



RADETZKY ANDRÁS

Arculatelmélet és reputációmenedzsment

egyetemi jegyzet

ISBN 978-963-308-444-1

Lektorálta: Ferling József

Budapest, 2022

Tartalomjegyzék

Bevezető.....	2
I. Arculatelmélet.....	3
I.1. A szervezet identitása és kommunikációja	3
I.2. Az arculat kezdeti, közgazdasági megközelítése	12
I.3. A belső PR és az employer branding szerepe a vállalati identitásban	17
I.4. Kortárs arculatelméletek, a szervezet személyisége	23
I.5. Az arculat képlete és elemei.....	28
I.5.1. Az arculat képlete	28
I.5.2. Az arculat elemei.....	31
I.5.2.1. Az arculat tartalmi elemei	32
I.5.2.2. Az arculat tartalmi elemei	55
I.5.3. Az arculati audit	57
I.6. Az image (képmás)	60
II. Reputációmenedzsment.....	72
II.1. A hírnév fogalma	72
II.2. A hírnév értéke, márka és hírnév viszonya	79
II.3. A reputációmérés módszerei, rangsorok	84
II.4. ORM.....	89
II.5. A bizalom.....	95
II.6. Kockázatok, a hírnév elvesztése	99
II.7. Válságkezelés, kríziskommunikáció	105
II.8. Konszolidáció, újjáépítés	108
II.9. Stratégiai menedzsment	111
II.10. Eszközrendszer, módszerek.....	113
II.11. Ajánlások.....	119
Függelék	121
Bibliográfia	122

Bevezető

2018. október 18-án megjelent egy cikk az Index.hu internetes hírportálon, amelyben a szerző fél évvel a GDPR (az EU adatvédelmi rendelete) bevezetését követően értékelte, hogyan reagált a piac, a vállalati szféra a szabályozásra.¹ A cikk címe ez volt: „*A bizalom a legújabb olaj*”, ami arra utalt, hogy az adatvédelem segít visszaszerezni a felhasználó elveszett bizalmát, ami pedig a legértékesebb a világon. A mondat a maga kissé blikkfangos módján szellemesen foglalja össze mindazt, amiről ez a jegyzet szól. Az olaj, a nyersanyag a 20. századnak, a füst korszakának a szimbóluma. A legnagyobb vállalatok értékét ekkor többnyire az határozta meg, milyen mennyiségű nyersanyaggal, fizikai erőforrással rendelkeznek. Néhány évtizeddel később, az évezred fordulóján már az információ, majd a felhasználók figyelme töltötte be ezt a szerepet. Ma pedig, a szuper-szimbolikus gazdaság korában a gazdaság szereplőivel, sőt általában a szervezetekkel szemben megnyilvánuló (vagy éppen hiányzó) bizalom az, ami meghatározza azok értékét. Ráadásul ez az érték nem ritkán nagyságrendekkel haladja meg egy-egy vállalat fizikai vagyonát.

Az arculat, azaz a szervezetek identitása a kulcsa a hírnévnek, amely bizalom nélkül nem jön létre. Nem véletlenül nevezi Szeles Péter, a Magyar Public Relations Szövetség egyik alapítója és egykori elnöke a szakmát a bizalom stratégiájának. Sajnálatos módon az arculat kifejezés tartalma legtöbbször kimerül egy szervezet vizuális azonosítóinak az összességében, miközben ennél jóval többről van szó. Olyan, a vállalat identitását, önazonosságát meghatározó cselekvési programról, stratégiáról, amely a leginkább felelős a szervezetről kialakult képmások (imázs) minőségéért, és amely ezeken keresztül végső soron a pozitív reputáció, a hírnév létrejöttét eredményezi. Kivált – ám nem kizárólagosan – a tőzsdei cégek esetén hűsbavágó kérdés a reputáció megléte vagy hiánya, ezt ugyanis a piac könyörtelenül beárazza. A közismert mondás szerint a hírnév felépítéséhez húsz év kell, lerombolni viszont húsz perc alatt le lehet. A hírnév menedzseléséről írni nem is olyan könnyű dolog, lévén a reputáció valami olyasmi, ami nehezen standardizálható. Mint látni fogjuk, léteznek ugyan definíciók, amelyek jól körülírják, meghatározzák a hírnév fogalmát, még sincs normatív cselekvéskészlete; az út, amelyen eljut egy-egy szervezet a pozitív hírnévig, majdnem mind különböző. A hírnévről leginkább a szervezet első számú vezetőjének kell gondoskodni, de hogy ez mit is jelent egy-egy konkrét szervezet vagy vezető esetében, az változó. Ahogy Jack Welch, a General Electric egykori vezetője fogalmazott egy interjúban: „Amikor a hírnévről volt szó, meg voltam győződve róla, hogy ez az én feladatom.” Szerencsére ma már a legnagyobb szervezetek kivétel nélkül értik és vallják, hogy a hírnév és az eredményesség között összefüggés van, a reputáció menedzselése tehát létkérdés lett. Éppen annyira, ha nem jobban, mint az előző évszázadban az olaj, a nyersanyag birtoklása.

Budapest, 2022. június 19.

A Szerző

¹ Hanula Zsolt: *A bizalom a legújabb olaj*. Index.hu, 2018. október 8.

I. Arculatelmélet

I.1. A szervezet identitása és kommunikációja

A *kommunikációnak* sokféle megközelítése létezik. Ebből eredően vele kapcsolatban jellemző a definíciók sokfélesége, már-már zűrzavara. Nem túlzás azt állítani, hogy százas nagyságrendű meghatározása létezik, ami nem meglepő, lévén az egyik legösszetettebb emberi tevékenységről van szó. Ahogy azt Paul Watzlawick már több mint fél évszázaddal ezelőtt megfogalmazta híressé vált megállapításában: az ember nem képes nem kommunikálni.² E jegyzet a kommunikációra olyan társadalomtudományi diszciplínaként tekint, amely tucatnyi más – gyakran a társadalomtudományon kívül eső – tudomány határán van, azokból merít és azoknak ad is át saját tudáskészletéből. Ez az inter- vagy multidiszciplinaritás – nyilvánvalóan a fent említett összetettsége okán is – a kezdetektől jellemezte a kommunikációkutatást. Hogy csak néhány érintett tudományterületet említsek: pszichológia, szociológia, nyelvészet, matematika, kibernetika, antropológia, fizika, biológia, közgazdaságtan, politológia, szervezetelmélet stb.

A definíciók sokaságában az egyik legkifejezőbb, egyben legegyszerűbb is Norbert Wiener matematikusnak, a kibernetika megalapítójának nevéhez fűződik, aki úgy fogalmazott nem sokkal a második világháború után, hogy a kommunikáció az a *cement*, amely az emberi társadalmat, az emberi közösségeket összetartja. (Wiener-t idézi Fülöp, 1996:81) Hasonló Charles Horton Cooley megközelítése is: szerinte a kommunikáció folyamatain keresztül léteznek és fejlődnek az emberi viszonyok.³ (Cooley, 1909:61) Vannak, akik nyelvi megközelítést alkalmaznak, így pl. George Lundberg szociológus, aki szerint a kommunikáció lényegében nem más, mint szimbólumok segítségével történő jelentésátvitel.⁴ (Lundberg et al., 1954:204) Carl Hovland pszichológus és társai munkássága pedig arra hívta fel a figyelmet, hogy amikor az ember kommunikál, lényegében ingereket továbbít mások viselkedésének megváltoztatása céljából. (Hovland et al., 1953:6) Tény, hogy sem az ember önmagában, sem az emberek kisebb vagy nagyobb csoportja, így a szervezetek sem tudnak kommunikáció nélkül létezni.

A kommunikáció egyik lehetséges osztályozása a folyamatban résztvevők száma szerint történik. Ennek alapján beszélhetünk intraperszonális (az emberi szervezeten belül zajló), interperszonális (néhány ember között zajló), csoport- (emberek kisebb-nagyobb csoportja között zajló), szervezeti (szervezetek, intézmények szintjén zajló), társadalmi és tömegkommunikációról. Utóbbi kettő értelemszerűen tömeges jellegű, míg a szervezeti kommunikáció akár néhány főtől több százezer főig is terjedhet.

² "Activity or inactivity, words or silence all have message value: they influence others and these others, in turn, cannot not respond to these communications and are thus themselves communicating" (Watzlawick et al., 1967:1)

³ "By Communication is here meant the mechanism through which human relations exist and develop—all the symbols of the mind, together with the means of conveying them through space and preserving them in time." (Cooley, 1909:61)

⁴ "The act of communication is thus a reciprocal and alternate taking of roles, a process of symbolically putting oneself in the place of another and behaving as if one were subject to the stimuli, experience, and associations which affect the other person." (Lundberg et al., 1954:204)

Témánk szempontjából a csoportkommunikációnak, valamint a szervezeti kommunikációnak van kiemelt jelentősége, így ezeket elemezzük most röviden.

A *csoport* per definitionem emberi közösségek leírására létrejött szociológiai alakzat. A csoportot néhány ember hozza létre egy közös cél megvalósítása érdekében. Jellemző rájuk, hogy közös identitással rendelkeznek és van vezetőjük (a vezető személye lehet formális vagy informális). A csoport ugyanakkor rendszerint informális struktúrába rendeződik, és a tagok között zajló kommunikáció is inkább szóbeli, nem intézményes (bár természetesen vannak kivételek). Olyan társas struktúráról beszélünk tehát, amelynek keretét néhány egyén, az ő tulajdonságai és a köztük zajló sokféle interakció adják meg.

A *szervezetet* definiálhatjuk egy speciális csoportként, azaz olyan társas struktúraként, ahol két vagy több személy egyes pozícióhoz köthető szerepeket játszva együttműködik és verseng egy közös cél elérése érdekében. A szervezetek hatékonyságát nagyban meghatározza, hogy a tagok együttműködése mellett milyen keretrendszerben zajlik a szervezeten belüli verseny, amely optimális esetben jótékonyan hat az eredményességre, motiválja a szervezetet alkotó egyéneket és közösségeket. A szervezet tehát egy olyan különleges csoport, amely rendelkezik egy formalizált, többnyire hierarchikus kommunikációs struktúrával, világos és rögzített céllal, egységes és szabályozott eljárásrenddel. Utóbbi mentén zajlik a döntéshozatal, a szervezethez való csatlakozás (belépés), maga a tagság, a kizárás (pl. elbocsátás) és általában véve a környezettel való kommunikáció. Lényegében tehát szervezetet alkot két vagy több személy, ha rendszeresen, szabályozott módon (tudatosan) együtt dolgozik egy cél megvalósítása érdekében. (Tuczai, 1994:14). Olyan kölcsönös függőségi viszonyban álló csoportok hálózata, melyeket a verseny és az együttműködés egyszerre jellemez. A csoportokat alkotó emberek saját érdekeik mentén cselekvő individuumok, így lényegében a szervezet nem más, mint bizonyos értelemben ellentétes érdekek szövetsége. (Mastenbroek, 1991:28) Szeles Péter és Nyárády Gáborné Chikán Attilát idézi, aki szerint a szervezet további fontos jellemzője, hogy mindig emberi cselekvésen keresztül valósul meg. (Szeles-Nyárády, 2005/I:12)

„Tekinthejtük egy különleges gépezetnek is, amelynek minden alkatrésze távozik, amint a gép leáll, újraindításkor pedig ismét visszatér. Mivel a szervezetet alkotó emberek szükségképpen változnak, ezért - valamint cselekedeteik és azok okságának sokfélesége révén - a gépezet sérülékeny, az őt alkotó individuumok függőségi viszonyban vannak egymással, a szervezettel és a környezettel egyaránt.” (Radetzky, 2019:6)

Fontos rögzíteni, hogy a szervezet *emberi cselekvésen* keresztül valósul meg, egy számítógép tehát, melynek alkotóelemei szintén együttműködnek egymással, természetesen nem szervezet. Ahogy az emberi létezés alapeleme, úgy a szervezetek működésének is alapfeltétele, szerves alkotórésze a kommunikáció. A szervezeten belül és kívül zajló kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét, a kialakított kommunikációs sémák pedig a csoport struktúráját, kijelölnek hatalmi pozícióba kerülő személyeket, és a szervezet problémamegoldó-alkalmazkodóképességét is befolyásolják.⁵

⁵ Elsőként Henry Mintzberg, kanadai akadémikus professzor bizonyította empirikus alapon, hogy a vezetői szerepek mindegyike összefüggésben áll a kommunikációval, s a vezetői munka döntő hányadát a verbális kommunikáció teszi ki. (idézi Bakacsi, 2010:99)

Mivel tehát a szervezet társas képződmény, identitásuk sem érthető meg anélkül, hogy ne térnénk ki a társas cselekvés fogalmára. Max Weber szerint a cselekvést az emberi értelem (gondolat) veszi körül, az teszi azzá, ami. A cselekvés szerinte több, mint pusztán biológiai vagy pszichikai viselkedés. Weber ettől a cselekvésfogalomtól jut el a társas cselekvésig: a cselekvés a cselekvő szubjektív szándékolt értelmére szerint mások viselkedésére vonatkozik. A szociológia szerint az emberek közösségének alapját a szándékolt értelemmel bíró cselekvések alkotják, ahol a cselekvő szándékolt értelemben bizonyos elvárásokhoz, elvekhez igazodik. Csakúgy, mint a szervezetekben. (Weber, 1987:51-60)

E jegyzet az arculatról mint a *szervezet* identitásáról szól, azaz a társadalomba ágyazott, azzal folyamatos és állandó kölcsönhatásban lévő szervezetrendszer adja meg azt a keretet, amelyben a jelenséget értelmezzük és magyarázzuk. Ennek tükrében nem térünk ki a „személyes” arculatra, egyének, személyek tulajdonságait, viselkedését leíró jelenségekre, a marketinghez sorolt personal brandingre. A társadalom szervezetrendszere jól körvonalazható tulajdonságokkal rendelkezik: hatalmi hierarchia, szabályozott munkamegosztás, adott szakmai tevékenységre vonatkozó – többnyire – írásos szabályok, szakértelmen alapuló csatlakozás, véglegesített státusz (az alkalmazott formális eljárás nélkül nem bocsátható el), rögzített bér, továbbá a tagok fellebbezési jog általi védelme jellemzi az esetleges hatalmi visszaéléssel szemben. Weber ezt ekként fogalmazta meg:

“Szervezetnek nevezünk egy kifelé szabályokkal korlátozott vagy zárt társadalmi kapcsolatot akkor, ha a kapcsolat rendjének betartását az biztosítja, hogy bizonyos emberek – egy vezető, esetleg az igazgatásban résztvevők csoportja, s az utóbbiaknak normális körülmények között esetleg egyúttal képviseleti hatalmuk is van – arra specializáltak a viselkedésüket, hogy érvényt szerezzenek a rendnek.” (Weber-t idézi Czákó, 2011:13)

Mivel a szervezetek rendszere a társadalom szövetében működik, könnyen belátható, hogy adott kor társadalmi berendezkedése, légköre egymáshoz képest eltérő szervezetformákat hozott létre. Geert Hofstede, holland szociálpszichológus két változó (ti. a *szabadság* és az *egyenlőség*) mentén négy olyan kulturális klímát azonosított, melyek az egyes történelmi korokat jellemezték. Ezek (1.) a szocializmus (mindkét dimenziót nagyra értékeli), (2.) a fasizmus (egyik dimenzió sem fontos), (3.) a kommunizmus (egyenlőség a szabadság fölött), (4.) és a liberális kapitalizmus (szabadság az egyenlőség fölött). A továbbiakban említem még a nemzeti kultúrák leírására tett világhírű kutatását, ahol is több olyan dimenziót tudott feltárni, amelyek mentén megkülönböztethetjük az egyes nemzetek szervezeti kultúráját. A hatalmi távolság index megadja egy adott társadalom függőségi viszonyait: a dependencia magas függőségi viszonyokat takar, az interdependencia éppen ellenkezőleg, alacsony függőséget. Az individualizmus index az egyéneket összekötő szálak erősségét jelzi: az individualista szervezetek tagjait autonómia jellemzi, laza, gyenge szálak kötik őket össze, míg a kollektivisták rendszerre erős kötődés jellemző. A maszkulinitás index mutatja meg a nemi szerepek elkülönülését. A maszkulin közösségekben világosan, határozottan elkülönülnek a nemi szerepek, a feminin közösségekben ezzel szemben nagy az átfedés. A bizonytalanságkerülési index meghatározza, hogy a társadalom tagjai mennyire érzik magukat fenyegetve ismeretlen helyzetekben. Végül, a hosszútávú orientáció index a jövőbeni reményekkel való azonosulást, míg a rövidtávú orientáció a múlttal és jellel kapcsolatos értékek preferálását jelzi. (Hofstede-t idézi Bakacsi, 2010:193)

A szervezet szempontjából sikeres és hatékony szervezeti kommunikáció nem képzelhető el *bizalom* nélkül. Szeles Péter szerint a PR a bizalom stratégiája, a bizalom pedig minden tartós társas emberi kapcsolat nélkülözhetetlen eleme. A bizalom feltétele, hogy a felek között valamilyen függőségi viszony álljon fenn. Ebből következik ugyanis az a bizonytalanság és kockázat, ami megalapozza a két fél között létrejövő bizalom létjogosultságát, és ez fogja meghatározni a bizalom értékét.⁶ Czakó Ágnes szerint a bizalom nem jelent mást, mint az egyik szereplőnek a másik fél cselekvésére vonatkozó várakozásait, mely várakozások hatással vannak az egyén saját cselekvésének megválasztására. Hasonló módon alakítja az emberi kommunikáció lépésről lépésre a másik reakcióit. Czakó Luhmann-t idézve arra is felhívja a figyelmet, hogy a bizalom ún. „puha” kulturális-szociológiai változó; miután a világunkat egyre jobban befolyásolják a célzott emberi törekvések, a társadalom jövője egyre nagyobb mértékben függ az emberi döntésektől. (Czakó, 2011:239)

A szervezet alapvetően háromféle lehet: (1.) *profitorientált* (nyereségérdekelt), (2.) *nem profitorientált* (nonprofit vagy nem nyereségérdekelt), végül (3.) *kormányzati vagy államigazgatási* (önkormányzati). Fontos leszögeznünk, hogy a public relations, azaz a közkapcsolatok vagy másként: kommunikációmenedzsment a szervezeti kerethez (jelleghez) és nem annak fajtájához kötődik: mindegyik szervezettípus számára ugyanazokat a szakmai kódokat kínálja a bizalom és a jóakarát (goodwill) megszerzése érdekében. Ennek legfontosabb oka, hogy minden szervezet eredményessége (rosszabb esetben eredménytelensége) a környezetével kialakított viszonyától függ elsősorban. A szervezetelméletben ezt nevezzük kontingencia-elméletnek: a szervezet egy optimális struktúra kialakításával alkalmazkodik a környezet elvárásaihoz. Minél jobban, gyorsabban képes a folytonosan változó környezethez igazítani saját működését, megfelelni a környezetéből érkező elvárásoknak, annál nagyobb esélye van a sikeres működésre, annál nagyobb versenyelőnyre tesz szert. Evolúciós értelemben tehát életképesebb lesz. Czakó felhívja a figyelmet arra is, hogy általánosságban nincsen optimális szervezeti struktúra (felépítés), azt minden szervezetnek a saját funkciói, mérete és a környezeti feltételrendszernek megfelelően kell megválasztania. „Az optimális struktúrát mindig különböző tényezők (mint pl. szervezeti stratégia vagy méret) szerint állapítja meg. Tehát az optimális struktúra bizonyos tényezőktől függ, ezért ezeket a tényezőket kontingencia tényezőknek (contingency factor) hívjuk.” (Czakó, 2011:128)

A szervezeteket többféle *környezet* veszi körül. Ezek nem vegytiszta formában, egymástól élesen elkülönülve jelennek meg a szervezetek működésében, hanem természetesen egymásba kapaszkodva, egymásra hatva, egymást átfedve alkotnak összetett és bonyolult szövetet:

1. *Piaci környezet.* A piaci környezet beszerzési és értékesítési, valamint tőke- és pénzpiacból áll. Előbbi alapvető jellemzője a változékonyság: folyamatosan változnak a partnerek, a követelmények, az igények. Komplexitás, valamint korlátozó hatás jellemzi, amely eredhet akár monopolhelyzetből, akár állami szabályozásból, beavatkozásból vagy egyensúlyhiányból. A tőke- és pénzpiac alapvetően a források megszerzéséről, a pénzeszközök kezeléséről (cash-flow), a vállalat normál gazdasági ügymenetének a biztosításáról szól.
2. *Tudományos-technikai környezet.* Napjainkban ez a környezet változik a leggyorsabban és a legdrasztikusabban. Elég csak abba belegondolni, milyen kommunikációs eszközök álltak a rendelkezésünkre tíz-tizenöt évvel ezelőtt és milyenek ma. A médiakonvergencia, a digitalizáció, a közösségi

⁶ Részletesebben lásd: II.5 fejezet

média alapjaiban változtatta meg a szervezetek kommunikációs magatartását. A tudományos-technikai környezethez való alkalmazkodás ma már tehát létkérdés. Az új eredmények, innovációk és azok gyakorlati alkalmazása megkerülhetetlen fontosságú lett. Jelentős stratégiai előnyt élvez az a vállalat, amelyik képes előre jelezni a komplex fejlődés irányát.

3. *Társadalmi-gazdasági környezet.* Fontos kérdés a vállalatoknak a mindenkori centralizáció mértéke és az attól való függés. Nem kevésbé jelentős tényező, hogy milyen állami beavatkozás érvényesül az adott területen. Ehhez kapcsolódik az adott jogrendszer esetleges változása.
4. *Kulturális környezet.* A kulturális környezetet elsősorban a közösségek együttélése során kialakult magatartásformák jellemzik. Különösen globális, multinacionális társaságok esetében fontos a nemzeti sajátosságok figyelembevétele és érvényesítése a szervezeti struktúrában.
5. *Kommunikációs (média-) környezet.* Az egyik legösszetettebb környezetről van szó. A vállalatnak folyamatosan figyelnie kell a közvéleményt foglalkoztató témákat, azok információmélységét, a közvélemény megoszlását. Meghatározó lehet a kommunikációs zaj mértéke, valamint a média preferenciái. (Radetzky, 2019:13)

A szervezet és környezete közötti együttműködés alapja tehát a bizalom. Ennek megszerzésére és megtartására kell törekedni, legyen szó közszolgálati, termelő, vagy szolgáltató tevékenységről. A bizalom megtartásának alapja a tettek és cselekvések, valamint a kommunikáció összhangja, amely a hitelesség kritériuma. A hitelesség a szervezet és a vezető számára egyben erkölcsi kötelesség is, amelyre az üzleti és közösségi kapcsolatok hosszútávon építhetők. (Fukuyama, 1997:13)

A szervezet környezetével kialakított viszonya pozitív és negatív egyaránt lehet, azonban minden esetben tudatosan fejleszthető: éppen ez a kommunikáció menedzselésének a célja. A PR tehát a szervezetről szóló információkat tudatosan juttatja el a környezetét alkotó célcsoportokhoz. A végső célunk nem más, mint az érdekgazdák viselkedésének megváltoztatása. Végső soron ez minden emberi kommunikáció célja és értelme: azért mondunk, írunk, mutatunk valamit (vagy épp ennek ellenkezője, azért nem mondunk, nem írunk, nem mutatunk valamit), hogy megváltoztassuk a másik ember viselkedését, pszichológia értelemben vett mentális állapotát. Ugyanezt teszi a marketing, amely a potenciális vásárlókat igyekszik rávenni egy konkrét cselekedetre, legtöbbször a vásárlásra. A PR ennél összetettebb viselkedésváltozást próbál elérni: a jóakarat, a bizalom megnyilvánulását, ami egy egyszerű vásárlásnál jóval összetettebb formában is testet ölthet. Ez a munka stratégiai gondolkodást, tervezettséget és tudatosságot feltételez és követel meg a PR-szakember és a menedzsment részéről. Kijelenthető, hogy koherens, egységes szervezeti identitás (arculat) nem jöhet létre stratégiai gondolkodás nélkül.⁷ A kommunikáció menedzselése a szervezet totális kommunikációját kell, hogy felölelje. Ehhez viszont a szervezet minden tagjára szükség van: minden tevékenység, cselekedet, viselkedés kommunikatív értékkel bír. Ennek megfelelően a szervezeti kommunikáció nem más, mint emberek, csoportok vagy szervezetek irányított kommunikációs magatartása, a kommunikáció menedzselése, egy szervezet valamennyi kommunikációs kapcsolata. Másként: egy adott szervezet magatartása a környezet vonatkoztatási keretében, a szervezet tervezett és spontán aktivitásainak összessége. (Szeles-Nyárády, 2005/I:16-17)

Tudatos vállalatazonosság nem jöhet létre anélkül, hogy a szervezet pontosan beazonosítaná az érintettjeit, azaz az *érdekgazdáit*. Így nevezzük a PR-ben azokat a személyeket és/vagy csoportokat, akiknek “érdekeltségük” van egy vállalkozásban, rendelkeznek valamiféle hatalommal, amivel úgy

⁷ Részletesebben lásd: II.9 fejezet

befolyásolják a szervezet viselkedését, hogy közben saját érdekeik érvényre jussanak. Az érdekgazdák "érintettek" a vállalat működése kapcsán, innen ered az elmélet másik elnevezése. Az érdekgazdák tehát az érintettség alapján nyerik el saját legitimitásukat. Az érdekgazdák lehetnek belsők (pl. alkalmazottak) vagy külsők (pl. fogyasztók, beszállítók, részvényesek, bankárok, lokális közösség). Jellemző rájuk, hogy tagjainak kollektív értéktudata van, képesek összefogni egy közös célért, ennek érdekében pedig információt áramoltatnak egymás között. Céljaik alapján igényeket fogalmaznak meg, követeléseiknek van címzettje, ez legtöbbször maga a vállalat vagy annak vezetése. Az egyes érdekgazda csoportoknak eltérő jellemzőik vannak. A helyi közösségeket például leginkább a vállalati tevékenység, az irodák, üzemek és vagyontárgyak földrajzi elhelyezkedése érinti. A közvetlen közösség (szomszédság) az üzleti/üzemi aktivitás pozitív és negatív hatásait közvetlenül kapják (kockázatok, szükségállapotok, állások, másodlagos közgazdasági előnyök). Hatáskörbe tartozó közösségnek nevezzük azokat, akik az adottságokból származó külsőségek által (mint pl. szennyezés, forgalom) vagy a szervezetnek a közönség más szereplőire gyakorolt befolyása által érintettek. A kiberközség elnevezéssel illetünk minden olyan érdekeltet, aki az internetet használja a társaság működésének és a működés hatásainak megismerésére vagy vele kapcsolatos véleményalkotásra. Az érdekközösségek olyan egyének és szervezetek, akik/amelyek aggódnak a szervezetről, a speciális problémákért, és gyakran demonstrálják is ezt (mint pl. alkalmazott gyakorlat és minták, biztonsági problémák, termékek stb.). A gyakorlati közösségek olyan egyének és szervezetek, akik/amelyek tevékenységükben, technológiáikban vagy más gyakorlatukban a szervezethez hasonlóan alkalmaznak. Végül ún. munkatársi közösségnek nevezzük azokat, akik közel élnek az üzleti/üzemi tevékenységhez vagy az egyedi szolgáltatásokhoz, adott esetben épp abban dolgoznak. Az érdekgazdák meghatározásának, feltérképezésének nemzetközileg ismert eszköze az érdekgazda-térkép, azaz a stakeholder map. Az érdekgazda térkép elkészítésénél az alábbi változókat kell mindenképpen figyelembe venni:

- Kik az érdekgazdák?
- Milyen ügyeik/problémáik vannak?
- Mi motiválja őket?
- Milyen hatással vannak az üzletmenetre?
- Mit gondolnak/éreznek a szervezetről?
- Hogyan módosult/változott a térkép?
- Kik az új érdekgazdák?
- Melyek a kibontakozó issue-k?
- Milyen kapcsolatra törekszik velük a szervezet? (Radetzky, 2019:97)

A *stakeholder-elmélet* a public relations organikus fejlődésének eredménye. Edward Freeman nevéhez fűződik, aki szerint a vállalatok igazgatóinak egyfajta közvetítőként kell fellépniük a különböző érdekeltek irányába, és felelősen kell dönteniük a vállalat által megtermelt értékek elosztásáról (idézi Rahim, 2011:304-305). Freeman úgy határozta meg egy szervezetben az érdekeltek körét, mint bármely olyan csoportot vagy személyt, amely/aki befolyásolhatja a szervezet céljainak elérését, vagy amelyet/akit befolyásolhat e célok elérése. Ez a megfogalmazás meglehetősen tágan határozza meg az érdekeltek körét, ugyanakkor az elmélet fejlődése során Freeman definícióját az érdekeltek körének

meghatározása tekintetében többen is továbbgondolták. Halász Vendel Max B. Clarkson professzort idézi, aki szerint az érdekelteket úgy határozhatjuk meg, mint önkéntes, illetve önkéntelen kockázatvállalókat. Az önkéntes kockázatvállalók azon okból viselnek bizonyos kockázatot, mert tőkét (ideértve a humán és a pénzügyi tőkét) vagy valami értékeset fektettek egy társaságba. Az önkéntelen (tehát nem önkéntes) érdekeltek pedig egy társaság tevékenységéből adódóan vannak kockázatnak kitéve. Ugyanakkor e kockázati elem nélkül nincsen érdekelttség. Ez a megközelítés bevezeti a definícióba a kockázati elemet, és leszűkíti az érdekeltek körét tulajdonképpen a legitim igényekkel rendelkezőkre. (idézi Halász, 2017:293)

Egy másik megközelítés szerint érdekeltnek tekinthető bármely olyan csoport vagy személy, amellyel vagy akikkel egy szervezet kölcsönhatásban van, továbbá azon személy vagy csoport is, aki/amely befolyásolhatja vagy akit befolyásolhat a szervezet tevékenysége, döntései, stratégiái, gyakorlatai vagy célkitűzései. Ez alapján egy társaságban érdekeltek lehetnek a munkavállalók, a fogyasztók, a tulajdonosok, a versenytársak, a kormányzat és a civil társadalom szervezetei. Fontos szempont Robert Gray és szerzőtársai megközelítése, akik olyannyira tágra értelmezik az érintettek körét, hogy ide sorolják az eljövendő generációkat és a nem emberi élőlényeket is. (idézi Rahim, 2011:306-307) Ez a megközelítés vezetett oda, hogy az érintetti elméletek nagyobb része ma már a természeti környezetet is az érékgazdák közé sorolja, ami nehezen vitatható, ha arra gondolunk, hogy a Föld összes szervezete már az alapvető működése során is használja a természeti erőforrásokat, ezzel együtt pedig tevékenysége kihat a globális környezetre. Halász továbbá Andrew Keay-t idézve megjegyzi:

“A stakeholder elmélet továbbá általános értelemben azon az elképzelésen alapul, hogy a társaság életében szerepet játszó minden közreműködő bevonása – társadalmi, gazdasági és politikai szempontból – egyaránt értékes. Az elmélet ugyanis minden közreműködő teljes lehetőségeit előmozdítani törekszik. Az ideálja szerint az összes érdekelt fél együtt dolgozik a közös célért, és részt kapnak a megosztásra kerülő haszonból, beilleszkedve a társaság üzleti projektjébe. Mindenkinek, aki fontos erőforrásokkal járul hozzá a társaság működéséhez, részesednie kell az eredményből. Így a társaság nem csupán a részvényeseknek való értékteremtés érdekében dolgozik. A stakeholder elmélet ugyanis ragaszkodik ahhoz az elképzeléshez, hogy a társaságok a minden érdekelt számára való értékteremtés érdekében tevékenykednek. Az igazgatói szerepet pedig a mediátori szerepkörhöz látja hasonlatosnak, ugyanis ők közvetítenek a különböző érdekeltek között.” (Keay-t idézi Halász, 2017:296)

Az arculat annak modern felfogása szerint nem kizárólag a szervezet vizuális jelképei, szimbólumai által jön létre, hanem annak tettei, cselekedetei által. Ezért elengedhetetlen, hogy foglalkozzunk a *vállalat magatartásával*, viselkedésével is. Minden szervezet viselkedését értelmezhetjük az azt alkotó emberek (individuumok), valamint a szervezetnek mint önálló entitásnak a viselkedéseként/ magatartásaként is. Ez teremti meg a szervezeti lét dualitását, vagyis kettősségét. A magatartás és a viselkedés kifejezéseket gyakran szinonimaként használjuk, ám a valóságban a magatartás mindig tudatos viselkedést jelent, míg utóbbinak vannak ösztönös komponensei, megnyilvánulásai is. Komor Levente a szervezeti magatartásnak két fő megközelítését említi. Az egyik a belső folyamatokra figyel, a szervezeti lét folyamatait valamilyen határon belül képzelel el, ennek megfelelően definiálja a szervezetet. A döntő fogalmai a szervezet céljai, struktúrája és folyamatai (termelés, értékesítés, kutatás-fejlesztés stb.) s ezen belül vizsgálja a kommunikációt. A szervezeti folyamatok végső célja a természet átalakítása az ember, a társadalom igényeinek megfelelően, vagyis a szervezet a természet legyőzésének eszköze, a folyamat,

a természet társadalmasítása. A másik felfogás a külső környezet irányából közelít. Itt a fő kérdés, hogy hogyan, milyen eszközökkel befolyásolja a környezet a szervezetet (politikai, gazdasági, földrajzi, jogi, tudományos stb.) és viszont. Az irányt a társadalom természetesítése jellemzi. A társadalom nem győzheti le a természetet, az ember az átalakító folyamatok során a természetet mint modellt kell, hogy használja valamiféle jobb társadalom kialakításához. Ez a viselkedés tehát végsősoron adaptációt, alkalmazkodást jelent. (Komor, 2008:43)

E gondolatmenetre alapozva Szeles és Nyárádyné *külterjes* (outside-in) és *belterjes* (inside-out) szemléletű szervezetről beszélnek. Utóbbi nem fordít figyelmet a környezet által igényelt információkra, elsősorban énközpontú, önnön magát, saját értékeit állítja a gondolkodásának központjába, önző üzleti attitűdök vezérlik, és a külső környezetüket (így pl. a médiát, a különböző érdekgazda vagy társadalmi csoportokat) befolyásolni igyekeznek saját rövidtávú érdekeiknek megfelelően. Leginkább felelősségcsökkentésre törekednek, nem jellemző rájuk az alkalmazkodás, struktúrájuk rugalmatlan. Előbbi ezzel szemben fogékony a változásokra, a környezet igényeire és jelzéseire. Nyitottság jellemző rá, saját tevékenységét alárendeli a környezet elvárásainak. Kockázat- és felelősségvállalás jellemzi, az érdekgazdák megerősítésére törekszik. (Szeles-Nyárády, 2005/I:21)

Az arculat és a *nyilvánosság*, illetve a *közvélemény* fogalmai elválaszthatatlanok egymástól. Az arculati rendszer kialakítása, működtetése során a PR-szakember nyilvánosság-csoportokat azonosít, majd meghatározza a nekik legmegfelelőbb üzenetrendszert, amit adekvát csatornákon eljuttat hozzájuk annak érdekében, hogy az érdekgazdák magatartását adott irányba befolyásolja.

A nyilvánosság és közvélemény fogalmainak tisztázására született tudományos munkák közül kétségtelenül mindmáig az egyik legmeghatározóbb Jürgen Habermas 1962-es nyilvánosságelmélete. A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása című munka részletesen bemutatta, a kapitalizmus fejlődése hogyan járult hozzá a hagyományos társadalmi intézmények bomlásához és egy újfajta polgári nyilvánosság megjelenéséhez. Habermas a Frankfurti Iskola tagjaként vallotta, hogy ennek a folyamatnak fontos része volt az üzleti hirdetés, a reklám megjelenése, később pedig a PR fejlődése. Utóbbi – ahogy ő fogalmaz – arra volt jó, hogy a gazdasági reklám a PR gyakorlatában ébredt rá politikai erejére. A véleménygondozás ugyanis abban különbözik a hirdetéstől, hogy a nyilvánosságot politikai alakzatként veszi igénybe. A PR címzettje a közvélemény, úgy, mint magánemberek közönsége, nem pedig közvetlenül mint fogyasztók. A feladó a közjó iránti érdeklődés szerepe mögé rejtje üzleti szándékait. Míg a hirdetés a reklám eszközrendszerére szorítkozott, a PR túlmegy a reklámon: beavatkozik a közvélemény folyamatába, tervszerűen újdonságokat hoz létre. Habermas e tárgyban erősen vitatható álláspontja szerint a PR nemcsak elad egy terméket, hanem politikai hitelt is mozgósít a cégnek a fiktív, általános értékek hangsúlyozásával. Úgy ítélte meg, hogy a PR-rel újra feudális vonások jelennek meg a társadalmi kommunikációban: az ajánlattevők “reprezentatív pompába” öltöznek a követésre kész vevők előtt. A publicitás a személyes presztízsnak és a természetfeletti tekintélynek azt a csillogását utánozza, melyet egykor a reprezentatív nyilvánosság jelentett, ez pedig szerinte nem más, mint a társadalmi nyilvánosság refeudalizálása. További fontos, a szervezeti kommunikáció szempontjából tanulságos megállapítása volt, hogy a nyilvános megszólalásnak zsinórmértéke az igazság, az érthetőség, a helyénvalóság és az őszinteség. (Habermas, 1962:194) Habermas munkája mérföldkő volt a közvélemény tudományos kutatásában, kutatók sokaságát inspirálta pro és kontra, kritikai irodalma kiemelkedő terjedelmű.

A modern vállalat *nyilvánosságpolitikájával* legalább három szinten érvényesül: a vállalat stratégiai terve beazonosítja az elérendő célokat, az üzleti terv meghatározza a célok eléréséhez szükséges erőforrások felhasználását, a nyilvánosságpolitikai terv pedig javaslatot tesz, hogyan reagáljon a külső és belső változásokra a vállalat. A cél megszervezni, működtetni a tudatos kapcsolattartást, ami pedig megszerzi és fenntartja a közönség jóakarátát. A PR-szakember feladata tehát általánosságban a közvéleménycsoportok felismerése és szegmentálása, mert ezek egyenként is különböző kommunikációs stratégiát követelnek meg. A szervezet közönsége soha nem homogén, hanem részközvéleményeket alkot, melyek igényei, elvárásai eltérnek egymástól, ezért a számukra megfogalmazott üzenetek sem lehetnek azonosak.

Ha innen közelítjük meg, a public relations tulajdonképpen nem más, mint egy olyan összetett kommunikációs tevékenység, amely az arculati rendszer működtetésén keresztül a vállalat, szervezet vagy intézmény nyilvánosságához/közvéleményhez fűződő kapcsolatait ápolja.

* * *

I.2. Az arculat kezdeti, közgazdasági megközelítése

Az arculat fejlődése szorosan összefügg a közgazdaságtan, ezen belül a marketing, a marketingkommunikáció fejlődésével. A második világháborút követően három jelentős *kortárs PR-elmélet* alakult ki. Az első és mindmáig jelentős hatást gyakorló nézet szerint a PR eredendően a marketingfolyamatokba ágyazódik be, többnyire a marketingnek alárendelt szerepet játszik, kiegészítő eszközként van jelen az értékesítés folyamatában. Ez a legrégebbi és legjobban kidolgozott irányzat, ugyanakkor a legszűkebb értelmezése is a szakmának. A valóságban ugyanis a marketing folyamatirányítási, a PR pedig szervezetrányítási funkció. A marketingfolyamat során termékek, szolgáltatások árképzését, terjesztését és promócióját tervezik, a PR pedig a hírnevet gondolja azzal a céllal, hogy megértést és támogatást szerezzen, befolyásolja a véleményt és a viselkedést.⁸ Ez az irányzat elsősorban a közvetlen befolyásolásra koncentrál. A PR-munka célcsoportja itt csupán a szolgáltatást/terméket igénybe vevők köre, módszerei a klasszikus marketing-kommunikációs eszközök kiegészítői, így leginkább a publicitás kierőszakolása sztorigenerálás útján, ill. annak események általi megteremtése (event marketing). Célkitűzései általában rövid-, maximum középtávúak, csupán a termék/szolgáltatás bizalmi környezetét igyekszik támogatni. (Radetzky, 2019:23-24)

Az Amerikai Egyesült Államokban már a nyolcvanas évekre elterjedt az a nézet, miszerint a cégek hírneve sokkal inkább saját viselkedésüktől, magatartásuktól, tetteiktől és cselekedeteiktől függ, semmint külső tényezőktől. A szervezetek alapfunkciói (termelés, szolgáltatás) soha nem független az őket körülvevő környezettől. Minden vállalat teljesítménye, de még a nem nyereségérdekelte szervezetek sikere vagy sikertelensége is csak a környezet keretrendszerében értékelhető. Régóta ismert összefüggés, hogy a termelő vállalatok eredményességét nem csak a piac ismeri el, hanem a társadalom is értelmezett környezetük is. A profitorientált szervezetek is társadalmilag elismert és hasznos tevékenységet végeznek: a termeléssel, gyártással, szolgáltatások nyújtásával egyrészt emberi, végső soron társadalmi szükségleteket elégítenek ki, másrészt pedig a profit realizálásával – a közteherviselésen, azaz az adók megfizetésén keresztül – jelentősen hozzájárulnak a gazdasági növekedéshez, közvetve pedig a nagy szociális ellátórendszerek (egészségügy, oktatás), lényegében az állam működtetéséhez, a társadalmi jóléthez. Az egymással versengő termékek, szolgáltatások piacán derül ki, mekkora a kereslet és a kínálat, valamint, hogy ez milyen árszinten kerül egyensúlyba egymással. Ez ugyanis a termelés és a gazdálkodás legfontosabb minősítője. Minden olyan vállalatnak, amely piacra termel, az alapján ítélik meg a eredményességét, hogy sikerül-e vevőt találnia termékeinek, azaz rátalál-e az általa képviselt kínálat a keresletre. E tevékenység „gazdája” a *marketing*.

Szűkebb értelemben a marketing olyan vállalati tevékenység, amely a vevők/felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot és meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat. Megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést és befolyásolja a vásárlókat. Tágabb értelemben a marketing a vállalat egészére kiterjedő filozófia és szemléletmód, amelynek megvalósítása a vállalati felső vezetés feladata, oly módon, hogy a vállalati résztevékenységek integrációjában a marketing szempontok dominálnak. Kiterjesztett értelemben a marketing minden értékkel rendelkező jószág cseréje. (Bauer et al., 2007:25-26)

⁸ Forrás: MPRSZ Agárdi Nyilatkozata

Amikor a marketingről beszélünk, akkor olyan vállalati tevékenységegyüttesről van szó, amely a piac prioritását, elsődlegességét biztosítja annak érdekében, hogy létrejöjjön a kínálat és a kereslet egyensúlya. A vállalatok eme törekvésének legfontosabb mozzanata a piaci lehetőségek felismerése és a piaci esélyek kihasználása. A vállalat marketingtevékenysége tehát kétféle lehet: passzív és aktív. Előbbi a piac felmérését, elemzését, piac- és marketingkutatót jelent. Ha a piackutatás eredményeképpen feltételezhető, hogy a leendő tevékenység profithoz segíti a vállalatot, megindulhat a beruházás, ennek eredményeképpen pedig maga a termelés. Az aktív marketingtevékenység a piac befolyásolását jelenti. A vállalat tevékenységét minősítő legfontosabb szempont a piaci egyensúly (kereslet – kínálat – árszint összhangja). Ez az egyensúly (összhang) kétféleképpen jöhet létre: vagy a termelés alkalmazkodik a fogyasztóhoz, vagy a fogyasztó idomul a termeléshez.

Mivel a kínálati oldal sokkal rugalmatlanabb, a konvertálhatóságnak komoly anyagi és humán erőforrásbeli korlátai vannak, nehezebb a termelést alakítani, változtatni, új terméket vagy szolgáltatást létrehozni. Könnyebbnek mutatkozott az évszázadok során a fogyasztó tudatának befolyásolása annak érdekében, hogy vásároljon olyan terméket, amelyről esetleg nem is tudott, vagy korábban egyáltalán nem érezte szükségét annak, hogy birtokolja, használja. Amint Szeles Péter fogalmaz: „A kereslet jóval képlékenyebb, formálhatóbb, mint a kínálat.” (Szeles, 2001:16) Az, hogy a fogyasztó hogyan, milyen prioritások mentén elégti ki saját szükségleteit, viszonylag könnyen alakítható. Az emberek rávehetők, rábeszélhetők döntések meghozatalára vagy akár elhalasztására. Ez a „rábeszélhetőség” teremti meg a marketing szubjektív létalapját. Az arculat közgazdasági megközelítésében ez értékelte fel évtizedekkel ezelőtt az arculat jelentőségét is. Az arculat ugyanis a hírnévért felel, amely hírnév képes az emberek döntéseinek befolyásolására. Elsősorban az Amerikai Egyesült Államokban kezdték a vállalatok először megérteni, hogy a fogyasztói döntések nem kizárólag a közvetlen marketingkommunikáció (pl. reklám) eszközeivel, hanem bizony közvetett, a hírnevet erősítő, azt építő tevékenységekkel is befolyásolhatók. Mint arról már szó esett, minden humán (emberi) kommunikáció végső célja mások viselkedésének (mentális állapotának) a megváltoztatása. Természetesen a marketing és a PR sem tesz másként. Pratkanis és Aronson rámutatnak, hogy a modern fogyasztói társadalmak döntési módszere a *rábeszélés*. Gyakorlatilag megszakítás nélkül zúdulnak ránk a különböző termékek, szolgáltatások, eszmék, ideológiák információi, a meggyőzés legtöbbször érzelmi alapokon, emocionális szimbólumokkal történik. Vannak emberek, akik könnyen meggyőzhetők, könnyen rávehetők, hogy így vagy úgy, de megváltoztassák magatartásukat és vannak olyanok, akik nehezen. Olyanok is akadnak, akiket egyenesen irracionális viselkedésre vehetünk rá, szélsőséges esetben akár mások bántalmazására vagy gyilkosságra. Ráadásul azok is meggyőzhetők, aki nem vagy nem kellő intenzitással figyelnek az üzenetekre. Petty-t és Cacioppo-t idézve megemlítik, hogy az ún. mellékutas meggyőzés képes hatást kifejteni a figyelmetlen emberekre is. (Pratkanis-Aronson, 1992:15,23,32)

„Elgondolkodtató, hogy mi valamennyien kognitív fűszernyélben szenvedünk, s mindent elkövetünk, hogy kognitív energiáinkkal – agymunkánkkal – takarékoskodjunk. A rábeszélőgép olyan üzenetgazdag tette környezetünket a maga harminc másodperces „azonnali” hirdetéseivel, hogy egyre nehezebben vesszük rá magunkat az elmélyült gondolkodásra, még akkor is, ha fontos témákról hoznánk fontos döntéseket. Minthogy információfeldolgozó képességünk korlátozott, egyre figyelmetlenebbül fogadunk el ajánlatokat és végkövetkeztetéseket, pusztán azért, mert leegyszerűsített rábeszélő eszközökkel juttatják el hozzánk őket. A rábeszélőgép éppen ezt használja ki.” (Pratkanis-Aronson, 1992:35)

Az imént idézett „kognitív fősvényység” ellenszere a tanulás. A korábban már idézett Carl Hovland a tanulás folyamatát mint a meggyőzéshez vezető utat négy részre bontja. Szerinte a meggyőzés abban az esetben lesz sikeres, ha az üzenet a következő négy szakaszban eléri az alanyt: (1.) Az üzenet keltse fel a figyelmet. (2.) Az érvek legyenek érthetőek. (3.) A befogadó sajátítsa el az érvelést. (4.) Végezetül, ha ösztönöznek rá, a tanultaknak megfelelően cselekszünk. (Hovland et al., 1953) Lényegében ezen alapul a reklám első hatásmodellje, az AIDA-elv is.⁹

A valóságban persze a *piaci összhang* (egyensúly) létrejöttéhez mindhárom komponens (kínálat, ár, kereslet) alkalmazkodása szükséges, hiszen a kereslet függvényében a kínálat is változik, igaz lassabban, mint ahogy a keresletet a profitmaximalizálás érdekében befolyásolni lehet. Itt most nem térünk ki a kereslet alakításának olyan társadalmi-gazdasági (azaz makroszintű) elemeire, mint pl. az adópolitika, kizárólag a szervezetszintű befolyásolási eszközöket vizsgáljuk. Utóbbi eredendően a marketing szakterülete, melynek eszközeit és azok felhasználását, összehangolt alkalmazását az egyik legelterjedtebb csoportosítás alapján marketingmixnek nevezzük. A marketingmix a vállalati marketingeszközök kombinációja, alkalmazásának célja hogy az adott vállalat a piac befolyásolása által elérje a kitűzött marketingcéljait. A marketingmix Jerome McCarthy és William Perreault nevéhez fűződik, és alapvetően négy elemből áll („4P”):¹⁰

- PRODUCT, azaz termékpolitika;
- PRICE, azaz árpolitika;
- PLACE, azaz értékesítési politika;
- PROMOTION, azaz marketingkommunikációs politika.

Bauer és társai a marketingmixet és annak elemeit vizsgálva rögzítik, hogy azokat kizárólag integráltan érdemes alkalmazni. Amennyiben például a termék egy prémium minőségű áru (termékpolitika), úgy érdemes annak magasabb árat szabni (árpolitika), exkluzív üzlettípusokba elhelyezni (értékesítési politika), és a magas minőséget kiemelő presztízsreklámot alkalmazni (marketingkommunikációs politika). Ezzel szemben, ha a termék egy tömegáru (termékpolitika), akkor érdemes alacsonyabb árat kialakítani (árpolitika), sok üzletben elérhetővé tenni (értékesítési politika), és a tömeges vásárlásra buzdító, minél egyszerűbb reklámokat alkalmazni (marketingkommunikációs politika). (Bauer et. al., 2007:29-30)

Ha külön vizsgáljuk a piaci kereslet befolyásolásának eszköztárát, akkor klasszikus marketingeszközökkel és marketingkommunikációs eszközökkel találkozunk. Előbbihez a vállalat kimeneti teljesítménye (maga a termék vagy szolgáltatás), annak ára, minősége, a vállalat által kínált termékskála (választék), a csomagolás/dizájn, az értékesítési hálózat (hozzáférhetőség) és egyéb szolgáltatások, kondíciók tartoznak. Utóbbit közvetlenül és közvetetten befolyásoló eszközökre oszthatjuk. Közvetlen befolyásoló marketingkommunikációs eszköz a reklám, valamint a személyes meggyőzés. Közvetett befolyásolást a marketing-PR-rel, védjegy- és image-politikával alkalmazhatunk.

⁹ A – attention, azaz figyelem, I – interest, azaz érdeklődés, D – desire, azaz vágyakozás, A – action, azaz cselekedet

¹⁰ Ez a legelterjedtebb és legismertebb kategorizálás, a 80-as években kezdték használni a marketingben. Ma már 7P és 4C modellről beszélünk, az egyszerűség kedvéért azonban a továbbiakban a 4P-nél maradunk.

A marketing és a PR határterületén található marketing-PR nem más, mint értékesítés-centrikus információcsere, a szervezet teljes kommunikációs politikájának az a része, amely a marketingaktivitás bizalmi környezetét alakítja ki. (Kotler, 1991:549)

Látható, hogy a marketing eszközrendszere sokféle lehetőséget kínál egy marketingcél eléréséhez, ráadásul ezek az eszközök – ugyan nem korlátlanul, de – felcserélhetők, helyettesíthetők egymással. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy – mivel tudati befolyásolásról van szó, tehát a végső célunk a fogyasztó magatartásának befolyásolása – minden eszköz lételeme a kommunikáció. Összességében a marketingeszközök szolgáltatják az argumentumokat a marketingkommunikáció számára, mindez pedig egy adott környezetben érvényesül, így nem hagyhatók figyelmen kívül pl. bizonyos társadalmi, kulturális változók, amelyek jelentősen befolyásolhatják a meggyőzés hatásfokát. Ugyanígy jelentős szerepet játszanak az egyéni tulajdonságok, a fogyasztó értelme, érzelmei, előzetes tudáskészlete. Régóta ismert tény, hogy bármely üzenet dekódolása függ az egyén felkészültségétől, ismereteitől. Összegezve, a befolyásolás négy hatástényezőn múlik: (1.) magán a vállalat/szervezeten, (2.) annak környezetén, (3.) a termékek/szolgáltatások és a vállalatok egymással folytatott versenyén, valamint (4.) az egyéni személyiség-tényezőkön.

