

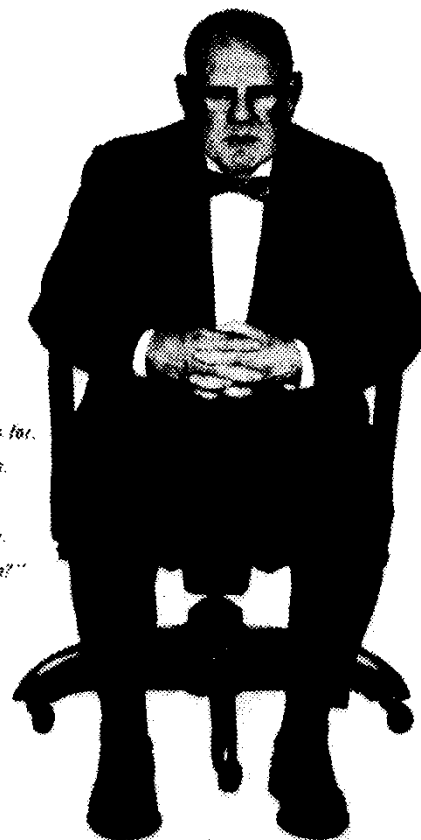
Pre-sales/ marketingkommunikáció

Dr. Piskóti István
Miskolci Egyetem
Marketing Intézet

Business marketing menedzsment 8.



*"I don't know who you are.
I don't know your company.
I don't know your company's product.
I don't know what your company stands for.
I don't know your company's customers.
I don't know your company's record.
I don't know your company's reputation.
Now...what was it you wanted to sell me?"*



MORAL: Sales start **before** your salesman calls...with business publication advertising.

McGRAW-HILL MAGAZINES
BUSINESS • PROFESSIONAL • TECHNICAL

- A Pre-sales tevékenység magában foglalja az értékesítést támogató (megelőző) marketing, elsősorban marketingkommunikációs, (elemző, tervező) komplex tevékenységet.

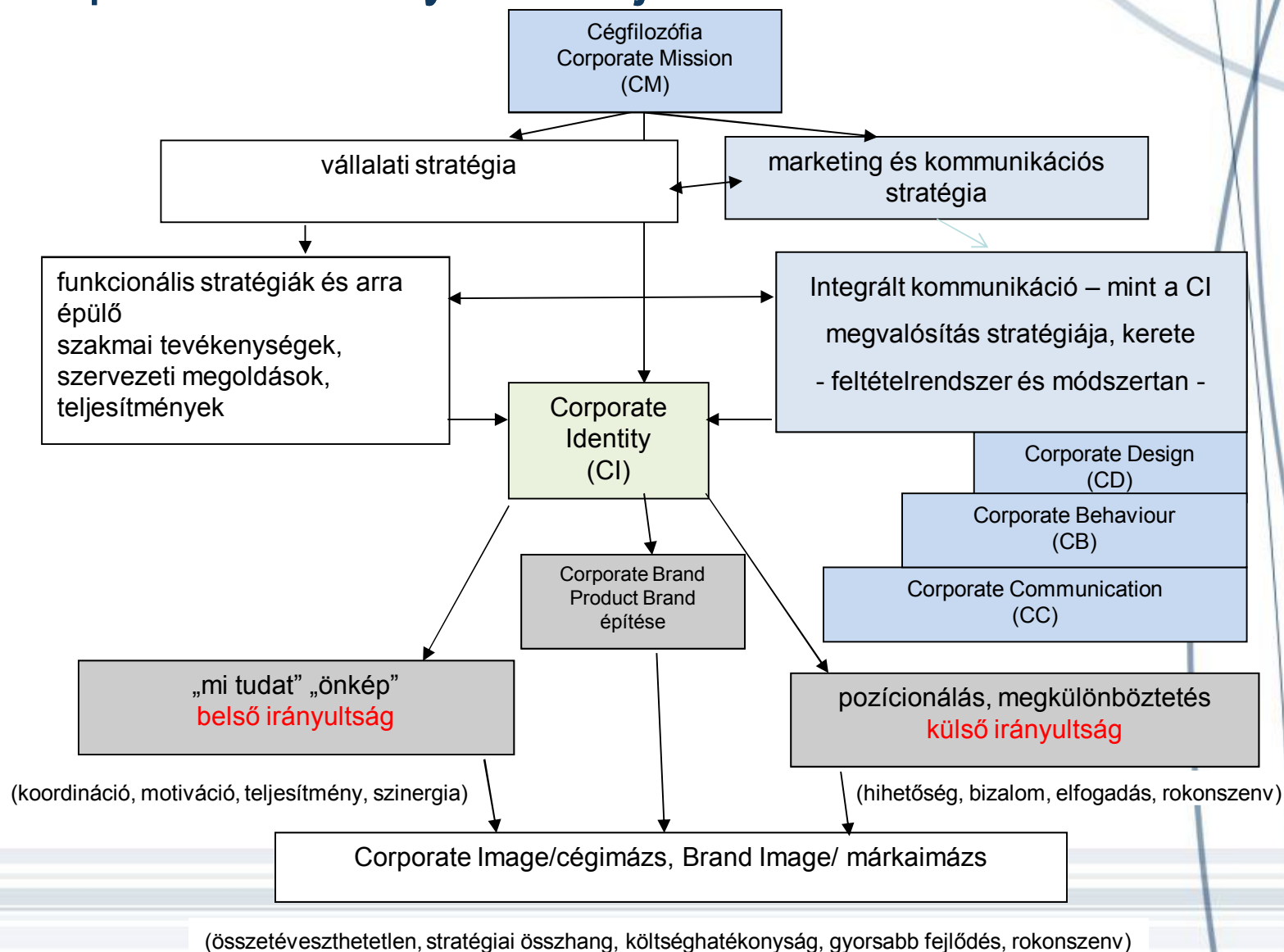
Corporate Identity komplex megközelítése

- *A Corporate Identity a vállalaton belüli olyan stratégiai irányítást és ennek megfelelő cselekvési tervet, olyan intézkedések összességét jelenti, amely összehangolja a vállalat/szervezet osztályainak, részlegeinek és csoportjainak tevékenységét, s azáltal a cég/szervezet belső és külső minősítésének, értékelésének, megítélésének és hírnevének sikeres és meghatározó tartalmú, tervszerű alakítását, építését célozza. (Goettsche)*
- Ez a tendencia megerősíti, hogy a cégimázs- és értékesítés támogató kommunikáció, reklám tevékenység nem választható el egymástól, azaz **az integrált kommunikáció a B2B piacok esetében is egyre inkább előtérbe kerül**, melynek központi kategóriájává – a Marketing által koordinált - a Corporate Identity, a Corporate Image/Imázs válik.
 - *a CI, mint szerkezet*, tudatos, egységes vállalati azonosság, amely sajátos összetéveszthetetlen jegyeket mutat fel befelé és kifelé. Az arculat, mint egész, több mint a részeinek összege.
 - *a CI, mint stratégia*, koordinált és integrált kommunikációs munka, amely az összes vállalati aktivitást összefogja, hogy a vállalat egységes legyen és egységesen léphessen fel.
 - *a CI, mint folyamat*, vélemény és hangulatalakítás, amely a vállalaton belül és kívül egyaránt tervezett és megformált a szervezeti célok irányába folyik.
 - *a CI, mint eredmény*, az a kép, amelyet a vállalat magáról, mint személyiségről piaci, a társadalom, a környezete és saját munkatársai számára kialakított és mutat.

CI-konceptió megvalósítása

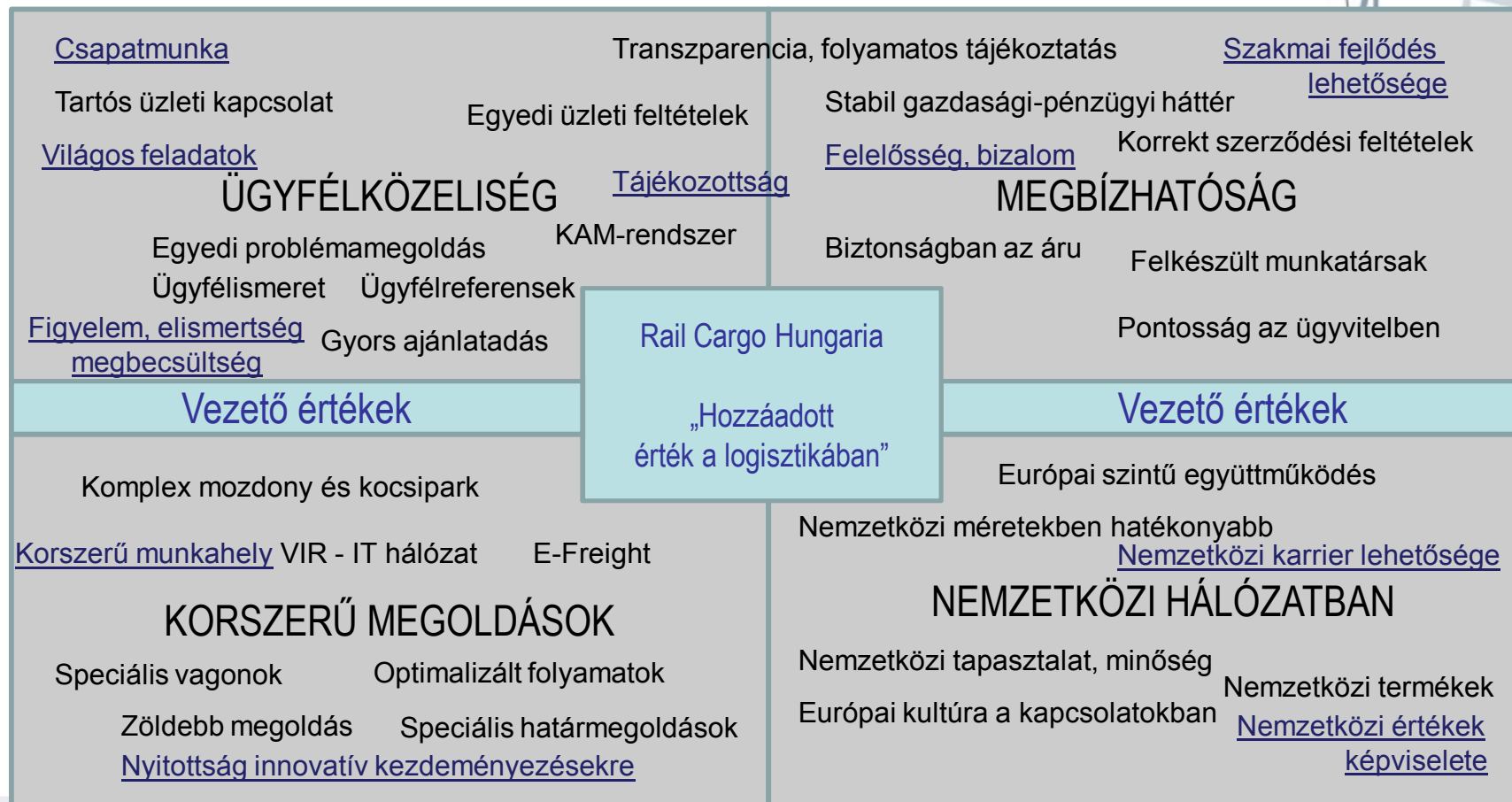
- A cég üzleti, piaci céljai megvalósítását hatékonyan támogató CI-konceptió megvalósítása, változtatása egy olyan komplex összvállalati tevékenység, melyben
 - meg kell találni a differenciáló, megkülönböztető tartalmi, szakmai, teljesítmény és formai jegyeket,
 - stratégiai szinten, tervezetten kell előkészíteni,
 - a megvalósítás, nem egyszerű, s gyakorta nem rövid folyamatához, fontos feltételeket, működő rendszert kell biztosítani, melyben a teljesítmény-szakmai és integrált kommunikációs munka egyaránt fontos,
 - s mindezek alapján mérni kell, meg kell tudni ragadni a tevékenység eredményét, a létrehozott CI-t, imázst.

