vagy a Peter Doyle féle értékvezérelt marketing. A fentiek közül valószínűleg az értékvezérelt marketingnek van meg az esélye arra, hogy minden téren megerősítse

a marketing helyzetét a többi szakosztályokkal szemben. Lehetővé válhat az, hogy a marketing költségvetés ne változzon annyira szeszélyesen, és mindez azáltal, hogy hatékonyságát a befektetői érdekektől teszi függővé, ami sokkal könnyebben értékelhető, mint a hagyományos megközelítés.

A fogyasztói és társadalmi érdekek prioritásértéke a befektetői érdekek előtérbe kerülésével nem szenved kárt, egyrészt azért nem, mert a marketingorientációból in-

dul ki, ami az előbbieket integrálja, másrészt azoknak a vállalatoknak, amelyekkel kapcsolatban a társadalmi érdekekkel szemben álló, azokat károsító tevékenység híre fölröppen, a részvények árfolyamának érzékeny változásával kell számolniuk. Az integráció kérdését azonban mindig az adott vállalat helyzetére kell vonatkoztatni, annak tevékenységeit kell egy organikus egységbe illeszteni, az általános, a vállalaton kívülről érkező egységesítő elképzelések, megközelítések valószínűleg félreértésekhez vezetnek az integráció értelmezésében. Az Al Ries által 2004. február 16-án az AdAge-ben közölt cikk: Az integrált marketing dezintegrálása, a szerző eddigi cikkeihez képest adóz vitát váltott ki a szakmabeliek, főleg a gyakorló marketingesek között. Az általa legaktuálisabb marketingtémaként felvezetett, integrált marketing megvalósulását képtelenségnek tartja, és abban a formában, ahogyan fogalmaz valószínűleg az is. A reklám, az értékesítés ösztönzés, a PR és más funkciók nem fognak egy egységes, önálló tevékenységgé válni, ez a megközelítés azonban mindenképpen manipulatív, és távolról sem jogosít fel bárkit arra, hogy következtetéseket vonjon le az integrált marketingről.

Al Ries az integrált marketinggel, a szakosodás elburjánzását helyezi szembe, ami önmagában egyáltalán nem mond ellent a vállalaton belüli tevékenységek integrációjával, amit ő Pandora szelencéjének nevez. John Nelson (marketingigazgató, Town&Country

Homes) például teljesen egyetért vele, tapasztalata szerint, cégétől egyetlen kliens sem igényelt integrált szolgáltatást. Ez azonban még mindig nem zárja ki azt, hogy a vállalati tevékenységeket egy marketingintegrációs rendszer koordinálja, másfelől annak, hogy az ügyfelek nem igényelték a szolgáltatásokat más oka is lehet. Cristopher Laurance (alelnök, Focus Tribe) tapasztalata az, hogy az ügyfelek ritkán engedhetik meg maguknak, hogy egyszerre leszerződjenek minden marketingformára. Barry W. Denis (Netweb/Omni LLC, Reklám, Marketing és PR) véleménye is az, hogy az ügyfelek fizetőképessége lényegesen befolyásolja a cégek által felajánlott szolgáltatáscsomagok kialakítását. Katherine Warman (Lodestar Marketing Planning) pedig úgy találja az integráció kérdése 20–30 évvel ezelőtt minősült aktuális marketingtrendnek, azóta a vállalatok lemondtak, vagy le kellett, hogy mondjanak az integrációról a gazdasági válság miatt. Brendan Light (kutatási igazgató, BuzzBack Market Research) a Mr. Lehoulier féle szinkronizált marketing fogalmát ajánlja, amelynek értelmében a különböző tevékenységek egy egységes stratégiához igazodva, de önálló módon törekednének a legjobbat nyújtani az ügyfél számára, és így mindez köztes megoldást jelenthetne a teljes integrációval, illetve a teljes decentralizációval szemben.

Véleményem szerint is, az integráció fogalmának működőképességét a vállalaton belül kell keresni, a marketingkonceptió érvényességi körének kiterjesztésével, a vállalati, hosszú távú stratégiákba való illeszkedéssel. A különböző marketingtevékenységek (PR, értékesítés ösztönzés, reklám, direct mail stb.) integrálásának kérdésével kapcsolatban pedig elfogadható Al Ries érvelése, miszerint nem valószínű, hogy az integráció kérdését ezzel le is lehet zárni. John McClave (JMC Communication Inc.) szerint a kisebb vállalatok olyan módon tehetik értékesebbé szolgáltatásaikat, hogy mindent megtesznek ügyfeleik számára, a stratégiai rálátás és a taktikai erőforrások felhasználásával. John McClave egyenesen nevésségesnek találja Al Ries okfejtését. Nem tekinthető relevánsnak szerinte, mindaddig, amíg Al Ries a nagy vállalatok szemszögéből közelíti meg az integráció kérdését, olyan nagyvállalatok szemszögéből, ame-

lyeknek általános gyakorlata a kis, szakosodott reklámcégek felvásárlásával történő integrációs törekvés. Ennek a következménye soha nem az együttműködés, hanem a versengés lesz, ami az integráció megvalósulását képtelenné teszi. A tapasztalat különben is azt mutatja, hogy az ügyfelek jelentős ré-

„A szinkronizált marketing gyakorlatában a különböző tevékenységek egy egységes stratégiához igazodva, de önálló módon törekednének a legjobbat nyújtani az ügyfél számára. Mindez köztes megoldást jelenthetne a teljes integrációval, illetve a teljes decentralizációval szemben.”

lye inkább kedveli az általa megszokott, bejáratott marketingvállalatokat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BOEHM, GOTTFRIED: Látás, Hermeneutikai reflexiók, Internationale Seitschrift für Philosophie, 1992/1, 50–67.
- Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, KJK Kerszöv, 2001.
- DOYLE, PETER: Értékvezérelt Marketing, John Wiley & Sons Ltd., 2000 (magyarul Panem Könyvkiadó, 2002).
- EVANS, JOEL R. – BERMAN, BARRY: Marketing, Macmillan, 1990.
- GARAI LÁSZLÓ: Identitásgazdaságtan, TAS Kiadó, 2003.
- LORENZ, KONRAD: A tükör hátoldala, R. Piper GmbH & Co., 1973 (magyarul Cartafilus Kiadó, 2000)
- OLINS, WALLY: Corporate Identity (Making business strategy visible through design), Harvard Business School Press, 1990.
- PINKER, STEVEN: Hogyan működik az elme, W.W. Norton & Company, 1997 (magyarul Osiris, 2002).
- RIDDERSTRALE, JONAS – NORDSTRÖM, KJELL A.: Funky business (A tehetség táncoltatja a tőkét), BookHouse Publishing Sweden, 1999 (magyarul KJK Kerszöv, 2001).
- RIES, AL: The disintegration of integrated marketing, AdAge, 2004, február 16.
- SÁNDOR IMRE: A marketing kommunikáció kézikönyve, Kiadó: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Marketing tanszék, Marketingkommunikáció Alapítvány, 1997.
- The pandora's box of integrated marketing, AdAge, 2004, március 01.

Szöcs Attila
egyetemi tanársegéd
Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem
Csíkszeredai Kar