És itt el is érkeztünk ahhoz a ponthoz, ahol összekapcsolódik a klasszikus marketing az arculat fogalmával. Wallance Olins A vállalati identitás című munkájában 1989-ben leírja, hogy a befolyásolás láthatatlan eszköze a vállalat cselekedetei, tettei. Az, hogy miképp az érintettjeivel, hogyan bánt a dolgozóival, a fogyasztóival, mindazokkal, akiket bármely módon befolyásol az ő működése. Ez mind-mind egy egységes egész részeit alkotják, ez az egységes egész pedig nem más, mint az arculat maga, más szóval a vállalat identitása. Olins párhuzamot von az arculat fejlődése és azon trend között, amely szerint a szervezetek, intézmények a társadalom integráns részei, az egyénekhez hasonlóan, velük együtt, közösen alkotják azt a szövetet, amiben a modern ember él. Ilyen módon természetes, hogy velük szemben is megfogalmazódnak elvárások, amelyeknek meg kell felelniük. Ahogy egymással szemben is kritikusak vagyunk például az együttélés szabályainak betartása kapcsán, úgy a szervezetekkel, intézményekkel szemben is elvárják az emberek a megfelelő közösségi léthez igazodó magatartást. (Olins, 1989:7-9)

Ez az ún. *társadalomorientált PR*-felfogás eredendően akkor jött létre, amikor a társadalom elvárásai, igényei, külső társadalmi (pl. 68-as mozgalmak) és gazdasági (pl. a nagy olajválságok) konfliktusok hatására hirtelen megnöttek a vállalatokkal szemben. Maga az értelmezés túlmutat a szervezet mikroszférájának határain, a szervezet és a társadalom kapcsolatának teljesen új értelmezéséről van szó. A PR kilép a szűk vállalati szférából, általánosabbá válik az értelmezése. A gazdasági tevékenység főlé helyeződik a társadalmi kontroll (fúziók, környezettudatosság, szociális érzékenység, esélyegyenlőség). Ez a felfogás kezdi el később felértékelni a PR szerepét a nonprofit és a kormányzati szervezetek működésében is. A szervezet itt már a társadalom integráns részeként jelenik meg, létezése, funkciója, célja szélesebb értelmezést kap. A szervezet mint alrendszer illeszkedik be a társadalmi rendszerbe, a PR feladata e beilleszkedés optimálissá, zökkenőmentessé tétele, egyfajta „iránytű”, melynek funkciója a társadalom elvárásainak és a szervezet céljainak összehangolása, közelítése – a kommunikáció eszközeivel. A hosszútávú célok elérésében a PR-stratégia dominál a rövidtávú, szűkebb célkitűzésű marketingkommunikációs elképzelések felett. (Radetzky, 2019:24)

A társadalmi elvárásokból, igényekből kiinduló PR tevékenység esetén azonban könnyen egymásba mosódnak a célok és a feladatok, túl tágga, általánossá válik a feladatköre. A parttalanná váló elvárások elleni reakció vezetett végül az ún. *szervezetorientált* PR-felfogás megjelenéséhez. E szerint a szervezetnek csak azon érdekgazdákkal, csoportokkal kell foglalkoznia, amelyek a saját működési területét érintik, etikai felelőssége is csak itt lehet. Az etikai kérdések végső eredőjét visszautalja annak keletkezési helyére: a döntéshozók kompetenciájába, a PR itt megmarad közvetítőnek. A vállalatok rájöttek, hogy a szervezet nem vállalhatja fel egy társadalom minden egyes problémáját. E felfogás szerint a fő kérdés az, mennyiben járul hozzá a PR a szervezeti célok megvalósulásához? (Németh, 1998:13-18, 27-31)

* * *

I.3. A belső PR és az employer branding szerepe a vállalati identitásban

Kommunikációelméleti alapvetés, hogy a kommunikáció megléte motivál, hiánya pedig annak respiratív („légzéses”) jellegéből adódóan súlyosan frusztrál. A tájékozottság ennek megfelelően motivációt, később a vállalattal való azonosulást eredményez, ez pedig megjelenik a termelékenységben. A dolgozók információval való ellátása, bevonása a szervezeti döntésekbe nagyon fontos részét képezi az arculati rendszernek. Nem mindegy azonban, hogy a tájékozottságot eredményező információ hogyan, milyen úton jut el a munkavállalókhoz. Főszabályként azt mondhatjuk, minél rövidebb és közvetlenebb az információ útja, annál eredményesebb lesz a folyamat. Bármilyen fejlett kommunikációs technológiák segítik is az embert az információ továbbításában, áramoltatásában, a közvetlen és személyes emberi kommunikációnál valószínűleg sosem találunk hatékonyabb módszert. A kommunikáció feladata mindig olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat létrehozása és fenntartása a szervezet és tagjai között, amelytől a szervezet sikere vagy bukása függ. (Cutlip-et idézi Szeles-Nyárády, 2005/II:18)

A *belső PR* működése a kommunikációval kezdődik. Optimális esetben a megfelelően kiépített csatornákon folyik az információ a munkavállalók, a menedzsment, az egyes vállalati alrendszerek között. A sikeres információátadás motivációt eredményez, a munkavállalók megbecsültnak, fontosnak érzik magukat és a munkájukat. Ha egy vállalat áldoz arra, hogy munkavállalói tájékozottak legyenek a vállalat jelenét, jövőjét illetően, biztos lehet benne, hogy motiválttá válnak, ami pedig az integrációhoz, legvégül a vállalattal való azonosuláshoz, az identifikációhoz vezet majd.

A kommunikációs folyamat tehát lényegében egy logikai láncolat, amely a közvélemény-szegmensek és érdekeik pontos meghatározását jelenti. Minden szervezetben jelen vannak munkavállalók, így ez az egyik legkönnyebben beazonosítható és elérhető közvéleménycsoport. A belső és külső közvéleménycsoportok véleményének kombinációja a szervezet kommunikációjának a valós keretét jelenti. A belső kapcsolatok létfontosságúak, mert minőségük befolyásolja a külső kapcsolatokat is, így hatékonyabban éri el céljait a szervezet. (Radetzky, 2019:28)

Akio Morita, a SONY cég egykori elnöke visszaemlékezéseiben megemlíti, hogy amikor a vállalathoz került, azt tartotta elsődleges feladatának, hogy megtanuljon „Sony-ul”:

“Egy vállalat soha nem jut sehová, ha a gondolkodást teljesen a vezetésre hagyja. Ehhez a vállalatnál mindenkinek hozzá kell járulnia, és az alacsonyabb szintű alkalmazottak hozzájárulásának is többnek kell lennie a pusztán fizikai munkánál. Mi ragaszkodunk hozzá, hogy alkalmazottaink az agyukat is adják bele a munkájukba. Manapság minden egyes alkalmazottunktól évente átlagosan nyolc javaslatot kapunk, amelyek legnagyobb része saját munkájuk megkönnyítését vagy megbízhatóbbá tételét, vagy egy eljárás hatékonyságának fokozását szolgálja. Nyugaton egyesek lefitymálják ezt a javaslati rendszert, azt mondják, hogy a vezetés nem vezet. Ez a hozzáállás értetlenségről tanúskodik. Utóvégre ki tudná jobban, hogyan kell alakítani azt a munkát, mint az, aki csinálja?” (Akio, 1988:190-191)

A belső PR legfontosabb feladata az ún. *company feeling*, azaz a “céghez tartozás érzésének” kialakítása. Ez elsősorban olyan vállalati magatartást jelent, ami nyitottságot, transzparenciát teremt vállalaton belül, segít támogatást szerezni a menedzsment döntéseinek, építi az arculati rendszert és fejleszti az ennek következtében a belső közvéleménycsoportokban kialakuló vállalati imázst. Mindezt leginkább úgy tudja elérni, hogy információt szolgáltat a vállalati stratégiáról, közléseket tesz az eredményekről,

megmagyaráz döntéseket, rendszeres és folyamatos vállalati kommunikációt folytat, időszerű információkat biztosít a szervezet egységeinek az innovációs folyamatokhoz. Ehhez kapcsolódóan Mastenbroek a szervezeti kapcsolatok öt típusát különbözteti meg:

1. instrumentális: az egyik dolgozó munkájának eredménye a másik munkájának alapanyaga (munkamegosztás);
2. szocio-emocionális: szimpátia-ellenszenv, pozitív vagy negatív töltetű azonosságtudat, a közös munka a csoportszellem, lojalitás számos formáját hozza létre;
3. hatalmi és függőségi: mindenki igyekszik saját hatalmi helyzetét, kompetenciáját növelni;
4. tárgyalási: a korlátozott erőforrásokat fel kell osztani, a döntéshozatal egy problémáról kompenzációs elvek alapján történik. (Mastenbroek, 1991:34-39)

Jan Carlzon svéd üzletember, az SAS légitársaság egykori vezérigazgatója négy pontban foglalta össze a belső kapcsolatok fontosságát. (1.) Szerinte egy munkavállaló számára a legfontosabb, hogy érzze, szükség van rá. (2.) Minden ember szeretné, ha egyénként, „emberként” tekintenének rá. (3.) Azzal, hogy bizonyos döntések felelősségét átadjuk a munkavállalónak, hatalmas szellemi és erkölcsi energiákat szabadíthatunk fel. (4.) Végül, csak az vállalhat felelősséget, akinek a megfelelő információ a birtokában van. (Carlzon, 1986:15) Bakacsi Gyula Peters-t és Waterman-t idézve ugyanakkor felhívja a figyelmet arra, hogy „(...) az önmegvalósításra törekvőket – az öntörvényű, belső irányítúikat követő »nehéz« embereket – egyben a legnehezebb is vezetni: nagyobb beleszólást, önállóságot követelnek maguknak, és nehezen tűrik a kötöttségeket, szabályokat.” (Bakacsi, 2010:68) Az viszont kétségtávolú igaz, hogy minél több emberrel kommunikálunk, annál hatékonyabb lesz a szervezeti működés. Folyamatos párbeszédet kell fenntartani a felsővezetőkkel és rendszeres értekezleteket, találkozókat kell tartani, mert ezek személyes kapcsolattartásra és közvetlen információátadásra alkalmasak.

Egy szervezet irányítása, vezetése jelentős részben az *információ áramoltatásából* áll. Ki kell alakítani a megfelelő csatornákat, amelyeken keresztül ellátjuk a munkavállalókat, a belső érdekgyazdákat annak érdekében, hogy a vállalat működőképességét biztosítsuk. Vállalati nézőpontból az információ nem más, mint bizonytalanságot csökkentő új ismeret, az adat pedig nyers tények és számok összessége. Az információszükséglet ennek megfelelően egy olyan hiányállapot, amely az egyén számára fontos közlések megismerésének szándéka miatt alakul ki. Ez a hiányállapot feszültséget gerjeszt, frusztrációt okoz. Ha az egyén nem jut információhoz, maga próbálja kielégíteni a szükségletét oly módon, hogy híresztel, rémhíreket, pletykákat terjeszt. A hiányérzettel összefüggő feszültség tájékozódás/tájékoztatás útján csökkenthető. (Shannon-Weaver, 1986:19-21)

A megfelelően szervezett belső kapcsolatok értéket képviselnek, részei az arculat rendszerének, növelik a munka hatékonyságát, így javítva a vállalati eredményt. A megfelelő informáltság megmutatkozik a munkahelyi légkörben, az általános beállítódásban, a vállalattal kapcsolatos attitűdökben, a teljesítményben, munkamorálban stb. Szintén tetten érhető a hatása a munka minőségében, a munkavállalók személyes elégedettségében, hajlandóságában. (Radetzky, 2019:33) A belső PR ösztönzi a munkavállalót, ennek megfelelően motivál, továbbá fejleszti a vállalati kultúrát. Megjegyzendő, hogy a motiváltság nem a szervezeti, hanem az egyéni célok elérése iránti hajlandóság és természetesen legtöbbször az anyagi ösztönzéssel függ össze, ám gyakran nem kizárólag ebből, hanem például az

ember siker iránti vágyakozásából ered. Az munkatársak csak akkor involválódnak, ha megértik és ismerik a vállalat céljait, ha munkájuk személyes ügyé válik.

Ma ún. posztindusztriális vagy másként *tudásalapú társadalomban*, tudásalapú gazdaságban élünk. Ez a tény a tudás-intenzív iparágak megerősödését, előtérbe kerülését jelenti, ahol a hozzáadott érték forrása nagymértékben az emberi szakértelem, mivel a tudás hordozója az ember. (Szeghegyi, 2007:12) A tehetséghiány 30-40 éve alakult ki és egyre fokozódik. Olyan körülményeknek köszönhetően, mint a technológiai fejlődés gyorsulása, a kutatási szféra szélesedése, a rutinszerű munkafolyamatok visszaszorulása, a munkavállalói autonómia növekedése, illetve az iparnak a tehetségigényes ágazatok felé történő elmozdulása. A feltörekvő országok tehetségigénye drámaian megnőtt, ezek úgynevezett tehetség-vámpírokká váltak. (Hámori-Szabó, 2012:292) A kompetitív előnyök megszerzésének kulcsa a kiváló munkaerő lett. Ezek az előnyök különböztethetnek meg a versenytársaktól. A tehetségválság ma már egyértelműen a világgazdaság növekedését, prosperitását veszélyezteti, a növekedés korlátja. Az, hogy hogyan vonzza egy vállalat magához, hogyan tartja meg és motiválja az embereket, fontosabb lett, mint a technológia. Az alkalmazott olyan cselekvő vagy, amelyik cipőt, nadrágot vagy éppen szoknyát visel, és a munkaidő végeztével hazamegy.

A kétezres éves első évtizedének végén globális válság rázta meg a gazdaságot. Nagy ingatlanirodák mentek csődbe, majd magukkal rántották a nekik hitelező bankokat is. A válság érzékenyen érintette a nyugat-európai bankokat is, és hatása az amerikai gazdaság visszaesésén keresztül az egész világgazdaságban megmutatkozott. A válság legfőbb oka volt, hogy a bankok egymással versenyezve, újfajta marketingkommunikációs eszközöket bevetve egyre kockázatosabb hiteleket folyósítottak, egyre „megbízhatatlanabb” adósoknak adtak pénzt, egyre kockázatosabb beruházásokat finanszíroztak, hiszen csak így lehetett az előző évi növekedést felülmúlni. Az Egyesült Államokban kialakult gyakorlat alapján a bankok komolyabb hitelbírálat nélkül nyújtottak jelzálogkölcsönöket magánszemélyeknek. A hitelezés bővülése az „olcsó pénznek” is köszönhető volt, ugyanis az USA jegybankja alacsonyan tartotta az alapkamatot, ami olcsóvá tette a hiteleket. Az kiegyensúlyozott gazdasági növekedés miatt nem tartottak attól, hogy az adósok nem tudják majd visszafizetni a hiteleket. Az is ösztönözte a bankokat, hogy az ingatlanok értéke folyamatosan nőtt, erre az alapfeltételezésre épült minden további pénzügyi termék. Ez azt jelenti, hogy a modell csak addig volt működőképes, ameddig a fedezetként szolgáló ingatlanok értéke növekedett. A válság tehát nagyrészt *bizalmi válság* is volt.¹¹

Az ezt követő évek a vártnál is gyorsabb konjunktúrát hoztak. A tízes évek közepére a gazdaság rég nem látott növekedési rátát produkált. A munkanélküliség helyett a gazdaságban egyre inkább a munkaerőhiány okozott nehézséget. A gyorsan bővülő fogyasztás mellett a vállalatok fejlődésének, gyarapodásának (vagyis a profit növekedésének) az volt az akadálya, hogy a termeléshez szükséges humán erőforrások nem álltak rendelkezésre. Ilyenkor a környezet változásait figyelő, korszerű, külterjes magatartást tanúsító cégek azonnal érzékelik a változás szükségességét, és átalakítják a szervezet kommunikációját. Előtérbe került a munkáltatói márka és annak kommunikációja. Létérdeke lett a vállalatoknak, hogy megfelelő munkaerőt toborozzanak, vonzóvá tegyék vállalatukat a

¹¹ Mindezt jól mutatja, hogy közvetlenül a válságot követő években a reklámpiac globálisan 20% fölötti visszaeséssel szembesült, a bizalom visszaszerzésére specializálódott PR szakma viszont kétszámjegyű növekedést produkált az Egyesült Államokban.

munkaerőpiacon. Gyorsan megszaporodtak a munkáltatói márkát a középpontba állító kampányok a szervezeten kívül és belül is.

A *márkaépítést* eredetileg a tárgyi termékek megkülönböztetésére használták, de később emberekre, helyekre, sőt cégekre is alkalmazták. (Peters-t idézi Backhaus-Tikoo 2004:502) A szervezetek márkaépítése tehát korábban inkább a marketing területére korlátozódott. Ahogy azonban fejlődött a gazdaság, a márkaépítési stratégiákat már az emberi erőforrás-gazdálkodásban is alkalmazták, sőt a szervezetek a márkaépítéshez folyamodtak a legjobb tehetségek vonzása és megtartása érdekében is. A szervezetek tehát idővel „felismerték, hogy a megfelelő módja annak, hogy vonzóvá váljanak a munkaerőpiacon, az erős, megkülönböztethető és világos munkáltatói márka” (Singh, 2021:105)

Backhaus és Tikoo szerint a vállalati márkához hasonlóan a munkáltatói márka is ígéretet tesz, csak az ügyfelek helyett a leendő és jelenlegi alkalmazottaknak és nem a termékkel, hanem a dolgozók szervezetben szerzett tapasztalataival kapcsolatban. A munkáltatói márka tehát a foglalkoztatásra vonatkozik, és a cég munkáltatói identitását jellemzi. Ugyanakkor a belső és a külső közönségnek is szól, ellentétben a termék- és vállalati márkaépítési erőfeszítésekkel, melyek csak a külső érdekgazdákhoz szólnak. (Backhaus-Tikoo, 2004:503) Kuchеров és Zavyalova 2012-es munkájukban a fogalmat még ennél is részletesebben írják le: szerintük a munkáltatói márkába beletartoznak a munkaadó vállalat minőségi jellemzői, amelyek vonzóak a célközönség számára, olyan anyagi és immateriális előnyök, amelyek megkülönböztetik a vállalatot a munkaerőpiacon (idézi Backhaus 2016:3)

A *munkaadói márkaépítés* lényegében az egyetlen hosszútávú toborzási és munkaerő-megtartási stratégia. Az elsődleges cél az, hogy a célcsoport a céget, a cég nevét úgy ismerje meg, mint kiváló munkáltató. A másodlagos cél az, hogy a célcsoport ismerje és higgye is el azokat a tényezőket, amelyek jó munkaadóvá teszik az adott vállalatot. Az employer branding harmadik célja, hogy a munkaerő-piaci versenytársaknál jobbra értékeljék az adott vállalatot. A munkáltatói márkaépítés csak korlátozottan használ fizetett hirdetéseket, mivel ezek nem elég hitelesek a célcsoportok számára. Inkább a vállalati weboldalak, a mások által terjesztett virtuális üzenetek hatékonyak. Cselekvésre ösztönzi a célcsoportot, arra, hogy jelentkezzen és fogadja el az állást. Szem előtt kell tartani a munkavállalók tapasztalatait, mert a pályázók benyomásai a vállalatról történetekké válhatnak, amelyek aztán a közösségi médiában önálló életre kelnek, legyenek azok jók vagy rosszak (Facebook, Glassdoor, Yelp, Indeed, Careerbliss, Contratados, RateMyEmployer, Kununu, TheJobCrowd, LinkedIn stb.) Az Aon Hewitt nemzetközi humántanácsadó és az AIESEC nemzetközi nonprofit szervezet Munkáltatói Márka Kutatásának a tapasztalatai szerint a vállalatok employer brand-jének alakításában a szájreklám és a munkatársi ajánlás ereje a legnagyobb: ahogy a vállalat munkavállalóinak elkötelezettsége nő, úgy lesz egyre nagyobb azok aránya, akik szívesen ajánlják a céget álláskereső ismerőseiknek. Ezzel nő a vállalat vonzereje a munkaerőpiacon. A munkáltatói márka így jelentősen növeli a már ott dolgozó és új munkavállalók elkötelezettségét, ezzel pedig csökkenti a toborzással, felvétellel kapcsolatos humán költségek össz volumenét.

Azok a munkáltatók, melyek a 2009-es globális pénzügyi válság után gyorsan megértették a munkavállalóik természetes emberi igényét a biztonságra, stabilitásra, kiszámíthatóságra és törődésre, sikerrel jártak. Ráadásul néhány év múlva, 2019-ben újabb *globális válság* tört rá a gazdaságra, a koronavírus-járvány, amit közvetlenül követett az orosz ukrán háború és annak következményeként az

energiaválság. Ez globálisan növekvő inflációt, emelkedő kamatokat, súlyos munkanélküliséget hozott. Kádár Balázs¹² felhívja a figyelmet arra, hogy a koronavírus okozta gazdasági és társadalmi kihívások közepette még inkább felértékelődött a munkáltatói márkák szerepe, hiszen az erős employer brand biztonságot és megbízhatóságot sugároz a meglévő, valamint a leendő dolgozók felé. Egyre több vállalat ismerte fel, hogy a munkáltatói reputációépítés stratégiai feladat és kiegészíti a vállalati márká építését. Nem ér rá akkor foglalkozni vele, amikor „majd sor kerül rá”, mert olyankor már általában késő. A kialakult helyzet megváltozott vezetést, állandó koordinációt, rugalmasságot, gyors döntéshozatalt, illetve jelentős kommunikációs igényt hívott életre. A pandémia „segített” a munkáltatói márká témakört folyamatosan napirenden tartani. Az employer branding szerepét a munkáltatói felelősség vette át: ebben az időszakban mutatkozott meg igazán, hogy egy vállalat csak a szlogenek szintjén volt-e elkötelezett a szűkebb környezete iránt, vagy valóban óvta munkatársait és így a gondosan felépített munkáltatói márkáját is. Ebben az új helyzetben nagy kihívást jelentett egyben tartani a „hazaküldött” vállalatot és megőrizni a közösségi szellemet, amelyben a belső kommunikációnak kiemelt feladat jutott. A válságkezelés vagy nem kezelés módja, az a bánásmód, ahogy „éles helyzetben” egy munkáltató a munkavállalóit kezelte, hogy mennyire küzdött a kollégák megtartásért, beégett ugyanis a kollektív céges emlékezetbe, a vállalati kultúrába.¹³

A pandémia hullámai még inkább a megtartást helyezték a középpontba, és a kommunikációs terület is többnyire ezt az igényt támogatta. A belső kommunikáció szerepe, jelentősége felerősödött. Több cégnél is bevezettek belső kommunikációs applikációkat a fizikai és szellemi munkaerő valós idejű tájékoztatása céljából. A kommunikáció stratégiai szerepe megkérdőjelezhetetlen, a mindennapi működés elemévé vált a munkaerőpiac irányába is.¹⁴ Árr Mariann, a Generali Biztosító marketing- és kommunikációs vezetője a 2021-es PR-Trendriportban így fogalmazott a témával kapcsolatban:

„Az alap az őszinteség. Munkáltatóként pontosan kell ismernünk saját cégünk valóságát. És törekedni arra, hogy a felső vezetés és a munkatársak vállalatáról alkotott képe egybevágjon. A Covid-helyzet új lehetőségeket is teremtett. Berobbant a távmunka. Ez a munkavállalói oldalon egy óriási fejlemény. A munkaadói oldalon azonban komoly kihívások elé állítja, hiszen a hibrid környezetben kell lojalitáserősítő, csapatösszetartást segítő programokat működtetni.”¹⁵

Dulin Judit, a Lidl Magyarország HR igazgatója a generációk közötti különbségek kezelésére figyelmeztet. Szerinte ugyanis a legnagyobb kihívást az employer branding stratégia kialakítása és működtetése során a generációk eltérő értékrendje, igényei jelentik. Míg korábban a megfelelő bérezés és juttatási csomag mellett a stabil munkahelyi háttér jelentette a megtartóerőt, az új generációk számára sokkal fontosabb az összetartó csapat, a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása, valamint az olyan feladatok, amelyek lekötik a figyelmüket, az érdeklődésüket. A többféle generáció azonos idejű foglalkoztatása, az igényeik és elvárásaiknak való munkáltatói megfelelés kihívást jelent, ugyanakkor sokszínűséget, rugalmasságot is hoz a vállalat életébe.¹⁶

¹² Az Employer Branding Award alapítója, az MPRSZ elnökségi tagja, HR- és marketingkommunikációs tanácsadó

¹³ Forrás: PR-Trendriport 2021. Magyar Public Relations Szövetség, Budapest, 2022, 55

¹⁴ Uo., 56

¹⁵ Uo., 57

¹⁶ Uo., 58

Ma már a vállalatokat munkáltatói márkájuk alapján is *rangsorolják*, mely rangsorokon való helyezés jelentősen megkönnyíti a munkaerőhöz jutást. Az Universum munkáltatói branding cég hozta létre a világ legvonzóbb munkahelye (The World's Top Most Attractive Employers) indexét (ranking). A munkaadó vonzerejének indexe azon vállalatokról szól, amelyek kiemelkedők a tehetségek kiválasztása és megtartása terén. A rangsor a top tudományos intézmények diákjainak munkáltatói preferenciáin alapul, akik ideális munkahelyként jelölték meg a vállalatokat. A rangsor több mint 20 ezer diák, diplomás és pályakezdő szakember körében végzett felmérésén alapul. A válaszadók a munkát keresők preferenciáit és prioritásait tükrözve 85 szolgáltatás, funkció és információ fontosságát rangsorolják. A munkáltatói márkázás hatékonyságát a következő mutatószámokkal szokás mérni:

- alkalmazottak megtartási aránya (retention rate);
- munkavállalói elkötelezettség (employee-engagement);
- a toborzás minősége (quality of hire);
- a toborzásra jutó költségek (cost per hire);
- a jelentkezők száma (number of applicants).

* * *

I.4. Kortárs arculatelméletek, a szervezet személyisége

Az ember életének nélkülözhetetlen kísérői a *szimbólumok*, szimbólumrendszerek. Talán a legnyilvánvalóbb példa erre a nyelvünk, amely nem más, mint egy szimbólumrendszer. A szavaink egytől egyig olyan szimbólumok, amelyek a valóság egy-egy részletét jelölik, jelenítik meg, helyettesítik, „képviselik”. A nyelvi szimbólumok többségében önkényes jelek, az ember a nyelvhasználat kialakulása során önkényesen jelölt bizonyos szavakkal, kifejezésekkel dolgokat. Vannak ugyanakkor olyan nyelvi jelek is, ahol a valóság és az azt „képviselő” jel (szimbólum) között ok-okozati kapcsolat van: ilyenek pl. a hangutánzó szavaink. A fogyasztó a modern fogyasztói társadalomban elsősorban szimbolikus dolgokat fogyaszt, és a fizikai fogyasztása is szimbolikus dolgokon keresztül zajlik. Lényegében ezeket a szimbolikus tartalmakat jeleníti meg az arculat. A hangsúly a megjelenítendő tartalmakon van, azaz, hogy mik a szervezet alapvető értékei, amit ki akar fejezni, meg akar mutatni.

Az arculat kifejezés (angolul corporate identity [CI], vagyis vállalati identitás) a latin *identitas* szóból ered, jelentése: *idem*=azonos; *entitas*=lét. Egységes, komplex rendszerként értelmezendő; olyan tudatos, tervszerű koordináció, melynek tartalma az időben változik, azaz dinamikus kategória, folyamatosan modernizálni kell. Az arculatnak együtt kell lélegeznie a szervezettel. Sokkal inkább egy követő és megelőző rendszer egyszerre, nem pedig egy kőbe vésott dolog: minden tevékenységünkkel, megnyilvánulásunkkal, interakciónkkal változik, alakul. Formálójá, alakítója pedig nem más, mint maga a public relations. Szeles és Nyárády Uwe Goettsche-t idézve az arculatot a szervezeten belüli olyan stratégiai irányításként és ennek megfelelő cselekvési programként, olyan intézkedések és tevékenységek összességeként határozza meg, amelyek összehangolva a szervezet részlegeinek és csoportjainak tevékenységét a szervezet belső és külső értékelésének, minősítésének sikeres és pozitív, tervszerű alakítását, tudatos építését célozza. (Szeles-Nyárády, 2005/I:265) Szeles arra is felhívja a figyelmet, hogy az arculatnak létezik egy nagyon szűk értelmezése, amely azt gyakorlatilag a dizájnnal azonosítja. E felfogás szerint az arculat nem egyéb, mint a vállalat vizuális jegyei, az emblémája, annak színei, logotípiája, betűtípusa, vagyis mindaz, ami közvetlenül, direkt módon látható, esetleg hallható, megtapasztható.

Az arculat a valóságban ezzel szemben egy komplex gondolkodásmód, egy olyan rendszer, ami a vállalat mindennemű imázs-minősítő tevékenységét foglalja magában. Tudatos, egységes vállalat-azonosság, mely egyedi, összetéveszthetetlen jegyeket mutat fel, és amely mint egész több mint részeinek összege. Olyan hosszútávra tervezett, koordinált és integrált kommunikációs munka, melynek a vállalat összes tevékenysége alá van rendelve.¹⁷ Vélemény- és hangulatalakítási folyamat, mely az érdekgazdák viselkedésének a megváltoztatására irányul, a vállalaton belül és kívül folyamatosan zajlik, és a

¹⁷ A kommunikáció integráltsága két szinten valósul meg: az eszközök egymáshoz illesztésében és az egyes csatornákon (pl. média) kínált tartalmakban. A tartalmak megjelenési formáját szintén a felülethez kell igazítani. Olyan következetesen keresztülvitt üzenet, ahol minden elem, minden pillanatban jól beazonosítható módon ugyanazt kommunikálja (ez lehet egy általános vállalati érték, de lehet egészen konkrét szlogen, esemény kommunikációja stb.). Mindez adott csatornára szabott formában történik, a konkrét üzenet sokszínű, akár interaktív, személyes felületeken tör át a kommunikációs zajon, így tűnik ki az emberek számára, hatékonyan közvetítve a szervezet mondanivalóját.

megfogalmazott célok megvalósításának irányába hat. Az arculat eredménye az a kép, melyet a vállalat önmagáról kialakít, amellyel a munkatársak azonosulnak. (Goettsche, 1982:35)

Tudományos értelemben az arculat hosszú *fejlődési utat* járt be, melyet most Gertrud Achterholt összegzése alapján röviden ismertetünk. A kezdeti időszakban az arculatot a *tulajdonossal* azonosították, ő volt a meghatározója, az arculat lényegében az ő elképzeléseit tükrözte vissza a környezetnek, az ő személyisége határozta meg a vállalat identitását. A cég kommunikációs stílusa nagyban megfelelt a vezető identitásának, ennek érvényesülését a vállalaton belüli, többnyire erős, központosított, autokratikus stílusú irányítással biztosították. Ennek köszönhetően szilárd vállalati identitások jöttek létre, veszélye azonban a szervezet bővülésével egyre inkább fennállt, bizonyos méret fölött ugyanis a vezető (alapító) mindinkább személytelenné vált alkalmazottai számára. Példaként szokás említeni az IKEA-t, valamint annak alapítóját, Ingvar Kamprad-ot.

Az ezt követő időszakban az arculatot a vállalat fizikai kimeneti teljesítményei, a termékek és szolgáltatások, valamint azok márkája (brandje) határozta meg. A gyártó és a márka egymás színönimájává váltak. Egy vállalatnak akkoriban még általában csak egy márkája volt, két márka már legtöbbször két céget jelentett. A vállalati identitást a márka teremtette. A koncepció alapja a márka világos üzenete, ami könnyen azonosíthatóvá tette a vállalatot a közönség számára. Ezt az elvet követte többek között a Pepsi, a Nivea és a Ford is.

A második világháborút követően a fejlett nyugati gazdaságok hatalmas lendületet vettek, soha nem látott konjunktúra jellemezte a szabad kapitalista országok piacgazdaságát. A megnövekedett kereslet és fogyasztás egyre több és egyre igényesebb, jobb minőségben kivitelezett terméket hívott életre a piac kínálati oldalán. Új szempont jelent meg a termékek eladhatósága kapcsán: a *dizájn*, a külcsín. A termékek használhatósága, minősége, megbízhatósága mellett a vásárlók számára egyre fontosabb szempont lett a termék kinézete. Ebben a korszakban a vállalat azonossága a formatervezésen keresztül valósult meg, miután a cégek felfedezték a jó design attitűdformáló szerepét. Mindez az ötvenes évektől jellemezte az arculatépítés gyakorlatát. A különböző cégek termékeik markáns vizuális megjelenésén keresztül igyekeztek megőrizni vállalatuk egységes identitását.

A hatvanas évekre komoly fejlődésnek indultak a modern társadalomkutatási módszerek, amelyek nagyon gyorsan beépültek a gazdaság gyakorlatába is: a vállalatok elkezdtek olyan kutatásokat megrendelni, amely a fogyasztók magatartását, motivációit, attitűdjeit próbálták minél pontosabban feltérképezni. Ezek eredményeinek fényében rájöttek, hogy a fogyasztók döntését az a képmás is befolyásolja, melyet kialakítanak magukban a szervezetről. Ekkoriban azt is felismerik, hogy ezek a képmások különböző információkkal befolyásolhatók, így a cégek sorra indítanak image-kampányokat a kívánt márkaképek kialakítására. Ebben a korszakban a design már nem csupán esztétikai funkciót tölt be, de marketingeszközzé is válik.

A hetvenes években aztán a vállalatok rájönnek, hogy a fogyasztókban a cégről kialakult kép nem minden esetben áll összhangban a szervezet konkrét önképével. Ezekben az években a nagyvállalatokkal szembeni bizalom megrendül, a vállalatok pedig elkezdnek azon dolgozni, hogyan tudnák újra helyreállítani a megnyílt bizalmi ollót. A feladat tehát adott volt: a vállalatról kialakult elképzeléseket fedésbe kellett hozni a vállalat konkrét önképével. Itt kezdődik el az arculatelméletben a stratégiai gondolkodás korszaka. Ehhez a feladathoz ugyanis már nem elegendő egy-egy konkrét kampány, szlogen vagy nyereményjáték, ilyen-olyan akció. Hosszútávú, a vállalatot holisztikus szemlélettel és

stratégiával működtető vezetésre van szükség. A szervezetet innentől kezdve nem külön részlegekre bontva vizsgálták, hanem egész rendszerként fejlesztették. Ezt a stratégiai koncepciót elsőként a Nivea, a BMV és az IBM alkalmazta.

A kilencvenes években aztán megjelenik a hírnév fogalma, mely a cég, termék, márka és vezető környezete általi pozitív megítélését jelenti. A különféle vállalatok menedzserei felismerik az image időigényes építésének fontosságát, mint a szervezet sikerességének kulcsát. Az arculat felértékelődik és egyre nagyobb tőkét fordítanak a fejlesztésére, illetve az arculatot magát is tőkeként kezelik, idővel pedig immateriális vagyonként, mérhető módon is megjelenik a társaságok könyvelésében, ennek megfelelően hatással lesz a tőzsdei árfolyamokra is. Összességében elmondható, hogy ezen a ponton általánosan elfogadottá válik az arculattal kapcsolatos stratégiai gondolkodás és cselekvés. (Achterholt, 1988:25-29) Az arculatra tekinthetünk úgy, mint egy összetett, sok darabból álló puzzle-ra. A kép csak akkor áll majd össze érthető egészszé, akkor jelenik meg rajta a számunkra is értelmes üzenet, ha annak minden darabja pontosan a helyére kerül. A public relations munka lényege, hogy ezeket a puzzle darabkákat a megfelelő helyre tegyük. Az intézményi kommunikációs munka akkor lesz sikeres, ha minden egyes interakciónk, cselekedetünk, tevékenységünk, reakciónk a megfelelő helyen, módon és időben történik, így az érdekgazdáink egy éles, világosan körvonalazódó képpel találkoznak, amikor a szervezettel kapcsolatba kerülnek. Ez a kép pedig a fejükben imázssá (képmássá) alakul, amely a mi konkrét jelenlétünkől függetlenül is bármikor előhívható.

Az *arculat elméletei* közül elsőként az „5C” modellt említjük. A modell szerint egy vállalat személyiségét az alábbi tényezők alkotják: (1.) Corporate Identity (CI), azaz a vállalat önazonossága. A vállalatnak tisztában kell lennie, kicsoda ő valójában, mi a létezésének az indoka, melyek a céljai. (2.) Corporate Culture (CCul), azaz a vállalati kultúra. Ez a szervezetbe beágyazódott hitek és meggyőződések összessége, amely keretbe foglalja, milyen módon szervezzük meg a munkát, hogyan jutalmazunk, hogyan irányítunk, milyen tervezést valósítunk meg stb. A vállalati kultúra része a közösen elfogadott értékek, eljárások, minták, viselkedés. (3.) Corporate Design (CD), azaz a vállalat külső megjelenése. Ezen a szervezet vizuálisan azonosítható, azt másoktól fizikailag megkülönböztető egyedi fellépését, megjelenését és látványt biztosító tényezőket értjük. A vizuális identitást a nevek, szimbólumok, logók, színek és átmeneti rítusok fejezik ki. (4.) Corporate Communication (CCom), azaz a szervezet kommunikációja. Az a folyamat, amelynek során a szervezet a róla szóló információkat tudatosan juttatja el az érdekgazdákhoz annak érdekében, hogy befolyásolja a magatartásukat, viselkedésüket. Végül (5.) Corporate Image (CI_m), azaz a szervezetről az érdekgazdák fejében kialakult lenyomat, az imázs/image, amivel nemsokára részletesebben is foglalkozunk.

Az arculat – rendszerelvű, modern megközelítés szerint – egy pecsétéhez hasonlítható, aminek mozgatója maga a szervezeti kommunikációért felelős public relations tevékenység, eredménye pedig a pecsét lenyomata, másként az imázs vagy képmás. Az imázs az érdekgazdák fejében jön létre, mivel azonban közel 8 milliárd különböző ember él a Földön, így lényegében 8 milliárd lehetséges képmásról beszélhetünk. Az arculati rendszer működtetésének célja, hogy a pecsétünkkel minél több és minél egyformább, egységesebb lenyomatot készítsünk minél több ember fejében. A kép ugyanis, amit magunkról létrehozunk és annak lenyomata, vagyis az imázs, nem mindig egyezik. Amint azt Martin Heidegger, a XX. sz. egyik legnagyobb hatású német filozófusa megjegyzi, a tükörkép és a tükröztetett részben azonos, részben más. Azonos, amennyiben a szellem csakis önmagát képes láttatni, vagyis a

szervezet csakis saját magáról tud képet létrehozni. Ugyanakkor más is, mivel a szellem nem közvetlenül, hanem testi környezetének, fizikai realitásán keresztül látja "önmagát", és ez nem azonos a tiszta szellemmel, vagyis magával a szervezettel. A szervezeteknek folyamatosan tükörbe kell nézniük: ami kívülről látszik, annak a bensőt kell tükröznie. A környezet pozitív megítéléséhez, a jóakarát és a bizalom kialakulásához a benső világ és a külső valóság közötti összhang megteremtésére kell tehát törekedniük.

Amikor a vállalat identitásáról beszélünk, érdemes röviden párhuzamot vonni saját magunk önzonosságával. A *személyiség* fogalmának meghatározásakor nem elég egy helyzet külső adottságait és az egyéni empíriát ismernünk. Az ember esetében a személyiség nem más, mint az ember egy bizonyos szempontból jellemezve. Mennyiségi és minőségi eltérések vannak emberek között a lelki jelenségek, megismerés, értékelés, motivációs mechanizmusok, személyiség-tulajdonságok szerint. Ez a különbség adja meg az adott személy egyediségét. Mindezt az emberek és a szervezetek esetén is a viselkedés határozza meg a leginkább, ami felértékeli a vállalatok tetteinek, cselekedeteinek a jelentőségét. A hétköznapi, laikus szóhasználatban a személyiség kifejezés többnyire a jellegzetes tulajdonságai alapján másoktól megkülönböztethető egyént (egyedi embert) jelenti. A laikus személyiségfogalom azonban azt a vélekedést is magában rejt, hogy az emberek tulajdonságai nem végtelenül változatosak, hanem vannak általánosan jellegzetes, ún. tipikus tulajdonságok, tulajdonságcsoportok, amelyek alapján egy-egy személy másoktól megkülönböztethető vagy másokkal összehasonlítható. Valójában mindenkinek van tehát valamilyen elképzelése az egyediséget és a tipikust adó jellegzetességekről, vagyis mindenkinek van egyfajta személyiségelmélete. (V. Komlósi, 2006:477) Szintén párhuzamba állítható az egyén *személyiségstruktúrája* és a szervezetek identitás-modellje. A személyiség strukturális modellje Sigmund Freud nevéhez fűződik. Freud úgy vélte, hogy a személyiség három összetevőből áll, amelyek kölcsönhatása eredményezi a komplex emberi viselkedést. Ezek az összetevők nem a test fizikai jelenségei, hanem a személyiség működésének három vetületét jelölik. Az összetevőket ösztönének, énnek és felettes énnek nevezzük. Az ösztönén a személyiség ősi, rejtett része. Hasonlóan rejtett, ahogyan a vállalatok kultúrája, illetve struktúrája. Az ösztönén a személyiség összes öröklött, ösztönös aspektusát magába foglalja. Freud valójában úgy hitte, hogy az összes lelki energia az ösztönéből származik, ennél fogva az ösztönén a személyiség motorja, éppen úgy, ahogy a vállalati arculat tartalmi elemei határozzák meg a vállalat személyiségét. Az ösztönén úgynevezett örömelvnek megfelelően működik. Az örömelv szerint a szükségleteknek azonnal ki kell elégülniük, de semmilyen módon nem korlátozza a kielégülés módját. Számolnunk kell viszont a bennünket körülvevő bonyolult külvilággal, a szervezetek esetében ezt nevezzük külső környezetnek. A külvilág, a külső környezet, az objektív valóság elvárásokat fogalmaz meg velünk szemben, felállítja az együttélés szabályait, amihez alkalmazkodnunk kell. Mivel az ösztönén nem képes megküzdeni az objektív valósággal (környezettel), a pszichés funkciók másik készlete is kifejlődik, amelyet énnek vagy egonak nevezünk. Fő feladata, hogy a saját érdekünkben a külvilág és az ösztönén között közvetítsen. Arra törekszik, hogy a valóság-elvet érvényesítse az öröm-elvvel szemben. A valóság-elv szerint a viselkedésnek a külső világ állapotát kell szem előtt tartania, s nem pusztán a belső szükségleteket és vágyakat.

Szervezetelméleti megközelítés szerint a korábban már tárgyal kontingenciaelmélet lényegében hasonlóan fogalmaz: a szervezeti struktúra mint rejtett (tartalmi) arculati elem meghatározza, milyen

eredményességgel tud a szervezet a külső környezet elvárásaihoz alkalmazkodni. Az emberi személyiség harmadik összetevője, a felettes én a szülői és társadalmi értékeket foglalja magába. Az dönti el, hogy mi a helyes vagy helytelen. Tökéletességre törekszik, nem pedig életvezetésre. A felettes én értékrendje a szülők értékeitől függ, ami esetünkben megfelel a tulajdonosok, illetve a menedzsment által a vállalati kultúrában meggyökereztetett vállalati értékeknek. A gyermek, hogy elnyerje szülei szeretetét és törődését, lassan elfogadja azt, amit szülei helyesnek gondolnak. A gyermek elkerüli mindazt, amit a szülők rossznak gondolnak, hogy ne érje fájdalom, büntetés és visszautasítás. (Czinke idézi Charles-Michael-t, 2011:203-205)

Ezen a ponton meg kell jegyezni, hogy a szervezet személyisége nem lehet független annak első számú vezetőjétől, pontosabban az ő reputációjától. Gyakran keveredik azonban a vezetők személyes márkája (personal branding) annak személyes hírnevével. Míg az első egy folyamat, egy tevékenység, addig utóbbi következmény és állapot. A vezető karizmájának, személyiségének és főként tetteinek, cselekedeteinek következménye. A vállalatvezetőknek fel kell mérniük az üzleti tevékenységük különböző dimenzióit és mindeközben tudniuk kell egyensúlyozni az érdekgazdák érdekei, elvárásai között. Mindezt úgy, hogy személyiségével, példamutatásával, elkötelezettségével motiválja a munkavállalóit.

* * *

I.5. Az arculat képlete és elemei

I.5.1. Az arculat képlete

Danny Moss, Toby MacManus és Dejan Vercic szerint az arculat három összetevő *logikai szorzatából* áll. Ezek a következők:

- a belső érdekgazda-csoportoknak magáról a szervezetről, valamint annak külső szerepléséről alkotott képe;
- a szervezet szavakban, tettekben és fizikai valóságában megnyilvánuló szereplése;
- a szervezet strukturális és kulturális jellemzői. (Moss et al., 1997:207)

Nicholas Ind a szervezet múltját, hitvallását, filozófiáját, technológiájának jellegét, tulajdonosait, dolgozóit, vezetőinek egyéniségét, a szervezet erkölcsi és kulturális értékeit, valamint működési stratégiáit sorolja az arculat összetevői közé. (idézi Nyárády-Szeles, 2005/I:270)

Az arculat képletének megértéséhez Szeles Péter és Nyárády Gábornét idézve a társadalomtudományoktól látszólag messze eső matematikai logikát és rendszerelméletet hívjuk segítségül. Tesszük mindezt azért, mert az arculatra komplex rendszerként tekintünk, ahol a rendszer elemei önmagukban nem képesek arra, amire a rendszer (az arculat) maga. A matematikai logika a matematika egyik fejezete, a rendszereket matematikai módszerekkel vizsgálja és bizonyítja a feltételezéseket. Célja a helyes következtetési sémák, helyes definíciók vizsgálata, beleértve a matematikai logika által alkalmazott következtetési sémákat, szabályokat, definíciókat is. Értelmezésében a rendszer elemek olyan kombinációja, amely együttesen, az elemek együttműködése, illetve kölcsönhatása révén olyan funkció megvalósítására képes, amelyre az egyes elemek (vagy azok egyszerű összessége) nem képesek. Arra keressük a választ, a rendszer mely elemei a meghatározóak, mitől függ, hogy az arculatunk pozitív vagy negatív lesz-e.

A matematikai logika nyelvén tehát képlet formájában, logikai szorzatként ábrázolva az arculat a következő formában néz ki:

$$A = \text{Kép} \times [(\text{Kom}) \times (\text{Tev}) \times (\text{FizJel})] \times [(\text{Struk}) + (\text{Kult})],$$

A változókat helyettesítő betűk jelentése:

A: az arculat

Kép: a belső közönségcsoportoknak a szervezetről és annak külső szerepléséről alkotott képe

Kom: a szervezet kommunikációs megnyilvánulásai

Tev: a szervezet tettei, tevékenysége

FizJel: a szervezet fizikai jelenléte, megjelenése

Struk: a szervezet struktúrája, felépítése

Kult: a szervezet kulturális jellemzői

A képlet egyszerűsített változata:

$$A = K_e \times (K_o \times T \times F) \times (S + K_u)$$

Mindebből arra a következtetésre jutunk, hogy a szervezet arculata jóval összetettebb rendszer, mint annak logotípiája és emblemarendszere önmagában. Az arculat lényegében az a kép, amelyet a szervezet saját magáról a külvilág felé mutat. (Nyárády-Szeles, 2005/I:270-271)¹⁸

A szerzőpáros anélkül, hogy a matematikai logika részleteiben elmerülne, további magyarázat nélkül megállapítja, hogy az arculat logikai szorzként, nem pedig összegként való megfogalmazásából adódóan az identitást egyfajta alapegységként kell értelmezni. A képlet segítségével ugyanakkor lehetőség nyílik az identitás minőségére következtetni. Ebből a szempontból háromféle tipikus szituáció különíthető el.

1. Erős identitásról beszélünk akkor, ha az arculat egységes és monolitikus, az önimage, image, struktúra és kultúra között sok a közös vonás (pl.: Philips, Google)
2. Gyenge identitás esetén az önimage, image, struktúra és kultúra között csak kis átfedés van. A legtöbb „márkaidentitás” gyenge, pl.: Pepsi, Unilever¹⁹
3. Meghasadt identitás esetén az önimage, image, struktúra és kultúra között egyáltalán nincs közös vonás. Ilyenek például az ún. ernyőszervezetek, de gyakran alakul ki meghasadt identitás fúziók következtében is.²⁰

A szervezeti identitás szűkebb és tágabb értelmezése rámutat arra is, hogy az arculat mint komplex rendszer két összetevőből áll: egy tartalmi és egy formai komponensből. Előbbihez soroljuk az alábbiakat:

- az önimage,
- a szavak,
- a tettek,
- a fizikai jelenlét,
- a szervezeti struktúra és
- a szervezeti kultúra.

¹⁸ A képlet utolsó összetevője (struktúra és kultúra) összegként szerepel. Ennek az az oka, hogy ez a két változó relatíve független a többtől is és egymástól is.

¹⁹ Az Unilever egy brit multinacionális fogyasztási cikket gyártó cég. A vállalat termékei között szerepelnek élelmiszerek, üdítők, tisztítószer, illetve tisztálkodási és kozmetikai termékek. Termékei közel 190 országban elérhetőek, több, mint 400 márka tulajdonosa. A márkaidentitás lényege, hogy az előállító vállalat háttérben marad, a márkák „önálló életet élnek”, saját, egyedi kommunikáció kapcsolódik hozzájuk. A márkaidentitás előnye, hogy ha egy márka válságba kerül, a piacról anélkül kivezethető, hogy az azt előállító anyavállalat identitása súlyosabban károsodna.

²⁰ Példaként említhetünk olyan fúziókat, illetve felvásárlásokat, amikor a vevő cég profilja teljesen eltér az akvirált (felvásárolt) vállalat alaptevékenységétől. A kilencvenes években az egykori FOTEX nevű nagyvállalat felvásárolta a nagy múltú AJKA KRISTÁLY-t. Előbbi fotókidolgozással, fotócikkek, később egyre többféle elektronikai, szórakoztatóipari cikkek forgalmazásával foglalkozott. De hasonló története van a mezőgazdasági KITE részvénytársaságnak is, amely az OTP Bank tulajdonába került.

A formai elemeket a

- a szavak, a tettek és a fizikai jelenlét vizuális komponensei, valamint
- a szervezeti struktúra és kultúra vizuális megjelenítési formái adják. (Nyárády-Szeles, 2005/I:271-272)

Amennyiben a két oldal elkülönül, azaz független egymástól arculati disszonancia keletkezik. Ha az arculat tartalmi és formai elemei egységet képeznek, sikeres vállalati identitásról beszélhetünk. A legizgalmasabb elméleti és gyakorlati jelentőségű kérdés az elemek egymás közötti viszonya, vagyis az arculat tényezőinek hatásösszefüggése. Melyik milyen súllyal vesz részt a koordinálásban? Melyik tényező felelős leginkább az image-ért? Melyik a legfontosabb tényező? Megelőlegezve a részletes magyarázatot, rögzítjük, hogy az arculat meghatározó, domináns elemei a *tartalmi* elemek. A formai elemek másodlagos szerepet játszanak.²¹ Az arculat tényezőinek hatásösszefüggéseit az alábbi táblázatban foglalja össze Szeles és Nyárádyné:

A	=	K_é	x	K_oTF	x	SK_u
+	=	+	x	+	x	+
+	=	-	x	+	x	+
+	=	+	x	+	x	-
-	=	+	x	-	x	+
-	=	-	x	-	x	+
-	=	+	x	-	x	-
+	=	-	x	+	x	-
-	=	-	x	-	x	-

1. ábra: Az arculat tényezőinek hatásösszefüggése 1. (Nyárády-Szeles, 2005/I:273)

Eszerint az arculat (A) értelemszerűen pozitív lesz, ha minden változó önmagában pozitív (legfelső sor), továbbá negatív lesz, ha minden változó önmagában negatív (legalsó sor). Az összes többi esetben (vegyes előjelű változók) az arculat előjele a középső tényezőtől, vagyis a szervezet szavakban, tettekben és fizikai jelenlétében manifesztálódó megnyilvánulásaitól függ: minden olyan esetben, ahol a középső változó pozitív (pirossal jelölve), az arculat is pozitív lesz. Ez fordítva is igaz: azokban az esetekben – függetlenül a többi változó előjelétől –, ahol a szervezet tettei, szavai és fizikai megjelenése valamiért negatív, az identitás is negatívba fordul.

Mivel az említett középső hatótényező egy összetett, többtényezős változó, érdemes „kibontani” annak érdekében, hogy megtudjuk, a három közül melyik lesz felelős az arculatért. Megismételve az előző, spekulatív hatásértékelést immár csak a szavak-tettek-fizikai jelenlét hármására koncentrálna, az alábbi eredményt kapjuk:

²¹ Szeles és Nyárádyné ugyanakkor megjegyzik, hogy a tézis empirikus bizonyítása még hiányzik, az összefüggés gyakorlati tapasztalatokat összegezve, spekulatív úton került feltárára.

A	←	K ₀	T	F
+	←	+	+	+
+	←	-	+	+
+	←	+	+	-
+	←	-	+	-
-	←	-	-	+
-	←	+	-	-
-	←	+	-	+
-	←	-	-	-

2. ábra: Az arculat tényezőinek hatásösszefüggése 2. (Nyárády-Szeles, 2005/I:274)

Látható, a szervezet szavai, tettei (magatartása) és fizikai megnyilvánulásai közül itt is a középső, a tettek, a magatartás lesz a domináns. Azaz az arculat előjelét legelsősorban és domináns módon az fogja meghatározni, mit tesz, hogyan viselkedik a szervezet. Másként: *a vállalatot elsősorban tettei és cselekedetei minősítik.* (Nyárády-Szeles, 2005/I:275)

I.5.2. Az arculat elemei

Mint láttuk, az arculat szűkebb értelmezés szerint csupán a dizájnnal azonos, tágabb értelmezése szerint azonban komplex gondolkodásmód és rendszer, ahol a tartalom és forma viszonyában a tartalomé a meghatározó szerep. „A vállalat önazonossága hosszútávon a befogadóban a megbízhatóság, állandóság, folytonosság, benyomását kelti. A vállalat üzenete elfogadást nyer, hatásos, hiteles lesz. Az eredmény pedig olyan erkölcsi tőke, mely befektetésként az üzleti életben kamatozik (bizalom, jó hírnév, goodwill). Az arculat lényegében tehát nem más, mint egy puzzle, ami akkor lesz a legtökéletesebb, ha minden darabja a megfelelő helyen van. Egy másik metaforával élve az arculat az üzleti siker szoftvere.” (Radetzky, 2019:39)

Az identitást legfőképpen a szervezet múltja, hitvallása és filozófiája, technológiájának jellege, dolgozói, vezetőinek egyénisége, a szervezet erkölcsi és kulturális értékei, valamint működési stratégiái alkotják. Ahhoz, hogy az arculat a kívánt képmást hozza létre az érdekgazdák fejében, sokféle arculati elemnek az együttes, koordinált működése kell, hogy megvalósuljon. A koordináltság ez esetben annyit jelent, hogy az egyes elemek egy fókuszba kell összpontosuljanak, egy gyújtópontban kell, hogy megrajzolják a vállalatunk, szervezetünk képmását az emberek fejében. Ennek megfelelően tekinthetjük az arculatot egy parabola tükörnek, amely összegyűjti a vállalat különböző aktivitásait, cselekedeteit, megnyilvánulásait, és ezeket egyetlen pontra, az érdekgazda fejébe összpontosítja. A parabola geometriai definíciója szerint a síkban egy adott ponttól (fókuszpont vagy gyújtópont) és egy, ezen a ponton át nem menő egyenestől (direktrix, vezéregyenes) egyenlő távolságra levő pontok mértani helye. Az *arculati parabola* koncentráltan az érdekgazdára vetíti a szervezet

- céljait;
- alaptevékenységét, kimeneti teljesítményeit (termékeit, szolgáltatásait);
- működésével kapcsolatos információkat, utasításokat;
- a munkavállalók szervezettel való azonosulását;
- a céghez tartozás érzését (company feeling);
- a vállalati- és menedzsmentkultúrát;
- a szervezet felépítését, struktúráját;
- öntudatát, önbecsülését;
- vállalati filozófiáját;
- vízióját és misszióját;
- auditív és vizuális szimbólumait.