Corporate Identity modellje

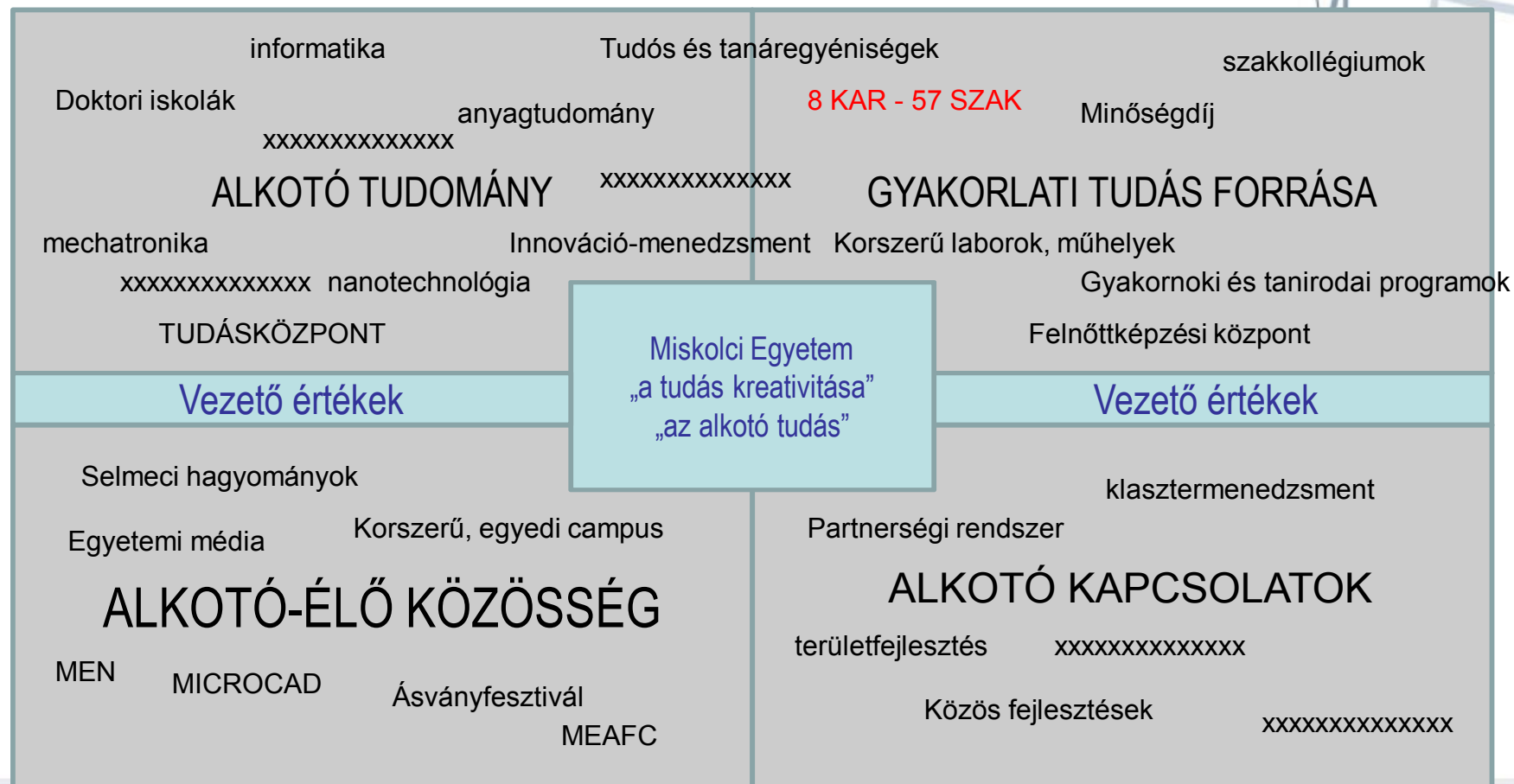


- a CI kiinduló eleme a **vállalat filozófiájának (vezérelv), missziójának, küldetésének, víziójának, jövőképének (mint kívánt jövőbeni állapot)**, a piaci, szakmai törekvéseinek világos megfogalmazása, mint tartalmi, stratégia rendezőelv kell, hogy működjön
- a konkrét szakmai törekvéseknek keretet, **irányt a vállalat stratégiai döntései adnak**, melyben jelentős szerepet játszanak a marketing tervezés eredményei, a vállalat szintű stratégiai döntések alapján készülnek **a funkcionális stratégiák, s kerül kialakításra a konkrét tevékenységek köre**, teljesítményei,
- tudatosan **két oldalra bontottuk a CI építését**, a szakteljesítmények és a marketing, kommunikációs közvetlen formálás oldalára, melyek természetesen nem függetlenek, hanem egymásra utaltan kell, hogy dolgozzanak,
- a CI építés tehát nem csupán kommunikációs, marketing **feladat**, hanem az egész cég ügye, ahol **a marketing-domináns, integrált kommunikációs tevékenység teszi azt láthatóvá, méri azt, s kezdeményezi szükséges változtatását**.
- a CI építésének kommunikációs támogatását **az integrált kommunikáció módszertani keretében** lehet hatékonyan végezni, ez az a technika, *melytől kommunikációs oldalon alapvetően függ egy CI, egy újrapozicionálás sikere*
- a **CI kommunikációs megjelenítésében – legalábbis kiindulásként - három klasszikus “tevékenység-elem” ötvözendő**, a CB=mint mindazok magatartása, akik a vállalkozást képviselik, megtestesítik, a CD= mint vizuális arculati megjelenítés, valamint CC= az a tudatos és integrált marketing, kommunikációs tevékenység, mely folyamatában kell, hogy támogassa a célok, üzenetek és eszközök összhangjának megteremtésével az egységes megjelenést, arculatot.
- a CI kettős (belső és külső) funkciója egymást feltételező, de más-más hatású. A **belső identitás sikere elengedhetetlen feltétele** a külső, pozicionáló, megkülönböztető identitásnak, arculatnak.
- a belső, és a külső identításban **meghatározó szerepe van a márkáknak, melyek cégmárkaként összesimulnak a CI-építéssel, míg önálló termék-márkák pedig azt erősítő funkcióval bírnak**.
- **az IMÁZS a CI lenyomata, visszatükröződése**. A CI koncepció és arra épülő tevékenység a tudatos formálás, cselekvés, míg az imázs annak eredménye. De **az imázs nem csupán a saját tudatos CI-építésünk által alakul**, hanem mind más belső és külső akaratlagos vagy akartunktól független tényezők is formálják, s teszik különösen fontossá a CI tudatos koncepcionális felépítését és gyakorlati megvalósulását.