Az arculati parabola hatásmechanizmusának megértéhez Harold Lasswell transzmissziós modelljét hívjuk segítségük.²² Szerinte a kommunikáció hatása attól függ, ki mit mond, milyen kommunikációs csatornán keresztül, kinek és milyen eredménnyel. A modell a kommunikációt üzenetek átadási folyamatának tekinti, narratív (elbeszélő) tömegkommunikációs modellnek is nevezik. A kommunikációt itt üzenetek folyamatos átadása jellemezi. A hatás megfigyelhető, változatos és mérhető. Állítása szerint, ha a rendszer bármelyik eleme változik, a hatás is szükségképpen változni fog. Az arculati parabola tehát a fent felsorolt elemeket üzenetként közvetíti a befogadó (érdekgazda) felé annak érdekében, hogy hatást gyakoroljon rá, vagyis pozitív irányba változtassa meg a szervezettel szemben tanúsított viselkedését. A kommunikátor (PR-szakember, a szervezet arculatának formálója, alakítója) ennek érdekében szelektál és hozzáférhetővé teszi az információáramlatot annak mérlegelésével, hogy a közönség mire vágyik, illetve mivel tud a közönségre nagyobb hatást gyakorolni.

I.5.2.1. Az arculat tartalmi elemei

A szervezet arculatát *formai* és *tartalmi* elemekre oszthatjuk. Nemrég utaltunk már rá, hogy ha a tartalmi és a formai oldal részben vagy teljesen elkülönül, arculati disszonancia keletkezik. Ellenben, ha az arculat tartalmi és formai elemei egységet képeznek, megerősítik egymást, sikeres vállalati identitásról beszélhetünk. Mi a tartalmi elemek bemutatásával kezdjük, amely választás – az általános közvélekedéssel ellentétben – a fontossági sorrendet is szimbolizálja. Az arculat tartalmi elemei ugyanis fontosabb szerepe játszanak a szervezetről kialakuló képmás (imázs) és az ennek következtében létrejövő hírnév minőségében. A vállalatok – szerencsére egyre kisebb része – a dizájnt mintegy álarcot használva próbálja meg elfedni a valódi arcát annak érdekében, hogy a közönség egy idealizált képet kapjon róla. Szerencsére azonban a közönség egyre tudatosabban keresi a vállalatok valódi arcát, amit leginkább a tetteiből, cselekedeteiből ismerhet fel. A külsőnket a ruházatunk, a belsőnket (személyiségünket) a gondolkodásmódunk teszi modernné. Sz. L. Rubinstein szerint a személyiség a

²² Harold D. Lasswell (1902-1978) amerikai kutató, a tömegkommunikáció és a politikatudomány kutatásának úttörője. Nevéhez fűződik többek között az I. világháború propagandájának első tudományos vizsgálata.

világgal és a társadalommal való kölcsönhatás révén alakul ki.²³ A személyiség magában foglalja a tudatos cselekedetek motívumait, de az embernek tudattalan motívumai is vannak. A személyiség tehát nem más, mint általános, egyedi és különös sajátosságok egy emberben integrálódott egysége. Szerinte az ember azért egyéniség, mert különleges, egyszeri, megismételhetetlen sajátosságai vannak, személyiségnek pedig azért személyiség, mert tudatosan határozza meg viszonyát a környezetéhez. Annyiban személyiség, amennyiben saját arculata, személye van. Akárcsak a szervezeteknek. Az arculat tartalmi elemei alatt ezét elsősorban a szervezet egyéniségét, személyiségét értjük, vagyis mindazon tudatos hatótényezőket, melyek meghatározzák a szervezet és környezetének viszonyát: ilyen

- a vállalat típusa;
- alaptevékenységének jellege;
- szervezeti struktúrája;
- piaci pozíciója;
- céljai;
- irányítási és tevékenységrendszerei;
- üzleti stílusa;
- külső, belső magatartása;
- légköre stb.²⁴

Lényegében tehát minden olyan aktivitás és jellemző ide tartozik, mely a vállalatot egyedi személyiség-teremtő jegyekkel ruházza fel. Előfordulhat ugyan két ember között külső hasonlóság, ám egyediségünk a személyiségből ered, ez pedig szoros összefüggésben van a viselkedésünkkel. Mint láttuk, személyiségünket nem elsősorban a küllemünk határozza meg: az csupán reflektál, kifejezi a belső értékeinket, preferenciáinkat. Nincs ez másként a szervezetek esetében sem, hiszen a magatartást nemcsak a szervezetet alkotó egyének vonatkozásában, de a szervezet mint önálló entitás vonatkozásában is értelmezhetjük. Így pedig maga szervezet is rendelkezhet unikális, egyedi személyiségjegyekkel, amelyek őt más szervezetektől megkülönböztethetővé teszik.

Az arculat tartalmi elemei kapcsán *direkt* és *indirekt hatótényezőkről* szokás beszélni. A direkt arculattényezők a köznapi érintkezés szintjén is könnyen, egyértelműen tapasztalhatók: ilyen a vállalat alaptevékenysége, profilja, a termékek, szolgáltatások (kimenő teljesítmény). Ezek nyilvánvalóak és „láthatók”, minden ember számára, aki a vállalattal kapcsolatba kerül. A direkt arculattényezők tehát közvetlenül szolgálják vagy eredményezik a vállalat arculatát, identitását. A szervezet arculatának más tényezői ezzel ellentétben közvetetten szolgálják a vállalati személyiség megformálását. (Szeles-Nyárády, 2005/I:277)

Wally Olins szerint az ún. vállalatidentitási program lényege, hogy a vállalatnak mindenben, amit csinál, amit birtokol, amit előállít, tisztán kell vetítenie, hogy ki is ő valójában, és mik a céljai. (Olins, 1999:35)
A szervezet indirekt hatótényezői az alábbiak:

²³ A személyiség eredete: persona latin eredetű szóból származik, ami maszkot jelent. Mai értelmében Goethe használta először. Rubinstein, a kiváló orosz filozófus és pszichológus az idehaza 1964-ben megjelent *Az általános pszichológia alapjai* című kétkötetes alpművében fejti ki a személyiség jellemzőit.

²⁴ Forrás: *Esztétikai Kislexikon*, Kossuth Kiadó, Budapest, 1979, 135. oldal

- szervezeti struktúra;
- szervezeti kultúra;
- szervezeti filozófia, misszió, jövőkép;
- piaci stratégia;
- szervezeti azonosság, valamint a
- szervezeti stílus.

A szervezeti struktúra

Dobák Miklós a szervezet *struktúráját* akként határozza meg, mint eszközt a menedzsment kezében a vállalat céljainak eléréséhez. Olyan keretrendszer, mozgástér, amiben a szervezet alkotó tagok interakciói zajlanak. (Dobák, 1988:20) A tagok a munka megosztásával együttműködnek a közös célok elérése érdekében. Ez az együttműködés horizontális (azonos beosztású alkalmazottak között) és vertikális (alkalmazottak és felettesek között) lehet, ami segíti a hatékony működést. A vertikális struktúrák kialakításánál figyelembe kell venni, hogy egy ember – kellő hatékonysággal – 7-10 másik embernek a munkáját képes ellenőrizni. Ez megfelelő hatáskörökkel rendelkező, egymásnak alá- és fölérendelt vezetői szintek létrehozását követeli meg. Ebből automatikusan következik, hogy a struktúrán belüli, szintek közötti kommunikáció formálisabbá, időigényesebbé, bonyolultabbá válik. Minél több kommunikációs csomópont létesül a szervezeten belül, annál inkább szükség van a belső kommunikáció menedzselésére. Mindez nem csupán úri huncutság: nem kevesebb, mint a szervezet léte függ attól, kellő hatékonysággal vagyunk-e képesek az éltető információ áramoltatására a szervezet korpuszában. Éppen úgy, ahogy a szív szállítja az oxigént a vérünk segítségével.

Szintén Dobák a kontingenciaelmélet strukturális jellemzői között megemlíti

- a munkamegosztást,
- a hatáskörmegosztást,
- a koordinációs eszközöket, valamint
- a konfigurációt.

Munkamegosztáson egy összetett feladat részfeladatokra bontását és azok egyes szervezeti egységekhez való telepítését értjük. A munkamegosztás egyben a szervezetek tagolásának az alapja is. A feladat részekre bontása több lépcsőben hajtható végre, eljutva egészen az alapeladatok kiosztásáig, aminek megfelelően beszélünk elsődleges, másodlagos stb. munkamegosztásról. A szervezeti egységek a rájuk osztott feladatokat úgy tudják kellő színvonalon elvégezni, ha a vezetőiket megfelelő hatáskörökkel ruházzák fel az alapítók. A *hatáskörök* szervezeten belüli megosztása a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti. Ezen belül kiemelt fontosságú a döntési hatásköröknek és az utasítási jogköröknek a felosztása a vállalat vezetése és az alárendelt hierarchikus szintek vezetői között. A rendszerezés alapja itt az, hogy egy szervezeti egység hány, a hierarchiában felette lévő vezetőtől kap egyidejűleg végrehajtási utasítást. *Szervezeti koordináció* alatt a részek egymáshoz, egymás mellé rendelését, összehangolását értjük. A szervezeti egységek

differentiálódása során a különbségeket nem megszüntetni kell, hanem össze kell hangolni a részek működését.

Korunk tendenciái (diverzifikáció, multinacionalitás) a koordináció szerepének fontosságát helyezik előtérbe, s nem túlzás azt állítani, hogy ez napjainkban stratégiai jelentőségűvé válik. Szervezeti egységnek ez alapján olyan, meghatározott tevékenységgel foglalkozó csoportot nevezünk, melyben közös a munkavégzés és jól definiált érdekviszonyok vannak. Ugyanakkor a modern szervezetekben nemcsak az egységek (osztályok, csoportok) köthetik össze a munkatársakat, hanem egyes konkrét projektek is. A projektek egy speciális, komplex céllal egyedi, de összetett feladatra létrejövő, különböző szaktudású (különböző kompetenciákkal rendelkező) emberekből álló csoport és az általuk végzett munka. A hazai menedzsmentkultúrában is meghonosodott kifejezés továbbá a team (csapat), amely folyamatos feladatra létrejövő, különböző szaktudású emberekből álló csoport. Végül a *konfiguráció*, mint származtatott, de mindenképpen önálló jelentéstartalommal bíró strukturális jellemző, a következőképpen jellemezhető:

- szervezet mélységi tagoltsága, ami a hierarchikus szintek száma a főtevékenységi profilt tekintve;
- a szervezet szélességi tagoltsága, vagyis az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egyes szintjein;
- az egyes szervezeti egységek mérete (az egységnél foglalkoztatottak száma). (Dobák, 1998:43-56)

A kommunikáció sikeres menedzselése nagyban függ az adott szervezet formájától. Kiss-Tóth Roland szerint:

„A szervezeti formák felépítésük (struktúrájuk) eltérései miatt különböznek, a struktúra eltéréseit pedig a struktúradimenziók különbségei okozzák. A valós szervezetek struktúrája – tevékenységük, adottságaik, környezetük sokfélesége miatt – mindig egyedi, de az esetek többségében be lehet azonosítani azt a szervezeti formát (modellt), amelynek leginkább megfelel. Igaz, a szervezettípusok a maguk vegytiszta formájában csak ritkán azonosíthatók ebben a formában.” (Kis-Tóth, 2015:54)

A *lineáris* (más elnevezés szerint organikus) szervezet a legegyszerűbb szervezeti forma (ezért gyakran egyszerű szervezetnek is nevezik). A lineáris szervezet fő elve a vezetés szigorú egysége, amely elvet a szervezéstudományban Henri Fayol és Max Weber nevével szokás összekapcsolni. A munkamegosztási elv esetleges vagy mennyiségi. Hatáskörmegosztás szempontjából erősen centralizált, egyvonalas struktúra. A koordinációt főként a hierarchia biztosítja. A *törzskari* szervezetekben a törzskarok többnyire döntés-előkészítést végeznek pl. stratégiai, szervezetalakítási, innovációs és jogi kérdésekben, közvetlenül a felső vezetőnek alárendelten. Több szempontból is fontos koordináló szerepet töltenek be: áttekintik az alsóbb szinteken folyó, de a törzskar szakmai körébe tartozó munkákat, és állandó kapcsolatban állnak a felső vezetéssel, így sajátos közvetítői lefelé a stratégiai elképzeléseknek, felfelé a lehetőségeknek. A *lineáris-funkcionális* szervezetnél (újabban gyakran csak funkcionális szervezetnek nevezik) egyszerre jelennek meg függelmi kapcsolatok és a szakmai felügyeleti-irányítási kapcsolatok. A szervezet növekedésével erősen specializált szervezeti egységek és munkakörök alakulhatnak ki. A

függelmi és a szakmai irányítás szétválík. A koordinációt elsősorban technokratikus (pl. szabályzatok, tervek) és strukturális (pl. értekezletek, bizottságok) eszközök biztosítják. (Kis-Tóth, 2015:55-57)

A *divizionális* szervezeteket a stratégiai és az operatív alkalmazkodóképesség egyaránt jellemzi, eredményes működésük alapja a divíziók önállóságának hatékony összekapcsolása a központi erőforráselosztással és teljesítményellenőrzéssel (elszámoltatás). Ezekben a szervezetekben az elsődleges munkamegosztás tárgyi elven (általában termékek, termékcsoporthok vagy vevők, ill. vevőcsoportok szerint) vagy regionális elven (földrajzi értelemben vett piaci régiók szerint) történik, azaz legtöbbször vagy a termékek, vagy az értékesítési irányok alapján tagolják a szervezetet. Az így kialakított (vállalaton belüli) szervezeti egységeket nevezik divízióknak. A *mátrixszervezetben* többvonalas irányítás érvényesül. A napi működés szintjén ez azt jelenti, hogy pl. a végrehajtási szinten dolgozó kollégának a funkcionális egység vezetője ugyanúgy adhat utasítást, mint a termékmenedzserek. Az utasítások között nincs eleve megszabott prioritási sorrend, szemben mondjuk a lineáris-funkcionális szervezetre jellemző megoldással. A mátrixszervezet koordinációját sok tekintetben maga az alapstruktúra biztosítja, hiszen a különböző irányítási logikákat képviselő vezetőknek együtt kell dönteniük minden fontosabb kérdésben. Strukturális koordinációs eszközökre tehát kevésbé van szükség, technokratikus eszközökre viszont igen, és személyorientált eszközökre is annak érdekében, hogy megfelelő vezetők kerüljenek kiválasztásra, illetve a szervezet megbirkózzon a mátrixszervezetből eredő kulturális kihívásokkal. (Kis-Tóth, 2015:58, 62)

Más megközelítés szerint beszélhetünk *funkcionális* szervezetről, amely az egydimenziós és a többvonalas szervezetek tipikus példája. Itt az elsődleges munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik (pl. fejlesztés, termelés, értékesítés), a hatáskörökre elsősorban a döntési jogkörök centralizációja jellemző, ezek általában a felső vezetéshez telepítettek. Erőteljes szabályozottságra való törekvés jellemzi a munkamegosztás és a hatáskörök kialakításánál is, továbbá működésében a vertikális koordinációs megoldások játsszák a főszerepet, a kommunikációs csatornák elsősorban az alá-fölérendelt szervezeti egységek között épülnek ki (horizontális koordinációra nincs lehetőség, esetleg pótlólagos strukturális eszközökkel oldható meg: törzskar, projekt, teamek, bizottságok beépítésével). Végül az ún. *tenzor-szervezet* rokon képződmény a mátrix-struktúrával, itt egyidejűleg alkalmazzák a munkamegosztás kialakításánál a funkcionális, a tárgyi és a regionális elvet. Elsősorban a nagyméretű és multinacionális vállalatokra jellemző, többszintű kompetencia-megosztás van jelen, erőteljes regionális szemlélet jellemzi. A piaci szegmensek változásait rugalmasan tudják követni és a termékvezérelt munkamegosztás állandó fenntartására törekednek, átfogó központi, funkcionális irányítás biztosítja az egységes vállalati arculatot, a régiók és a termékkelvű divíziók felett globális felelősség és koordináció van.

Mindazonáltal Lawrence és Lorsch a kontingenciaelmélet előfutáraiként már 1967-ben megjegyzik, hogy nincs általános érvényű szabály a szervezet optimális struktúrájának kialakítására. A struktúra a környezeti feltételekhez igazodik. Ha a hatásfokot és a hatékonyságot állandó értéknek fogjuk fel, a környezet különbözősége következményeként a szervezet struktúrájának is különbözőnek kell lennie. Ennek megfelelően különbözőnek kell lennie az embereknek, az emberek közötti kapcsolatoknak, hiszen ezen tényezők is alkalmazkodnak a szervezethez. A környezeti szektorok nemcsak a problémák fajtájában, hanem a stabilitás fokában is különböznek egymástól. Ennek eredményeként a struktúra szükségszerűen differenciálódik, speciális részeket hoz létre önmagából. A környezeti stabilitás kedvez

a formális struktúrának, bizonytalanság, turbulencia esetén informális kapcsolatok jelennek meg. Ilyenkor a struktúra differenciáltsága ugyanazon szervezeten belül is igen eltérő lehet. Ugyanakkor a környezet kikényszeríti a szervezet integrációját is, mégpedig kétféle módon: horizontális kapcsolatok elősegítésével és integráló alrendszerek létrehozásával. Az integráció funkciója ilyenkor nem adminisztratív, hanem mindenekelőtt konfliktusmegoldó funkció. A differenciáltság és integráltság között természetesen ellentmondás áll fenn, amiben a környezet elemei között meglevő ellentmondások tükröződnek. A tökéletes integráció nem érhető el, de nem is előnyös, szükséges a dezintegráció egy bizonyos foka. (Lawrence-Lorsch, 1967:43, 47)

Grunig 1985-ben tárta fel, hogy a szervezeti struktúra hogyan befolyásolhatja a közhangulatot. Kutatásai megerősítették a kétoldalú szimmetrikus szervezeti struktúra szükségességét is, ugyanis az egyoldalú aszimmetrikus szervezet korlátozza a kommunikációt és az innovációt, ezért károsan befolyásolja a morált és a szakmai tevékenységet is. (idézi Németh, 1998:63) Szeles ennek kapcsán emlékeztet rá, hogy bizonyos méret (strukturáltság) felett már fizikai lehetetlenség a szervezet tagjai között közvetlen, személyes kapcsolatot létesíteni és fenntartani. Ilyenkor jut jelentős szerephez az *arculati kézikönyv*.²⁵ (Szeles, 2001:179) Az *arculati kézikönyv* a vállalkozás vezetői és dolgozói számára is ad iránymutatást. A jól megszerkesztett és tartalmában pontos *arculati kézikönyv* az alkalmazottak számára kommunikációs szabálygyűjteményként, elvárásként is szolgál, amelyet a mindennapi munkájuk során alkalmazni kell. Kiemelt jelentősége van a vállalati *arculati*nak, ha a vállalkozás terméke könnyen helyettesíthető, nehéz értékelni a termék tulajdonságait vagy a szervezet eredményeit, nincsen más támpont (a vállalat nem vagy ritkán reklámoz, így szinte ez az egyetlen kommunikációs eszköz, amely alapján a vállalkozást azonosítani lehet), a termék megvásárlása nagy kockázattal jár, vagy a terméket állandóan fejlesztik. (Radetzky, 2019:41) Megléte alapkövetelmény ott, ahol egynél több részleg vesz részt az *arculati* elemeket hordozó anyagok megrendelésében:

„Egy modern szervezetben gyakorlatilag nincs mód arra, hogy *arculati kézikönyv* nélkül menedzseljük a vállalati *arculat* ügyét. Ahol egynél több részleg vesz részt az *arculati* elemeket hordozó anyagok megrendelésében, beszerzésében, alapvető követelmény, hogy legyen olyan útmutató, amely a szabványelírásokat tartalmazza.” (Carter, 1976:3)

A vállalkozás *arculati* elemeit célszerű egységes rendszerbe szerkeszteni, hogy azt később mint etalont használni lehessen. (Kónyáné, 2008:5) Az *arculati kézikönyvek* legtöbbször csak a formai elemeket tartalmazzák, szokás ezt “*kisarculati*nek” is nevezni. Ugyanakkor egyre több az olyan *kézikönyv*, amely a legfontosabb tartalmi elemeket is tartalmazza (filozófia, küldetésnyilatkozat, vállalati alapértékek). (Carter, 1976:3) Lényegében olyan útmutató, mely előírásainak betartása kötelező, valamennyi kommunikációs tevékenységre érvényes és mindenkor elérhető a vállalat kommunikátorai számára. Tematikai struktúrája legtöbbször így néz ki:

- azonosítók, embléma, logó, színek stb.;
- levelezési anyagok, névjegy, levélpapír, boríték, számla, meghívókártya stb.;
- kereskedelmi információhordozók, prospektus, szórólap, matrica stb.;

²⁵ Corporate Identity Manual (CIM)

- speciális információhordozók, munkaruha, bemutatóterem, kereskedelmi egységek, kiállítási stand stb.;
- indirekt információhordozók, szállítóeszközök, telephely stb. (Szeles-Nyárády, 2005/I:295-299)

A jól felépített, funkcionálisan megfelelő arculati kézikönyv alkalmas arra, hogy a vállalat ezernyi kommunikációs interakcióját koordinálja, egységesen irányítsa és mintegy karmester, létrehozza a kommunikációs harmóniát. Egy vállalatnál mindenki kommunikál, a portás köszönésétől a vezérigazgató sajtónyilatkozatáig minden megnyilvánulás része arculati rendszernek és közvetíti a vállalati önazonosságot, egyben alakítja a róla kialakult képmást és véleményt. Nem mindegy tehát, hogy az interakciók egyirányba mozognak-e, azaz konvergálnak vagy széttartanak (divergálnak). Az arculati kézikönyv (és az abban rögzítettek következetes alkalmazása) az alapja, és egyben minőségügyi garanciája a szervezet kommunikációs megjelenési formáinak, mint például: a levélpapír, boríték, névjegy, valamint az ATL és BTL kommunikációs eszközöknek. Az ATL csoportba az ún. hagyományos, klasszikus (vonal feletti – Above The Line) eszközök (sajtó, tv, rádió, közterületi hirdetések, online hirdetések) tartoznak. Az ezeken kívül esőket vonal alattinak (Below The Line) tekintjük. (Komor-Gósi, 2011:95)

A szervezet jéghegy-modellje szerint a szervezeti struktúra felszín feletti, látható, tudatos, racionális, nyilvánosan közzétett, megtapasztalható dimenziója az arculatnak. A szervezeti struktúrát – legtöbbször szervezeti ábra formájában – a cégek, vállalatok, intézmények közzéteszik, ezzel biztosítva az átláthatóságot, segítve a tájékozódást, a bizalom építését. A felszín feletti további dimenziók pl. a szervezet céljai, teljesítménye, adminisztratív szabályai, a munkamegosztás (ki, milyen beosztásban, „szerepben” tevékenykedik az adott szervezetnél), az ellenőrzési rendszerek. Ezzel szemben nem látható, közvetlenül nem megtapasztalható, mégis nagyon fontos arculati dimenziók a szervezet informális hatalmi struktúrája, az egyes tagok kapcsolati, baráti hálózata, az általuk kialakított informális csoportok véleménye, érzelmek, vágyak, elvárások, egyéni szerepfelfogások és normák. Szintén ide tartoznak még a munkavállalók előítéletei, ellen- vagy rokonszenve egymás és a vezetés iránt. Ezek a dimenziók rejtett, nem tudatos, érzelmeken alapuló, nyilvánosan nem felvállalt (sőt, gyakran kifejezetten tagadott) dimenziói az vállalati működésnek.

A szervezeti struktúra segíti a menedzsmentet abban, hogy stabil viselkedési normák, állandó értékek alakuljanak ki a szervezeten belül, amelyeket a tagok magukévá tesznek, integrálnak és ennek következtében a vállalattal azonosulnak (identifikálódnak). E tekintetben a struktúra hasonló szerepet tölt be az arculati rendszerben, mint a következőkben tárgyalt szervezeti kultúra.

A szervezeti kultúra

A kultúra latin eredetű kifejezés (colo, colui, cultus, colere) jelentése: művelni, ápolni, megművelni, gondját viselni. A rómaiak eredetileg a földművelés megjelölésére használták. Később – az analógia alapján – kezdték alkalmazni az emberi lélek művelésére irányuló tevékenységekre. A lélek ápolására az Apollónt kísérő kilenc múzsa mesterségei szolgáltak: történelem, szerelmi költészet, tánc, színészet, líra, szomorújáték, zene, epikus költészet és csillagászat. A kifejezést először a római Cato (Marcus Porcius) használta a földműveléssel kapcsolatban, majd Ciceró a szellemi műveltség megjelölésére.

alkalmazta (*cultura animi*). Tágabb értelmezésben a kultúra az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége, a művelődésnek valamely területe, illetve adott népnél, adott korszakban való megnyilvánulása. Ha a kultúrát a civilizációval állítjuk párhuzamba, a szellemi javak és a műveltség összességéről beszélünk ide nem értve a technikai fejlettséget. A kulturális antropológia meghatározása szerint a kultúra egy adott társadalom mindazon ismereteinek összessége, amelyek az emberi közösség összetartozását és fennmaradását biztosítják. A kultúra alapján tudunk eligazodni abban, hogy mik a fontos értékek és normák az életben. Edward B. Tylor antropológus munkássága már a XIX. sz. végén rámutatott, hogy a kultúra olyan összetett egész, ami magában foglalja a tudást, a vélekedést, a művészeteket, a morál(oka)t, a jogot és a szokást, valamint minden olyan emberi képességet és habitust, amit az ember a társadalom tagjaként a szocializációja során sajátít el. Más megközelítésben a kultúra a társadalom anyagi életének fejlettségét jelenti: emberi készségeket, képességeket, technikai lehetőségeket, azaz végsősoron magát a civilizációt. Mindez konkrét formákban manifesztálódik: így pl. az oktatás, az irodalom, a művészetek alkotják. Olyan értelmi-gondolati program, ami az egyén szocializációs folyamataiban erősödik meg.

A társadalomtudományi megközelítések a kultúra fogalmát annak tág értelmében használják. E szerint a kultúrához hozzátartoznak egy adott társadalom intézményei, értékei és tapasztalatai, amelyek a szimbólumokat, és a különböző megnyilatkozási formákat kialakították. A kultúra fogalma így egyesíti magában a szimbólumok, eljárások, értékek olyan halmazát, mely generációról generációra öröklődik. (Niedermüller, 1999:98-100) Végső soron tehát a területi és történelmi közösségben élő vagy élt emberek közös hiedelmeinek, magatartássémáinak és rítusainak, valamint a mindezeket megalapozó értékeinek az együttese, az emberi viszonyokat szabályozó szokások és normák rendszere.

A kultúra „öröklődésével” kapcsolatban azonban érdemes egy másik nézőpontot is felvetni, ami azonban több, mint egy egyszerű szemantikai közjáték:

„A köznyelvben gyakran előforduló szófordulat a kulturális örökség. Szűk értelmezése (építészeti, régészeti és művészeti emlékek összessége) legitim elnevezés, ám tágabb értelemben a kifejezés problémás. A társadalom ugyanis a kultúra egészét hajlamos kulturális örökségként meghatározni. Ez a kultúrát etimológiai értelemben egy olyan körbe utalja, amely szerint mindazt, amit az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összességéként tartunk számon, az anyagi javakhoz hasonlóan, »alanyi jogon« öröklünk, vagyis akkor is a mienk lesz, ha azért semmit sem teszünk. Ez azonban nincs így.” (Radetzky, 2019: 36)

A kultúra különböző elemeinek elterjedése, átvétele, fennmaradása voltaképpen nem más, mint – kommunikáció. Ezen a ponton pedig utalni kell Horányi Özséb *participációs elméletére*, ami megvilágítja, hogyan lesz a kommunikáció a kultúra elterjedésének, nota bene fennmaradásának nélkülözhetetlen feltétele. Horányi szerint a kommunikáció nem más, mint problémamegoldás. A probléma egy, a jelen állapot és egy elérni kívánt állapot közötti eltérés (diszkrepancia). Ezen eltérés megszüntetéséhez az embernek felkészültségekre van szüksége, amelyből kétféle áll a rendelkezésére: belső és külső. Előbbiek biológiailag rögzített kódok: a belső felkészültségek olyan képességek, amelyek az evolúció során beleíródtak a fajok genetika állományába. Reflexeink többsége például ilyen felkészültség: amikor a napba nézünk, a pupillánk akaratlanul összehúzódik, ezzel védve meg a szemünket a káros sugárzástól. Ilyen belső felkészültségek a feltétlen reflexek, amely egy öröklött magatartásforma (tehát zárt genetikai programon alapul és mellőzi az élet során az empíriát, a

tapasztalatszerzést). A feltétlen reflex neki megfelelő (adekvát) ingerre automatikusan bekövetkező válaszreakció. A kulcsinger, azaz az adott öröklött magatartásformát mindig kiváltó specifikus inger hatására alakul ki. Az adott kulcsingerre mindig ugyanolyan módon bekövetkező válaszreakciót ad, nem hat rá semmilyen tanult magatartásforma. Vannak továbbá olyan reakciók, amelyek a tudatosság nagyon alacsony fokán állnak. Horányi állítása szerint az evolúció során a belső felkészültségek önmagukban nem lettek volna elegendőek ahhoz, hogy az emberi faj az egyedfejlődés során a legkiemelkedőbb helyet szerezzék meg magának.

Ehhez ún. külső felkészültségekre is szükség volt. A külső felkészültségek tanult viselkedésformák: születéskor nem rendelkezünk velük, az egyedfejlődés és a szocializáció során kerülnek a birtokunkba. Annak a problémának a megoldására pl., hogy az ember fázik, tucatnyi lehetőség kínálkozik: felöltözhetünk, tüzet gyújthatunk, behúzódhatunk egy melegebb zugba, de mindegyik tanult, nem pedig öröklött képességeket, tudást, ismeretet feltételez. Ezekhez a külső felkészültségekhez pedig az ember nagyjából a kommunikáció (tanulás), ill. tapasztalás (empíria) útján juthat hozzá. Ebben az összefüggésben tehát a kultúra nem anyagi összetevői (a történelem, irodalom, művészet, az ember által létrehozott szellemi értékek) biológiai értelemben nem örökölhettek, hanem minden egyes generációnak tanulás (értsd: kommunikáció) útján újra és újra magáévá kell tennie, el kell sajátítania. (Épp ezért sérülékenyebbek a kultúra anyagi összetevői: a szerszámok, gépek, üzemek könnyen megsérülhetnek, elpusztulhatnak.) (idézi Radetzky, 2019:36-37)

A *szervezetelmélet* szerint a vállalati kultúra a szervezetbe beágyazódott hitek és meggyőződések összessége, keretbe foglalja, milyen módon szervezzük meg a munkát, hogyan jutalmazunk, hogyan irányítunk, milyen tervezést valósítunk meg stb. A vállalati kultúra része a közösen elfogadott értékek, eljárások, minták, viselkedés. Olyan alapmeggyőződések, viselkedési normák, szokások, szabályok, legendák, rítusok, melyek meghatározzák a szervezet működésének kereteit. Az emberek együttélésének és az együtt végzett munkának a terméke. Összetett jelenség, amelyet – mint az imént láttuk – anyagi és nem anyagi természetű dolgok alkotnak. A vállalati döntéshozatalban használatos gondolkodásmód, megközelítés, eljárások és minták, a vállalatnál általánosan érvényesülő viselkedési normák. (Handy-t és Kono-t idézi Barakonyi-Lorange, 1993:293,298) Az erős vállalati kultúra jellemzője, hogy egyértelmű értékfogalmakat használ, sikerérzetet sugároz, hosszútávú célkitűzései vannak és azonosságtudattal rendelkezik. A szervezetben megfigyelhető stabil viselkedésformákat alapvetően a szervezet struktúrája és kultúrája határozza meg. (Tosi, 1986:52)

Geert Hofstede, nagy hatású holland szociálpszichológus, a nemzeti és szervezeti kultúrák interakcióinak szakértője szerint az egyes társadalmakra a különböző korokban különböző kulturális légkör volt jellemző. Ez két dimenzió (szabadság, egyenlőség) mentén négy kulturális klímát eredményez: (1.) szocializmus (mindkét dimenziót nagyra értékeli), (2.) fasizmus (egyik dimenzió sem fontos), (3.) kommunizmus (egyenlőség a szabadság fölött) és végül (4.) liberális kapitalizmus (szabadság az egyenlőség fölött). Hofstede a nemzeti kultúrák leírására tett kísérletet világhírűvé vált modelljében. Egy hatalmas empirikus vizsgálat eredményeként több olyan dimenziót tudott feltárni, amelyek mentén különbségek mutathatók ki az egyes nemzetek szervezeti kultúrájában. (1.) A hatalmi távolság index megadja egy adott társadalom függőségi viszonyait (magas: dependencia, alacsony: interdependencia). (2.) Az individualizmus index az egyéneket összekötő szálak erősségét jelzi (individualista: laza szálak, kollektivisták: erős szálak). (3.) A maszkulinitás index mutatja meg a nemi

szerepek elkülönülését (maszkulin: nemi szerepek világosan elkülönülnek, feminin: nemi szerepek átfedik egymást). (4.) A bizonytalanságkerülési index meghatározza, hogy a társadalom tagjai mennyire érzik magukat fenyegetve ismeretlen helyzetekben. (5.) A hosszútávú orientáció index a jövőbeni reményekkel való azonosulást, míg a rövidtávú orientáció a múlttal és jellel kapcsolatos értékek preferálását jelzi. (Hofstede-t idézi Bakacsi, 2010:193)

Chikán Attila szerint minden szervezet saját egyedi kultúrával rendelkezik, saját története, gyakorlata, szelleme, értékrendje, hagyományai vannak. Ennek a szervezeti kultúrának része a vállalat filozófiája (miben, milyen értékekben hisz, milyen értékeket ismer el a meghatározó többség); a kialakult szokások, hagyományok; az emberek hozzáállása, attitűdje egymással és a szervezettel szemben. Mindezek a fogalmak puhák, nem vagy csak rosszul operacionalizálhatók, mégis az utóbbi évek szervezetkutatásai azt látszanak igazolni, hogy ezeknek a tényezőknek, valamint a stratégia és a szervezeti kultúra összhangjának meghatározó szerepe van a vállalatok sikerében, fejlődésében. Ennek fő okaként azt emeljük ki, hogy a belső érintettekre vonatkozó magatartási szabályokat az írásba foglalt elvek és a vállalati kultúra együtt határozzák meg. (Chikán, 2004:344) Megjegyzi továbbá, hogy a vállalati kultúra az egyén-közösség viszonyban, a hatalmi távolságokban, a véleménynyilvánítás módjában, valamint a minősítésben, előléptetésben nyilvánul meg, egyértelmű értékfogalmak, együttes meggyőződések, sikerérzet, hosszútávú célkitűzések, továbbá erős munkavállalói azonosságtudat jellemzik.

A kultúra elemei tehát az emberi érintkezéssel, a kommunikációval terjednek. Szeles és Nyárádyné a vállalati kultúra *hét eleme*re hívja fel a figyelmet. Ezek sorrendben:

1. értékek, melyeket a tagok elfogadnak és követnek;
2. az információgyűjtéssel és -feldolgozással kapcsolatos felfogás;
3. az elgondolások, célok, ötletek, utasítások létrehozásának és közreadásának módja;
4. az ötletek, elgondolások értékelésének a formái, a kockázatvállalás foka és módja;
5. a vezetők és beosztottak közötti kooperáció alakulása;
6. a vállalathoz való lojalitás mértéke;
7. a motiváció kialakulása.

Ahogy az emberi kultúra sem egyik napról a másikra alakul ki, úgy vállalati kultúrája is csak hosszabb ideje működő szervezetnek lehet. *Kialakulásának* négy fázisa van. A szervezet létrejöttékor még csupán a vezető hatalma biztosítja, hogy mindenki elfogadja a nézeteket. Ha az alapfeltevések igazolódnak, ezek a további cselekedeteknél hivatkozási alapként szolgálhatnak. Az eredmények tartós realizálódása esetén a szervezet az okozattal azonosítja magát, míg végül az értékek stabilizálódnak és a szervezet magatartását automatikusan irányítják. (Gagliardi-t idézi Bakacsi et al., 1991:65)

A vezetők egyébként nemcsak szándékosan alakítják a szervezeti kultúrát. A vállalati kultúra termelőerő lehet, ha az egyén számára elfogadható, ez lehet a belső harmónia forrása is. Hatékony eszköze a szervezeten belüli magatartás irányításának. A vállalati kultúra olyan szubkultúrákból áll, mint pl. a beszerzési, pénzügyi, kutatási és fejlesztési, marketing-, innovációs, termelési, szociális kultúra. A legfontosabb ugyanakkor a menedzsmentkultúra, ez lényegében a „ház szelleme”. Érdemes ugyanakkor azt is szem előtt tartani, hogy a vállalat alkalmazottai tehetik a legtöbbet a vállalatról kialakult imázs formálásáért, az ő körükben kialakult véleménynek ugyanis abszolút hitele van.

A szervezeti kultúrának összetett és kiterjedt kapcsolati rendszere van, ezeket három osztályba sorolhatjuk. (1.) Az elsőbe az ún. makrofeltételek kerülnek. Ezek általában az adott társadalom sajátosságai, nemzeti, történelmi hagyományai, gazdasági jellemzők. (2.) A mikrofeltételek között a szervezeti struktúrát, stratégiát, működési folyamatokat, szervezeten belüli politikai-hatalmi tényezőket, a szervezet történetét említjük. (3.) Az egyéni jellemzők a tagok motivációját, egyéni szükségleteit jelentik. Mindezen jellemzők komoly hatást gyakorolnak a szervezeti kultúrára, ami azután létrehozza a vállalaton belüli, rögzített és közösen elfogadott magatartásnormákat, viselkedési szabályokat, szereprelációkat.

A *kultúra szintjeit* Bleicher három részre osztja. A felső rétegben vannak látható jelei, melyek azonban mint kulturális elemek nem közvetlenül tudatosulnak az érdekgazdákban. Ilyenek a termékek, technológiák, építészet, nyelv, művészet, emberi kapcsolatokat szabályozó rendszerek, státusszintek, nemek szerepe, az életkor tisztelete. Az értékek, az ideológiák szintje a következő, ez már tudatos szint (elvek, eszmék, célok, szabályok, erkölcs és etika), ezek mentén jönnek létre a szervezet értékei, teljesítménye. Végül a kultúra mélyrétegeit az alapvető feltételezések és premisszák jelentik (ember és természet, idő-tér, ember és ember kapcsolata, kommunikációs szabályok. (Bleicher, 1994:201)

E rétegek – mint a hagymahéjak – egymásra épülnek, egymást átölelik.²⁶ Külső rétegét alkotják a szimbólumok. A szimbólumok (gesztusok, tárgyak, ruházat, egyéb kulturális szignálok) sajátos jelentéssel bírnak a szervezet tagjai számára, gyorsan változnak és más kultúrák által átvehetők. Ez a külső szemlélő számára jól látható kategória. A második réteg a hősöké. Ők olyan valós vagy képzelte személyek, akik az adott kultúra tagjai számára követendő magatartásmintákat képviselnek. A külső szemlélő számára ez is látható kategória. Ezt követi a rítusok rétege. A rítusok társadalmi szempontból fontos viselkedési formákat, kollektív tevékenységmintákat jelentenek (üdvözlési, levelezési, ünneplési szokások). Még ez is látható kategória a kívüljár számára. Nem így az utolsó, legbelső réteg, az értékek rétege. Ide tartoznak azok a beállítódások, melyek segítségével valamit jónak vagy rossznak, helyesnek vagy helytelennek, logikusnak vagy logikátlanak tartunk. Az értékek a kívüljár számára közvetlenül nem érzékelhetők.

A szervezeti kultúra ugyanakkor nem mindig *egységes*. A felsővezetéshez való viszony szerint például megkülönböztetünk (1.) támogató kultúrát, melyben a menedzsment elgondolása és értékrendje fokozottan jelenik meg, határozza meg a vállalat működését; (2.) ellenkultúrát, mely a felső vezetés által képviselt és hangoztatott értékek ellenzője, egyfajta szervezeten belüli ellenállást képvisel; (3.) semleges szubkultúrát, mely se nem erősíti, se nem gyengíti a szervezeti kultúra és a felső vezetés erőterét.

Kono tipológiája a vállalati kultúra 5 típusát különítette el:

- pezsgő, élénk vállalati kultúra (innováció kultusza, családias szellem, világos célok, fogyasztó-centrikusság);
- pezsgő kultúra a vezetők követésével (erős vezető, a siker rajta múlik);
- bürokratikus vállalati kultúra (folyamatcentrikus, szabályokon nyugszik);
- stagnáló kultúra (tradíciók tisztelete, befelé forduló, monopol helyzetű vállalatok);

²⁶ A hasonlat annyiban pontatlan, hogy a kultúra rétegei természetesen nem elválaszthatók egymástól, nem „hámozhatók le” a többi rétegtől. A hagyma metafora gyakran feltűnik tudományos elméletekben, ami arra utal, hogy a vizsgált fogalom (esetünkben a kultúra) komplexitása megkövetel bizonyos leegyszerűsítéseket annak érdekében, hogy vizsgálható legyen.

- stagnáló kultúra a vezetők követésével (autokratikus vezetés, kihal a kezdeményezőkészség).
(idézi Bakonyi-Lorange, 1993:303)

Szintén ő egy nagyszabású kutatás eredményeképpen, ún. cluster-analízis segítségével határozta meg a vállalati kultúra 7 elemét. Ezek és a hozzájuk tartozó főbb kérdések a következők:

1. Értékek, amelyeket a szervezet tagjai elfogadnak és követnek:
 - Hogyan viszonyulnak az innovációhoz?
 - Mi a szerepe a hagyományoknak?
 - Hogyan vélekednek a folyamatokról és a szabályokról?
 - Mi a vezető szerepéről alkotott felfogás?
2. Az információgyűjtéssel és -feldolgozással kapcsolatos felfogás:
 - Milyen orientációban történik az információgyűjtés?
 - Milyen az információáramlás alapvető iránya?
 - Mi a vezetők szerepe az információgyűjtésben, hozzáférhetők-e az információk?
3. Az elgondolások, célok, ötletek, utasítások létrehozásának és közreadásának módja:
 - Milyen gyakorisággal és rendszerességgel történik?
 - Mennyire kötelező érvényűek?
 - Van-e helye ellenvetésnek, bírálatnak, javaslatnak?
 - Mi a vállalati terv szerepe?
4. Az ötletek, elgondolások értékelésének formái, a kockázatvállalás foka, módja:
 - Mekkora a félelem a kudarctól?
 - Hogyan alakul a balsikerrel kapcsolatos felelősség?
 - Milyen következményekkel jár a balsiker?
5. A vezetők és beosztottak közötti kooperáció alakulása:
 - Mekkora a szociális távolság főnök és beosztott között?
 - Milyen az egyéni és a team-munka aránya?
 - Milyen erős a belső hierarchia?
 - Milyen a hatáskör és a felelősség megosztása?
 - Milyen a szeparálódás mértéke?
 - Mennyire követik a beosztottak a vezetőket?
6. A vállalathoz való lojalitás mértéke:
 - Milyen időtávra szól az alkalmazás?
 - Hogyan dönt az alkalmazott kedvező külső lehetőség, ajánlat esetén?
 - Mi a véleménye vállalatáról?

7. A motiváció kialakulása:

- Milyen értékkel bír a feladat az alkalmazott számára?
- Milyen mértékű a felelősségérzet az egyes szinteken?
- Milyen mértékben követik a szabályokat?
- Milyen a szervezeti és az egyéni morál? (idézi Bakonyi-Lorange, 1993:301)

Cégfilozófia, misszió, vízió

A filozófia nagy általánosságban a világ dolgairól való következetes, szisztematikus és tudatos gondolkodás. Boros János szerint a filozófia felteszi azt a kérdést is, hogy

- mi a gondolkodás;
- miért vagyunk;
- miért vagyunk itt;
- miért van a világ;
- mi a viszonya gondolkodásunknak a cselekvésekhez, a körülöttünk levő világhoz;
- mitől igazak gondolataink;
- mondhatjuk-e, hogy egy cselekedet jobb, mint egy másik;
- és így tovább... (Boros, 2009:7)

A *cégfilozófia* nélkülözhetetlen egy cég sikeres működéséhez. Ha ugyanis arra akarjuk kérni az embereket, hogy közösen dolgozzanak globális célokért, fel kell rajzolni számukra az elérni kívánt jövőképet és egységesíteni kell a tetteket vezérlő filozófiát. (Salamonné, 1996a:121) A cégfilozófia per definitionem az a kiértelmezett és egyértelműen megfogalmazott gondolatiság, mely – mint a vezérlőelvek rendszere – áthatja a vállalat valamennyi cselekedetét, aktivitását. Egy olyan operációs rendszer, afféle szoftver, amely nélkül a hardver (a vállalat szerkezete) működésképtelenné válna. Ez az eszmerendszer áthatja a szervezet elképzeléseit önmagáról mint gazdálkodó szervezetről, kollektíváról, termelőről, szolgáltatóról, piaci szereplőről, versenytársról, munkaadóról stb. A filozófia kidolgozásának mélysége szervezetenként eltérő lehet, de minden esetben választ ad arra a kérdésre, miként gondolkodik a cég saját környezetéről, az őt körülvevő világról, trendekről, viszonyokról, a versenyről stb. A cégfilozófia ugyanakkor elveket is tartalmaz, mint ernyőfogalom áthatja a misszió és a vízió/jövőkép kategóriákat is. Működésének lényege, hogy ha mindenki egy irányban cselekszik (tonicus hatás elve), a cég image-e is pozitív irányba mozdul el. Ezáltal minden környezeti szegmens azonos képet kap a szervezetről. (Szeles-Nyárády, 2005/I:281)

Jól és hatékonyan működő szervezet nem létezhet vállalati filozófia nélkül, nem működhet anélkül, hogy a vállalat tagjai (a legalacsonyabb beosztásútól az első számú vezetőig) ne lennének tisztában azzal, mi is a vállalat létezésének indoka. Képzeljük el, hogy lerobbanunk az autónkkal egy lakott területen kívüli útszakaszon. A három utas és a sofőr is kiszáll, majd – mivel az autónak négy oldala van - négyen négy irányba kezdik el tolni a gépkocsit. Természetesen az erők kioltják egymást, a jármű meg sem fog

mozdulni. Ha azonban van egy közös tudás, egy közös akarat arról, mit akarunk elérni, mind a négyen beállnak majd az autó hátuljához és egy irányba kezdik azt tolni.

A filozófia lehet tudatosan kialakított vagy ösztönösen kialakult, lehet demokratikusan vagy diktatórikusan érvényesített gondolatiság. Gyakran a szervezet meghatározó értékeit is ebben a keretben rögzítik írott formában. A vezérelvek iránytűként szolgálhatnak az üzleti élet során. Ilyenek lehetnek például

- a hitelesség elve;
- a megbízhatóság elve;
- a hosszútávú kapcsolatokra való berendezkedés elve;
- a minőség elve;
- a kölcsönösség elve;
- az előzékenység, szolgálatkészség elve;
- a jószándék és segítőkészség elve;
- a hagyomány- és értékmegőrzés elve;
- a szépség, esztétikum elve;
- az egészségmegőrzés és környezetvédelem elve;
- a személyiség tiszteletének elve;
- az emberi méltóság tiszteletben tartásának elve;
- a tisztességes versenyszellem elve;
- a folytonos megújulás elve;
- a pozitív viszonyulás elve.

Íme egy rövid részlet az ADLER cég filozófiájából:

„Mi egy ruházati diszkontáruház vagyunk az egész család számára. Partnerként tekintünk a vevőkre, minden tevékenységünk rájuk irányul. Közülünk mindenki pozitív megítélésre és kiváló kereskedelmi tevékenységre törekszik. Olyan vállalati kultúrát akarunk kifejleszteni, amely megbízható partnernek mutat bennünket. Állandó megújulásra való törekvés és bátorság ad a vállalatnak erőt a növekedéshez. Az ADLER különleges piaci teljesítménnyel akar sikert elérni a piacon.” (Cambell-Devine-Young alapján idézi Salamonné, 1996b:154)

A *misszió* az küldetés, amelyet a vállalat a jövőben be akar tölteni, a szervezet létezésének célját körvonalazza. Érzelmi töltés kapcsolódik hozzá, a vállalat nyilatkozata arról, mi a létezésének indoka, mire törekszik, kiket és hogyan kíván szolgálni és mit tekint saját megkülönböztető jellemvonásának. A vállalat által kitűzött út elejét jelképezi. Salamonné idézi a misszió ashridge-i modelljét²⁷, amely négy alapelemből áll: (1.) a cél (miért létezik a vállalat?), (2.) a stratégia (hogyan leszünk képesek a célokat elérni a versenytársakkal folytatott harcban?), (3.) magatartási normák (hogyan jelenik meg a cél és a stratégia a gyakorlatban?), és (4.) vállalati értékek (a vállalat kultúráját megalapozó meggyőződések és alapelvek). Nemzetközi alapmodellje szerint a küldetésnek következő elemeket kell tartalmaznia:

²⁷ Az Ashridge-i Stratégiai Vezetési Központ 1987-ben kezdte meg a vállalati missziókra vonatkozó, összesen 53 vállalatra kiterjesztett empirikus kutatásait. A modellt ennek a vizsgálatnak az eredményei alapján fejlesztették ki.

- az elérni kívánt célok ismertetését;
- könnyen elmagyarázható, egyszerűen követhető célkitűzéseket;
- annak közlését, hogy hol szándékozunk működni;
- pontos időbeosztást. (Salamonné, 1996b:12)

„A küldetés a vállalat nyilatkozata arról, hogy mi a létezésének indoka, mire törekszik, kiket és hogyan kíván szolgálni, milyen társadalmi értékekben hisz, és mit tekint megkülönböztető jellemvonásának” (Marosán, 2001:40)

A posztmodern szervezetek egyre ritkábban fogalmaznak külön filozófiát és küldetést. Ezek gyakran egyetlen küldetésnyilatkozatban (ún. mission statement) jelennek meg. A küldetésnyilatkozatnak egy stabil, állandó, célirányos eszköznek kell lennie, ami csak akkor változik meg, ha már a célokat elérte a vállalat. Ez lényegében egy írásba foglalt szándéknyilatkozat, amit arra használnak, hogy ösztönözzék, értékeljék és jobbra tegyék az élet minden tevékenységét. Mintegy úti térképként szolgál, amely elvezet a sikeres döntésekhez, valamint segít eligazodni az emberekkel való érintkezés során. Gyakorlati cél kell, hogy legyen, ami stratégiai célokon alapszik és elérhető. Valódi érvekkel kell alátámasztani ahhoz, hogy a tagok elhiggyék, helyes és véghezvihető azok által, akik a szervezetben tevékenykednek. Az üzleti vállalkozások már régóta felismerték a küldetésnyilatkozatok szükségességét és sokan meg is valósítják azt. A küldetést úgy kell megfogalmazni, hogy a célok teljesülése versenyelőnyt jelentsen. Nem az a lényeg, hogy mit akarunk és tudunk megtenni, hanem az, hogy mit tudunk másoknál jobban megtenni. Ez a szervezet tevékenységének irányultságát, létének értelmét kifejező cél, vagyis az alapvető cél teljesülésének feltétele. (Chikán, 2004:12-15)

A vállalati célok hierarchiáját így határozhatjuk meg:

- alapvető cél (purpose);
- küldetés (rendeltetési cél) (mission);
- távlati, tartós célok (objectives);
- közvetlen, irányítási célok (goals);
- operatív, működési célok (targets).

A *vízió* ehhez képest egy jövőkép: a kívánatos jövő általános értékekből építkező, nyitott, a jelennel gyakran éles konfliktusban lévő megfogalmazása. (Marosán, 2001:40) Az út vége; külső, környezeti nézőpontú, fogalmazásában külső aspektusokat preferál, a vállalat által felvázolt, kívánt jövőbeni állapotot rögzíti és nem vagy csak ritkán kapcsolódik hozzá érzelmi töltés. A szervezet eszmeiségét megfogalmazó stratégiák ritkán sterilek, közöttük gyakran van átfedés. (Salamonné, 1996b:145) Egy Walt Disneynek tulajdonított mondás szerint a döntéseket könnyű meghozni, ha tudjuk, hogy mik az álmaink és hiszünk is bennük. A víziók csoportosítása a bennük megjelenített stratégiai szándék szerint történik:

- (1.) Az alapvető képességekre összpontosító vízió csak a legfontosabb funkciókra koncentrál, minden más tevékenységet a szervezeten kívül végez (alvállalkozások), így a vállalat moduláris felépítésű lesz: partnerek hálózatát építi ki (Reebok, Dell).

- (2.) A vállalat tevékenységét és pozícióját definiáló vízió a jövőképhez konkrét célokat rendel, és meghatározza, hogy milyen alapvető tevékenységekkel foglalkozzon, kik számára termeljen vagy szolgáltatson, és milyen pozíciót töltsön be környezetében (IBM, Whirpool).
- (3.) A „jelszavas” vízió rövid, sportszellemben megfogalmazott jövőkép, mely a versenyre, a versenytársak legyőzésére koncentrál, és olyan célt jelöl ki, mely megéri a személyes erőfeszítést. Pl. Canon: Győzd le a Xeroxot!, Honda: Mi leszünk a második Ford!, Komatsu: Legyőzzük a Caterpillart!
- (4.) A képzelőerőre, technikai „látomásokra” épülő vízió elsősorban azokban az iparágakban jellemző, melyekben a gyors változások miatt nehéz előre kiszámítani a változások irányát (Xerox - dokumentumkezelés, Oracle – multimédia-adatbázis). (Szeles-Nyárády, 2005/I:291-293)

A stratégia

A vállalati stratégia különösen a korábban már idézett kontingencia-elmélet tükrében kap nagy hangsúlyt.²⁸ A folyamat működését szimbolizáló kontingencia-lánc elemei ugyanis logikai sorrendbe állítva a

- szervezet alapvető céljai,
- küldetése,
- környezete,
- *stratégiája*,
- magatartása,
- teljesítménye.

Vagyis a sikeres vállalati működés feltétele, hogy a szervezet világosan körvonalazott, kimondott és megfogalmazott célokkal és hasonló módon deklarált küldetéssel rendelkezzen és a környezetében vele szemben megfogalmazódó elvárásoknak megfeleljen (alkalmazkodjon). Ehhez egy jól kidolgozott stratégia szükséges, ami vezérli a szervezet magatartását, ezzel megalapozva a megfelelő teljesítményét. A stratégia tehát lényegében a viselkedés vezérfonala, amelynek központi jellemzője a tervezettség, tudatosság, proaktivitás (megelőzés), és amely megfogalmazza a célok elérésének lehetséges módozatait is.

„A stratégia feladata, hogy azt követve olyan cselekvési sort valósíthasson meg a vállalat, amelynek segítségével a kiválasztott célpiacon nagyobb értéket nyújthat a fogyasztóknak, mint amilyenre a versenytársak képesek. A dolgot természetesen bonyolítja, hogy a fogyasztói igények állandóan változnak (azaz változik a fogyasztók értékelése az egyes, vállalatok által kínált megoldások kapcsán), új versenytársak lépnek be, s a régiak is keresik az új megoldásokat. Ezért a stratégia csakis dinamikus fogalomként értelmezhető. Azt a folyamatot, amelynek során a vállalat állandóan újraértékeli helyzetét és a jövőre vonatkozó várakozásait, ennek alapján megformálja stratégiáját, s gondoskodik az abban foglalt cselekvési tervek megvalósításáról, stratégiai menedzsmentnek nevezzük.” (Chikán, 2020:215)

²⁸ Lásd I.1 fejezet, 6. oldal

Chikán Attila fent idézett – a vállalat-gazdaságtannal foglalkozó, többször átdolgozott, alapműnek számító – munkájában a stratégiai menedzsmentet akként definiálja, mint a stratégiaalkotás, a megvalósítás és visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetést. Az ily módon értelmezett stratégia normatív: előírja, érvényesíti és kiértékeli a cselekvési alternatívákat. Tartalmaz egy helyzetértékelést a vállalat jelenlegi helyzetéről és a reálisan várható jövőképekről, algoritmusokat arra nézve, hogyan juthat el a vállalat egy kedvező jövőkép megvalósításához, illetve hogyan képes azt elősegítő cselekvések végrehajtására, egy teljesítményértékelő és visszacsatoló mechanizmust a tervezett és tényleges kimenetek viszonyáról, a kedvezőbb állapothoz vezető korrekciós cselekvésekről. Leegyszerűsítve tehát a normatív stratégia olyan előzetes állítások rendszere, amelyek előírják, hogyan kell viselkednie a vállalatnak. A formális stratégiák a legfőbb célokat és változtatásuk szabályait tartalmazzák, a tevékenység kereteit, ill. ezek változtatását előíró szabályokat és előírásokat, azokat a fő tevékenységeket, programokat, melyekkel az adott keretek között a célokat elérheti a vállalat. A hatékony stratégia néhány fő alapelv és akciók köre épül, mindig jövőorientált, így szükségképpen mindig turbulenciával (bizonytalansággal) számol.

Nyereségérdekelte szervezetek esetében a vállalati stratégiának tartalmaznia kell algoritmusokat arra vonatkozóan, hogy mi a vállalat küldetése (milyen fogyasztók, milyen igényeit, milyen módon elégíti ki, vagyis mi a működési köre), hogyan akarja létrehozni a szinergia (vagyis az érintettek tevékenységének és saját erőforrásainak összehangolását), illetve mit gondol, saját működése vonatkozásában melyek a tartós versenyelőny forrásai. A versenyképes vállalatok úgy kínálják a terméket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandóak legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat fizetni. Ennek feltétele, hogy a vállalatok oly módon legyenek képesek alkalmazkodni a külső és belső változásokhoz, hogy a piaci versenykritériumokat a versenytársaknál kedvezőbben tudják teljesíteni. (Chikán-Czakó, 2009:78)

A jól kidolgozott szervezeti stratégia mindig környezetfüggő: számol a bizonytalansággal, a külső környezet irányából érkező és megfogalmazódó elvárásokkal, a változással. Fókuszait ezeknek megfelelően határozza meg, mely fókuszok leginkább a jövőre vonatkoznak. A stratégia elkészítése, végrehajtása a mindenkori felsővezetés (menedzsment) feladata és felelőssége. A vállalat alapvető céljaiból táplálkozó stratégia tehát segíti a vállalatot abban, hogy versenyelőnyhöz jusson, növelje saját értékét, ami a megváltozott tevékenységben, a külső környezeti feltételrendszernek megfelelően megváltozott működési körben (struktúraváltás, új termékek, szolgáltatások) manifesztálódik. Ahogy a jó pap, úgy a sikeres vállalat is „holtig” tanul, vagyis állandóan és folyamatosan. A stratégiai vezetés korszerű modellje szerint a változásmenedzsment, a folyamatos értékelés és visszacsatolás megszakítás nélkül része kell legyen a működésnek. Meghatározza a szervezet viselkedését, kijelöli a működés vezérfonalát, útmutatást nyújt a tagoknak, néha pedig konkrét cselekedeteket is kijelöl. Eközben képes ráirányítani a figyelmet problémás területekre, segíti a proaktív alkalmazkodást. Fontos funkciója a stratégiának, hogy hozzásegíti a szervezetet a szinergikus erőforrás-allokációhoz, vagyis a szervezet anyagi és humán erőforrásainak leghatékonyabb elosztásához. Mindez úgy történik, hogy a tulajdonosok elvárásai és a környezet kihívásai szinkronba kerülnek a rendelkezésre álló erőforrásokkal. Ennek elmaradása esetén a vállalat kudarcra van ítélve. A stratégia tehát a vállalati és a környezeti

adottságoknak, illetve ezek változásainak olyan összekapcsolása, a lehető legnagyobb szinergia elérése mellett.²⁹

Eliza G.C. Collins és Mary Anne Devanne stratégiaalkotási modelljében két külső és két belső tényezőtől teszi függővé a stratégia sikerességét. A belső tényezők a vállalat erősségei és gyengeségei, melyeket ún. SWOT-analízis segítségével tudunk feltárni.³⁰ További belső tényezők a stratégia megvalósításának kulcsemberei és az ő személyes értékeik, kompetenciáik. Külső tényezők a környezet irányából érkező fenyegetések és lehetőségek, valamint a társadalmi elvárások, melyek a vállalattal szemben megfogalmazódnak. (idézi Mészáros, 1996:113)

A sikeres stratégiaalkotás folyamata ennek megfelelően párhuzamosan indul egy belső és egy külső helyzetelemzéssel. Előbbi feltárja a belső kompetenciákat, tudáskészletet, értékeket. Utóbbi a sikertényezőket és a társadalmi felelősségvállalást vizsgálja. Ezt követi a stratégia megalkotása és megvalósítása. A stratégia megvalósítása legtöbbször változással jár, amit menedzselni kell. A változások menedzselése szempontjából fontos a változtatási terv, mely dokumentum kiter az elvégzendő tevékenységekre, a szükséges erőforrásokra, költségekre, a szükséges visszacsatolásra és az ütemezésre. A változás lehet gyors, fokozatos és kísérleti. A menedzsmentnek tisztában kell lennie azzal, hogy a változás ellen irányuló erők között kiemelendő különösen az emberi természet, a hamis optimizmus, a rossz teljesítményrendszer, az elbizakodottság. Minden változás a stratégiai folyamat részeként értékeléssel kell, hogy záruljon. (Szeles-Nyárády, 2005/II:42-44)

Az azonosságtudat

Az azonosságot a szervezetek vonatkozásában tartalmi és formai értelemben használhatjuk. Ennek kapcsán fontos hangsúlyozni, hogy a szervezeti azonosság nem formai egyöntetűséget, külső hasonlóságot jelent, hanem állandó tanulást, „utánzást”, a környezettel, külső feltételekkel való azonosulást. A szervezeti azonosság megértéhez szólnunk kell röviden arról, hogy a társadalom és általában a kisebb-nagyobb emberi közösségek, így bizonyos értelemben a szervezetek is, kaotikus rendszerek.³¹ A természet, beleértve a társadalmi viselkedést és a társadalmi rendszereket is, kiszámíthatatlan. A *káoszelmélet* a természetnek ezt a kiszámíthatatlanságát vizsgálja, és megpróbálja értelmezni. A feltételezés szerint a rendszer kiszámíthatatlansága általános viselkedésként ábrázolható, ez pedig paradox módon bizonyos mértékig kiszámíthatóságot ad. A kaotikus rendszerek nem véletlenszerű rendszerek: létezik valamiféle sorrend, amely meghatározza az általános viselkedést. A kaotikus rendszernek három egyszerű jellemzője van: (1.) determinisztikusak, vagyis valamilyen

²⁹ A szinergia görög eredetű szó, mely együttműködést, együttjárást jelent. Több tudományban használt fogalom, mely azt a rendszerelméleti elvet fogalmazza meg, miszerint az együttműködő részek eredményessége nagyobb a különálló részek eredményeinek összegénél. Közkeletű (bár matematikailag helytelen) képlettel élve: $(1 + 1) > 2$

³⁰ A SWOT elemzés egy könnyen áttekinthető stratégiai elemző és tervező eszköz. Célja azonosítani és tudatosítani azokat a külső és belső tényezőket, amelyek támogatják vagy gátolják a szervezetet egy konkrét cél elérésében, legyen az projekt cél, magasabb szintű üzleti cél, vagy akár egyéb, nem üzleti jellegű cél. A SWOT elemzés által vizsgált belső tényezők az erősségek és gyengeségek, külső tényezők a lehetőségek és a fenyegetések. Az elemzés során összegyűjtött eredmények egy úgynevezett SWOT mátrix segítségével vizualizálhatóak.

³¹ A káoszelmélet eredendően a matematika egyik részterületére tartozik. A társadalomtudományokban a káoszelmélet a társadalmi komplexitás összetett, nem lineáris rendszereit tanulmányozza. Nem a rendetlenségről (véletlenszerűségről) van szó, hanem a rend nagyon bonyolult rendszereiről.

meghatározó egyenlet irányítja viselkedésüket; (2.) érzékenyek a kezdeti feltételekre, végül (3.) a kiindulási pont nagyon csekély változtatása is jelentősen eltérő változásokhoz vezethet.

A szervezeti azonosság kiindulópontja, hogy nem lehet intézményes normákkal, szerepelőírásokkal szabályozni minden lehetséges helyzetet. Ennek oka éppen a társadalmi cselekvések, az emberi kapcsolatok, az emberi kommunikáció kiszámíthatatlanságában rejlik. Nem számítható ki előre minden lehetséges helyzet és esemény, minden emberi reakció. Ezért van szükség bizonyos helyzetekben a szervezet tagjainak önálló állásfoglalásaira. Azonban ezeknek az egyéni állásfoglalásoknak is tükrözniük kell a szervezet identitását, hiszen annak nevében történik a tag megnyilatkozása. Az üzletben ránk köszönő eladónak, a portásnak, az ügyfélszolgálati munkatárnak mind-mind ugyanaz adja a nevét és az identitását: a szervezet maga. A tagok önálló állásfoglalása pedig akkor lesz pozitív, ha a dolgozó pozitív érzelmekkel viszonyul a szervezethez, sajátjának érzi a problémáit és „beleadja magát” a munkájába, ő maga is azonosul a szervezettel.

Olins szerint a vállalati identitás két aspektusát a *cél* és a *hovatartozás* jelentik. Ahogy a szervezetet alkotó individuumok, úgy a szervezet maga is egyedi, az identitásának saját értékeiből, gyökereiből, egyéniségéből, erősségeiből és gyengeségeiből kell erednie. (Olins, 1999:7-9) Az azonosulás pszichológiai értelemben feltételezi azt, hogy a környezetben vannak olyan személyek, szervezetek, amelyek egyfajta referenciaként, követendő példaként szolgálhatnak. Ezek olyan értékeket hordoznak, melyek segítik az azonosulást. Szeles Péter szerint a társadalmi azonosulás lényegében nem más, mint utánzás. Az embernek biológiailag rögzített kódok biztosítják az azonosulásra való igényt. (Gyermekekben ilyen a szerepjátszás, amihez valódi példaképek – pl. apa, anya – szükségesek.) A szervezetekkel való azonosulás esetében a követendő példaképek a vezetők. Az azonosulás két paramétere (1.) a teljesítményre való készség és (2.) a munkával való megelégedettség. Előbbi az ember kognitív érettségével, utóbbi a befektetett munka és az abból származó haszon közötti egyensúlyi állapottal kapcsolatos. Az azonosulásban

„(...) kifejezésre jut az a felismerés, hogy a szervezeten belüli viselkedés lényegében egyetlen szinten sem szabályozható kizárólag az intézményes normákkal és szerepelőírásokkal, ugyanis minden esemény és helyzet nem számítható ki előre maradéktalanul. Alapvetően szükség van a személyiség (a beosztottak) önálló állásfoglalásaira tisztázatlan helyzetekben. A meghatározó értékszempontok alapján ezek az állásfoglalások könnyen létrejönnek, ha a személyiség (a beosztott) pozitív érzelmekkel viszonyul a szervezethez, s azt sajátjának érzi, tehát, ha »beleadja« magát, vagy ha olyan fontos számára a szervezet érdeke, mint a sajátja.” (Szeles, 2001:223-224, 228-229)

Stílus és magatartás

A stílus a beszéd és az írás *módja*. A stilisztika a nyelvtudomány egyik ága: a szóbeli és írásbeli kifejezőmód eszközeit, ismérveit és törvényszerűségeit vizsgáló tudomány. A nyelv- és az irodalomtudomány köztes területén elhelyezkedő tudományág, amely a nyelvi kifejezőeszközök, kifejezőmódok több kommunikációs tényezőtől meghatározott sajátosságainak tanulmányozásával foglalkozik. Az expresszív eszközök a megnyilatkozás alapvető szemantikai (jelentéstani) információját módosító és kiegészítő eszközök rendszere. A stílus szoros összefüggésben van az egyéniséggel, amire a legkiválóbb példa a XVIII. században élt Georges-Louis Leclerc de Buffon gróf, francia természettudós híressé vált mondása, mely szerint a „A stílus maga az ember.” Reinhold Bergler szerint

a vállalati stíluson a szervezet látható, tapasztalható és meg-ismerhető magatartását értjük (Bergler, 1963:54)

Szeles kiemeli, hogy a vállalati stílus arculatformáló jellemzőinek értékeléséhez elsősorban a tagok egyéni munkáját, cselekedeteit kell a szervezet hírneve szempontjából értékelni. Ebből következik, hogy létezik külső és belső vállalati stílus. Utóbbi része a vezetési- és munkastílus és általában a kommunikáció stílusa. Előbbihez általában a külső érdekgazdákkal való kapcsolattartás (levelezés, személyes kapcsolattartás stb.) stílusa, a marketingkommunikáció és a kommunikációmenedzsment (public relations) stílusa tartozik. Mivel a vállalat stílusát leggyakrabban a vállalat tagjai jelenítik meg, reprezentálják, képviselik a kívül világ irányába, ezért a belső és a külső stílus szervesen nem választható külön egymástól. Amikor egy vállalat következetesen képvisel egy adott stílust, lényegében elfogadja az azonos és egységes elveket (stílusjegyeket), a gyakorlati kommunikáció szintjén pedig kidolgozott normák és ajánlások betartását. Ilyenek az egységes levélminták, tárgyalási metódusok, úgy általában a cég „képviselte” Amint azonban arra már utaltunk, az arculatban nem csupán a tagok (külső és belső) kommunikációja lényeges, de meghatározó szerepe van a tetteknek, cselekedeteknek, magatartásnak. A tagság magatartásának formális keretét a feladatokat összegző hivatali keretek, a munkaköri leírások adják, míg az informális kereteket a tagok magatartásának kívül világ általi értékelése. (Szeles, 2001:234-236)

Birkigt és Stadler kísérletet tettek a fenti magatartásformák tipizálására egy kétszintű magatartáskódex formájában. Az első szinten szerintük szükséges egy általános vállalati kódex, amely a preferált és kívánatos viselkedési normákat, illetve azok alapelveit tartalmazza. A második szinten az egyes munkahelyi csoportok (szervezeti alrendszerek, termelőegységek, osztályok, szubkultúrák) részére kell speciális szabályokat alkotni. Utóbbi részletesebben, mélyebben foglalkozik az egyes magatartási normákkal. (Általánosságban elmondható, hogy minden emberi megnyilvánulásban jelen kell lennie az ethosznak, ez teszi szükségessé az etikai szabályok létrehozását, ezek biztosítják az emberi kapcsolatok működőképességét.) A szerzőpáros szerint egy vállalat magatartásformái általában nyolc dimenzióba rendezhetők, a következőkben ezt ismertetjük. (Birkigt-Stadler, 1986:528-531)

(1.) A *gazdaságosság* a vállalat piaci cselekedeteinek, üzleti magatartásának szabályait rögzíti. Nyereségérdekelt szervezetek esetében ez a létezés alapfeltétele. Az üzleti életben tanúsított magatartás jelentősen kihat az eredményességre, az üzleti etika figyelmen kívül hagyásával ma már nem lehet üzleti sikereket elérni. (A fejlett piacgazdaságokban a nagyvállalatok döntő többségének saját etikai kódexe van.) Az alkalmazott üzleti etikában az alábbi tényezők játszanak szerepet:

- Hitelesség: alapja a bizalom, a hosszútávú kapcsolatok alapfeltétele (fizetési kötelezettség, tisztességes reklám, a cég külső és belső arculatának harmóniája);
- Megbízhatóság: szavahihetőséget jelent, a szó és tett egységét (információk helytállósága, kiszámítható reakciók);
- Hosszútávú kapcsolatokra való berendezkedés: az eredmények csak így bontakoznak ki, ehhez tisztességes magatartás, a cég belső és külső stabilitása, jövőkép, bizalom, kölcsönösség szükséges;
- Minőség: vonatkozik a szakmai felkészültségre és termékekre is. Mai modern eszközei a minőségbiztosítás, és a minőségmenedzsment;

- Kölcsönösség: fontos, hogy megvalósuljon az üzleti partnerekkel, vezető és beosztott közt, valamint a beosztottak közt;
- Előzékenység, szolgálatkészség: bármely üzleti tevékenység egyfajta szolgálat, ezért fontos az előzékenység és együttműködésre való törekvés;
- Jó szándék és segítőkészség: a jó szándék azt jelenti, hogy becsületes üzleti kapcsolatok kialakítására törekszünk, a kölcsönösség pedig hozzásegíthet a valódi eredmény eléréséhez;
- Hagyomány és értékmegőrzés: a hagyományok ápolása múltat teremt, közösségi megnyilvánulás;
- A szépség és esztétikum elve: az ember elementáris igénye a szépség, mely vonatkozhat a tartalom és forma összhangjára, viselkedésre, gesztusra, beszédre;
- Egészségmegőrzés, környezetvédelem: napjaink két fontos tendenciája, melyet figyelembe kell venni;
- Személyiség tisztelete: azt jelenti, hogy úgy fogadjuk el a másik embert, amilyen. Tárgyalási stílusunkat partnerünk igényeihez és személyisége figyelembevételére alapján alakítjuk ki;
- Emberi méltóság tisztelete: ez az önbecsülés alapja, ezt mindenkinek meg kell adni. Fontos megnyilatkozása a problémák indulatmentes kezelése, a személyeskedés és fölény fitogtatásának mellőzése;
- Tisztességes versenyszellem: a teljesítmény szerinti győzelmet teszi lehetővé, és bár ez szemben áll a haszonelvűséggel, fontos, hogy amilyen mértékben csak lehetséges, igazodjunk hozzá;
- Folytonos megújulás: egy cég akkor marad versenyképes, ha meg tud felelni az új kihívásoknak, fejlődni tud, ehhez nyújt segítséget a változásmenedzsment;
- Pozitív viszonyulás: az üzleti életben létkérdés a sikerekben, győzelemben hinni, a kudarcokat feldolgozni és azokat saját javunkra fordítani;

(2.) A *tér* dimenziója a földrajzi, piacegeográfiai és a közvetlen téralakítással (pl. irodaépületek, gyárak, termelőegységek kialakítása) kapcsolatos elveket, intézkedéseket, szabályokat tartalmazza. Birkigt és Stadler ide sorolják a terjeszkedés és diverzifikáció gyakorlati kivitelezésének szabályait is. Általános megközelítés szerint általában a vállalat fizikai megjelenésével kapcsolatos magatartásnormák szabályozását értjük ez alatt.

(3.) Az *idő* szintén kulcstényező a szervezetek életében. Az egyes feladatok megvalósítása rövid- közép- és hosszútávú orientáció mentén folyik, az időgazdálkodás alapvetően határozza meg a tagok cselekedeteit, megadja a termelés, a tevékenység valós keretét. Az időmenedzsment lényegében a rendelkezésünkre álló idő felhasználására vonatkozó döntések meghozatala, a legfontosabb teendőink elvégzéséhez szükséges idő biztosítása, továbbá a kapcsolatos információk és iratok kezelése, valamint rendelkezésre állásuk biztosítása. Az idő egy változás mérésére szolgáló fogalom, ami a hétköznapi életünkben általában az események látszólag folyamatos sorrendjének érzékelésére utal. A téma nemzetközileg elismert szakembere, Patrick Forsyth szerint, hatékony időgazdálkodás révén egy vezető a következő célokat érheti el:

- képes lesz nagyobb hatékonysággal, hatásfokkal és eredményességgel működni;
- könnyebben tud összpontosítani;

- nagyobb valószínűséggel ér el különböző célokat;
- nagyobb valószínűséggel tud hosszútávon fejlődést elérni a munka területén;
- több öröme és megelégedésre tesz szert a munkájában;
- jobban össze tudja egyeztetni az otthon, a családot, és a munkahelyi kötelezettségeit. (idézi Máthé, 2012:7)

(4.) Minden szervezet a *társadalom* keretein belül működik, a modern szervezetelmélet szerint annak ugyanúgy alkotóelemei, mint az individuumok. A társadalom jellegzetességei, törvényszerűségei kihatnak a szervezet működésére és ez természetesen fordítva is igaz. A társadalmi felelősségvállalás fogalmának kialakulását Howard Bowen 1953-ban megjelent *Az üzletember társadalmi felelőssége* című könyvéhez szokás kötni. A könyv létrejöttét az inspirálta, hogy a 20. századtól kezdve a vállalatok már kiemelkedően fontos szerepet játszottak a társadalomban, egyes szerzők, így többek között Bowen szerint is hatásuk és befolyásuk a mindennapi társadalmi életre már az egykori egyházi és nemesi befolyáshoz volt mérhető. Keith Davis egy korai meghatározása (1960) szerint azokat a vállalatokat nevezzük felelős üzleti tevékenységet folytatóknak, melyek vezetői döntéseiben nem csak a közvetlen gazdasági érdekek játszanak szerepet. Davis kiemeli, hogy minél nagyobb egy vállalat, annál nagyobb a befolyása a társadalomra és ezzel együtt a felelőssége is. (idézi Carroll 1999:271)

(5.) A *minőség* a vállalat olyan dimenziója, ami meghatározza működésének állapotát, természetét. Átfogja a teljes működést, függetlenül attól, hogy termelő, szolgáltató, esetleg adminisztratív feladatokat ellátó szervezetről beszélünk-e. Itt kerülnek rögzítésre a minőséggel, egyes munkakompetenciákkal kapcsolatos magatartási elvárások. A minőség per definitionem a hétköznapi életben használt és értelmezett kifejezés, valaminek a jóságát mérjük vele. Ha közelebbről nézzük, akkor a minőség nem más, mint egy termék vagy szolgáltatás (illetve folyamat, rendszer vagy bármi más) megfelelősége saját szempontjainknak. Egy termék jobb minőségű, mint a másik, ha jobban teljesít, hatékonyabban tölti be funkcióját (például tartósabb, szebb, megbízhatóbb, márkásabb stb.). Gyakran az árral azonosítjuk a minőséget, az esetek egy részében hibásan. A „minőség előállítása” valóban növelheti a költségeket, azonban attól, hogy valami drágább, még nem biztos, hogy jobb is. Egy gyártórendszer számára a minőség jelentheti a költségek csökkenését is. Berényi és szerzőtársai a minőséget az alábbiakban határozzák meg:

- az előírásoknak való megfelelés;
- a használatra való alkalmasság;
- a megfelelés a vevő megnyilvánuló igényeinek;
- megfelelés a vevő várható igényeinek.

Ha tömören, gyakorlatiasan akarjuk összefoglalni a minőség lényegét, akkor az nem más, mint teljesíteni a vevői követelményeket és elérni a vevők megelégedettségét. Az Értelmező Szótár szerint a minőség „valamely dolog, folyamat lényegi tulajdonságainak összessége”. A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) megfogalmazása szerint:³² „A minőség nem más, mint a szolgáltatás, illetve termék azon tulajdonsága, illetve jellegzetessége, hogy milyen mértékben felel meg a megrendelő, a felhasználó

³² 1986-ból, ISO 8402 szabvány

deklarált vagy feltételezett elvárásainak." A minőség vállalati (szervezeti) aspektusát a minőségirányítás fogalma foglalja össze. A minőségirányítás átfogó fogalom, fontos megjegyezni, hogy nem lehet normatív értelemben használni. Például az ISO 9001 szabvány feladata, hogy keretet adjon a minőségirányításhoz, lényegében alapot ad a testreszabott megoldás kialakításához. Ennek oka, hogy minden vállalat működése más, így más eszköztárat igényel a sikeres minőségirányítás. (Berényi et al., 2011)

(6.) A szervezetek döntő többségénél, ti. a nyereségérdekelt szervezeteknél a működés sikerét vagy sikertelenségét mennyiségi és pénzügyi mutatókkal jellemezzük. Ez azon alapszik, hogy minden *teljesítmény* (output) egy adott, meglévő állapotot kíván megváltoztatni, így a több/kevesebb viszonylatában értelmezhető. E területen megnyilvánuló magatartásszabályok tehát a vállalat növekedési szándékait, az ezekkel kapcsolatos cselekedeteket igyekeznek szabályozni. A szervezet olyan társadalmi együttműködési rendszerként definiálható, mely meghatározott célok elérése érdekében ellenőrzött teljesítményt nyújt. (Buchanan-Huchynski, 2010:8) Fülöp Katalin felhívja a figyelmet rá, hogy az ellenőrzött teljesítmény feltétele a sikeres tevékenységnek. A teljesítménykontroll szttenderdek megfogalmazását, teljesítménymérést, az aktuális és az elérendő állapot összevetését és a korrekciós mechanizmusokat is magában foglalja.

„A közgazdasági paradigma, a rendelkezésre álló erőforrások szűkössége miatt ugyanis észszerű gazdálkodás csak így képzelhető el. Igaz ez minden szervezettípusra, beleértve a magán- vagy állami vállalatokat, a helyi vagy nemzetközi vállalkozásokat, a nonprofit és a kormányzati intézményi gazdálkodókat is.” (Fülöp, 2018:9)

(7.) Mivel a vállalati magatartás a tagok viselkedéséből ered, érthető, hogy *érzelmi vonatkozásai* is vannak. Ezek gyakran a cselekedetek *mikéntjét* határozzák meg, illetve állást foglalnak a tagok másokkal szemben kimutatott (kimutatható) szimpátiája vagy ellenszenve vonatkozásában. Gyakran érzelmi megközelítésből vizsgálják, felvállalnak-e bizonyos cselekedeteket vagy sem. Pszichológiai megközelítésben az érzelmek verbálisan kifejezhető szubjektív élmények. Sass Judit rámutat arra, hogy a szervezetek érzelmi jelenségeinek vizsgálata majd száz éves múltra tekint vissza, de a nyolcvanas évek pszichológiai „érzelmi forradalma” ezen a területen is új és azóta is tartó lendületet adott a téma kutatóinak. A szervezeti érzelmek vizsgálatának kategoriális megközelítése szerint a tagoknak alapvető, jól elkülöníthető érzelmeink vannak. Ekman egyetemes érzelemelmélete például a környezethez való alkalmazkodásban meghatároz olyan érzelmeket, amelyek minden kultúrában, sőt az állatvilágban is megtalálhatóak és jól megfigyelhetők az arckifejezésekből (düh, félelem, undor, meglepődés, öröm, szomorúság). Sass utal Lazarus elméletére is, amely szerint a diszkrét érzelmek információt adnak és közvetítenek a tárgyi és szociális környezettel létrehozott kapcsolatunkról. Minden érzelem az egyén és a környezete meghatározott viszonyulását fejezi ki, jelzést szolgáltat a személynek, hogy mit jelenthet számára az adott helyzet, ami kiváltotta az érzelmet. Ugyanakkor a környezet felé is jelzőszerepe van az érzelmeknek: megmutatja, hogy mi várható a személy részéről, illetve mit vár el a személy. (A düh például olyan érzelem, amit az akadályoztatás vált ki: akkor éljük át, ha valamit szeretnénk elérni, és ebben megakadályoznak minket.) (Sass, 2011:4, 15-16)

(8.) Az *értelem* dimenziója a vállalat tudását, tapasztalatait, gondolkodását, érvelését rögzíti. Mindazon empíriát jelenti, amit a szervezet a múltban már megszerzett, de akár azt is, amit a jövőben kíván megszerezni. Ide sorolhatók a technológiával kapcsolatos elvárások, víziók is. A tagokban az értelem és

az érzelem összekapcsolódnak egymással, segítik egymást az alkalmazkodás során. Az érzelmi intelligencia eszerint kompetenciák összességét jelenti, azon képességeket, hogy felfogják, kifejezzék, megértsék, felhasználják, és úgy irányítsák érzelmeiket, hogy az elősegítse fejlődésüket. (Sass, 2011:52)

I.5.2.2. Az arculat tartalmi elemei

Formai elemek alatt a szervezet vizuálisan azonosítható, azt másoktól fizikailag megkülönböztető egyedi fellépést, megjelenést és látványt biztosító tényezőket értjük. A vizuális identitást a nevek, szimbólumok, logók, színek és átmeneti rítusok fejezik ki. Ezt arra használjuk, hogy magunkat (mint szervezet) másoktól megkülönböztessük. Hasonlóan a vallási vagy nemzeti szimbólumokhoz kollektív hovatartozást és a céltudatosság érzését, lojalitás erősítését érhetjük el rajtuk keresztül. (Olins, 1999:7) A vizuális identitás tényezői lehetnek:

- a vállalat emblémája (cég- és termékvédjegy);
- a vállalat logotípiája;
- a vállalat színvilága;
- a vállalat tipográfiai rendszere;
- grafikai motívumrendszer;
- a termékek formai kialakítása, csomagolás;
- a szlogen formai kialakítása;
- zenei azonosítók;
- a kommunikáció vizuális stílusjegyei (fotó, film);
- egyéb azonosítók (pl. kiállítás, installáció, épületek).

Ezek közül a legfontosabb az embléma, logórendszer és a színvilág. A design-rendszer megjeleníti a szervezet jellegét, profilját, ill. azt, hogy mit csinál, utal a szervezet küldetésére és alapvető céljaira, megkülönbözteti versenytársaitól, közvetíti a vállalati struktúra logikáját azzal, hogy egyik elemet hangsúlyozottabban szerepelteti, mint a másikat. Kommunikálja a változást, fejlődést, közvetít bonyolult fogalmakat, úgy, mint értékek, erő, dinamizmus, környezethez való viszony stb. Szeles és Nyárádnyé felhívják a figyelmet rá, hogy a design fontos, hiszen az agyunk által feldolgozott információk több mint 80%-a szemünkön keresztül jut el a tudatunkig, de pusztán a design, a kulcsin önmagában semmi esetre sem azonos az arculattal. (Szeles-Nyárády: 2005/I:279)

Horváth Dóra megjegyzi, hogy a design jelentése, fogalma többretegű, a termékek végső megvalósításának kezdeti szakaszait foglalja magában. A terméktervezés (engineering design) új termékek kutatása, fejlesztése, az előállításukhoz, gyártásukhoz szükséges technológiák összessége. Az ipari formatervezés (industrial design) termékek funkciójának, megjelenésének, esztétikájának, ergonómiájának – a piac követelményeinek megfelelő – végső formát adó szakasz. Az arculattervezés (corporate identity design) ebben a szűkített megközelítésben olyan tevékenység, amely a vállalatot képessé teszi arra, hogy pontosan, és attraktívan mutakozzon be vállalati logója, iratai, publikációi, márkája, reklámja, székháza és belső berendezése segítségével.

„A design, mint problémamegoldó tevékenység definíciójából adódóan soha nem adhat egyetlen helyes megoldást: mindig is végtelen számú megoldással szolgálhat melyek közül néhány »jobb«, néhány pedig »rosszabb«. Adott design »jósága« az adott elrendezés előre megfogalmazott jelentésétől függ. Mindezek alapján a design jelentéssel rendelkező, amely az olyan elfogult és szubjektív jelzők helyettesítésére hivatott, mint »szép«, »csúnya« vagy »jópofa«.” (Horváth, 2001:16)

A design által létrehozott forma szerepe, lényege kettős: egyfelől meghatározza a termék és a potenciális vásárló, felhasználó első találkozását, a választás pillanatát, másfelől a funkció megvalósulása, a felhasználói élmény minőségének a kulcsa. Befolyásolja a látványt és tapasztalatot; kipróbálást és élményt; választást és felhasználást. Míg a design marketing szempontú közelítései eredményorientáltak, a létrehozott termék tulajdonságait vizsgálják: annak funkcióját, megjelenését, esztétikáját, ergonómiáját, addig a művészeti szempontú megközelítés az eredményt (a tárgyat, a terméket) az alkotói folyamat szempontjából közelíti és arra a kérdésre keresi a választ, hogy hogyan értelmezzük, értjük meg, ismerjük meg az egyes termékeket oly módon, hogy azok megfelelően funkcionálnak, egyben esztétikusak legyenek. Az azonban egyértelmű, hogy a kétféle közelítés kiegészíti egymást és hogy a terméktervezés, termékdesign folyamata, a termék kiinduló értelmezése, interpretációja, funkciójának, esztétikájának, ergonómiájának szerepe, egymáshoz való viszonya szorosan összefügg. (Horváth, 2001:21)

Visszakanyarodva az arculat PR-ben betöltött, komplex szerepéhez, a formai elemek funkciója elsődlegesen az, hogy kifejezzék, kommunikálják az identitást. Olins szerint a vállalatok identitásának gyökerei az adott nemzetállam identitás-törekvéseiben vannak. Szerinte a vállalatok – különösen a multinacionális nagyvállalatok – kapcsolatrendszere, hatalmi struktúrája, társadalomban betöltött szerepe az államéhoz mérhető. (Olins, 1999:23) A vállalat dizájnrendszere megfogalmazza, megjeleníti a vállalat jellegét, profilját, alapfunkcióját, továbbá utal a szervezet küldetésére, céljaira. Kifejeződik benne a vállalat stílusa, megkülönbözteti magát versenytársaitól, kommunikálja a változást, a fejlődést. A vizuális kinyilatkoztatás jelzi, mit is képvisel az adott vállalat. Ebben kiemelt, de nem abszolút szerepe van a logórendszernek. (Szeles, 2001:243) A logórendszer érvényesülésének határt szab, hogy azt mindig összefüggéseiben kell értelmezni. A céges emblémának nincs saját önálló realitása, nem „él önálló életet”, hanem a közösség elvárásaihoz és tapasztalataihoz kapcsolódik. (Ind, 1992:139)

Az arculat hatékony működéséhez szükség van rá, hogy a vállalat személyiségét alakító tartalmi elemeket és gondolatiságot lefordítsuk, átültessük a külső, látható, hallható, megtapasztalható jegyek által képviselt formanyelvre. A formai elemeknek tehát a tartalmi elemekkel összhangban kell a vállalati értékeket kifejeznie, a két oldal nem „beszélhet el” egymás mellett. Ilyen esetben ugyanis – ahogy arra már korábban, többször utaltunk – meghasad az identitás. Túl ezen, kiemelten fontos az elemek következetes használata. Ez ugyanis biztonságot, stabilitást, kiszámíthatóságot sugall, végső soron tehát bizalmat ébreszt az érdekgazdákban.

Ezért kell például minden áron ragaszkodni az embléma használatát rögzítő szabályokhoz, a színekódokhoz. Nem szabad engedni, hogy a logókat eltorzítsák, átalakítsák, nem megfelelő vizuális környezetben használják, ahogy a színekódoknak pontosan megfelelő nyomdai kivitelezéshez ragaszkodni kell. Ebben rejlik a formai rendszer ereje. Szeles Péter felhívja figyelmet arra hibás gyakorlatra, amikor a grafikusok és reklámszakemberek akarják kialakítani egy vállalat arculatát,

stílusát. Ez a gyakorlat nem veszi figyelembe, hogy az arculatot, a szervezet identitását elsősorban a vállalat egyedi személyiségjegyei alakítják ki, a formai elemek „csak” kifejezésre juttatják, megjelenítik azokat. (Szeles, 2001:245)

I.5.3. Az arculati audit

Az arculati audit egy, a szervezetek környezetfüggőségének hatékonyságát javító technológia. A pénzügyi, szervezeti, informatikai audit mellett ma már az arculati audit is fontos eszköze a vállalatoknak, hogy meggyőződjenek róla, a vállalati identitásuk megfelelő-e ahhoz, hogy a környezet elvárásainak eleget tudjanak tenni. Az arculati audit lényegében olyan mérések és elemzések sorozata, amely belső és külső tükröt tart a szervezet vezetése elé; megmutatja, hogy a cég működése, a követett gyakorlat (tények) mennyire felel meg az önmaga által támasztott követelményeknek és a környezet elvárásainak. Segítséget nyújt a cég vezetésének ahhoz, hogy a cégben rejlő plusz profitforrásokat kihasználhassa, illetve a vállalatnál meglévő belső hatótényezőket aktivizálhassa. Megmutatja, hogy

- milyen a vállalat/szervezet hírneve,
- a vállalat termékei és a hírneve milyen mértékben játszik szerepet az eredményekben,
- milyen hírnévtartalékaik vannak a cégnek az extraprofit növelésében,
- mit kell tennie annak érdekében, hogy ezt realizálhassa,
- azaz: hogyan lehet sikeres és eredményes.

Az audit elsődleges célja, hogy feltárja a vállalat hírnevét, amely a sikeres működés nélkülözhetetlen feltétele, segítsen egy markáns és főleg jellegzetes arculatot megteremteni, fejlessze a szervezet kimeneti teljesítményeinek hírnevét. Munkafolyamatának alapját az a szakmai axióma képezi, hogy egy szervezet arculata – komplex értelmezésben – az a hatótényező-együttes, amely alapvetően meghatározza annak környezeti értékelését. Az arculati audit új filozófiája áttörést okozhat bármely cég alapvető piaci, marketing- és kommunikációs teljesítményében, végeredményként pedig a cég profitrátájának alakulásában. (Szeles, 2001:286-289)

Az arculati audit kezdetén az auditor széleskörű helyzetfelmérést és elemzést végez a cégnél. Ennek során megtörténik az adott helyzet pontos rögzítése, a szervezet, a termék hírnév-adottságainak megismerése, valamint a környezeti elvárások megismerése, feltárása. A feltárást követően választ kell kapnunk arra, milyen szerepet játszik a hírnév a szervezet teljesítményében, továbbá mit kell fejleszteni és javítani a belső és külső értékelések pozitívvá tétele érdekében. Ez a felmérés a cég teljes átvilágítását jelenti, amely során teljeskörű marketingfelmérés és -elemzés történik, a szervezet strukturális átvilágításon és pszichológiai vizsgálatokon megy keresztül, kommunikációs felmérés és kiértékelés történik. Ennek következménye korrekciós és fejlesztő döntések lesznek. A végeredményt a cég vezetői kapják kézhez egy komplex összefoglaló jelentés formájában, mely sikeres működést biztosító vállalati hatótényezők mindegyikére kiterjed. Az összefoglaló jelentés átfogó javaslatrendszer is tartalmaz, e javaslatok megvalósítása hosszabb távon segít a cég stratégiájának meghatározásában, iránymutató lehet a fejlesztésekben és a gyakorlati folyamatokban. Az audit során alkalmazott módszerek az alábbiak lehetnek:

- felsővezetői interjúk;
- véleményformálók körében személyes, kérdőívvel vezérelt interjúk;
- részlegenkénti fókusz csoportos megkérdezések;
- “próbavásárlások” ismeretlen, potenciális ügyfélként bejelentkezés;
- ügyfelek meghatározott körével lebonyolított interjúk;
- belső információs anyagok és adatok elemzése;
- külső publikációk, cikkek, adatok elemzése.

A vizsgált területek szintén szerteágazóak:

- belső információs rendszer vizsgálata;
- a vezetés irányítói gyakorlatának felmérése;
- vezetői image belső és külső felmérése;
- kapcsolattartó személyek felmérése;
- dokumentáció rendszere;
- kommunikációs rögzítő technika vizsgálata;
- kommunikációs kapcsolatrendszer felmérése;
- sajtómonitoring;
- piaci helyzet, piaci részesedés elemzése;
- piaci prognózis;
- marketing eszközszer felmérése;
- ipari, technológiai szint elemzése;
- kiegészítő tevékenységek, szolgáltatások felmérése;
- cég- és termékstratégia értékelése;
- konkurencia analízis;
- design rendszer felmérése;
- önimage vizsgálata, felmérése;
- cégen belüli kultúra állapota és szintjeinek felmérése;
- szervezeti struktúra felmérése és értékelése;
- személyi állomány felkészültségének és kötődésének felmérése (company feeling).

Ezen túl, kifejezetten a design-rendszer felmérése során megtörténik a formaruha, az értékesítés helyszíneinek és eszközeinek design szempontú felmérése, a termék fizikai megjelenésének elemzése, egység- és gyűjtőcsomagolás design szempontú felmérése, a formai arculati elemek megjelenési gyakorlatának áttekintése. Mindezek eredményeképpen a management szemlélete megváltozik a kommunikációról, hajlamosabb lesz tökebefektetésként értékelni a kommunikációs költségeket, létrejön a régóta óhajtott kapcsolat a cég működése, céljai és a kommunikációs aktivitás között. (Szeles, 2001:2090-292)

* * *

I.6. Az image (képmás)

Az Egyesült Államok egyik meghatározó PR ügynöksége, a minneapolis-i Padilla Speer Beardsley 2001-ben egy nagymintás kutatásban arról kérdezett meghatározó cégvezetőket, mennyire tartják fontosnak a vállalatukról kialakult képmást (imázst), azaz a cégük image-ét. Nem meglepő módon az eredmény szerint a megkérdezettek nagyon magas arányban, mintegy 89%-ban tartják meghatározónak az imázst az üzleti siker szempontjából. De mi is az imázs valójában? A latin *imágó* egyesíti az „imitari” és az „aemulor” (imitálni, másolni, utánozni) szavakat. Azaz egyrészt a valóság imitációja, másrészt a jelképezett dolog egyfajta idealizálása is. Az imázsok általánosságban az egyén kognitív szűrőjén keresztül megszűrte, az észlelések során kialakult tudati képek rendszere, amely magába foglalja (pszichikailag tükrözi) a szubjektum teljes környezetét, az emberek gyakorlati életét. Az imázs tehát egy pszichológiai jelenség, egy pszichológiai kategória, értékítéletek rendszere, sokasága, a vállalat szempontjából motivációs információhordozó. Az image a hírnév „gyökérzete”. Magyar M. Kasimir megfogalmazásában az image (imázs) az az elképzelés vagy vélemény, ami az emberekben a vállalatról objektív vagy szubjektív benyomások alapján kialakul. A vállalati image az, amit egy vállalatról gondolnak, érznek, hisznek vagy érzékelnek. Az image képzeleti kép. Lehet pozitív vagy negatív, elmosódott vagy élesen körvonalazott, esetleg e kettő keveréke. (Magyar, 1990:61)

Első ismert említése a történelemben XIV. Lajos korából származik, aki a fennmarad dokumentumok szerint sokallta egy műalkotásért a honoráriumot, hangsúlyozva a modell és annak imázsa – a művész ábrázolása – közötti eltérést. A PR számára a legfontosabb kérdés, hogy milyen összefüggés van az image és a magatartás között. Kenneth Boulding rendszerteoretikus, közgazdász az ötvenes évek elején részletes kutatási programot dolgozott ki annak érdekében, hogy feltárja, hogyan jönnek létre a fogyasztást segítő kognitív képek. Fő kérdései ezek voltak:

- Miképp alakulnak ki az image-ek?
- Hogyan lehet őket befolyásolni?
- Milyen hatással vannak a magatartásra?

Tézise szerint *a magatartást alapvetően az imágók határozzák meg*. Az image annak birtokosának összes múltbeli tapasztalatából épül fel. Maga az image előzménye is az image részét alkotja, így a kommunikáció során létrehozott üzenet értelme nem más, mint az imázsban létrehozott változás. (Boulding-ot idézi Moss et al., 1997:202) Ebből az időszakból származnak az image legelső definíció is, amelyek még az akkori kor marketingszemléletű felfogását tükrözik. Gardner és Levy voltak az elsők, akik 1955-ben megjelent cikkükben a brand image egy, már jól használható formuláját adják. Értelmezésükben az image a fogyasztói érzések, elképzelések és magatartás márkával kapcsolatos komplexuma. Az image döntő a legmegfelelőbbnek tűnő termék kiválasztása és a hűség szempontjából, tulajdonképpen elképzelések és tulajdonságok sokaságát összesíti. Gazdasági jelentősége abban áll, hogy segít a projekcióban, azaz „belevetíti” a márkával kapcsolatos tudást a fogyasztók fejébe. (Gardner-Levy, 1955:33-39)

Reinhold Berger volt az első, aki a képmások létrejöttét egy fiókos szekrényhez hasonlította. Szerinte minden embernek a fejében születésekor egy üres fiókos szekrény van: ahogy a megismerés és

tapasztalás útján ismeretek szerzünk a környezetünkéből, úgy kerülnek bele ezek az ismeretek a fiókokba. Amikor egy új dologgal (objektum, tárgyi valóság) találkozunk, üres fiókot címkézzük fel neki. Amikor pedig ezzel a dologgal kapcsolatban változik a tapasztalatunk, „átcímkézzük” a fiókot és beletesszük a megváltozott képeket. Ez a folyamata rendkívül lassú, lényegében életünk végéig folyamatosan tart, így az imázs olyan lassan változik, mint az emberi arc. (idézi Földi, 1974:59)

Az image kialakulását befolyásoló tényezők között a szakirodalom a saját elvárásokat említi első helyen (bizonyos dologgal szembeni kívánságok), majd mások véleményét, végül a személyes tapasztalatot, azaz az empíriát az adott dologgal, személlyel kapcsolatban. E szerint a megközelítés szerint az image elképzelés vagy vélemény, amely az emberekben objektív vagy szubjektív benyomások alapján alakul ki. Az image az, amit az emberek gondolnak, éreznek, hisznek és érzékelnek egy cégről, termékről, személyről. Az image fogalma tehát érzékelhető jelenségek három halmazából áll: ezek (1.) a *szavak*, (2.) a *tettek* és (3.) a *fizikai jelenlét*. Ezeken kívül a különböző üzenetek, szóbeszéd, tapasztalat mind-mind a megfigyelő benyomásainak részévé válnak (Ferner-t idézi Nyárády-Szeles, 2005/I:237)

A képmások létrejöttének kiindulópontja a megtapasztalható, létező valóság: egy dolog, tárgy (pl. egy termék), egy személy (pl. egy vállalatvezető), vagy éppen egy vállalat. A tárgyi valóság létrehoz egy sémát (bejegyzések sokaságát) a tudatunkban lévő kognitív térképen (az agyunk megismerésre vonatkozó területén). A séma azután irányítja az egyén megismerését, észlelő tevékenységét. A folyamat végén pedig újra válogatunk a tárgyi valóság között. Az imázst a köznyelvben leginkább benyomásként szoktuk emlegetni, ami nem más, mint kódolt, szimbolikus információk halmazának a tudatunkban kifejtett hatása. Így például egy vállalat neve (nyelvi szimbólum), emblémáinak színe, alakja (vizuális szimbólum), zenei azonosítói (auditív szimbólumok) mind segítenek a benyomás keltésben. Ezeket a benyomásosokat sok minden befolyásolja. Termelőszervezetek (vállalatok, cégek) esetében a leginkább értelemszerűen a termékhasználat. Ha a termék jó minőségű, megfelelő áron kapható, könnyen hozzáférhető, akkor az imázs pozitív lesz. De szintén imázsalakító hatása van a sajtóban történő megjelenéseknek (cikkek, reklámok, műsorok, közösségi médiamegjelenések, vélemények, bejegyzések), vagy éppen az alkalmazottak ismeretének tájékozottságának. Az image összetevői között vállalat-, verseny-, környezetspecifikus tényezőket tartunk számon, és természetesen – miután pszichológia kategóriáról van szó, vagyis az imázs az érdekgazdák fejében létezik csupán – személyspecifikus tényezőket is. Jól látható tehát, hogy bonyolult, soktényezős jelenségről van szó.

Az embert mindennapi élete során ezernyi *inger* éri, mely ingereket az öt érzékszervünk segítségével továbbítjuk az agyunkhoz, ahol ezek egy (kisebb) része feldolgozásra kerül (értelmezzük, felhasználjuk őket, azaz gondolkodunk). Az egyes ingereket fontosságuk és jelentőségük szerint dolgozzuk fel. A gondolkodás során a megszerzett ismeretek tárolására *kategóriákat*, egyéni állásfoglalásokat alakítunk ki. E kategóriák nélkül képtelenek lennénk a gondolkodásra, mert ezek a kategóriák (lényegében általánosítások) lesznek a későbbi gondolkodásunk normális előzetes ítéletei. Ettől függ az ember rendezett élete. Kategórián tehát egymással társult eszmék könnyen hozzáférhető együttesét értjük, mely képes az ember hétköznapi beilleszkedésének irányítására. Lényegében az összes ismert szavunkhoz társul egy-egy kategória (kutya, zene, nő stb.), hiszen a szavak az élet egy-egy megtapasztalható jelenségét, dologát jelölik, szimbolizálják. De ennél többről is szó van, hiszen a kategóriák gyakran átfedik egymást, sőt, hierarchikus rendszert is alkotnak (házőrző kutya, modern zene stb.). Allport a kategorizáció, azaz az előítéletek kialakulásának öt fontos tulajdonságát jelöli meg:

1. Hétköznapijaink alkalmazkodását segítő, szabályozó osztályos és csoportosítási szempontok képződnek. Éber állapotban eltöltött életünk nagy részét azzal töltjük, hogy az alkalmazkodást lehetővé tevő kategóriákhoz folyamodunk. Tipizálunk egy bizonyos eseményt és ennek megfelelő módon cselekszünk.
2. Annyi történetet idomítunk magunkhoz, amennyit csak lehet. Az ember szereti a leegyszerűsítéseket, mert megkönnyítik a gondolkodást. Egy észlelt probléma kategóriába való besorolása során megkíméljük magunkat attól, hogy erőforrást kellejen allokálnunk egy új kategória létrehozatalára, amely bonyolult feladat.
3. A kategória lehetővé teszi, hogy gyorsan és hatékonyan azonosítsunk tárgyakat, jelenségeket, amivel szembesülünk az észlelés során. Minden történetnek vannak bizonyos jelei, amelyek segítik előhívni azt a kategóriát, ahová az beilleszthető.
4. A kategória a hozzá tartozó dolgot azonos gondolati és érzelmi színezettel látja el. Léteznek kizárólag értelmi kategóriák, melyeket fogalmaknak nevezünk. Ám bizonyos fogalmakhoz gyakran érzelmek is társulnak, ilyenkor szeretjük/nem szeretjük az adott dolgot.
5. A kategóriák többé-kevésbé észszerűek lehetnek. A tudományos tézisek az ésszerű kategóriák mintapéldányai. Ugyanakkor az irracionális kategóriák valószínűleg még könnyebben jönnek létre, mert az erős érzések könnyen befolyásolják az emberek gondolkodását, döntéseit. (Allport, 1977:257-259)

Azt, hogy a kategóriák egy egységes struktúra keretében a lehető legtöbb dolgot mintegy mágnes magukba olvasztják, a *sztereotípiák* is segítik. Annak kedvező vagy kedvezőtlen tartalmától függetlenül sztereotípiának nevezünk egy kategóriához társult, túlzáson alapuló nézetet. Feladata a kategóriával kapcsolatos viselkedés igazolása (racionalizálása). „A kategória, a megismerési szerveződés, a nyelvi címke és a sztereotípiák egyazon lelki jelenség különböző megnyilvánulásait képezi.” (Allport, 1977:286) Ahogy arra már Walter Lippmann egy évszázaddal ezelőtt, még a modern szociálpszichológia erre vonatkozó felismerése előtt felhívta a figyelmet, a sztereotípiák valójában bennünk élő képek. (Lippmann, 1922:87) Ugyanakkor ma már tudjuk, hogy a sztereotípiák nem azonosak a kategóriákkal: előbbi az utóbbit kísérő *képmás*.