A vállalati külső-belső márkamag kísérleti összeillesztése



A ME márka-magja, elemei



Corporate Identity építése – az integrált kommunikáció kialakítása

- A CI kialakítása egy olyan tudatos szakmai munka, mely a vállalat számos stratégiai, üzletpolitikai, vezetési döntéseinek eredménye. E munkában **kiemelten fontos, kulcsszerepet játszik a kommunikációs tevékenység, egyrészt mint más szakmai döntések megjelenítője, közvetítője, másrészt mint önálló, közvetlen CI-építő.**
- Amikor a CI kialakításban, korszerűsítésében, újrafogalmazásában az **integrált kommunikáció** elengedhetetlen módszertanát hangsúlyozzuk, akkor **magáról a CI építéséről, a korszerűsítés folyamatáról, a lényegről beszélünk**, hiszen hiába talál ki valaki egy elvi CI koncepciót, akár kreatív vizuális képpel is együtt, ha azt nem sikerül megismertetni, elfogadtatni a belső és külső közvéleményben, ha nem válik eredménnyé.
- A kutatások és tapasztalatok egyaránt azt mutatják, hogy integrált kommunikáció nélkül ez nem megy, nem megy hatékonyan, nem megy kellően gyorsan. **Az integrált kommunikáció, és az azt koordináló szervezet tehát a CI, a CI-építés kulcsa, kulcsszereplője.**

Az integrált kommunikáció tartalma, folyamatai

- **Az integrált kommunikáció az elemzés, tervezés, megvalósítás és ellenőrzés folyamata**, mely arra irányul, hogy a vállalkozás belső és külső kommunikációjának különböző forrásaiból egységet hozzon létre, annak érdekében, hogy a célcsoportok konzisztens képet kapjanak a vállalkozásról. Az integrált kommunikáció alapelvei a következők:
 - **Stratégiai pozicionálás, a CI világossá tétele.**
 - **Tudatos és átgondolt menedzsment-folyamat kialakítása.**
 - **Márkastratégia társítása.**
 - **Belső-külső kommunikáció stratégiai-operatív összehangolása.**
 - **Egységesség komplex megteremtése, melyen belül különösen fontos az egységes megjelenés, kép kialakítása.**
- *Kiinduló integrációs tézisként megfogalmazható, hogy minél differenciáltabb a szervezet, minél sokrétűbb és többszintű a kapcsolati hálója, annál nehezebb, ugyanakkor annál szükségesebb az integrált kommunikáció.*
- *Az integrációs feladatok három dimenzióját:*
 - Tervezési integráció, Szervezeti integráció, Személyi integráció megvalósítása,

Belső célcsoport irányába

- **Fő feladat** a belső *információs rendszer működtetése; lojális, elégedett, vevőorientált személyzet kialakítása*, munkatársak aktivitásának marketingtámogatása. A belső kommunikáció a jelenlegi gyakorlat, HR és Kommunikációval való együttműködésre épít.
- **A kommunikációs program fő üzenetei:**
 - Szolgáltatói szemlélet és elégedettség az üzleti sikerek feltétele,
 - A működő belső információs rendszer a jó vezetői döntések meghozatalának és végrehajtásának előfeltétele,
 - Az együttműködési szinergiák kihasználása a cégcsoport tagjait egyenként és együttesen egyaránt erőssé teszi.
- **A kommunikációs program legfontosabb eszközei:**
 - a cég honlapjának belső marketing-orientált fejlesztése,
 - intranet-fejlesztés, tartalmi keretek kialakítása,
 - belső e-hírlevél,
 - informális, kötetlen összejövetelek,
 - CÉG-nap,
 - csapatépítő és szakmai tréningek,
 - belső információ-igények feltárása, az információs rendszer struktúrájának kialakítása, marketing-koordináció a cégcsoport vállalkozásai között,
 - Vezetői döntések [differenciált] publikálása,
 - Hirdetmények, faliújság,
 - Belső újság,
 - Fogadóórák, Fórumok, értekezletek,
 - Vélemény-láda,
 - Hagyományok, rendezvények,
 - Dolgozói elkötelezettség, lojalitás figyelése, Feszültségek észlelése, kezelése,
 - Kommunikációs tanácsadás és támogatás a vezetőknek, egymás kölcsönös tájékoztatása a külső eseményekről, információkról, egymás kölcsönös [rendszeres] tájékoztatása a saját tevékenységről, szakmai egyeztetések, együttműködések megalapozása.

Jelenlegi és potenciális vevők, ügyfelek felé irányuló integrált kommunikáció

- **Fő célként** az „örökölt imázs” pozitívabbá tételét, a CÉG márka, majd a „termék-márkák” felépítését fogalmaztuk meg, melynek a piaci verseny terepei között legfontosabb közvetlen célja a vevőkör megőrzése, a vevőkapcsolatok erősítése, új ügyfelek elérése.
- **Fő feladatként** a cég kapcsolat-menedzsmentjének fejlesztését, egy komplex „**lojalitás-program**” kialakítását határoztuk meg.
- **Fő üzenetünk:** A CÉG folyamatosan fejleszti szolgáltatásait, és tartós kapcsolatot alakít ki partnereivel, azaz „**Korszerű szolgáltatások – Megbízható kapcsolat**”.
- **A „lojalitás” kommunikációs program eszközei:**
 - honlap információs háttérének, interaktivitásának erősítése,
 - aktív reklámtevékenység elektronikus portálokon, nyomtatott- és szaksajtóban,
 - elektronikus hírlevél,
 - értékesítést-támogató interaktív, direkt marketing program kialakítása,
 - értékesítési célokhoz kapcsolódó Sales Promotion kampány kialakítása,
 - a szakmai sajtó gyakorlatában elfogadott, ún. PR cikkek,
 - hivatalos partner, vevőtálalkozók,
 - Szakmai vásárokon, kiállításokon, konferenciákon való részvétel,
 - éves jelentés, fenntarthatósági jelentés,
 - imázs-brossura és a szolgáltatástermék struktúrát bemutató ún. termék-brossura,
 - cégajándékok hatékony imázs- és értékesítést támogató struktúrája,

Kormányzat, mint célcsoport felé irányuló marketingkommunikáció

- A **fő feladat** a CÉG üzleti érdekeinek megjelenítésében, képviselésében, a tervezett privatizáció folyamatában egy határozott és szakmailag megalapozott **lobbi-tevékenység marketing-támogatásában** jelenik meg.
- **Fő üzenetünk:**
 - A CÉG kész és képes részt venni a Nemzeti Fejlesztési Terv – Új Magyarország Fejlesztési Terv szakmai és regionális operatív programjaiban, saját és konzorciumban kidolgozandó projektjeivel, pályázataival, tevékenységével a kormányzati fejlesztési prioritások realizálásához képes hozzájárulni.
- A lobbiprogram marketing támogatásának fő elemei, **eszközei:**
 - szakértői anyagok készítése,
 - a CÉG lehetőségeinek kutatása az „Új Magyarország Fejlesztési Terv”-ben, esetleges pályázati tevékenység támogatása,
 - szakmai rendezvények előkészítése, sajtónyilvánosság biztosítása, az érdekérvényesítés fórumainak, lehetőségeinek szélesítése.

Szakmai szövetségek felé irányuló kommunikáció

- **Fő feladatként** a szervezetekben végzendő szakmai kezdeményezések, közös programok, rendezvények, közös lobbitevékenység kidolgozása jelölhető meg.
- A célcsoport felé irányuló marketing **program fő üzenete**, hogy a CÉG a vasúti szállítás, a fuvarozás és szállítmányozás közös szakmai érdekei megjelenítésének, képviselésének is meghatározó vállalkozása, mind a hazai, mind a nemzetközi terepeken.
- A **marketing eszközök** között az alábbiak emelhetők ki:
 - szakmai rendezvények, konferenciák szervezése, támogatása,
 - megjelenés a szakmai szervezeti honlapokon, az együttműködés bemutatása a saját honlapon,
 - közös szakmai, lobbianyagok készítése,
 - kiadványokban való megjelenés, közös kiadványok készítése.

A társadalom, a széles közvélemény felé irányuló kommunikáció

- **Fő célként** a vasúti szállítással kapcsolatos pozitív attitűdök erősítése, a cég pozitív társadalmi imázsának, környezettudatos, társadalom-orientált Corporate Identity kiépítése, erősítése. A program **fő üzenete**:
- *A CÉG tudatos lépéseket tesz a környezet megóvása, a társadalmi értékek megőrzése, fejlesztése érdekében*
- **A program fő eszközei:**
 - környezeti, fenntarthatósági jelentés,
 - Tudatos szponzorálási tevékenység,
 - szakmai PR cikkek,
 - szakmai és civil szervezeti programokon, konferenciákon való részvétel, azok támogatása.

Szponzoráció stratégiai és operatív elemei

- A szponzorálás jövőbeni gyakorlatának el kell szakadnia a mecenatúra, az adományozás jellegtől. Ez alapján a szponzorálás nem más, mint olyan aktivitások tervezése, megvalósítása és ellenőrzése, melynek keretében pénz, tárgyakat, szolgáltatásokat nyújtunk személyek és szervezetek számára, annak érdekében, hogy egyidőben a vállalkozás kommunikációs, s üzleti céljait elérjük, közvetve illetve közvetlenül szolgáljuk.
- A szponzorálás alapelveihez kell, hogy tartozzon:
 - a szolgáltatás és ellenszolgáltatás elve, azaz a szponzorálási szerződésben rögzíteni kell azokat a kommunikációs értékeket, melyek a szponzornál, a CÉG NÉL jelentkeznek,
 - a szponzorálás nem csupán reklámfelületek vásárlása, hanem ki kell fejeznie a CÉGGEL kapcsolatos tartalmi, szakmai kapcsolódást is,
 - a szponzorálásnak tényleges kommunikációs funkciót kell betölteni, elsősorban a média közvetítésével.
 - a hatékony szponzorálás **rendszeres, tervezett döntési folyamatot feltételez**, mely mind a cégünk, mind pedig a szponzorálási igénnyel fellépők számára is tervezhetőséget biztosít, mely szükségessé teszi egy CÉG **szponzori bizottság felállítását**, s negyedévi, esetleg félévi döntési ciklusok kialakítását, a szponzori bizottság a marketing, kommunikáció, értékesítés és ügyfélszolgálat képviselőiből kerüljön ki,
- Az éves **operatív marketing tervben szükséges dönteni a szponzorálási tevékenység aktuális prioritásairól** az alábbi döntési alternatívák szerint:
 - a szponzorálás **típusa, mértéke**: alapvetően pénzbeni, esetleg tárgyi illetve szolgáltatások formájában,
 - a szponzorálás jellege szerint az **exkluzív és co-szponzori** gyakorlat arányáról,
 - a **saját illetve külső kezdeményezésű** szponzorálási arányról,
 - a szponzorálás sokoldalúságáról, a **koncentrálttság mértékéről**, vagy a differenciáltságról,
 - az **eseti illetve tartós**, többéves szponzori megállapodások arányáról,
 - a szponzorálás **tárgyának jellegéről**, ahol elsősorban eseményeket, illetve konkrét tevékenységet, s ritkábban szervezetek, intézmények szponzorálására kell a hangsúlyt fektetni,
 - a preferált szponzorálási területekről, ahol a CÉG vállalkozási sajátosságaiból eredően **elsősorban a kulturális [művészeti], a környezeti, a képzés és kutatás terén és kivételesen a sport területén**. A kulturális és sport esetében a – célpiacokon történő - **nemzetközi megjelenést biztosító** szponzori megállapodások jelenjenek meg.