Az image fajtái

Az ember folyamatosan értékeli komplex környezetét és önmagát is, ezért többféle image-ről beszélhetünk, amelyek összetett jelenségeként értelmezendők. Az alábbiakban ismertetjük a képmások rendszerezését.

(1.) Alanya szerint

- tevékenység-, termék vagy szolgáltatás image,
- szervezeti image,
- brand image (márkakép),

- személy image
- ország image (nemzetkép) létezik.

(2.) Kialakulásmódja szerint beszélhetünk

- spontán kialakult és
- tudatosan formált image-ról.

(3.) Történetisége alapján

- előzetes, tény-image és
- jövőbeni, kívánatos image van.

(4.) Végül irányultsága szerint megkülönböztetjük az

- önimázst (self-image) és a
- külső vagy tükörimázst (mirror image).

A *termékimage* (termékegyedként) elválaszthatatlan a márkájától, azaz a brand image-től (mobiltelefon értelemszerűen csak „valamilyen” van). Ellenkező esetben, általánosságban termékfajtát értünk alatta, fajtájának arctalan reprezentánsát. A termékimage tehát – termékfajtája reprezentánsaként – lényegében gyűjtőfogalom: termékcsoportokat foglal magában (pl. tévékészülékeket). A kedvező termékimáznak hasonlóan kedvező vállalati- és márkaimázsnak kell kifejeződnie, közöttük szükségképpen állandó a kölcsönhatás. Ha a termékfajta képe valamilyen okból általánosan kedvezőtlen, a gyártók közös fellépéssel segíthetnek a probléma megoldásában. A termékfajta image-ének fejlesztése gyakran új technológiák bevezetését, új terjesztési módokat és egyéb változtatásokat igényel. (Szeles-Nyárády, 2005/I:244-245)

A *márkaimage* – tartalmát tekintve – márkaképet jelent, ez a termék objektíválódása. Többet ígér és ad a terméknek, a vevő magasabb értékűnek becsüli általa. Ez már nem termékkör, ill. termékfajta, hanem konkrét unikális áru, melynek „neve”, személyisége van. A márkaimage az a képmás, mely a fogyasztók elképzelésében a márkáról kialakul. Azon információk összessége, amely addig a márkával kapcsolatosan összegyűlt bennük. Ez származhat tapasztalatból, másoktól, csomagolásból, reklámból stb. (Földi, 1977:194-195) David Victoroff magyarázata szerint a márkaképek vágyakkal, ideálokkal, többé-kevésbé homályos érzelmekkel megterhelt kollektív képzetek. Ezek a vonások a mítoszokkal rokonítják. (idézi Földi, 1974:282)

Természetesen a vállalatok is önálló *szervezeti imázssal* rendelkeznek a fogyasztó tudatában, minden ténykedésük hatással van a kialakult képmásra. A szervezet image-ét meghatározó tényezők többek mellett a vállalati/szervezeti filozófia, a vállalati/szervezeti kultúra, struktúra, stratégia, a szervezet tagjainak önbecsülése, a vállalat stílusa, a szervezet kommunikációja és általános működése, a szervezet működésének eredménye, azaz a termékek és a szolgáltatások, valamint a szervezet vizuális azonosítói. (Szeles-Nyárády, 2005/I:249-254)

A vezető nemcsak saját magát, de szervezetét is minősíti egy-egy szereplésével, megnyilatkozásával. Ráadásul a vezető imázsa néha erősebb, mint magáé a vállalaté (ez adott esetben veszélyes is lehet a cégre nézve). A vezetők személyes image-e és a vállalat hírneve közötti összefüggés a mindennapi életben is gyakran jól észlelhető. Íme néhány példa: Lee Iacocca és a Chrysler, Jan Carlzon és az egykori skandináv légitársaság, az SAS, Henry Ford és a Ford Művek, Bill Gates és a Microsoft, Mark Zuckerberg és a Facebook, Steve Jobs és az Apple, sőt, a kormányokat is a miniszterelnök nevével jelöljük, úgymint Orbán-kormány, Trump-adminisztráció, Merkel-kormány stb.

Az *országimage* jelenti az adott népről, nemzetről és országról kialakult belső és külső nézet- és véleményrendszert, a heterogén és általánosított értékítéletek egyidejűleg objektív és szubjektív, komplex (racionális és emocionális) pszichológiai tartalmát. Az országimázs lényegében az idegenforgalmi propagandával ekvivalens fogalom. Egy országnak és egy nemzetnek az adottságai irányíthatók ugyan, de nem építhetők abban az értelemben, ahogyan egy klasszikus termék vagy szolgáltatás tulajdonságait alakítja a gyártója. Országimázs-alakítás során politikai, kulturális, tudományos, üzleti, illetve sportesemények, történések szervezése és ezek spontán, valamint szervezett kommunikációja zajlik. Erre rakódik rá az állampolgárok magatartása, amely szintén alakítója az országimázsnak. Az ország-kép makroszintű téziseit adaptálni kell a szervezetek szintjén, az állampolgári szintű adaptációt pedig segíteni kell: ennek alapja az önkép, a szilárd nemzettudat.

A *spontán keletkezett image* eseti, véletlenszerű, nem tudatos, célirányos tevékenység eredménye. Legtöbbször felületes általánosítás következménye; csonka, hiányos információ hordozója lehet, ezért legtöbbször káros. Előre ki nem számítható előjelű vegyes benyomások összessége, melyek nem a vállalati célok elérésének irányába hatnak. Ezzel szemben áll a *tudatosan kialakított image*. Módszere az ún. „piacfülke-telepítés”: a piacot jelképes fülkékre osztjuk, az üres piac kielégítetlen keresletre utal (ún. rés piac). Az új image-et mindig „lakatlan” helyre telepítjük, nem pedig „társbérletbe”, ehhez piacelemzés, felmérés és kutatás szükséges. Az image-építés eszköztára többnyire megegyezik a marketing eszköztárával. A *meglévő* (current) image adott időpontban létező, meglévő, formálódott tudati kép, a *kíváncsi* (wish) image a kívánt képzetek összességét, a jövőt, a változás irányát és célját jelöli. Az *önimage* (self-image) mindenkinek saját magáról alkotott képe, viszonyítási alap (pl. méltó vagy méltatlan hozzáam, megengedhetem magamnak, vagy sem), a *tükörimage* (mirror image) pedig képet ad a tárgyról, szembeállít a valósággal; az adott tárgyról, személyről a környezetében kialakult képet jelenti. (Nyárády-Szeles, 2005/I:256-262)

A Corporate Identity-Image Index (CIMIX) modell

Az image tehát a szervezet által kifelé közvetített képnek (arculatnak) az egyének és általuk alkotta közvélemény tudatában megjelenő képmásának a lenyomata. Az arculat (kép) tehát a képződő képmás (image) alapja, melynek kialakulásában a szervezeti kommunikációs folyamatnak a szervezeti identitást (arculatot) image-re átfordító (átvivő, közvetítő) szerepe van. Ennek a mérésére szolgál a CIMIX modell és számítási rendszer, melyet Gösi Mariann a *Public Relations a szervezet rendszerében* című egyetemi jegyzetéből idézünk a következőkben.

A modell alapja a szervezeti kultúra jéghegy-analógia és az ezzel összekapcsolt Corporate Identity (arculat), és Corporate Image elmélet. A rendszerben három szinten értelmezzük a szervezeti kultúrát,

és az egyes szintekhez kapcsolódó kommunikációt is. Az elnevezések, mint „hajójelentések”, „búvárjelentések”, „mélytengeri jelentések”, egyrészt a szervezeti identitásra, másrészt, annak kommunikációs megnyilvánulási szintjeire értendők. A mindenki által látható, érzékelhető jelenségek és megítélés, a kialakult képmás (image) a „hajójelentések” szintje. Ez a felszín, a külső társadalmi környezete a szervezetnek az egyes közvélemény-csoportok sokaságával. A modellben sok-sok kisebb és nagyobb hajót kell elképzelni, az adott szervezetek célcsoportjainak függvényében. A szervezet a víz felszíne felett a Corporate Design elemekkel, a tettekkel, cselekvésekkel, publicitással, teszi láthatóvá azt a képet, amit önmagáról közvetíteni kíván. A jéghegy (szervezet) azonban dinamikus állapotú, hol kevesebb, hol több látszik belőle, a tudatos szervezeti kommunikáció függvényében. Az egyes egyének, véleményvezérek, közvéleménycsoportok, szegmensek, megítélésükről (vagyis a szervezetről önmagukban kialakult képmásról) véleményt cserélnek, kommunikálnak, többféle csatornán küldik el a maguk „hajójelentéseit” egymásnak. A legnagyobb mértékű és befolyásoló hatású „kommunikációs hajójelentést” a média küldi az egyes közvélemény-csoportok felé. Ezeket a médiaüzeneteket a szervezet a „búvár jelentések” szintjéről (sajtótájékoztatók, egyéb publicitás) alakítani tudja. Értjük ezalatt azt, hogy a kommunikáció hajójelentés szintjén oszt meg a média képviselőivel olyan információkat, amelyek által a szervezeti cselekedetek, és megnyilvánulások összefüggésükben válnak értelmezhetővé. Korábban említést tettünk róla, hogy egy szervezet minden tagja a szervezet nevében minden tevékenységével kommunikál. A szervezetnek ezért számolnia kell azzal is, hogy a CI értelemben vett búvárjelentések szintjéről a belső közvélemény (munkatársak) által folyamatosan kommunikálódóknak, párolognak (értsd: szivárognak) információk, vélemények a felszínre. Az is előfordul, hogy a menedzsment tudatosan „párologtat”. A kommunikációs párologtást természetes, viszont nehezen kontrollálható jelenségnek tekintjük. A vízfelszín felett megjelenő kommunikációs pára tartalmazhat pozitív és negatív véleményeket egyaránt. A pára ellenére, ha a jéghegy kívülről látható része éles, a szervezet céljainak megfelelő képet mutat, alacsony szintű az image-re gyakorolt hatása. Abban az esetben, ha a szervezetről nagy mennyiségű, nem hiteles, torz információk, vélemények párolognak a felszínre – például a munkatársakkal történő hiányos kommunikációból eredő pletykák vagy elégedetlenség szülte információáramlás hatására, – megindul a kommunikációs ködképződés, amelyet már negatív jelenséggként definiálunk, mert eltakarhatja vagy homályossá teheti az egyébként a szervezet által kommunikálni kívánt, a felszínen látható képet, így negatívan hat a kialakuló képmásra, az image-re. Ebből adódóan a szervezet (és annak menedzsmentje) nem fogja érteni az okát annak, hogy miért ítéli meg a környezete másként, (mirror image) mint ő saját magát (self-image). Az önmegítélésben vakfolt (blindspot) keletkezik. A vakfolt azt jelenti, amit a szervezet nem lát, másként lát, vagy nem akar látni (struccpolitika) önmagáról.

Az arculat és image közti eltérés (CIMIX Difference) oka a hajójelentések (külső megítélés) és a búvárjelentések (belső megítélés) szintjén végzett párhuzamos kutatások eredményeinek összehasonlításával, valamint a Corporate Design elemek, a kommunikációs (PR) eszközök és csatornák megfelelőségének vizsgálatával állapítható meg. (idézi Komor-Gösi, 2011:100-101)

A CIMIX és az image mérése, elemzési technikák

Gósi szerint az emberi erőforrás-menedzsment (EEM) és a PR funkcióiból adódóan a CIMIX kiterjed a belső (*internal*) és a külső (*external*) közvéleményre egyaránt. A CIMIX Difference (CIMIXDI) azt mutatja, hogy a belső és külső közvélemény megítélése között mekkora mértékű az eltérés. Ha CIMIXin és CIMIXex értékei azonosak, az ön- és tükör image szinkronban állnak egymással. A kifelé közvetített kép és a külső közvéleményben kialakult képmás egyező. Ha a viszonyszámok eltérőek, aszimmetria lép fel. Ha CIMIXex > CIMIXin a külső közvélemény tudatában pozitívabb képmás alakul ki, mint a szervezetében. A CIMIXex kutatása klasszikus külső PR feladat. Ha CIMIXin > CIMIXex a szervezet pozitívabban ítéli meg önmagát, mint külső környezete. A belső vélemények rétegződése a vezetői és munkatársi célcsoportok szegmentálásával érhető el. Így mutathatók ki a vezetők és dolgozók közötti megítélési különbségek, a szervezet vakfoltjai, a lappangó nézetek, vélemények, attitűdök, ezek kutatása az emberi erőforrás-menedzsment feladata. A mélytengeri szint a külső és a belső közvélemény oldaláról egyaránt a feltételezések és jóslások világa például arról, hogyan reagálna a szervezet egy nem várt helyzetre, hogyan viselkedne pénzügyi válság vagy más jellegű katasztrófa esetén és így tovább. A menedzsment felelőssége, hogy legyenek átgondolt cselekvési és kommunikációs tervei a váratlan események kezelésére is.

Minden szervezet esetében annak profilja, funkciója, társadalmi szerepvállalásának mértéke határozza meg, hogy szükséges-e mérni a mélytengeri szintet. Például a honvédség, rendőrség, tűzoltóság, mentők, közlekedési társaságok, bankok esetében szerepükből adódóan nagyobb a közvélemény részéről a megítélés súlya a nem várt helyzetekre történő szervezeti reakciónak. A folyamat eredményét rendszeresen mérni kell. A visszajelzések tükrében lehet tudatosan fejleszteni a szervezet gyenge pontjait. Az értékek közti eltérésből állapíthatóak meg a szervezet (belső környezet) önmagáról alkotott képének és a közvélemény megítélésének azonosságai és különbözőségei. (idézi Komor-Gósi, 2011:101-102)

Általánosságban az image elemzéséhez többféle *módszer* is alkalmazható, de a legjellemzőbb ezek kombinációja. A strukturált vagy kötetlen interjú, a fókuszcsoport mint kvalitatív módszer, de akár a strukturált, standard kérdőív mint kvantitatív metodika is alkalmas lehet a képmások elemzésére. A kérdőívezés során jellemzően az imázs elemeket mérik szemantikus megkülönböztetéssel vagy Likert-skálával, a kapott adatokat azután többváltozós statisztikai elemzésekkel értékelik ki. A kvantitatív módszer előnye, hogy az adatok könnyen kezelhetők, kódolhatóak és elemezhetőek, összehasonlíthatóak és extrapolálhatóak (megfelelő statisztikai módszerek segítségével kivetíthetők nagyobb populációra vonatkozóan, általánosításra alkalmasak). Jegyezzük meg azonban, hogy mivel az image-ek differenciálatlan alakzatok, a skálakérdések (akár egy-, akár többdimenziós) legtöbbször tompítják az eredményeket. A fő cél, hogy eljussunk oda, amire a megkérdezett asszociál velünk kapcsolatban. Ezeket az asszociációkat különböző klaszterezési eljárásokkal analizáljuk. Az ún. gap-elemzés feltárja, van-e különbség a vállalat önimázsa és a külső érdekgazdák fejében létrejött képmás között, ez pedig lehetőséget teremt a vállalatnak arra, hogy tudatos cselekvési programmal e különbséget csökkentse, ill. megszüntesse. A vizsgálatok nagy része az imázs természetét kutatja, azok egyes összetevőit kapcsolja össze a képeket a tudatukban hordozók demográfiai, társadalmi vagy földrajzi jellemzőivel, illetve konkrét fogyasztói piacon vizsgálja az imázs tartalmát. (Radetzky, 2019:47)

Az imázs kognitív (gondolati/tudati) elemeinek vizsgálatára leggyakrabban használt módszer a vizsgált személyek (érdekgazdák) véleményének, értékelésének megkérdezése a vállalat reprezentatív

jellegzetességeit illetően. Ennek mérésére lehet skálakérdést alkalmazni (pl. Likert-skálát vagy szemantikus megkülönböztetésű skálát), illetve félig strukturált módszerként a nyitott kérdésekre adott asszociációkat vagy jelzőtársításokat kategóriákba rendezve. A szemantikai megkülönböztetés módszere a pszichológia területéről származik és Charles. E. Osgood nevéhez kötődik. Arra alkalmas, hogy megmutassa az imázs tárgyához társított jellemzők, jelzők (és azok jelentéseinek) irányát és intenzitását, ezzel pedig nem csupán a vállalat/vezető/termék objektív tulajdonságai, hanem érzelmi jelentései is megfoghatóak. Marketing és PR szempontból a legfontosabb az imázs konatív (cselekvési, magatartási) dimenziójának mérése. Ez a nyereségérdekelte vállalatok esetében a döntés maga a termék/szolgáltatás megvásárlásáról, ill. az ajánlási hajlandóság. A kvantitatív kutatási eredmények adatainak kiértékeléséhez leíró statisztikai elemzések használhatóak a megkérdezettek demográfiai-társadalmi jellemzőinek bemutatására, a motiváció, szokások, attitűd, beállítottság értékelésére, valamint az információforrások eloszlására. (Radetzky, 2019:47-48)

A strukturálatlan, kvalitatív vizsgálatok (fókuszcsoporthoz, nyílt végű kérdések, asszociációs technika, képi/vizuális elemzések, tartalomelemzés, diskurzuselemzés) jobban átfogják az imázs teljeskörűségét. Előnyük, hogy csak a konkrét képmásra érvényes, a megkérdezettek tudatában létező képeket tárják fel, ám hátrányuk, hogy az értelmezési keretük szubjektívebb, nagyobb eséllyel hajlanak az elképzelések és előítéletek felé, továbbá az elérhető adatoktól és a válaszadó képességeitől, tudásától is függenek, ráadásul nem extrapolálhatók. A félig strukturált vagy strukturálatlan kutatási módszerek az imázs több aspektusára kitérnek (nyitottabbak), ezáltal alkalmasnak látszanak a közvetlen tapasztalatok (empíria) révén kialakult árnyaltabb összkép vizsgálatára. (Spiegler, 2011:76-79)

Image és attitűd

Korábban láttuk, hogy minden ember által létrehozott kommunikatív interakció végső célja mások viselkedésének a befolyásolása. Az attitűdöknek meghatározó szerepe van a viselkedésben, ezért a meggyőzésre vonatkozó elméletek kulcsfogalmához érkeztünk. A fogalomnak több, hasonló, ám mégis sok tekintetben eltérő definíciója létezik. Rosenberg és Hovland szerint a fogalomba három tényező tartozik: (1.) az attitűd tárgya iránti érzelmek, (2.) a rá vonatkozó viselkedések, nézetek és (3.) a belőle fakadó szándékok. Petty és Cacioppo megközelítése egyetlen tényezőre szűkíti az attitűd fogalmát: az érzelemre. Szerintük az attitűd általános, tartósan pozitív vagy negatív érzés valamely személy, tárgy vagy ügy iránt. Zimbardo és Leippe munkássága pedig arra világított rá, hogy az attitűd tanult tendencia arra vonatkozóan, hogy egy tárgyról, személyről vagy ügyről bizonyos módon gondolkodjunk. Mint ilyen diszpozíció szoros kapcsolatban áll a szándékokkal és a kogníciókkal. Végső soron mindez egy olyan rendszerré áll össze, ami a kognitív pszichológiában hagyományosan sémának vagy mentális reprezentációknak nevezünk. Attitűdrendszerük öt elemből épül fel: (1.) a viselkedési szándékok (pl. elhatározom, hogy moziba megyek), (2.) maga a viselkedés (moziba megyek), (3.) a kogníciók, elgondolások, érvek (a mozi kikapcsol, ez javít a közérzetemen), (4.) érzelmi reakcióink (nagyon jó élmény volt moziba menni), végül (5.) maga az attitűd (szeretek moziba járni). (idézi Síklaki, 1994:26)

A kognitív tudomány szempontjából nyilvánvaló, hogy a (kezdetleges) image-ek mindig egy attitűd alapját alkotják. Egy attitűd valamivel kapcsolatban alakul ki. Ezt támasztja alá az is, hogy a tudat előtti első érzékeléskor (elő-image) azonos üzenetek feldolgozása történik meg párhuzamosan mind az agy

kognitív régiókban (a neocortexben), mind az érzelmi régiókban (a limbikus rendszerben). A felismerés és értékelés akkor kezdődik, amikor a két folyamat eredménye kivetítődik a neocortex ugyanazon homloklebenyeire. Fishbein és Ajzen ide vonatkozó kutatásai magyarázatot adnak az emberek ugyanazon témáról vagy szituációról alkotott eltérő nézeteire. Tézisük szerint az attitűd függ az információ kognitív feldolgozásától (általános tudás, azaz elő-image-ek), érzelmi elkötelezettségtől (a már létező attitűdök intenzitása, bizonyossága) és az egyéni ego elfogultságától (értékek/szükségletek). A megismerést az attitűdök (értékelés) és hiedelmek (az értékeléssel kapcsolatos bizalom foka) befolyásolják. Egy dologgal (pl. vállalattal, tevékenységgel, termékkel, márkával vagy személlyel) kapcsolatos attitűdök végső soron negatív és pozitív értékelések következményei. Ezen értékelések (attitűdök) mindegyike különböző súllyal van jelen a végső állásfoglalásban. (Például örülünk egy terméknek, az általa nyújtott kényelmi megoldásoknak, annak, hogy megoldást nyújt a problémánkra, de elítéljük a termék előállításánál bekövetkező környezetszennyezést.) Fishbein és Ajzen összetett modellje magyarázza a vélemények különbözőségét, kihangsúlyozva, hogy a kialakult vélemény egy része megváltoztatható, míg a többi változatlan marad. A modell szerint a vélemény megváltoztatása iránti készség függ a meggyőződés mértékétől. Ha tehát valakinek nagyon erős a meggyőződése egy bizonyos dologgal kapcsolatban, akkor kevésbé lesz hajlandó véleményének megváltoztatására. (Fishbein-Ajzen, 2005:207-209)

Az image, magatartás, identitás

A kognitív pszichológia három alapfeltételezésből indul ki:

1. Az emberi elme hierarchikus felépítésű. Az alsó szinten az attitűdök, szükségletek, értékek, az emlékezet keretei találhatóak, a felső szinten az értékelések, imidzsek, megítélések, szándékok. Itt történik adott véleményformálás befogadása információfeldolgozási mechanizmusok segítségével.
2. Az alsó szintek általában a fejlődés korai szakaszában alakulnak ki. Fiatalkori élményeink alkotják az értékrendszerünk alapjait, attitűdjeink pedig leginkább serdülőkori tanulásunk eredményei.
3. A felső szinten zajló információáramlást az érdeklődés felkeltése által kiváltott szellemi számítási folyamat jellemzi. A beérkező információ akkor vált ki magatartásváltozás formájában reakciót, ha az érdeklődés felkeltése elég erős volt. Ellenkező esetben egy, már kifejlett döntéshozatali (információs) folyamat indul be.

Ez utóbbi információs folyamatnak a kimenetelét (azaz a magatartás bármely formáját) mindig három különböző ideig tartó folyamat jellemzi:

- választás vagy döntés (a véleményeket egyfajta verbális döntési magatartásnak, érvelési cselekvésnek tekinthetjük),
- szokások (vagy szerepek) és
- életmód. (Moss et. al., 1997:217-218)

Ulric Neisser pszichológust idézve Szeles Péter megjegyzi, hogy az új információkra, tapasztalatokra nyitott, megismerő magatartásunk, a környezetünk és a meglévő kognitív struktúráink között egy háromszög alakú kapcsolat áll fenn. Amint arra a fejezet elején utaltunk, az emberben meglévő kognitív struktúrák (sémák) irányítják a megismerő tevékenységet, majd, ha a megismerési ciklus véget ér, szelektálják és feldolgozzák az információkat.³³ A bezáruló körfolyamat illusztrálja azt, hogy az image-ek folyamatosan töltődnek meg új tartalommal, az új információk egyfolytában kiigazítják a körvonalait. (Neisser-t idézi Szeles, 2001:68)

Az eddigiekből látható, hogy az egyéni kognitív folyamatok megértése az egyetlen módja annak, hogy megértsük a véleményformáló és aktivizáló folyamatokat. McGuire ezeknek a kognitív folyamatoknak a magyarázatára törekedett kampányelemzéssel foglalkozó dolgozatában. Ebben egy tizenkét részből álló modell segítségével írta le az információ beszerzésének és a magatartás aktivizálásának (azaz a meggyőzésnek) lépcsőit.

1. Kommunikációs szituációba kerülünk.
2. Részt veszünk benne.
3. Érdekeltek leszünk a dologban.
4. Megértjük a lényegét.
5. Megtanuljuk, hogy hogyan dolgozzuk fel az információt.
6. Engedünk a nyomásnak.
7. Elraktározzuk a memóriánkban.
8. Előhívjuk a memóriából.
9. Felhasználjuk az elraktározott információt.
10. Az információnak megfelelően cselekszünk.
11. Jutalmak és büntetések alapozzák meg cselekedeteinket.
12. Állandósult (vagy tiltott) magatartást folytatunk. (McGuire, 1981:36-39)

Az image lényegét érintő további fogalom a *beállítottság*. A beállítottság az egyén jelleme, hajlamai, nézetei és gondolkodásmódja, illetve ezek összessége. Ezen belül a *gondolkodásmód* olyan rögződött lelki beállítottság, amelyet a tapasztalat, a neveltetés és az előítéletek formálnak. Az a mód, ahogyan valaki körülményeinek, egyéniségének megfelelően gondolkodik, a gondolkodásnak bizonyos személyes alapelvekre felépülő sajátos módja.

Az eddigiekből világosan kiolvasható, hogy az image nem létezik önmagában, a képmások – legyen szó egy márka, termék, személy vagy vállalatról kialakult képmásról – az érdekgazdák fejében léteznek kognitív képek formájában. Lényegében tehát árnyékai valaminek. A valami nélkül az árnyék sem létezhet. Az árnyék alakját, formáját maga fizikai valóságosban létező személy határozza meg. Miután pedig az image-et létrehozó tárgy/személy/vállalat/termék alaphelyzetben csak lassan változik, így optimális esetben az imágó is olyan lassan változik, mint az emberi arc.

Szeles felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalati, szervezeti image megköveteli az állandóságot, ami esetünkben természetesen nem merevséget jelent. Nem hathatnak rá közvetlenül időleges, átmeneti tendenciák és hatások, különben elhalványul, széttöredezik, gyakorlatilag megszűnik a

³³ Lásd: I.6 fejezet, 61. oldal

megkülönböztetés eszközeként funkcionálni. Az image fejlesztésének metodikai játékterét az image-stratégiák jelölik ki. Ezek célja, hogy a vállalat, termék és márka image közötti kapcsolatot erősítse, dinamikus együttműködésben tartsa. A vállalati image-stratégia egyik módszere az *összegyűjtő* módszer. Ekkor a vállalat minden egyes terméke viseli a cég valamely megkülönböztető jegyét, függetlenül attól, hogy mely piacra készültek, ki a célközönség, és milyen fogyasztói igényeket szolgálnak ki. Ez a koncepció olcsó, mivel nem igényel önálló arculatot, reklám- és kommunikációs stratégiát. Másrészt viszont kockázatos, mivel bármelyik termék kapcsán felmerülő image sérülés automatikusan érinti a többi termékcsoport produktumait, és ez a szervezet egészére nézve hírnévkárosodást okozhat. A *szétszóró* módszer ezzel szemben termékreklámmal javítja a vállalat image-ét. Egyes termékek saját névvel kerülnek forgalomba és egyenként hatnak, háttérbe szorítva ezzel a gyártó vállalatot. Ez a politika rendszerint a gyors termékavulásnak kitett cégek sajátja. Ha egy vállalat különböző profilú termékekkel rendelkezik, előnyösebb lehet számára ez a termékstratégia. Elméletben hatásos módszer az image-átvitel technikája, amikor egy meghatározó márkát átemelünk egy konkrét termékre. Gazdaságos megoldás, jól kihasználható vele a reklámkeret, ugyanakkor működése nem minden esetben hatékony vagy jótékony hatású. (Szeles, 2001:91-94)

Az *image és az identitás viszonya* már közel fél évszázada izgatja a téma kutatóit. Bernstein 1986-ban fogalmazta meg tézisé, mely szerint a vállalati imázs mindazon tapasztalat, hiedelem, érzés, tudás és benyomás kölcsönhatásának eredménye, amelyet az emberek egy vállalattal kapcsolatban tapasztalnak, az identitás pedig az összes olyan megnyilvánulás, eljárás és gyakorlat, amelyet a vállalat végez vagy kinyilvánít annak érdekében, hogy összetéveszthetetlenül azonosítsa magát minden nyilvánosság előtt. (Bernstein, 1986:39-40) A vállalati imázs folyamata a vállalati személyiséggel kezdődik. A vállalat személyisége a vállalat viselkedési és intellektuális jellemzőinek összessége. Ezt a személyiséget tudatos jelek (vállalati identitás) vetítik előre, mint például az ügyfélszolgálat, a termékek és a cég logója. Ezek a jelzések benyomásokat vagy észleléseket keltenek a közönség elméjében, hogy átfogó vállalati imázst alkossanak. A rossz, udvariatlan viselkedés negatív képhez vezet, függetlenül attól, hogy az egyén jól öltözött-e vagy sem. A megfelelő ruházat kedvező első benyomást kelthet, de ezt követően a viselkedési jellemzők, a magatartás fenntartják vagy megváltoztatják ezt a benyomást. Ez a vállalatokra is vonatkozik. Egy vonzó és megfelelő név, logó és szlogen (design) jó első benyomást kelthet, de a következtetlenség vagy a szolgáltatás minőségének visszaesése, esetleg a tisztességtelen bánásmód (vagyis a konkrét magatartások) kedvezőtlen vagy rossz imázst kölcsönöz a vállalatnak. Vajon mi károolja össze jobban egy mobilszolgáltatóról kialakult képünket? Ha az egyik hirdetésen a cég magenta színű logója véletlenül kissé sárgás árnyalatúra sikeredik egy nyomdatechnikai hiba miatt, vagy ha az ügyfélszolgálaton megvárakoztatnak, ráadásul udvariatlanul beszélnek velem, az ügyféllel? Nyilván ez utóbbi sokkal gyorsabban és sokkal jelentősebb károkat okoz a vállalatról hosszú idő alatt kialakult képemben.

Heerden egy dél afrikai olajvállalatnál végzett, nem publikált vállalati kutatásra hivatkozva megjegyzi, hogy összefüggés lehet a vizuális és a viselkedési attribútumok között. A vizsgálatot végző Beisiegel egy olyan korrelációs mátrixba rendezte a cég vizuális és magatartásbeli jellemzőit, amely kettőnél több változó együttthatóinak megjelenítésére szolgál.³⁴ Vizsgálatában a vizuális és viselkedési tulajdonságok

³⁴ Beisiegel, K. (1996) An Exploratory Investigation into the Corporate Image of South African Petrol Companies, Unpublished Industry Research Report at the University of Pretoria.

közötti korreláció 88%-os volt, vagyis egymást jelentősen befolyásoló tényezőkről van szó. Heerden szerint érdekes feladat lenne annak meghatározása is, hogy konkrétan melyik vizuális és/vagy viselkedési szempont van a legnagyobb hatással a vállalati imázsra. (Heerden, 1999:505)

Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy az image-teremtés

- lassan,
- folyamatosan,
- kutatási eredményekre alapozva,
- interaktív folyamat eredményeként,
- hosszútávú folyamatként értelmezve

lesz sikeres. Szeles Péter az arculat, az imázs és a PR összefüggését a *pecsét-metaforával* magyarázza. E szerint a kéz, amely a pecsétet tartja, a public relations. A PR a maga szakmai kompetenciájával, gyakorlataival, tevékenységével építi és fenntartja, működteti az arculat rendszerét, azaz a vállalati identitást, a corporate identity-t (pecsét), amely pedig lenyomatokat hoz létre az érintettek fejében. A lenyomatok – optimális esetben – nagyon hasonlóak egymáshoz és éppen olyanok, amit a vállalat saját magáról mutatni szeretne. Rosszabb esetben ezek a képmások töredezettek, sokfélék, divergálnak (széttartóak). (Nyárády-Szeles, 2005/I:264)

* * *

II. Reputációmenedzsment

II.1. A hírnév fogalma

Az egyes tudományágak eltérő módon határozzák meg a *hírnevet*, ami természetes, hiszen más-más kiindulópontjuk van, más cél- és más eszközszerük. A közgazdaságtan szerint azon jellemvonások és szignálok összessége, amelyek előrevetítik a cég várható viselkedését adott helyzetben. Számviteli és stratégiai értelemben a reputáció az immateriális vagyoni elemek egyike, amely a versenytársak számára nehezen vagy egyáltalán nem másolható, így relatív versenyelőnyt biztosít a vállalat számára. A marketing szerint a hírnév azokat az asszociációkat írja le, amelyek kialakulnak az egyes személyekben a vállalat nevének említésekor. Kommunikációelméleti nézőpontból a reputáció azon jellemvonások összessége, melyek a vállalat érintettjeivel fenntartott kapcsolatokból alakul ki. Szervezetelméleti értelemben a vállalat kognitív reprezentációja, ami abból adódik, ahogyan az érdekgazdák a vállalat tevékenységét és magatartását értelmezik. Végül a szociológia szerint a hírnév olyan társadalmi konstrukció, ami a vállalatnak az érintettekkel kialakított kapcsolataiból származik. Látható, hogy így vagy úgy, de mindenhol megjelenik a környezet, ami körülveszi a szervezetet, és amely kihívások elé állítja. Ezen kihívásoknak való megfelelés fogja majd meghatározni a hírnevet. A hírnév alapját a vállalat magatartása, üzletpolitikai gyakorlata és a szervezet érdekei, céljai határozzák meg. A szervezet érdekei végső soron a magatartáson keresztül jutnak el az érdekgazdáig. A célok, érdekek megjelentetéséhez pedig a magatartásban elkötelezettségre és folyamatos kontrollra van szükség. A szervezetek vagyont az emberek (munkavállalók, dolgozók), a tőke (fizikai vagyon) és a hírnév képzik; ez utóbbit a legnehezebb visszaszerezni, ha elveszítjük. Egy Warren Buffett-nek³⁵ tulajdonított mondás szerint húsz év kell a hírnév felépítéséhez és öt perc a lerombolásához. Fogalmát tekintve lehet pozitív és negatív, ám legtöbbször a pozitív tartalommal azonosítjuk, mert ha valami vagy valaki rossz hírű, akkor a köznyelvben inkább hírhedtnak mondjuk. Összetevői között a hitelességet, szavahihetőséget, megbízhatóságot és felelősségteljeséget említjük. (Radetzky, 2019:48-49)

Charles Fombrun a hírnevet olyan általános becslésként definiálta, amelyet a vállalat összetevői eredményeznek. (Fombrun, 1996:37) A hírnév tehát különböző emberek nézeteinek és benyomásainak kombinációja. Bromley is hangsúlyozza a különféle vélemények fontosságát, és úgy határozza meg a hírnevet, mint egy személyről vagy szervezetről elterjedt véleményeket. (Broomley, 2001:316-320) Míg egy termék hírnevét nagyrészt a fogyasztóinak és vásárlóinak a véleménye alakítja, addig egy vállalat esetében számos embercsoport benyomásán alapul, melyek közül csak az egyik a termék/szolgáltatás fogyasztói. Olyan általános elképzelés, amelyet az érintettek egy cégről gondolnak, továbbá az a tapasztalat, hogy egy vállalat teljesítménye, cselekedetei mennyire tudnak találkozni az érdekgazdái elvárásaival. Másként: ha értékvállalásaink megfelelnek az érdekgazdák (érintettek) elvárásainak. Ezt legfőképpen a tapasztalat befolyásolja, vagyis, hogy az érdekgazda mit tapasztal meg saját maga a szervezettel kapcsolatban.

³⁵ Amerikai befektető és üzletember, a világ valaha volt egyik legnagyobb jótékonyági adományozója. A Forbes magazin 2008-as listáján ő volt a világ leggazdagabb embere, a mexikói Carlos Slim és a Microsoft alapítója, Bill Gates előtt.

Szeles Péter és Nyárády Gáborné szerint a hírnévbe beleértjük a *közismertséget, közvélekedést és a köztiszteletet*. A közismertség a hírnév alapvető feltétele. Tény, hogy a média, a széleskörű publicitás ismertté tud tenni bárkit, ez azonban kevés a hírnévhez. Közmegbecsülésre is szükség van hozzá: a „híresség” mellett becsülnünk is kell a fogalom alanyát. Ha ez így van, pozitív tartalom kapcsolódik az ismertséghez (lásd: olimpikek). Végül pedig az is nélkülözhetetlen a hírnévhez, hogy mit gondol és mit hisz a környezet a hírnév alanyáról (közvélekedés). Pozitív értelemben tehát híres az, akit ismerünk, becsülnünk és szeretünk (vonzónak találjuk). Mi kell ahhoz, hogy elérjük? A közismertséghez sok-sok szereplés szükséges, a közmegbecsülés kivívásánál tetteink és tevékenységeink számítanak, vagyis olyan cselekedetek és teljesítmény, melyet környezetünk elismer, a közvélekedéshez pedig az image pozitív tartalmú építése szükséges. (Szeles-Nyárády, 2005/I:210-213)

A PR-tevékenység és a szervezet hírneve között tehát szoros összefüggés van, ez megmutatkozik a vállalatok pénzügyi eredményeiben is. A vezető vállalatok több mint kétszer annyit költenek PR-tevékenységre, mint versenytársaik. A pozitív hírnév felépítéséhez idő kell, és nagyon kell rá vigyázni. A bölcs vállalatvezető ezt tekinti legfontosabb feladatának: munkájának lényege a vállalat hírnevéről való gondoskodás, bármit is igényeljen az. A gépek amortizálódnak, elavulnak, a munkaerő-állomány cserélődik, de a hírnév hosszú távon hat és erős, képes átívelni nehéz időszakokat is. A hírnév ma már a legértékesebb vagyontárgy (aktívum), egyre növekvő szerepet játszik a termékeladásokban és hosszútávon hat az értékpapírok teljesítményére. A hírnév *immateriális* (nem anyagi természetű, szellemi, eszmei) *vagyton*. A PR tehát a hírnevről szól, ami annak az eredménye, amit mondunk, teszünk, és amit mások mondanak rólunk. Az arculat, imázs és hírnév fogalmak összefüggését a legszemléletesebben egy pecsétet tartó kézzel illusztrálhatjuk. A kéz a PR-tevékenység, ami folyamatosan dolgozik a vállalattal szembeni bizalom építésén és fenntartásán. A pecsét maga az arculat: egy olyan komplex rendszer, ami a vállalat össze imázs-minősítő tevékenységét magában foglalja. Tudatos, tervszerű koordináció a vállalatról kialakítandó képmás alakítása érdekében. Végül a lenyomat az érintettekben létrehozott képmás, a vállalatról kialakult benyomások. Míg utóbbi az érdekgazdák fejében van, az arculat rendszere a vállalaton belül működik. (Radetzky, 2019:49)

Amennyiben egységes, erős arculatot sikerül kialakítanunk, az egységes és erős imágót fog eredményezni az érdekgazdák fejében. Az imént idézett pecsét – akárhányszor nyomjuk is le a papírra – mindig nagyon hasonló lenyomatot fog eredményezni. A pozitív hírnév feltétele a minél egységesebb, pozitív tartalommal megtöltött imázs. Láttuk, hogy az imázs a céggel kapcsolatos hiedelmek összessége és a cég egyéni értékelése, közvetlenül a céghez magához és nem annak tetteihez kapcsolódik. A hírnév ezzel szemben a vállalat tetteihez és magatartásához kapcsolódik, amely bizalmat kelt, mert a különböző érdekgazdák által ténylegesen meg tapasztalható. Éppen ezért lassabban alakul ki, mint az image, mert a tettekhez kötődik. Míg az image a cég tulajdona, ő képes azt egyedül alakítani (az arculati rendszer segítségével), addig a hírnév az érdekgazdák tulajdona, kialakulásához a vállalat tettei és cselekedetei is szükségesek. A hírnév tehát vállalati tettek és magatartás, amely bizalmat kelt, mert a különböző érdekgazdák által meg tapasztalható. A jóindulat tárházaként szolgál válságok idején, vagyis átsegíti a vállalatot a nehéz időkben akár gazdasági, akár egyéb természetű válságokról legyen szó. Mivel szükségképpen a tettekhez kötődik, lassabban alakul ki, mint az imázs.

Az arculat, az imázs és a hírnév egy *logikai láncolatot* képeznek. Sorrendjük nem felcserélhető. Az előző fejezetben alaposan elemeztük, hogyan hozza létre az arculat az imázst a PR segítségével. A megfelelő

imázs a hozzá társult tettekkel, magatartással, ígéretek betartásával és viselkedéssel hosszú évek alatt pozitív hírnevet képes a szervezetnek megteremteni. Ez lesz ennek az összetett logikai láncolatnak, ennek a bonyolult folyamatnak a vége. Amikor tehát a PR-t műveljük, az imázsok (fogyasztói, befektető, alkalmazotti, közösségi stb.) alakításán keresztül juttatjuk pozitív hírnévhez a vállalatunkat annak érdekében, hogy a környezete bizalommal forduljon felé.

A public relations és a hírnév között bonyolult a viszony: a PR speciális ügyek, területek kezelését jelenti (médiakapcsolat, public affairs, krízismenedzsment, eseménymenedzsment stb.), a hírnévmenedzsment szemléletében teljesebb körű és minden alkalmazottat involvál. Természetszerűleg stratégiai jellegű, integrált, összetett, hosszútávú, tervezett tevékenység. A szervezet által tett ígéretek betartására törekszik, valamennyi formát és lehetőséget felhasználja a szervezeti politika és az értékek kommunikálásához. Nagyobb empátia jellemzi a sokrétű érdekgazdákkal való kapcsolatokban. Ehhez úgynevezett *holisztikus szemléletre* van szükség. Ennek során a hírnévmenedzsmentnek egészen messziről kell látnia a szervezetet, annak minden funkcióját a legapróbb részletéig. A holizmus kifejezés a görög „holos” szóból származik, a teljesség figyelembevételét jelenti. A holisztikus szemléletű gyógyítás az embert egésznek tekinti, feltételezi testének, szellemének és érzelmeinek egységét. A holisztikus szemlélettel gyógyító szakember nemcsak a betegséget, a megbetegedett szervet vagy testrészt, hanem a beteget gyógyítja, egészségét kívánja helyreállítani, fenntartani. Olyan szemléletmódról van tehát szó, amely nem ragad le a részleteknél, a szervezetet egy komplex egész, nagy rendszerként szemléli. Korunkra az analitikus (és analitikus-szintetikus) szemléletmód jellemző. Ez arra a filozófiai látásmódra vezethető vissza, hogy minden részekből áll, részekre bontható, s hogy az egész nem más, mint a részek logikusan fölépített rendje, amely legtöbbször matematikailag is kifejezhető. Ez a Descartes és Newton tanaira épülő ún. karteziánus világkép, amely óriási eredményeket hozott a tudományban és a technikában. A holisztika megközelítése az analitikus szemléletnek éppen az ellentéte: a vizsgált folyamatok teljességére hívja fel a figyelmet. A holisztikus megismerés a teljességben való megismerést jelenti, így a szervezet vizsgálatakor az azt körülvevő környezet is elemzés tárgya. A hírnév tehát meghatározható végső soron úgy is, mint a vállalatban belüli holisztikus felelősség. Ez lehet a legfontosabb eszköz, amelyet a részvényesek, a tulajdonosok a vezérigazgatóra bízhatnak. A kétféle megközelítés nem értékében különbözik egymástól, hanem stílusában. Mindkét módszernek megvan a létjogosultsága a maga helyén.

A következőkben sokat foglalkozunk még a márkával, ezért érdemes itt, a fejezet elején tisztázni röviden, definíció szintjén mit is értünk az *imázs*, a *hírnév*, az *arculat* és a *márka* alatt, illetve mi a különbség ezek között. Az imázs nem más, mint érzékelések és asszociációk összessége, amik az emberi elmében formálódnak akkor, amikor egy szervezetre gondolnak. A hírnév ezzel szemben az az általános tisztelet, amiben egy vállalatot a választói részesítik. Ez pozitív kapcsolatokhoz vezet, ami végül a szervezet iránti kíváncsi magatartást ösztönzi. Így könnyű belátni, hogy a hírnevet az érdekgazdák birtokolják, annak közvetlen befolyásolására a szervezetnek nincs lehetősége, arra csupán közvetett módon (az arculati rendszer működtetésén keresztül) tud hatni. Az arculat egy vállalatnak azok a belső jellemzői, amik központiak, megkülönböztetőek és tartósak; a vállalat mindennemű imázs-minősítő tevékenysége és jellemzője. Márkának pedig azokat a szimbólumokat és ezek jellemzőit hívjuk, amiket a vállalatok szisztematikusan használnak annak érdekében, hogy megkülönböztessék magukat versenytársaiktól. A márkát a cégek birtokolják, ők döntenek a sorsukról, ők alakítják a jellemzőit.

Talán nem is sejtjük, de a hírnévvel már egészen korán, iskolai éveink alatt is találkoztunk. A hősköltészet ugyanis lényegében nem volt más, mint a hírnév megörökítője. A hírnév a közösség elismerése a közösség érdekében végrehajtott különleges tettekért (a hírnév maradandóan túléli a hőst). Aki tetteivel méltónak bizonyul a híres ősekhöz, ugyanolyan tiszteletre tarthat számot. A hírnév nemcsak őt, de egész nemzetségét beragyogja. Az ősök hírneve példakép, erkölcsi norma is egyben. Egy Szókratésznek tulajdonított mondás szerint „Ha pozitív hírnevet akarsz, törekedj olyanná lenni, amilyennek látszani szeretnél.” Arisztotelész pedig ekként fogalmazta meg, mit is jelent a hírnév: „Azok vagyunk, amit ismételten teszünk. A kiválóság azután nem egyszeri aktus, hanem megszokás.” És ha már a történelmi idézeteknél tartunk, érdemes Abraham Lincoln-t, az USA 16. elnökét (1861-1865) is megidéznünk, aki szerint a jellem olyan, mint a fa, a hírnév pedig az árnyéka. Az árnyékra gondolunk, miközben a fa a lényeg.

Tény, hogy az emberek vonzódnak olyan szervezetekhez, amelyek szilárd, következetes, hiteles, stabil, kiszámítható, megbízható, biztonságos vállalat benyomását keltik. De mi határozza meg ezeket? A szervezeti bizalom legfőképpen az, ha a vezetés azt teszi, amit mond, vagyis *a tettei és a szavai szinkronban vannak egymással*. A szervezeti állandóság akkor jön létre, ha a szervezeti teljesítmény/szolgálat hosszútávon is megfelel/meghaladja a standardokat, elvárásokat. A szervezet elérhetősége annyit tesz, hogy a szervezet maga megszólítható, elérhető, hozzáférhető, transzparens a belső és a külső érdekgazdák számára egyaránt. Fogékony a szervezet a kihívásokra, ha érzékeli és válaszol a belső és külső problémákra, vizsgálódásokra stb. Elkötelezettségről pedig akkor beszélhetünk, ha a szervezet megfelel az érdekgazda elvárásoknak, meghaladja a szükségleteket. Végül a szervezeti affinitás lényege, hogy a szervezet okot szolgáltat az érdekgazdáinak arra, hogy törődjenek vele és támogassák a küldetését.

A Goldman Sachs üzleti alapelvei között olvashatjuk, hogy vagyunk az emberek, a tőkének és a hírnevünk képezik.³⁶ E három közül a hírnevet lehet a legnehezebben helyreállítani, ha egyszer elveszett. Manapság, amikor a gazdasági érték megteremtésében az eszmék és a tudás mindinkább kiszorítják a fizikai értékeket, a hírnévért folyó verseny a gazdaságunk fejlesztésének alapvető hajtóerejévé válik. A hírnév olyan vállalati jószág, amit egy egyén tapasztal, továbbá hosszabb időn át, átfogóan, kognitíven és emocionálisan értékel. Ez az értékelés az érdekgazdának a vállalattal kapcsolatos közvetlen tapasztalatain, a kommunikáció és a szimbólumrendszer bármely más olyan formáján alapul, ami információt nyújt a cég tetteiről, egyben a riválisok tetteivel történő összehasonlításon alapul. A hírnév mindaz az érték, amit az érdekgazdák tulajdonítanak egy vállalatnak. Ezek az értékek a vállalat által hosszú idők folyamán következetesen kialakított image(ek) érzékelésén és értelmezésén alapulnak.

Önmagában a jövőre vonatkozó várakozások nem alapozzák meg a hírnevet. Ugyanakkor ezek – szigorúan csak abban az esetben, ha a céggel kapcsolatos múltbéli tapasztalatok, viselkedés, teljesítmény értékelése ezt indokolják – részei lehetnek a hírnévnek. A Financial Times Lexikon definíciója szerint hírnév a megfigyelőknek, érdekelteknek egy *kollektív megítélése* a vállalatról, annak képességeiről pénzügyi, társadalmi és környezeti hatások vonatkozásában. Danis B. Bromley számára a vállalati

³⁶ A Goldman Sachs (teljes nevén The Goldman Sachs Group, Inc.) egy amerikai multinacionális vállalat, befektetési bank és pénzügyi szolgáltató, melynek székhelye New Yorkban található. Szolgáltatásokat nyújtanak befektetéshez, értékpapírokhoz, vagyonkezeléshez, kockázatkezeléshez. Ezen felül befektetési banki tevékenységet végeznek intézményi befektetőknek.

reputáció nem más, mint affektív és kognitív összetevők kombinációja. Ebben az értelmezésben a vállalat iránt érzett emocionális összetevőket is magában foglalja, tehát az adott vállalattal szembeni szubjektív érzés is ide tartozik. Ez a felfogás szélesíti a kört abban az értelemben, hogy a vállalati hírnevet minél pontosabban fel tudjuk mérni, hiszen vélekedhetünk pozitívan egy vállalatról akkor is, ha nem sikeres, és lehet sikeres akkor is, ha negatív érzelmeket vált ki belőlünk. Mindkét tényező része a vállalati hírnevnek, és ez az elmélet mutatja, hogy mennyire komplexen kell ezt értelmeznünk és mérnünk. (idézi Tarró, 2012:52)

Elliot Scheiber professzor, a hírnevkutatás nemzetközileg is elismert szakértője egyik előadásában egy matematikai képlet formájában ábrázolta a hírnevet. A képlet változói:

- a szervezeti tulajdonságok (a szervezet érdekgazdái számára kínált értékei);
- az érdekgazda értékek (a vállalat értékeinek fontossága az érdekgazdák számára);
- a tapasztalat (az érdekgazdák hogyan érzékelik azt, ahogyan a vállalat bánik velük, és vajon ígéreteik megalapozottak-e?).

$$\text{HÍRNEV} = \sum \left\{ \begin{array}{l} \text{SZERVEZETI TULAJDONSÁGOK} \\ \cdot \\ \text{ÉRDEKGAZDA ÉRTÉKEK} \end{array} \right. \times \text{TAPASZTALAT} \left. \right\} \text{IDŐ}$$

Vagyis a hírnevről akkor beszélünk, amikor a szervezet értékvállalása megfelel a legfőbb érdekgazdák érdekeinek és elvárásainak. A szervezet értékvállalása és az érdekgazdák elvárásai közötti kapcsolatot a tapasztalatok módosítják, vagy a direkt kölcsönhatás révén, vagy a láthatóságon (kommunikáción), vagy harmadik fél információin keresztül. Ez a folyamat az idő függvényében „érik be”: minél több idő telik el úgy, hogy az érdekgazdák tapasztalata megfelel az elvárásoknak, annál biztosabb, stabilabb lesz a hírnev. A hírnevproblémák tehát úgy tűnik, kevésbé rombolják a legjobb hírű cégeket, mint azokat, amelyek rövid idő alatt szereztek esetleg kétes (negatív) hírnevet.

A hírnev alapját a szervezet alapértékei jelentik. Ezek beépülnek az üzletpolitikába és a tényleges üzleti gyakorlatba, ami pedig a folyamat végén a tényleges, megtapasztalható magatartásban (tettekben) manifesztálódik. A szervezeti értékek tehát a szervezet tagjainak belső elköteleződésén keresztül fejeződnek ki a magatartásban, ez pedig érzékelhetővé, „láthatóvá” teszi azokat a külső környezet, az érdekgazdák számára is. Scheiber szerint a hírnevmenedzsmentnek nem az a célja, hogy az emberek ismerjenek, vagy kedveljenek minket, hanem az, hogy bizalmat építsen, ami az embereket olyan viselkedésre készíti irányunkba, amelyet mi szeretnénk.³⁷

Bizonyos idő után a szervezeti értékek nem csak meghatározzák és megteremtik a hírnevet, hanem a hírnev rekurzív módon vissza is hat az alapértékekre. Előbb-utóbb tehát közvetlenül vagy közvetve, de minden szervezeti érték nagyobb része a hírnevből származik. A márkákat kizárólag milliókban – sőt, gyakran már milliárdokban – méri, ám a valós kép még ezeknél is többet mutat. Az immateriális javak

³⁷ Elliot Scheiber: Reputation & Brand Management: The Role of Corporate Communications in Building & Retaining Value. Public Relations Leadership Forum Atlanta, Georgia, 2005. január 27.

– képességek, tudás, know-how, stratégiai szövetségek, kapcsolatok – többsége majdnem teljesen a szervezetnek a meghatározó érdekgyazdák körében elért hírnevétől függ.

Tény, hogy a legtöbb vállalat nem rendelkezik az érdekgyazdák támogatását biztosító strukturált szemlélettel. Különböző emberek kezelik az érdekgyazdákvaló viszonyt különböző, alig, vagy egyáltalán nem koordinált szervezeti funkciókon keresztül. Mindezek leküzdéséhez speciális készségek és kompetenciák szükségesek a szervezetben. A tapasztalatok szerint a legtöbb szervezet sikeres lesz, ha a hírnevmenedzsment képességeket a szervezeten belül építi ki. Nem elég azonban csupán önmagában egy hírnevmenedzsment rendszer kialakítása, mert egy rendszer csak annyira jó, mint amennyire hatékonyan működtetik azt az emberek. A vállalati hírnev menedzseléséhez és az ezzel járó versenyelőny megszerzéséhez négy *kulcs-kompetencia* szükséges:

1. Üzleti racionalitás/alapok:

Az érdekgyazdák érzékelésére és ezeknek a cég jövőképevel és értékeivel történő összekapcsolására alapozott üzletvitel kompetenciája.

2. Intelligencia és stratégia:

Az érzékelés-mérés üzleti stratégiával való összekapcsolásának és a nyers adatmennyiség elemzésének kompetenciája.

3. Management és felelősség:

A szervezet facilitátorává (folyamatsegítőjévé) válásának, és az egész szervezetre kiterjedő érdekgyazda érzékelés iránti felelősség megteremtésének kompetenciája.

4. Integráció:

A vállalati beszámolásnak az érdekgyazdákvaló konkrét érintkezési pontokba történő integrálásának kompetenciája.

Szeles Péter Rosa Chun-t idézve megjegyzi, hogy jelenleg három hírnev-irányzat létezik: (1.) az *értékelő* (evaluative), (2.) a *benyomás* (impressional) és (3.) a *relációs* (relational), azaz kapcsolati iskolák. Az irányzatokat elsősorban az különbözteti meg egymástól, hogy melyik érdekgyazdák bevonását tekintik központi kérdésnek. Míg az értékelő és a benyomás iskolák főként az érdekgyazdák érdekeivel foglalkoznak, addig a relációs iskola az érdekgyazda/érintetti elméleten alapul, amely elismeri, hogy a különböző érdekgyazdák különböző elvárásaik lehetnek a szervezettel szemben. Utóbbi egyaránt fókuszál a külső és a belső érdekgyazdákra, ami Chun szerint új látásmódot biztosít a hírnev-paradigma fejlesztéséhez. Az értékelő iskolában a hírnevet annak pénzügyi értéke, a szervezet rövidtávú pénzügyi érdeke alapján értékelik. Itt a hírnevkutatások a teljesítménnyel foglalkoznak. Ez az irányzat akkor erősödött meg, amikor a hírnevet az immateriális javak közé kezdték sorolni, és konkrét, számokban kifejezhető versenyelőnyként kezdték tekinteni rá. Ehhez az irányzathoz tartoznak a média különböző hírnev-rangsorai (Fortune, Forbes, AMAC), a kulcs-közönséget itt az ún. explicit érdekgyazdák jelentik, mint például a részvényesek, a vezérigazgatók, befektetési tanácsadók. Az ő fő érdekeik a vállalkozás pénzügyi attribútumaihoz kötődnek. Az utóbbi két-három évtizedben megnőtt az érdeklődés az érdekgyazdákvaló a szervezethez fűződő érzelmi kapcsolata iránt, ami hatással van a hosszútávú pénzügyi teljesítményre. A benyomás és relációs iskolákhoz elsősorban olyan kutatók tartoznak, akiknek az implicit érdekgyazdákhoz fűződnek érdekeik, ők a szervezet nem pénzügyi jellemzőit hangsúlyozzák. A

benyomás iskola jellemző kifejezései az image, az identitás és a személyiség. Ők a hírnevet inkább a releváns érdekgazdák érzékelésével, a szervezet benyomásaival kapcsolatban értékelik, nem pedig a pénzügyi teljesítmény alapján. A relációs iskola úgy tekint a hírnévre, mint a szervezet külső és belső megjelenésével azonos tükörképre. (Chun-t idézi Szeles, 2014:23-25)

* * *

II.2. A hírnév értéke, márka és hírnév viszonya

Látható, hogy a hírnév *jelentős hajtóerő* a piaci versenyben. Ahogy az évek során a cégek rájöttek erre, úgy fejlődött szépen lassan a hírnév értékét meghatározni képes kutatási, vizsgálati módszerek sokasága. Kijelenthető, hogy ma már – főként az üzleti életben, de egyre inkább azon kívül is – létkérdés annak meghatározása, milyen értékű hírnévvel rendelkezik egy adott szervezet. A világhírű pénzügyi befektető, Warren Buffett saját cégvezetőinek tartott egyik értekezleten állítólag így fogalmazott: „Ha rossz döntések miatt elveszted a cég pénzt, meg fogom érteni. De ha elveszted a cég hírnevét, könyörtelen leszek.” S. J. Oechsle Erving Goffmanra, a neves szociológusra hivatkozva fogalmazza meg: hogy kik vagyunk, mit gondolunk arról, hogy kik vagyunk, és miben hiszünk, mind az aktuális identitásunkhoz tartozik, de mivel mi vagyunk az egyedüli személy, akit valaha is a maga teljességében meg tudnánk tapasztalni, arra kényszerülünk, hogy a környezet által rólunk kialakított identitással éljünk. Semmilyen reklámtevékenység nem tudja ezt az aktuális identitást felcserélni, ezt az identitást egyetlen felső vezető sem tudná egymagában megérteni, és nem lehet egy személyzeti irodában bezárva tartani. Nem utolsó sorban, az identitásunk ellophatatlan és lemásolhatatlan. Minden tevékenység, amit a személyzet a vállalat érdekében tesz, lényegesen hozzájárul a személyzet közössége által észlelt azonossághoz. (idézi Szócs, 2009:34-35)

Már a 2000-es évek elején vizsgált szervezetek döntő többsége szerint a vállalati hírnév a versenyelőny fő forrásává válik, míg a termékek, szolgáltatások veszítenek jelentőségükből, egyre kevésbé válnak megkülönböztetetté.³⁸ Hagyományos piaci környezetben két tényező játszik szerepet: a termék és azt előállító vállalkozás, ezeken múlik az üzleti siker vagy kudarc. A Reputation Institute³⁹ kutatásai szerint az évezred első évtizedének végére egyértelműen fontosabbá vált, hogy ki vagy, annál, mint amit előállítasz.⁴⁰ A vezetők körében általánossá vált a nézet, mely szerint az erős vállalati márka ugyanolyan fontos, mint az erős termékmárkák. A fogyasztók döntő többsége ma már mellőzi annak a terméknek a vásárlását, amelyik mögött álló cég valamilyen okból nem tetszik vagy ellenszenves neki. Egyre inkább megnézi a termék címkéjét azért, hogy ellenőrizze a vásárolni kívánt termék mögötti céget, annak megbízhatóságát, társadalmilag felelős magatartását. Mindebből következően a fejlett gazdaságok nagyvállalatának értékét többségében azok hírneve határozza meg. A hírnév és a vállalat pénzügyi eredménye közötti kapcsolat felismerése versenyelőnyhöz juttatja a céget, ignorálása versenyhátrányt okoz.

Tarró Adrienn felidézi a Braun & Partners Magyarország 2010-ben végzett felmérését, amely szerint a vállalati reputációt meghatározó öt legfontosabb tényező a

- vezetés (21%),
- a vállalati polgárság (24%),
- a hitelesség (25%),

³⁸ Forrás: Reputation: Risk of Risks. Economist Intelligence Unit, 2005

³⁹ A 2004-ben alapított Hírnév Intézet tulajdonában van a világ legnagyobb, évente több mint egy millió vállalati értékelést tartalmazó hírnév-összehasonlító adatbázisa, amelyet a világ több mint hatvan országának vezérigazgatói, igazgatótanácsai és vezetői használnak.

⁴⁰ RepTrak 100 – Global Top Line Report, 2014

- az elismertség (20%) és
- az érzelmi elköteleződés (10%).⁴¹

A legfontosabb a *vállalat hitelessége*, amely csak hosszú évek után alakul ki. A vállalati polgárság a második legfontosabb tényező, vagyis az, hogy a vállalat mennyire aktív a társadalmat érintő problémák kezelésében. Ebbe beletartozik a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR⁴²), melyre az utóbbi időben szintén egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek. A vezetés és az elismertség külön-külön közel egyötödét adják a vállalati hírnévnek, és meglepő módon ebben a felmérésben csupán 10%-ot kapott az érzelmi közelség. (Tarró, 2012:51)

A vállalatértékelésekből egy másik fontos tényező is kirajzolódik, amire korábban már utaltam: a szervezetek első számú adminisztratív vezetője személyes felelősséget visel a szervezet hírnevéért. A klasszikus közmondás szerint „fejétől búzlik a hal”. A vezérigazgatónak/elnöknek, ügyvezetőnek, azaz az első számú vezetőnek (bármilyen pozícióban is tölti be ezt a szerepet) hinnie kell abban, hogy a legfontosabb feladata nem más, mint a vállalat hírnevéről való gondoskodás, bármit is igényeljen az. A világ egyik vezető PR ügynöksége, a Weber Shandwick által 2007-ben végzett Safeguarding Reputation elnevezésű kutatás eredménye alapján kijelenthető, hogy az első évtized végére a legelismertebb vállalatok vezetőinek egyharmada a hírnévépítést és társadalmi felelősségvállalást tartotta első számú prioritásának. A feltörekvő cégeknél ez az arány 21% volt, ők ebből következően több időt töltöttek termék- és válságkommunikációval.

A hírnév tehát bizonyíthatóan növekvő szerepet játszik a termékadásokban és hosszútávon hat a részvények, értékpapírok teljesítményére; befolyással bír a termékekről és szolgáltatásokról alkotott vélemények alakulására. Az vásárlók egyre inkább hajlandóak több pénzt fizetni olyan cég termékeiért és szolgáltatásaiért, amely jól bánik a munkaerővel, következetesen emberbaráti magatartást tanúsít és ügyel a környezetvédelemre, fenntarthatóságra is. Összefoglalva kijelenthető, hogy az üzleti életben mindinkább terjedő nézet, sőt, lassan evidencia, hogy a szervezetek hírneve, elismertsége a legértékesebb vagyontárgy (aktívum). Charles Fombrun szerint hírnévvagyonról akkor beszélünk, ha a vállalat piaci értéke szerinti összeg meghaladja ennek a vagyonnak a felszámolási értékét, magyarul a felszámolás során konvertálható tőke (gépek, eszközök, gyárak, ingatlanok stb.) összege kevesebb, mint a cég valós piaci értéke. (Fombrun, 1996:92) Még egyszerűbben: egy vállalatért a leendő vevők hajlandóak többet fizetni, mint amennyit annak eszközei, fizikai vagyona összesen ér.

A hírnévtőke menedzselhető *vagyon*. A vállalatok piaci értékét annak (1.) fizikai, (2.) szellemi és (3.) hírnévtőkéje határozza meg. A *fizikai* tőke számszakilag pontosan kimutatható, a vállalat könyvelésében szigorúan vezetett, összecszerűen meghatározott tétel. Amikor egy szervezet számítógépet vagy gépkocsit vásárol, az eszköz bekerül a cég könyveibe. Ezek az ún. tárgyi eszközök, mivel több évig használja őket a cég, több évre szétosztva jelentenek költséget, nem pedig egyszerre, a beszerzés évében. Az idő múlásával tehát jogszabályban meghatározott módon, ún. értékcsökkenést (amortizációt) kell a

⁴¹ A Braun & Partners Magyarország által kifejlesztett kutatási módszer nem általában a legnépszerűbb magyarországi vállalatokat kutatta, hanem iparáganként vizsgálta, hogy mely vállalatok a legnépszerűbbek. Módszertanát tekintve az érintetti reprezentativitást bevonó szemléletű, ami szembe megy a klasszikus, kvantitatív statisztikai adatfelvétellel, a percepció vizsgálata pedig figyelembe veszi, hogy ezen a téren nem csak tudást, hanem érzéseket és benyomásokat is vizsgálni kell.

⁴² Corporate Social Responsibility

vállalatnak elszámolnia és az adott tárgyi eszközt egyre kisebb értéken kell nyilvántartania egészen addig, amíg az érték nullára nem csökken. Valószínű, hogy az eszköznek ekkor még lesz valamilyen piaci értéke (azaz eladható valamekkora összegért), de ez a cég mérlegében már nem fog szerepelni. Például egy számítógép három év alatt írható le, ami azt jelenti, hogy ennyi időre kell szétosztani a beszerzési értékét. Ezt követően – szintén jogszabályban meghatározott módon – selejtezni kell.

Ennél bonyolultabb a *szellemi* tőke meghatározása és nyilvántartása. A szellemi és a hírnévtőkét immateriális (azaz nem fizikai, anyagi természetű) javakként tartjuk nyilván. A szellemi tőke az alkalmazottak kompetenciájából, tudásából, szakértelméből és a vállalati kultúrából áll. Könnyű belátni, hogy komoly értéket képvisel az a tudás, amivel a munkavállaló a terméket előállítja. Egy szakács, aki a város legfinomabb pizzáját süti, az étterem sikerének kulcsa. Nélküle nem volna piacvezető a vendéglátóhely, mert miatta/az ő pizzája miatt látogatják annyian a helyet. A *hírnévtőke* összetevői a vállalat által előállított termékek márkaértéke, a vállalat kapcsolatrendszere és a vállalati kultúra, amely mintegy kovász létrehozza a vállalati polgárságot, a vállalat önazonosságát, identitását. (A márka értéke ugyancsak jól meghatározható, a következő fejezetben ezért a hírnév és a márka közti különbséggel foglalkozunk részletesebben.) A kapcsolatrendszer fontosságát pedig talán nem is kell külön kihangsúlyoznunk.

Fentiekkel összhangban az immateriális javak (vagyis a szellemi tőke + a hírnévtőke) a cég mérlegében háromtagú családként osztályozhatóak: (1.) az alkalmazottak kompetenciája, (2.) ún. belső szerkezetek (szabadalmak, modellek, elméletek, rendszerek) és ún. (3.) külső szerkezetek (kapcsolatrendszer, márkanév, védjegy, a vállalat kultúrája és identitása). A materiális javak látható javak: a maguk fizikai valóságában jelen vannak, megtapaszthatóak, „megfoghatóak”, észlelhetőek, ebben az értelemben az immateriális javak láthatatlanok.

A köznyelvben gyakran keveredik a *márka* és a *hírnév* fogalma. Legelőször tisztázzuk, mi is a márka (brand). Az Amerikai Marketing Szövetség (AMA) megfogalmazása szerint a márka olyan név, fogalom, jel, szimbólum, grafikai elem, illetve ezek valamilyen kombinációja, amelynek célja, hogy egy eladó vagy az eladók egy csoportjának termékeit és/vagy szolgáltatásait azonosítsa, és azokat a versenytársakétól megkülönböztesse. A márka tehát olyan szimbólumok összessége, melynek feladata termékeknek és szolgáltatásoknak egy meghatározott gyártóval, forgalmazóval való azonosítása, egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése (Bauer et al., 2007:143) A márka nem más, mint egy általunk tett ígéret, a hírnév viszont az ígéret betartásának eredménye. A márka élő memória: képes a korábbi tapasztalatok, élmények, benyomások előhívására és tartalmuknak megfelelő motiváció, vélekedés és vásárlási döntés kialakítására. A vállalatok, termékek és személyek a márkák révén válnak beazonosíthatóvá és megkülönböztethetővé. Francoise Bonnal legendássá vált meghatározása szerint a márka nem más, mint egy hatalommal bíró név. A márka egy jellegzetes azonosító, ami egy termékhez, szolgáltatáshoz vagy szervezethez kapcsolódik, és azok lényeges, maradandó és hiteles értékének ígéretét hordozza magában, továbbá annak forrására (azaz magára a vállalatra) is következtetni enged. (Brochand-Lendrevie, 2004:45) A márkának több szerepe is van. Először is irányítja, ezzel pedig könnyebbé teszi a vásárlási folyamatot, hiszen létezésével orientálja a vásárlókat. Másodsorban tapasztalati és bizalmi minőséget képvisel, hiszen a vevő, ha egyszer kipróbált egy márkát, bízhat abban, hogy ha újra mellette dönt, ugyanazt a minőséget és jellemzőket kapja meg. Végül pedig időt takarít meg és a vásárlás kockázatát csökkenti. Befolyásolja az egyének ismereteit, attitűdjeit, viselkedését,

cselekvésre (vagyis vásárlásra, fogyasztásra) csábít, bizalmat épít, preferenciákat és hűséget hoz létre. Szőcs Attila szerint a márka mint szimbólum képes hosszú időn át komplex jelentéseket úgy hordozni, hogy mindenki számára megközelítően ugyanazzal a jelentéssel bírjanak. (Szőcs, 2009:31)

A vállalat hírneve lényegében az érdekgazdák szavazása arról, hogy a márkatulajdonságok és a viselkedés vajon rezonálnak-e, szinkronban vannak-e vagy sem. A vállalati márka ezzel szemben önmeghatározása annak, ahogy egy cég érzékeltetni és megkülönböztetni akarja magát a versenytársaitól. A hírnév működésének irányítása gyakran a PR és a marketing közötti napi vita tárgya. Sok szervezetben állandó harc folyik a kommunikáció és a marketing között a hírnévért való felelősségért. A marketingesek úgy vélik, hogy ők felelősek a 4P-ért, vagyis a termékért, az árért, az értékesítés csatornáért és promócióért (azaz a marketing szűkített értelmezésében a kommunikációért), következésképpen a hírnév is az ő hatáskörükben van. A marketingesek általában a márkára és a márkaimázsra összpontosítanak, azaz a fejekben lévő képre, képekre. A marketingesek szerint a márka egy termék olyan tulajdonságokkal, amelyet a célközönség saját fejében megkülönböztet a versenytársak kínálatától. A márkaérték az a differenciáló hatás, amit a márka ismerete gyakorol a fogyasztóknak a magatartására. A sikeres márkaérték felépítéséhez olyan márkára van szükség, amely erős, kedvező és egyedi asszociációkkal rendelkezik. A PR-szakemberek ezért általában elkerülik a márka kifejezést, mivel úgy tekintik, mint a marketing által a termékekre használt kifejezést (szinonimát). Ez az elzárkózás a márkamenedzsment gondolkodásmód megértésétől és átvételétől ugyanakkor korlátozó tényező lehet abban, hogy a kommunikációs szakemberek nagyobb vezető szerepet tölthessenek be a hírnév folyamatában.

Az ezredfordulótól kezdve a marketingszakemberek elkezdték felismerni a *vállalati márka* fontosságát és a hírnévvel való kapcsolatát, megértve azt, hogy a vállalati márka részét képező megkülönböztető imázs segít szorosan rögzíteni a céget az érdekeltek pszichéjében és segít befolyásolni a viselkedést (azaz a fogyasztást). Ma már a vezető marketingszakemberek sem vitatják, hogy a fogyasztók megítélése egy vállalat társadalmi szerepéről és arról, hogy miként bánt az érdekeltekkel, hozzájárul a vállalati sikerhez. A marketing ügyfelekben gondolkodik, a PR érdekgazdáiban. Az ügyfelek elégedettségét a teljesítmény határozza meg, amit viszont a hírnév határoz meg. A Reputation Institute ennek kapcsán megjegyzi, hogy a márka a vállalat tulajdonában van, míg a hírnév az érdekelteké. A brand gyakran világosabb, jobban érthető, mint a hírnév a vezetés számára, mert közismertebb, tanítják az üzleti képzéseken és a stratégiai vállalatok *esernyő* kifejezésként használják. A szervezeti márka azonban összefügg a hírnévvel, a jó hírnév megköveteli, hogy a szervezetnek legyen egy jól átgondolt vállalati márkája. A márka- és a hírnévmenedzsment túl fontosak ahhoz, hogy bármelyiket egy funkcióban kellene hagyni: a márka és hírnév kezelésének átfogónak, vállalati szintűnek kell lennie: integrálni kell a szervezet egészébe a stratégiai üzletágakon és régiókon keresztül.

Charles Fombrun már egy 2004-es elemzésében megállapította, hogy a hírnév 10% növekedése (értsd: a rangsorban való előrelépés) 1-5%-os piaci értéknövekedést jelent. (Fombrun-van Real, 2004:31) De vajon milyen egyéb, konkrét előnyei vannak a pozitív hírnévnek?

- Először is megkülönböztet a versenytársaktól, ami a legfontosabb piaci előnyt biztosítja a vállalat számára.

- Segít megszerezni és megtartani a legértékesebb és legtehetségesebb munkaerőt: vonzóvá teszi a munkát, motivál a nehézségek leküzdésére.
- Együttműködő partnerként jelenik meg a döntéshozók, véleményformálók számára. A törvényalkotók és a minősítő ügynökségek kedvező megítélése csökkentik a finanszírozási költségeket és növelik az értéket.
- Krízisek esetén javítja a válságkezelés lehetőségeit, a válságok utáni konszolidációt, mérsékli a károkat.
- Segíti a piaci expanziót, a terjeszkedést, a cég növekedését.
- Támogatja új termékek bevezetését, az értékesítés hatékonyságát, a termelékenységét: ismételt vásárlásra ösztönöz, ezáltal hozzájárul a piaci részesedés növekedéséhez. Bátorítja a fogyasztót új termékek megvásárlására, kipróbálására.
- Pozitív hírnév esetén a befektetők nagyobb kockázatot vállalnak, meg akarják tartani a részesedésüket és adott esetben megelégednek alacsonyabb tőkemegtérüléssel is. A hírnév csökkenti számukra a tőke költségét és új befektetéseket is vonz.
- A versenytársak kevésbé teszik próbára azokat a vállalatokat, amelyek erős, pozitív hírnévvel rendelkeznek, tehát végső soron kevésbé vannak kitéve az áldozat-szerepnek.
- Végezetül kedvezőbb médiamegjelenéseket generál.

* * *

II.3. A reputációmérés módszerei, rangsorok

Amióta a hírnév immateriális vagyonként a vállalatok pénzügyi eredményében kézzelfoghatóan is megjelent, azóta az üzleti életben kulcskérdéssé vált annak minél pontosabb és hitelesebb *mérése*. Sorra jelennek meg azok a módszerek, amelyek a vállalatok hírnevének pontos meghatározását ígérlik. A hírnév mérésének a nehézségét leginkább az jelenti, hogy az nem valami monolitikus képződmény, ráadásul nem egyetlen helyen van, ennél fogva nem is csak egyetlen helyen és nem is csak egyetlen módszerrel, mérési technikával mérhető. A hírnév mást jelent az egyik és mást a másik érintetti csoportnak. Ennél fogva az elemzéshez elsőként tisztáznunk kell, kik is határozzák meg leginkább a reputációt. Külső és belső csoportokat szokás említeni: előbbiek közé tartoznak a felhasználók/ügyfele/vásárlók, a befektetők/tulajdonosok, civil szervezetek, a média vagy a versenytársak, utóbbiak közé értelemszerűen a munkavállalók és a management, esetleg a felügyelő testületek (pl. felügyelőbizottság, board), érdekvédelmi szervezetek (pl. szakszervezet). Ahogy arra korábban már utaltam, a hírnévvel kapcsolatos nemzetközi kutatások eredménye szerint a vállalat hírnevét elsősorban a szervezet első számú vezetője és az ő reputációja határozza meg (30%), ezt követi a munkajogi folyamatok kezelése, a munkavállalókkal való törődés (21%), a látható és erős ellenőrzés a következő faktor (17%), melyet a média követ (14%). További izgalmas kérdés, hogy vajon mit mérjünk az egyes érdek gazda-csoportok esetében annak érdekében, hogy valós hírnév hanyadoshoz jussunk. A felhasználók (vásárlók, ügyfelek) esetében egyértelműen a termék minősége (79%) és annak ára (49%) dominál. A vállalat és annak termékének elérhetősége, hozzáférhetősége 40%-ban, a márka ismertsége 35%-ban határozza meg a hírnevet ebben a csoportban. A befektetők/tulajdonos számára a vezetés és a termék minősége az elsődleges (69%, illetve 65%). A munkavállaló, munkatársak esetében természetesen leginkább a bérek (61%) és a karrierlehetőség (57%) a döntő, és ebben a csoportban is megjelenik a vezetés és a termék minősége, reputációja (23-23%).⁴³

A hírnév mérésének lehetséges *módszerei* között egyaránt szerepel a fókuszcsoport, a strukturált interjú, belső munkatársak körében pedig az anonim, standard, strukturált kérdőív, amely biztosítja a névtelen, őszinte válaszadás lehetőségét. Utóbbi azért is fontos, hogy a munkavállalók a retorzió kockázata nélkül, hitelesen tudjanak véleményt nyilvánítani a munkakörülményeikről, munkahelyi vezetőjükről stb. További eszközök lehetnek a hivatalos rangsorok, közvetlen ügyfélvisszajelzés, elemzői vélemények, tőzsdei társaságok esetén a részvényárfolyam. A vállalatok vezetői szerint a hírnév legnagyobb haszna, hogy segít megtartani, ill. megszerezni a kvalifikált munkaerőt. Ezen túl többletleadáshoz, ezáltal profitnövekedéshez segíti hozzá a vállalatot, és védelmet nyújt a versenytársak támadásai ellen. (Radetzky, 2019:51)

Sveiby szerint az immateriális vagyon, a szellemi tőke számokban kifejezett értékét a vállalatok ritkán tudják teljes egészében érvényesíteni az egyes tranzakcióik során, nem lehet a fizikai vagyonhoz hasonlóan felhasználni pl. egy tárgyalási alkupozícióban. A szellemi tőke értéke azonban nagyon is megjelenik a piaci munkában, ezért kiemelkedően fontos a mérése. (Sveiby, 2001:253) Mivel a hírnév a vállalat viselkedéséből, cselekedeteiből, ígéreteinek megtartásából (vagy meg nem tartásából) származik, nagyon nehéz operacionalizálni azokat a változókat, amelyek az összes érdek gazda vállalattal

⁴³ Forrás: Hill & Knowlton Reputation Monitor 2012

szembeni attitűdjeit leírják. Az egyszerű, egydimenziós skálakérdés (pl. "Értékelje 1-től 5-ig a vállalat hírnevét!") előnyös, ami általában a tudományos kutatásokkal szemben támasztott megismételhetőség és az összehasonlíthatóság elvárásait illeti, ám egy sor fontos kérdésre nem adnak választ. Ilyen például az, hogy miért jobb vagy rosszabb egyik vagy másik cég hírneve. A legelfogadottabb mérések egyike ezért még ma is az ún. rangsormérés, ami elsősorban a médiában megjelenő rangsorokat jelenti. Ilyen pl. a Fortune magazin "vállalati hírnév-indexe". A Fortune legismertebb hírnév-rangsora évente végzett kutatáson alapul. A lap 1982-ben tette először közzé az általa összeállított America's Most Admired Companies (AMAC) rangsort. 1997-ig ez volt az egyetlen reputációs rangsor, és ez is csak amerikai vállalatokra korlátozódott egészen 2008-ig. Ma mintegy tízezer válaszadó véleménye alapján áll össze a lista az ezer legnagyobb amerikai cégről és a 25, Amerikában működő legnagyobb külföldi leányvállalatról. A megkérdezettek vezető menedzserek, igazgatók és elemzők, akiket az iparáguk vezető cégeinek megnevezésére és a megadott tulajdonságok alapján történő értékelésére kérnek.

Schreiber ugyanakkor már 2011-ben emlékeztet rá, hogy a Fortune-rangsorok érvényességével kapcsolatban az évek során több okból is kétségek merültek fel. Először is, a Fortune-indexet nem tudományos kutatásra szánták. Másodsor, a felmérés bizonyos választói körökre korlátozódik anélkül, hogy figyelembe venné más érdekelték véleményét. Végül, a Fortune-ban közzétett értékelések pénzügyi elfogultságának bizonyítékai árnyékot vetettek a korábbi tanulmányok eredményeire, ami arra utal, hogy a vállalati hírnév vagy a vállalati társadalmi felelősségvállalás mérései és a pénzügyi teljesítmény között mesterséges kapcsolat állhat fenn.⁴⁴

A német Manager Magazin a 80-as évek végén kezdte vizsgálni a német nagyvállalatok hírnevét. 1993-ban közzétették az 500 legnagyobb német vállalat listáját. A metodológián 1994-ben és 1998-ban módosítottak, míg 2000-ben 2500 fős felmérést végeztek a németországi vállalatok hírnevét vizsgálva. Itt az alábbi 11 változót alkalmazták:

- vállalat menedzsmentjének minősége;
- innovációs készség;
- kommunikációs képesség;
- környezeti felelősség;
- pénzügyi és gazdasági stabilitás;
- termék minősége;
- ár-érték arány;
- munkavállalói orientáció;
- növekedési ráta;
- vezetők vonzereje;
- multinacionalitás.

Tarró Adrienn felhívja a figyelmet, hogy a vállalati hírnévhányadosra létrehozott számos módszer közül a Reputation Institute (Fombrun) és a Harris Interactive által létrehozott a legelterjedtebb és a legtöbbet hivatkozott, melyet 1999 óta használnak. Éppen ezért ezt gyakran Harris-Fombrun reputációs

⁴⁴ Elliot S. Schreiber: Reputation. (2011. január 14.) Institute for Public Relations (IPR) Letölthető: <https://instituteforpr.org/reputation/>

hányadosként is emlegetik. A Reputation Institute a világ vezető vállalati hírnév menedzsment tanácsadó intézetei közé tartozik, mely 1997 óta működik és a világ 30 országában jelen van. A Reputation Institute a Harris Interactive-val közösen készítik el rangsorukat. Az általuk használt reputációs hányados főbb tulajdonságaiként szokták emlegetni, hogy kvalitatív és kvantitatív adatokat egyaránt szolgáltat, a szociológiában hagyományos elfogadott és használt szocio-demográfiai reprezentativitás helyett intézményi és személyes érték-representativitást vizsgál, valamint dinamikus jellege miatt képes az értékvilág változásának vizsgálatára is. Évente végeznek felmérést arra vonatkozóan, hogy a világ nagyvállalatainak hírneve hogyan változik. A felmérés során 20 ismérvet alkalmaznak, melyeket 6 fő csoportba rendeznek, nevezetesen: termékek és szolgáltatások, pénzügyi teljesítmény, munkahelyi környezet, társadalmi felelősségvállalás, vállalati vízió és vezetés, emocionális többlet. A kutatásokat több mint 200 országban végzik. (Tarró, 2012:55) Népszerűek a márkaérték-skálák is. Ezek összefüggést teremtenek a márka értéke és a vállalat hírneve között. Szeles Péter azonban felhívja a figyelmet, hogy ennek a módszernek korlátai vannak, mert szerinte nem egyértelmű a kapcsolat a két konstrukció között:

“Tíz különböző kutató vagy vezető valószínűleg tíz különböző módon határozná meg a márkaértéket. A helyzet nagyjából hasonló ahhoz, mint ami a hírnév, az image és az identitás meghatározása kapcsán kialakult - a hallgatólágos fogalmi kapcsolatok és az explicit magyarázat hiánya szakmai káoszt okozhat. A második korlát az egyes érdekgazda típusú, fogyasztói véleményekre fókuszálás lenne, a felhasznált tételekkel kapcsolatban.” (Szeles, 2014:178)

Fombrun és munkatársai dolgozták ki az ún. RQ-t, (azaz a hírnévhányados⁴⁵). Szerintük a hírnév nem más, mint az érdekgazdák összetett érzékelése a vállalat teljesítményéről. Hat kategóriába sorolták a hírnevet meghatározó változókat:

- érzelmi vonzerő (tisztelik, megbíznak benne);
 - termékek és szolgáltatások (kiváló minőség, innovatív termékek, jó ár-érték arány);
 - vízió és vezetés (kiváló vezetők, világos jövőkép);
 - munkahelyi környezet (jól irányított, megfelelő körülmények);
 - pénzügyi teljesítmény (jó jövedelmezőség, növekedési kilátások, teljesítmény);
 - társadalmi felelősségvállalás (támogatja a jó ügyeket, környezetbarát, felelősen gondolkodik).
- (Fombrun, 2004:52-53)

Az RQ továbbfejlesztett változata a RepTrak Model és a Global Pulse Study, amelyeket 2006-ban vezetett be a Reputation Institute. A legfontosabb eredményességi mutatókat hét alapvető mozgatórugó köré csoportosítják, amelyeket kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerekkel nyernek. A RepTrakTM modell megvilágítja a kapcsolatot az emocionális (érzelem, megbecsülés, bizalom és csodálat) és a racionális (termék/szolgáltatás, innováció, munkahely, vállalati polgárság, vállalatirányítás, vezetés és eredmény) dimenziók között. E hírnévmérési módszer szerint egy vállalat hírnevét az alábbi tényezők befolyásolják: (1.) a stakeholderek tapasztalatai (személyes tapasztalatok a céggel kapcsolatban), (2.) a cég üzenetei (a vállalati kommunikáció és kezdeményezések), (3.) médiamegjelenés (hogyan és mit jelenít meg a média a céggel kapcsolatban), (4.) belső összehangoltság (a vállalat alkalmazottainak

⁴⁵ Reputation Quotient

stratégiai összehangolása). (Konczosné, 2013:7-9) A RepTrak tulajdonképpen a nagyközönség körében, mintegy 25 országban végzett faktorelemzés.⁴⁶ Az eszköz a hírnév hét tényezőjét (termékek és szolgáltatások, innováció, munkahely, állampolgárság, irányítás, vezetés és pénzügyi teljesítmény) határozta meg. Ezeken a tényezőkön belül a hírnévnek 23 attribútuma is van. A Reputation Institute az általános RepTrak mellett egy olyan mérést is alkalmaz, amely speciálisan a vállalatokkal szembeni érzelmeket, érzéseket és bizalmat vizsgálja.

A Burson Marsteller Global Corporate Reputation Index 2012-es kiadványában 40.000 fogyasztót kérdezett meg Braziliában, Kínában, Németországban, Japánban, Oroszországban, valamint az Egyesült Államokban. A globális vállalati hírnév index esetében az adatok a BrandAsset⁴⁷ adatbázisán alapulnak, mely két kulcsfontosságú területet vizsgált a vállalatokkal kapcsolatban: teljesítmény és polgárság. A vállalati hírnév e két tényező értékéből tevődik össze. A polgárság a vállalati hírnév azon részét méri, ami kevésbé kézzel fogható. A közel hatezer globális vállalat felmérése során az alábbi trendek figyelhetők meg a vizsgálatban:

- A technológiai iparág rendelkezik a legerősebb vállalati reputációval a fogyasztók körében, míg az olajipari vállalatok a legnépszerűtlenebbek.
- A fogyasztók a vizsgált hat ország közül Braziliában és Japánban voltak a legkritikusabbak, valamint a legnagyobb pontszámokat a kínaiak adták.
- Általánosságban elmondható, hogy a két kulcsfontosságú tényező, mint a teljesítmény és a polgárság között jelentős az eltérés, ami arra enged következtetni, hogy a vállalatok még mindig kevés figyelmet fordítanak az állampolgársági tényezőkre.
- A bankok népszerűsége a 2009-es válság miatt jelentősen csökkent, ami főleg az Amerikai Egyesült Államokban és Oroszországban érezhető.
- A TOP 25 vállalat a rangsorban átlagosan 87 éve működik, ezek közül a legrégebb óta működő 147 éves, és a 25 vállalatnak a 80%-át 1950 előtt alapították. (Tarró, 2012:57)

Mint látható, a vállalati reputáció mérésére jelenleg többféle metodika is létezik, de általános érvényű pillanatnyilag nincs. A jelenleg ismert és széles körben elfogadott mérési rendszerek a vállalati hírnévre vonatkozóan a következők:

- Fortune/Roper Corporate Reputation Index
- Image Power (Landor Associates)
- Brand Vision (Market Facts)
- BrandPerceptions and CORPerceptions (Opinion Research Corporation International)
- RQ Gold (Reputation Institute)
- The Reputation Report (Walker Information)
- The Brand Asset Valuator (Y&R)

⁴⁶ A faktorelemzés a többváltozós statisztika módszerei közé tartozik, célja a változók csoportosítása és a változók számának csökkentése, redukálása. A faktorelemzés lényege, hogy a változók között összefüggések, korrelációk tapasztalhatók: a közvetlenül nem megfigyelhető háttérváltozók – a latens változók, azaz a faktorok – meghatározása ezen korrelációk alapján lehetséges.

⁴⁷ A világ egyik legnagyobb márkavizsgálata.

Az egyes mérési rendszerek más és más módszert alkalmaznak arra vonatkozóan, hogy kimutassák, mely vállalat rendelkezik a legnagyobb vállalati hírnévvel, bár jelentős átfedés van az egyes metodikák között. A számos mérési módszer ellenére nem alakult ki szakmai körökben sem konszenzus arról, hogy melyiket fogadják el általánosan. Vannak azonban általánosan elfogadott változók, amelyek a legtöbb metodikában előfordulnak. Ilyen például a fogyasztói fókusz, érzelmi vonzerő, alkalmazottak, pénzügyi teljesítmény, vezetés, menedzsment, minőség, megbízhatóság, társadalmi felelősség. (Tarró, 2012:52-53)

Végezetül nézzük meg, 2022-ben mely vállalatok alkották a *Global RapTrak 100*-at:

1. Rolex	26. Nintendo	51. Cisco	76. Campbell's
2. Ferrari	27. Chanel	52. IKEA	77. Kraft Heinz Company
3. LEGO Group	28. MasterCard	53. Giorgio Armani	78. Hewlett Packard Enterprise
4. Rolls-Royce	29. Goodyear Tire	54. Danone	79. Hermes Paris
5. Mercedes-Benz	30. Barilla	55. Toyota	80. Honda
6. Harley-Davidson	31. Disney	56. Hershey's	81. IBM
7. StrongThe Bosch Group	32. Hyatt Hotels & Resorts	57. L'Oréal	82. InterContinental Hotels Grp.
8. PayPal	33. Bridgestone	58. Dell	83. Emirates
9. Netflix	34. BIC	59. Nestlé	84. Electrolux
10. Intel	35. Spotify	60. Costco	85. Amazon
11. Canon	36. Mattel	61. Lufthansa	86. Hilton Hotels & Resorts
12. BMW Group	37. Pirelli	62. Asus	87. Cathay Pacific
13. Miele	38. Visa	63. Hugo Boss	88. Merck & Co Inc
14. Philips	39. HP	64. Apple	89. Unilever
15. Sony	40. Estée Lauder Comp.	65. Marriott International	90. Airbus
16. Adidas	41. Caterpillar	66. Panasonic	91. LG
17. Microsoft	42. Google	67. Xerox	92. Adobe
18. 3M	43. Kellogg's	68. Volkswagen Group	93. SAP
19. Ferrero	44. Decathlon	69. Ralph Lauren	94. Bristol-Myers Squibb
20. Samsung	45. Siemens	70. Henkel	95. Prada
21. Levi Strauss & Co.	46. Under Armour	71. Volvo Group	96. SC Johnson
22. Michelin	47. Lavazza	72. Fuji	97. Aldi
23. Colgate-Palmolive Comp.	48. LVMH	73. Roche	98. Kimberly Clark
24. Dyson	49. Singapore Airlines	74. Natura & Co Holding SA	99. Whirlpool
25. Nike	50. Burberry	75. SpaceX	100. Procter & Gamble

* * *

II.4. ORM⁴⁸

Az, hogy külön fejezetet szentelünk a *hírnév online menedzselésének* 2022-ben nem is igényel különösebb magyarázatot. Nem túlzás azt állítani, hogy az elmúlt másfél évtizedben úgy az interperszonális, mint a mediatizált kommunikáció jelentősebb mértékben fejlődött, mint az azt megelőző évszázadokban összesen. Olyan új kulcsszavak kerültek a szótárainkba, mint az infokommunikáció, interaktivitás, médiakonvergencia, WEB2, x-, y-, z-, α -generáció stb. A most felnövő generációknak az online világ, a virtuális valóság (bármit is jelentsen ez az önellentmondásos kifejezés) már egy természetesen létező közeg, ők bennszülöttjei ennek a világnak. Technológiai értelemben az internet egy üzenetküldő protokoll, mely hálózatról hálózatra továbbít olyan adatot, ami reprezentálhat bármilyen üzenetet, képet, hangot, dokumentumot. Mára már 20 milliárdnál is több munkaállomást összekötő adattároló és szolgáltató rendszerre vált, amelyen keresztül földünk 8 milliárdos népességéből több mint 5 milliárdnyian csatlakoznak a hálózathoz. Az internet gyors és rugalmas információs szolgáltatások gyűjtőhelye. A becslések szerint több mint másfél milliárd ember chat-el rendszeresen egyedül a Facebook-on, 700.000 óránál is több videó kerül fel a Youtube-ra, több mint 300 milliárd e-mail kel útra (ennek nagy része levélszemét) és 500 milliónál több “csiripelés”, azaz tweet születik minden egyes nap. A világ adatállományának túlnyomó többsége az elmúlt néhány évben jött létre, és az adatok elképesztő növekedése nem a lassulás jeleit mutatja. Az IDC⁴⁹ előrejelzése szerint a világ adatmennyisége 2025-re 175 zettabájtra nő. (A könnyebb érthetőség kedvéért: ez 175 milliárd terrabájt.)

Nem csoda, hogy ez az új világ a magánemberek és a média mindennapjain túl a szervezetek kommunikációját is gyökeresen megváltoztatta. Általánosságban elmondható, hogy természetesen hatalmas lehetőségek, kapuk nyíltak meg, lényegében minden szervezet megkapta a globális nyilvánosság kulcsát, ám eközben és ezzel arányosan a veszélyeknek való kitettsége is hatványozottan megnőtt. Ezek a veszélyek pedig többnyire a kommunikáció szabadságából eredő hírnév kockázatok.

A *konvergencia* korát éljük. Az elmúlt mintegy három évtizedben három fontos területen zajlott le robbanásszerű fejlődés: a számítástechnika, a távközlés és a tömegkommunikáció területén. E három terület egymásba olvadása, vagyis konvergenciája azonban mára jóval meghaladta a technológiai kereteket. A konvergencia alapja a digitalizáció, mely lényegében egy „közös nyelv”, egy olyan közös technológiai platform, ami képes az eddig külön-külön technológiai rendszereken hordott eltérő tartalmakat egyesítve, egyszerre megjeleníteni. A médiakonvergencia manifesztuma maga az internet, amit legalább négy dimenzióban írhatunk le. Először is az internet egy hatalmas, globális infrastruktúra és technológia. Sok milliárd eszköz kapcsolódik össze megszámlálhatatlan mennyiségű kábel, kiszolgáló berendezés, szerver segítségével. Hatalmas tévedés lenne azonban azt hinni, az internet csupán “vas és acél” halmaza. Az internet ugyanis – ez a második dimenzió – az emberiség történetének legfejlettebb kommunikációs csatornája. Soha ilyen sebességgel, intenzitással, hatékonysággal nem volt képes az emberiség a maga humán kommunikációját bonyolítani. Harmadsorban az internet egy

⁴⁸ Online Reputation Management

⁴⁹ Forrás: David Reinsel - John Gantz - John Rydning: The Digitization of the World. From Edge to Core. An IDC White Paper #US44413318, International Data Corporation, 2018

kulturális közeg. Hordozza, tárolja mindazt a tudást, ismeretet (külső felkészültséget), amit az emberiség eddigi története során felhalmozott. Ugyanakkor túl azon, hogy hordozza, egyben demokratizálta is a tudást, hiszen sokkal egyszerűbb lett bárki számára a tudáshoz, információhoz való hozzáférés is. Végül, de nem utolsó sorban az internet egy fejlődő organizmus, amelyben az emberi kapcsolatok fejlődéséhez hasonlatos mintázatok alakultak ki.⁵⁰ Ez a közeg átstrukturálta az emberi kapcsolatokat, és ez a szervezeti kommunikáció számára is hatalmas feladatokkal jár. (Radetzky, 2019:118)

De mi is az az *új média*? Elsősorban olyan tömegkommunikációs eszköz, illetve szolgáltatás, amely (1.) digitális alapú, (2.) lehetővé teszi az interaktív hozzáférést és a (3.) személyre szabást (perszonalizáció, mass customization). Az új média magával hozta a hagyományos média kínálatának gyors és drasztikus növekedését személyre szabott tartalommal, valamint tértől és időtől független médiafogyasztással. De nem csak a fogyasztás helye (csatornája) változott: maga a fogyasztás módja is, például a kommunikáció, médiahasználat tudatosságának magasabb szintje jelent meg. Ám azt is meg kell jegyeznünk, hogy ez az új világ soha nem látott lehetőséget kínál hatalmas tömegek dezinformálására és általában a megtévesztésre (lásd: fake news), ezzel pedig szükségképpen együtt jár a médiával, bárminemű mediatizált információval szembeni bizalmatlanság növekedése.

Ezen a ponton jogosan vetődik fel a kérdés, hogy vajon a PR-szakember mire használja az új médiát? Gyakorlatilag ugyanarra, amire a többi PR-eszköz: a hírnév gondozására, mert – csupán emlékeztetőül – a PR a hírnévről szól, amely annak az eredménye, amit teszel, amit mondasz, és amit mások mondanak rólad. A vállalatunk számára megértést, támogatást keresünk és építünk rajta keresztül, ill. általa; befolyásoljuk a véleményt és a viselkedést.

„Az új média kiválóan alkalmas arra, hogy tervszerű és hosszantartó erőfeszítéseket tegyünk a szervezet és környezete közötti jóakarat és megértés kiépítésére és fenntartására. Az E-PR így mára az arculati rendszer talán legfontosabb módszere lett: az 5,5 milliárd internetező egyformán kész ünnepelni és becsben tartani egy jó céget, amely tesz valamit azért, hogy az életük jobb legyen, vagy becsmérelni olyan vállalatokat, amelyekről úgy gondolják, hogy tisztességtelen előnyre tesznek szert az ügyfeleikkel, a társadalmukkal vagy a bolygójukkal szemben.” (Radetzky, 2019:119)

Az *internet* megjelenésével a vállalatok gyorsan felismerték, hogy az új média hamarosan jelentős szerepet fog játszani a vállalati környezet és a vállalati kultúra alakításában. Az új média technológiai értelemben lehetőséget adott az érdekgazdáknak, hogy ne csupán passzív befogadói, hanem aktív alakítói is legyenek a szervezettel kapcsolatos információknak (azaz véleményt alkossanak és azt mindenki előtt ki is nyilvánítsák). E szerint a vállalat és az érdekgazdák viszonyát utóbbiak legalább annyira képesek kommunikatív aktivitással befolyásolni. Az új médiakörnyezet tehát bevonja, tájékoztatja és felhatalmazza a nyilvánosságot. Ez rákényszeríti a vállalatot, hogy az eddigi vertikális és hierarchikus információtovábbítás tekintetében egyre inkább horizontális, „demokratikus” stratégiákban gondolkodjon. Más szóval kiszélesedett az egalitarizmus: ma már minden résztvevő azonos jogokkal rendelkezik a kommunikációs folyamatban, szimmetrizálódott a tömegkommunikációs tér. A decentralizált hozzáférés ugyanakkor növeli a szerkesztetlenség, így a kommunikációs anarchia veszélyét is, vagyis végeredményben a vállalat kiszolgáltatottságát (utalunk itt pl. a közösségi média által előidézett válságokra). Tény, hogy az anarchiával szemben nem könnyű tudatosan alakítani ezt a

⁵⁰ E tárgyban ajánljuk Barabási-Albert László ide vonatkozó munkáit.

teret, de nem is lehetetlen. A kulcsszavak a tervezettség és a tudatosság. A tartalom-kontroll (és itt semmiképpen nem “cenzúrára” gondolunk) eszközei sokfélék, és talán célszerűbb is “tartalom-irányításnak” nevezni. (Radetzky, 2019:120)

A közösségi média új nyilvánossága *ellentmondásos* helyzetet teremtett a szervezeteknek. Egyrészt a transzparencia soha nem látott fokát teremtette meg, ami a bizalom növelésének legjobb eszköze. Azzal a szervezettel szemben, amely átlátható, nem titkolózik, nem rejteget, nyílt és őszinte kommunikációt folytat és magatartása is kongruens módon ehhez igazodik, bizalommal fordul a környezete. Az átláthatóság ugyanakkor csapda is egyben, mert a közönség uralmát teremti meg a szervezet felett. Ez az uralom kiszolgáltatottságot jelent, amit menedzselni kell. Nacsinák Gergely András Panoptikon c. tanulmányában felidézi a modern világ születésének egyik emblematikus pillanatát, az 1782-es esztendő, amikor az angol filozófus, Jeremy Bentham a londoni parlament figyelmébe ajánlotta az általa tervezett tökéletes börtönt, a Panoptikont. “A Panoptikon szinte kínálja magát, hogy minden modern hierarchikus szerveződés előképe legyen; amióta Michel Foucault⁵¹ újra felfedezte és a „fegyelmező társadalom” metaforájává emelte Bentham elgondolását, azóta a Panoptikon kísértete rendre visszatér a filozófiai, szociológiai, jogtudományi és médiaelméleti eszmefuttatásokban.” (Nacsinák, 2011:2)

Foucault szerint tehát a Panoptikon⁵² megszületése a *modern világ* születésének emblematikus pillanata is egyben, Bentham korunk ideális társadalmának szerkezetét látta meg előre. A közösségi médiában nincs személyes tér és idő, csupán annak illúziója: a privát szféra a felsőbb ellenőrzés számára abszolút mértékben és mindenkor nyitva áll. Nacsinák felhívja a figyelmet arra is, hogy Foucault szerint igaz ugyan, hogy a hagyományos börtön-modellből (sötétség, elrejtés, bezártság), csak az utóbbi marad, ám a felügyelő tekintete jobban fogva tart, mint a sötétség, ami védelmet is jelenthet. A panoptikum a megfigyelő és fegyelmező tér szimbóluma, a láthatóság tudatos és folyamatos állapotát gerjeszti, miközben segíthet felszámolni a nem kívánatos csoport-kollektivitást. Foucault szerint az új média ugyanazt a hatalmi elosztást és ellenőrzést valósítja meg, mint Bentham panoptikuma – az építészeti korlátok nélkül. A társadalom a maga teljességében elkezd egy hierarchikus és fegyelmi panoptikus gépezetként működni:

“Bentham börtöne azonban nemcsak a modern államfelfogás, hanem ezen felül az információs társadalom remek analogonja is. Az alapelv, amelyen mindkettő felépül, az információ használata: tökéként. Benne, akárcsak Bentham börtönében, a megfigyelés és a jólinformáltság a rendszer működőképességének kulcsa. Az információipar tehát folyamatosan állítja elő termékeit, hogy mindenki az őt kielégítő mennyiséghez jusson. A bökkenő csupán az, hogy mint a javakból általában, ebből sem jut mindenkinek egyenlő rész: a kölcsönösség ugyanúgy nem működik, mint a Panoptikon világában, és mindig lesz, aki több lehetőséggel élhet; a cellák nem üvegfalúak, és feltétlenül épül majd egy központi őrtorony, az elképzelt legvastagabb falakkal.” (Nacsinák, 2011:2-3)

⁵¹ Michel Foucault, posztmodern filozófus (1926-1984). Elsősorban a különböző társadalmi intézmények (a pszichiátria, az orvostudomány és a börtön), valamint a szexualitás történetéről szóló újszerű kutatásairól ismert. A hatalom problémáját, illetve a tudás és a hatalom közti viszonyt, valamint a diskurzus működését vizsgálta. Aktív szerepet vállalt a 68-as mozgalmakban.

⁵² A Panoptikon egy olyan börtön, amely maga egy kör alakú épület, a cellák a külvilág fele, valamint a börtön belseje felé rendelkeznek ablakkal, így lényegében teljes egészében átvilágítottak. Az őrök a gyűrű centrumából mindent ellenőrzésük alatt tarthattak anélkül, hogy a tornyot elhagyták, míg a foglyok sem őket, sem fegyenc társaikat nem láthatták.

Mindebből arra következtethetünk, hogy a hatalom számára a tartalom-kontroll, a szervezetek számára pedig a tudatos és *folyamatos tartalom-irányítás* hatékony módszer lehet a környezet befolyásolására. Ilyenkor egy szervezet – pl. saját hírnevének megóvása érdekében – ellenőriz vagy irányít bizonyos tartalmakat az új médiában. A PR tudatos új médiahasználata természetesen nem cenzúra, de bizonyos értelemben felfedezhetőek hasonlóságok. “Nem technikai” megoldás tehát az irányított tartalmak létrehozatala, kommentek, hozzászólások megfigyelése, az aktív közzevők közösségi médiában történő (természetesen legális) követése a törvények szabta kereteken belül stb.