A belső kommunikáció feladatköre

18

- **A céghez tartozás érzésének** (company feeling) **kialakítása**, a szervezet belső közvéleményének formálása.
- **Az elkötelezettség, lojalitás megteremtése és növelése.**
- Szervezet tagjainak **motiválása, a munkamorál növelése.**
- „Nyitott ajtók” légkörének kialakítása.
- A **menedzsment döntéseinek** információs, kommunikációs **támogatása.**
- A szervezeti **kapcsolatok koordinálása** és fejlesztése.
- Szakmai **programok kezdeményezése**, tervezése, **lebonyolítása** és kiértékelése.
- **A dolgozók informálása** a szervezet céljairól, eredményeiről valamint feladatairól és problémáiról.
- A szervezet **arculatának tudatos fejlesztése és ápolása.**
- A **szervezet image-nek fejlesztése** a szervezet tagjain keresztül.
- A vállalati **kultúra megteremtése** és fenntartása. Értékes munkaerő megtartása.
- A szervezet **kommunikációs magatartásának irányítása**, alapozása és hitelessé tétele.
- A **szervezet tagjai támogatásának megszervezése** a menedzsment és az általa kitűzött célok iránt.
- **A szervezeti és egyéni siker támogatása.**

A belső kommunikáció legfontosabb alapelvei

19

- A **kommunikáció hiánya elszigeteltséget teremt**, hiszen csak a jól tájékozott dolgozók értik meg a szervezet céljait, saját helyzetüket valamint feladatukat.
- A dolgozókat a személyes kontaktustartás és a személyre szóló figyelem motiválja. Mindenekelőtt tehát **legfontosabb a jó kapcsolat a szervezet és a munkavállalók között**.
- Frusztrációt és értetlenséget eredményez, ha a dolgozókat csak tájékoztatják egy döntésről.
- Az a legjobb, ha lehetőség nyílik arra, hogy **a belső közösség kinyilváníthassa véleményét** és állást foglalhasson azokban a döntésekben, amelyek rájuk nézve fontosak, befolyásolják munkavégzésüket, esetleg pozíciójukat.
- A **rendszeres írásos tájékoztatás elengedhetetlen**, de a személyes kontaktust soha nem pótolja.
- Célszerű **minél rövidebb és közvetlenebb információs utat** kialakítani, hiszen annál hamarabb és pontosabban jut el az üzenet, annál hatékonyabb a kommunikáció.
- Fontos, hogy a jó kommunikáció a **miértekre is magyarázatot** ad.
- A dolgozók tájékoztatásának **alapvető célja, a munkahelyi légkör javítása, a szervezet iránti elkötelezettség, lojalitás fejlesztése**.
- A céghez tartozás érzésének kialakítására és fokozására különösen alkalmas a közvetlen kommunikáció.
- Fontos, hogy a **formális csatornákon kívül informális programokat** is szervezzenek, a „**sétáló menedzsment**” közvetlenül is kommunikáljon a dolgozókkal.

A belső kapcsolatok alapvető tartalma

20

- Megfelelő **információ kidolgozása a vállalati stratégiáról**, hogy az üzlettársak hatékonyan részt vehessenek a vállalkozás fejlesztésében.
- A különböző **szektorok/részlegek** által elért eredményekről **szóló információ terítése**.
- **Rendszeres, folyamatos** társasági/vállalati **kommunikáció biztosítása**, amely mindig időszerű, pontos és egyértelmű.
- A belső kapcsolatok csatornaként történő felhasználása az érintettek véleményének megismerésére és az információk összegyűjtésére, **biztosítva** ezzel a spontaneitást és a **véleményalkotás szabadságát**.
- **Időszerű információk nyújtása a szervezeti, a termelési, a marketing-, az értékesítési és a pénzügyi innovációs folyamatokkal kapcsolatban**.
- Minden krízis- és válsághelyzetben az **időben történő tájékoztatás** megvalósítása azért, hogy az alkalmazottak ne a külvilágtól származó helytelen vagy félrevezető információkra hagyatkozzanak.
- **Monitoring-rendszer (figyelési rendszer) biztosítása a menedzsment számára** ahhoz, hogy a vezetők elemezni tudják a belső közösség kulcsfontosságú kérdésekről alkotott, a közvéleményt befolyásoló véleményét.

A belső kommunikáció funkciói

■ 1. Szervezetirányítási funkció

- A szervezeti egységek, a munkatársak informálása, bevonása, a tevékenységhez szükséges feltételek biztosítása.

■ 2. Hatékonyságnövelési funkció

- A munkavégzés kreativitásának, innovativitásának növelése, motiválása, jutalmazása.

■ 3. Image-formáló funkció

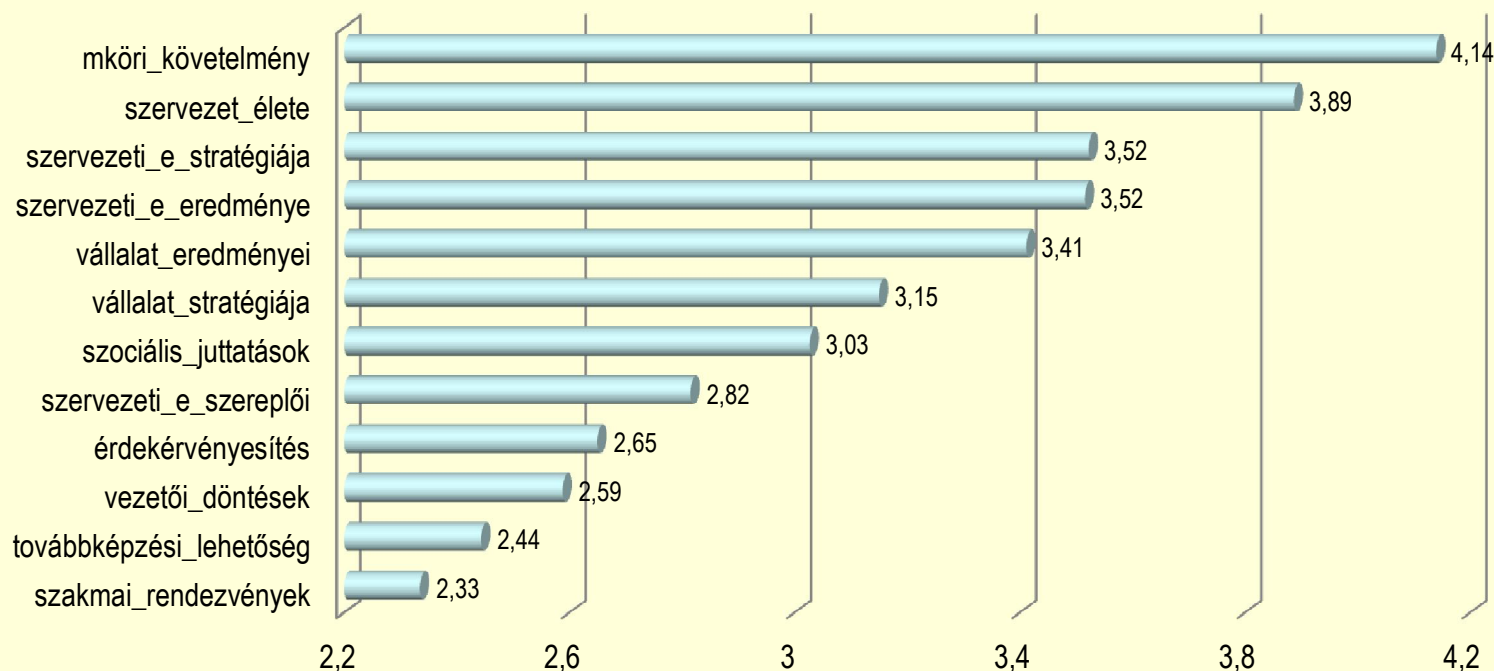
- A vállalati kultúra, a külső és belső identitás és márka építésének, az imázs javításának eszköze.