Néhány év alatt az üzleti szféra számára megkerülhetetlenné váltak a közösségi oldalak és blogok, mivel a felhasználók egyre több időt töltenek e honlapokon. 4,7 milliárd ember tagja valamelyik közösségi hálózatnak, ők átlagosan idejük 22,7 %-át töltik el itt, ami a többi médiumhoz képest kiemelkedőnek számít. Az elektronikus levelek olvasása/írása ébrenlétük 8,3 %-át tölti ki, míg a webes portáloknak 4,4 %-ot szentelnek.⁵³ A digitális térbe lépők száma nem meglepő módon folyamatosan nő. A PR-szakembernek ezért felkészülnie kell lenni a tekintetben is, hogy részint az érdekgazdáik, részint ők maguk (mint szervezet) milyen *digitális identitással* rendelkeznek. Egy lehetséges definíció szerint

„...a digitális identitás egy online elérhető adatkészlet, amely személyes identitást, vállalati identitást vagy más (például márka-) identitást definiál, s magában foglalja a mihez képest identitást, azaz mindazokat az identitásokat, amelyekkel konzisztens, és ezzel együtt azt is meghatározza, hogy melyekkel nem konzisztens. A digitális személyes identitás esetén a közösségi hálózatok meghatározók, a digitális vállalati identitás esetén a stakeholder hálózatok, azaz a befektetők, az ügyfelek, a beszállítók, az alkalmazottak, a média, illetve mindezzel összefüggésben a társadalmi lokális-globális beágyazottság”. (Fehér, 2013:125)

Fehér Katalin kutatásából tudjuk, hogy a tudatosság, a láthatóság-építés és reputációs célok szerint három vállalatvezető típust különböztethetünk meg egymástól:

- „Behálózottak: Szakmai láthatóságuk validálja őket, és az átlagosnál több nyomot is hagynak. Az internet számukra üzleti »pókháló«, amellyel nagyon tudatosan dolgoznak. A tudás- és a kapcsolatépítés náluk misszió. A hitelesség és a relevancia érdekében személyes márkát építenek, akár véleményformáló szerepben is. Esetenként az általuk képviselt innováció vagy szakma a hangsúlyosabb, s ehhez adják a nevüket.
- Vállalati székben figyelők: Vállalati kontextus határozza meg őket, és visszafogottan jelennek meg. Azonosulnak a vállalati policyvel, és közben felügyelik a változásokat: mikor és hogyan kell majd láthatóbbá válniuk, ha váltani szeretnének.
- Sodródók: Az aktuális trendekhez csapódnak, de nem érzik magukat kellően felkészültnek a digitális változásokra, vagy úgy érzik, a vállalat nem készíti fel őket ezekre. Nem mindig láthatóak, vagy pont az nem látszik belőlük, amit láttatni szeretnének, és emiatt frusztráltak.” (Fehér, 2015:30)

A *vállalat honlapja* a digitális identitás legfontosabb kifejeződési formája, valamint alakítója. Nem mindegy tehát, milyen könnyen találunk ránk az érdekgazdáink. Adott tartalmak tudatos irányításának egyik fontos eszköze a keresőoptimalizálás. Internetes keresők alatt a programoknak egy olyan általános csoportját értjük, amelyek lehetővé teszik a weben történő dokumentumkeresést a felhasználók számára. Ezek a programok dokumentumokat indexelnek és arra törekednek, hogy megtalálják a releváns

⁵³ Forrás: Nielsen, 2018, N=200.000

találatokat a feltett kereső-kérdésre. Az internetezők jobban kedvelik a természetes listázást, mint a fizetett találatokat, relevánsabbnak, hitelesebbnek tartják a keresésekre kapott természetes találatokat, míg az utóbbit egyszerű reklámnak vélik. Azokat a módszereket, technikákat, melyek révén növelhető a keresőoldalak felől bejövő forgalom, összefoglalva keresőmarketingnek (SEM) nevezzük.⁵⁴ A SEM egyik leghatékonyabb és legolcsóbb, tulajdonképpen ingyenes fajtája a keresőoptimalizálás (SEO).⁵⁵ A keresőoptimalizálás az a tevékenység, melynek célja, hogy egy weboldalt a webes keresők megtaláljanak és a találati listában minél előrébb mutassanak. Egyik szakmai ága az ún. kiemelt keresők optimalizálása. Ezek között a Google-optimalizálás az egyik legmeghatározóbb irányzat, mert a Google domináns piacvezető szerepéből adódóan a felhasználók jelentős számban használják és komoly érték, hogy hol található a weboldalunk a Google-ban. Ezt az értéket azzal éri el a weboldal tulajdonosa, ha a weboldalát rendszeresen karbantartja, és odafigyel arra, hogy az ún. keresőtálatok nagyszámú kulcsszókészletre legyenek optimalizálva. A keresőmarketing-tevékenység alapvetően négy részből áll: (1.) a saját oldalunk optimalizálása keresőkre, (2.) weboldalunk regisztrációja keresőkbe, katalógusokba és linkgyűjteményekbe, (3.) fizetett találatok (reklámkampányok a keresőkben), (4.) további linkalapú együttműködések a partner weboldalakkal. (Radetzky, 2019:125)

Kaplan és Haenlein klasszifikációs sémája segít megérteni a *közösségi média típusainak* tulajdonságait. A klasszifikáció egyik dimenziója a média szempontjából jellemzi a különböző típusokat. Eszerint ezek eltérő szintű társas jelenléttel rendelkeznek (vizuális, fizikai és akusztikus kapcsolat érhető el általuk), amely jelenléttel meghatározza a médiatípus közvetlenségi szintje (személyes: pl. a szemtől szembeni kommunikáció, közvetített: pl. a telefonbeszélgetés) és a média egyidejűsége (szinkron: pl. az élő chat, aszinkron: pl. az e-mail). Az elmélet szerint a közvetített és aszinkron kommunikációk esetében a társas jelenlét alacsonyabb szintű lesz. Kaplan és Haenlein klasszifikációjának másik dimenzióját a társas folyamatok jelentik: az önprezentáció és az önközzététel. Az előbbi dimenzió azt a folyamatot írja le, hogy egy társas interakcióban résztvevők nemcsak hatni akarnak a folyamatban résztvevőkre, hanem kontrollálni is a róluk másokban keltett benyomást. Az utóbbi dimenzió pedig a szoros kapcsolatok – amelyek vállalatok és fogyasztók közötti kapcsolatnak lehetnek a céljai – fejlődését írja le (allokálja). (idézi Markos-Kujbus-Gáti, 2012:5)

Ezt a teljesen új közeget a vállalati kommunikáció szempontjából egyszerre jellemzi a könnyű célozhatóság, a hordozhatóság (mobilitás), a keresetőség, a közösség, az azonnaliság és a visszacsatolás. A közösségi média használatát célszerű egy logikai láncolatként felfogni, mely láncolat lépéseinek sorrendje nem felcserélhető. (1.) A legfontosabb minden esetben a célok meghatározása: elsőként fel kell tennünk a kérdést: mit akarunk, mi a célunk? Ez lehet az értékesítés támogatása, az ismertség növelése, márképítés, de használhatjuk elsődlegesen ügyfélkommunikációs csatornaként is. (2.) Másodsorban meg kell határoznunk a célcsoportjainkat. Kik ők, hol találhatók földrajzilag, milyen demográfiai jellemzőik vannak, mi az érdeklődési területük. (3.) Ezt követi az eszközök meghatározása és a (4.) tartalomgyártás kérdései, valamint annak eldöntése, fizetett, vagy organikus tartalommal akarunk-e operálni. Utóbbi “alanyi jogon”, azaz hírértéke, érdekessége alapján, megosztás útján terjed.

⁵⁴ Search Engine Marketing. A keresőmarketing-költés Magyarországon 2018-ban meghaladta az évi 15 milliárd forintot. Forrás: www.mte.hu

⁵⁵ Search Engine Optimization

A megosztható tartalmak típusa, mennyisége és stílusa függ az adott szervezet jellegétől, ám a rendszeresség mindenhol alapkövetelmény.⁵⁶

Amint arra már többször utaltunk, a közösségi média elterjedésével nemcsak a vállalatok részvételi, aktivitási hajlandósága nőtt meg, hanem a *veszélyeztetettség* is. Vállalatunk hírnevét számos érdekgazdacsoport befolyásolhatja. Ilyenek pl. a bloggerek, a fogyasztók, egykori és jelenlegi munkatársak. Az online hírnévmenedzsment lényegében annak kezelése az interneten, hogy a cégünkről szóló hírek között a kereső előbbre hozza a jó híreket, mint a rosszat, illetve, hogy legyenek jók a hírek. Másként: az internetes hírnév ellenőrzése azzal a céllal, hogy a láthatóság csökkentése érdekében teljesen elnyomja a negatív említéseket, vagy hátrébb sorolja ezeket. (Radetzky, 2019:127)

A Web 2.0 térhódítása azt is szükségessé teszi, hogy a kommunikátorok szorosan együttműködjenek marketinges kollégáikkal. A marketing, akárcsak a szervezeti kommunikáció, kísérletezik és tanulja az új médiát. A marketing, a reklám és a public relations közötti határok egyre inkább elmosódnak. Miközben a marketing új utakat keres az ügyfelek elérésére, akaratlanul is kárt okozhat a vállalat hírnevének. Az online hirdetések például nemcsak hatástalannak, hanem gyakran idegesítőnek is bizonyulnak. Egyre több marketinges gondolkodik pl. kizárólag mobiltelefonos elérésben, akik ma már pontosan tudják, hogy egy adott időpontban hol tartózkodik egy ügyfél, milyen preferenciái vannak, így soha nem látott pontossággal hirdethetnek neki. Minden ilyen esetben meg kell azonban fontolni, hogy ez hogyan illeszkedik a vállalat hírnévkezelési elveihez.

Eltérő vélemények vannak a szakmában arról, hogy miként kezeljük az interneten kibontakozó válságokat. A Hasbro⁵⁷, a Scrabble⁵⁸ gyártója például azzal szembesült, hogy egy, a játékot kedvelő csoport kifejlesztette annak online változatát abból a célból, hogy megoszthassák másokkal. A Hasbro beperelte az online fejlesztőket a védjegyek megsértése miatt, ezzel az interneten átívelő vitát indított el, amely mérhető hírnévkárosodást eredményezett a cégnek. Hasonlóképpen, a Ford létrehozott egy weboldalt azok számára, akik személyre akarták szabni autójukat, majd megakadályozta, hogy a Black Mustang Club nevű csoport lefotózza magát autójával, és közzétegye azokat az interneten. Az eredmény az lett, hogy mintegy 9000 ember dühös támadást intézett a Ford ellen az interneten. A sort még ezernyi példával folytathatnánk. Nyilvánvaló, hogy a vállalatok még csak most kezdik megtanulni, hogyan kezeljék az új technológiát, és a tanulási görbe ugyanolyan meredek vagy még meredekebb a jogász kollégák számára, mint a kommunikátorok számára. Egyértelmű, hogy bárki, aki rendelkezik internetkapcsolattal, képes befolyásolni a közvéleményt egy vállalatról vagy termékről. A proaktív hírnévmenedzsment tekintetében a hangsúly nagyrészt a keresőoptimalizáláson van, mivel az adatok azt mutatják, hogy a keresőmotorok első oldalán megjelenő cégeket tartják a legfontosabbnak (tekintélyesnek).

* * *

⁵⁶ Érdemes tudni, hogy a Facebook üzletpolitikai okokból az elmúlt években drasztikusan csökkentette a posztok organikus elérését. Míg 2012-ben 16% volt egy átlagos céges profil organikus elérése, addig ez a szám mára 2-5% alá csökkent (minél több követővel rendelkezik egy oldal, annál alacsonyabb az elérés).

⁵⁷ A Hasbro a világ egyik legnagyobb játékgyártó cége. Székhelye a Rhode Island állambeli Pawtucketben található.

⁵⁸ A Scrabble az USA-ban, James Brunot által 1946-ban szabadalmaztatott társasjáték (betűjáték). Ötletét egy másik játék ihlette, melyet 1931-ben Alfred Butts, állástalan amerikai építész-mérnök talált ki.

II.5. A bizalom

A bevezetőben már röviden utaltunk rá, hogy a modern gazdaságban egyre inkább a bizalom lesz a szervezeteket minősítő szempontok legfontosabbika. Arról is esett szó, hogyan alakítja ki a PR-szakember az arculatot, amely imázsokat, képmásokat (kognitív képeket) hoz létre az érintettek fejében. Ha ezekhez a képmásokhoz következetes, őszinte, az ígéretek megtartó magatartás társul, a szervezet hírneve pozitív lesz. És itt érkezünk el ennek a hosszú és összetett folyamatnak a végéhez, a végső célhoz, amit szeretnénk elérni: a bizalom megszerzéséhez. A pozitív hírnévre ugyanis azért van szüksége a szervezetnek, hogy vele szemben a bizalom és a jóakarat légköre érvényesüljön, ami végső soron sikeressé teszi (eléri céljait, legyen az profit realizálása, vagy egyéb, megfogalmazott célok). A következőkben tehát az arculat-imázs-hírnév értéklánc utolsó eleméről, a bizalomról lesz szó.

ARCULAT » IMÁZS » HÍRNÉV » BIZALOM

A modernkori történelemben időről-időre előfordulnak olyan időszakok, amikor a politikába, a gazdaságba vetett bizalom megroppan a társadalom részéről. Ezeket az időszakokat háborúk, konfliktusok, gazdasági és pénzügyi válságok szegélyezik. Most, amikor ez a jegyzet készül, éppen fél éve dől a szomszédunkban az orosz-ukrán háború, épphogy (talán) túl vagyunk egy súlyos világjárványon, az energiaárak soha nem látott magasságokban vannak, egyre inkább fenyeget egy teljes gazdasági összeomlás lehetősége. Fogalmazhatunk tehát nyugodtan úgy, hogy az emberek bizalma, jövőbe vetett hite, várakozásai, reményei finoman szólva sem túl pozitívak. Fontos látni, hogy a bizalom nem *általában* a politikával vagy a gazdasággal, mint nagy társadalmi alrendszerekkel szemben megnyilvánuló várakozás, hanem az ezeket az alrendszereket manifeszt módon megtestesítő, megjelenítő intézmények, ezen belül pedig konkrét szervezetek vonatkozásában fennálló állapot (rosszabb esetben ennek hiánya).

Kezdjük a *bizalom* meghatározásával. Természetesen ennek a fogalomnak is, mint annyi más dolognak, többféle megközelítése lehetséges. Tom Marshall szerint a bizalom egy olyan állapot, amelyben önként függő helyzetbe hozod magad valakivel szemben, valamilyen cél vagy végeredmény elérése érdekében. A bizalom olyan személyes döntés, amit az embernek egyedileg és önként kell meghoznia, bizalomra kényszeríteni senkit nem lehet. A bizalom lényegében egy hozzáállás, egy attitűd, olyasmi, ami meghatározza életünket és viselkedésünket. A bizalom mint attitűd három részből áll. (1.) Van egy kognitív (tudati) eleme, ami azt jelenti, hogy a bizalom hit. (Meg vagyok győződve arról, hogy a másik ember megbízható.) (2.) Van egy érzelmi része, hiszen amikor megbízol a másik emberben, bizonyosságot érzel. (3.) Végül van egy viselkedésbeli része, mert a meggyőződésed szerint cselekszel. A bizalom kockázattal jár, mert bizonyos dolgok kimenetelét kiengedjük a kezünk közül, és átadjuk annak vagy azoknak az embereknek, akikre képességeik és megbízhatóságuk alapján rábíztuk magunkat. Azt, hogy megbízunk valakiben, azzal bizonyítjuk, hogy nem készülünk fel arra az esetre, ha az illető cserbenhagyna minket. A bizalom azzal jár, hogy sebezhetővé válunk, mert a dolgok végkifejlete kikerül az irányításunk alól, így bizonyos értelemben kiszolgáltatottakká válunk. Mind a részünkről, mind a

velünk szemben megnyilvánulók oldaláról a bizalom felelősséggel jár, és ha egyszer megsérül, nagyon nehéz helyreállítani. (Marshall, 1999:29-30)

Francis Fukuyama ide vonatkozó nagyszabású munkájában a bizalom kialakulásának gyökereit onnan eredezteti, hogy a modern társadalmakban a gazdaság nem csak az individuális boldogulás, az egzisztenciális jólét megszerzésének közege, hanem az emberi összefogás, társulás egyik legfontosabb, legdinamikusabb terepe. A gazdasági tevékenységnek nemigen van olyan formája, amely ne igényelné emberek társadalmi együttműködését. A munkahely kiemeli magánéletükből, s egy nagyobb társadalmi egységbe helyezi az embereket. Az ember nem csupán a fizetéséért dolgozik; a közösségben végzett munka magának az életnek is egyik legfőbb célja, optimális esetben örömforrás. A gazdasági tevékenység tehát nagyon is számottevő része a társadalmi életnek, és azt a legkülönbözőbb normák, szabályok, erkölcsi kötelezettségek és a társadalmat formáló egyéb kötelmek fogják össze. (Fukuyama, 2007:15)

A továbbiakban megkülönböztet alacsony és magas bizalomszintű társadalmakat, illetve ezen keresztül alacsony és magas bizalomszintű szervezeteket is. Az alacsony bizalomszintű szervezeten belül sokkal magasabb lesz a vezetői ellenőrzés mértéke, míg a magas bizalomszintű szervezet élete könnyebb lesz azáltal, hogy vezetője és alkalmazottai között kölcsönös bizalmi alapokon működik minden. Ezáltal jobban tudnak koncentrálni a hatékony munkavégzésre, mivel sokkal kevesebb időt vesz igénybe az ellenőrzés. A célirányos vezető tehát a bizalom határainak közös megállapítására törekszik. A közösségek a kölcsönös bizalmtól függnek, amely az adott közösség, illetve szervezet társadalmának kultúrájából vezethető le.

„Nem kétséges, hogy az emberek, amint a közgazdászok mondják, alapjában véve önző lények, s hogy önző érdekeik kívánalmainak racionális módon igyekeznek eleget tenni. De van bennük erkölcsi érzék is, amely ráébreszti őket a mások iránti kötelezettségeikre, s ez az erkölcsi érzék gyakran kerül szembe önző ösztöneikkel. Ahogy a kultúra szó maga is sugallja, a fejlettebb etikai szabályokat, amelyek szerint élünk, ismételéssel, a hagyományra való hivatkozással, példamutatással »kultiváljuk«, ápoljuk. Ezek a szabályok tükrözhetnek mélyebb adaptív racionalitást; szolgálhatnak gazdaságilag racionális célokat; és néhány egyén esetében racionális egyetértésből származhatnak, ám az egyik nemzedék a másiktól aracionális társadalmi szokásokként veszi át őket. És ezeknek a szokásoknak köszönhető, hogy az emberek sohasem viselkednek a korábban idézett közgazdasági tétel szerinti önző, csakis a maximális haszonnal törődő racionalistákként.” (Fukuyama, 2007:69)

A *vezetőkkel* szemben megnyilvánuló bizalommal kapcsolatban Tom Marshall rámutat, hogy az az emberek és a vezetőik közötti kapcsolat legfontosabb eleme. Bízunk kell vezetőinkben, a vezetőknek pedig bízniuk kell az általuk vezetett csoportban. Ebben a kapcsolatban a vezetőkön nyugszik a nagyobb felelősség, ők döntenek el, mit kell tenni, mikor és kinek kell azt a dolgot megtennie. Ők gyakorolják a hatalmat és gazdálkodnak az erőforrásokkal. Ezen kívül több információhoz jutnak hozzá, mint a többiek, és a tudás is hatalmat jelent. Így több hatalommal rendelkeznek, mint mások. Ezért a vezetői pozíciót bizalmi pozíciónak nevezzük.

„Így tehát a bizalom feltételei két dologra szűkülnek le: az egyik a képesség, a másik pedig a jellem. A kettő közül a jellem a fontosabb. Kevés olyan hibát lehet elkövetni, amely végzetes következményekkel jár. A vezetésre való alkalmatlanság károkat fog ugyan okozni, de ha a vezető hajlandó okulni az eseményekből, a legtöbb problémát idővel le lehet majd győzni. A jellem sokkal fontosabb, a jellembeli hiányosságok

végzetesek lehetnek. Ha valaki nem képes tanulni a hibákból, annak oka inkább jellembeli fogyatékosságban, mint az intelligencia hiányában keresendő. De a jellem nem fejlődik, vagy változik meg egyik pillanatról a másikra. A válsághelyzetek nem fejlesztik, csak napfényre hozzák a már meglévő jellemet. Ezért az, hogy meg tudok-e bízni az adott személyben, ugyanannyira függ jellemének ismeretétől, mint a képességeibe vetett hitemtől. Képességei meggyőzhetnek ugyan engem arról, hogy egy adott helyzetben tudni fogja, mit kell tennie, de csak a jelleme fogja megadni nekem azt a bizalmat, hogy valóban azt fogja tenni, amit helyesnek tart.” (Marshall, 1999:40)

A bizalomnak természetesen nem csak erkölcsi, de üzleti értéke is van. A magas bizalmú szervezetek többszörösen múlják felül az alacsony bizalmú szervezeteket eredményességben. Kürti Sándor, a nemzetközileg is jegyzett Kürt Zrt. alapítója nyilatkozta: „Amikor megbíztam a mérnökeimben és hagytam őket dolgozni, Széchenyi-díjat kaptam.” Mások a bizalommal kapcsolatban azt emelik ki, hogy annak a becsületre kell épülnie, a hazugság mindig megtöri a bizalmat. Az üzleti életben legalább három fajta bizalomról szokás beszélni: (1.) Az első a szerződésen alapuló bizalom. Ilyenkor az interakció résztvevői azért bíznak meg egymásban, mert tevékenységüket írásbeli vagy szóbeli szerződés vezérli, ami szükség esetén jogilag kikényszeríthető. (2.) A második a szakértelmen alapuló bizalom; itt a partner kompetens, ezért megfelelő színvonalú teljesítmény várható el tőle. (3.) Végül a hírnéven alapuló bizalom, amely mások pozitív tapasztalatát vetíti rá az adott szereplőre. (Mari, 1997:269-270) Bár a bizalom gyakran láthatatlan, mégis folytonos figyelem és tevékenység eredménye. A bizalom dinamikus, személyi felelősséggel, elkötelezettséggel és változással jár. Kulturális vonatkozása van és a civilizáció terméke. Szubjektív érzés, ami sokrétűen értelmezhető, és kizárólag a reciprocitás (kölcönösség) dimenziójában lehet értelmezni: bizalmat nem csak kiérdemelni, de nyújtani is kell, az a kölcsönös kapcsolatokra vonatkozik. A bizalom az elkötelezettség alakításának és megtartásának kérdése; a bizalom problémáját nem a bizodalom elvesztése, hanem az elkötelezettség hiánya jelenti. Bizonyos értelemben érzelmi érettség dolga, a képzelet, valamint a kommunikáció, a tárgyalás és a megértés termékének egy funkciója. Az egyik legalapvetőbb és a leggyakrabban figyelmen kívül hagyott bizalom az önbizalom. A bizalmatlanság gyakran az önbizalomhiány megnyilvánulása, az ember saját magát szembeni kétségeit vetíti ki a környezetre. A bizalmat soha nem lehet természetesnek tekinteni, és az elkötelezettségeken keresztül folytonosan művelni kell.

A szervezeti bizalom *4C-modelljének* következetes alkalmazása esetén az elemek olyan alapvető pillérekké válnak, melyekre egy szervezet hatásos csapatmunkát építhet, ezáltal növelheti hatékonyságát, termelékenységét, végső soron pedig profitját. Elemei:

1. Competence (hozzaértés)
2. Concern (törődés)
3. Consistency (következetesség)
4. Communication (kommunikáció)

- (1.) A bizalom elnyerése érdekében a szervezet vezetőjének nem kell mindenkivel mindent jobban csinálnia, de értenie kell ahhoz a területhez, amit vezet, jártasnak kell lennie a munkafolyamatokban és gyakorlottnak a vezetésben. Iránymutatást kell adnia a beosztottainak, célokat kell felvázolni és azt, hogyan fogják tudni azokat elérni. Mindezzel egyidőben saját

jellemét is demonstrálnia kell (habitus, tisztesség, bizalom, analitikus gondolkodás), lehetőleg olyan jellemvonásokat, amelyek követésre méltóak. Ezzel a vezető mozgósítja a munkavállalók elkötelezettségét és fejleszti a képességeit. A legjobban tisztelt vezetők tehát világos értékek mentén, tisztességgel vezetik a szervezetet, bizalommal vannak a munkatársaik iránt, meghallgatják őket, és minden esetben vállalják, nem pedig indokolatlanul áthárítják a felelősséget. Ezzel képessé tesznek másokat is a cselekvésre és inspirálják a szervezet vízióját. A köztisztelőben álló vezetők becsületesek, előrelátóak, inspirálók és kompetensek.

- (2.) A munkatársak leginkább akkor érzik a törődést a szervezet részéről, ha egyértelműek a velük szemben támasztott követelményeik, megfelelő eszközök állnak a rendelkezésükre, a hatáskörök világosan megfogalmazásra kerültek. Rendszeresen részesülnek dicséretben, elismerésben az elvégzett munkáért, és lehetőségük van előre lépni, növekedni. Fontos kritérium még, hogy a munkáltató jó légkört tartson fenn, legyen lehetőség a pozitív munkatársi kapcsolatok kialakítására. A jóakarat a jó munkahelyek egyik megkülönböztető jellemzője, ahol az emberek élvezik egymás társaságát, örömeiket lelik a munkában. A legtöbb vállalat sajnos még keveset kínál a vállalati polgárság (citizenship) terén. A munka az egyik legfontosabb módja annak, hogy az ember élete jelentőségteljesse váljon. Gyakran határozzuk meg az identitásunkat a munkánk által. Az egészséges ember személyiségéhez hozzátartozik a felelősség, az alkotó munka, a teljesítmény és annak az érzése, hogy hozzájárultunk valami nálunk fontosabb, nagyobb dologhoz. Egy alkalmazott szempontjából a jó munkahely olyan, ahol az ember bízik azokban, akikért dolgozik, büszke arra, amit végez, és élvezi azoknak az embereknek a társaságát, akikkel dolgozik.
- (3.) A következetesség a bizalom sarokköve. Egy elv betartása, folytonos szem előtt tartása, hogy az ezt alkalmazó tettek egymással ne ellenkezzenek. A folyamatos célra törés képessége, amikor nem adjuk fel a próbálkozást azzal kapcsolatban, amiről eldöntöttük, hogy megteesszük, még akkor sem, ha nehéz megtenni. Másként: hosszútávú akarat a céljaink elérésére. Az embereknek tudni kell, hogyan reagálunk egy jövőbeni eseményre. Szükségük van a bizonyosság és a megbízhatóság egy adott szintjére. A következetlenség, a kiszámíthatatlanság, a káosz feszültséget és aggodalmat kelt, ami a bizalom kialakulása ellen hat.
- (4.) A kommunikáció terén a bátorságot, az őszinteséget, a tisztaságot és a pontosságot érdemes kiemelni. Két ember között a kapcsolat egy pillanat alatt jön létre, de nem egyik pillanatról a másikra lesz bensőséges: a bensőséges kapcsolatok alakulását egy folyamatnak kell tekintenünk. Altman és Taylor szerint a bensőséges kapcsolatok, akkor alakulnak ki, ha az egymással kapcsolatban levő felek fokozatosan haladnak egymás megismerésében a felszínestől a mélyebb kapcsolatig, mind az azonnali, mind a későbbi várható következményektől függően. Ahhoz, hogy az egyik személy a másikkal bizalmi kapcsolatba kerüljön, kockázatot kell vállalniuk. A sebezhetőség minimálisra csökkenéséhez a kommunikációban a kölcsönös bizalom létrejöttére van szükség, ami köztudottan jó hatással van egy kapcsolatra. Létrejöttéhez azonban időre van szükség, a felek kommunikációjának elmélyülésére. (idézi Griffin, 2003:127)

* * *

II.6. Kockázatok, a hírnév elvesztése

Egy évtizedek alatt kiépített hírnevet egyetlen esemény, de akár egyetlen rosszkor, rossz helyen elhangzó mondat is fenyegethet. Az egyik leggyakrabban felmerülő probléma, hogy a cégvezetők *felkészületlennek* érzik magukat a reputációs kockázat kezelésére. Az AON biztosító társaság 360 globális cég elnök-vezérigazgatóját kérdezett meg a kockázatokkal kapcsolatos aggodalmakról 2007-ben.⁵⁹ Az első számú aggodalom a kockázatok 31 különböző kategóriájában a reputációs kockázat volt. A cégvezetők fele érezte úgy, hogy cége kevésbé felkészült ezek kezelésére. A vállalatok a vállalati reklámot, a vállalat társadalmi felelősségvállalását, a válságkezelést és a filantrópiát gyakran hírnévmenedzsmentnek tartják. Ezek azonban taktikák, nem pedig stratégia, csupán a cég vezetésének várakozásai szerint lesznek stratégiai jelentőségűek. Szintén gyakran felmerülő probléma, hogy a hírnév maga még nem egyértelműen meghatározott: nem tudjuk kezelni vagy mérni a hírnevet, ha nem tudjuk, mi az. Egyértelműség nélkül a hírnév *mindenértelmű* lesz: vagy a public relations, vagy a vállalati reklám helyettesítő kifejezése. A cselekedetek inkább építik a hírnevet, mint a kommunikáció, és ezt gyakran nem értik a vezetők. Szintén hírnév-kockázatot hordoz magában, ha a vezetés az alkalmazottakra nem úgy tekint, mint a szervezet legfontosabb érdekgazdacsoportjára.

A hírnév elvesztésének ára – különösen a tőzsdei, ún. nyílt részvénytársaságok esetén – gyakran órákkal a krízis után mérhető módon megjelenik.⁶⁰ Az alábbi területeken különösen gyakran kell a szervezeteknek hírnév-kockázattal számolniuk:

- pénzügyi teljesítmény és profitképesség;
- a menedzsment minősége és hitelessége;
- a társadalmi, etikai, környezetvédelmi teljesítmény;
- a team- és a szervezeti kultúra;
- fogyasztói kapcsolatok, termék-, szolgáltatásminőség;
- az előírás-, szabálykövetés;
- végül azok a válságok, amelyek a fenti kockázatok sikertelen elkerüléséből fakadnak.

A következő táblázatban a hírnév-károsodáshoz leggyakrabban hozzájáruló tényezők előfordulási arányait, valamint az egyes földrészenkénti eltéréseit láthatjuk.⁶¹

⁵⁹ Forrás: Elliot S. Schreiber Brand & Reputation: A Leadership Perspective című előadása. Reputation Conference, Henley Business School, John Madejski Centre for Reputation. 2008. november 25.

⁶⁰ Terjedelmi okok miatt csak néhány cégnevet és esetet sorolunk fel, amelyek emlékezetes és látványos, 1 milliárd \$-t meghaladó részvényárzuhanást okoztak az elmúlt évtizedekben: Bankers Trust – félrevezetett ügyfelek (1995), Exxon – olajszennyezés (1989), Intel – termékhiba (1985), Johnson & Johnson – termékhamisítás (1982), Motorola – mobiltelefonok egészségügyi hatása (1995), Texaco – faji megkülönböztetés (1996), British Petrol – olajszennyezés (2010), Monsanto – genetikailag módosított élelmiszerek (1999), Lehman Brothers – kockázatos hitelek (2008), Volkswagen – dieselbotrány (2015), Facebook – Cambridge Analytica botrány (2018)

⁶¹ Forrás: Furio Garbagnati (CEO, Weber Shandwick Italy): Public Relations & Return on Investment - Is it a measurable discipline? című előadása, 4th World PR Festival, Cape Town, 2007. május 13-15.

Hírnévromlást kiváltó tényezők	Σ	Észak-Amerika	Európa	Ázsia
Pénzügyi szabálytalanságok	72	74	70	71
Etikátlan viselkedés	68	66	69	61
Vezetői szabálytalanságok	64	59	65	56
Biztonsági hibák, bizalmas infó elvesztése	62	60	60	60
Környezetvédelmi szabálytalanságok	60	60	59	55
Termékvisszahívás egészségügyi, biztonsági okból	60	47	64	58
Szabályozási vétség	59	49	62	53
Üzemi meghibásodás, sérüléssel járó baleset	59	56	57	61
Sztrájk vagy zavargás	40	31	42	39
Érdekcsoportok elhúzódozó tiltakozása	38	29	41	34
Kockázatos partner az ellátási láncban	38	30	40	33
Népszerűtlen politikai álláspont támogatása	38	31	39	34
Nyilvános vita a magas vezetői juttatásokról	36	29	36	40
Online támadás vagy pletykák	25	16	28	27
Felsővezetők távozása	17	9	19	12

A Fortune magazin rangsorelemzéssel már 1999-ben megállapította, hogy a listák első 200 helyén lévő nagyvállalatok több mint kétszer annyit költenek PR-re, mint a lista utolsó 200 vállalata. Hasonló tendencia figyelhető meg bevételarányosan is: a száz legnagyobb bevételű cég háromszor annyit költ PR tevékenységre (ezen belül hírnévmenedzsmentre), mint ugyanennek a listának az alsó 100 vállalata. Mára tehát egyértelművé vált, hogy a vállalatokat fenyegető összes kockázat közül a hírnévkockázat a legjelentősebb.

Ahhoz, hogy ezeket a kockázatokat a szervezetek hatékonyan tudják kezelni és proaktív módon felkészüljenek az elhárításukra, *kockázatmenedzsmentre* van szükség. A kockázatmenedzsment első és legfontosabb lépése a kockázat-audit. Az itt felmerülő lehetséges ügyek (issue) listája általában számos olyan kockázatot is tartalmaz, amelyeket nem csak a kockázatmenedzsmentnek és a felsővezetőknek kell fontolóra venni és auditálni, hanem a PR-szakembereknek is kommunikációs és márkáérték aspektusból. A kockázat az, amikor a cég védtelen lehet bizonyos üzleti gyakorlatáról vagy belső konfliktusairól szóló negatív publicitással szemben. Ezeknek hatása lehet a likviditásra vagy a cég tőkéjére, de adott esetben változást okozhat a cég hitelminősítésében is. A hírnévkockázat tehát olyan potenciális veszteség, amikor egy szervezet üzleti gyakorlatára vonatkozó negatív publicitás – akár igaz, akár nem – csökkenést idéz elő a fogyasztói bázisában, költséges pereskedést, vagy bevételecsökkenést (pénzügyi kár) okoz. Ennek egyik lehetséges oka a változás képességének hiánya. Ilyenkor a cégvezetők a változó környezettel kapcsolatos nézeteiket többnyire a hozzájuk hasonlóan gondolkodó személyek véleményei alapján alakítják ki, és legtöbbször ugyanazokkal az emberekkel találkoznak, emiatt nem

veszik észre az új trendek korai jelzéseit, valamint a vállalatukat és üzleti elképzeléseiket veszélyeztető fenyegetéseket és kockázatokat.

Robert G. Eccles emlékeztet rá, hogy egyelőre nincs konszenzus arról, hogyan is definiáljuk a hírnévkockázatot: a vezetők fele szerint önálló kockázat-kategória, másik fele szerint egyéb, rosszul menedzselte kockázatok következménye, Ráadásul a hírnévkockázat nem része a kockázatmenedzsment létező keretrendszerének, emiatt jellemző rá az eszközök és a technikák hiánya. Nincs elfogadottan értelmezett folyamata a menedzselésének és nem tisztázott az sem, mi számít legjobb gyakorlatnak (best practice). Eccles szerint az is tisztázatlan még a szervezeten belül, hogy ki a felelős érte. És bár a CEO⁶² alapvetően felelős minden keletkező kárért, sok egyéb vezetőnek is van mindennapi felelőssége: így az igazgatótanácsnak, a gazdasági vagy pénzügyi vezetőnek, adott esetben a kommunikációs vagy marketingvezetőnek, vagyis ritkán szignálják ezt a felelősséget határozottan egyvalakire.⁶³ Ettől a véleményről némileg eltér egy másik megközelítés, amely szerint mindenképpen szükség van egyetlen felelős munkatársra, aki a hírnévkockázat menedzselését szolgáló folyamat kialakításáért és vezetéséért felelős. Ez azonban nem egy teljes munkaidős szerep, egy másik munkakör mellett kell ellátni. Az, hogy ki legyen ez a személy, a vállalat egyéni, az iparágon, a stratégián, és a szervezeten alapuló helyzetétől függ. Fontos azonban, hogy ez a személy semmiképpen ne a CEO legyen. A CEO az értékkeremtésért és a jövőbeni lehetőségekről való gondolkodásért felelős. A hírnévkockázatok káros hatásainak napi mérlegelése rendkívül időrabló és megbénító lenne a számára, ráadásul a hírnévkockázatoknak maga a CEO is gyakran komoly forrása lehet.

Mára többféle *kockázatkezelési modell* is kialakult a gyakorlatban. Az első az ún. médiaanalízis kockázatkezelő modell. Ennek lényege, hogy a sajtóban kiterjedt médiaanalízist végzünk, majd értékeljük a saját magunk által vélt hírnevünket és az érdekgazda-felmérésből, valamint médiaanalízisből származó adatok alapján kapott hírnevünket. Ezek összehasonlítása után megpróbáljuk csökkenteni a hírnév vélt és mért állapota közötti különbséget, miközben folyamatosan figyeljük a hírdelmeket és elvárásokat annak érdekében, hogy időben tudjunk reagálni, ha szükséges. Az etikus, jogkövető kockázatkezelési modell az etikus, jogkövető magatartást tekinti elsődlegesen a hírnév forrásának. Ebből adódóan a hírneven esett csorba legtöbbször valamilyen etikátlan, törvénytisztelő magatartás következménye. Ilyen esetekben jogi kockázatkezelés ajánlott, továbbá érdemes etikai normákat (magatartásszabályokat) tartalmazó kódexet bevezetni, ami hatékonyan előzi meg a kríziseket. A holisztikus kockázatkezelési modell ugyanúgy kezeli a hírnévkockázatot is, mint általában a pénzügyi, biztonsági, működési kockázatokat. Egységes rendszert alkot, nem izolálja a különböző kockázatokat. Kihasználja a szinergiákat, növeli a szervezet kockázatérzékenységét, egységes szempontrendszert használ.

Összességében kijelenthető, hogy a hírnévkockázatok kezelésének módja mind a mai napig nem egységes a vállalati szektoron belül. A cégek egy része a hírnévkockázatot önálló kockázatként veszi figyelembe, míg másik része más kockázatok, úgy mint üzemeltetési kockázat – emberek, folyamat, rendszer, és külső események –, esetleg teljesítési vagy pénzügyi kockázatok következményeként

⁶² Chief Executive Officer, a szervezet első számú, adminisztratív vezetője. A magyarban gyakran vezérigazgatónak fordítják, ám ezt a tisztséget idehaza a részvénytársaságok vezetői viselik. A korlátolt felelősségű társaságok CEO-ja az ügyvezető vagy ügyvezető igazgató.

⁶³ Forrás: Robert G. Eccles előadása, Symposium on Managing Reputation and Risk, 2006. december 1., New York

értelmezi. A következő táblázat azt mutatja be, az egyes működési kockázatok mely érdekgazda-csoportra hatnak.

Működési kockázat	Érdekgazda kapcsolat
Pénzügyi teljesítmény	Résztvényesek és más befektetők
Termék / szolgáltatás minőség	Fogyasztók
Gyártási hiba, elégtelen kapacitás	Fogyasztók
Márka, védjegy eróziója	Fogyasztók, beszállítók
Méretezhetőség korlátai	Beszállítók, partnerek
Emberi erőforrások	Munkatársak
Egészség és biztonság	Fogyasztók, helyi közösségek
Vezetési kockázat	Kormány, résztvényesek, aktivista csoportok

A hírnév-kockázat három fő meghatározója közül az első (1.) a valóságtól való eltérés (reality gap). Egy vállalat hírnevét szükséges összehasonlítani az ennek alapjául szolgáló valósággal, ez meghatározza a cégnek azt a képességét, hogy megfeleljen a hírneve által keltett várakozásoknak. Amikor a vélt hírnév pozitívabb, mint a valóság, a vállalatnak javítania kell teljesítményét vagy csökkentenie kell a felé megfogalmazódó elvárásokat. Ha a valóságban jobb a hírnév, mint azt saját tapasztalataink sugallják, a vállalatnak javítania kell kommunikációját valamennyi érdekgazdájával. Megoldás: mind a valóság, mind saját hírnevünk tárgyilagos és pontos felmérése. A második (2.) a külső hitek és meggyőződések megváltoztatására irányuló cselekvéseink. Itt fontos megjegyezni, hogy valamennyi érdekgazda elvárásait, meggyőződéseit figyelembe kell venni. Erre akkor van szükség, ha a szervezet belterjes módon (értsd: alkalmazkodás révén) már nem képes az elvárásokhoz igazítani saját viselkedését. Megoldás: meg kell állapítani a hitek és meggyőződések változását. Végül, (3.) harmadikként említjük a belső koordináció elégtelenségét, vagyis azt az állapotot, amikor a szervezet belső működése, az információáramlás, az eljárásrendek diszfunkciója okoz hírnévvesztést. Megoldás: világos eljárásrendeket kell fejleszteni és alkalmazni.

A hírnév és a valóság tárgyilagos felmérése *stratégiai médiaanalízis* segítségével lehetséges. Ez azzal kezdődik, hogy megállapítjuk a hírnév speciális elemeit, felmérjük a vállalat médiateljesítményét. Ki kell értékelni a sajtóban megjelenő témakörök kiterjedtségét és koncentrációját. Mindezt a versenytársak és az iparág kontextusában kell szemlélni. Előbbi esetén az összehasonlítás elvégezhető a pénzügyi eredmények, az árfolyam vagy nyereségarány, illetve részvénytársaságok esetén a részvényhozam alapján. Ha a hírnevünk a valóságban jobb, mint azt mi saját magunk érzékeljük, a sajtókapcsolati stratégia megerősítése szükséges. Ilyenkor ugyanis nagyobb átláthatóság szükséges, valamint az, hogy a javuló üzleti jelentések a résztvényeseknek és más érdekgazdák számára kellő hatékonysággal eljusson. Ehhez pedig a médiára van szüksége a vállalatnak. Olyankor, amikor a saját magunk észlelte (vélt) hírnevünk jobb, mint a valóságban, önkorrekcióra, saját adottságaink tökéletesítésére van szükség. Az ilyen analízisek többségét – miután a szervezet egészét érinti – általában már teljesítmény-menedzsmentként végzik, de szükség van a hírnév-kockázat szempontjából történő integrálásukra is.

A változó *hitek és elvárások feltárása* a jövőről szól, ezért ez különösen nehéz feladat. Kivitelezhető többféle (többnyire társadalomtudományi) kutatómódszertan használatával, illetve adatelemzéssel. Ilyenkor elengedhetetlen a releváns érdekgazdák elvárásainak kutatása (fogyasztók, alkalmazottak, befektetők) és a stratégiai médiaanalízis. Utóbbi a gyakorlatban napirendek, sajtóelemzések, sajtódokumentáció, kereső analitikák készítését jelenti. A leggyakrabban használt módszertan az interjú.⁶⁴ A vezető menedzsmenttel (pénzügy, marketing, HR), funkcionális szakértőkkel (tehát olyan érdekgazdákkal, akik a külvilággal kapcsolatban állnak) készített belső interjúkról van szó. Ezen kívül széleskörű iparági és alkalmi szakértői interjúkra van szükség: létre kell hozni a szakértők széles hálózatát, akiken keresztül folyamatosan keresünk új és friss véleményeket. A harmadik érintetti csoport, amelynek az elvárásait feltétlenül szükséges letapogatni, a civil szféra. A civil szervezetekkel folytatott interjúkat nem lehet mellőzni, mert a civil szférában felszínre kerülő problémákról, ügyekről és a releváns új civil szereplőkről nyújthatnak értékes információkat. Ezek a vizsgálatok többségükben már léteznek, használatosak, de szükség van arra, hogy a hírnévkockázatok szempontjából is integrálják őket a vállalati kockázatkezelés folyamatába.

A következő táblázat egy másik megközelítésben összesíti a kockázati faktorokat:

Média	Valótlan vagy megtévesztő információk terjesztése
Üzleti partnerek	Az anyacéggel ellentétes termékek
Alkalmazottak	Vita a szakszervezetekkel, munkahelyi baleset, alkalmazotti pletyka, szabályszegés, csalás
Kormány, szabályozók	A szabályozónak a cégre vonatkozó vizsgálata, politikai nyomás, megvesztegetés gyanúja
Beszállítók	Komoly vád ér egy fontos beszállítót
Versenytársak	Célzott pletyka a cégről, az egész szektorra ható helytelen viselkedés, egy versenytárs csődje
Fogyasztók	Szabálytalan adatkezelés, hibás könyvelés, az eladott termék használhatatlan a vevőnek
Közüvélemény	Pletyka

A hírnévkárosodás következményei sokfélék lehetnek, melyek közül most néhányat súlyossági sorrendben mutatunk be:

- ↓

 - az vállalat szolgáltatásainak vagy termékeinek kedvezőtlen fogyasztói észlelése;
 - az vállalat szolgáltatásaira vonatkozó vevői panaszok;
 - a vevők vagy az alkalmazottak bizalmatlansága a szervezet iránt;
 - a szervezetről szóló pletyka terjesztése a piacon;
 - jogviták;
 - a szervezetre irányuló ellenséges médiakampány (egyetlen vagy több médium egyszerre)
 - a szervezetre irányuló szabályozói, döntőbírói vizsgálat;

⁶⁴ A társadalomtudományokban az interjú adatgyűjtési módszertan, nem pedig publicisztikai műfaj.

- a vállalat tevékenységéhez szükséges hatósági engedély elvesztése.

Anthonissen, a kríziskommunikációról szóló alaplírában is kiemelt figyelmet szentel a hírnév-kockázatnak:

„Bár kezdetben a kockázatkezelő menedzserek csak biztosítási kockázatokkal foglalkoztak, munkájuk egyre fontosabbá válik a cégek számára, és ma már a vállalati kommunikáció irányítására is felkérlik őket. Ez egyrészt annak tudható be, hogy a törvényi előírás a cégektől fokozottabb átláthatóságot követel (az Egyesült Államokban ezt képviseli a Sarbanes-Oxley-törvény, vagy az új vállaltírányítási követelmények Franciaországban), másrészt az az oka, hogy márkákat és a cégek jó hírnévét ma a pénzügyi kockázatok is fokozottan fenyegetik.” (Anthonissen, 2009:243)

Kindler meghatározása szerint a kockázat egy cselekvési mintázat alternatív, vagyis lehetséges, negatív következményeinek leírása, ideértve a következmények várható súlyát, a bekövetkezés valószínűségét. (idézi Chikán, 2004:299) Szeles szerint eredendő hírnév-kockázatról akkor beszélünk, ha a kockázat nem egyéb (fizikai, jogi, pénzügyi) kockázat bekövetkezéséhez kapcsolódik, hanem önmagában fenyegeti a vállalati hírnevet. Ilyenkor a cég kommunikációs vagy magatartása közvetlenül idéz elő érdekgazdálkodást, a szervezet értékvállalása és az érdekgazdák elvárása közötti különbséget. Megjegyzik, hogy ilyen eredendő hírnévvesztés volt Magyarországon, amikor a devizahitel-válság kezdetén a bankszféra szinte teljes egységben marasztalta el, és kiáltotta ki felelősnek a hiteleseket, pénzügyileg műveletlennek minősítve őket. Ez általában a bankszférával szemben megnyilvánuló jelentős bizalomvesztéshez vezetett, aminek hatásait ma is érzik a pénzintézetek. Származtatott hírnév-kockázatról akkor beszélünk, ha a hírnévvesztést megelőzi egy másik kockázatból eredő negatív esemény bekövetkezése. Tipikusan ilyen estek pl. a minőségi kifogások miatt visszahívott termékekből adódó hírnévvesztés. (Szeles, 2014:139-140)

* * *

II.7. Válságkezelés, kríziskommunikáció

Minden igyekezetünk ellenére a válságokkal szembe kell néznünk. Egyetlen olyan szervezet sincs a világon, amelynek – legyen bármilyen hatékony is a megelőzésben és a kockázatelemzésben – ne kellene szembenéznie válságokkal és leküzdenie, menedzselnie azokat. Bármilyen típusú válságról beszélünk is, a szervezet hírneve biztosan sérülni fog. A *válságmenedzsment* az esemény feletti hatékony ellenőrzést célzó tervezett eljárás, a válságkommunikáció pedig tervezett folyamat alkalmazása a válság ideje alatt. A konfliktusok megelőzése és kezelése a PR-szakember egyik legfontosabb feladata. A konfliktus alapvetően dilemma, amikor az érdekek nincsenek összhangban egymással. Célfkonfliktusnak nevezzük, amikor a felek célkitűzései eltérőek; kognitív konfliktusnak, ha a felek véleményei eltérnek egymástól; a viselkedéskonfliktus egyéni szinten merül fel és szocializációs okai vannak. Szerepkonfliktus nem pontosan definiált hatáskör, feladatkör miatt alakul ki. Konfliktusforrás lehet pl. elfogadhatatlanság (ismerhető a következmény és felmérhető a jobb alternatíva, ami azonban nem elég jó), összemérhetetlenség (nem tudjuk eldönteni, melyik a jobb), vagy bizonytalanság (turbulencia – a valószínűségi eloszlások sem ismertek). A szakemberek feladatát értelemszerűen az képezi, hogy ne engedjék a konfliktust eszkalálódni. (Radetzky, 2019:110)

A válság lényegében egy esemény, mely a normál napi ügymenetet megszakítja, abban drasztikus változást idéz elő. Aláássa a szervezet hitelességét, rongálja a hírnevet. A válság veszélyeztetheti az emberi életet, a szociális jólétet, a gazdasági stabilitást, a környezet egyensúlyát, a kulturális integritást egyaránt. A válság elkerülhetetlen, de lehet kezelni, legfőképpen azzal, hogy felkészülünk rá. Ezzel csökkenthetjük a károkat, ám ez minden esetben vezetői szintű döntéseket igényel. Súlyossága szerint létezik problematikus, kritikus, válságos és katasztrofális válság, míg az érintettjei szerint létezik egy embert, közösséget érintő, országos, regionális vagy globális válság. Eredete alapján technológiai, konfrontációból adódó, rosszindulat okozta, vezetési hibából eredő és vis major válságról szokás beszélni. A szervezet szempontjából külső és belső válság létezik. Menedzselhetőség szempontjából puha (sztrájk, pereskedés, zsarolás, sikkasztás) vagy kemény (természeti katasztrófa, bankcsőd, emberrablás, vegyi szennyezés, tűz és robbanás, összeomlás) válság létezik. Időtartamát illetően a válság lehet gyors lefolyású, elhúzódó vagy ciklikus. (Barlai-Kővágó, 1996:10-13)

A válságszituációk jellemzője a *meglepetés*: éppen azért nehéz a kezelése, mert a bekövetkezése mindig váratlan, előre nem jelezhető. Válságban kevés információ áll rendelkezésre, az esemény túlnő a szervezeten, az irányítás kicsúszik a vállalat vezetésének kezéből. Fontos érdekek forognak kockán, nem ritkán ostromhangulat, pánik uralkodik el a vállalatban belül és kívül. A normál döntéshozatal felborul, a hosszútávú gondolkodás helyett rövidtávú koncentráltság a jellemző. A válságok időbeli lefutása klasszikus haranggörbét formáz: időtartama véges, ismétlődhet, azaz ciklikussá válhat, alakulása az időben szakaszokra bontható, amely szakaszokban más és más stratégia követendő. A válság súlyától, lefutásától, intenzitásától függően más alakot is felvehet. A válságra adott válaszok között kiemelkedő helyen szerepel a sajtó kezelése. A média érdeklődését vonzzák a válságok, ennek oka a médiumok közötti hírverseny. Válsághelyzetben a vállalat védőpajzsa a PR-osztály. Meggyőző erejű a közvetlen kommunikáció, de ilyenkor gondolni kell a szélesebb közvélemény tájékoztatására is, őket pedig csak közvetve tudjuk elérni. (Szeles-Nyárády, 2005/II:290)

A közvetett elérés történhet irányított módon saját eszközökkel (hírlevél, plakát, intranet, PR-film stb.), illetve a tömegkommunikáció segítségével, fizetett közlemények formájában, és történhet nem irányított formában, a sajtó spontán érdeklődésére építve. A korrekt sajtókapcsolat csökkenti az üzenet torzulásának mértékét. A válság alatt egyedül a PR-iroda tarthatja a kapcsolatot a médiával, ennek egyik módja az egyeztetett nyilatkozat (holding statement), amelyet különböző válsághelyzetekre dolgoznak ki. Mit nem szabad tenni a médiával való kapcsolattartás során? Tilos bárkit hibáztatni, érzelmeket kimutatni, a becsült kár- és veszteségértéket pontatlanul kiadni, a médiát félrevezetni, konkrét személyekre vonatkozó információt kiadni és találgatni. A közvélemény reakcióját küszöbérték alatt és felett szokás megkülönböztetni attól függően, hogyan nő az involváltság foka. Küszöbérték alatt elsőként kíváncsiság, később figyelem, majd aggodalom jellemzi. A küszöbértéket átlépve először félelem és düh, legrosszabb esetben bosszú és elégtétel jellemző a közvéleményre. A válság kezelésének alapelveit Grunig az alábbiakban határozta meg: (1.) a kapcsolattartás elve, (2.) a felelősség elve, (3.) a közzététel elve és (4.) a szimmetrikus kommunikáció elve (Szeles-Nyárády, 2005/II:293-299)

Barlai és Kővágó kiemelik, bárhol, bármikor és bárhogyan következik is be a válság, meg kell találni a bennük rejlő *lehetőséget*. Ha úrrá leszünk rajta, saját hasznunkra fordíthatjuk. A válság potenciális lehetőséget nyújthat egy fájdalmas, de gyors változásra, rejtett problémák megoldására, új, figyelmeztető rendszerek kifejlesztésére, a szervezet hatékonyságának növelésére. A felkészülést segítő kérdések:

- Mi történt?
- Ki a felelős?
- Mit teszünk?
- Van-e mögötte nagyobb probléma?
- Mi várható még?
- Mi a legrosszabb lehetőség?
- Kontrollálható-e a válság?
- Kik az érintett csoportok?
- Mi forog kockán?
- Meddig fog előreláthatólag tartani? (Barlai-Kővágó, 1996:22-23)

A válságra számítani kell, ennek megfelelően folyamatosan alakítani kell a munkatársak szemléletmódját. Ha bekövetkezik a válság, meg kell tervezni az azonnali cselekvést igénylő válságok körét, ehhez egyeztetni kell a külső és belső erőforrásokat. Meg kell előzni a spekulációt és válságstábot kell létrehozni, amelynek a tagja a szóvivő is. A szóvivő legyen mindig elérhető és rendelkezzen naprakész információval. Fontos szempont, hogy nyitott és működő információs csatornákat kell fenntartani, folyamatosan kell tájékoztatni az érdekgazdákat. Ezen kívül a lehetőségekhez képest dokumentálni és értékelni kell. (Szeles-Nyárády, 2005/II:299, 302, 303)

A válság kezelésének kulcsa a megfelelő *válságkezelő csapat* (CMT⁶⁵) és *terv* összeállítása. Ennek során ügyelnünk kell arra, hogy a megfelelő kompetenciával, tudással és hatáskörrel rendelkező munkatársak vegyenek részt a válság kezelésében. Ezek között feltétlenül szerepel az ügyvezető/vezérigazgató, egy

⁶⁵ Crisis Management Team

jogi szakember (jogász, ügyvéd, jogtanácsos), pénzügyi szakember, PR-szakember, marketingszakember, személyügyi, termelési, biztonsági szakember. Coombs szerint a CMT tagja kell legyen a PR, a jogi, a biztonsági, az üzemeltetési, a pénzügyi és az emberi erőforrások területeinek munkatársa (többnyire vezetője). Az összetétel azonban a válság természetétől függően változik. Például informatikusra van szükség, ha a válság a számítógépes rendszert érinti. A CMT felállításával a vállalat proaktív magatartást tanúsít, időt takarít meg, mely idő a válságok idején a legértékesebb. Ugyanakkor a tervek és a csapatok nem érnek semmit, ha soha nem tesztelik őket. A vezetés nem tudhatja, hogy egy, még nem tesztelt válságkezelési terv működőképes-e, és ha igen, mennyire, esetleg hogy a válságstáb az elvárásoknak megfelelően teljesíthet-e. Ahhoz, hogy a csapat tagjai gyakorolhassák a döntéshozatalt válsághelyzetben, rendszeres gyakorlatokra van szükség. Minden válság egyedi és megköveteli, hogy adott válsághelyzetben a válságstábok hozhassanak döntéseket. (Coombs, 2007:2)

A szakirodalom megkülönbözteti a CMT-től a CAT-t (Crisis Action Team), azaz a válságkezelést gyakorlatilag végző csoportot: nagyobb szervezeteknél a CMT az elvi döntéseket hozza, rendszerint nem a helyszínen, hanem az irodában, míg a CAT a helyszínen végzi az operatív munkát. Összeállításakor gondosan figyelembe kell venni a szervezet összes üzleti funkcióját, mert a válságkezelés nem csupán kommunikációs feladat. A válságra való felkészülés első lépése a terv technikai részleteinek ellenőrzése, ezt követi a tárgyi eszközök kontrollja. Végül pedig jegyezzük meg, hogy a válságkezelés nem olcsó dolog, ezért a szükséges forrásoknak rendelkezésre kell állni a költségvetésben is. (Szeles-Nyárády, 2005/II:317-318)

* * *

II.8. Konszolidáció, újjáépítés

Régóta közismert tény, hogy a hírnév visszaszerzése jóval nehezebb feladat, mint annak a felépítése. Amint azt William Shakespeare *Othello, a velencei mór* című drámájában mondja Jago:

„A tiszta hírnév, férj és nő között,
Szivőknek drága kincse, jó uram.
Ki pénzem ellopá: rongyot lopott,
Valami semmit; az enyém vala
És most övé, s még száz kézen foroghat.
De a ki jó hírem rabolja el,
Ő maga azzal meg nem gazdagul,
És koldussá tesz engem.”⁶⁶

A Weber Shandwick, a világ egyik legnagyobb PR ügynökségének Safeguarding Reputation kutatása (2007) szerint a vállaltvezetők átlagosan 3,5 évre becsülik a megrongálódott vagy elveszített hírnév visszaszerzéséhez minimálisan szükséges időt. A legfontosabb kérdés persze inkább az, hogy mivel és hogyan lehet ezt megtenni. A következő táblázatban ezt soroljuk fel:

Mivel?	Hogyan?
Termékek, szolgáltatások	Magas minőség, innováció, pénzben kifejezett érték, terméktámogatás
Munkahelyi környezet	Jól irányított munkahely, kiváló alkalmazottak
Társadalmi felelősség	Jó ügyek támogatása, környezetbarát működés, tisztességes bánásmód az emberekkel
Vízió és vezetés	Kompromisszumképeség, kiváló vezetés, tiszta vízió
Méretezhetőség korlátai	Beszállítók, partnerek
Pénzügyi teljesítmény	Riválisok felülmúlása, profitképeség, alacsony kockázat, növekedési kilátások

A Weber Shandwick imént idézett kutatása vizsgálta a hírnév újjáépítésének lehetséges eszközeit is:

Krízis után mely lépések segítenek leginkább	Σ	Észak-Amerika	Európa	Ázsia
A probléma megoldására irányuló konkrét lépések bejelentése	76	83	73	78
Korai figyelmeztető rendszer bevezetése	76	83	69	82

⁶⁶ Szász Károly fordítása

Vállalati felelősséget bizonyító konkrét célok és intézkedések meghatározása	73	75	69	74
Jogi részleg egyetértése minden nyilatkozattal	72	74	68	76
Rendszeres nyilvános jelentés a megoldás fejleményeiről	71	78	69	70
A történetek gyors és nyilvános bejelentése	71	73	72	70
Cselekvés előtt megállapítani: a probléma csak a céget vagy az iparágat is érinti-e	67	60	68	62
A CEO vagy az elnök nyilvános bocsánatkérése	59	57	57	64
Negyedéves pénzügyi célok meghatározása	57	50	59	47
Felsővezetői pozíció létrehozása kifejezetten a vállalati hírnév kezelésére	47	45	50	42
A tények teljes körű tisztázásáig a nyilvános kommunikáció visszatartása	45	46	39	46
Reagálás a valótlanságokat közlő médiumok felé	39	31	40	41
Az igazgatótanács átstrukturálása	26	14	27	21
A CEO visszatartása a médiaszerepléstől	20	16	21	17

A nemzetközi szakirodalom a hírnév újjáépítésének 4 mozzanatát tartja számon.

(1.)VÉDELEM

Az első a kár minimalizálása, ehhez pedig szükséges a szembenézés és annak tudatosítása, hogy a cég elvesztette az adott hírnevet (legyen szó termékről, szolgáltatásról, a vezetőről vagy akár a szervezetről magáról). Fel kell dolgozni a történeteket, majd nyilvánosságra kell hozni. Amennyiben terhel bennünket felelősség, azt a nyilvánosság előtt vállalni kell. Őszinte és teljeskörű feltárássra van szükség folyamatos kommunikáció mellett. Átmenetileg csökkenteni szükséges a külső elvárásokat, a belső érdekgazdákat meg kell erősíteni. A cég kritikussait és a versenytársakat folyamatosan figyelni kell.

(2.)ELEMZÉS

Elemezni kell, mit és hol rontott el a vállalat. Vitát, eszmecserét kell kezdeményezni ennek kapcsán. Szükség esetén egy hírnévbizottság tárhatja fel a történeteket. A vállalati kultúrát újra kell értékelni. Médiaelemzéseken keresztül ügyelni kell figyelmeztető jelzésekre. Mindeközben folyamatosan mérni kell a hírnevet a lehető legtöbb (kvalitatív és kvantitatív) módszerrel.

(3.) ÚJJÁÉPÍTÉS

A hírnév újjáépítéséhez a vállalati kultúra helyreállítása szükséges. Ki kell jelölni egy új, közös célt. A kritikusokat meg kell hallgatni, be kell őket vonni a folyamatba. El kell kerülni a szervezeti vakság okozta hibás döntések meghozatalát. Érdeemes harmadik felet, például tanácsadót bevonni a folyamatba, ők segíthetnek a nyomásgyakorló csoportok és közösségek beazonosításában. Stratégiai alapon kell kiválasztani a folyamatot támogató médiumokat. Ki kell alakítani a szervezet új sztoriját, amire újjáépítjük a kultúrát. Végül fontos, hogy elsőként mindig befele, csak azután kifele kommunikálunk.

(4.) FELEPÜLÉS

Törekedni kell a konszolidált hírnév hosszútávú fenntartására. A jó híreknek minél nagyobb nyilvánosságot kell biztosítani. Fontos, hogy ne támasszunk sem magunkkal, sem pedig a munkatársainkkal szemben irreális elvárásokat, ez ugyanis gátolja a siker érzésének kialakulását. Szimbolikus aktusok segíthetik az új értékek kommunikálását. Összességében minimalizálni kell a hírnévre leselkedő kockázatokat, és mindig készülni kell a legrosszabbra.

Charles Fombrun a Salomon Brothers befektetési bank 1991-es válságát⁶⁷ elemezve 12 lépésben fogalmazta meg a hírnév helyreállításának folyamatát.

1. lépés: a felelősség azonnali és nyilvános felvállalása azért, ami történt;
2. lépés: törődés minden érdekgazdával;
3. lépés: teljes és nyitott együttműködés demonstrálása a hatóságokkal;
4. lépés: minden felelős, tisztséget viselő vezető eltávolítása;
5. lépés: olyan hiteles vezetők kinevezése, akik minden érdekeltet képviselnek;
6. lépés: a hivatalban lévő vezetőkhez köthető beszállítók, alvállalkozók elbocsátása;
7. lépés: független vizsgálók, könyvelők, tanácsadók, PR-szakemberek alkalmazása;
8. lépés: a működés nagyobb ellenőrzést biztosító átszervezése;
9. lépés: szigorú eljárások létrehozása;
10. lépés: a szabályszegést serkentő gyakorlatok azonosítása;
11. lépés: belső gyakorlatok, fizetési rendszerek felülvizsgálata;
12. lépés: megfelelési monitoring. (Fombrun, 1996:382)

* * *

⁶⁷ 1991-ben a Salomon kereskedője, Paul Mozer hamis adatokat szolgáltatott annak érdekében, hogy több kincstári kötvényt vásároljon, mint amennyit a szabályok szerint egy vevő engedélyezhetett. A Salomon-t 190 millió dollárra büntették ezért a szabálysértésért, és 100 millió dollárt kellett elkülönítenie egy kártérítési alapba az esetleges károsultak számára, a vezérigazgatót pedig eltiltották attól, hogy a jövőben brókercég vezetőjeként dolgozzon. A céget 1997-ben felvásárolta a Travelers Group.

II.9. Stratégiai menedzsment

A stratégiai tervezés, a stratégia megvalósítás és a visszacsatolás lényegében egy *integrált egységre* épülő vállalatvezetés. Az elmúlt mintegy fél évszázadban a public relations kutatók egy kis csoportja elsőként az USA-ban, de most már világszerte is jelentős haladást ért el egy olyan átfogó elméletanyag létrehozásában, mely a public relations tevékenységet egyenértékűvé teszi számos elismert szakterülettel, mint pl. a jog, az orvostudomány. A public relations kutatói eleinte jócskán kölcsönöztek más tudományterületekről, mint a kommunikáció, illetve más társadalom- és magatartástudományokból. Mára azonban nagyrészt kifejlesztették a saját elméleti és kutatási hátterüket. Olyan kérdések foglalkoztatták a kutatókat, mint például, hogy hogyan kell a public relations tevékenységet gyakorolni, és hogyan kell a kommunikációs funkciót megszervezni úgy, hogy a lehető legnagyobb mértékben járuljon hozzá a szervezeti hatékonysághoz és a szervezeti célok eléréséhez.

A stratégiai public relations tevékenység felfogása szerint a tevékenységet *céltudatosan* kell tervezni, működtetni, értékelni, és több módon is össze kellene kapcsolni a vállalat célkitűzéseivel. James E. Grunig és munkatársai a 80-as évek végétől továbbfejlesztették a stratégiai public relations gondolatát, tudományos kutatással megvizsgálva a stratégiai menedzsmentet és meghatározva a public relations szerepét ebben a folyamatban.⁶⁸ A küldetés és a környezet hatja át a stratégiai menedzsment elméletét és kutatását. Együtt azt sugallják, hogy a cégeknek olyan hosszútávú stratégiát kell választaniuk, amelyek megvalósíthatóak a környezetükben. A stratégiai menedzsment legtöbb elméletében azonban a környezet fogalma általános és bizonytalan. A stratégiai menedzsment kétfajta környezetet különböztet meg:

- gazdasági vagy vállalkozás-környezetet és
- társadalmi vagy intézményi környezetet.

A vállalkozás-környezetet olyan szereplők alkotják, mint a fogyasztók, a versenytársak, a szállítók és a hitelezők. Ők biztosítják a cég megfelelő erőforrásait és vásárolják vagy használják a termékeit, szolgáltatásait. A társadalmi vagy intézményi környezet olyan közösségekből áll, amelyek segíteni akarják a cég küldetésének meghatározását – mint kormányok, települések, részvényesek, alkalmazottak és aktivista csoportok. A cégek akkor kötelezik el magukat a stratégiai menedzsment mellett, amikor felfedezik a környezetükben felmerülő lehetőségeket, és azt, hogy milyen mértékben képesek a jellemzőik alapján kiaknázni ezeket a lehetőségeket. Grunig és kutatócsapata megállapította, hogy a stratégiai vezetésben való részvétel az egyetlen jellemző, mely megkülönbözteti a legtökéletesebb public relations funkciót a kevésbé tökéletestől.

A szociológusok a legfontosabb vezetők hatalmi csoportosulását a szervezet *domináns koalíciójának* nevezik. Ez azokból az emberekből áll, akik a végső döntést hozzák a szervezetben. A legkiválóbb public relations részlegekben a legtapasztaltabb PR-szakember a menedzsment tagja volt, vagy könnyen

⁶⁸ Forrás: James E. Grunig - Larissa A. Grunig: Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project. In: Journalism Studies Volume 1, Nr. 2., 2000, 303-321

kapcsolatba tudott lépni a domináns koalíció tagjaival. Amikor a domináns koalíció tagjai stratégiai, hosszútávú döntést vitatnak meg, a különböző vezetők (pl. marketing-, pénzügyi, humánerő-forrás vezető) különböző szemszögből vesznek részt a döntésben. Valójában, a különböző menedzsment szakterületek vezetői más és más megoldandó problémákat ismernek fel, és különböző megoldásokat is javasolnak ezekre a problémákra. Minden ilyen nézőpont fontos, ha egy vállalat azon van, hogy megértse döntéseinek minden lehetséges következményeit.

A leghatékonyabban működő szervezeteknél legtapasztaltabb (senior) public relations szakember hívja fel más felső vezetők figyelmét a közönség problémáira és szempontjaira. Ő az, aki képes rámutatni az olyan döntések hírnevet érintő következményeire, mint például egy üzemegeység bezárása, egy új termék forgalomba hozatala vagy a munkaerőviszonyok változása. A kommunikációs programokon keresztül ő teszi lehetővé, hogy az érintett polgárok felkészülhessenek ezekre a következményekre, formálisan és informálisan szembesíti is a menedzsmentet a közvéleménnyel, hogy lehetőségük legyen befolyásolni a végső döntést, amelynek hatásaival szembesülnek. A leghatékonyabb public relations részlegek tehát szigorúan az átfogó stratégiai döntéshozatal résztvevői, a kevésbé hatékonyaknak viszont általában kevésbé centrális a szerepük a szervezetben a mások által hozott stratégiai döntések terjesztésében.

„Az Excellence tanulmány kvantitatív és kvalitatív eredményei egyaránt bizonyítékot szolgáltatnak arra, hogy a PR stratégiai menedzsmentjének ebben a cikkben kidolgozott fogalmát az általunk vizsgált 323 szervezet közül csak a legkiválóbb PR osztályok gyakorolják. Azt is tapasztaltuk azonban, hogy a legtöbb PR osztály nem stratégiailag gyakorolja a PR-t. Eredményeink továbbá azt mutatják, hogy a kiváló PR osztályokkal rendelkező szervezetek vezérigazgatói és vezető PR-szakértői úgy vélték, a PR sokkal inkább hozzájárul a szervezeti hatékonysághoz, mint a kevésbé kiváló PR osztályokkal rendelkezők. A vizsgálat kvantitatív szakaszában a válaszadók hajlandóak voltak a kompenzáló variáció módszerét használni a közönség megtérülésének és értékének becslésére. A kvalitatív szakaszában azonban vonakodtak attól, hogy konkrét monetáris értékeket rendeljenek hozzá becsléseikhez – bár néhányan mégis megtették. Többnyire megelégedtek azzal, hogy szóban elmagyarázzák a PR értékét a kapcsolatépítésben.” (Grunig et al., 2000:319-320)

Összefoglalva a következő három elem együttes, integrált alkalmazását nevezzük stratégiai menedzsmentnek:

- (1.) jövőkép: értékelés magáról a vállalkozásról, annak különböző érintettjeiről és ezekhez való viszonyáról, ill. mindezek kívánatos jövőjéről;
- (2.) algoritmus: a stratégiai elképzelések megvalósításáról;
- (3.) visszacsatolós mechanizmus: a stratégia alkalmazásával elért eredményekről, ill. ezek összevetéséről az eredeti szándékokkal.

* * *

II.10. Eszközrendszer, módszerek

A public relations eszközei közé tartozik általánosságban minden, ami *információt képes hordozni*, továbbítani vagy átadni, hiszen – mint láttuk – a PR a szervezetről szóló információt juttatja el a környezetéhez abból a célból, hogy megértést és jóakaratot, végső soron pedig pozitív hírnevet építsen ki a szervezet iránt. Ebből következően tehát a szervezeti kommunikáció, ezen belül pedig a hírnév menedzselésének eszközei az általános értelemben vett információhordozók. Funkciójuk, hogy a kommunikátor, a közlő információit eljuttassák a célcsoporthoz üzenetek formába öntése (pl. kreatív munka, alapanyagok) és az üzenetek célba juttatása (hordozó, pl. a tévécsatorna) révén. A szervezeti kommunikáció azonban messze nem egyenlő pusztán a médiahasználattal, mert a szervezet gyakran a közvetlen, direkt kommunikációt preferálja, azaz az élő szót (pl. egy kiállítás, road show stb.). A kommunikációs eszközök köre a technikai progressziónak köszönhetően folyamatosan fejlődik, ma már klasszikusnak számító alaptípusait pedig Szeles és Nyárády a következőkben határozza meg:

- nyomtatott eszközök;
- PR-filmek;
- multimédiás (tévés, rádiós) produkciók;
- esemény-, rendezvényszervezés;
- korszerű informatikai eszközök. (Szeles-Nyárády, 2005/I:317)

Érdemes ugyanakkor megjegyezni, hogy mások, pl. Barát Tamás a PR eszközei közé sorolja a személyes kapcsolatokat is. Szerinte a public relations alapvetően egy szemléletmód, de egyben konkrét tevékenység is. Személyek közötti, csoportkommunikációs és tömegkommunikációs eszközökről tesz említést. Barát is úgy gondolja, hogy sokan – tévesen – azonosítják a PR munkát a médiahasználattal, a sajtómunkával. Bármely PR-eszközt választjuk is céljaink eléréséhez, a legfontosabb választási szempont az, hogy a megfelelő tartalomhoz, az üzenethez a megfelelő formát, a megfelelő eszközt válasszuk ki. Tehát az üzenet kibocsátójának, a szervezet public relations-részlegének óriási a felelőssége abban, hogy az üzenet az adekvát, a megfelelő csatornákon jusson el a megfelelő célcsoporthoz. (Barát, 2000:4)

Nyomtatott eszközök

Az elektronika és az informatika előretörésével lényegében lassan két évtizede már minden nyomtatott információhordozó jelentősége folyamatosan csökken. Mindezek ellenére nem állítható, hogy ezek teljesen nélkülözhetők lennének a kommunikációs munka során. Minden ilyen eszközt felsorolni lehetetlen, ezért csak néhány fontosabbat említünk:

- jelentések;
- termék és szolgáltatás szórólapok;
- hírlevelek;
- vállalati újság;

- arculati kézikönyv;
- névjegykártyák;
- naptárak, üdvözlőkártyák, meghívók;
- matricák, címkék;
- könyvek (pl.: életrajzok);
- sajtómappa stb. (Szeles-Nyárády, 2005/I:331-338)

A nyomtatott eszközök előkészítése, tervezése során a szöveg, a fotó és a grafikai elemek összhangja és egyensúlya kiemelt figyelmet igényel. Hasonlóképpen fontos szempont, hogy digitális vagy hagyományos nyomdai eljárással készül-e az anyagunk, pl. magas- és mélynyomás, síknyomás (ofszetnyomás), szítanyomás (nem iparszerű, csak kis példányszám esetén alkalmazzák), digitális nyomás stb.). A nyomtatványok felhasználása során gondoskodnunk kell a terjesztésről (elektronikus vagy hagyományos úton). A nyomda tipográfiai tervet készít, mely érzékelteti a leendő nyomtatvány összhatását. A nyomdai megrendelés esetén tisztázandó legalapvetőbb fogalmak:

- szerzői kézirat: leadás után megindul a képanyag előállítása (fotó, grafika);
- layout: pontos paraméterek, tipográfiai szabályok szerinti kiviteli vázlat;
- korrektúrázás: a próbanyomat ellenőrzése;
- imprimálás: nyomtatás engedélyezése. (Szeles-Nyárády, 2005/I:342-349)

PR-filmek és multimédiás eszközök

A mozgóképi eszközöknek általában véve is kiemelt jelentősége van a hírnévalakítás folyamán. Közhely, hogy mai világunkban a vizualitás kultúrájának dominanciája érvényesül, ennek megfelelően a leghatékonyabb tájékoztatási mód az audiovizuális tájékoztatás. A befogadónak nem kell külön „munkát” végeznie – csupán néznie és hallgatnia, ezért felértékelődik a szerepe ennek a fajta eszközrendszernek. A PR-film időtartama néhány másodperctől (szpot) több 100.000 óráig terjedhet (pl. tévésorozatok). A filmek esetében meghatározó tényező a célcsoport, a rendelkezésre álló idő és erőforrások. A filmkészítés korábban kifejezetten költséges műfaj volt, ám mára – köszönhetően a technológiai fejlődésnek – nagyságrendekkel csökkent a minőségi filmkészítéshez szükséges ráfordítások összege. Az alábbiakban Szeles Péter és Nyárády Gáborné (2005) munkája alapján felsorolom a legfontosabb műfajokat:

- (1.) Referenciafilm: ez a legismertebb műfaj, témája a szervezet általános bemutatása. Elsősorban B2B-kapcsolatoknál⁶⁹, ügyfélkapcsolatoknál használatos.
- (2.) Belső PR-film: vezető és alkalmazottak közötti összhang megteremtésére szolgál, belső rendezvényeken, hálózaton terjeszthető, hatékony eszköz új munkatársak felkészítésékor, valamint az összetartozás-érzés megerősítéséhez.

⁶⁹ Business to business, a vállalatok egymás közti kapcsolata

- (3.) Image-film: népszerű filmfajta, sokrétű alkalmazással. A szervezet környezeti megítélésének erősítésére alkalmas, rendezvények alkalmával, ügyfélkapcsolatoknál, pályázatoknál használatos.
- (4.) Marketing-PR film: hazai alkalmazási lehetőségei még kihasználatlanok. Tárnya a fogyasztó „képzése”, legtöbbször külső piaci munkában, termékbemutatókon, kitelepüléseken, fogyasztói és ügyfélkapcsolatoknál használatos.
- (5.) Oktatófilm: humánpolitikai célok eléréséhez kiváló eszköz, gyakori alkalmazása képzés, oktatás során jellemző, de a piaci munkában, ügyfélkapcsolatokban, B2B-kapcsolatokban, új munkatársak felkészítésében vagy a távképzésben is használható.
- (6.) Videó-hírlevél (video news release): nemzetközileg elfogadott és megszokott eszköz, itthon azonban kevésbé népszerű. Audiovizuális tudósítás valamilyen eseményről, használatos a piaci munkában, ügyfélkapcsolatokban, IM, M-PR, PA-tevékenység során.
- (7.) Befektetői kapcsolatok (investor relations) film: tőzsdei cégek számára ajánlott eszköz, amely alkalmas befektetők tájékoztatására, ügyfélkapcsolatokban, médiakapcsolatokban.
- (8.) Közérdeklődést fejlesztő (public interest) film: egyes, a társadalmat foglalkoztató témák megfilmesítése a közvélekedés, társadalmi nézetrendszer tudatos formálása céljából. Alkalmas IM, M-PR, fogyasztói kapcsolatok területén. Gyakran a TCR⁷⁰ akcióval párhuzamosan halad, általában emocionális és racionális érvek is szerepelnek benne.
- (9.) Public relations szpot: rövid (általában 30-60 mp), mint a reklámfilm. Figyelem felkeltésére használják, gyakran TCR kiegészítéseként. Egyéb felhasználási területei: IM, M-PR, kampányok felvezetéseként.
- (10.) Public relations riport/film: népszerű eszköz, számos felhasználási területe van. „Híradó” stílusú, aktuális témát dolgoz fel, a PR szinte minden területén alkalmazható. Fontos kritériuma, hogy hírértéken alapuljon az interjú vagy a riport. (Szeles-Nyárády, 2005/I:328-329)

A multimédiás (rádiós-, televíziós) eszközök elkészítése három alapvető részből áll: (1.) a produkció megtervezése, azaz forgatókönyv elkészítése, (2.) a produkció létrehozása, azaz a kivitelezés, valamint (3.) az elkészült produkció elhelyezése, azaz a közzététel (sugárzás). A rádiós, tévés, filmes szakember igazán jól csak „kottából énekel”, vagyis számára biztosítani kell a szükséges szakinformációt, a szakanyagot:

- Mi a produkció tárgya?
- Mi a célcsoportja?
- Mi a közzététel formája és helye?
- Milyen megkötöttségek, ill. feltételek vannak?

A forgatókönyv típusai között említjük a szinopszist (forgatókönyv-vázlat), az irodalmi forgatókönyvet és a technikai forgatókönyvet. Televíziós produkció esetén külön érdemes foglalkozni a forgatókönyv hang-oldalának elemeivel: a hanggal, a zenével, zörejekkel. A forgatókönyv képi oldalának elemei a

⁷⁰ TCR: társadalmi célú reklám

kameraállások és -mozgások, ezek határozzák meg a képek fajtáit mint a látványt meghatározó konstrukciókat. A gyártás fázisai a forgatás előkészítése, maga a felvétel, azaz a forgatás, végül az utómunka. A legjelentősebb gyártási költségtényezők a forgatási helyszínek lefoglalása (bérlete), a forgatási napok száma, az utazási és szállásköltségek, a szereplők és tiszteletdíjuk, a produkció technikai szükségletei, nyersanyag- és laborköltség, a produkció stúdiómunka-igénye, ill. maga a produkció hossza. A közzététel (sugárzás) csakis a mindenkorin jogszabályoknak megfelelően történhet, aminek során figyelembe kell venni az érvényes szakmai-etikai előírásokat is. A közzététel hagyományos (offline) médiában lehet országos, regionális vagy helyi, az interneten értelemszerűen földrajzi korlátoktól mentes. Anyagi feltételei szerint díjmentes vagy térítéses lehet. (Szeles-Nyárády, 2005/I:328-329)

Rendezvényszervezés

A hírnévmenedzsment különösen fontos módszere rendezvényszervezés, a sztorigenerálás és az eseményteremtés.

“A rendezvényszervezés olyan összetett feladat, amely lehetővé teszi, hogy egy adott helyen és adott időben, zömében idegen személyek meghatározott célból, eseményen találkozzanak, amelynek kiszolgálására egy kiépített és tökéletesen működő infrastruktúrára van szükség. A rendezvény szó szintetizáló fogalom, magában foglalja mindazokat a nagyobb tevékenységi formákat, amelyek megszervezésére professzionális szervezőre van szükség. Így többek között a kongresszusszervezést, kiállítás szervezést, művészeti -, sport-, valamint komplex vendéglátó események szervezését (pl. bál). (...) A rendezvényszervező az a személy, aki felméri, összefogja a különböző résztvevőket, s ezeket a tevékenységeket koordinálja, értékeli, dokumentálja.” (Káposzta, 2011:19)

A rendezvényszervező szakma érdekvédelmi szervezete, a Magyar Rendezvényszervezők és -szolgáltatók Szövetségének állásfoglalása szerint a rendezvény előre meghatározott – társadalmi, tudományos, szakmai, kulturális, sport és egyéb – célból adott helyen és időben tartott összejövettel kapcsolatos teljeskörű előkészítő, szervező, összehangoló munka, mely magában foglalja az esemény megvalósításával kapcsolatos infrastruktúra (helyszín, technika, tolmácsolás, kiszolgáló egységek stb.) biztosítását, valamint a résztvevőkről való gondoskodást (szállás, étkezés, programok stb.). A sikeres rendezvény szervezőjének az alábbi tulajdonságokkal kell rendelkeznie:

- veleszületett adottság;
- szervező/koordinációs képesség;
- kommunikációs készség;
- talpraesettség;
- rugalmasság;
- határozottság;
- emberismeret;
- gazdasági ismeretek;
- tervezőképesség;
- kapcsolatteremtő képesség (kapcsolati tőke);

- megfontoltság;
- bizalmatlanság;
- improvizációs készség.⁷¹

Judy Allen szerint egy esemény megtervezését és megtartását – legyen az egy találkozó, céges esemény, adománygyűjtő gála, konferencia, kongresszus vagy más rendezvény – általában a filmrendezéshez szokták hasonlítani, de valójában sok tekintetben jobban hasonlít egy élő színpadi előadáshoz. Olyan, mintha kötélén táncolnánk védőháló nélkül: ha kezdetét vette az esemény, már nincs visszaút és második esély. Nincs főpróba, nem lehet újravenni a jelenetet, ha valami nem volt megfelelő. Egy film forgatókönyvével ellentétben itt nem lehet előre megjósolni, hogy miként fognak viselkedni a vendégek, a beszállítók, a munkatársak. Annyit viszont megtehetünk, hogy előre tervezünk, és felkészülünk a legvárhatóbb eseményekre is. (Allen, 2017:10)

Egyre nagyobb jelentőséggel bír a hírnév alakulásában a sztorigenerálás. A sztorigenerálás aktuális híryanagyunk többféle megközelítésből történő feldolgoztatása. Az eredmény tonicus publicitás: többféle médiumban, többféleképpen megjelenik a hír. A publicitás szélesítéséhez történetek kellenek, amelyhez – a teljesség igénye nélkül – az alábbi lehetőségek kínálkoznak: a szervezet dolgozói, azok családi élete, a vezetők személye, technológiai-műszaki bázis, dolgozók szakképzettsége, szponzori tevékenység, gyerek, játék, sport, kultúra, egészségügy stb. Fontos kiemelni, hogy a sztorigenerálás nem történetek kitalálását (vagyis fikciót) jelent, hanem valódi események narratív elbeszélését (azaz történetmesélést). Az eseményteremtés főbb formái lehetnek:

- évfordulók;
- aukciók;
- könyv kiadása, dedikálása és eladása;
- céges rendezvény, bál;
- művészeti kiállítások;
- jótékonyági események;
- divatbemutatók;
- kongresszusok;
- konferenciák;
- látványteremtés;
- villámcsődület;
- sportesemények stb. (Radetzky, 2019:134-135)

A roadshow egy ún. „utazó cirkusz”, olyan komplex rendezvény, ahol a szervező egy állandóan ismétlődő programot utaztat különböző helyszínekre. Célja a közvetlen termék- és szolgáltatás-kontaktus megteremtése. A roadshow segít közvetlen kapcsolatot kialakítani és létrehozni az érdekgazdákkal, ezáltal hiteles információforrás. Alapvetően a lokális kommunikáció eszköze, földrajzilag jól irányítható. A vásár időben behatárolt, általában rendszeresen megismétlődő rendezvény, ahol nagyszámú kiállító egy vagy több gazdasági ág lényeges ajánlatát állítja ki.

⁷¹ Forrás: <http://www.maresz.hu>

Túlnyomóan minták alapján, azokat döntően ipari viszonteladóknak, felvásárlóknak vagy nagybani vásárlóknak árusítják a résztvevők. A kiállítás olyan időben behatárolt rendezvény, ahol nagyszámú kiállító egy vagy több gazdasági ág vagy gazdasági terület reprezentatív ajánlatát állítja ki és árusítja az értékesítés elősegítése céljából. (Radetzky, 2019:135)

* * *

II.11. Ajánlások

Végezetül a már említett Elliot Schreiber professzor ajánlásait teszem közzé, amelyet a nemzetközileg is elismert szakember az 1956-ban alapított IPR (Institute for Public Relations) honlapján publikált a témában 2011-ben.⁷²

- (1.) A PR-szakmának a hírnévmenedzsmentre mint stratégiai folyamatra kellene fordítania a figyelmét, mérhető üzleti eredményekkel, amelyek megkülönböztetik a szervezetet a versenytársaktól. A PR-nek a válságkommunikációra és a vállalati társadalmi felelősségvállalásra (CSR) való hagyományos összpontosítását az átfogó hírnévprogramon belüli taktikáknak kell tekinteni, de fel kell ismerni, hogy ezek taktikák, nem pedig hírnévprogram.
- (2.) Használja a hírnévmenedzsmentet arra, hogy az érdekeltek számára kialakítsa az elvárások keretét azzal kapcsolatban, hogy mit várhatnak el a vállalat tevékenységeitől és kommunikációjától. A kommunikációs szakembereknek ezután azon kell dolgozniuk, hogy szervezetük minden üzleti tevékenységét e keretek között folytassa.
- (3.) Bár a megbecsülés a hírnév fontos változója, a hírnév elsődleges célja nem az, hogy szeressék, hanem az, hogy megkülönböztessék és aránytalanul nagyra értékeljék a versenytársaktól. A leghíresebb vállalatok általában azok, amelyeket a legjobban szeretnek, de a szakembereknek az üzleti megkülönböztetésre és a pénzügyi eredményekre kell törekedniük.
- (4.) Már nem elegendő csupán olyan hírnévre vonatkozó üzeneteket kidolgozni és megfogalmazni, amelyek célja, hogy a szervezet jó reputációval bírónak tűnjön. A kommunikációs szakembereknek erőfeszítéseket kell tenniük annak biztosítására, hogy a szervezet jó hírnévvel rendelkezzen és úgy is cselekedjen. Bár egy vállalat megpróbálhat olyan kommunikációs platformot építeni, amely jobb értékeket mutat, mint amilyenek valójában vannak, a vállalat valódi értékei a munkavállalókkal és a külső érdekeltekkel szembeni viselkedéséből fognak kiderülni. A hírnévmenedzsmentnek elő kell mozdítania a szervezet alapvető értékeit, és gondoskodnia kell arról, hogy ezek az értékek tükröződjenek a szervezet viselkedésében mind az alkalmazottak, mind a külső érdekelt felek felé.
- (5.) A kommunikációs szakembereknek el kell kezdeniük felkarolni és megérteni a márkaépítés által kínált erőt a szervezetük hírnevének növelésére irányuló törekvéseikben. Különösen fontos, hogy megértsék a vállalati márkaépítést. A jó vállalati márka segít azonosítani a szervezet alapvető kompetenciáit, eszközeit, értékeit és kulcsfontosságú tulajdonságait. A jó márka nemcsak a jó hírnév előfeltétele, hanem a hírnévmenedzsment egyik alapvető eleme is.

⁷² Forrás: <https://instituteforpr.org/reputation/>

- (6.) A munkavállalók minden szervezet legfontosabb érdekeltjei. A kommunikációs szakembereknek integrálniuk kell a márkára és a hírnévre, a munkavállalókra és a külső nyilvánosságra irányuló erőfeszítéseket. A vállalaton kívüli emberek többsége számára az alkalmazottak jelentik a hírnév elsődleges forrását. A PR-cégeknek különösen el kell kezdeniük integrálniuk a szervezeti változással összefüggő tevékenységeiket a hírnévépítéssel kapcsolatos tevékenységeikbe.
- (7.) Az új médiakészségek elengedhetetlenek a hírnév építéséhez és fenntartásához a jelenlegi piaci környezetben. Egy szervezetnek nem csak azzal kell tisztában lennie, hogy mi hangzik el, és képesnek kell lennie arra, hogy hatékonyan reagáljon, hanem hajlandónak és képesnek kell lennie arra is, hogy az érdekelt felekkel való partnerség, együttműködés és párbeszéd új formáját vállalja, amelyet az új média megkövetel és elősegít.
- (8.) A hírnév a bizalom előzménye. Ha a hírnévmenedzsmentet jól végzik, bizalom alakul ki. Fontos, hogy a kommunikációs szakemberek megértsék ezt, és mind a bizalomra, mind a bizalom előzményeire összpontosítsanak. Bár a vállalati társadalmi felelősségvállalás és a válságkommunikáció a hírnévkezelési folyamat része, az nem maga a folyamat. Mindazonáltal segítenek a bizalom kiépítésében vagy újjáépítésében. Mind a társadalmi felelősségvállalást, mind a válságkezelést a kommunikációs szakembereknek a hírnévmenedzsmenten belüli taktikáknak kell tekinteniük, ahelyett, hogy továbbra is ezekre összpontosítanának, mint a jobb hírnév felé vezető eszközökre.
- (9.) A hírnév kutatásnak az egyes érdekelt csoportjainak a versenytársakkal szembeni megítélésére kell összpontosítania. A versenytársakkal szembeni preferenciák mérésével a kutatás meghatározhatja az érdekelt támogatásra, vásárlásra, befektetésre stb. irányuló hajlandóságát. Az egyes versenytársak közül a preferenciák tekintetében legjobb helyezést elért vállalatot tekinthetjük a legnagyobb bizalmi szintnek és a legesélyesebbnek arra, hogy megbízhatónak tartsák.

* * *

Függelék

A Pázmány Péter Katolikus Egyetem küldetésnyilatkozata

A Pázmány Péter Katolikus Egyetemet (PPKE) 1992-ben hozta létre a Magyar Katolikus Püspöki Konferencia. Az Egyetem jogfolytonosságát tekintve büszkén tekint vissza a Pázmány Péter esztergomi bíboros-érsek által 1635-ben Nagyszombatban alapított egyetemre, és ilyen módon a legrégebbi, folyamatosan működő magyar universitas utódjának tekinti magát.

A katolikus egyetem célját pontosan meghatározza II. János Pál pápa Ex corde Ecclesiae kezdetű, 1990-ben kiadott apostoli rendelkezése. „A katolikus egyetem célja, hogy intézményes módon biztosítsa az egyetemek világában a keresztények jelenlétét, s szembesítse azt a társadalom és kultúra jelentős problémáival.”

Ez a küldetés különösen fontos napjaink változó, gyakran ellentmondásokkal és szellemi útkeresésekkel jellemezhető világában, amikor a relativizmus és az agnoszticizmus – más ideológiák mellett – elbizonytalanítja vagy éppen elbizakodottá teszi az emberi személyiséget. Ezáltal sok vonatkozásban kérdésessé válik a valósághoz való viszonya, és korlátozza a maga és a közösség mind teljesebb kibontakozását.

A katolikus egyetem ezért magas szintű tudományos módszerekkel és a tudomány, valamint az oktatás korszerű nyelvén hivatásának tartja a teljes valóság mind mélyebb, komplexebb kutatását és megismerését. Ennek szellemében olyan nemzedékeket kíván kibocsájtani az egyetemről, amelyek a katolikus keresztény tanítás és a legújabb tudományos ismeretek alapján – a fides et ratio, a hit és az ész egységében – alakítják további életüket, és formálják környezetüket, a társadalmat.

Az említett törekvéseket fejezi ki az a három fogalom, amelyet az Egyetem küldetésnyilatkozata megfogalmaz: magyar, katolikus és egyetem. A hazai és a nemzetközi akadémiai élettel összhangban és együttműködésben, elsősorban magasan képzett magyar értelmiség felkészítését tekinti feladatának, amely értelmiség a tudományban és a gyakorlati életben egyaránt képviseli a katolikus kereszténység szellemiségét. Az Egyetem úgy gondolja, hogy ezzel az egész társadalom és az egyetemes közösség számára nélkülözhetetlen feladatot lát el.

* * *

Bibliográfia

- Achterholt, Gertrud: Corporate Identity. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 1988
- Ajzen, Icek, - Fishbein, Martin: The Influence of Attitudes on Behavior. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), The handbook of attitudes (173–221). Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005
- Akio Morita: Made in Japan. Árkádia Kiadó, Budapest, 1988
- Allen, Judy: A rendezvényszervezés nagykönyve. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2017
- Allport, Gordon W.: Az előítélet. Gondolat Kiadó, Budapest, 1977
- Anthonissen, Peter Frans: Kríziskommunikáció. HVG Könyvek sorozat, Budapest, 2009
- Backhaus, Kristin: Employer Branding Revisited. In: Organization Management Journal, 2016
- Backhaus, Kristin - Tikoo, Surinder: Conceptualizing and researching employer branding In: Career Development International Vol. 9. No. 5., 2004
- Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai. Aula Kiadó, Budapest, 2010
- Bakacsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Miklós - Máriás Antal: Vezetés-Szervezés II, Aula Kiadó, Budapest, 1991
- Barakonyi Károly - Lorange, Peter: Stratégiai management. KJK, Budapest, 1993
- Barát Tamás: Public relations munkafüzet. KJF, Székesfehérvár, 2000
- Barlai Róbert - Kővágó György: Válság- (katasztrófa)kommunikáció. Petit Real Könyvkiadó Kft., Budapest, 1996
- Bauer András - Berács József - Kenesei Zsófia: Marketing alapismeretek. Aula Kiadó, Budapest, 2007
- Berényi László (szerk.): Minőségügy alapjai. Miskolci Egyetem, Miskolc, 2011
- Bergler, Reinhold: Psychologie des Marken und Firmenbildes. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1963
- Bernstein, David: Company Image and Reality - A Critique of Corporate Communication. Holt, Rinehart and Winston, East Sussex, 1986
- Birkigt, K. - Stadler, M. M.: Corporate Identity. Moderne Industrie Verlag, Landsberg/Lech, 1986
- Bleicher, Knut: Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens (St. Galler Management-Konzept). Campus, Berlin, 1994
- Boros János: Filozófia! Iskolakultúra-könyvek 34., Veszprém, 2009.
- Brochand, Bernard - Lendrevie, Jacques: A reklám alapkönyve. Akadémiai Kiadó, 2004

- Broomley, Dannis B.: Relationship between personal and corporate reputation. In: European Journal of Marketing 35. (3/4), 2001
- Buchanan, D. A. - Huchynski, A. A.: Organisational Behaviour. Pearson Education Limited, Essex, 2010
- Carlzon, Jan: Lapítsd le a piramist! 2V Kiadó, Budapest, 1986
- Carroll, Archie B.: Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. In: Business and Society. Vol. 38. 3. sz., 1999
- Carter, David E.: Corporate Identity Manuals. Art Direction Book Co., 1976
- Coombs, Timothy W.: Crisis Management and Communications. Academia, 2007
- Cooley, Charles Horton: Social organization: A study of the larger mind. Charles Scribner's Sons, New York, 1909
- Charles S. Carver - Michael F. Scheie: Személyiség-Pszichológia. Osiris Kiadó, Budapest, 1998
- Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan. (3. átdolgozott, bővített kiadás.) Aula, Budapest, 2004
- Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2020
- Chikán Attila - Czakó Erzsébet: Versenyképesség vállalati nézőpontból. In: Chikán Attila - Czakó Erzsébet (szerk.): Versenyben a világgal - Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest, 74-80, 2009
- Czakó Ágnes: Szervezetek, szerveződések a társadalomban. Szervezetpszichológiai jegyzetek. BCE, Budapest, 2011
- Czinke Mónika: Freud személyiségmodellje. PTF, Budapest, 2011
- Dobák Miklós: Szervezetalakítás és szervezeti formák. KJK, Budapest, 1988
- Fehér Katalin: Vállalati digitális identitás. In: Horváth Dóra-Bauer András (szerk.): Marketingkommunikáció. Stratégia, új média, fogyasztói részvétel. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2013
- Fehér Katalin: Milyen stratégiák mentén épül fel a digitális identitás? Második feltáró kutatási szakasz: vállalatvezetők és döntéshozók. In: Médiakutató, 2015. nyár
- Fombrun, Charles: Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Fombrun, Charles - C. B. M. van Riel - Cees Van Riel: Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. FT Press, New York, 2004
- Földi Katalin: Reklámpszichológia. KJK, Budapest, 1974
- Fukuyama, Francis: Bizalom. Európa Kiadó, Budapest, 1997, 2007
- Fülöp Géza: Az információ. ELTE, Budapest, 1996

- Fülöp Katalin: A szervezeti teljesítmény értékelése. NKE, Budapest, 2018
- Gardner, Burleigh B. - Levy, Sidney J.: The Product and the Brand. In: Harvard Business Review (March-April), 1955
- Goettsche, Uwe: A Corporate Identity szerepéről. In: Propaganda - Reklám. 1982/1. sz.
- Gósi Mariann: Public Relations a szervezet rendszerében (egyetemi jegyzet), SZIE, Gödöllő, 2009
- Griffin, Em: Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat Kiadó, 2003
- Grunig, James E. - Grunig, Larissa A.: Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project. In: Journalism Studies Volume 1., Nr. 2., 2000
- Habermas, Jürgen: A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása. Vizsgálódások a polgári társadalom egy kategóriájával kapcsolatban. Századvég-Gondolat, Budapest, 1962, 1993
- Halász Vendel: A stakeholder elmélet és megjelenése az európai államok társasági jogában. In: Polgári Szemle, 13. évf., 4-6., Polgári Szemle Alapítvány, Budapest, 2017
- Hámori Balázs - Szabó Katalin (szerk.): Innováció és verseny. Esélyek és korlátok. Corvinus Egyetem, 2012
- Heerden, C. H. van: Developing a Corporate Image Model. In: South African Journal of Economic and Management Sciences Vol. 2., Cape Town, 1999
- Horváth Dóra: A termékdesign sajátosságainak szerepe a termékek fogyasztói megítélésében. A forma tartalma (doktori értekezés). BKÁE, Budapest, 2001
- Hovland, Carl I. - Janis, Irving L. - Janis, Harold H.: Communication and persuasion. New Haven CT: Yale University Press, 1953
- Ind, Nicholas: Corporate Image - Strategies for effective identity programmes. Kogan Page, London, 1992
- Káposzta József (szerk.): A rendezvényszervezés módszertana. SZIE GTK, Gödöllő, 2011
- Kis-Tóth Roland: Menedzsment. Médiainformatikai kiadványok. Líceum Kiadó, Eger, 2015
- Komor Levente: Szervezeti kommunikáció. SZIE, Gödöllő, 2008
- Komor Levente-Gósi Mariann (szerk.): Vezetés és kommunikációs ismeretek. DE, Debrecen, 2011
- Konczosné Szombathelyi Márta: A hírnév és menedzselése. In: Tompos, A., Ablonczyiné Mihályka, L.(szerk.): Növekedés és egyensúly. Széchenyi István Egyetem, Győr, 2013
- Kónyáné Tömpe Lívia: Az arculati kézikönyv tartalma. NSZFI, Budapest, 2008
- Kotler, Philip: Marketing management. Elemzés, tervezés, végrehajtás és ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991

- Lasswell, Harold D.: The Structure and Function of Communication in Society (A társadalmi kommunikáció struktúrája és funkciója.) In: The Communication of Ideas. New York, 1948.
- Lawrence, Paul R. - Lorsch, Jay W.: Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Harvard University Press, 1967
- Lippmann, Walter: Public Opinion. Harcourt, Brace and World, New York, 1922
- Lundberg, George A. - Schrag, Clarence C. - Larsen, Otto N.: Sociology (3. kiadás). Harper & Row Publisher, New York, 1954
- Magyar M. Kasimir: A marketingé a jövő. LSI, Budapest, 1990
- Mari Sako: Does Trust Improve Business Performance? In: Roderick M. Kramer (szerk.): Organisational Trust. Oxford University Press, Oxford, 1997
- Markos-Kujbus Éva - Gáti Mirkó: A közösségi média mint online stratégiai eszköz. In: "Coopetition" Verseny és együttműködés a marketingben. Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 18. Országos Konferencia, Budapest, 2012
- Marosán György: Stratégiai menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001
- Marshall, Tom: Helyes kapcsolatok. Budapesti Autonóm Gyülekezet. Budapest, 1999
- Mastenbroek, Willem F. G.: Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. KJF, Budapest, 1991
- Máthé Judit: Hatékony időgazdálkodás (tréning háttéranyag). NKE, Budapest, 2012
- McGuire, William: Theoretical Foundations of Campaigns. In: Ronald Rice and William Paisley (eds.), Public Communication Campaigns, Sage, 1981
- Mészáros Tamás: Magyar vállalati stratégiák csődje. In: Virág Miklós (szerk.): Stratégiai menedzsment szöveggyűjtemény, BKE, Budapest, 1996
- Moss, Danny - MacMannus, Toby - Vercic, Dejan: Public Relations Research. An international perspective. ITP, UK, 1997
- Nacsinák Gergely András: Panoptikon. In: Liget, 2011. január, 85.sz., Liget Műhely Alapítvány, Budapest, 2011
- Németh Márta: A public relations elmélete (főiskolai jegyzet). KKF, Budapest, 1998
- Niedermüller Péter: A kultúraközi kommunikációról. In Béres-Horányi (szerk.) Társadalmi kommunikáció. Osiris, Budapest, 1999
- Olins, Wally: Corporate Identity. Thames And Hudson, London, 1999
- Pratkanis, Anthony - Aronson, Elliott: A rábeszélőgép. Ab Ovo, Budapest, 1992
- Radetzky András: Bevezetés a PR-be. PPKE BTK, Budapest, 2019
- Rahim, Mia Mahmudur: The „Stakeholder Approach” to Corporate Governance and Regulation: An Assessment. Macquarie Journal of Business Law, Vol. 8., 2011

- Salamonné Huszti Anna: Stratégiaalkotás a fejlett országokban. In: Stratégiai Menedzsment Szöveggyűjtemény, BKE, Budapest, 1996a
- Salamonné Huszti Anna: Új áramlatok. A vízió és a misszió szerepének növekedése. In: Stratégiai Menedzsment Szöveggyűjtemény, BKE, Budapest, 1996b
- Sass Judit: Szervezeti érzelmek és szervezeti bizalom. Corvinus Egyetem, Budapest, 2011
- Shannon, Claude E. - Weaver, Warren: A kommunikáció matematikai elmélete. OMIKK, Budapest, 1986
- Singh, Rajesh Prettypal: Employer Branding Literature Review. In Journal of Human Resource Vol. 1., No. 2., September 2021
- Síklaki István: A meggyőzés pszichológiája. Scientia Humana, Budapest, 1994
- Spiegler Patrícia: A turisztikai imázsselemlés. Turisztikai „tér-képek” a Dél-Dunántúlról. PhD értekezés, PTE TTK, Pécs, 2011
- Sveiby, Karl Erik: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest, 2001
- Szeghegyi Ágnes: Emberi erőforrás menedzsment. Óbudai Egyetem, 2007
- Szeles Péter: A hírnév ereje (Arculatelmélet). Második, bővített kiadás. Alapítvány a public relations fejlesztéséért. Budapest, 2001
- Szeles Péter - Nyárády Gáborné: Public Relations I-II. Perfekt Kiadó, Budapest, 2005
- Szeles Péter - Szűcs Tamás - Varga Zsolt: Hírnévmenedzsment. Révai Digitális Kiadó, Budapest, 2014
- Szőcs Attila: Vállalati márkázás. Stratégiai eszköz vagy a vállalat lemeztelenítése? In: Közgazdász Fórum 12. évf. 2. sz. 2009. február. Romániai Magyar Közgazdász Társaság, Kolozsvár, 2009
- Tarró Adrienn: A transznacionális vállalatok reputációjának mérési lehetőségei. Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Sopron, 2012
- Tosi, Henry L.: What Managers Need to Know About Skilled-Based Pay. Organization Dynamics, Winter, 1986
- Tuczai Attiláné: Szervezéselmélet. VE Kiadó, Veszprém, 1994
- V. Komlósi Annamária: A személyiségpszichológia alapkérdései. In: Oláh Attila (szerk.): Pszichológiai alapismeretek. Bölcsész Konzorcium, Budapest, 2006
- Watricks, R. Steven: Measuring corporate reputation: definition and data. In: Business Society, 41, 371, 2002
- Watzlawick, Paul - Beavin Bavelas, Janet - Jackson, Don D.: Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes. W.W. Norton & Company Inc., New York, London, 1967
- Weber, Max: Gazdaság és társadalom. KJK, Budapest, 1987