■ 4. Humánpolitikai funkció

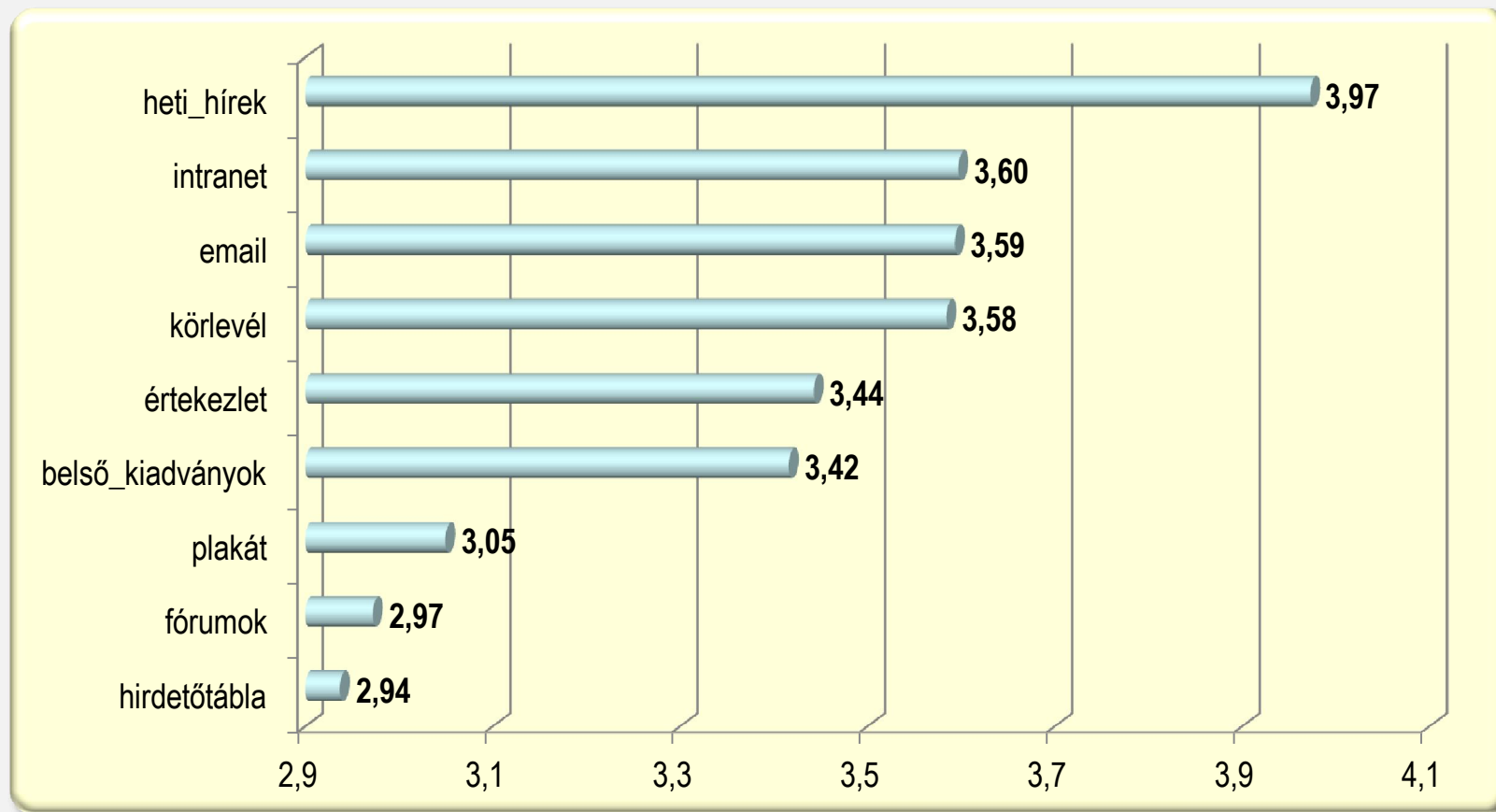
- A munkatársak kiválasztását, megtartását, együttműködését, elégedettségét, elkötelezettségét támogató eszközök.

Mennyire érzed magad tájékozottnak az alábbi témákat illetően? (1= egyáltalán nem vagyok vele tisztában, ... 5= maximálisan tisztában vagyok vele)

Információs hiány elsősorban a juttatások, más szervezeti egységek, a vezetői döntések, továbbképzési lehetőségek és a szakmai rendezvények vonatkozásában jelenik meg.

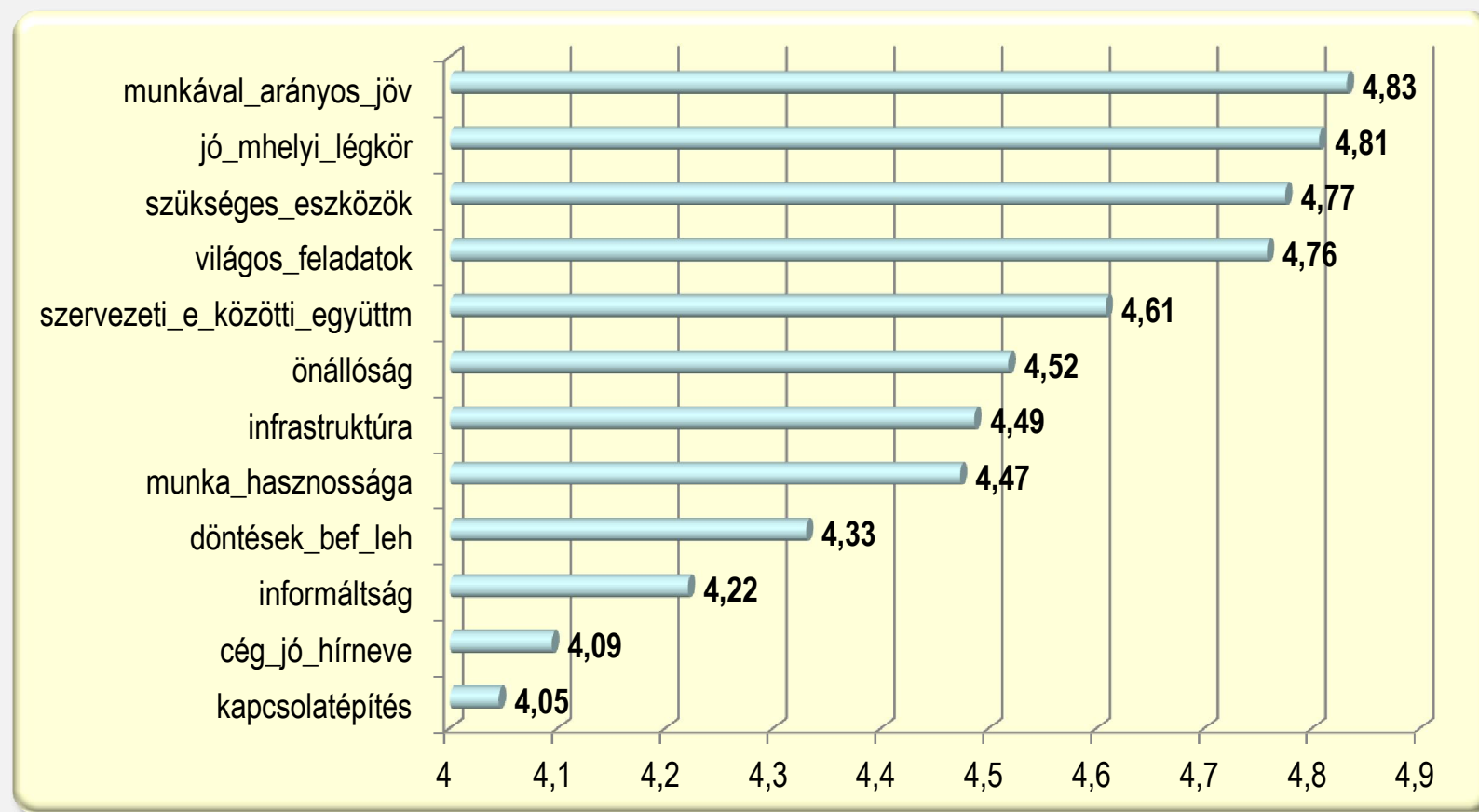


Milyen információs csatornákat tartasz fontosnak a Budapest Airport Zrt.-vel kapcsolatos történeésekről, eseményekről való tájékozódásban? (1= egyáltalán nem fontos, ... 5= nagyon fontos)

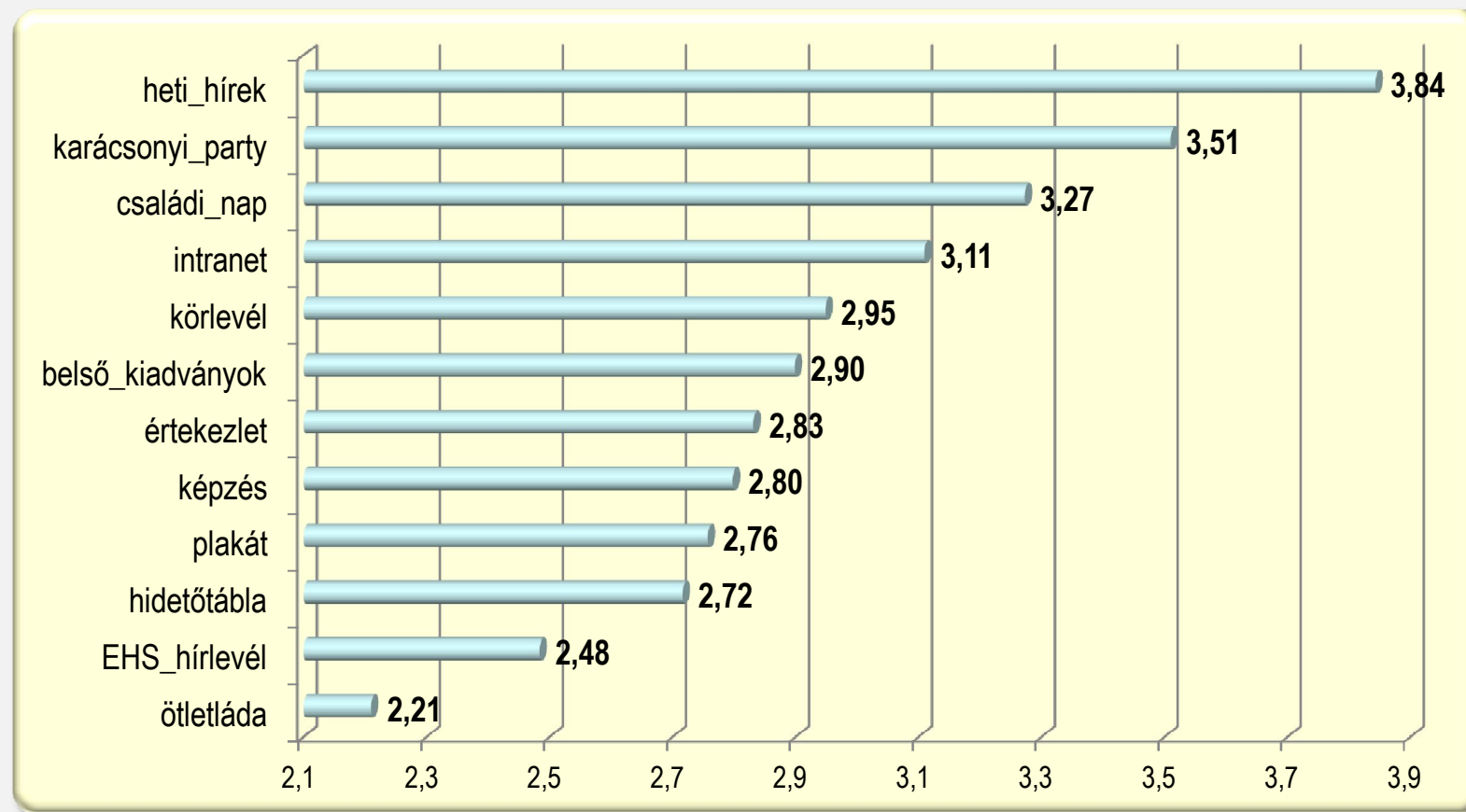


Kérjük értékeld az alábbi szempontokat, hogy mennyire fontosak
Neked! (1= egyáltalán nem fontos, ... 5: nagyon fontos)

A válaszok a munkavállalói elégedettség meghatározó tényezőit, mint elvárt, fontos kritériumokat rangsorolták.



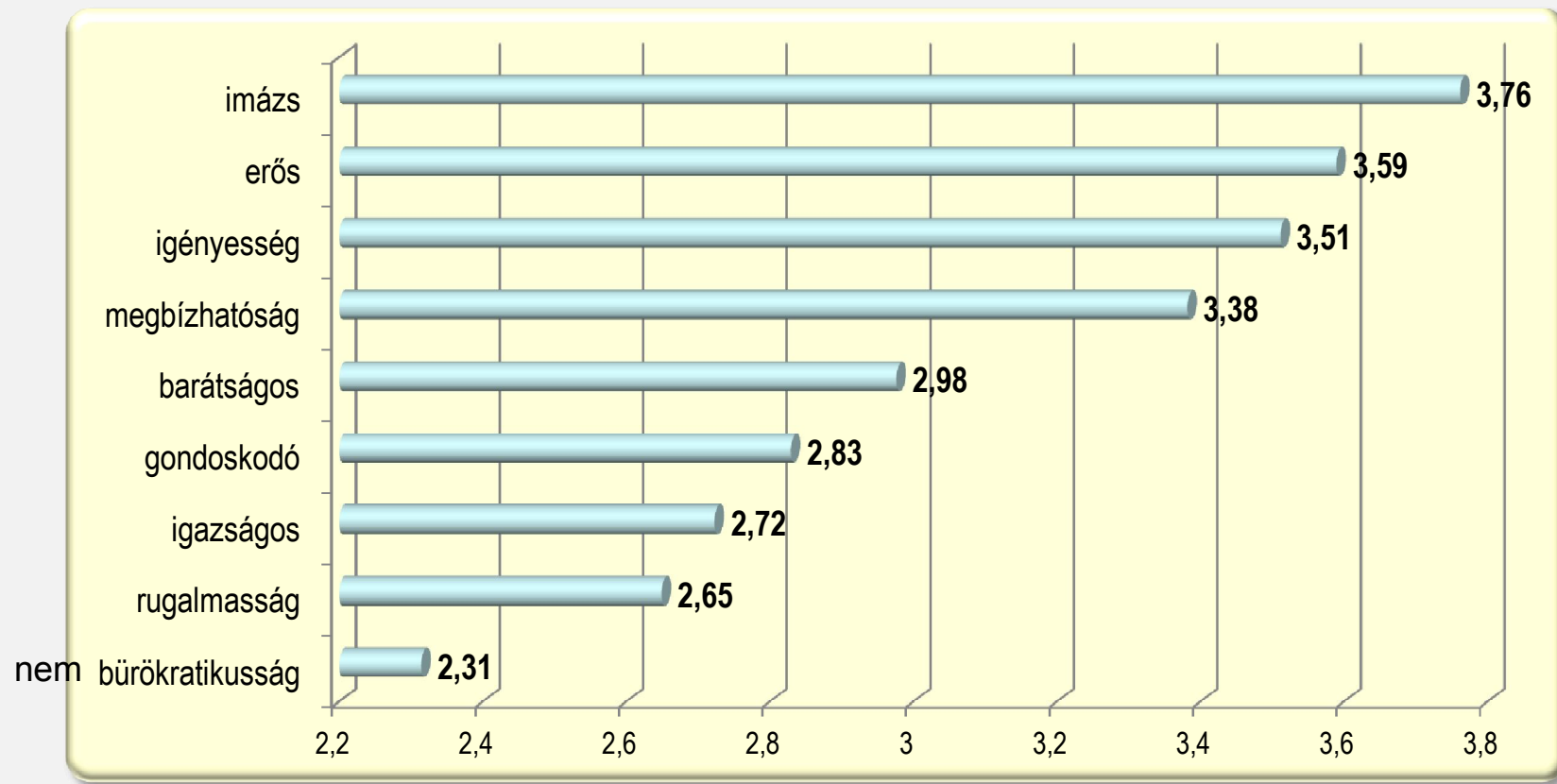
Hogyan értékeled a cég jelenlegi belső kommunikációs gyakorlatát? (1= egyáltalán nem elégedett,...5= teljes mértékben elégedett).



25

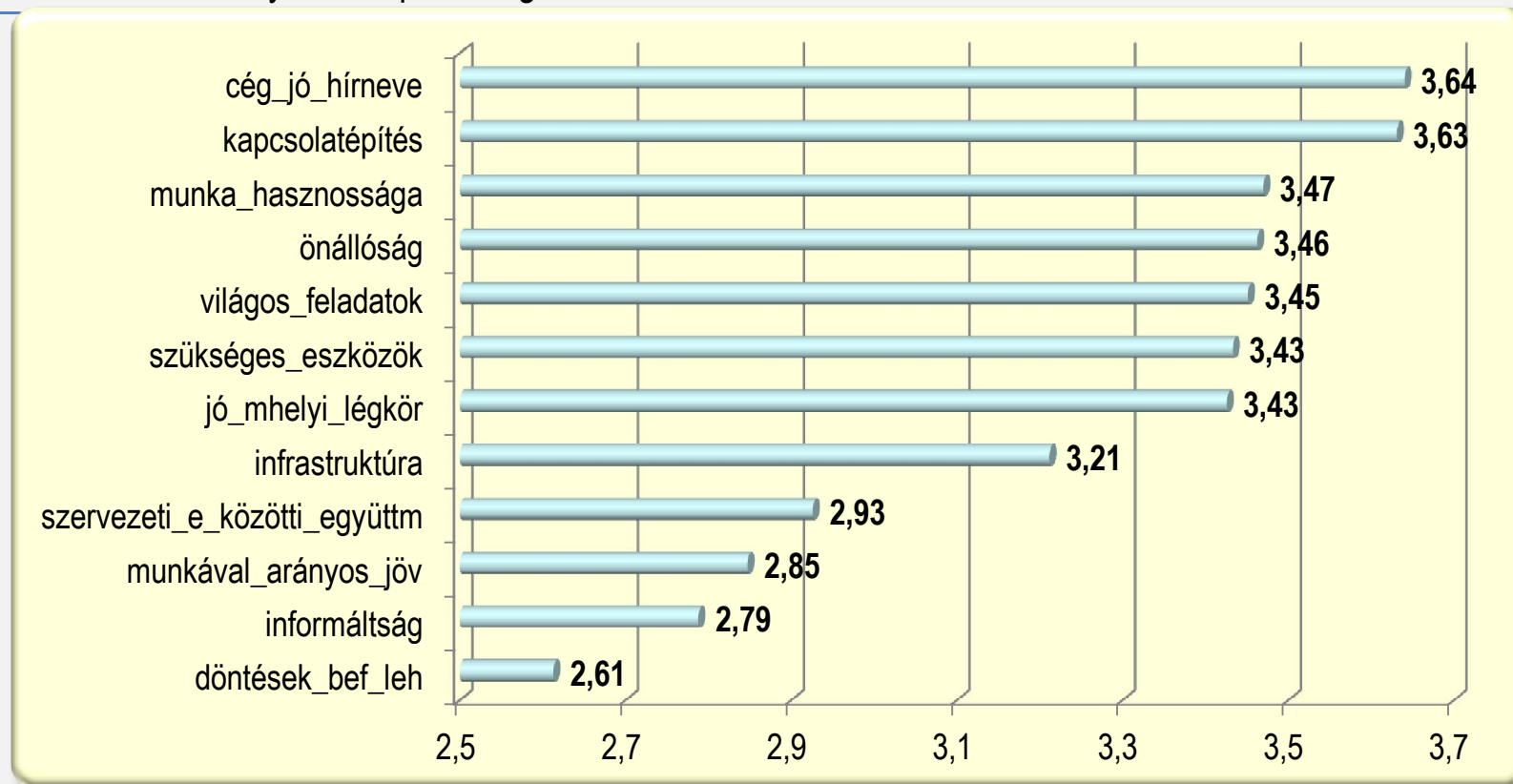
Kérjük, értékeld a Budapest Airportot az alábbi szempontok alapján (1: nem értek egyet; ...5: teljes mértékben egyetértek)

A cég belső imázs-profiljának legfontosabb elemei a pozitív megítélés, erősség, igényesség, megbízhatóság, míg a bürokratikuságért, rugalmatlanságért, igazságtalanságért kritizálják azt.



Kérjük, osztályozd az alábbi szempontokat 1-től 5-ig, külön-külön, hogy mennyire vannak jelen a Budapest Airport-nál !
(1: egyáltalán nincs jelen; ...5: maximálisan jelen van)

A tényezőkénti átlagelégedettség 3,2, míg a korábbi válaszban megadott fontossági értékekkel súlyozott átlag szintén 3,2 körül van, ugyanakkor igaz az, hogy a fontosabbnak tartott tényezők kapcsán kisebb az elégedettség, míg a kevésbé fontos tényezők kaptak magasabb értékelést.



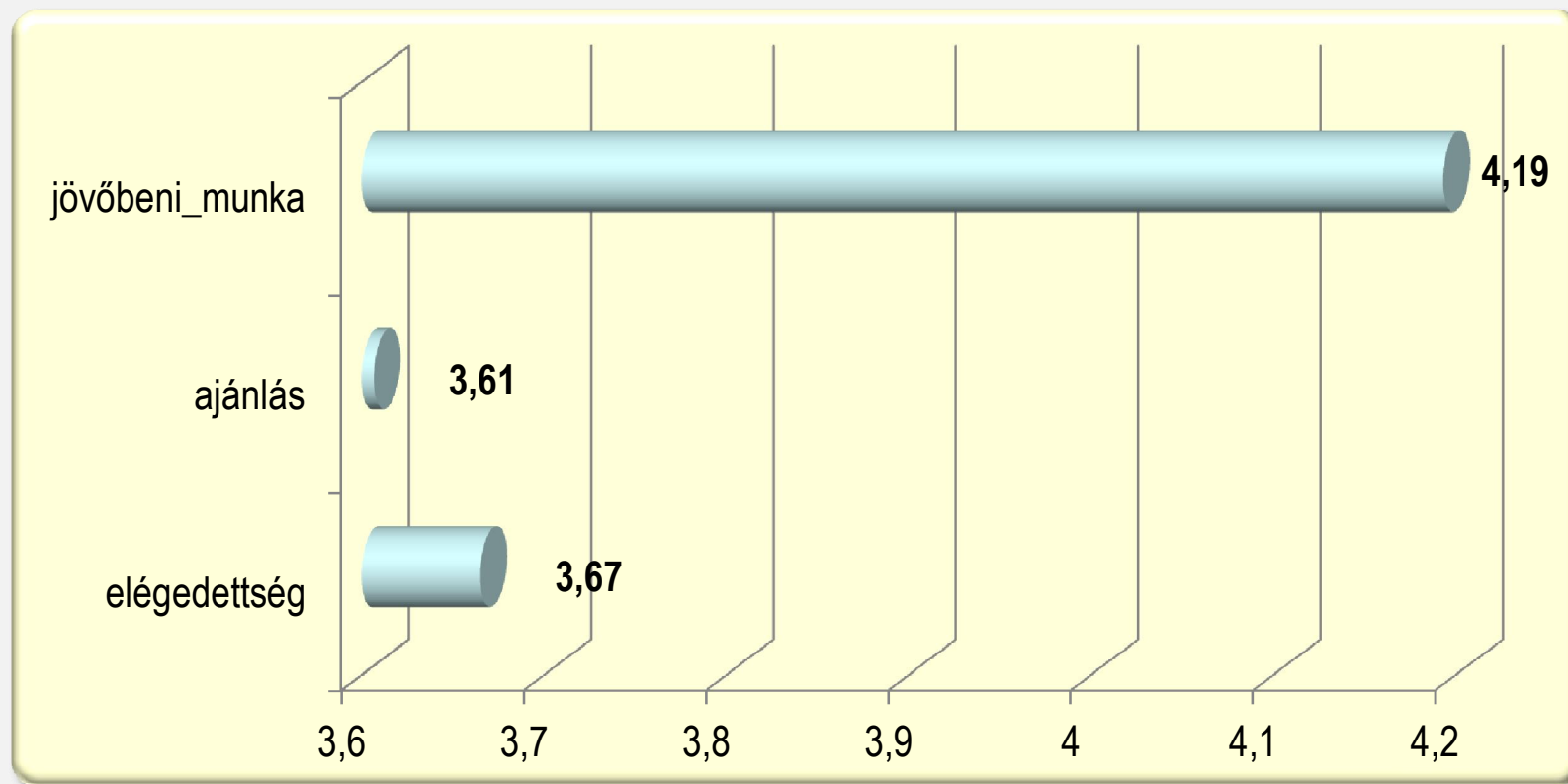
Fontosság – elégedettség mátrix



Összességében mennyire vagy elégedett a Budapest Airporttal, mint munkahellyel?
Ajánlanád-e másoknak is munkahelyül a Budapest Airportot?
Ha a Te döntésén múlik, a jövőben továbbra is a cégnél dolgoznál?

A három válasz alapján számítható **lojalitásmutató $CLI=(2E+A+J)/4$ értéke 3,78 relatíve jó érték.**

A három tényező viszonya érdekes, a helyzet összetettségét mutatja, hiszen annak ellenére, hogy relatíve jó elégedettség mellett kisebb az ajánlás, s magas a munkahelyhez ragaszkodás értéke.



„Hat i” - Megerősítendő kommunikációs alapelvek

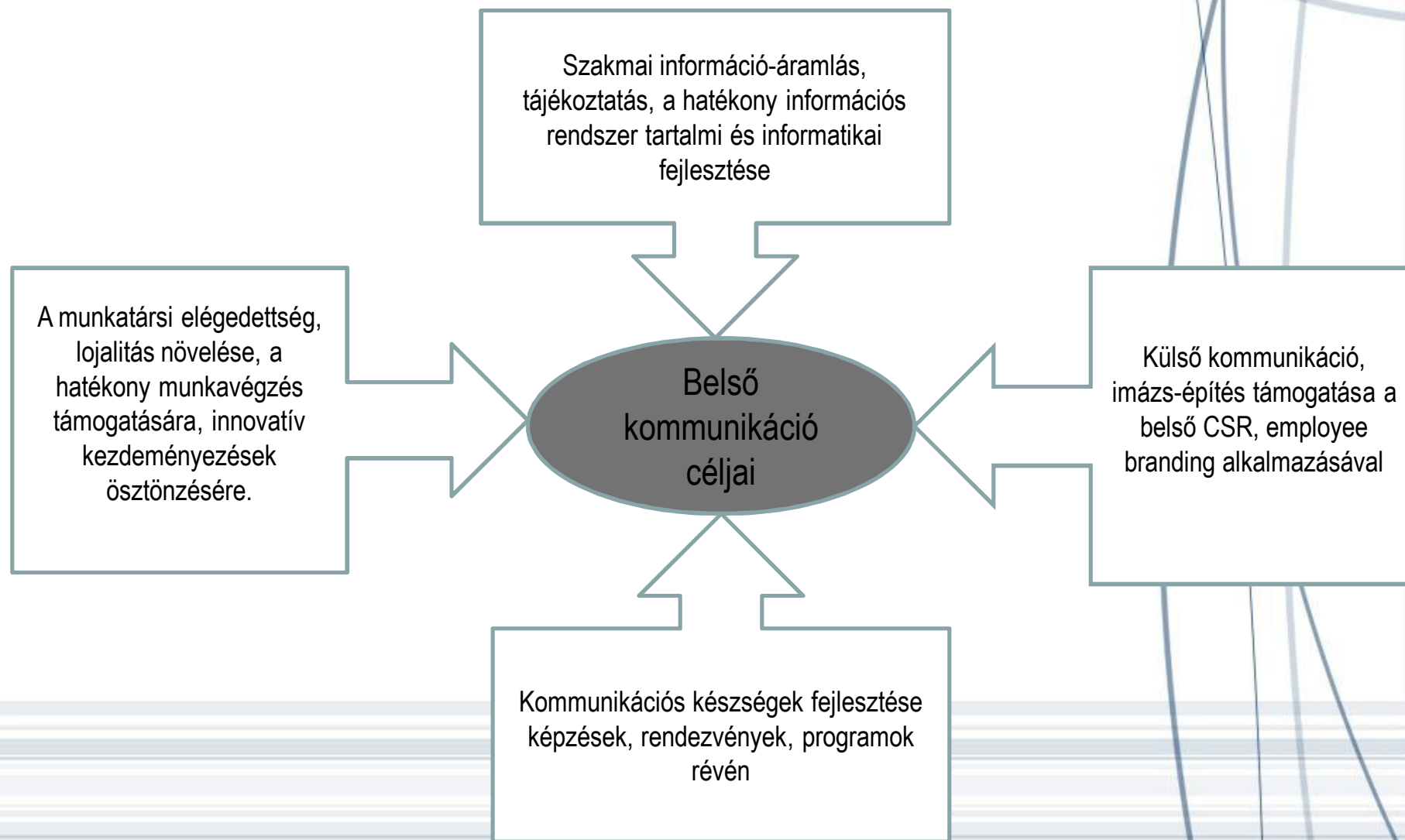
30

A szakirodalmi, a benchmark tapasztalatok és a belső audit alapján megfogalmazhatóak azok a **belső kommunikáció kialakításának „6I” szemléletét**, melyekre a Budapest Airport Zrt. célszerűen, s részben szükségszerűen is építkézhet.

- **Intenzitás**, rendszeresség - a tervezett, folyamatos, egymásra épülő, az egymást erősítő hatásokat figyelembe vevő tájékoztatás, információs rendszer működtetése.
- **Informativitás**, szakmaiság - a kellő, a szükséges és lehetséges mértékű, szakmailag hiteles, a jelenlegi gyakorlatnál szélesebb témákat felölelő információk eljuttatása.
- **Időbeliség**, gyorsaság - az információnak a mennyisége mellett gyakran fontosabb annak időbelisége, különösen az informális börze kialakulásának elkerülésére.
- **Individuum-orientált**, egyéni elérhetőség - a kommunikációs csatornák jelenleg nem kellő mértékben elérhetőek a különböző célcsoportok számára, ezért biztosítani kell annak teljesebb eszköz-hálózatát.
- **Interaktivitás** - az egyirányú csatornaműködést egyre inkább meg kell erősíteni a visszacsatolás, a közvetlen interaktivitás eszközeivel, lehetőségeivel.
- **Integráltság** - a külső és belső kommunikációs tevékenység, a marketing és a humánpolitikai szemléletű kommunikáció gyakorlatának összehangolása, koordinált megvalósítása célszerű.

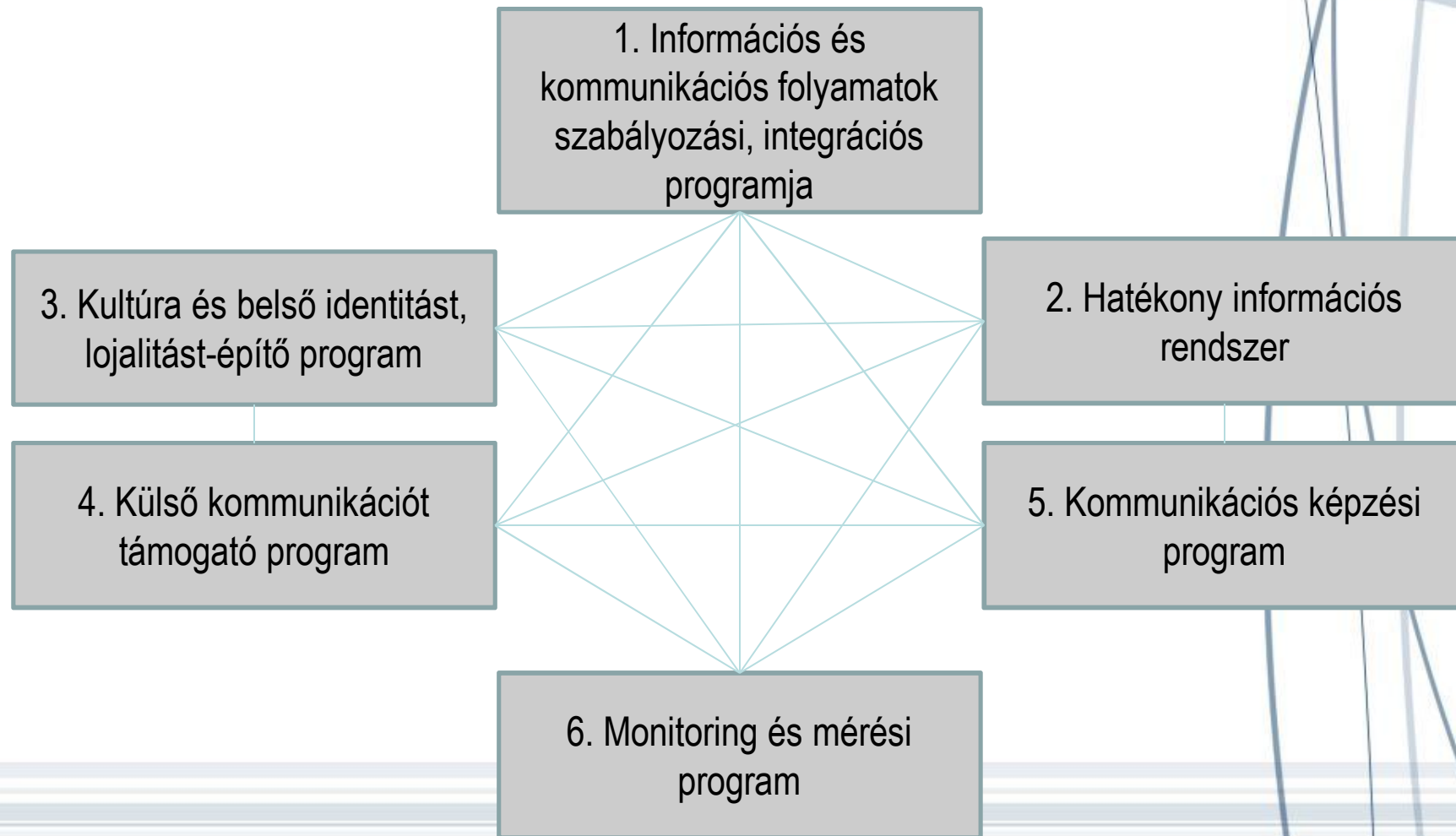
„4D”- A belső kommunikáció kiemelt stratégiai dimenziói, céljai lehetnek:

31



„6P” – a célok elérésére hat stratégiai program kialakítását javasoljuk, melyek egymást feltételező, erősítő működéssel bírjanak.

32



1. Információs és kommunikációs folyamatok szabályozási, integrációs programja

33

- Az integrációs, szabályozási program alapvetően a *belső kommunikáció működési mechanizmusainak, az egyes szervezetek és szereplők cselekvéseinek kereteit, szabályait, eljárás-rendjét kell, hogy szabályozza a hatékony és hatásos belső kommunikáció érdekében*. Elemei az alábbiak lehetnek:
 - Szervezeti integráció – **KOMMUNIKÁCIÓS BOARD** létrehozása, mely a belső és külső kommunikációban érintett szervezetek, területek vezetőinek stratégiai egyeztető fóruma, mely a programok, projektek operatív megvalósítása számára is kommunikációs keretet biztosít.
 - **Szakszolgálati információs rendszer** szabályozásának teljessé tétele.
 - **Tájékoztatási és információs feladatok, kötelezettségek** szabályozása.
 - A belső kommunikációs kezdeményezések, programok, kiemelt helyzetek stb. **engedélyezési, egyeztetési, tájékoztatási kötelezettségeinek, felelősségi, illetékességi rendjének** szabályozása.
 - **Stratégiai, és éves operatív tervek**, valamint az eszköz-tervek készítési módszertanának szabályozása.

2. Hatékony információs, tájékoztató rendszer

34

- A hatékony információs rendszer azokat a vertikális és horizontális csatornákat kell, hogy működtesse, melyek a munkatársak hatékony munkavégzéséhez szükséges szakmai feltételeket kell, hogy biztosítsa, elemei, összehangolt formális és informális eszközei:
 - Intranet , a jelenlegi gyakorlat tartalmi, technikai továbbfejlesztése, interaktivitás fejlesztése,
 - Heti értekezletek rendjének kiterjesztése
 - Egyedi, ritkább rendszerességi fórumok tartalmi fejlesztése,
 - „one day in the shop” és a „coffe and cake” gyakorlatának fejlesztése,
 - Heti hírek – megerősítése, tartalmi fejlesztése
 - „Belső vendégjárás” – az egyes szervezetek közötti találkozók egymás munkájának megismerésére, a kapcsolódási lehetőségek kihasználására,
 - „Vélemény-láda” működtetése, az informális vélemények gyűjtése, speciális szituációs kezelése érdekében.
 - „Ötletláda”, elsősorban a szakmai kezdeményezések gyűjtésére, mely területen ugyanakkor célszerű újabb innovációs kezdeményezések, versenyek stb. hirdetésé.

3. Kultúra és belső identitást, lojalitást-építő program

35

- A program lényege, hogy a munkatársi elégedettséget, lojalitást meghatározó tényezők folyamatos figyelésével, annak javítására irányuló kezdeményezések összefogása, a vállalati, vezetési kultúra, belső közösség-építés erősítése, a motivációs rendszer fejlesztése:
 - Anyagi és erkölcsi ösztönzés, motiváció rendszerének fejlesztése,
 - Belső címek, kitüntetések rendszerének kialakítása.
 - Belső szakmai versenyek, mozgalmak kezdeményezése.
 - A cég, az egyes szervezeti egységek szakmai sikereinek, eredményeinek bemutatása.
 - Vállalati hagyományok, szakmai napok, találkozók stb. kialakítása
 - Informális rendezvények – családi nap, sportnap, karácsonyi party stb. szervezése.
 - Belső CSR (Corporate Social Responsibility) tevékenység

4. Külső kommunikációt, márka és imázs-építést támogató program

36

- *A külső-belső kommunikáció egymásrataltságát, kölcsönhatását az előző oldalak véleményei, a gyakorlat tapasztalatai folyamatosan hangsúlyozták. A vonzó munkahely imázsa, a munkaerő-állomány összetétele, a belső munkabéke, a munkavégzés minősége, a folyamatok hatékonysága, munkatársi irányított és spontán kommunikációja jelzi ezt. Eszközei lehetnek:*
 - **Employee branding** – A márkázás egy olyan közvetett hatású eszköze, amely a kommunikáció eszközrendszerével a vállalat alkalmazottait célozza azért, hogy rajtuk keresztül segítse a márkaértékek artikulációját, javítsa az ügyfeleket ért benyomásokat, hozzájáruljon a márkaígéretnek maradéktalan teljesüléséhez és mindezzel növelje a profitabilitást.
 - **Belső CSR** (Corporate Social Responsibility) **tevékenység külső hatásai**
 - „Nyílt napok” szervezése
 - Képzőintézményi kapcsolatok
 - Szakmai kiállításokon való részvétel

5. Kommunikációs képzési program

37

- A képzési program feladata, hogy a cég képzési rendszerébe beillessze a szervezeti és személyes kommunikációs készségek, kompetenciák fejlesztésének mechanizmusát, lehetőségeit. Lépései lehetnek:
 - A képzési igények, feladatok felmérése
 - Kompetencia-vizsgálat
 - Beiskolázás szervezett képzésekbe
 - Célzott, a cég igényeire kialakított képzési formák, programok, kurzusok kidolgoztatása, megtartása.
 - Nem képzési formájú kommunikációs készségfejlesztés, informális megoldások, versenyek stb. megvalósítása

6. Monitoring és mérési program

38

- A program feladata, hogy kialakítsa *a kommunikációs tevékenység folyamatos ellenőrzésének, hatékonysági és hatásossági eredményessége mérésének technikáit, megoldásait*. A kommunikációs kontrolling célja, hogy - az 1. stratégiai és operatív tervezést magában foglaló programra is épülően - megmutassa, hogy miként sikerült elérni a stratégiai és operatív tervekben kitűzött célokat, milyen források, milyen hatékony felhasználásával. Eszközei, elemei lehetnek:
 - A belső kommunikáció célrendszere mérési mutatóinak, indikátorainak kialakítása
 - A mutatók, indikátorok mérési rendszerének, technikáinak kialakítása,
 - Belső értékelési, érdekeltségi és motivációs rendszer erre épülő kialakítása
 - Mérési eljárási rend kialakítása
 - Visszacsatolás a belső kommunikációs tervezés, megvalósítás gyakorlatának fejlesztésére, a források felhasználásának optimalizálására.

5.Feladat Pre-sales, kommunikáció, márkák

Keressenek választ az alábbi kérdésekre!

1. Milyen szervezet(ek)ben folyik a cégnél a kommunikációs tevékenység?
2. Van-e kommunikációs stratégia, terv?
3. Melyek a legfontosabb kommunikációs eszközök (reklám, PR, SP)?
4. Milyen a cég márkastratégiája, cégmárka, termékmárkák? Miként építi az(oka)t?
5. Hogyan mérik, értékelik a kommunikációs tevékenység eredményességét, hatékonyságát?
6. Tegyenek javaslatokat az előzőek ismeretében!